

# Johtajan sparraaja



- Yhdistys on perustettu vuonna 2004
- Tekee tunnetuksi johdon ja esimiesten työnohjausta ja mentorointia
- Kehittää ja uusintaa jäsentensä ammattitaitoa
- Valvoo johdon ja esimiesten työnohjaajien ja mentorien toimintaa, koulutuksen laatua, asettaa kouluttajille pätevyyskriteerit ja varmistaa näytöin johdon työnohjaajien pätevyyden sekä auktorisoi työnohjaajat.

## ARVOISA JOHTAJA JA ESIMIES

Työnohjaus on erittäin tehokas menetelmä johtajien ja esimiesten sparraajana sekä koko organisaation työntekijöiden ja toiminnan kehittäjänä. Valitettavaa vain on, että työnohjausta ei vielä kukaan tunneta siinä määrin kuin toivoisi. Tämän tietämättömyyden seurauksena organisaation toiminnan ja henkilöstön kehittämiseen valitaan sellaisia kehittämiskeinoja, joilla ei ole tutkimuksella osoitettua vaikutusta siihen mihin pitäisi. Kuitenkin organisaatiot ja niiden johtajat ja esimiehet haluavat valita kehittämiskeinoiksi sellaisia parhaita mahdollisia menetelmiä, joiden vaikutus on mahdollisimman pitkäkestoinen ja mieluiten pysyvä. On luonnollista, että johtajina ja esimiehinä toimivat eri alojen edustajat eivät voi hallita kaikkia aloja, kuten esim. tietää kattavasti työnohjauksen kansainvälisiä tutkimustuloksia. Jokainen valitsee senhetkisen oman tietämyksensä mukaiset menetelmät itsensä ja henkilöstönsä kehittämisen tueksi ja pyrkii saamaan parhaan mahdollisen hinta-laatusuhteen.

Työnohjausta moititaan aika-ajoin kalliiksi ja pitkäkestoiseksi. Näin kyllä voidaankin tulkita. Perinteisesti työnohjausprosessi kestää yhdestä kolmeen vuoteen säännöllisesti määräajoin to-



Prof. (emer) Paunonen-Ilmonen

(Jatkuu sivulla 2)

### Tässä lehdessä:

Onko työnohjaus muoti-ilmiö?	5
Poliisiesimiesten kokemuksia työnohjauksesta	6
Tunneälytaidot onnistuneen esimiestyön perusta	8
Johtamisen työnohjaus— Oppimista ja oivaltamista esimiehenä	10
Työnohjaus, mentorointi ja coaching	12
Johtamisen työnohjauksen historiaa	14

## MIKSI JOHTO TARVITSEE OMAA TYÖNOHJAUSTAAN?

Miksi johdolle tarvitaan "erillistä" työnohjausta? Eikö "tavallinen" työnohjaus kelpaa? Miksi johtamistyötä tekevien ohjaaminen on erilaista kuin muiden työntekijöiden?

Nämä ovat usein esitettyjä kysymyksiä ja tässä artikkelissa pyrin vastaamaan niihin. Johtajilla ja kaikilla esimiesasemassa olevilla on erityisasema muuhun henkilökuntaan verrattuna. Erilaisia tekijöitä ovat valta, vastuu, tehtävät ja rooli sekä etäisyys ja yksinäisyys, jonka esimiesasema aina väistämättä tuo

tullessaan. Vaikka esimiehellä ja hänen alaisillaan saattaa olla yhteinen historia ja he ovat voineet olla kollegoja tai ystäviä, niin esimiesasemaan valikoituminen merkitsee tämän suhteen muuttumista. Esimiehen kuuluu vastata alaiensa tekemisistä, työkäyttäytymisestä ja ennen muuta tuloksista. Alainen puolestaan vastaa niistä omalta osaltaan esimiehelleen. Samassa työyhteisössä siis ollaan, mutta eri paikoilla ja eri tehtävissä.

Esimiehen vastuun kantaminen edellyttää aina myös valtaa, käytännössä päätösvaltaa, asioissa, jotka kos-

(Jatkuu sivulla 3)



**Marita Paunonen-Ilmonen on professori (emer.), Ph.D, M.Ed. , johtamis- ja esimiestyön työnohjaaja ja työnohjaajien kouluttaja sekä erityistason psykoterapeutti.**

*”Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että työnohjaus vaikuttaa kolmeen keskeiseen alueeseen: näitä ovat työntekijän toiminta, työntekijä ja työyhteisö.*

*(Jatkoa sivulta 1)*

teutettuna. Tästä perinteisestä prosessista on olemassa nykyisin myös lyhennettyjä toteutusmalleja. Pitkäkestoisuudesta muodostuu kokonaisprosessi, jossa ohjaustunteja on melko runsaasti verrattuna esim. lyhyeen koulutuspakettiin. Ihmiset eivät ole koneita, jotka saa ohjelmoitua toimimaan määrättyllä tavalla. Työnohjauksen on todettu olevan erittäin tuottavaa toimintaa organisaatioille. Kustannus-hyötyanalyysi on selvästi osoittanut työnohjauksen taloudellisen tuottavuuden, mutta analyysi ei voi ottaa huomioon johtajien, esimiesten ja työntekijöiden työn iloa, motivaatiota, työhön sitoutuneisuutta tms.. Nämä eivät ole rahassa laskettavissa, mutta ne näkyvät selvästi ohjauksen vaikuttavuutena. Ihmisen oppiminen, kehittyminen ja kasvaminen ovat hyvin persoonakohtaisia ja pitkäkestoisia prosesseja silloin, kun odotetaan pysyviä kehittymisen tuloksia.

Johtajat ja esimiehet joutuvat valitsemaan, ottavatko he organisaationsa toiminnan, itsensä ja henkilöstönsä kehittämiseen lyhyitä, mahdollisesti pinnallisia tukimenetelmiä, vai uskaltautuvatko he syvällisiin, pidempiin oppimis- ja kasvuprosesseihin, joista on olemassa selvää tieteellistä vaikuttavuusnäyttöä. Työnohjausta on tutkittu kansainvälisesti kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin sekä triangluaatiomenetelmin. Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että työnohjaus vaikuttaa kolmeen keskeiseen alueeseen: näitä ovat työntekijän toiminta, työntekijä ja työyhteisö.

työyhteisö. Työnohjaus parantaa selvästi toiminnan laatua, lisää tehokkuutta ja työmotivaatiota. Työntekijän itsensä kohdalla työnohjaus vahvistaa ammattitaitoa, estää väsymistä, lisää innovatiivisuutta ja työniloa ja työyhteisön osalta parantaa moniammatillista yhteistyötä. Työnohjaus ei ole pelkästään stressin ennaltaehkäisyä, kuten ajoittain kuulee kerrottavan, vaan se on oman työn tutkimista ja tarkastelua sekä oman itsen tutkimista suhteessa työhön. Työnohjaus on intensiivinen ja kurinalainen oppiminen ja kehittämisprosessi koulutetun ja ammattinsa osaan työnohjaajan tukemana.

Työnohjaustoimintaa ei ole meillä Suomessa valitettavasti yleisesti lakisääteistetty sen paremmin kuin työnohjaajan pätevyyttä tai sitä, kuka saa kouluttaa työnohjaajia. Tämä tilanne vaatii työnohjaajien rekrytoijalta suurta vastuuta. Johtajien ja esimiesten työnohjaajiksi ja sparraajiksi pitää valita henkilöitä, joilla itsellään on kokemusta johtamistyöstä, jotka ovat suorittaneet ammattitutkintonsa lisäksi työnohjaajakoulutuksen ja joiden nimet löytyvät Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n sertifiointilistoilta ([www.johdontyonohjaajat.fi](http://www.johdontyonohjaajat.fi)).

Tämän lehden tarkoituksena on tehdä tunnetuksi johdon työnohjausta. Toivon, että työnohjaus tulee tutuksi.

*Marita Paunonen-Ilmonen*

## SUED MANAGEMENT OY

[www.sued-m.com](http://www.sued-m.com)

Certified Supervisor of Leaders and Executives -examination® (60 op.)

Aloitus 24.1.2007 Helsingissä

Tutkinto on tarkoitettu johtamis- ja esimiestyössä toimiville, jotka haluavat toimia työnohjaajina, sparraajina, konsultteina ja valmentajina johtajille. Tutkinnon sisällöt on rakennettu siten, että se on myös erinomaista johtajakoulutusta.

Sued Management Oy:stä löytyy eri alojen johtamisen valmentamisen osaamista ja johtoryhmien sparraamista vuosikymmenien kokemuksella (suur- ja pk-yritykset, julkishallinto).

