

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.
- www.johdontyonohjaajat.fi

Toimivan työyhteisön työkalupakissa on TYÖNOHJAUS

Työyhteisön toimintaperiaatteilla ja työkäytännöillä eli tavalla toimia on keskeinen merkitys työtyytyväisyyteen ja motivaatiotasoon. Tavoitteet saavutetaan, kun ihmiset ovat innostuneita työstään.

Monissa tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tuloksiin on keskeinen selittäjä työtyytyväisyydelle. Tämä onkin ohjannut niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla organisaatioiden rakenteita ja johtamistapoja.

Kehitys ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Tätä kuvaavat kuntien työntekijöiden tuntemukset. Esimerkiksi tuoreehkossa kunta-alan työhyvinvointiselvityksessä kuntatyöntekijöiden työtyytyväisyys työhön oli vähentynyt. Suu-

(Jatkuu sivulla 2)



Varatuomari, kaupunginjohtaja (emer.)
Martti Ilmonen

Tässä lehdessä:

Läsnä ja hereillä	4
Fabula-toolsbox johdon työnohjaajan ja valmentajan käytössä	6
Kokemuksia työnohjaajaosaamisen hyödyntämisestä IT-alan kasvuyrityksessä	8
Johtamisessa tarvitaan ihmistä kunnioittavaa jämäkkyyttä	9
Työnohjauksella uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa	10
Johdon ja esimiesten työnohjaus 2000-luvulla	14

JOHDA AIVOJA MUUTTUMAAN

Me elämme voimakkaassa muutoksen kierteessä. Aivomme tuottavat ympäristön muutoksissa ja uhissa signaaleja, joiden tarkoitus on puolustaa ja suojata biologista elämäämme. Joskus nämä signaalit tulkitaan virheellisesti.

Virheellisesti tulkittujen signaalien, virhesignaalien, ryöppy muuttaa aivojen metaboliaa (aineenvaihdunta). Jos ihminen toistuvasti hahmottaa ympäristössään epäloogisia virhesignaaleja, hänen puolustusneuroninsa vahvistuvat ja tuottavat aivoissa pysyviä aineenvaihdunnan muutoksia, jotka näkyvät myös aivojen rakenteessa. Tämä prosessi toistuaan rajoittaa ja heikentää älykästä ajattelua ja

voi tuhota niitä osia, joissa luovuus ja oivalluskyky syntyvät.

Tutkijat ovat tienneet jo kauan, että aivot ovat muovautumiskykyisiä ja voivat muuttua. Nämä muutokset ovat lähes aina suhteessa ympäristöön eli ympäristön muovaamia. Aivojen rakennemuutokset ovat siis riippuvaisia ympäristön muutoksista. Tiedetään myös, että aivojen toiminta muuttuu, jos huomio kohdistuu voimakkaasti johonkin tiettyyn toimintaan.

Voimme näin ollen myös tietoisesti muovata aivojemme toimintaa. Keskittyminen ja foku-sointi tuottavat tulosta aivotasolla. Tämä on selvää kun ajattelemme urheilua tai taitoaineita. Harjoitus tekee mestarin. Samalla harjoit-

(Jatkuu sivulla 3)

Johtajan sparraaja

Kustantaja

Johdon työnohjaajat
ja mentorit ry
www.johdontyönohjaajat.fi

Vastaava

päätoimittaja
Paunonen-Ilmonen
Marita
mapail@sued-m.com

Toimitusneuvosto

Als Risto
Heikkilä Asta
Nokela Matti
Ruotsalainen Petri
Vartiainen Antero

Taitto

Ruotsalainen Petri

Painopaikka

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

(Jatkoa sivulta 1)

rimpana syynä olivat vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omaan työhön ja töiden järjestelyyn. Ovatko kuntasektorin talouspaineet ja kuntien palveluihin kohdistuva kritiikki lisääntyvien tuottavuusvaatimusten kanssa synnyttäneet tilanteen, jossa työn ja johtamisen kehittämisen sijasta ollaan pienessä paniikissa ajautettu tiukan ja hierarkkisen kriisi-johtamisen linjoille? Johto voi näin toimimalla synnyttää mielikuvan, että asioiden hallinta paranee, mutta todellisuus saattaa olla toisenlainen.

Erinomaisena apuna johtamisen parantamisessa, realiteettien tajuamisessa ja työyhteisöjen hyvinvoinnin lisäämisessä on johdon työnohjaus ja työnohjaus yleensäkin, kaikilla tasoilla. Työnohjauksella, jota esimies- ja johtotasolla on alettu nimittää myös coachaukseksi, valmennukseksi, johdolla ja esimiehillä on mah-

dollisuus merkittävästi parantaa omaa osaamistaan.

Työnohjauksen avulla näkemys omasta itsestä ja työstä sekä työyhteisöstä paranee. Asiat lokahtavat paikalleen ja energiaa vapautuu oikeiden asioiden hoitamiseen. Myös työssäoppiminen ja asioiden ratkaisukyky paranevat.

Hyvän ja tuloksellisen työyhteisön perustustyökaluihin kuuluu työnohjauksen ohella kehityskeskustelut, arviointi ja palkitseminen. Näillä välineillä pärjää mainiosti ja ilman niitä parhaita tuloksia ei saavuteta.

Hyvän työyhteisön rakentamisen ainekset ovat yksinkertaiset, työ ei ole helppoa, mutta varmasti kaiken vaivan arvoista.

Martti Ilmonen, puheenjohtaja 31.12.2007 asti

Matti Nokela valittiin Johdon Työnohjaajat ja mentorit ry:n puheenjohtajaksi 1.1.2008 alkaen

Johdon työnohjaaja CSLE Matti Nokelalla on pitkä ura työnohjauksen saralta. Hän valmistui opetusalan työnohjaajaksi 25 vuotta sitten. Alusta alkaen hän toimi useilla aloilla työnohjaajana. Hän on ollut myös yli 15 vuotta Suomen työnohjaajat ry:n puheenjohtajana.

Ollessaan erityiskoulun rehtorina hän koki hyödylliseksi johtajan oman työnohjauksen. Johtajan sparraus on tärkeää koko työyhteisölle. Se voimaannuttaa johtajan ja esimiehen työhönsä.

Yhdessä monialaisen ryhmän kanssa Matti on ollut mukana aloittamassa johdon työnohjaajakoulutusta vuonna 1992.

- Johdon ja esimiesten työnohjaus on hyvä ja energisoiva kehittämisväline yrityksille ja työyhteisöille. Johdon työnohjauksen kehittäminen on siksi tärkeää yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Järjestö on sopiva väline tälle kehittämiselle, sanoo nyt puheenjohtajanamme aloittava Matti Nokela.



(Jatkoa sivulta 1)

tuksessa aivot ovat muokkautuneet toimimaan toisin kuin muilla ympärillä olevilla yksilöillä.

Mielenkartat ohjaavat kulkuamme

Ihmisen mielessä on kehityksen tuotteena muovautunut ajattelun kartta. Se koostuu kokemastamme ja oppimastamme. Ihmiset oppivat sitä, mitä he olettavat oppivansa tai odottavat sellaista, mitä heillä on jo mieleen ohjeistettu. Kuljemme siis mieleemme karttojen avulla hyvin kuuliaisesti. Tämän kartan avulla suunnistamme uusiin tilanteisiin.

Muutoksissa mielenkartat ovat aktivoituneina, mutta saattavat ohjeistaa yllättäviin suuntiin. Kun haluamme vaikuttaa tuleviin prosesseihin, olisi hyvä oppia tuntemaan mieleemme karttoja. Nykymaailman navigaattoreitakin on opittava ohjeistamaan ja lukemaan oikein, muuten voi joutua umpikujaan. Käyttäjärjestelmä on syytä tuntea, ettei aiheuta kaaosta.

