

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry | nro 1/2010

JOHTAJAN

Sparraaja



**Miten voin
irtisanoa
hyvin, s. 8**

Työnohjattavalla
pitkä ura samassa
organisaatiossa -
**Tyytyväisyys ja
motivaatio
kasvoivat, s. 14**

Työnohjaus:

- voimaannuttaa ja auttaa selviytymisessä, s. 6
- parantaa laatua, s. 10
- vaikuttaa tutkitusti, s. 13



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

Työelämästä kuuluu: Työnohjaus menee kuin kuumille kiville

Yritysten ja eri organisaatioiden esimiehet ja johtajat samoin kuin työntekijätkin ovat enenevässä määrin tulleet tietoisiksi työnohjauksen ja coach-toiminnan arvokkuudesta.

Tämä näkyy kentällä esimerkiksi siten, että työnohjaajia haetaan kiivaasti ja hyvillä, pätevillä ja kokeneilla johdon työnohjaajilla on vientiä. Tähän tilanteeseen on vaikuttamassa myös tämänhetkinen taloudellinen tilanne, lomautukset ja irtisanomiset. Tuskin kuitenkaan yksinomaan ahdinko on tuottanut työnohjauksen ja coach-toiminnan vilkastunutta kysyntää, vaan syyt nousevat syvemmältä.

Kuten tiedämme työnohjauksella on pitkät perinteet ja työnohjauksen kanssa samalle tontille on jalkautunut viime vuosina myös coaching. Kummatkin erinomaisia menetelmiä tukea yrityksen ja organisaatioiden tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä turvata johtajalle itselleen että henkilöstölle tila,

jossa saa työnsä tutkimisen ohessa kehittää itseään ammatillisesti.

Organisaatioissa on kiristyneen talouden takia jouduttu aikaisempaa tarkemmin miettimään niitä keinoja, joilla voitaisiin turvata joustava jatkuvuus tuloksen teossa ja henkilöstön jaksamisessa. Tällaista tilannetta kuvatessaan eräs johtaja lausahikin otsikon tapaan ”että nyt työnohjaus kelpaa ja menee kuin kuumille kiville!” Johtajat, esimiehet ja organisaatioiden HR-päälliköt joutuvat entistä tarkemmin pohtimaan myös sitä, millaista vaikuttavuutta eri menetelmiltä voidaan odottaa.

Tässä suhteessa työnohjaus yleensä ja johdon työnohjaus ovat hyvissä asemissa, koska näitä on tutkittu tieteellisesti. Eri tieteenaloilta kansainvälisistä ja suomalaisista tutkimustuloksista on saatu selkeä näyttö vaikuttavuudesta ja vaikutuksien pysyvyydestä. Tässä lehdessä toisaalla on selvitys vaikuttavuustutkimuksista, joten lukija voi sieltä tarkentaa tulosten pääkohtia.

Jo kauan allekirjoittaja on haaveillut tilanteesta, jossa or-



ganisaatioiden toiminnasta päättävät henkilöt miettivät tarkkaan, millainen johtajien, esimiesten ja koko henkilöstön koulutus- ja ohjaussysteemi toisi parhaan vaikuttavuuden. Tällöin voitaisiin puhua kustannus-hyöty-analysistä erilaisten koulutus- ja ohjausmallien osalta. Tässä kilpailussa työnohjaus ei ole häviö, vaan voittaja. Työnohjaus vaikuttaa työn laatuun, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Työnohjaus vaikuttaa työtänsä tekevään ihmiseen ammattipersonaa kehittämällä ja työnohjaus vaikuttaa työyhteisön toimintaan kokonaisuutena erittäin positiivisesti. Ja vielä parasta päälle: vaikutusten on todettu olevan pysyviä!

Miksi siis valitsisit menetelmän, jonka vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta ei ole näyttöä ja josta ehkä vielä maksat runsaasti puoleisesti, jos sinulla on käytössä tutkitusti turvallinen ja luotettava menetelmä, jolla on vakuuttavat näytöt työelämässä!