Yhteydet:

Prof. (emer.) Marita Paunonen-Ilmonen, puh. 050-68897, [mapail@sued-m.com](mailto:mapail@sued-m.com)

Kaupunginjohtaja. (emer.) varatuomari Martti Ilmonen, puh. 0400-665981

(Jatkoa sivulta 1)

kevat alaisia. Tämän ymmärtäminen, sisäistäminen ja hyväksyminen, myös alaisten taholta, on kaiken tuloksellisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen perusedellytys. Tutkimusten mukaan ihmisten työhyvinvointia kuitenkin lisäävät heidän kokemansa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Näin syntyy herkästi ristiriitatilanne, sillä kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua kaikkeen, vaikuttamisesta puhumattakaan. Johtajuuden eli kaikkien esimiesportaiden yhteinen tehtävä on, että ihmiset kokevat voineensa vaikuttaa ainakin omaa työtänsä koskeviin asioihin, mutta samalla johdolla on ollut mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä, joissa keskeistä on kokonaisuuden huomion ottaminen.

Esimiestehtävä tuo aina mukanaan jonkinasteisen etäisyyden alaisiin. Yleensä alaiset puolestaan huolehtivat siitä, ettei tämä ole kovinkaan suuri ongelma. Heillekin etäisyys tavallisimmin sopii; se kuuluu jollain tavoin johtajuuteen liittyviin odotuksiin. Alaiset sijoittavat johtajaansa tiettyjä ominaisuuksia ja odotuksia, asettavat hänelle vaatimuksia ja odottavat häneltä asioita. Nämä odotukset helpottavat heidän näkökulmastaan, jos johtaja ei ole aivan lähellä. Monelle uudelle esimiehelle tämä saattaa olla vaikea kestää, sillä he olisivat mieluiten nähneet suhteen entisiin kollegoihin jatkuneen entisenlaisena. Tilanne onkin yhtäkkiä toisenlainen. Entiset kollegat ovat joko pidättyväisiä ja varuillaan uuden, sinänsä tutun esimiehen kanssa kommunikoidessaan tai sitten pyrkivät kovastikin muistuttamaan ystävyys-suhteesta ja vaikuttamaan esimiehen päätöksiin tähän vedoten. Jotkut pyrkivät ehkä vaikuttamaan imartelemalla ja ”nuoleskelemalla”. Uusi esimies huomaa yleensä itsekkin ennen pitkää, että hänen oman etunsa mukaisista on kasvattaa jonkinasteista etäisyyttä. Tämä antaa hänelle itselleen tilaa tehdä päätöksiä, jotka ovat organisaation edun mukaisia mutta ehkäpä entisten kollegojen kannalta epämiellyttäviä. Nämä vanhat ystävyys-suhteet toivottavasti säilyvät jossakin muodossa ja jollakin tasolla, mutta ne eivät saisi häiritä esimiestyötä.

Johtajan ja esimiehen erityisasemaa voidaan lähestyä ja selittää myös lojaalisuuden käsitteen kautta. Lojaalisuudella tai lojaliteetilla on aina kohde. Niinpä johtajankin rooliin kuuluu olla lojaali eri tahoille. Työyhteisön sisällä hänen tulee olla lojaali ensisijaisesti työnantajalleen eli organisaatiolle, jonka palveluksessa hän on. Käytännössä tämän tulee ilmetä

lojaaliutena omalle esimiehelle ja kaikille muille ylemmillä organisaatiotasoilla toimiville ja heidän päätöksilleen. Hänen tulee toimia omien alaistensa suuntaan työnantajan edustajana ja käyttää lain hänelle suomaan työnantajan työjohto-oikeutta eli oikeutta ja myös velvollisuutta antaa työtä ja työkäyttämistä koskevia määräyksiä ja ohjeita. Tämäkin vaatii tietyn, edellä kuvatun etäisyyden pitämistä alaisten suuntaan.

Esimiehen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, miten hänen alaisensa hänen toimintansa kokevat. Hyvin keskeinen kriteeri on alaisten kokemus oikeudenmukaisuus. Eräs siihen vaikuttavista tekijöistä on, kokevatko alaiset esimiehen olevan lojaali heitä kohtaan. Esimiehen tulee tukea alaisiaan. Hänen tulee viestiä alaisilleen luottamuksesta heidän kykyihinsä selviytyä tehtävistään ja toisaalta toimia itse luottamusta herättävällä tavalla. Vaikeimpia ovat tilanteet, joissa esimies joutuu valitsemaan kenen suuntaan on ensisijaisesti lojaali. Joutuessaan tällöin ”kumartamaan” organisaation suuntaan hän väistämättä tulee ”pyllistäneeksi” alaisilleen, ja tätä alaisen voi olla vaikea ymmärtää ja hyväksyä. Näistä ristiriitatilanteista selviytyminen on kuitenkin osa johtajan työtä, sen ehkä vaikeinta osaa. Johtajan työtä ymmärtävän työnohjaajan tuki voi silloin olla erittäin tärkeää.

Johtajan erityisasema ja työnohjauksen tarjoaman tuen mahdollisuus korostuu yritysmaailmassa erityisesti osakeyhtiön toimitusjohtajan kohdalla. Hänet jo osakeyhtiölakikin määrittelee yhtiön toimi- tai hallintoimeksi. Hän ei ole siten normaalissa työsuhteessa yhtiöön. Toimitusjohtaja on siten omassa asemassaan ja roolissaan aivan eri tilanteessa kuin kaikki alaisensa. Hänen asemansa on sataprosenttisesti kiinni siitä, nauttiiko hän osakeyhtiönsä hallituksen luottamusta vai ei. Jos tätä luottamusta ei ole, yhteistoiminta ei onnistu ja hallitus voi – ja sen pitääkin – irtisanoa toimitusjohtaja, koska hallituksen tehtävänä on vastata kollektiivisesti kaikesta. Irtisanominen tapahtuu usein hyvin mutkattomasti, sillä työlainsäädännön pykälät eivät toimitusjohtajaa suojele. Hänen ainoa turvansa on hänen oma, toivottavasti kirjallinen johtajasopimuksensa. Johtajan asema perustuu siis sopimukseen, kirjalliseen tai suulliseen, ja osakeyhtiöläkiin.

Edellä kuvatuista asioista on syytä kirjoittaa, sillä

(Jatkuu sivulla 4)

## Johtajan sparraaja

Kustantaja  
Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

Vastaava päätoimittaja  
Paunonen-Ilmonen Marita

Toimitusneuvosto  
Alsi Risto  
Heikkilä Asta  
Nokela Matti  
Ruotsalainen Petri  
Vartiainen Antero

Taitto  
Ruotsalainen Petri

Painopaikka  
Kopijyvä Oy, Jyväskylä



Göran Lindgren on kauppatieteiden maisteri ja kokenut liikkeenjohdon kehittäjä ja kouluttaja, johdon ja esimiesten työnohjaaja.

*”Työhyvinvointi on selkeästi yhteydessä johtamiskäytäntöihin.”*

*(Jatkoa sivulta 3)*

monet esimiesasemaan valikoituneet ihmiset eivät ole tietoisia johtajan asemasta ja sen mahdollisesti herättämistä ristiriitatilanteista. Erityisesti julkisella sektorilla ihmisten johtamisen tärkeys johtamistyössä on tunnustettu vasta aivan viime vuosina. Kulttuurina on ollut pitkään nimittää esimiestehtäviin organisaation sisältä henkilöitä, jotka ovat menestyneet hyvin asiantuntijatehtävissä. Pätevöitymistä johtamistehtäviin ei, ehkä aivan viime aikoja lukuun ottamatta, ole ylempiäkään paikkoja täytettäessä juuri kysytty. Uskallan väittää, että hyvin monet tällaiset uudet esimiehet ovat edellä kuvattua ajatellen olleet täysin valmistautumattomia siihen todellisuuteen, joka heitä odottaa. Realiteetti on, että hyvin harva esimiestehtäviin valikoituvana ns. synnynäinen johtaja. Joistakin meistä ei tule hyvää johtajaa lainkaan. Suuri osa potentiaalisista henkilöistä on kyllä periaatteessa hyvää johtaja-ainesta. Ratkaisevaa on tehtävään valikoitumisen jälkeen se, ovatko he valmiita kehittämään itseään jatkuvasti tässä uudessa tehtävässä ja roolissa. Ratkaisevaa on myös, ymmärtävätkö johtajien organisaatiot tämän ja tukevatko ne johtajiaan tässä kehittämisessä. Valmiita, täydellisiä johtajia ei ole, mutta aina voi pyrkiä kehittämään tässä tehtävässään.