Kun haluamme löytää uusia reittejä, on oivalluksen herättäminen avainasemassa. Tämä on oppimisprosesseista tuttu tie. Uudet asiat eivät tule kirjattua käyttötietoon ilman oman oivalluksen reittiä. Biologisesti tässä prosessissa gamma-aallot aktivoituvat aivoissa ja gammaaaltojen pyrskähdyksellä täyttää aivot juuri ennen oivalluksen hetkeä, jolloin aivojen sisässä tapahtuu massiivinen määrä uusia kytkentöjä ja uusia ratoja etsitään. Tämä muuttaa myös mielenkarttaa ja aivojen rakennetta.

Jotta oivallusten massiivista voimaa voitaisiin muutoksessa hyödyntää, täytyy ihmisten itsensä antaa luoda oivalluksia, eikä ohjailla heitä valmiilla ratkaisumalleilla. Valtava sisäinen virtaus, joka syntyy oivalluksessa, on hyvin energisoiva kokemus. Tämä energian ryntäys voi olla keskeinen muutoksen moottori, joka estää sisäisten tai ulkoisten voimien takaisin-syöttöä (pelkoreaktiot). Uskotaan siis johonkin uuteen, joka on itse oivallettu, sisäistetty ja se on mahdollista toteuttaa.

Palaute ja oivallukset korjaavat suuntaa

”Mitä enemmän huomiointiheyttä voidaan nostaa, sitä enemmän aivoissa tapahtuu muutoksia eli neuroplastisuutta.” Koulutusprosesseissa ja muutoksen läpiviennissä keskitytään yleensä vain itse sanomaan. Halutaan tieto

perille ja realisoidaan eripituisia koulutus- ja seminaaritapahtumia. Tämä saa tutkimusten mukaan aikaan noin 28 % tehokkuuden parannusta. Jos tähän lisätään valmennuksen tai ohjauksen elementti, joka seuraa koulutusta, tulokset paranevat yli 80%.

Kysymys on huomion keskittämisestä ja fokusoinnista haluttuun päämäärään ja suorittavaan persoonaan. Hän saa henkilökohtaista tukea ja huomiota oman oivalluksen matkansa aikana. Suora palaute ja uudet korjaavat oivallukset ohjaavat suuntaa niin, että pysyviä toiminnan muutoksia on odotettavissa. Tällekin tarpeelle on selkeä biologinen selitys. Meidän käyttö- ja työmuistimme on suhteellisen rajoitettu ja sitä tarvitsee ruokkia pienin askelin.

Kaikki muutokset, joita johtajina, ohjaajina tai valmentajina saamme aikaan, ovat meidän kykyämme kohdentaa kohtaamamme yksilön oma fokus ja huomiokyky erityiseen kohteeseen tarpeeksi tarkasti, tarpeeksi usein ja tarpeeksi kauan. Toistot luovat aivoillemme mahdollisuuden muovata rakenteet ja aivokartta uudelleen. Syntyy uusi toimintatapa.

Tietoisuuden tietoinen kasvattaminen on uuden johtajuuden tärkeitä tehtäviä. Muutosten läpivieminen vanhalla käskytyksen kaavalla voi mahdollisesti sisältää enemmän tuhoavaa ja regressoivaa kapasiteettia, kuin olemme tähän asti oivaltaneet.

Ohjaus oivalluksen maailmaan

Muutos on aina oppimisprosessi, jossa johtaja on myös opettaja. Tämä edellyttää johtajalta kykyä ymmärtää oppijaa. Tiedämme nyt, että uhat ja pelot luovat esteitä oppimiselle. Tällöin olisi tarpeellista miettiä, kuinka uhkakuivat hälvenevät ja miten alaiset itse löytävät oivalluksen maailman ohjauksella ja tietoisuuden kohdentamisella.

Oppimiseen voi vaikuttaa mielen kautta suuntaamalla katse mahdollisuuksiin ja haasteisiin ongelmien sijaan. Turvallinen toistaminen, arvostava suhtautuminen, oikeudenmukaisuus ja moni muu turvallisuutta lisäävä käyttäytymismalli auttaa aivoja työskentelemään uuteen suuntaan, oppimaan ja oivaltamaan sekä innostumaan!

Arja Pennanen



Arja Pennanen, FT, dosentti, on johdon työnohjaaja, kouluttaja ja työyhteisövalmentaja.

Kirjallisuus:

Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259-89.

Schwartz J. M., Stabb H.P., Beauregard M. (2004). Quantum physics in neuroscience and psychology: a neuro-physical model of mind-brain interaction. *Phil.Trans.R.Soc.B* 10



Seija Mauro, psykiatrian erikoissairaanhoitaja ja NLP Trainer toimii johdon ja työyhteisöjen työnohjaajana ja valmentajana omassa yrityksessään.

www.flowtraining.com

LÄSNÄ JA HEREILLÄ

Viisi ihmistä istuu palaverissa. He kuuntelevat ja kuulevat toisiaan. Ovat läsnä käsiteltävälle asialle ja toinen toisilleen. Ryhmän energia on myönteinen ja kannatteleva. Viisaus syntyy nenien välissä, ja osataan tehdä toimintaa parantavia päätöksiä. Läsnäolon energia tuikkii silmistä, kuuluu puheesta ja ohjaa osallistujia parhaimpaansa.

Tuollaista palaveria olisi helppo johtaa. Mutta onko sellaisia? Vai onko tavallisempaa, että palavereihin kokoontuu joukko ihmisiä ajattelemaan ja puhumaan yksinään ja itselleen? Varmistetaanko viisauden pysyminen vain omassa päässä eikä edes uskota sen syntyvän nenien välissä?

Esimiehellä on suuri vaikutus yhteisön ilmapiiiriin. Omalla olemisellaan hän voi lisätä tai latistaa luovuuden, myönteisyyden ja työn tekemisen energiaa. Kun esimies on läsnä ja hereillä siinä hetkessä, joka on juuri nyt, hän vaikuttaa myönteisesti ympäristöönsä. Hänestä säteilevä läsnäolon energia on aistittavissa, se vaikuttaa ympärillä oleviin, eikä sitä tarvitse suurin sanoin ja julistuksin vakuuttaa.

Ole läsnä itsellesi

Mutta ensin on osattava olla läsnä itselleen aidosti ja kokonaisesti. Vasta sitten pystyy olemaan läsnä toisille ja sille hetkelle, jota juuri parhaillaan elää. Miten oppia olemaan läsnä itselleen? Stopping, calming, relaxing and deep looking. Näin yksinkertaiset ohjeet antaa opettajani Thich Nhat Hanh. Olisi siis pysähdyttävä, avattava aistit käsillä olevalle hetkelle, siinä olevalle ympäristölle ja itselleen.

Tämä on niin yksikertaista, että pidämme sitä jopa mahdottomana toteuttaa. Ainoastaan silmät auki: mitä näen juuri nyt. Itsensä tulisi myös aika ajoin kutsua iltateelle ja kuunnella, miten menee, mitä kuuluu. Ei tulisi kaiken aikaa porhaltaa, vaan pysähtyä edes hetkeksi. Antaa tilaa hiljaisuudelle, jolloin ei puhuta, ja ympäristökin on hiljainen. Hiljaisuus on läsnäoloenergian elinehto.

Työpäivän aikana saattaa olla mahdotonta pysähtyä ja vetäytyä hetkeksikään hiljaisuuteen, mutta aina on mahdollista hengähtää ja avata aistinsa siinä, missä kulloinkin on. Itäiset viisaat ovat sanoneet, että aistimme ovat ovi sisäisen rauhan, onnen ja todellisuuden syvään ymmärtämiseen.