Marita Paunonen-Ilmonen
Professori (emer.) Ph.D; RN; M.Ed;
ET.psykoterapeutti
Toimitusjohtaja
SUED MANAGEMENT OY





TÄSSÄ NUMEROSSA

Puheenjohtajan terveiset - Johdon työnohjaus on vaikuttavaa ja osaavaa.	4
Johtajuus on luonteen asia	5
Symposium 2009 - Työnohjaus voimaannuttaa ja auttaa selviytymisessä.	6
Miten voin irtisanoa hyvin.	8
Tutkimustietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta.	10
Professori Marita Paunonen- Ilmosesta kunniajäsen	12
Työelämän muutokset ja työnohjaus - Tukea ihmisten johtamiseen	13
Työnohjattavalla pitkä ura samassa organisaatiossa - Tyytyväisyys ja motivaatio kasvoivat	14



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

- Yhdistys on perustettu 2004.
- Yhdistys tekee tunnetuksi johdon ja esimiesten työnohjausta ja mentoringiä
- Kehittää ja uusintaa jäsentensä ammattitaitoa
- Valvoo johdon ja esimiesten työnohjaajien sekä mentorien toimintaa, koulutuksen laatua, asettaa kouluttajille pätevyyskriteerit ja varmistaa näytöin johdon työnoh-

jaajien pätevyyden sekä auktorisoi työnohjaajat.

- Yhdistyksen hallitus
Matti Nokela, EO, (puheenjohtaja)
Arja Pennanen, Dos. FT, (sihteeri)
Seppo Forsman, MBA
Marjatta Ojala, Ekon. HTM-tilintarkastaja
Aki Rogel, VTM
Riitta Ruotsalainen, FM
Petri Ruotsalainen, M.Div
Pirjo Somerkivi, YTT, FM

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

Als Risto, VTM, CSLE
Heikkilä Asta, TtT, CSLE
Nokela Matti, EO, CSLE
Ruotsalainen Petri, M.Div, CSLE
Vartiainen Antero, MKT, CSLE

Toimitus ja taitto

Ruotsalainen Petri

Painopaikka

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Puheenjohtajan terveiset

Johdon työnohjaus on vaikuttavaa ja osaavaa

Meille johdon työnohjaajille on tärkeää työnohjauksen vaikuttavuuden näkyminen asiakkaan työssä. Oma kokemukseni yli 25 vuoden työnohjauksen taipaleelta kertoo palautteena hyvää. Asiakkaat ovat tyytyväisiä työnohjauksen synnyttämään prosessiin. He sanovat sen selkiyttäneen työtä ja antaneen välineitä ratkaista tilanteita.

Ryhmätyönohjauksen vahvuutena tulee aina esiin se, että ryhmä sisältää valtavan määrän erilaisia kokemuksia. Keskustelu toisten kokemuksista ja ratkaisusta synnyttää oivalluksia, jotka parantavat oman työn hallintaa ja tuloksellisuutta. Samaa kertovat myös alan tutkimukset.

Johdon Työnohjaajat ja mentorit ry on toiminut viisi vuotta. Meitä johdon työnohjaajia on nyt yli sata. Yhdistyksen kriteerit

ovat tiukat - on käytävä pitkä johdon työnohjauskoulutus - yleensä ajallisesti noin 2 - 3 vuotta. Ammatillisuuden ylläpitämiseksi suosittelemme johdon työnohjaajille omaa työnohjauksen työnohjausta ja täydennyskoulutusta. Merkittävin alan koulutusta-pahtuma on yhdistyksemme vuosittain järjestämä Johdon työnohjaajien symposium (tänä vuonna 17. – 18.6.2010).

Johdon työnohjaajat ovat innokkaita uuden etsijöitä ja täydennyskoulutuksestaan huolehtivia henkilöitä. Itsensä kehittäminen on heillä verissä. Tämän olen kokenut useissa keskusteluissa ja johdon työnohjaajien yhteisissä tapaamisissa. Sen vuoksi voin luotavaisin mielin sanoa, että joukkomme on varsin laadukasta, valveutunutta ja osaavaa. Työnohjauksessa voidaan joskus joutua tilanteeseen, jossa on hyvä ottaa keskusteluun myös työnohjaajan vaihtaminen. Näissäkin tilanteissa yhteinen pyrkimys on löydettävissä. .