Työterveyslaitoksen laajoissa tutkimuksissa on tarkasteltu organisaatioiden henkilöstön työhyvinvoinnin ja johtamisen välistä yhteyttä. Työhyvinvointi on selkeästi yhteydessä johtamiskäytäntöihin, huolimatta

siitä, että jokaisella työntekijällä on myös oma, merkittävä vastuunsa tässä. Vuoden 2003 alusta voimassa ollut työturvallisuuslaki määrittelee jokaisen työntekijän oikein mitoitettuna työkuormituksen organisaation – ja siten esimiesten vastuulla olevaksi asiaksi. Johtajien on muistettava huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan, työkyvystään ja työssä jaksamisestaan. Nämä ovat jokaisen organisaation kriittisiä menestystekijöitä. Johtaja, jolla on omia työhyvinvoinnin ongelmia, ei kykene huolehtimaan alaisistaankaan. Siksi kaikilla esimiesasemassa olevilla tulisi olla mahdollisuus esimerkiksi työnohjaukseen, joka voi olla heille merkittävä tuki oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Johtaminen on vaativa ammatti siinä missä moni muukin. Työnohjauksessa on hyväksytty se periaate, että ohjattavilla on oikeus ohjaukseen, joka rakentuu heidän ammattinsa ja työnsä ymmärtämiseen. Jokainen ammattimaisesti toimiva ohjaaja joutuu ainakin jossain määrin selvittämään itselleen, millainen on se työ, työympäristö, kulttuuri jne., jossa ohjattava työskentelee. Niinpä johtamistyötä tekevälläkin tulee olla oikeus ohjaajaan, joka on mieluiten toiminut itsekin esimiestehtävissä tai on vähintään perehtynyt johtamiseen opintojen kautta. Tänä päivänä tarjolla on korkeatasoista, erityisesti johdon työnohjaukseen valmentavaa koulutusta, jossa johtamistyön ja johtajan roolin erityispiirteet otetaan huomioon.

*Göran Lindgren*

## PÄÄKAUPUNKISEUDUN TYÖNOHJAUSKESKUS

Tarjoaa yli 20-vuoden työnohjauskokemuksella:

Johdon ja henkilöstön työnohjausta ja sparrausta

Työyhteisön kehittämiskoulutusta  
Ratkaisuja hankaliin tilanteisiin  
Työyhteisön palauttamista perustehtävään  
myös työnohjauksen työnohjausta

Matti Nokela  
0400-503122

Pohjoinen Rautatiekatu 19 A 13  
00100 Helsinki

Työhuone: Pohjoinen Rautatiekatu 15 B 10  
[www.mattinokela.net](http://www.mattinokela.net)  
[matti.nokela@kolumbus.fi](mailto:matti.nokela@kolumbus.fi)

Katso myös [www.jkc.fi](http://www.jkc.fi)

# ONKO TYÖNOHJAUS MUOTI-ILMIÖ, JOKA TULEE JA MENEET?

Markkinoilla on tarjolla erilaisia kehittämismenetelmiä muoti-ilmiöiksi asti. Onko työnohjaus yksi muoti-ilmiö muiden joukossa? Vertaa itse!

Työnohjauksen dialoginen keskustelumalli on ollut jo antiikin aikana käytössä ja työnohjausilmiön käsitettä on käytetty 1800-luvun lopulla. Suomessa työnohjaus on ollut eri aloilla vakiintunut henkilöstön kehittämisen menetelmä jo vuosikymmeniä. Viimeisen kymmenen vuoden aikana se on laajentunut myös johtamisen tukimenetelmäksi.

## ”Gurun” kehittämä?

Työnohjaustoiminnalla ei ole yhtä selvää oppi-isää tai perustajaa.

## Lupaa paljon, mutta lupaukset jäävät lunastamatta?

Vaikuttavuutta on tutkittu tieteellisesti kansainvälisesti ja vaikuttavuus kulminoituu selvästi työhön, työntekijään ja työyhteisöön parantaen toimintaa sekä vahvistaen työntekijän ammatti-identiteettiä.

## Yksinkertaistaa monimutkaisen ongelman epärealistisella tavalla?

Työnohjaus pyrkii tuomaan työhön ja sen kehittämiseen ja mahdollisiin ongelmiin uusia näkökulmia. Työnohjaus tukee ohjattavan omia pohdintoja ja oivalluksia.

## Tieteellinen perustus puuttuu?

Teoriapohja linkittyy useaan tieteenalaan, esimerkiksi aikuiskasvatus, psykologia ja sosiaalipsykologia. Työnohjauksen tieteellistä tutkimusta tehdään niin Suomessa kuin ulkomaillakin.

## Taustafilosofia on pohtimatta?

Taustafilosofia on perusteellisesti pohdittu, esimerkiksi ihmiskuva, oppimiskäsitys ja menetelmien viitekehys.

## Tarjoaa nopean, helpon vastauksen ongelmiin?

Pääasiallisesti työnohjauksen kesto on yhdestä kol-

meen vuoden pituinen intensiivinen prosessi pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi.

## Luo epärealistisia odotuksia?

Työnohjaus tuottaa nimenomaan realistisuutta suhteessa ohjattavan omiin ja organisaation tavoitteisiin ja työmenetelmiin. Ohjattavan tavoitteisiin etenemistä arvioidaan määrääjain yhteistyössä organisaation edustajan kanssa.

## Aiheuttaa henkilöstön jakautumista?

Pyrkii yhteistoiminnan kehittämiseen ja toisten työn ymmärtämiseen ja arvostamiseen.

## Vie henkilöstön aloitteellisuuden (ylhäältä määrättyä toimintaa)?

Työnohjaus lisää työhön sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tukee henkilöstöä ja johtajaa.

## Horjuttaa organisaation omaa strategista ajattelua?

Tukee organisaation omien voimavarojen käyttöä ja realististen tavoitteiden saavuttamista tuottavuudessa ja toiminnan laadussa.

## Valmis vastaus organisaation ulkopuolelta?

Työnohjaus auttaa ohjattavaa ottamaan käyttöön omat voimavarat ja ideat.

*Petri Ruotsalainen*

Liike-elämän ”gurujen” synnyttämien muoti-ilmiöiden piirteiden kuvauksen lähteenä oli Jackson, Brad. (2001) *Management Gurus and Management Fashions*. London, UK: Routledge.



Petri Ruotsalainen, M.Div on teologi, henkilöstökouluttaja ja esimiesten työnohjaaja Perheyrittysten Palvelukeskus Oy:ssä.

---

*”Teoriapohja linkittyy useaan tieteenalaan.”*

---



Veikko Ahonen on toiminut poliisina vuodesta 1975 Helsingissä, Salossa ja Mäntässä ja sairaseläkkeelle jäätyään kouluttanut työnohjaajaksi.

*”Sain työhöni laaja-alaisuutta..”*

## POLIISIESIMIESTEN KOKEMUKSIA TYÖNOHJAUKSESTA

Ylikomisario Tuomo Välimaa toimii Lappeenrannan kihlakunnan poliisilaitoksen rikososaston johtajana. Hänen vastuullaan on poliisilaitoksen taktinen ja tekninen rikostutkinta. Alaisia on tällä hetkellä nelisenkymmentä. Työvuosia poliisina Välimaaalla on kolmekymmentä.

Hän osallistui vuonna 2004 läänin järjestämään työnohjauksen pilottihankkeeseen. Hänen ryhmäänsä kuului n. 15 poliisipäällystön jäsentä. He kokoontuivat puolen vuoden aikana kerran kuukaudessa työnohjauksen intensiivipäivään. Hän kertoi haastattelemanani kokemuksistaan seuraavasti:

### Oliko työnohjaus entuudestaan tuttua?

Aiempaa kokemusta minulla ei siitä ollut. Päällystökoulutukseni perusteella aihepiiri oli tuttu ja kiinnostava ja siksi osallistuin. Laitoksestamme oli muitakin päällystön jäseniä mukana. Työnohjaus mahdollisti sellaista vuorovaikutusta, mihin päivittäistyössä ei ole aikaa.

### Mitä työnohjaus tarjosi?

Tärkeimpänä antina sain sieltä erittäin paljon vinkkejä ja käytänteitä päivittäisjohtamiseen. Niitä tarjoutui ajankäyttöni suhteen varsinkin tulossuunnittelun osalta sekä uusia toimintatapoja perustehtäväni toteuttamisessa.

### Oliko työnohjauksen kesto sopiva?

Ryhmämme keskusteli avoimesti ja luottamuksellisesti johtajuuteen liittyvistä asioista. Pidän hyvänä sitä, että tämän teeman ääreen pysähdyttiin kokonaiseksi työpäiväksi. Näin meillä ole aikaa paneutua kuhunkin asiaan perusteellisesti.

### Vaikuttaako työnohjauksessa koettu vielä tänäkin päivänä?

Kyllä. Yhteisten näkökulmien jakamisen kautta sain työhöni laaja-alaisuutta, jota yksinäistyöskentelyssä ei olisi välttämättä löytynyt.

### Vastasiko työnohjaus sille asettamianne tavoitteita?

Kyllä, ehdottomasti. Mikäli minulle tarjoutuu jatkossa mahdollisuus osallistua vastaavanlaiseen työnohjausperiodiin, menen mieluusti mukaan. Minkään asian suhteen en pettynyt.

