

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry | nro 1/2009

# JOHTAJAN

*Sparraaja*

Johtajan ei pidä vähätellä tunteiden merkitystä.

**Tunteet ohjaavat ajattelua, s. 10**

Ihmisiä huomioivan  
johtajuuden mahdollisuus

**Talouskriisistäkö hyötyä johtamiseen?, s.2**

Kohti ihmiskasvoista johtamista, s. 12

Työnohjaus parantaa

**Tehokkuutta ja jaksamista, s. 8**



JOHDON  
TYÖNOHJAAJAT  
JA MENTORIT RY

## Pääkirjoitus

**TALOUSKRIISISTÄKÖ HYÖTYÄ JOHTAMISEEN?**

Me tiedämme hyvin sekä kokemuksesta että tutkimuksista, että kansantaloudet etenevät sykleissä. Kuitenkin taluskriisien kohdalla tulemme aina joka kerta yllätetyiksi samaan tapaan kuin jokavuotisten liukkauden keliinkin tullessa, vaikka kriisit ovat liukkaiden tapaan nähtäviä erilaisista signaaleista.

Taluskriisiä vatkataan meillä nyt laajasti ja huomattavasti negatiivisemmin kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Meillä tästä taluskriisikeskustelusta saa kuvan myös siitä, kuinka pettyneitä ollaan ylitsekäyvän ahneuden rajoituksesta, kun kaikki ei kasvakaan odotusten mukaisesti.

Saattaisiko taluskriisissä olla myös jotain hyvää ja opittavaa johtamiseen? Kvartaalitalous on unohtanut ihmisen ja

ihmisen uudelleen löytämistä ollaan toivottavasti etsimässä. Myös suhde työhön, ihmisen elämään luonnollisesti kuuluvana, hauskana ja nautinnollisena elementtinä toivottavasti alkaa näkyä ja samalla se vaikuttanee arvomaailmaankin. Nämä seikat koskettavat johtajia ja esimiehiä itseään ja myös työntekijöitä.

Suomalaista johtamista on arvioitu milloin hyväksi ja milloin huonoksi, joskus liki kelvottomaksikin. Yleinen mielipide kallistuu kuitenkin valitettavasti lopulta viime mainittuun. Tästä esimerkkinä vaikkapa HUSin kriisi, josta Jussi T. Koski kirjoitti Helsingin Sanomien vieraskynässä syksyllä ja otsikoi asiansa ”Pakkovaltaan perustuva jyräysvalta ei tehoa asiantuntijoihin”. Hän painottaa kannanotossaan sitä, että johtajan ainoa valta



demokraattisessa organisaatiossa on järkeen ja tunteeseen vetoava innostusvalta.

Center for Creative Leadershipin EMEA-alueen johtaja Rudi Plettinx arvioi suomalaista johtajaa ”ihmiset unohtavaksi”. Positiivisena puolena suomalaisissa johtajissa Plettinx näkee soveltamiskyvyn, tehtäväkeskeisyyden, tuloshakuisuuden ja kielteisinä puolina etäisyyden, tunneherkkyyden puutteen, huonot vuorovaikutustaidot ja turhan itsenäisyyden toiminoissa. Viime mainittuhan ei merkitse myönteistä yhteisöllistä työtapaa.



Lääkkeeksi Plettinx kehoittaa meitä ottamaan ihmisläheisen asenteen, jossa numerot eivät saa johtaa yritystä. Hänen mukaansa taluskriisissä ja siitä nousussa voittavat ne, jotka investoivat ihmisiin eli työntekijöihin ja tietysti myös johtajiin. Tämä merkitsee sekä johtajien että työntekijöiden osalta selkeää sparrausta, valmentamista ja ohjausta, jossa yrityksen ihmisten kyvyt ja taidot pääsevät kehittymään.

Plettinx sanookin seuraavansa mielenkiinnolla nyt suomalaisen johtamiskulttuuria suhteessa taluskriisiin ja miten selviämme

*Jatkuu sivulla 5*





## TÄSSÄ NUMEROSSA

Parempaa laatua ja työn tuloksia	4
Voimavaroja ja uusia näkökulmia johdon työnohjaukseen	6
Mitä hyötyä on työnohjauksesta?	8
Tunteet johtavat ajattelua	10
Kohti ihmiskasvoista johtamista	12
Verkostoja, erilaisuutta ja luovuuden tukemista	14



JOHDON  
TYÖNOHJAAJAT  
JA MENTORIT RY

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

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

## JOHTAJAN *Sparraaja*

### **Kustantaja**

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

### **Vastaava päätoimittaja**

Paunonen-Ilmonen Marita, professori (emer.), PhD, RN, M.Ed., CSLE, erityistason psykoterapeutti

### **Toimitusneuvosto**

Alsí Risto, VTM

Heikkilä Asta, TtT, CSLE

Nokela Matti, työyhteisökouluttaja, riippuvuusasiantuntija, CSLE

Ruotsalainen Petri, M.Div, CSLE

Vartiainen Antero, MKT, CSLE

### **Taitto**

Ruotsalainen Petri

### **Painopaikka**

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

## Puheenjohtajan terveiset

# Parempaa laatua ja työn tuloksia

*Johdon työ on aika ajoin yksin puurtamista. Vaativia ratkaisuja on tehtävä nopeasti ja ympäristön vaatimukset kuormittavat mieltä. Johdon työnohjaus ja sparraus tarjoaa oivallisen keinon peilata omaa työtä ja arvioida tulevia ratkaisuja sekä purkaa tuntemuksia, joita vaativa työ tuottaa.*

Johdon työnohjaus tuotiin Suomeen 1992 alkaneella johdon työnohjaajien koulutuksella. Jo sitä ennen johtajat ja esimiehet ovat sparranneet itseään monin tavoin, kuten yrittäjähdistysten tapaamisissa, Rotareissa ja Lions klubeilla. Nämä toiminnot tukevat edelleen hyvin johtoa samoin kuin täydennyskoulutus. On kuitenkin hyvä huomioida, että työn vaativuus, kilpailu ja sitä kautta kuormitus ovat lisääntyneet.

Johdon työnohjaus tarjoaa pysähtymisen mahdollisuuden kiireen keskellä ja nimenomaan oman työn äärelle. Voimme reflek-

ajan muuttuvassa maailmassa - myös omasta toiminnastamme.