Vuosi 2010 antaa paljon haasteita selvitä työn maailmassa. Olemme työn ja talouden ristiaallokossa ja johtajan olisi luotsattava yrityksensä tässä kovassa tuulella turvallisesti satamaan - työn tekemiseen ja tulosten saavuttamiseen. Samaan aikaan on turvattava työntekijöiden henkinen ja fyysinen terveys. Johtajilla ja johtoryhmillä on käytettävissään tähän työhön valmennettu laadukas sparraajien joukko - johdon työnohjaajat. Käytä hyväksesi.

Matti Nokela
puheenjohtaja
Johdon työnohjaaja CSLE

Kotisivut ovat uudistuneet

www.johdontyönohjaajat.fi

Tutustu Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n toimintaan vierailemalla uudistuneilla kotisivuillamme. Kotisivuilta löydät mm.

- tietoa yhdistyksestä,
- hinnoittelusuositukset,
- työnohjauksen esittelyä,
- Johtajan sparraaja -lehdet (pdf) sekä
- luettelon CSLE-työnohjaajista, joilta voit pyytää tarkempia tietoja ja tarjouksen johtamisen kehittämisessä.

CSLE - Certified Supervisor of Leaders and Executives

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 hankkineet vastaavan pätevyyden 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
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY



Matti Nokela, Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n puheenjohtaja

JOHTAJUUS ON LUONTEEN ASIA

Johtajuudesta kirjoitetaan, sitä peräänkuulutetaan ja siihen tarjotaan koulutusta, mutta mistä johtajuus todella syntyy? Alexandre Havad esittää kirjassaan Hyvejohtajuus yksinkertaisen mallin: johtajuus on luonteen asia.

Johtajuus usein yhdistetään asemaan, vaikutusvaltaan tai karismaan. Havardin mukaan ”johtajuus ei ole varattu vain jollekin eliitille. Se ei ole harvojen, vaan monien kutsumus.” Havardin kehittämä hyveisiin perustuva johtajuusmalli soveltaa klassista näkemystä ihmispersoonasta nykyajan organisaatioiden tarpeisiin.

Klassista viisautta nykymaailman haasteisiin

Hyvejohtajuusmalli perustuu klassiseen hyveteoriaan. Aris-

vän leiman temperamenttiimme, joka siten lakkaa dominoimasta persoonallisuuttamme.” Temperamentti – esimerkiksi flegmaattisuus tai äkkipikaisuus – on synnynnäinen asia. Mutta johtajuus ei ole temperamentista kiinni. Monet kuuluisat johtajat ovat olleet pikemminkin sisäänpäin kääntyviä pohdiskeilijoita kuin räiskyviä persoonallisuuksia.

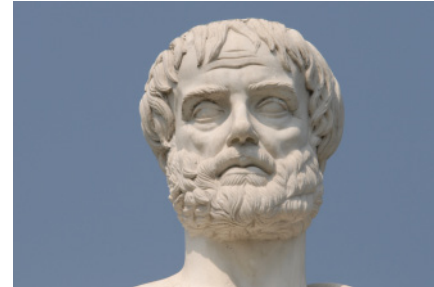
Platon puhui päähyveistä, joiden ympärille muut hyveet kietoutuivat. Niitä ovat viisaus, rohkeus, itsehillintä ja oikeudenmukaisuus. Niitä voidaan soveltaa joh-

hyveet eivät ole teoriaa vaan käytäntöä. Havardin sanoin: ”Hyveet ovat dynaamisia voimia. Sana hyve periytyy latinan sanasta virtus, joka tarkoittaa ’voimaa’ ja ’valtaa’. Ymmärrettiin, että säännönmukaisesti harjoitettuna kukin hyve vahvisti ihmisen valmiutta ja kykyä toimia.”