### Mitä voisi vielä kehittää kokemassanne työnohjauksessa?

Koen työnohjauksen tarpeellisena. Jatkossa voitaisiin ehkä miettiä työnohjausryhmiä niin, että päällystöstä, alipäällystöstä sekä miehistöstä muodostettaisiin omat työnohjausryhmänsä. Nämä ryhmät saisivat ensin omaan työtehtäväänsä liittyvää täsmättyä työnohjausta. Tämän jälkeen olisi sitten kaikkien ryhmien yhteistilaisuus - työyhteisön työnohjaus. Sinne kukin ryhmä toisi niitä asioita, joiden katsoo edistävän työyhteisökäyttäytymistä ja parantavan perustehtävän toteutustasoa.

Jussi-Pekka Lämsä on ylikomisariona Helsingin kihlakunnan poliisilaitoksessa keskustan poliisipiirin johtajana. Perustehtävänä hänellä on henkilöstöjohtaminen yksikössä, jossa on työntekijöitä 360. Virkavuotia Lämsälle on kertynyt 30.

### Oliko työnohjaus tuttua ennen työnohjausryhmän aloittamista?

Kyllä, tiesin entuudestaan, että siellä keskustellaan luottamuksellisesti kunkin työtehtävissä esiin nouseista asioista suhteessa perustehtävään, työyhteisöön ja omaankin persoonaan. Ryhmässämme oli



viisi esimiestä ja ohjaajanamme oli oman laitoksen työnohjaajaksi koulutautunut Yrjö Ketonen. Hän työskenteli eri osastolla ja siksi distanssin suhteen ei ollut ongelmaa.

### **Millaisin odotuksin lähditte tähän kaksi vuotta kestäneeseen, keväällä 2005 päättyneeseen prosessiin mukaan?**

Tärkeimpänä tavoitteenani oli tutkia työni järjeistämisen- ja selkiyttämismenetelmiä yhdessä toisten samanlaisissa tehtävissä toimivien kanssa.

### **Vastasiko työnohjaus sille asettamianne tavoitteita?**

Kyllä, ehdottomasti. Löysin kehitettäviä asioita perustehtävässäni. Toisaalta totesin, että monessa asiassa olin toiminut ihan oikein. Työnohjaukseen ei tar-

vitte tarttua vasta viimeisenä oljenkortena. Rohkaisevaa ja kannustavaa on jakaa myös onnistumisen kokemuksia. Niistä sitten kukin vuorollaan löytää kokemuksellisen oppimisen kautta uusia käytänteitä työhönsä. Itselläni työnohjauksessa nousseet asiat jäivät pysyviksi juuri tämän kokemuksellisen oppimisen ja pitkäkestoisen prosessin ansiosta. Työnohjaus täydentää työpaikan muuta työhyvinvoinnin edistämistä.

### **Onko mielessänne nyt jotain kehitettävää työnohjaukseen ja haluatteko osallistua vielä uudestaan siihen?**

Kehitettäviä menetelmiä tai ideoita minulle ei syntynyt. Ohjaus vastasi niin hyvin odotuksiani. Mikäli jatkossa olisi mahdollista, niin osallistuisin mielelläni vielä yksilötyönohjaukseen.

*Veikko Ahonen*



Tia Isokorpi on kasvatustieteiden tohtori, opettajankouluttaja Hämeenlinnan ammatillisella opettajakorkeakoululla.

*”Keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilmenevissä ongelmassa on perimmältään kyse eriasteisesta luottamuspulasta.”*

## TUNNEÄLYTAIDOT ONNISTUNEEN ESIMIESTYÖN PERUSTA

Johtaminen eli esimiestyö on erityisen huomion kohteena tänä päivänä. Enää ei riitä, että esimies johtaa vain asioita, vaan hyvältä esimieheltä edellytetään henkilöstön eli ihmisten johtamisen taitoja.

Se merkitsee esimiehelle kahdenlaisia tehtäviä: esimiehen tulee varmistaa 1) kaikkien organisaatiolle annettujen tehtävien tehdyksi tuleminen ja 2) työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunteen ja hyvinvoinnin säilyminen sekä sen kehittyminen.

Edellä mainittujen tehtäväalueiden hoitaminen hyvin edellyttää esimieheltä tunneälytaitoja. Niillä tarkoitetaan kykyä tulla toimeen oman itsensä kanssa (persoonallinen osa-alue) ja toisten kanssa (sosiaalinen osa-alue). Molemmat osa-alueet jakaantuvat vielä kahteen osaan: tietoisuuden (itsetietoisuus ja sosiaalinen tietoisuus) ja hallinnan (itsehallinta ja sosiaalisten suhteiden hallinta) osaan. Jokainen ihminen tarvitsee tunneälytaitoja. Erityisen tärkeitä nämä taidot ovat johtavassa asemassa oleville henkilöille, koska heidän työnsä tuloksellisuus on yhteydessä tunneälytaitoihin.

Työyhteisössä on vuorovaikutuksen laadulla tärkeä merkitys. Vuorovaikutukseen sisältyy vastavuoroinen viestien lähettäminen ja vastaanotto. Esimies viestii työntekijälle sekä sanallisesti että aina myös koko olemuksensa, ilmeidensä ja eleidensä välityksellä. Hyvässä vuorovaikutuksessa on olennaista se, kuinka esimies ja työntekijät reagoivat takaisin toisistaan saamiinsa viesteihin. Vastavuoroinen viestintä kautta jokainen ihminen vaikuttaa omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiriin.

Vuorovaikutuksessa ilmenevistä tunneälytaidoista esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin ominaisuuksiin ja taitoihin:

1) *Emotionaalinen itsetietoisuus*, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä eritellä erilaisia työtehtäviä ja niihin liittyviä omia tunteitaan. Mikäli johonkin usein toistuvaan työtehtävään liittyy hankalia ja energiaa

syöviä tunteita, esimiehen tulisi pyrkiä muuttamaan asennoitumistaan ja toimintaansa ja tätä kautta neutralisoimaan tunnekuormaansa.

Prosessi omaan tietoisuuteen ei tapahdu tietyn opetusmenetelmän kautta nopeana prosessina, vaan siihen tarvitaan omaa aktiivista työstämistä ja vuorovaikutusta toisten kanssa, esimerkiksi johdon työhönohjausta. Keskeistä on esimiehen oma sisäinen tarve muutokseen. Työnohjauksessa saaduista palautteista ja kokemuksista esimies rakentaa oman tietoisuuden laajentumistaan ja uskaltautuu muuttamaan tuen avulla.

2) *Tarkka itsearviointi*, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä rehellisesti ja realistisesti tunnistaa missä asioissa hän on työssään hyvä ja toisaalta, missä hänen pitää vielä kehittyä.

3) *Omien tunteiden hallinta*, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä kantaa vastuuta omista ajatuksistaan, tunteistaan ja teoistaan. Jokainen esimies törmää välillä sellaiseen tilanteeseen, että toinen ihminen ärsyttää. Tällöin odotuksena saattaa olla toive toisen ihmisen muuttumisesta pahan olon välttämiseksi. Jokaisen ihmisen tunne on kuitenkin aina hänen oma tunteensa ja vain hän itse voi muuttaa sitä. Tilanteen oppimista edesauttava ja rakentava ratkaisutapa on esimiehen pohdinta siitä, mikä toisessa ihmisessä herättää oman ärsyyntymisen. (Esimerkiksi miksi minä ärsyynyn? Mitä se kertoo itsestä? Mitä itse voin tehdä asialle?)

4) *Läpinäkyvyys*, mikä tarkoittaa esimiehen sanojen ja tekojen yhdenmukaisuutta. Tämä luo tärkeiden turvallisuuden- ja huolenpidontunteiden kokemuksen työntekijöissä. Esimies on aina myös malli työntekijöille. Siten hän ei koskaan voi vaatia enempää esimerkiksi sosiaalisia taitoja työntekijöiltään kuin mihin hän itse kykenee.

5) *Empatia*, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä ymmärtää työntekijää tämän omista lähtökohdista. Empatian taito edellyttää avointa mieltä ja ennakkoluulottomuutta sekä sen tiedostamista, kuinka omat oletukset, ennakkoluulot ja tunteet vaikuttavat viestin ymmärtämiseen. Hyvä vuorovaikutus edellyttää aktiivis-

ta hyvää tahtoa ja välittämistä toisesta ihmisestä.

Hyvän tahtominen ja välittäminen toisesta tulee näkyä sekä esimiehen sanoissa että teoissa. Vasta tämän jälkeen on mahdollista alkaa kehittää keskinäistä luottamussuhdetta. Luottamusta ihmisiin ja asioihin ihminen työstää läpi elämän. Keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilmenevissä ongelmissa on perimmältään kyse eriasteisesta luottamuspulasta. Kun esimiehen ja työntekijän välillä ei ole luottamusta, he toimivat ennakkoluulojen ja vanhojen uskomusten perusteella virheellisesti. Luottamusta ei voi rakentaa kiireellä, vaan se vaatii aikaa ja kykyä pysähtyä olemaan läsnä toisen ihmisen elämässä.