Nyt aloittaessani Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n puheenjohtajana ja oltuani alusta lähtien hallituksen jäsen, olen iloinen saadessani viedä eteenpäin työnohjauksen menetelmää johdon työkaluksi.

Yhdistyksemme tarjoaa [www.johdontyönohjaajat.fi](http://www.johdontyönohjaajat.fi) -sivuston kautta lisää tietoa ja yhteyksiä mahdollisuudesta käyttää työnohjausta työkaluna. Tiedän työnohjauksen vaikuttavuudesta sekä kokemuksen että tutkimuksen kautta saadusta hyödyistä ja siksi suosittelen sitä lukijoille.

Tervetuloa mukaan hyvää tulosta ja laadukasta johtamistyötä tekevien ammattilaisten joukkoon.

Matti Nokela  
puheenjohtaja  
Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

### **Yhteydenotot yhdistykseen:**

Matti Nokela  
GSM 0400 503 122  
matti.nokela@kolumbus.fi

### **Johdon työnohjaajat ja mentorit [www.johdontyönohjaajat.fi](http://www.johdontyönohjaajat.fi)**

Tutustu Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n toimintaan lähemmin vieraillemalla kotisivuillamme. Sivustolta löytyy luettelo CSLE-tönohjaajista, joilta voit pyytää tarkempia tietoja ja tarjouksen johtamisen kehittämisessä.



Mitä  
tarkoittaa  
**CSLE®**

CSLE on lyhenne tutkintonimikkeestä **Certified Supervisor of Leaders and Executives®**. Nimikkeen käyttöoikeutta voivat hakea Johdon työnohjaaja- ja mentoritutkinnon suorittaneet työnohjaajat sekä ne henkilöt, jotka ovat hankineet vastaavan pätevyuden jonkin muun riittävän laaja-alaisen johtamisen ohjausta käsittelevän koulutuksen avulla.

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



*Johdon työnohjaus tarjoaa  
pysähtymisen mahdollisuuden  
kiireen keskellä.*

toida, itse arvioida omaa toimintaamme omassa rauhassa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Tutkimusten mukaan tällainen reflektioprosessi auttaa ihmistä kehittymään ja kohottaa hänen laadullista osaamistaan. Reflektioprosessi myös syventää oppimista ja on oppimiskäytäntönä nykyaikainen, ohjattavan omien voimavarojen käyttöönottoa tukeva. Meillä kaikillahan on oppimista koko

**Pääkirjoitus****TALOUSKRIISISTÄKÖ HYÖTYÄ  
JOHTAMISEEN***Jatkoa sivulta 2*

ja millaista johtamista meillä on tulevaisuudessa. Nyt siis tarvitaan ihmistä arvostavia johtajia, jotka Plettinin mukaan ovat nousun ja kasvun tae. Odotukset kohdistuvat pitkälti johtajakoulutuksiin tai johtajaksi kouluttautumisen puuttumiseen sekä siihen, että meillä ei osata käyttää johtajien apuna johdon työnohjausta ja coachausta.

Miten sitten kaikki tämä mahdollistuisi? Tutkimukset tuloksineen ja asiantuntijat kertovat, miten pitäisi toimia hyvän johtamisen aikaan saamiseksi. Kuitenkaan kukaan näistä ohjeistajista ei paneudu siihen, mitkä keinot ja menetelmät auttaisivat parhaiten johtajia saavuttamaan parempia vuorovaikutustaitoja, tunneälyn merkityksen ymmärtämistä ja sitä, että arvot ovat sopivasti kohdallaan ja ettei ahneus jyrää yhteisöllisyyttä organisaatioissa ja miten opit innostamaan sekä innostut itse.

Minä näen systemaattisesti organisoidun johdon työnohjauksen tai coachauksen erääksi ratkaisuksi koulutuksen rinnalle saavuttamaan edellä mainittuja taitoja ja kykyjä. Työnohjaus on tieteellisesti todennettu menetelmäksi, jossa saadaan syvällisiä ja ennen kaikkea pysyviä vaikutuksia johtamiseen ja organisaation toimintaan. Työnohjaus ei ole pinnallista keskustelua ja ohjeiden yksipuolista vastaanottamista, vaan vastuuntuntoista, välillä raskastakin oman itsen ja johtamistyön tutkimista pätevien ja kokeneiden johdon työnohjaajien ja coachien kanssa.



Harhaluulot työnohjauksesta kukoistavat. Olen kuullut monen johtajan sanovan, että ”osaan minä työni, ei siihen ohjaajaa tarvita”. Näin on hyvä ja se olisikin todella harmillista, jos vielä johtajalla itsellään olisi se tunne, että ei hallitse työtään. Kysehän on juuri siitä, että kun johtaja osaa työnsä, niin silloin hän on myös työnsä paras analysoija ja tutkija kehittääkseen työtään.

Kysymys on siitä, että uskaltautuu kehittämään osaamistaan oman työn tutkimisen kautta. Johdon työnohjaus voi olla raskaskin prosessi, mutta se on ainoa tie kasvaa ja kehittyä johtajana omassa johtamistyönsään. Työnohjausprosessin tuloksena saadaan aikaisempaa paremmat vuorovaikutus- ja ryhmädynaamiset taidot, tunneäly

kehittyä, tajutaan yhteisöllisyyden merkitys ja uskaltaudutaan kohtaamaan työntekijät demokraattisen innostavassa ilmapiirissä. Seurauksena on myös rauhoittumisen taito ja oman rajallisuuden kohtaaminen. Ymmärretään, että minun ei tarvitse olla se valittu, joka kaiken osaa ja kaiken tietää ja tekee.

Seuraava ja luonnollinen kysymys lukijalla onkin jo mielessä eli mistä löytää päteviä johdon työnohjaajia? Vastauksia löytyy [www.johdontyonohjaajat.fi](http://www.johdontyonohjaajat.fi) sivuilta, jossa CSLE® pätevyiden saavuttaneet ohjaajat ovat palveluksessamme.