Elämä on loppujen lopuksi hyvin arkista rutiinia - auton pysäköintiä, pukeutumista, kävelemistä, palaverissa istumista. Rutiinin puuduttavuus häviää, kun on läsnä sille, mitä tekee juuri nyt ja niille ihmisille, joiden kanssa on juuri nyt. Pysähdy muutamaksi sekunniksi, tunne hengittäväsi. Tunnustele kynää kädessäsi, pöydän pintaa, kättäsi, toisen ihmisen kättä...Tunne!



FreeDigitalPhotos.net

Tai lähde kävelemään. Ota muutama askel keskittyen vain kävelemiseen. Tee siirtymäreitistösi huoneesta toiseen kävelymeditaatiopolkusi. Pysähdy, avaa silmäsi ja näe, mitä katsot. Avaa korvasi ja kuule, mitä kuuntelet. Haista, mitä haistelet. Maista, mitä maistelet. Pysähdy ja huomaa, mitä ajattelet juuri nyt ja mitä reittiä olet tähän ajatukseen tullut. Kertaatko ajatuksissasi omaa historiaasi, vai pohditko tulevia.

Vaikeiden tilanteiden kohtaaminen

Tai pelkästään keskity katsomaan, sitä mitä näet juuri nyt ja sano mielessäsi ”ok” sille, mitä on. Kun se kuitenkin on. Näet, mitä ympärillä tapahtuu ja alat ymmärtää paremmin ilmiöiden keskinäisiä riippuvuussuhteita, alkuperää ja seurauksia. Ok-asenteella suhtautuva ajattelee jokaisen hetken olevan täydellinen sellaisenaan. Hän on jokaisessa hetkessä paikalla, aina perillä, aina keskellä elämää.

”Pienet hiljaiset tauot myös asian käsittelemisen keskellä ovat tärkeitä.”

Hyväksyminen saattaa tuntua vaikealta silloin, kun tilanne osoittautuu kerta kaikkiaan mahdottomaksi. Myös silloin ohje on: havainnoi, havainnoi, havainnoi, älä arvioi. Löydä tilanteesta jokin piirre, vaikka ihan pienen pieni, jolle voit sanoa ”kyllä”. Sen jälkeen käännä huomiosi siihen, mitä et voi hyväksyä.

Ole läsnä toisten kanssa

Palaveriin osallistujat voivat myös yhdessä lisätä myönteistä läsnäolon energiaa. Vaikka pa niin, että aloitetaan olemalla kolme minuuttia hiljaa, keskittyen tiedostamaan itsensä, toinen toisensa, ympäristön, tuolit, pöydän... keskittyen hengitykseen - ulos ja sisään - ihan itsestään, vapaana. Jos kolme minuuttia tuntuu liian pitkältä varattavaksi pelkälle olemiselle, niin olisiko kaksi minuuttia tai edes minuutti mahdollista.

Pienet hiljaiset tauot myös asian käsittelemisen keskellä ovat tärkeitä. Ne virittävät korvat kuulemaan, aivot ajattelemaan ja suun valitsemaan sanoja. Kuten musiikkia ei ole olemassa ilman hiljaisuutta, ilman sävelten välissä olevia taukoja, ei myöskään todellista kuulemistä ole ilman hiljaisuutta.

Seija Mauro

Kirjallisuus:

K. Hellbom, S. Mauro, M. Salo. Johtamisen Nyt – tietoinen läsnäolo johtamisen kivijalkana. Edita 2006.

Thich Nhat Hanh. Rauha on jokainen askel. TAMMI ja Puhtaan maan polulla. Basam Books.

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 HKI
Työhuone: Pohjoinen Rautatiekatu 15 B 10
www.mattinokela.net
matti.nokela@kolumbus.fi

Katso myös www.jkc.fi

SUED MANAGEMENT OY
Johtoryhmien ja johtajien valmennusta
yli 30 vuoden kokemuksella.

**CERTIFIED SUPERVISOR
AND COACH
OF LEADERS AND
EXECUTIVES®
-tutkinto (80 op) 2008-2010**

Aloitus:
Helsingissä 17.3.2008

Tiedustelut:
prof. (emer.) ET. psykoterapeutti
Marita Paunonen-Ilmonen

Puh. 050-68897
Sähköposti: mapail@sued-m.com

www.sued-m.com.



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

FABULA-toolsbox johdon työnohjaajan ja valmentajan käytössä

Johdon työnohjaajat ja eri alojen valmentajat käyttävät monenlaisia menetelmiä oman viitekehyksensä mukaisesti tukeakseen asiakastaan ohjausprosessissa pääsemään tavoitteeseensa. Kuitenkin meillä on melko niukasti käytettävissä ohjaukseen erilaisia menetelmiä, joiden perustana on selkeä viitekehys sekä eteneminen ohjausprosessissa.

Olessani hiljattain suorittamassa kolmivuotista erityistason psykoterapeutti-tutkintoa kiinnostuin erityisesti narratiivisesta näkökulmasta ja sen hyödyntämisen mahdollisuudesta yleensä erilaisessa valmennuksessa. Tuosta motivaatiosta syntyi FABULA-toolsbox eli narratiivinen työkalu ohjaajan työkalupakissa. FABULA-toolsboxia voi käyttää oman sovelutuksensa mukaisesti silloin, kun katsoo sen hyödyttävän ohjattavaa tai sitä voi käyttää myös siten kuin se on teoreettisesti esitetty.

Ihmisen arvostaminen on keskeistä

Narratiivinen näkökulma perustuu pitkälti Epsolin ja Whiten ajatuksiin, joiden pohjalta monet terapiatyötä tekevät kiinnostuivat kehittämään narratiivisuuden hyödyntämistä edelleen. Kyseinen Alice Morganin teos on suomennettu vuonna 2004, Johdatus narratiiviseen terapiaan. Vaikka työnohjauksessa ja erilaisessa valmentamisessa ei olekaan kyse terapiasta, ovat narratiivisen näkökulman peruselementit myös sovellettavissa valmennustyyppiseen toimintaan.

Narratiivisen näkökulman perusajatus on ihmisen arvostaminen. Ohjattavamme on aina oman elämänsä paras asiantuntija ja sitä ohjauksessa tulee hyödyntää. Lähestymistapa ei myöskään ole ongelmia ja ihmisiä patologisoida, vaan FABULA-toolsbox ohjaa sijoittamaan ohjattavan pulmat ja kertomansa hankaluudet erillisiksi ilmiöiksi ohjattavan ulkopuolelle. Asioita käsitellään ulkoistaen ja uskotaan jokaisen ohjattavan kykyihin ja taitoihin muuttaa suhdettaan ongelmakenttään. Yleensä perinteinen työtapamme ohjaajana saattaa

korostaa ongelmien liittämistä ikään kuin ohjattavassa itsessään olevaksi.

Ulkoistamisprosessi taas sijoittaa ongelmat ohjattavan ulkopuoliseen maailmaan ja yhteyteen. Näin ulkoistava näkemys kannustaa ohjattavaa itse antamaan tapahtumille selitykset. Niin sanottu sisäistävä keskustelu on sikäli hankala, että siinä ulkopuolinen, esimerkiksi ohjaaja, saattaa selittää käyttäytymisen. Ulkoistava keskustelu sallii myös monenlaisia identiteetin kuvauksia eikä kahlitse ohjattavaa.

Narratiivinen lähestyminen johtaa rikkaisiin kuvauksiin ohjattavan elämästä. Se auttaa myös tutkimaan kulttuuristen tarinoiden vaikutuksia sekä kannustaa ohjattavaa muuttamaan suhdettaan käsiteltäviin asioihin.

Ohjattavalla, kuten meillä kaikilla, on erilaisia sisäistettyjä normeja, uskomuksia, mielikuvia ja merkityksiä, jotka nousevat historian, kulttuurin ja yleensä yhteiskuntaan sisältyvistä erilaisista merkityksistä. Näin ohjattava kertoo usein lähtötilanteesta ikään kuin kapeaa ja ohutta tarinaa itsestään ja työelämästään. Tämä tukee ohjattavan näkemystä siitä, että hän tai joku toinen on jotenkin hankala ja viallinen.