6) *Innostavuus, kyky innostaa* antaa esimiehelle mahdollisuuksia tukea työntekijän sisäisen voiman tunteen vahvistumista ja itsensä toteuttamisen esteiden poistumista. Sisäinen voima on kehitettävä itse ja opeteltava oman aktiivisen prosessin kautta. Tämä koskee myös esimiestä itseään.

7) *Konfliktien hallinta*. Jokaisessa työyhteisössä ja jokaisessa ihmissuhteessa syntyy konflikteja. Vaikka näihin liittyen epäonnistumisen kokemukset ja inhimilliset virheet koetaan ahdistavina hetkinä, ne ovat myös uusia mahdollisuuksia. Niiden kautta on mahdollista kasvaa oman itsensä mittaiseksi. Olennaista on kyky muuttaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa, sillä toista ei voi muuttaa.

Konfliktitilanteisiin liittyy useasti myös toisen syylistäminen, mikä kuitenkin kuluttaa turhaa energiaa. Työyhteisön ongelmissa kukaan ei voi sulkea itseään tapahtumien ulkopuolelle. Vuorovaikutuksessa syntyvät ongelmat esimerkiksi esimiehen ja työntekijän kahdenvälisessä suhteessa eivät ole vain jommankumman osapuolen ongelma, vaan se on näiden kahden henkilön välisen suhteen ilmentymä. Kun ihminen myöntää tilanteessa oman vastuunsa, tilanne usein helpottuu. Vaikeista vuorovaikutustilanteista kannattaa ottaa opiksi, sillä ne kertovat aina jotakin myös itsestä.

Vuorovaikutuksen olennaisena elementtinä on *omien tunteiden avulla työskenteleminen*. Tunteiden ilmaiseminen on toisen ihmisen lähelle pääsemisen ehto. Toisaalta lähelle pääsemiseen liittyy haavoittuvuuden riski. Kun ihminen ei jaksa tai osaa tiedostaa ja hallita vuorovaikutuksessa aktivoituvia omia tunteitaan, ihminen reagoi puolustautumalla. Tällaisia

reagoititapoja vuorovaikutuksessa ovat esimerkiksi:

- kieltäytyminen asian käsittelystä (pakeneminen)
- omien henkisten rajojen puolustaminen (hyökkääminen)
- syytöksiä vastaan suojautuminen (selittäminen)
- vallan väärinkäyttäminen (piikittely, iva ja vihjailu)
- oman arvon nostaminen suhteessa toiseen ihmiseen (vähättely, mitätöinti ja ylimielisyys)
- tilanteen hetkellinen helpottaminen, joka kuitenkin johtaa asian ratkaisun monimutkaistumiseen (takanapäin puhuminen)

Esimiehen kohdatessa työntekijän, hän kohtaa aina tuntevan, tahtovan, ajattelevan ja toimivan ihmisen. Ihmisen aiemmat kokemukset vuorovaikutuksesta vaikuttavat siihen, kuinka hän toimii ja reagoi vuorovaikutustilanteissa. Ihmisten johtamisen lähtökohtana on *kaikkien osapuolten näkyväksi ja kuulluksi tuleminen*. Tämä ei aina ole helppoa. Näkyväksi ja kuulluksi tulemiseen kuuluu sen hyväksyminen, että sama ihminen tekee sekä hyviä että huonoja tekoja. Tämä aiheuttaa ihmisessä hyvin ristiriitaisia ajatuksia. Mikäli esimerkiksi esimies pidättää itsellään oikeuden päättää, ketä hän kunnioittaa, ilmentää se sitä, että ihminen nähdään samana kuin hänen tekonsa.

Olen kuvannut tässä artikkelissa haasteita, joita esimies kohtaa omassa työssään. Näiden haasteiden edessä sekä esimies että työntekijä on aina keskenäinen. Jokaisen esimiehen ja työntekijän ammatillisen ja inhimillisen kehittymisen kannalta olisi suotavaa saada peilata näitä asioita rauhassa työnohjauksessa. Erityisesti ihminen sokeutuu omille tavoilleen puolustautua. Jo sen pohtiminen, MITÄ nämä asiat omassa työssä ja työyhteisössä merkitsevät, on tärkeää. Sen lisäksi on hyvä pohtia, MITEN nämä asiat saadaan arjen työssä tekojen tasolle.

*Tia Isokorpi*

*”Luottamusta ei voi rakentaa kiireellä, vaan se vaatii aikaa ja kykyä pysähtyä olemaan läsnä toisen ihmisen elämässä.”*

#### **Aiheeseen voi perehtyä syvällisemmin seuraavien teosten kautta:**

Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain – ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia – parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-kustannus

Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Väitöskirja: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hamk/Aktk-julkaisuja 1/2003.

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Helsinki: Tammi.



Asta Heikkilä on auktorisoitu johdon työnohjaaja (Certified supervisor of leaders and executives®), terveystieteiden tohtori ja yliopettaja Seinäjoen ammattikorkeakoulussa.

*”Kehittyminen esimiehenä merkitsee kehittymistä ihmisenä ja kypsymistä persoonana, ja siksi esimiestyön kehittämisen tärkeä työkalu on oman itsen tuntemus.”*

## JOHTAMISEN TYÖNOHJAUS – OPPIMISTA JA OIVALTAMISTA ESIMIEHENÄ

Johtamisen työnohjaus tukee ja kehittää esimiesten johtajuutta. Työnohjauksen aloittamisessa ei tarvitse eikä kannata odottaa kriisiä. Parhaimmillaan työnohjaus ennaltaehkäisee ongelmia, antaa voimavaroja selvitä työssä ja tukee esimiehen ammatillista kasvua.

Jatkuvan muutoksen keskellä johtamisen tarve kasvaa. Samalla kasvavat johtamiseen kohdistuneet osaamisvaatimukset ja paineet. Hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvointia edistävä tekijä. On laskettu, että yritykset voivat saada takaisin 10-20 -kertaisen sen rahan, jonka he ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Johtamisen työnohjaus on huomattu tehokkaaksi keinoksi tukea johtajia ja esimiehiä.

### Mitä on johtamisen työnohjaus?

Euroopassa ja Yhdysvalloissa työnohjaustoimintaa on ollut jo 1920-luvulla pääasiallisesti kirkon työntekijöiden ja psykoanalyytikkojen piirissä. Suomessa työnohjausta on käytetty terveydenhuollossa 1950-luvulta lähtien, josta se on laajentunut sosiaalialalle, opetussektorille ja tämän vuosituhaten alussa myös liike- ja talouselämän alueelle ja johtamiseen. Johtamisen työnohjaus -käsitteen rinnalla esiintyy myös käsitteitä johtamistyön-, johdon-, esimiestyön- ja hallinnollinen työnohjaus, jotka kaikki viittaavat esimiestasolla työskentelevien henkilöiden työnohjaukseen.

Johtamisen työnohjaus on esimiehen omaan työhön liittyvien kysymysten pohdintaa ja selkiinnyttämistä sekä työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien asioiden ja tunteiden tutkimista, jäsentämistä ja tiedostamista yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Säännöllisesti toteutettuna johtamisen työnohjaus tukee ja ohjaa esimiestä perustehtävässä suoriutumiseen sekä siinä kehittymiseen. Esimiehen oman työn tarkastelu ja arviointi on merkittävää, sillä mitä realistisemmin esimiehet kykenevät arvioimaan itseään, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on esimiehenä kehittymiseen. Johtamisen työnohjaus ei ole sidottu mihinkään tiettyyn organisaatioon tai ammattialaan,

vaan toimii yleispätevästi kaikissa organisaatioissa ja ammattialoilla.

Johtamisen työnohjaus on esimiehen henkilökohtaista, suunnitelmallista ja aktiivista työskentelyä ja sen keskeisin väline on vuorovaikutusprosessi esimiehen ja työnohjaajan välillä. Ohjaustilanteessa työnohjaaja ei anna ohjattavalle suoria ohjeita eikä puutu tämän työn sisältöön, vaan ohjattava oppii omien oivallustensa kautta. Vaikka ohjaustilanteessa käsiteltyjen asioiden ratkaisu löytyykin ohjattavalta itseltään, työnohjaaja tuo asioihin kuitenkin uutta näkökulmaa kysymyksiin ja ideoihin.

Johtamisen työnohjaus on vielä melko vähän tunnettu ja siten käyttämätön voimavara johtamisen kehittämässä. Tämän vuoksi muut ohjaukselliset työmuodot voivat siihen sekoittua: Johtamisen työnohjaus ei ole työhön perehdyttämistä eikä myöskään koulutusta, vaikka siihen sisältyykin oppimista. Työnohjaus ei liioin ole terapiaa tai hoitoa eli sen tehtäviin ei kuulu ihmisten henkilökohtaisten psyykkisten roolien ja traumojen työstäminen, vaan keskeistä on esimiehen työasioiden tarkastelu. Työnohjausta ei pidä sekoittaa myöskään mentorointiin, jossa kokenut ammattilainen (esimieskollega) tukee, kannustaa ja ohjaa aloittelijaa urallaan.