Marita Paunonen-Ilmonen  
Päätoimittaja

## Symposium tarjosi voimavaroja ja uusia näkökulmia johdon työnohjaukseen

*Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n vuotuinen suurtaapahtuma järjestettiin kesäkuussa 2008 Wuolteen kartanossa. Symposium on tärkein johdon työnohjaajien täydennyskoulutustapahtuma asiantuntijaluentoineen ja keskusteluineen.*

### **Uutuus ei riitä muutoksen perusteeksi**

Symposiumin avasi kasvatustieteen tohtori **Jussi T. Kosken** alustus luovuudesta, muutoksesta ja näennäistehokkuudesta. Ydintavoitteet ohjaavat kaik-

teessa tapahtuu, on vaikeata, ellei mahdotonta työskennellä luovasti.

Koski perään kuulutti "kestävän ammatillisuuden ideaa". Hän herätteli ajattelemaan sitä, kuinka paljon toimimme muo-

kilöiden yksi yhteinen piirre. Ajattelun riippumattomuudesta seuraa, ettei mennä muiden eikä muodin mukaan.

Uutuuden lisäksi luovan muutoksen vaatimuksia ovat muutoksen hyödyllisyys, käytettävyys ja haluttavuus. Nykyajan vitsauksena on, että usein tehdään muutoksia, joissa toteutuu vain uutuus. Toinen Kosken mainitsema vitsaus on näennäistehokkuus eli tehokkaalta näyttäminen, joka on tullut erityisesti kvartaalitaloudessa tärkeäksi.

Kosken luento antoi ajateltavaa ja monia vinkkejä asioista, joi-

ta työnohjauksessa kannattaa nostaa tutkittaviksi. Tuttujakin perusasioita voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta. Se voi tuottaa uudenlaisen oivalluksen niiden tärkeydestä ja muistuttaa siitä, että pelkkä uutuus ei ole riittävä syy muutokseen.

Työnohjaajan on hyvä esittää seuraavanlaisia kysymyksiä sekä itselleen ohjaustyöhön liittyen että ohjattaville:

- Ovatko ydintavoitteet selkeitä ja motivoivia?
- Kuinka paljon toimintaamme ohjaa muoti, kuinka paljon parhaan etsiminen?
- Mitä ovat ne pysyvyydet, joita tarvitaan?
- Toteutuuko muutoksessa uutuuden lisäksi se, että se on hyödyllinen ja haluttava?
- Asiantuntijaorganisaatio on yksilöiden yhteisö, miten se toteutuu?



*Kuinka paljon toimintaamme ohjaa muoti, kuinka paljon parhaan etsiminen?*

kea toimintaa - jos niitä on, Koski muistutti. Jos tavoitteet muuttuvat koko ajan, kuten usein jatkuvan muutoksen tilan-

din mukaan ja kuinka helposti luiskahdamme pois etsimästä parasta tapaa. Ajattelun riippumattomuus on luovien hen-



**Mahdoton esimies  
työnohjauksessa**

Miten tunnistaa työnohjauksessa mahdottomat esimiehet ja mitä heidän ohjauksessaan tulisi huomioida? Tätä kysymystä pohdittiin psykologi, työnohjaaja **Mikko Räsänen** johdolla. Hän työskentelee kehittämispäällikkönä Johtamistaidon opisto JTO:ssa.

Mahdottomilla esimiehillä tässä esityksessä tarkoitettiin käytökseltään huonoja esimiehiä. Ei niitä mahdottomia esimiehiä, joiden käytös on hyvää ja ovat muutenkin mukavia ihmisiä,

- Onko henkilöllä vaikeuksia vuorovaikutuksessa?

- Liittykö niihin yleensä minätilojen vaihtelua?

- Aiheuttavatko vaikeudet selkeää kärsimystä itselle tai toisille?

Jos vastaus kaikkiin kysymyksiin on kyllä, on mahdollista, että henkilöllä on persoonallisuushäiriö.

Räsänen käsitteli myös mahdottomien esimiesten ohjaamiseen ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Tehtävä voi olla vaikea, mutta ei mahdoton. Lievästi mahdoton esimies voi kehittyä, kun hänelle annetaan palautet-



www.biztor.com

- Tutkimuksia ja kokemuksia asiantuntijoiden sitoutumisesta, partner, johdon työnohjaaja- ja mentori **Minna Lehtinen**
- Johtamisen Nyt - johtajana tässä hetkessä, tällä paikalla, näiden ihmisten kanssa, Johdon ja henkilöstön työnohjaaja, coach, työnohjaajakouluttaja ja freelance-toimittaja **Seija Mauro**

itsensä kanssa? - Miten mielenrauhan voi saavuttaa? - Kokeuksia miten olen löytänyt mielenrauhan? Alustajina Yksilö- ja ryhmäpsykoterapeutti, työyhteisökonsultti **Kari Kähönen** ja ilosofi, terveystieteiden maisteri **Iris von Harpe**

Risto Alsi

- "Oman mielen tutkiminen" - mitä tarkoittaa, että on sujut



*Näennäistehokkuus... on tullut erityisesti kvartaalitaloudessa tärkeäksi.*

mutta jotka täysin laiminlyövät johtamis- ja esimiestehtävänsä. Mahdottomuuden asteet etenevät hankalasta käytöksestä poikkeavaan käytökseen ja siitä edelleen aggressiiviseen ja loukkaavaan käytökseen. Räsänen vinkit mahdottomien esimiesten tunnistamiseen oli huomion kiinnittäminen asiakkaan tapaan asettua vuorovaikutukseen, hänen tapansa kertoa ja hänen kertomuksensa sisältöön.

Mahdollisen persoonallisuushäiriön ja vaikeasti mahdottoman henkilön tunnistamisessa voi käyttää apuna seuraavaa kysymyssarjaa:

ta ja otolliset kehittymisen puitteet. Keskimahdoton esimies tarvitsee yleensä rajoja ja henkilökohtaisempaa ohjausta kehittymiseensä, mutta hän tarvitsee myös omaa motivaatiota itsensä kehittämiseen.