Suuruuden kaipuu ja muiden palveleminen

Havardin mukaan todellinen johtajuus nojaa erityisellä tavalla kahteen yllättävään hyveeseen: nöyryyteen ja suurisieluuteen: ”Johtajat tunnustetaan heidän suurisieluudestaan ja nöyryydestään. Heillä on unelma, jonka he muuttavat visioksi ja missioksi. Juuri suurisieluus – hengen suuntautuneisuus kohti suuruutta – saa aikaan tämän ylevän uskalaisuuden.”

Mutta jäädessään yksin suurisieluus menettää voimansa ja muuttuu pinnalliseksi mahtipontisuudeksi tai typeräksi suuruudenhulluudeksi. Se tarvitsee kumppanikseen nöyryyttä, joka auttaa johtajaa vapautumaan itsekeskeisyydestään ja palvelemaan muita. ”Johtaja, joka harjoittaa nöyryyttä, kunnioittaa



jokaisen ihmisen arvokkuutta – erityisesti niiden, joiden kanssa hän työskentelee tai on muuten tekemisissä.”

Nöyryydessä kasvaminen vaatii rohkeutta kohdata omia heikkouksia. Suurisieluuden vaaliminen on puolestaan sitä, että haastaa itseään tulemaan paremmaksi ja uskaltautuu unelmoimaan pettymysten aiheuttamasta tuskasta huolimatta.

Ihmisenä kasvamisen pysyvä haaste

Hyvejohtajuus ei kenties sanoakaan mitään kovin uutta. Se paljastaa selkein käsittein ja valaisevin esimerkein sen, minkä me jo sydämessämme tiesimme. Johtajuuteen kasvamisessa on kyse ihmisenä kasvamisesta. Mutta miten se tapahtuu ja miten sitä voi edesauttaa? Siihen kirja tarjoaa selkeän ja käytännön työssä koetellun metodologian.

Oskari Juurikkala

Tutkija, Providentia Oy:n kouluttaja

Lisätietoja internetissä:

<http://hyvejohtajuuskirja.fi>

<http://providentia.fi>



Luonnetta voidaan vahvistaa harjoittamalla säännöllisesti moraalisia hyviä tottumuksia.

toteles korosti ihmisluonteen kykyä kehittyä paremmaksi tietoisilla valinnoilla. Luonne ei ole jotain pysyvää, kuten Havard selittää: ”Emme ole luonteemme vankeja... Luonnetta voidaan vahvistaa harjoittamalla säännöllisesti moraalisesti hyviä tottumuksia, joita kutsutaan moraaliseksi tai inhimilliseksi hyveiksi. Luonne vahvistuu ja jättää pysy-

tajuuden haasteeseen seuraavasti: viisaus on edellytys hyvien päätöksien tekemiselle, rohkeus auttaa säilyttämään suunnan vastoin käymisestä huolimatta, itsehillintä tekee johtajasta tasapainoisen, sydämensä ja mielensä herran, ja oikeudenmukaisuus saa hänet kohtelevaan kaikkia oikein ja luomaan ympärilleen ykseyttä ja yhteyttä.

Poimintoja johdon työnohjaajien kesäsymposiumista

Työnohjaus voimaannuttaa ja auttaa selviytymisessä

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kesäsymposiumissa 2009 syvennyttiin työnohjaukseen erityisesti voimaantumisen, luovuuden ja innovatiivisuuden edistäjänä.

Kasvatustieteen tohtori Juha Siitonen, Empowerment House, kutsui avausluennossaan johdon työnohjaajia voimaantumisen talkoiisiin. Tähän kutsuun työnohjaajan on helppo vastata, sillä voimaantumista edistävät elementit ovat aina läsnä työnohjauksessa.

- Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi. Emme voi antaa voimaa toiselle, mutta voimme monin tavoin mah-

dollistaa voimaantumisen ja toimia voimaantumisen mahdollistavan työyhteisön luomiseksi. Siitonen kehotti kriittisesti tarkastelemaan ensiksi mitä voimaantuminen edellyttää, toiseksi miten voimaantuminen näkyy ja kolmanneksi mitä voimaantumisen seurauksia.