### Mitä johtamisen työnohjaus antaa esimiehelle ja työyhteisölle?

Johtamisen työnohjauksen tavoitteena on tukea johtajuuden kehittymistä. Kehittyminen esimiehenä merkitsee kehittymistä ihmisenä ja kypsymistä persoonana, ja siksi esimiestyön kehittämisen tärkeä työkalu on oman itsen tuntemus. Tutkimusten mukaan esimiehet kokevat, että erityyppisistä itsensä kehittämisen muodoista ylivoimaisesti paras tapa kehittää omaa itsetuntemustaan, itsetuntoaan, tavoitteellisuuttaan ja ajatteluaan, on juuri henkilökohtainen työskentely ja pohdinta.

Johtamisen työnohjauksen on todettu vaikuttavan syvällisesti esimiesten ammatilliseen kehittymiseen ja sillä on monia myönteisiä vaikutuksia. Johtamisen työnohjaus

- vahvistaa esimiehen luottamusta selvitä johtamistyössä ja siihen liittyvissä muutoksissa,

- jäsentää ja selkiyttää esimiehen perustehtävää,
- auttaa esimiestä kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan,
- auttaa esimiestä löytämään uusia näkökulmia ja oivalluksia työhön,
- vähentää esimiehen työstä johtuvaa uupumusta,
- lisää työtyytyväisyyttä ja
- parantaa toiminnan laatua.

Keskimääräistä suurempi vaikutus työnohjauksella on todettu olevan esimiesten taitoihin antaa palautetta alaisilleen ja motivoida heitä. Johtamisen työnohjauksen välittömien hyötyjen lisäksi myönteiset vaikutukset heijastuvat myös koko henkilöstöön ja työyhteisöön, sillä johtamisen työnohjaus lisää esimiehen valmiuksia tukea työyhteisönsä jäseniä paremmin sekä edistää työyhteisön työilmapiiriä ja toimivuutta. Johtamisen työnohjauksessa ei siis ole kyse vain esimiehen, vaan koko työyhteisön tukemisesta.

### Miten johtamisen työnohjaus toteutuu käytännössä?

Johtamisen työnohjauksen pääasiallinen menetelmä on avoin ja luottamuksellinen keskustelu. Myös erilaisia toiminnallisia menetelmiä, kuten pienimuotoisia harjoituksia, draamaa ja symbolityöskentelyä, voidaan käyttää työnohjauksessa. Käytännössä työnohjaus voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai työyhteisön työnohjauksena, mutta pääasiassa johtamisen työnohjaus toteutetaan yksilö- tai ryhmätyönohjauksena.

Johtamisen työnohjaus on säännöllisesti, noin 2-4 viikon välein tapahtuvaa tukea ja ohjausta, jossa

esimies tutkii tietoisesti omaa toimintaansa ja kokemuksiaan yhdessä työnohjausryhmän ja/tai työnohjaajan kanssa. Työnohjauksen muodosta riippuen yhden ohjauksen pituus vaihtelee 45 minuutista 2 tuntiin.

Työnohjauksen prosessiluonteisuudesta johtuen myös aika työnohjauskertojen välillä on tärkeää. Työnohjausprosessin kesto kokonaisuudessaan on noin 1-2 vuotta. Ohjattavalta työnohjaus edellyttää motivaatiota, sitoutumista pitkäkestoiseen prosessiin ja halua kehittyä omassa työssään. Ennen työnohjauksen aloittamista sovitaan ”pelisäännöt” ja tehdään kirjallinen sopimus työnohjauksesta sekä työnantajatason että ohjattavien kanssa.

Luottamuksellisuus niin työnohjaajan ja ohjattavien välillä kuin myös ohjattavien kesken on työnohjauksen onnistumisen välttämätön edellytys. Vain luottamuksellisessa ilmapiirissä on mahdollista tarkastella ja pohtia arkojakin asioita syvällisesti ja ilman pelkoa siitä, että käsitellyt asiat paljastuvat ulkopuolisille. Sen vuoksi kaikki työnohjaukseen osallistuvat osapuolet sitoutuvat noudattamaan vaitiolovelvollisuutta.

Johtamisen työnohjaus tarkoittaa käytännössä yhä parempien työkäytäntöjen oppimista ja oivaltamista. Parhaimmillaan sen tuloksista hyötyy koko työyhteisö ja mikä tärkeintä – asiakkaat.

*Asta Heikkilä, Hippi Pintilä ja Petri Ruotsalainen*



**Hippi Pintilä on henkilöstön kehittämispäällikkö Kustannus Oy Aamulehdessä.**

---

*”Johtamisen työnohjauksen pääasiallinen menetelmä on avoin ja luottamuksellinen keskustelu.”*

---

### Kirjallisuutta:

- Hautaviita, A. 2002. Asiantuntijaorganisaation esimiesten tavoitteet työnohjauksessa. Turun yliopisto, psykologian laitos, Pro gradu -tutkielma.
- Kivimäki M., Elovainio M., Vahtera, J. & Virtanen M. 2002. Oikeudenmukainen johtaminen tukee terveyttä. Työterveys 1/2002, 12-13.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research 226. Saatavissa <<http://selene.lib.jyu.fi:8080/vaitos/studies/studeduc/9513915484.pdf>>
- Ollila, S. & Niskanen, J. 2003. Hallinnollinen työnohjaus johtamistyön tukena kunnallisessa terveydenhuollossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1, 22-29.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation Series No 12. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Saatavissa <<http://www.huntingminds.com/artikkelit/vaitoskirja.pdf>>



Tapio Aaltonen on teologi, kirjailija ja johdon työnohjaaja. Hän toimii hallituksen puheenjohtajana ja kouluttajana Novetos Consulting Oy:ssä.

## TYÖNOHJAUS, MENTOROINTI JA COACHING

Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen on painopisteenä sadoissa organisaatioissa. Aiemmin riitti, että johtajat pantiin koulutukseen muutamaksi päiväksi.

Nyt on havaittu, että pelkkä kurssi- ja luokkahuone-tyyppinen valmentaminen ei riitä. Tarvitaan kohdennettuja ja räätälöityjä menetelmiä. Niistä tunnetuimpia ovat tällä hetkellä johdon työnohjaus, mentorointi ja coaching.

Näillä kolmella lähestymistavalla on monia yhteisiä piirteitä. Ne sopivat sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyyn. Niiden perusolemuksen kuuluu henkilökohtaisuus ja tilanteessa eläminen. Johtamisen laadullinen parantaminen on niiden kaikkien tavoitteena. Jokaiseen lähestymistapaan sisältyy oppimisen, tutkimisen ja työhyvinvoinnin elementtejä. Sekä ennen kaikkea: niissä käytetään samoja ja samantyyppisiä menetelmiä.

Näiden ohjausmuotojen erot liittyvät osin niiden erilaiseen historiaan, eri viitekehyksiin sekä niihin liitettäviin mielikuviin ja merkityksiin. Jotkut näistä mielikuvista ovat houkuttelevia, jotkut taas tuntuvat etäisiltä. Varsinkin liike-elämässä työnohjaukseen on vanhastaan liitetty hoito- ja auttamistyön ja jopa terapian mielikuvia. Mentorointi mielletään pehmeäksi ja joustavaksi lähestymistavaksi. Coachingiin kytketään kuvia urheiluvallennuksesta tai muita kovemmasta valmennusotteesta.

Näillä lähestymistavoilla ovat myös eronsa, joita on tarpeetonta yrittää poistaa, sillä jokaisella niistä on oma tehtävänsä. Toisaalta eroja on turha dramatisoida. Kyse ei lopultakaan ole siitä, minkä nimikkeen tai perusmäärittelyn pohjalta toimimme. Tärkeintä on, että asiakas saa apua ja mahdollisuuksia kehittymiseen sekä ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun.

Alla olevassa matriisissa on johdon kehittymiseen tähtäävien yksilöllisten ohjausmenetelmien kuvausta päihinänkuoressa. Olen pyrkinyt siihen, että jokainen ohjaustapa esitellään tavalla, jolla sen käyttäjät itse kuvaavat toimintaansa.

Näitä menetelmiä voi helposti risteyttää. Jotkut työnohjaajat käyttävät valmentavaa otetta. Kokenut mentor kertoi olevansa kuin valmentaja ja antavansa mentoroitavilleen vaativia välitehtäviä. Coaching-ammattilainen puolestaan käyttää hyväkseen samoja menetelmiä, jotka ovat tuttuja johdon työnohjauksesta. Tärkeintä on, että ohjattava oppii tutkimaan työtapojaan, johtamaan itseään ja etsimään itse vastauksia haasteisiinsa.