**Ohjelmassa lisäksi**

- Fabula-malli työnohjauksessa, toimitusjohtaja ja professori (emer.). **Marita Paunonen-Ilmonen**
- Oman koulutustaustan ja viitekehysten hyödyntäminen ohjaustyössä, dosentti, työnohjaaja, kouluttaja ja työyhteisövalmentaja **Arja Pennanen**

**Johdon työnohjaajien  
vuoden 2009 Symposium  
järjestetään Riihimäen seudulla  
11.-12.6.2009.**

**Seuraa ilmoittelua  
yhdistyksen kotisivuilla  
www.johdontyonohjaajat.fi**

## Työnohjaus edistää **TEHOKKUUTTA JA JAKSAMISTA**

*Työnohjauksen suosio kasvaa johtajien parissa. Mistä oikein on kyse? Mitä konkreettista hyötyä on työnohjaajan kanssa käytävistä keskusteluista? Kannattaako pitkäkestoiseen prosessiin sitoutua?*

### **Oman käyttäytymisen kehittyminen**

Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen -palvelualueen johtaja **Niina Andersin** Talent Partnersilta on havainnut, että työnohjaus tukee oppimista. Perinteisten johtamiskoulutus-

on helpompaa ohjatusti. Lisäksi työnohjaus on koulutusta yksilöllisempi menetelmä.

Andersin mukaan johtajuuden juuret ovat syvällä yksilön arvoissa ja asenteissa. Näiden syvään juurtuneiden johtamismallien muuttaminen vaatii itse-

### **Paineensietokyvyn kasvattaminen**

Myös johdon ja esimiesten työnohjaaja ja organisaatiokonsultti **Veijo Hurskainen** näkee johtajan itsetuntemuksen syventämisen yhtenä keskeisenä lisäarvona, jota työnohjaus johtajalle antaa. Johtajan on saatava aikaan muutoksia, ei vain itsessään vaan myös organisaatiossaan. Päätöksiä on tehtävä silloinkin, kun käytettävissä ei

ole kaikkea tarvittavaa tietoa. Hurskaisen mukaan erityisen hankalia ovat tilanteet, joissa esimiehen on tehtävä päätöksiä, jotka ovat organisaation kokonaisuuden kannalta hyviä, mutta joissa yksilö joutuu kärsimään.

Vaikeissa päätöstilanteissa johtaja kokee epävarmuutta, yksin jäämistä ja syyllisyyttä. Kuinka hyvin johtaja sietää tätä painetta? Kuinka hyvin johtaja tuntee oman mielensä toimintamallin vaikeissa tilanteissa? Selviytyäkseen johtajan on tiedostettava arvonsa sekä omat vahvuudet ja heikkoudet.

*Teoria siirtyy käytäntöön  
tehokkaammin ja nopeammin  
työnohjauksen tukemana.*

ten ja valmennusten teoria siirtyy käytäntöön tehokkaammin ja nopeammin työnohjauksen tukemana. Koulutus ja siihen liittyvä työnohjaus ovat toimiva yhdistelmä, kun halutaan nopeuttaa oman johtamiskäyttämisen muutosta toivottuun suuntaan.

Nykyisin on aina kiire. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä ja ottaa aikaa oman kehittymisen edistämiseksi. Oman käyttäytymisen muuttaminen

tuntemusta. Omat toimintamallit tulee tiedostaa ja tunnistaa sekä hyväksyä muutoksen tarve.

Muuttamiseen tarvitaan johtajan oma halu. Työnohjaaja ei muuta johtajaa, mutta hän voi kuitenkin kysymyksillään auttaa johtajaa jäsentämään ja syventämään omaa itsetuntemustaan. Lisäksi työnohjaajalla on annettavana johtajalle käyttäytymistieteellistä asiantuntemusta ja oppimisen käsitteellisiä välineitä.







Hurskaisen mukaan johtajan on kyettävä toimimaan organisaation hyväksi. Jos johtajan aika ja energia menee omaan selviytymiseen, johtaminen ja koko organisaatio kärsii. Työnohjaajan tukemana johtajan itsetuntemus syvenee ja sitä kautta johtajan toiminta haastavissa tilanteissa.

#### **Valmistautuminen haastaviin tilanteisiin**

Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusprofessori ja

johtaja itsekseen tai tutussa porukassa kykenee. Lisäksi valmiusaste käsitellä hankalia asioita työryhmän keskellä paranee, koska ensimmäiset pohdinnat on käyty jo muualla ja ajatuksia on testattu työnohjaajan kanssa.

#### **Toimintakyvyn vahvistaminen**

Lönnqvist toteaa, että johtaminen on raskasta ja vaikeaa ja siihen liittyy yleensä epävarmuutta. Johtaja ei kuitenkaan voi

Kyse ei tietysti ole pelkästä toimintakykyiseltä näyttämislä. Työnohjaus lisää johtajan hallinnan tunnetta, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus johtajan käyttäytymiseen. Toiminta tehostuu, jaksaminen paranee ja näin kokonaistyösuoritusmäärä paranee.

#### **Tukea yksinäiseen työhön**

Andersin mukaan johtajan yksinäisyys korostuu organisaatiossa, jossa viestintäkulttuuri ei ole avoin. Suomalaiset esimiehet eivät ole tottuneet puhumaan työnsä ongelmista. Kun kriisien aikana johtamisen ote kovenee, vuorovaikutus jää entistä vähemmälle huomiolle. Johtajan asemavaltasuhde luo jännitteen suhteessa muihin henkilöihin organisaatiossa. Työnohjaaja tai coach saattaa olla johtajan ainoa ja ensimmäinen luottamuksellinen keskustelukumppani, jonka kanssa voi puhua vaikeista ja haastavista tilanteista.

Lönnqvistin mukaan johtajat ovat organisaatiolle kriittinen resurssi. Erityisesti yritysjohdon

kohdalla riskejä tulisi minimoida varmistamalla, että avainhenkilöt kuten johtajat ovat toimintakuntoisia. Johdon toimintaa voidaan tukea monin eri tavoin, kuten koulutuksen, konsultointia, työnohjauksen tai jopa terapian keinoin. Olisi tärkeää varmistaa oikeiden menetelmien käyttö.

Yritysjohdon työnohjaus on usein ongelmien ratkaisua. Taustalla on tehokkuusajattelu. Joskus kuitenkin johtaja voi vain haluta pysähtyä miettimään asioita. Tällöin lienee kyse perinteisestä vapaamuotoisesta ammatillisesta kypsymisestä. Työnohjauksessa voidaan käsitellä kaikkia johtamisen peruselementtejä kuten tavoitteita, toimintaympäristöjä, rajapintojen hoitamista ja organisaation sisäistä integraatiota.