Kuitenkin ohjattava on oman elämänsä paras asiantuntija ja FABULA-toolsboxin avulla me pystymme auttamaan ohjattavaa irti näistä kapeista ja ohuista näkökulmista laajempiin näkökulmiin. Prosessi tukee myös ohjattavaa pois syyllisyydentunteesta ja hankalien tilanteiden raskaistakin kokemuksista.

Ohjattava määrittelee ohjauksen tavoitteet ja arvioinnin

Narratiivinen FABULA-toolsboxityötapaa edellyttää ohjattavan varauksetonta kunnioittamista ja arvostamista ja siksi prosessissa esimerkiksi tarkistetaan usein se, miten yhteistyö ja keskustelu sujuu eli arviointi on koko ajan läsnä suhteessa istunnon tavoitteisiin.

Arvioinnin lisäksi narratiivinen ohjaaja tarkistaa kysyen ohjauksen kuluessa usein sen, vieläkö ohjattava haluaa keskustella käsillä ole-

vasta asiasta tai saattaisiko hän ollakin kiinnostunut jostakin muusta. Useinhan kysymys ”Olikohan vielä jotain muuta mielessä” voi muodostua keskustelun tärkeimmäksi ytimeksi.

Johdon työnohjaajalta ja yleensäkin valmentajalta vaaditaan sitä, että hän tajuaa ihmismielen intentionaalisuuden ja monitarinallisuuden. Tämä edellyttää meiltä ohjaajina erittäin suurta kiinnostusta ohjattavaan ja hänen asioihinsa sekä suurta vilpittömyyttä uteliaisuutta tehdä ohjausprosessissa sellaisia väliintuloja, joihin ei ole valmiita vastauksia. Keskeinen asia on muistaa ohjaustyön tiimellyksessä aina se, että ohjauksen suunnan määrää ohjattava ja me ohjaajina olemme ohjattavan palveluksessa.

FABULA-toolsbox -menetelmän lähtökohtana on ohjattavan määrittelemä tavoite. Tavoitteen määrittämiseen on syytä integroida prosessin onnistumisen määrittäminen. Tämä siksi, että se auttaa meitä ohjaajina myöhemmin peilamaan tavoitetta ja saavutuksia eli arvioinnille on selkeä peruste ja se on ohjattavalähtöinen.

Narratiivisuus avaa uusia näkökulmia

Ohjattavan näkökulma alussa on luonnollisesti kapea ja useinkin hyvin tunneperäinen. Tällainen työstämätön näkökulma vaikuttaa ohjattavan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Ne muokkaavat ohjattavan elämää uskomuksineen ja arvoineen. Ilman työnohjausta hän joutuu tulemaan niiden kanssa toimeen ja se saattaa olla esimerkiksi johtajan kohdalla erittäin stressaavaa. Johdon työnohjaus on siis oivallinen paikka tutkia tuota painolastia ja vapautua siitä.

FABULA-toolsbox -menetelmässä alun tavoiteasettelun ja onnistumisarviointin jälkeen siirrytään kohti vaihtoehtoisten tarinoiden luomista ulkoistavan keskustelun avulla. Ongelma eli ilmiö kuvataan ja nimetään sekä henkilöistetään. Ilmiön kehityshistoriaa tutkitaan samoin kuin ilmiön suhteita.

Ilmiön vaikutuksia tutkitaan suhteessa ohjattavan sosiaaliseen ympäristöön ja dekonstruktio- on avulla puretaan itsestään selviä totuuksia

osasiinsa tarkasti. Tämän toiminnan tarkoituksena on vapauttaa ohjattava hankalasta tilanteesta ja helpottaa samalla tilanteesta virinnyttä syyllisyydentunnetta.

Tämän työskentelyn jälkeen aloitetaan etsintä sellaisista tilanteista, joissa ohjattava onkin onnistunut hoitamaan asiansa ilman hankaluuksia. Tätä prosessia nimitetään toiminnan ja identiteetin maisemien kartoitukseksi. Kyselykartta auttaa tässä varsinkin aloittelevaa ohjaajaa pysymään oikealla tiellä.

Prosessin tuloksena saadaan rakennettua vaihtoehtoinen uusi tarina, jota tuetaan reflektoidulla uudelleen kerronnalla. Apuna voidaan käyttää ohjattavan nimeämää virtuaaliryhmää refleктоivan tiimin tapaan.

FABULA-toolsbox -menetelmän osaaminen ja käyttö vaatii käyttäjältään melko paljon harjoitusta. Vasta sujuvan osaamisen jälkeen ohjaaja pystyy mukalemaan tuota mallia kulloiseenkin ohjaustilanteeseen katsomallaan tarkoituksenmukaisella tavalla hyödyttääkseen ohjausta.

Olen kokeillut mallia sen teoreettisen rakennelman jälkeen noin kahdessakymmenessä eri ryhmässä kouluttaen ja ryhmien kanssa harjoitellen. Työnohjaajat ja eri alojen valmentajat ovat mieltyneet siihen, koska se antaa ”kättä pidempää” eli systemaattisen etenemisen mahdollisuuden. Myöskään arviointi ei onnudu suhteessa ohjattavan asettamiin tavoitteisiin. Onhan tärkeää se, että hoidamme työme huolella saadaksemme yhteistyössä ohjattavan kanssa työnohjauksesta vaikuttavuutta ohjattavan työhön ja ohjattavaan itseensä.

Marita Paunonen-Ilmonen

Sued Management järjestää huhtikuun lopulla 2008 FABULA-toolsbox-koulutuksen ja tarvittaessa kiinnostuneille voidaan räätälöidä oma koulutus.

**Katso lisätietoja osoitteesta
www.sued-m.com**

*”Ohjattavamme on
aina oman elämänsä
paras asiantuntija.”*



Eliisa Lassila on Senior Product Development Manager BasWare Oy:ssä.

KOKEMUKSIA TYÖNOHJAAJAOSAAMISEN HYÖDYNTÄMISESTÄ IT-ALAN KASVUYRITYKSESSÄ

Talouselämä-lehti julkaisi syyskuussa Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimuksen tietoja Suomen todellisista kasvuyrityksistä. Mukaan kelpasivat vain ne, joiden liikevaihto ylittää 10 miljoonaa euroa ja joiden liikevaihdon vuotuinen kasvu ylitti keskimäärin 50 prosenttia viitenä vuonna peräkkäin. Kasvua piti kertyä yhteensä 750 prosenttia. Työnantajani BasWare sijoitui tässä vertailussa kasvuyritysten kolmen kärkeen.

Taloushallinnon ohjelmistoja suunnitteleva BasWare on kasvanut reipasta vauhtia sekä liikevaihdon että työntekijämäärän osalta. Jatkuva kasvu sekä IT-alan nopeat teknologivaihdokset näkyvät vahvasti työyhteisössä ja muutoksen johtaminen on keskeistä esimiestyössä.

Olen työskennellyt BasWarella viisi vuotta, jona aikana henkilöstön määrä on kolminkertaistunut nykyiseen reiluun kuuteensataan. Olen toiminut tuotekehityksessä vaihtuvissa esimiestehtävissä monissa eri organisaatiomalleissa. Tällä hetkellä vedän n. 50 henkilön tuotelinjaa, johon kuuluu Espoon pääkonttorilla työskentelevien lisäksi kolmen eri yritys-kaupan mukana tullutta henkilöstöä Tampereella, Porissa ja Tronheimissä. Lisäksi projekteihin osallistuu vaihteleva määrä henkilövuokrauksena ostettuja ohjelmistokonsultteja.