Itse olen toiminut työnohjaajan, mentorin ja coachin rooleissa jo pitkään. Lähestymistapa määrittyy asiakkaan oman lähtöajatuksen sekä ensimmäisen keskustelun perusteella. Käytännön toimintaan ohjaustavan valinta vaikuttaa joskus selvästikin, joskus taas ei lainkaan. Kaikissa tilanteissa on tärkeintä kuunnella asiakasta ja edetä hänen ehdoillaan.

Tapio Aaltonen

	Työnohjaus	Mentorointi	Coaching
<b>Perusidea</b>	Perustehtävän tutkiminen, työn ja persoonan yhteensovittaminen, oppiminen, kasvaminen.	Hiljaisen tiedon siirtyminen, uudistuminen, kokemusten hyödyntäminen.	Tavoitteellinen oppiminen ja kehittyminen, tavoitteiden saavuttaminen, kasvaminen.
<b>Esimerkki</b>	Kun oma persoona on jatkuvasti käytössä esimies- tai asiakastyössä.	Kokemustiedon siirto ja vastaanottaminen.	Oppiminen ja kehittyminen, uudet haasteet, strategiset johtamisen haasteet.
<b>Kuka ohjaa</b>	Koulutettu ja kokenut työnohjauksen ammattilainen.	Kokenut konkari useimmiten omasta organisaatiosta. Ei maksullista.	Kokenut coaching-ammattilainen, koulutusta tähän Suomessa vielä vähän.
<b>Työskentelyote</b>	Tutkiva, tilanteesta kumpuava, tulevaisuutta peilaava, tapahtuu työnohjausistunnoissa.	Vapaamuotoinen, vuorovaiikutteinen niin, että kumpikin hyötyy suhteesta.	Rakentuu ohjattavan vahvuuksien paremmalle hyödyntämiselle. Tapaamiset, välitehtävät, joskus runsaskin muu yhteydenpito (puhelin, sähköposti).
<b>Miten usein</b>	1½ tunnin istuntoja 1-4 viikon välein - 1-3 vuoden jakso.	Kuukausittain vuoden ajan.	Kontaktien tiheys tarpeen mukaan, 5-6 kerrasta kahteen vuoteen.

**JAKSAAKO HOITOTYÖN AMMATTILAINEN TYÖSSÄÄN?**

TARJOAN TYÖNOHJAUSTA HOITOTYÖTÄ TEKEVILLE  
AMMATTILAISILLE.

TYÖNOHJAUS TOTEUTETAAN HENKILÖKOHTAISINA OHJAUSTILANTEINA JOKO YKSILÖ-RYHMÄ-TAI  
TYÖYHTEISÖOHJAUKSENA.

OLEN SUORITTANUT TAMPEREEN YLIOPISTON TERVEYDENHUOLTOHENKILÖSTÖN TYÖNOHJAAJA-  
KOULUTUKSEN AJALLA 7.6.1989-14.12.1991, JOKA ON LAAJUDELTAAN 40 OV. KOULUTUKSEN JOHTA-  
JANA TOIMI PROFESSORI MARITA PAUNONEN-ILMONEN.

KÄYTÄNNÖN TYÖELÄMÄSSÄ OLEN TOIMINUT TERVEYDENHUOLLON ALALLA MM. JOHTAVAN HOI-  
TAJAN, YLIHOITAJAN SEKÄ SAIRAAHOIDONOPETTAJAN TEHTÄVISSÄ SEKÄ TYÖNOHJAAJANA V.1991  
LÄHTIEN.

OTA YHTEYTTÄ, YRITETÄÄN YHDESSÄ.

ULLA-MAIJA AITTONIEMI  
CERTIFIED SUPERVISOR OF LEADERS AND EXECUTIVES TYÖNOHJAAJA

PYYNIKINTIE 35 D 9 33230 TAMPERE  
GSM 050-3736061 sähköposti:umaittoniemi@hotmail.com

Katso johdon ja esimiesten työnhajaajapankki osoitteessa [www.johdontyonohjaajat.fi](http://www.johdontyonohjaajat.fi)



# adelantos

työnohjaus  
mentorointi  
coaching  
koulutus

**Adelantos Oy** on Hämeenlinnaan majoittunut työnohjaukseen, mentorointiin ja coachingiin erikoistunut yritys. Adelantoksen voimavara on kokenut koulutettu henkilöstö, joka on myynnin ja markkinoinnin parissa hankkinut vahvan yri-työsosaamisen.

Toimintamme ei tunnusta maantieteellisiä rajoja, mutta pääkohdealueemme sijoittuu eteläiseen Suomeen. Olemme lyhyen matkan päässä hyvien liikenneyhteyksien varrella Helsingistä

Haluamme olla luotettava ja pitkäaikainen yhteistyökumppani, joka auttaa yksilön tai organisaation ongelmatilanteissa ja kehittymishaasteissa. Lisätietoja työohjauksesta, mentoroinnista ja coachingista löydät sivuiltamme [www.adelantos.fi](http://www.adelantos.fi)

(100 km), Tampereelta (75 km) ja Turusta (140 km) sekä Lahdestakin (75 km).

**Tehtävä ja arvot**

Tavoitteemme on luoda yrityksille ja yritysten tärkeimmälle voimavaralle – ihmiselle – mahdollisuus omaan sisäiseen kasvuun kohti uusia saavutuksia ja tyytyväistä tasapainoista mieltä. Viihtyisässä ympäristössä tyytyväinen mieli toimii tehokkaasti, työteho kasvaa.



Adelantos Oy | Jarrumiehentie 18 | 13210 HÄMEENLINNA  
| 050-363 2053 | [asiakaspalvelu@adelantos.fi](mailto:asiakaspalvelu@adelantos.fi)



Risto Alsi on Helsingin kaupungin kulttuuriryhmän työsuojelupäällikkö. Koulutukseltaan hän on valtiotieteen maisteri ja johdon ja esimiesten työnohjaaja.

*”Siinä murrettiin monia perinteisiä tapoja ja näkemyksiä työnohjaajien koulutuksesta.”*

## JOHDON TYÖNOHJAUS SYNNYTETTIIN SUOMESSA 1990-LUVUN ALUSSA

Kun työnohjaaja Matti Nokela tarjosi 1990 työnohjausta Helsingin kaupungin johdon koulutukseen, asia jäi muhimaan ja kypsyi seuraavana vuonna kehittämiskonsultti Risto Alsin päätökseen kokeilun aloittamiseksi.

Työnohjausta tarjottiin edellisinä vuosina johdon koulutukseen osallistuneille virasto-, osasto- ja toimistopäälliköille. Eräänä tausta-ajatuksena oli vahvistaa koulutuksen vaikuttavuutta arjen johtamistyössä. Tästä 140 hengen joukosta saatiinkin yksi kuuden hengen työnohjausryhmä käyntiin. Suurta ryntäystä ei syntynyt, mutta ei sitä odotettukaan, koska kokeilu toteutettiin maksullisena koulutuksena. Tuohon aikaan kaikki kaupungin henkilöstökoulutus oli maksutonta.

Kokoontumiskertoja oli yhdeksän, joka tuon ajan työnohjausmittapuun mukaan oli hyvin vähän. Rajaus oli tarpeen kustannusten sekä osallistujien ajankäytön ja sitoutumisen vuoksi. Myös se, että kysymys oli kokeilusta, puolsi sitä, että ei sitouduta heti vuosiksi, vaan vain riittävään aikaan sen arvioimiseksi, voisiko työnohjaus olla myös johtajan ja johtamisen kehittämisen väline.

### **Hyvistä kokemuksista käytännön toimiin**

Kokemukset olivat hyviä. Osallistujat kokivat työnohjauksen tueksi omalle työlleen ja jaksamiselleen. Johdon ja esimiesten työnohjauksessa oli ideoita. Mutta mistä saataisiin tähän työhön päteviä työnohjaajia?

Johdon ja esimiesten työnohjaajien koulutuksen käynnistyminen mahdollistui onnellisten sattumien kautta. Risto Alsi siirtyi koulutuspäälliköksi Helsingin kaupungin ja Helsingin yliopiston perustamaan Helsinki-instituuttiin. Uusia ideoita ja innovaatioita akateemisten täydennyskoulutukseen toivottiin ja tavoiteltiin. Myös johtamisen kehittämiseen tarvittiin uutta näkökulmaa. Tämä mahdollisti sellaisen koulutuksen suunnittelun ja käynnistämisen, jota kukaan ei ollut vielä koskaan tehnyt.

Niinpä Nokela ja Alsi ryhtyivät suunnittelemaan koulutusohjelmaa, joka valmistaa johdon ja esimiesten työnohjaajia. Ensimmäinen kaksivuotinen koulutusohjelma käynnistyi Helsinki-instituutissa syyskuussa 1992. Kurssin asiantuntijajohtajana oli silloinen Suo-

men työnohjaajat ry:n puheenjohtaja, työnohjaaja Matti Nokela ja kurssijohtajana koulutuspäällikkö Risto Alsi.