Petri Ruotsalainen

*Työnohjaus voi toimia myös valmistautumisena hankalien päätösten tekemiseen.*

Helsingin yliopiston psykiatrian professori **Jouko Lönnqvistin** mukaan työnohjaus voi toimia myös valmistautumisena hankalien päätösten tekemiseen. Ulkopuolinen työnohjaaja auttaa johtajaa harkitsemaan ja tarkastelemaan asioita syvemmin ja monipuolisemmin kuin mitä

hakea tukea epävarmuuteensa organisaationsa sisältä. Epävarmuus voi alkaa moninkertaistua ja levitä organisaatiossa, jos johtaja purkaa sitä esimerkiksi alaisilleen. Johdon on kaikissa tilanteissa näytettävä toimintakykyiseltä ja turvalliselta alaisten silmissä.

## Aivotutkimus paljastaa

# Tunteet johtavat ajattelua

*Markkinoinnissa hyödynnetään jo aivotutkimuksen tuloksia tunteiden vaikutuksesta ajatteluun. Johtajan ei pidä vähätellä tunteiden merkitystä.*

Nikotiiniriippuvuustutkimuksissa on todettu, että palkitsevat kokemukset ovat parhaita opettajia. Tunneyöpyllä väritetty muistijälki aivoissa sitoo mielihyvän lujasti sen käynnistääseen. Siksi alamme toistaa tyydytyksen tuonutta käyttäytymistä, kuten tupakointia. Ehdollistuminen on niin tehokasta, että pian jopa pelkkä palkkion odotta-

ta suuri osa meihin vaikuttavista ympäristömme viesteistä tai omasta toiminnastamme.

Esimerkiksi hyvin jännittynyt ihminen keskittyy suorituksiinsa lähinnä olemisensa sietämiseen ja hengissä pysymiseen. Koko fysiologien koneisto on valjastettu hengittämisen ja sydämen toimintojen ohjaamiseen – ky-

misen kannalta epäedulliseen suuntaan.

Minkälainen johtaminen toimii tehokkaimmin? Olisiko uhkailujen ja vaatimusten sijaan sittenkin helpompaa lähteä ruokkimaan positiivista vastetta ja sen avulla vähentää pelkoja sekä löytää rauhoittavia elementtejä ympäristön vuorovaikutuksessa?

Markkinoinnin ammattilaiset tietävät tunteen merkityksen. Aivotutkimus ja markkinointi kohtaavat tutkimushaarassa, jonka tarkoitus on nimenomaan selvittää aivotasolla ihmisten mielenliikkeet mainostettavaa tuotetta kohtaan. Mainostutkijat ovat jo havainneet tunteen ohjaavan merkityksen valintoja tehdessä.

### **Tunteet ja johtaminen**

Tänä päivänä johtajuus on muuttumassa valvovasta käskynjaosta tukemiseksi ja auttamiseksi. Johtaja tukee, innostaa ja valmentaa alaisiaan. Tällä tavoin johtaja voi tukea ja auttaa ihmisten omaa kykyä kehittyä ja kasvaa vastuullisemmaksi yksilöksi.

Johtajana kasvamisen tulisi johtaa syvenevään itsetuntemukseen, arvotietoisuuteen ja mielekkyyden kokemiseen. Johtaja vaikuttaa koko työyhteisön mielialaan omalla käytöksellään, suorituksellaan, asenteellaan ja arvioillaan. Tähän ei riitä mikään tekninen väline eikä strategia vaan siihen tarvitaan persoonallisuuden kautta välittyvää arvokokemusta, tunteen välittämistä ja välittymistä. Näin johtajaa kuullaan ja kuunnellaan herkkä korvalla.



*Emme ehkä olekaan niin järkeviä kuin luulemme.*

minen käynnistää mielihyväjärjestelmän. Tunteiden vaikutus ajatteluun ja käyttäytymiseen on selvä.

### **Tunteet ja ajattelu**

Provosoiden voidaan sanoa, että tunteet ohjaavat ajatteluamme. Ehkä emme olekaan niin järkeviä kuin luulemme. Todellisuudessa tunnemaailmamme ja -ilmastomme ohjaa ajattelumme ja reaktiomme suuntaa. Kuvittelemme olevamme täysin tietoisia käyttäytymisestämme ja silti meiltä jää havainnoimat-

kyyn säilyä elävänä siinä hetkessä. Muistaako hän mitään? Kuuleko hän mitään? Energia, jota tarvittaisiin esimerkiksi luovaan toimintaan, kuluu suurelta osin hengissä säilymisen varmistamiseen. Aivot eivät rekisteröi muuta kuin uhkan ja vaaran. Luovaa ajattelua tai suoritusta on lähes mahdotonta odottaa.

Tunne on siis ohjaava tekijä kyvyssä ajatella rakentavasti ja luovasti. Yllättävä pelko, uhka tai muu negatiivinen tunne kesken luovaa oppimisen prosessia voimistaa aivojen kemialla oppi-



## Työnohjauksella syntyi Myönteinen kierre

### **Tietoisuuden ja itsetuntemuksen kehittäminen**

Nykyjohtajaa houkutellessaan tietoisuuteen ja kehittämään todellista tietoisuuttaan organisaatioissaan. Mitä vähemmän olemme tietoisia, sitä enemmän annamme muiden tekijöiden vaikuttaa itseemme ja omaan toimintaamme oman itsemme sekä muiden johtamisessa. Johtajan oman ihmiskäsityksen hahmottaminen ja sisäistäminen on tärkeää.

Myös itsetuntemuksen tulisi olla vahvalla pohjalla, mikä edellyttää kykyä nähdä itsensä hyvän ja pahan peilissä. Hyvä johtajuus nykyään edellyttää tietoiseksi tulemistä omista motiiveistaan, käsityksistään, ajatuksistaan, tavoitteistaan ja oman toiminnan seurauksista. Tunteet, jotka ohjaavat ajattelua, ovat läsnä tässä kaikessa.