Työnohjaus ihmisten johtamisen tukena

Oman esimiestyöni haasteiden kasvaessa ja kiinnostuessani yhä enemmän ihmisten johtamisen näkökulmista löysin ajatuksen työnohjauksen uusista mahdollisuuksista. Omassa työympäristössäni työnohjaus oli täysin tuntematon asia, mutta erinomaisen esimieheni ja henkilöstöjohtajan tuella pääsin työnantajani maksamaan Marita Paunonen-Ilmosen vetämään johdon työnohjaajakoulutukseen.

Huhtikuusta 2004 helmikuuhun 2006 kestänyt koulutus vertaisryhmineen oli minulle hyvin antoisa, myös henkilökohtaisen ihmisenä kasvamisen tukena. Alkuperäiset ja toteutuneet tavoitteeni koulutukselle ja prosessille voi jakaa kahteen pääalueeseen: oman esimiestyöni vahvistuminen ja työnohjaajaksi kasvaminen. Ammattiosaamiseni laajentui sisältämään työnohjaajapätevyyden ja lisäksi sain paljon uusia näkökulmia sekä toimintatapoja omaan esimiestyöhöni.

Koulutuksesta alkaen olen toiminut oman yritykseni sisällä toisen yksikön esimiesten työnohjaajana. Työnohjaus oli heille kaikille vierasta, mutta tarve ja innostus oli heti ilmeinen. Koskaan koko yli 20 vuoden työurallani en ole saanut mistään työstäni niin positiivista palautetta kuin työnohjauksesta. Koen työnohjaajana toimimisen henkireikänä ja tärkeänä vaihteluna omalle esimiestyölleni. Saan samalla etäisyyttä omaan työhöni sen kokemuksia kuitenkin hyödyntäen.

Oma esimiestyöni ja työnohjaajana toimiminen täydentävät hyvin toisiaan. Työnohjaaja-osaamista olen voinut hyödyntää myös omien tuotekehityksen kollegoideni kesken käynnistämässäni vertaismentoroinnissa. Kokoonnun säännöllisesti muutaman kollegani kanssa luottamukselliseen vertaisryhmään, jossa tyyppillisesti käymme läpi kunkin kokemia haastavia johtamistilanteita.

Työnohjaus esimiehen tukena muutoksissa

Viime aikojen suurin muutos BasWarella käynnistyi vuonna 2006, kun tähänastisista isoin yrityskauppa kasvatti henkilömäärää sadalla. Esimiehet ovat muutoksen myllerryksessä avainasemassa viestin viejinä ja muutoksen tulkkeina. Koko BasWaren henkilöstölle tarjotun muutosvalmennuksen lisäksi esimiehet tarvitsevat erityistä tukea työlleen, esimerkiksi työnohjauksen tai vertaistuen kautta.

Muutoksen merkitys johdolle ja henkilöstölle

(Jatkuu sivulla 12)

*”Muutostilanteissa
esimiehen
yksinäisyys helposti
korostuu.”*

JOHTAMISESSA TARVITAAN IHMISTÄ KUNNIOITTAVAA JÄMÄKKYYTTÄ

Tietotekniikka on ollut poikkeuksellisen nopeasti kehittyvä ala ja lyhytkin poissaolo alalta on merkinnyt jälkeen jäämistä. Kehityksessä mukana pysyminen vaatii jatkuvaa uuteen perehtymistä ja silti asiat tuntuvat aina keskeneräisiltä, sanoo erikoistutkija Veikko Halttunen.

Halttunen on työskennellyt tutkimus- ja kehittämisprojekteissa kaikenkokoisten yritysten kanssa sekä tietotekniikan kehittäjien että käyttäjien kanssa. Yli 20 vuoden uraan tietotekniikan parissa sisältyy työvuosia mm. VTT:llä, Jyväskylän yliopiston Tietotekniikan tutkimusinstituutissa ja tietojenkäsittelytieteiden laitoksella.

Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on omat erityishaasteensa. Käskyttämisen voi unohtaa. Sen sijaan on pyrittävä kollegiaaliseen työskentelyyn. On kyettävä tunnustamaan alaisten osaaminen ja on osattava kuunnella. Toisaalta vääränlainen individualismi on pystyttävä karsimaan ja tekemään tiukkoja ja oikeudenmukaisia päätöksiä. Alan nopeat muutokset vaativat johtajalta myös erittäin hyvää reagointikykyä.



FreeDigitalPhotos.net

Tällainen tasapainoilu ei ole helppoa, etenkin tietotekniikan huippuosaajien kanssa. Yhtäältä on osattava kuunnella ja antaa tilaa luoville yksilöille, toisaalta on saatava koko organisaatio puhaltamaan yhteen hiileen. Hyvä, pienimuotoinen esimerkki on ohjelmistojen testaus. Huipputestaaja pystyy nopeasti

löytämään suuren osan ohjelmistovirheistä. Jos kuitenkin halutaan löytää virheet mahdollisimman kattavasti, paras lopputulos syntyy ryhmätyönä.

Esimiehen tulisikin harjoitella tätä asiantuntija- ja esimiesaseman välistä kädenvääntöä. Halttusen mukaan on luonnollista, että ihminen, myös johtaja, pyrkii saamaan toiminnastaan myönteistä palautetta. Esimiestyö ei kuitenkaan voi perustua alaisten miellyttämiseen. Usein on sanottava ”ei” ja toimittava vastoin alaisten toiveita.

Esimiehen on aina kyettävä ottamaan vastuu päätöksistään ja tarvittaessa on oltava ”hankala” esimies. Esimiehen on tarkasteltava asioita organisaation tavoitteista käsin, ei ollakseen ”mukava tyyppi”. Joskus jäämäkkyys tarkoittaa asiantuntijan ”lempiprojektin” lopettamista ennen aikaisesti. Jämäkkyys ei saa merkitä inhimillisyyden katoamista. Päänsäntö, jäämäkkyys on myös yksilöllisten toiveiden yhteensovittamista oikeudenmukaisella tavalla.

Yksi keino tukea esimiehen suoraselkäisyyden, jäämäkkyuden ja rohkeuden oppimista on turvallinen ohjauskeskustelu. Halttunen vertaa asiaa tupakoinnin lopettamiseen. Periaatteessa tupakoinnin lopettaminen on yksinkertainen ja perusteltu asia: tupakointi on vaarallista, yksilö tekee lopettamispäätöksen ja sillä selvä. Käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Lopettaminen on helpompaa, jos tupakoitsija saa sosiaalista tukea ympäristöstään.

Esimies ei kuitenkaan voi hakea sosiaalista tukea alaisiltaan heidän johtamiseensa. Työnohjaaja sen sijaan voi toimia sparraajana ja tukena, kun esimies pyrkii kehittämään itsensä taitoa ja jäämäkkyyttä toimia suoraselkäisesti suhteessa alaisiin, joiden asiantuntemus ylittää esimiehen osaamisen.

Veikko Halttusta haastatteli Petri Ruotsalainen



Veikko Halttunen, KTL, toimii erikoistutkijana Jyväskylän yliopistossa tietojenkäsittelytieteiden laitoksella.

”Esimiehen on tarkasteltava asioita organisaation tavoitteista käsin, ei ollakseen ’mukava tyyppi’.”



Arja Koski, FT, THM, toimii lehtorina Diakoniaammattikorkeakoulun Diak Etelän yksikössä ja työyhteisökouluttajana ja henkilöstön sekä esimiesten työnohjaajana eri organisaatioissa.

TYÖNOHJAUKSELLA UUTTA MONIAMMATILLISTA TYÖYHTEISÖÄ RAKENTAMASSA

Tänä päivänä eri projekteissa ja organisaatioissa käynnistetään uusia toimintoja, yksiköitä sekä uusia työryhmiä. Uuden yksikön perustaminen organisaatioon tai osaksi ammatillista verkostoa ei kuitenkaan riitä, vaan sille on luotava mahdollisuus kehittyä yhteisöksi.