Henkilökohtainen voimaantuminen edellyttää mm. kokemusta hyväksytyksi tulemisesta sekä sataprosenttisen ihmisarvon kokemista, ennakkoluottomuutta katsella asioita eri näkökulmista, itsensä arvostamista ja itseluottamusta. Pohtikaa esimerkiksi sitä, miten toimii ihminen, joka kokee, että häntä kohdellaan vain 30 prosentin ihmisarvolla, kehoitti Siitonen.

Oma voimaantuminen näkyy mm. kuuntelemisena ja haluna toimia toista kunnioittavasti ja haluna auttaa toisia. Se näkyy myös toiveikkuutena ja uskona tulevaisuuteen, haluna yrittää parhaansa ja toimia rakentavana yhteisön jäsenenä. Voimaantumisen seurauksena yksilön hyvinvointi ja elämän hallinnan tunne lisääntyy ja piilossa ollut

potentiaali vapautuu. Voimaantumista henkilöstä tulee haluttu yhteistyökumppani.

Vastaavasti voidaan tarkastella yhteisön voimaantumisen edellytyksiä, joita ovat mm. perustehtävän selkiyttäminen, avoin dialogi sekä työyhteisöissä että johdon ja henkilöstön välillä. Yhteisön voimaantuminen näkyy työnilon lisääntymisenä, yhteisvastuullisuutena ja keskinäisen huolehtimisen sekä reilouden ja oikeudenmukaisuuden kokemuksina. Tästä seuraa mm. hyvinvoinnin lisääntymistä, luovuuden ja innovatiivisuuden lisääntymistä sekä halu tehdä hyvää ja laadukasta työtä.

Tieteellisesti osoitettua vaikuttavuutta

- Kuinka on mahdollista, että työnohjausta ei käytetä johtamisessa enemmän, vaikka on tieteellisesti osoitettu, että työnohjauksella on vaikuttavuutta ja se tuo pysyviä muutoksia ja parempaa johtamista. Tätä ihmetteli puheenvuorossaan **professori Marita Paunonen**,

jolla on pitkä ura työnohjauksen tutkijana, kouluttajana ja työnohjaajana.

Parannettavaa suomalaisessa johtamisessa Paunonen näkee ennen muuta vuorovaikutustaidoissa, yhteisöllisyydessä ja ihmisläheisyydessä. Johtamisessa tarvitaan entistä enemmän ihmisläheistä asennetta, jossa



Tutkimusprofessori Kiti Müller kysyi, onko ihmisillä aikaa ja tilaa oppia työssään.

pelkät numerot eivät ohjaa. Ihmistä ei saisi unohtaa, vaan nyt olisi investoitava ihmisiin.

Niille, jotka ilmoittavat, etteivät tarvitse työnohjausta, koska jo osaavat työnsä, Marita Pauno-



KT Juha Siitonen kannusti voimaantumista.

nen vastaa painokkaasti, että työnohjaus on tarkoitettu nimenomaan juuri heille. Työnohjauksessa tapahtuva oman työn, omien työtapojen ja työssä heränneiden tunteiden tutkiminen edellyttää työn osaamista. Niille, jotka eivät vielä osaa työtään, Paunonen tarjoaa koulutusta ja coachingia.

Onko työympäristö myös oppimisympäristö?

Sanotaan, että työpaikat ovat oppimisympäristöjä. Mutta ovatko työpaikat todella tehty sellaisiksi, kysyi Työterveyslaitoksen **tutkimusprofessori Kiti Müller**. Onko ihmisillä oikeasti aikaa ja tilaa oppia työssään?

Professori Müller muistutti, että ihmiset ovat erilaisia ja stressin kokemus on yksilöllinen. Sopi-va jännitys ja positiivinen stressi parantavat oppimista. Johtajan olisi hyvä tietää, mikä työntekijöitä innostaa ja mikä lamauttaa ja kuinka paljon aikaa itse kukin suoritettavaan tehtävään tar-

vitsee. Oleellista on löytää työn vaatimusten ja suoriutumisen välinen yhteys.

län myötä palautuminen pitkien työpäivien rasituksesta hidastuu. Aivotyökin vaatii taukoja, Müller muistutti. Hyviin tuloksiin tarvitaan luovan leikottelun ja aivomyrskyjen tasapainoa.