Arja Pennanen, FT, dosentti

*Suomalaisista toimittajista vain pieni prosentti on pääsyt osalliseksi työnohjauksesta. Kuitenkin nämä harvat kokevat selkeästi hyötyneensä ohjauksesta. Silti menetelmän leviäminen toimituksiin on ollut verikkaista. Syynä tähän ovat tietävästi tiedonpuute ja asenteet.*

Toimittajan työ ei ole pelkkää tekstien naputtelua itseksensä. Työhön liittyy erilaisia vuorovaikutustilanteita niin työyhteisössä kuin haastateltavien kanssa, mikä korostaa oman persoonan merkitystä työvälineenä. Tekniikan, organisaatioiden, yhteiskunnan ja arvojen muutokset muokkaavat toimittajan työtä ja luovat moninaisia kehittämistarpeita myös journalistien ammattiryhmässä.

Työnohjaus ei ole vielä levinnyt suomalaistoimituksiin kovinkaan laajalti; menetelmän käyttö on yleistynyt niissä pääasiassa 2000-luvulla. Toimittajien kokemukset työnohjauksesta ovat hyvin myönteisiä. Viime keväänä toteutettuun tutkimuksen osallistuneista journalisteista kolme neljästä oli tyytyväisiä työnohjauksen antiin ja koki saaneensa siitä hyötyä. Tulosten mukaan toimittajat saivat työnohjauksesta eväitä jaksamiseensa ja omaan henkiseen kasvuunsa. Työn osalta koettiin saadun valmiuksia työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen ja oman työn kehittämiseen. Ohjauksessa olleet kertoivat työmo-

tivaationsa nousseen ja he katsoivat myös oman työyhteisönsä hyötyneen ohjauksen vaikutuksista, erityisesti kohentuneiden vuorovaikutustaitojen ja entistä paremman palautteen vastaanottokyvyn ansiosta.

Toimittajat kuvasivat jaksamisen lisääntyneen itsetuntemuksen syvenemisen kautta. Realistinen käsitys omista vahvuuksista ja kehittämistarpeista lisäsi itsevarmuutta ja rohkeutta, mikä myös auttoi rajaamaan asioita. Näin syntyi eräänlainen positiivinen kierre: rohjettiin tarttua asioihin, saatiin onnistumisen kokemuksia, mikä taas paransi itsetuntemusta ja nosti itsetuntoa, jolloin rohkeus lisääntyi jne.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, miksi työnohjaus - toimittajien positiivisista kokemuksista huolimatta - on levinnyt journalistien keskuuteen hyvin verkkaaisesti. Toimittajien näkemysten mukaan syy tähän oli sekä toimittajien että esimiesten tiedon puute sekä väärät asenteet ja mielikuvat. Niin tässä kuin



monessa aiemmassakin suomalaistutkimuksessa törmättiin näkemykseen, jonka mukaan työnohjaus rinnastetaan usein terapiaan. Tämän nähtiin nostavan kynnystä hakeutua ohjaukseen "leimautumisen pelossa". Toimittajat katsoivat myös, ettei työnohjausta aina osata markkinoida työnantajille oikein. Heidän mukaansa faktat eli tutkimustulokset vaikuttavuudesta saattaisivat edistää menetelmän laajempaa käyttöönottoa journalistien keskuudessa.

Oli sitten nousu- tai laskusuhdanne, työnantaja luulisi kiinnostavan hyvinvoiva, motivoitunut, omaa työtään kehittävä työntekijä, jolla on entistä paremmat vuorovaikutustaidot ja palautteen vastaanottokyky. Tähän työnohjauksella pyritään - ja päästään.

Marja Häkkinen

Juttu perustuu kirjoittajan tiedotusopin pro gradu -tutkielmaan *Itsetuntemusta ja ihmisyyttä. Toimittajien kokemuksia työnohjauksesta.*

## 2000-luvun työelämän haasteet johtajille

# KOHTI IHMISKASVOISTA JOHTAMISTA

*Työntekijöiltä edellytetään uusia taitoja ja jatkuvaa halukkuutta ja kykyä uuden oppimiseen. Erityisesti tietotekniikan nopea kehittyminen kasvattaa osaamisvaatimuksia. Lisäksi toimenpiteitä vaativat varhainen siirtyminen pois työelämästä ja väestökehityksen tuomat haasteet. Myös työilmapiirimittausten osoittamat korkeat kuormittuneisuusluvut huolestuttavat.*

Suomalaisen työelämän muutosten taustalla ovat kansainväliset muutokset: informaatioteknologian nopea kehittyminen ja talouden globalisoituminen sekä tietotuotannon syntyminen. Jälkitekniikasta yhteiskunnasta on siirrytty informaatio- ja

keskimäärin 59-vuotiaana ja vain joka yhdeksäs työskentelee yleiseen 65-vuoden vanhuuseläkeikään asti. Usein syynä on työkyvyn aleneminen. Samaan aikaan väestörakenteen kehitys on johtanut siihen, että vuodesta 2004 lähtien työelämästä siir-

jöistä on kasvanut samoin kuin huoli eläkerahastojen riittävyydestä. Nykyisen taloudellisen taantuman lopulliset vaikutukset jäävät nähtäväksi.

Kun yrityksellä ei ole riittävästi

osaavaa henkilöstöä saatavissa tai käytössään, työntekijät joutuvat työskentelemään suuremman työpaineen alla. Tässä tilanteessa vain osa työntekijöistä jaksaa, samalla kun osa päättää vaihtaa tehtäviä ja osa uupuu tai palaa loppuun ylittöiden, pitämättömien lomien ja vain mitattavissa olevien tulosten tavoittelun paineessa. Myös globalisoituvaa talous tarkoittaa monikansallisten yritysten tiukentuvaa otetta työntekijöistään. Paikallisista olosuhteista



*Kilpailu osaavista työntekijöistä on kasvanut.*

tietoyhteiskuntaan. Työn luonne on muuttunut tietokeskeiseksi ja on arvioitu, että Suomessa 2000-luvun alussa jopa 40 prosenttia työvoimasta teki tietotyötä.

### **Työssä jaksamista tulisi tukea**

Työn muuttumisen ohella 1990-luvun laman jälkeiselle ajalle on ominaista suomalaisen eläkejärjestelmän mahdollistama varhainen työstä poissa jääminen. Työstä jäädään pois

tyy pois enemmän työntekijöitä kuin työmarkkinoille tulee uusia työntekijöitä.