Tutkimus uuden työyhteisön rakentamisesta

Artikkelini perustuu väitöskirjaksi tarkoitettuun tutkimukseen *Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä - Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa*. Tutkimukseni tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymykseen, miten uusi moniammatillinen työyhteisö rakennetaan ja rakentuu tehostetun asumispalvelun yksikössä.

Tutkimus toteutettiin projektissa, jossa perustettiin uusi tehostetun palveluasumisen yksikö. Kyse oli projektista, jossa luotiin uusia palveluja olemassa olevaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmään ihmisille, jotka syllisyyden ja häpeän vuoksi ovat joutuneet syrjään yhteiskunnasta. Projektin käynnistymisvaiheessa luotiin ammatillinen palveluverkosto, jossa kyseisen yksikön työryhmä oli yhtenä toimijana.

Uudessa työssään aloittaneet sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset saivat tehtäväkseen auttaa, tukea ja hoitaa hiv-positiivisia miehiä ja naisia, jotka eivät selviytyneet kotona, eivätkä tarvinneet erikoissairaanhoitoa. Asukkaiksi valikoituivat myös päihde- ja mielenterveysongelmaisia asunnottomia sekä katkaisuhoidon tarvitsevia liikunta-, aisti- tai kehitysvammaisia ihmisiä. Asukkaita yhdisti oma kokemus köyhyydestä, syrjäytymisestä, sairaudesta tai huono-osaisuudesta ja sitä kautta leimautumisesta yhteiskunnassa.

Mielenkiintoni tutkimuksessa kohdistui uuden moniammatillisen työryhmän 2-vuotisessa prosessissa siihen, mitä tapahtui, miten ja miksi? Tutkimuksen teoreettis-

metodologiseksi kehiäksi muotoutui sosiaalinen konstruktionismi, johon perustuen tutkin uuden moniammatillisen työryhmän moniäänistä vuorovaikutusta hyödyntäen etnometodologiaa. Tämä oli mahdollista säännöllisesti toistuvissa yhteisöllisissä työnohjauksissa ja kehittämispäivissä toimiessani osallistuvana havainnoijana työnohjaajan ja kehittäjän positioissa. Työnohjaus toteutui koko työyhteisön työnohjauksena, jossa lähtökohtana oli ammatillisen kasvun ja johtajuuden tukeminen työssä, kokemuksellinen oppiminen ja dialogisuus.

Osallistuva havainnointi

Tutkimusprosessin aikana kokosin aineistoa vuosina 2000 - 2002 osallistuvalla havainnoinnilla projektin perustamistyöryhmän kokouksissa, työryhmän työnohjaustilanteissa sekä kehittämispäivissä. Pääasiallinen aineisto koostui työnohjausistuntojen (20) nauhoituksista ja litteroinneista.

Työryhmän arjen työstä kertyi aineistoa raporttivihkojen, viikkokokousvihkojen, päiväkirjojen ja kehityskertomusten kautta. Aineiston analyysissä käytin vuorovaikutukseen kohdistuvaa diskurssianalyysiä.

Mielenkiintoni tutkijana kohdistui työryhmän sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen työnohjaustilanteissa sekä koko työnohjausprosessissa työryhmän jäsenten hahmottaessa omaa perustehtäväänsä sekä tutkiessa työtunteitaan. Työryhmän jäsenet peilasivat omaa toimintaansa työtä mahdollistaviin rakenteisiin niitä kyseenalaistaen ja kehittäen. Tarkastelin tutkimusprosessin aikana syntyneitä kirjoitettua materiaalia suhteessa työnohjausprosessissa merkittäväksi tulkittuihin työyhteisön uutta luoviin hetkiin.

Asukkaitten äänet kuuluivat työnohjaustilanteissa työryhmän moniäänisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisön rakentumisprosessi nivoutui asukkaitten sopeutumisprosessiin. Sitoutuminen työhön, joka sisälsi ammatillisen osaamisen lisäksi kotityön osaamista elämässään syrjäytyneiden asukkaiden kanssa,

vei aikaa. Asukkaat tarvitsivat hoivaa, kuntouttavaa ohjausta ja sairaanhoitoa, minkä vuoksi työryhmän jäsenten ammatillisen osaamisen tarkastelu työryhmässä suhteessa perustehtävään on ollut välttämätöntä työryhmän yhteisyyden kehittämisen kannalta. Asukkaiden erilaisuus ja siitä nouseva asukasyhteisön moninaisuus oli työryhmälle haaste. Työnohjauksissa kysyttiin toistuvasti: miten asukkaiden hyvä elämä mahdollistetaan niin, että jokaisen asukkaan ihmisarvo ja itsemääräämisoikeus sekä yksityiselämä otetaan huomioon?

Keskeistä oli kuunteleminen ja toisilta oppiminen

Tutkimus osoitti, että uusi moniammatillinen työryhmä tehostetun palveluasumisen yksikössä tarvitsee ajan ja paikan työtunteiden käsittelyyn työnohjauksessa ja sovitut työyhteisön foorumit, joiden toteutumisesta yksikön esimies on vastuussa.



Pelkkä uuden tiedon tuominen työryhmään ei riitä, vaan tarvitaan aikaa tiedon ja kokemuksen reflektioon moniammatillisen toiminnan mahdollistamiseksi. Koko työyhteisön työnohjaus muodostui tutkimuksen perusteella keskeiseksi kehittäväksi toiminnaksi uutta työyhteisöä rakennettaessa.

Työryhmä hahmotti yhteistä perustehtäväänsä omia kokemuksiaan ja työtunteitaan reflektoiden, jolloin yhteiset arvot, perustehtävä, tietäminen ja vastuu sekä mahdollistava johtaminen tulivat näkyviksi moniäänisessä vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin, että uuden moniammatillisen työyhteisön rakentamisprosessissa on keskeisenä kuunteleminen, tässä ja nyt -tieto sekä jatkuva toiminnan rajojen etsiminen ja niiden tunnistaminen, minkä avulla työryhmän jäsenillä on mahdollista löytää omaa johtajuuttaan. Tutkimusprosessin aikana työryhmä oppi oppimaan erityisesti toisiltaan.

Uudessa yksikössä työyhteisö muotoutui tutkimuksessa tunnistettujen uutta luovien hetkien kautta. Ne liittyivät projektin käynnistymiseen ja perustamistyöhön, työryhmän työn aloittamiseen, työnohjauksen aloittamiseen, yhteisten arvojen löytämiseen ja perustehtävän hahmottamiseen, tietämisen ja vastuun merkityksen ymmärtämiseen sekä mahdollistavan johtamisen näkyväksi tulemiseen. Kyseiset vaiheet olivat merkityksellisiä työryhmän oppimisen ja ammatillisen kasvun, yhteisyyden rakentumisen sekä johtajuuden rakentumisessa.

Jatkuva rajojen etsiminen ja niiden tunnistaminen oli prosessissa keskeistä, minkä avulla työryhmän jäsenillä oli mahdollista löytää omaa johtajuutta samoin kuin työryhmän tunnistaa omaa identiteettiään suhteessa muihin. Työryhmän jäsenet etsivät jatkuvasti omia rajojaan työssä samoin kuin koko työryhmä omaa toimintaansa suhteessa esimiehiin, organisaatioon ja ammatillisiin verkostoihin. Lähiesimiehen sitoutuminen prosessiin ja läsnäolo työnohjauksissa rakensi yhteisyyttä sitä mukaa kuin luottamus työryhmässä kasvoi.

Jaetut merkitykset kotityöstä, ammatillisesta työstä ja verkostotyöstä rakensivat työryhmän yhteistä ymmärrystä. Keskeistä työryhmän yhteisyyden rakentumisessa olivat tietäminen ja tieto sekä vastuu. Työyhteisön toimintaa mahdollistettiin työnohjauksen ohella johtamisella ja tietoisella kehittämistyöllä.