### **Rajoja ylitettiin**

Täydellä syyllä voidaan sanoa, että tämä työnohjaajakoulutus toi alalle paljon uutta. Siinä murrettiin monia perinteisiä tapoja ja näkemyksiä työnohjauksesta ja työnohjaajien koulutuksesta.

Ensinnäkin murrettiin näkemystä, jonka mukaan saamaan ryhmään valitaan koulutettavat tietyltä toimialalta ja työnohjaaja valmistuu nimenomaan oman toimialansa työnohjaajaksi: sosiaalialalle, terveysalalle tai opetuslalle. Tässä kohderyhmänä olivat johtajat, esimiehet sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäjät riippumatta siitä, millä alalla he työskentelivät.

Toiseksi kouluttajat vaihtuivat tiuhaan tahtiin. Emme halunneet julistaa yhtä oikeaa näkemystä ja viitekehystä työnohjauksesta, vaan tuoda esiin erilaisia näkemyksiä ja erilaisia kokemuksia. Tähän liittyi myös tavoite eri näkökulmien avulla riisua sitä mystiikkaa, mitä työnohjauksen ympärille oli syntynyt. Kouluttajiksi onnistuttiin saamaan lukuisa joukko johtamisen, ihmissuhdetaitojen ja työnohjauksen huippuasiantuntijoita. Esiintymisjärjestyksessä mainiten kouluttajina toimivat erikoissuunnittelija Jukka Ahonen, professori Marita Paunonen, Sosiaalipedagogisen keskuksen johtaja Antti-Veikko Perheentupa, psykologi Anne Melkinen, ylilääkäri Heimo Langinvainio, lehtori Pehr Charpentier, psykologian tohtori Irma Karila, pastori Matti J. Kuronen, psykiatrian erikoislääkäri Pekka Salmimies, filosofian tohtori Eira Hernberg, liikkeenjohdonkonsultti Jouko H. Nissinen, professori Jouko Lönnqvist.

Pitkäjänteisyyttä ohjelmaan toi Matti Nokelan mukana olo kaikilla lähiopetusjaksoilla sekä hänen ohjaamansa työnohjausryhmät, jotka kokoontuivat koko ohjelman ajan. Ensimmäisenä vuotena työnohjaus kohdistui omaan työhön ja toisena vuotena, jolloin kurssilaiset aloittivat oman ohjaustyönsä, se muuttui työnohjauksen työnohjaukseksi.

Kolmanneksi jouduimme miettimään myös työnohjauksen käsitettä. Ymmärsimme, että johtoa ei saada sitoutumaan perinteiseen joka toinen viikko kokoontu-

vaan kahden vuoden ajan kestäväan työnohjaukseen. Päädyimme siihen, että voimme kutsua työnohjaukseksi vähintään kymmenen kokoontumiskerran sarjaa. Tästä vähimmäismäärästä muodostui myös johdon työnohjauksen käytäntö.

Koulutuksen markkinointivaiheessa kuulumme kiinnostuneilta kollegoilta mm. seuraavanlaisia kommentteja: Miten tämä voi toimia, kun kouluttajat vaihtuvat koko ajan? Eikö tämä johda siihen, että tulee ristiriitaisia ajatuksia työnohjauksesta? Jonkun mielestä ohjelmassa oli liian vahvasti esillä johtamisen kysymykset. Tämän tapaiset kommentit osoittivat meille, että olemme onnistuneet tekemään jotain erilaista ja onnistuneet kohdistamaan koulutuksen nimenomaan johdon ja esimiesten työnohjaajille. Tähän saimme myös vahvistuksen, kun koulutusta arvioitiin ohjelman päätyttyä.

Perinteiseen tapaan kurssilaiset tekivät lähiopetusjaksojen väliaikatehtävinä kirjareferaatteja, pitivät oppimispäiväkirjaa. Koulutuksen päätteeksi tehdyt loppu-

työt koottiin julkaisuksi esittelemään johdon ja esimiesten työnohjausta.

### Elinvoimainen innovaatio

Ensimmäiset johdon työnohjaajat valmistuivat 18.5.1994 Helsinki-instituutista. Syksyllä 1994 starttasi toinen ryhmä. Helsinki-instituutin lopettaessa tämän alan koulutukset, siirtyi johdon ja esimiesten työnohjaajien koulutusohjelman toteuttaminen vuonna 1996 Johtamistaidon opisto JTO:hon.

Sittemmin monet muutkin koulutusorganisaatiot ovat ottaneet ohjelmistonsa johtamis- ja esimiestyön työnohjaajien kouluttamisen. Näitä ovat esimerkiksi Sued Management Oy, Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus TYT ja Kymenlaakson kesäyliopisto.

*Risto Alsi ja Matti Nokela*

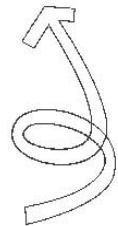


Matti Nokela on pitkän kokemuksen omaava johdon työnohjaaja ja työhyvinvointikouluttaja ja kriisien ratkaisuvälmentaja. Hän työskentelee liikkeenjohdon konsulttina JKC Oy Consultingissa.



## Riitta-Leena Linko

[www.kriisiapu.fi](http://www.kriisiapu.fi)



**Johdon työnohjaajana tarjoan Sinulle johtaja/esimies tukea, jos olet työssäsi yksin kovien paineiden ja kriisienkin keskellä.**

### Työnohjauksessa

keskustellaan ja käsitellään vuorovaikutuksessa vaikeita työssä esiinnousevia asioita ja tilanteita. Sekä johtamis- että esimiestaitoja on mahdollista kehittää tukemaan työtäsi ja vahvistamaan työtapojasi ja työkäytäntöjä.

**Työnohjaus** menetelmänä kehittää johtamistaitojasi sekä tuo tuloksellisuutta työhösi.

### CV

VTM-sosiaalityöntekijä  
Johdon työnohjaaja  
Työnohjaaja  
Kriisi- ja traumapsykoterapeutti ET  
(KELA-pätevyys)  
EMDR-terapeutti  
**Yhteystiedot:**  
Ursininkatu 13C 55, 20100 Turku  
040-5654407, 02-2519159





*"Johdon ja esimiesten työnohjaus on nostamista ylös, työntämistä eteenpäin, kuuntelemista ja hiljaisuutta, olemista toista varten."*

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry on perustettu vuoden 2004 alussa tavoitteena tehdä tunnetuksi johdon ja esimiesten työnohjausta ja mentorointia.

Yhdistys valvoo johdon ja esimiesten työnohjaajien ja mentorien toimintaa, koulutuksen laatua, asettaa kouluttajille pätevyyskriteerit ja varmistaa näytöin johdon työnohjaajien pätevyyden sekä auktorisoi työnohjaajat.

Lisäksi yhdistyksen tehtävänä on kehittää ja tutkia työnohjausta ja työnohjaajakoulutuksia, järjestää jäsenilleen koulutusta ja vuosittain tapaaminen symposiumin merkeissä.

**Auktorisoidut johdon työnohjaajat löydät osoitteesta  
[www.johdontyönohjaajat.fi](http://www.johdontyönohjaajat.fi)**

**Työnohjaus on työssä oppimisen menetelmä**, jossa työstä nousevat asiat ja kokemukset käydään reflektiona läpi työntekijän omaan tahtiin ja omalla halulla. Tavoitteena on professionaalinen kasvu, ammatillisen kompetenssin lisääntyminen ja työn laadun paraneminen.

Perustehtävän laadunhallinnan varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa toiminnan arviointia ja tutkimusta. Tämä toteutuu työnohjauksen avulla, joka on oman työn, työtavan ja työntekijän oman itsen tarkastelua ja tutkimista, syvältä luotaavaa persoonakohtaista työssä kehittymistä. **Työnohjaus on syvällinen kehittämis- ja oppimisprosessi**, joka saadaan aikaan tulostavoitteisesti 1-3 vuoden prosessinomaisessa jaksossa. Tätä prosessia vetää koulutettu työnohjaaja.

Kansainväliset tieteelliset tutkimukset osoittavat selkeästi **työnohjauksen vaikutukset** kolmella eri alueella:

- työnohjaus vaikuttaa työntekijän **ammatti-identiteetin tukemiseen ja selkeyttämiseen** sitä vahvistaen
- työnohjaus vaikuttaa **työyhteisön toimintaan** parantaen yhteistyötä ja selkiyttäen organisaation kokonaisnäkemystä tehtävästään
- työnohjaus toimii erinomaisena **johtajuuden välineenä** tukien johtajia suuntaamaan henkilöstönsä tavoitteeseen ja tuottavuuteen

**Työnohjaus on myös johtamisen kehittämisen menetelmä.**

**Lue lisää tästä lehdestä!**