Aikaisempina vuosikymmeninä nimenomaan ikääntyneet on siirretty yritysten kriisitilanteissa varhaiseläkkeelle ja näin on uutisoitu myös nykyisen talouskriisin aikana. Kuitenkin sekä kansantalouden että Tilastokeskuksen asiantuntijat ja eläkevaikutusyhtiöt ovat yksimielisiä sen suhteen, että ihmisten työuran pitäisi olla nykyistä pidempi. Kilpailu osaavista työnteki-



etääntynyt omistajuus vaatii säälimättä taloudellisia tuloksia työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä.

### **Toimintaympäristö on muuttunut**

Yhteistä tietotyön, ikääntymisen ja jaksamisen haasteille on se, että ne tapahtuvat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. On arvioitu, että tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuvat noin joka kuudes vuosi ja että lähivuosien aikana teknisiä muutoksia tapahtuu enemmän kuin tähänastisen historian aikana yhteensä.

Teollisen ajan byrokraattinen organisaatio korosti hierarkiaa, pysyvyyttä ja kontrollia. Toisen maailmansodan jälkeinen tasainen hyödykkeiden kysyntä

uusiutuminen ja yritysten verkostoituva kehitys on kuitenkin jatkunut kiihtyvällä tahdilla. Kun tuotteiden ja palvelujen elinkaaret lyhenevät, organisaatiokäytöiden vanhentuminen mitataan mieluummin kuukausissa kuin vuosissa ja pörssiyritysten tuloksia mitataan neljännesvuosittain.

### **Kontrolloiva johtaminen ei toimi enää kuten ennen**

Kuohuvan toimintaympäristön, vähentyneen ennustettavuuden ja lisääntyneen epävarmuuden keskellä esimiestyössä ja johtamisessa on riskinä reagoida lisääntyvällä kontrollilla. Tämä jälkimodernille ajalle tyypillinen epäjatkuvuus kyseenalaistaa hierarkisia ja joustamattomia organisaatioita ohjanneen mekaanisen ajattelun.



*Tarvitaan kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen perustuvaa johtamista.*

ja halpa energia mahdollistivat standardeihin perustuvan suurtuotannon, jossa yritys hoiti koko tuotannon alusta loppuun.

Toiminnan organisoiminen alkoi muuttua 1970-luvulla, kun kysyntä hidastui ja energia kallistui. Yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintoihinsa ja ulkoistamaan tukitoimintojaan verkostoitumalla toisten yritysten kanssa. Tiedon ja tekniikan

Modernille ajalle tyypillinen mekanistinen ihmiskäsitys on ohjannut johtamis- ja organisaatiokäsityksiä ja niihin perustuvaa toimintaa. Niiden tilalle tarvitaan kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen perustuvaa johtamista. Ihmistä koneen osana kohtelevan organisaation tilalle onkin nousemassa humanistisia, ihmisen hyvinvointia ja siten tietotyössä tarvittavaa luovuutta ja innovatiivisuutta tukevia organisaationäkemyksiä.



Kari Neilimon mukaan kehitys kulkee kohti markkinatalouden evoluutiokehityksen kolmatta vaihetta, ihmiskasvoista markkinataloutta, jolle on tyypillistä resurssien tasapainoinen käyttö, sosiaalisen ja ekologisen vastuun ymmärtäminen ja huomiointi yritystoiminnassa sekä verkostomaiset luottamukseen perustuvat yritys rakenteet. Henkilöstö ymmärretään oikeasti ”yrityksen keskeiseksi strategiseksi menestystekijäksi.”

Suomalainen johtamiskeskustelu on kulkenut kansainvälisen kehityksen jäljessä ja vasta laman myötä 1990-luvulla alettiin siirtyä ajanmukaisiin johtamismenetelmiin. Ihmisten johtamisen tärkeys on noussut tällöin esille uudella tavalla. Esimerkiksi Teknologiateollisuus ry:n

selvityksen mukaan yritysten keskijohdon rooli ja ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut. Selvityksen yhteenvedossa todetaan, että ”näyttää siltä, että ihmisten johtaminen kasvaa yhdeksi yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi, jopa ohi asiantuntijaosaamisen ja liiketoimintaosaamisen.”

Esimiehen tulee kasvavassa määrin perehtyä oman ammattialansa ja liiketoiminnan periaatteiden tuntemisen lisäksi myös ihmisen oppimiseen, erilaisuuteen ja psykofyysiseen jaksamiseen. Asiantuntija- ja liiketoimintaosaaminen rinnalla korostuu ihmisosaaminen johtamisen osa-alueena.

Petri Ruotsalainen

## Ihmisten johtamisen painopisteet Verkostoja, erilaisuutta ja luovuuden tukemista

*Nopeasti muuttuvassa työelämässä myös johtamisen painopisteet vaihtelevat. 2000-luvun suomalaisia johtamishaasteita ovat tietojohdaminen sekä erilaisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen.*

### **Tietojohdamisessa painottuu verkostojen johtaminen**

Aikaisemmin esimies suunnitteli työn ja työntekijä toteutti sen, mutta tietotyössä työntekijä on asiantuntija, jonka toimintaa esimies koordinoi ja integroi suhteessa muuhun organisaatioon. Esimiehen uudeksi tehtäväksi jälkiteollisessa informaatio- ja tietoyhteiskunnassa on muodostunut 1990-luvun puolivälissä tietojohdaminen (knowledge management).

tamaan erityisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon muodostumiseen ja luomiseen. Tietojohdamisessa painottuu siten ihmisten ja sosiaalisten verkostojen johtamistaidot.

Tietojohdamisen tarkoituksena on sellaisten toiminta- ja informaatioympäristöjen synnyttäminen ja ylläpitäminen, joissa uuden tiedon luominen, innovointi ja tietopääoman kehittäminen toteutuu luontaisimmin. Vahvojen ja vastavuoroisten informaatiovirtojen verkosto on avainasemassa innovaatioiden syntymisessä.

Näitä verkostoja voidaan kuvata myös käytäntöyhteisön käsitteellä. Käytäntöyhteisö muodostuu luonnostaan erilaisten, ihmisiä yhdistävien tekijöiden ympärille, esimerkiksi perheissä, harrastuksissa ja työelämässä. Organisaatiossa käytäntöyhteisö tarkoittaa niitä virallisia ja epävirallisia sosiaalisia verkostoja, joihin työn-

Tietojohdaminen on leadership-tyyppistä yleis- ja henkilöstöjohtamista, jolla pyritään vaikut-

sa ja työelämässä. Organisaatiossa käytäntöyhteisö tarkoittaa niitä virallisia ja epävirallisia sosiaalisia verkostoja, joihin työn-



tekijät osallistuvat ja joissa he keskenään jakavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan työstä. Esimiehen tulee ymmärtää sosiaalisen vuorovaikutuksen dynamiikkaa.