Työryhmän prosessissa näkyviksi tulivat arvostus ja hyväksyminen, luottamus ja turvallisuus, suostuminen, onnistumiset, tietäminen, vastuu ja päätöksenteko, yhdessä tekeminen,

(Jatkuu sivulla 12)

”Työyhteisön rakentuminen edellytti myös johtajuuden rakentumista samassa prosessissa.”

rajojen etsiminen ja luopuminen yhteisyyden rakennusaineina ja työyhteisöön sitoutumisessa.

Työryhmässä rakentui prosessin aikana se osaaminen, joka vastasi asukkaitten tarpeisiin. Työryhmän jäsenillä oli erilaista kokemusta ja osaamista, joista muodostui työryhmän moniammatillinen osaaminen. Keskeiseksi muodostui oivallus tässä ja nyt tiedon merkityksestä asukkaitten kanssa työskennellessä. Jokainen työryhmän jäsen tarvitsi selkeästi myös oman vastuualueen, jota kehittää.

Refleктоiva työskentely auttoi arjen työtilanteissa

Prosessissa muodostui tavoitteeksi se, että jokainen työntekijä oli verkostotyöntekijä ”oman” asukkaansa asioissa. Opetteleminen refleктоivaan työskentelyyn ja dialogiin työnhajauksissa auttoi työryhmää arjen työn tilanteissa asukkaitten kanssa ja työryhматыössä. Esimiehen sitoutuminen prosessiin oli edellytys työn eetoksen löytymiselle.

Työyhteisön rakentuminen edellytti myös johtajuuden rakentumista samassa prosessissa. Refleктоiva työtapu työryhmässä myös mahdollisti työryhmän työskentelyn jatkuvassa muutoksessa sekä auttoi jaksamaan työssä. Työryhmän jäsenten oma tahto kehittyä omassa työssään sekä tietoinen kouluttautuminen oli myös prosessin aikana nähtävissä. Keskeistä oli, että työryhmä oppi oppimaan asukkailta.

Oma toimintani tutkijana osallistuvana havainnoijana kolmessa ääneen lausutussa positiossa (tutkija, työnhajaja, kehittäjä) oli haastavaa ja mahdollista. Tämä oli kuitenkin kriittinen kohta sekä tutkimuksen etiikan että luotettavuuden näkökulmasta.

Toisaalta läpinäkyvä toimintani työryhmän kanssa ja työryhmää varten, jatkuva refleктоinti toiminnasta työryhmän rajalla ja distanssin pitäminen, toiminnan dokumentointi, huolellinen aineiston analyysi sekä tutkimusprosessin yksityiskohtainen raportointi olivat osaltaan rakentamassa uutta moniammatillista työyhteisöä.

Prosessin aikana kyseinen uusi moniammatillinen työyhteisö loi uutta myös koko organisaation toimintaan. Refleктоiva työote, johta-

juuden näkyväksi tekeminen, selkeät pysähtymisen paikat työyhteisössä, oman toiminnan arviointi, palvelujen arviointi ja uusien palvelumuotojen kehittäminen, asukkailta ja toisilta työryhmän jäseniltä oppiminen loivat pohjaa koko organisaation laatutyölle. Toiminnan vakiintuessa organisaatiossa olemassa olevat ja uudet perustettavat yksiköt oppivat tästä prosessista yksiköiden välisissä yhteisissä foorumeissa.

Työyhteisön työnhajaus oli selkeästi uutta moniammatillista työyhteisöä rakentavaa. Työnhajaus oli työntekijöille tärkeä jakamisen ja oppimisen foorumi sekä työyhteisöä tavoitteellisesti kehittävää toimintaa esimiesten sitoutuessa siihen. Refleктоivan työskentelyn opetteleminen ja sitä kautta dialogisuus työnhajauksissa tuki työryhmää ja auttoi jaksamaan haastavassa asukastyössä ja työryhматыössä jatkuvassa muutoksessa.

Kuitenkaan dialogisuus pelkästään ei riittänyt, vaan tarvittiin sitoutunutta mahdollistavaa johtamista, joka kannatteli työryhmää perustehtävässään. Mahdollistavassa johtamisessa keskeistä oli kuuntelemaan oppiminen, ajan ja paikan järjestäminen työryhmälle, valtuuttaminen ja luottaminen sekä osaamisen johtaminen.

Koko organisaatio hyötyi

Prosessin aikana työyhteisön lähiesimiehinä toimivien oma koulutus sekä työnhajauksellinen tuki olivat merkittäviä uuden moniammatillisen työyhteisön rakentumisessa. Työnhajauksessa myös johtajuus rakentui ja tuli näkyväksi työryhmässä. Jaetut merkitykset työstä rakensivat työryhmän yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on työssä tavoiteltavaa hyvää – työn eetosta.

Arja Koski

(Jatkoo sivulta 8)

on erilainen: johto miettii suuria strategisia linjauksia, kun taas henkilöstölle muutos konkretisoituu arkipäivän työtilanteiden muuttumisena. Johdon ja työntekijöiden välissä luovii esimies, jolta johto odottaa strategisen

”Tarvittiin sitoutunutta mahdollistavaa johtamista.”

muutoksen toteutusta ja työntekijät esimieheltä itseltäänkin usein puuttuvia vastauksia käytännön kysymyksiin. Muutostilanteissa esimiehen yksinäisyys helposti korostuu. Esimiehet voivat huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista vain, jos he itse voivat hyvin.

Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole salatiedettä, vaan yksilöiden huomioimista ja pieniä asioita arjessa. Kun työhyvinvointi liitetään osaksi arkea ja vastuutetaan myös työntekijöille itselleen, muutostilanteetkin on helpompi hoitaa.

Työnohjaajakoulutus on antanut tukea muutostilanteiden johtamiseen mm. itsetuntemuksen kasvuna, muutoksiin liittyvien pelkojen ja pettymysten kohtaamisessa sekä vaikeiden asioiden puheeksiottamisessa.

Toiveeni on, että tulevaisuudessa työnohjaajana toimimiseen voisi itselläni olla nykyistä enemmän mahdollisuuksia. Hyvältä näyttää, sillä lähikuukausien tavoitteeksi henkilöstöjohtajamme kanssa on sovittu, aloitan esimiesten työnohjaajana eräälle tytäryhtiöllemme.

Eliisa Lassila

Tilastokeskus valittiin vuonna 2007 valtion parhaaksi työpaikaksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. KAIKU-työhyvinvointipalkinto 2007 myönnettiin suunnitelmallisen, monipuolisen ja tuloksellisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kehittämishanke kohdistui erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön.

Henkilöstön kehittämistehtävissä työskentelevä Päivi Koivuniemi Tilastokeskuksen hallintopalveluista kertoo, että johtamista ja esimiestyötä tuettiin monipuolisesti ja uutena menetelmänä kokeiltiin ulkopuolisen työnohjaajan vetämää luottamuksellista keskustelua, työnohjausta. Työnohjaus selkeytti johtamisidentiteettiä ja vahvisti esimiesten kollegiaalisuutta.

Vuonna 2003 alkaneen kehittämisen tuloksena henkilöstöjohtaminen on parantunut. Sekä henkilöstö että esimiehet ovat tyytyväisempiä työhönsä ja tiedonkulku esimiesten ja johdettavien välillä on parantunut.

Hankkeen tutustumisvideolla pääjohtaja Heli Jeskanen-Sundström sanoo, että ”asiantuntija-organisaatiotakin pitää johtaa ja minusta tärkein tulos on se, että tämä asia on ymmärretty talossa kautta linjan.”

Petri Ruotsalainen

Tilastokeskus vuoden 2007 KAIKU-palkittu työyhteisö työhyvinvoinnin kehittämisessä

*”Asiantuntija-
organisaatiotakin
pitää johtaa.”*

Vuoden tärkein tapahtuma!

Johdon työnohjauksen symposium III

***Uusia näkökulmia ja voimavaroja
johdon työnohjaukseen!***

12.-13.6.2008

Wuolteen kartano, Hauho

**Ilmoittaudu 1.5.2008 mennessä
antero.vartiainen@adelantos.fi, GSM 050 363 2053**



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

JOHDON JA ESIMIESTEN TYÖNOHJAUS 2000-LUVULLA

Johdon työnohjaajien koulutus aloitettiin Suomessa 1990-luvun alussa Helsingin-instituutissa, jossa toteutettiin kaksi kaksivuotista koulutusta. Tämän jälkeen koulutusohjelman toteuttajaksi tuli Johtamistaidon opisto (JTO). Jo vähän ennen vuosituhannen vaihdetta myös muut koulutusorganisaatiot huomasivat tässä markkinarakoa ja siitä lähtien on johdon työnohjaajia koulutavien koulutusorganisaatioiden määrä kasvanut. Nykyisin niitä lienee puolenkymmentä.

Koulutukseen on hakeutunut sekä kehittämis-työstä kiinnostuneita johtajia ja esimiehiä että myös johtamisen kehittämistyötä tekeviä konsultteja. Koulutettuja johdon työnohjaajia oli 2000-luvun alussa jo huomattava määrä.

Johdon työnohjauksen kysyntä ei kuitenkaan lähtenyt kasvuun odotetulla tavalla, joskin tilanne on nyt parantunut. Jostain merkellisestä syystä johtajien ja esimiesten on ollut aina helpompi hankkia työnohjausta alaisilleen kuin itselleen.

Tämä synnytti johdon työnohjaukseen erikoistuneissa työnohjaajissa tarpeen kokoontua yhteen pohdiskelemaan johtamisen ja esimiestyön työnohjauksen tunnetuksi tekemistä ja markkinointia. Herättiin myös siihen, että ensimmäisten johdon työnohjaajien valmistumisesta oli kulunut jo kymmenen vuotta ja johdon työnohjaajat tarvitsivat oman erityisalansa jatkokoulutusta.

Johdon työnohjaajat näkivät itsensä omana erityisenä joukkona selkeästi suunnatun koulutuksensa takia. Yhteisiä pulmia olivat, miten vakuuttaa johto työnohjauksen hyödyllisyydestä myös johtamis- ja esimiestyössä ja miten tilaaja voi olla vakuuttunut, että hänen tilaamansa työnohjaus on asiantuntevaa ja korkealaatuaista.

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

Näissä mietteissä joukko johdon työnohjaajia

perusti vuonna 2004 yhdistyksen tekemään tunnetuksi johdon ja esimiesten työnohjausta ja mentorointia. Yhdistyksen nimeksi tuli Johdon työnohjaajat ja mentorit ry.

Yhdistys otti tehtäväkseen paljon kunnianhimoisemmat tavoitteet kuin pelkästään kehittää jäsentensä ammattitaitoa ja edistää heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Se otti tehtäväkseen myös valvoa, kehittää ja uusintaa johdon työnohjaajakoulutuksia yhteistyössä yliopisto- ja korkeakoulutasoisten oppilaitosten kanssa sekä välittää tietoa alansa tutkimuksista ja kehityssuunnista.

Yhdistys varmistaa johdon ja esimiesten työnohjauksen laatua mm. hyväksymällä jäseneksi vain asianmukaisen työnohjaajakoulutuksen käyneet ja pätevyytensä osoittaneet työnohjaajat. Tällä hetkellä yhdistyksen rekisterissä on yli 100 johdon ja esimiesten työnohjaajaa ja mentoria.

Jäsen voi hakea yhdistykseltä CSLE-auktorisointia ja saada oikeuden käyttää CSLE lyhennettä, joka on osoitus yhdistyksen hyväksymästä pätevyydestä ja sitoutumisesta noudattamaan ohjaustyössä yhdistyksen valvomia korkeita laatukriteereitä. CSLE on lyhenne tutkintonimikkeestä Certified Supervisor of Leaders and Executives®.

Johdon työnohjaajien osaaminen on monipuolista

Johdon ja esimiesten työnohjaajat voivat toimia paitsi työnohjaajina myös mentoreina, sparraajina ja coacheina, riippuen asiakkaan tarpeista ja siitä kokemuksesta ja koulutuksesta, jota ovat urallaan hankkineet. Työnohjaus on edellä mainituista pitkäjänteisintä ja korkeimmat koulutusvaatimukset ohjaajalle asetettava työskentelymuoto.

Työnohjausta antaa koulutettu työnohjaaja. Työnohjaajien koulutus on pitkä - vähintään 64 opintopisteen laajuinen ja sisältää monipuolisen koulutuksen sekä ihmisen kasvusta ja kehittymisestä että ryhmien toiminnan monimuotoisuudesta. Tämän lisäksi johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutuksessa analysoi-

daan monipuolisesti johtamis- ja esimiestyötä ja hakijoilta edellytetään kokemusta johtamis- ja esimiestehtävissä tai johtamisen kehittämis-työssä.

Matti Nokela ja Risto Alsi

PS: Edellisessä Sparraaja-lehden numerossa Novetos Consultingin johtaja Tapio Aaltonen vertaili ansiokkaasti työnohjausta, mentorointia ja sparrausta.

Voit tutustua Aaltosen kirjoitukseen sähköisessä lehdessämme, joka löytyy yhdistyksen kotisivuilta osoitteesta:

www.johdontyonohjaajat.fi

MITÄ TARKOITTA CSLE?

CSLE on lyhenne tutkintonimikkeestä Certified Supervisor of Leaders and Executives®.

Certified Supervisor of Leaders and Executives® -examination nimikkeen käyttöoikeutta voivat hakea Johdon ja esimiesten työnohjaaja- ja mentoritutkinnon suorittaneet työnohjaajat.

Nimikkeen käyttöoikeutta voivat hakea myös ne henkilöt, jotka ovat hankineet vastaavan pätevyyden jonkin muun riittävän laaja-alaisen johtamisen ohjausta käsittelevän koulutuksen avulla.

Työnohjaaja, jolla on oikeus käyttää CSLE-nimikettä, on perehtynyt johtamisen työnohjauksen erityiskysymyksiin vähintään kaksivuotisessa ohjatussa oppimisprosessissa ja hänellä on käytännön kokemusta esimiestyöstä tai esimiesten kouluttamisesta, ohjauksesta ja konsultoimisesta.



Riitta-Leena

www.kriisiapu.fi

Johdon työnohjaajana tarjoan Sinulle johtaja/esimies tilaisuuden kehittää itseäsi sekä johtamis-esimiestaitojasi.

Johtajuuttasi tukevat

kahdenkeskiset luottamukselliset keskustelut tuovat vahvuutta perustyöhösi silloin, kun työskentelet yksin paineiden ja mahdollisten työstä nousevien kriisienkin keskellä.

Työnohjaus menetelmänä

kehittää johtamistaitojasi sekä tuo tuloksellisuutta työhösi.

CV

Johdon työnohjaaja
Työnohjaaja

Kriisi- ja traumapsykoterapeutti ET
(KELA, TEO -pätevyys)

EMDR-terapeutti

Yhteystiedot:

Ursininkatu 13C 55, 20100 Turku
040-5654407, 02-2519159





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.

**Auktorisoidut johdon työnohjaajat löydät osoitteesta
www.johdontyonohjaajat.fi**

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 kokonaisnäkemyistä tehtävästään
- työnohjaus toimii erinomaisena **johtajuuden välineenä** tukien johtajia suuntaamaan henkilöstönsä tavoitteeseen ja tuottavuuteen

**Työnohjaus on myös johtamisen
kehittämisen menetelmä!**

**Lue lisää tästä lehdestä ja tutustu asiaan osoitteessa:
www.johdontyonohjaajat.fi**