Tiedon ja osaamisen johtamisen (knowledge management) yhteyteen ja rinnalle voidaan nostaa myös oppimisen johtamisen käsite. Tässä yhteydessä käsitteellä oppimisen johtaminen ei tarkoiteta oppilaitosten johdon pedagogista johtajuutta, vaan työssäoppimisen johtamista yleensä.

Oppimisen johtaminen voidaan käsittää yksilön, ryhmän ja koko organisaation osaamista tuottavana prosessina. Oppimisen johtamisprosessi on luonteeltaan kasvatuksellinen ja johtamisprosessin pitkän aikavälin haasteena on tukea oppimista sekä yksilön että ryhmien ja koko or-

ganisaation tasoilla. Tarvittavista resursseista huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen kuuluu keskijohdon tehtäviin.

### **Johtamisessa tarvitaan kykyä hyväksyä erilaisuus**

Yhteiskunta kannustaa ikään-tyvää työväestöä pysymään työelämässä pidempään tarjoamalla parempia eläkekertymiä. Taloudellisten keinojen lisäksi tarvitaan myös uudenlaista johtamisajattelua, ikäjohtamista. Ikäjohtaminen on lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jossa erityisesti painotetaan ikääntyvien työntekijöiden arvoa, työkykyä ja sen ylläpitoa sekä pyritään työn ja työntekijän toimivaan yhteensovittamiseen.

Johtamisen kannalta ikään-tyvien kokemustieto on resurssi, jota tulisi hyödyntää. Esimies-

ten tulisi muuttaa rooliaan valtuuttavaan, valmentavaan tai mentorinomaiseen suuntaan. Kokemustiedon hyödyntämisen ohessa tällä voi olla myönteinen vaikutus ikääntyneiden asenteisiin suhteessa työhön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Ikäjohtamisen mahdollisuudet vaikuttavat olevan erityisen merkittäviä yritysten sukupolvenvaihdoksissa, jossa kokemuksen mukanaan tuoma hiljainen tieto tulisi saada yrityksen jatkajan käyttöön.

Esimiehen asenteet ikääntyvää työntekijää kohtaan heijastuvat hänen johtamistapaansa ja sitä kautta koko työyhteisöön. Niinpä esimiehen tulisi tiedostaa oman käyttäytymisensä tausta-ajattelua ei vain ikää vaan yleensäkin erilaisuutta kohtaan, sillä työyhteisöt muuttuvat monimuotoisemmiksi.

Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työyhteisöt nuortuvat ja odotettavissa on myös erilaisen etnisen ja kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden määrän kasvu. Sukupuolen tasa-arvon käsite laajenee inhimilliseksi tasa-arvoksi. Kasvava monimuotoisuus on haaste johtamiselle.

### **Työhyvinvoinnin johtaminen tukee luovuutta**

Työministeriön työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmassa kävi ilmi, että onnistunut henkilöstöjohtaminen vaikutti henkilöstötyytyväisyyteen ja että tällä puolestaan

oli selvä yhteys tuottavuuteen. Kuntien eläkevakuutuksen teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että oikeudenmukainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Myös Työterveyslaitoksen mukaan johtamiskulttuuri vaikuttaa esimerkiksi tietotyössä jaksamiseen ja työkykyyn. Johtamiseen liittyvät puutteet ja ongelmat puolestaan lisäävät työn kuormitusta.

Hyviin tuloksiin ei siis riitä pelkkä osaaminen. Työntekijän tulee olla myös kokonaisvaltaisesti, siis fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamisote tukee työyhteisön hyvinvointia ja nostaa esiin työntekijöiden kokemustietoa paremmin kuin käskevä johtamisote.

Työhyvinvointi luo perustan erityisesti luovuutta vaativille tehtävälle. Väsyneenä, kielteisessä tunnetilassa on vaikea synnyttää innovaatioita.

Myös esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen on osa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön. Väsynyt, uupunut johtaja on poissaoleva johtaja, jonka voimavarat kuluvat omaan selviytymiseen. Esimiehen oma hyvinvointi on perusta onnistuneelle ihmisten johtamiselle.

Petri Ruotsalainen



### **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 503 122

Pohjoinen Rautatienkatu 19 A 13, 00100 HKI  
Työhuone: Pohjoinen Rautatienkatu 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)

## **Hyvä johtamistyön ammattilainen,**

*kaipaatko uusia tuulia johtamistyöhösi? Tuntuuko, että virta on vähissä työelämän muutosten haasteissa? Olisiko aika pysähtyä miettimään, voisiko jotain tehdä paremmin ja tehokkaammin eikä vain jatkaa vanhan rutiinin toistamista? Onko oma jaksamisesi kunnossa vai pyritkö lähinnä selviytymään päivästä toiseen? Vai haluaisitko vain kaikessa rauhassa testata ajatuksiasi johtamiseen liittyen?*

*Johdon työnohjaajat ja mentorit ovat johtamisen kehittämisen ammattilaisia, jotka ovat sekä koulutuksensa että kokemuksensa puolesta perehtyneet johtamistyön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. He toimivat eri alojen esimiesten sparraajina, coacheina ja työnohjaajina ja he ovat valmiit jakamaan kanssasi sinun haasteesi ja oman kokemuksensa.*

*Tässä lehdessä johdon työnohjaajat ottavat kantaa nykypäivän johtamistyöhön. Lehti on sinulle mahdollisuus tutustua tehokkaaseen ja vaikuttavaan johtamisen kehittämismenetelmään: työnohjaukseen.*

*Ole hyvä ja tutustu asiaan!*

*Terveisin,*

*johdon työnohjaajat ja mentorit*

*PS: tutustu myös kotisivuillemme:  
[www.johdontyonohjaajat.fi](http://www.johdontyonohjaajat.fi)*



JOHDON  
TYÖNOHJAAJAT  
JA MENTORIT RY