Luovuus ei ole kvartaalitaloutta

Luovuus ja innovatiivisuus voimaannuttaa. Tällaisessa työyhteisössä vapaus ja vastuu siirtyvät sinne, missä päivittäinen toiminta tapahtuu, sinne, missä todellisuuskin on. Tällainen työyhteisö etsii avointa dialogia ja kohtaamisia, avointa tilaa, ei väittelyä eikä vuoroon vaikuttamista. Jos ollaan avoimia, nähdään laajemmin ja todellisuuteen suuntaudutaan laajasti. Näin **professori Jorma Heikkilä** luonnehti luovuutta ja innovatiivisuutta voimaannuttavana selviytymisstrategiana.

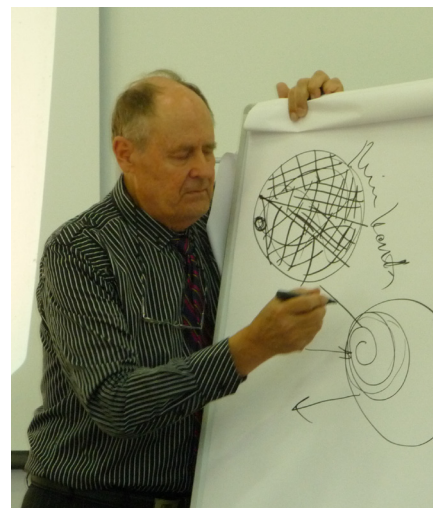
Työnohjauksessa tulee saada

aikaan uudelleen ajattelua. Uuden organisaation saa rahalla. Sen voi ostaa. Todelliseen irtiottoon tarvitaan uudelleen ajattelua ja sen jokainen joutuu tekemään itse. Mutta siinä työnohjaaja voi auttaa. Heikkilä muistutti, että kokemuksista ei opi ellei kokemuksia reflektoida ja työnohjauksessa opitaan reflektoimaan.

Professori Heikkilä muistutti myös, että elämme ennakoimattomasti muuttuvassa maailmassa. Ei ole olemassa ennakoratkaisuja eikä huomisen ongelmia voida ratkaista tämän päivän ratkaisuilla. Ne ratkaistaan tähän mennessä tuntemattomilla tavoilla. Tarvitaan avoimia kohtaamisia, avointa dialogia ja on opittava uudelleen ajattelua.

Symposiumissa kuultiin lisäksi seuraavat alustukset

- Johtajuus talouden aallokossa, valmentaja, johdon työnohjaaja **Anne Salonen**, Prego Oy,
- Mistä löydän voimavarat? johdon työnohjaaja **Seppo Forsman**
- Tunteiden ohjausjärjestelmät



Professori Jorma Heikkilä painotti luovuuden, innovatiivisuuden ja uudelleen ajattelun merkitystä.

esimiehen apuna, dosentti, johdon työnohjaaja **Arja Pennanen**

Risto Alsi
Johdon ja esimiesten työnohjaaja

Kesäsymposium 2010

17.-18.6.2010 Wuolteen kartano, Hauho

Aiheena on Kestävä työhyvinvointi.

Puhujana mm. Prof. Marja-Liisa Manka Tampereen yliopistosta ja KT Juha Siitonen, Empowerment House.

Seuraa ilmoittelua yhdistyksen kotisivuilla www.johdontyonohjaajat.fi



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

Esimiehen haastavin tilanne

MITEN VOIN IRTISANOAA HYVIN?

Hyvä irtisanominen tuo mieleen ristiriitaisia ajatuksia. Irtisanomisen voi kuitenkin hoitaa kovin eri tavoin ja tässä pyrin kartoittamaan joitain perusasioita, joilla tämä vaikea asia voi hoitua ainakin vähemmän huonosti. Onhan irtisanominen ehkä tapahtuma, jonka henkilö tulee muistamaan koko lopun elämänsä.

Irtisanomisia suunniteltaessa esimies pääsee tutkimaan omaa rooliaan aivan uudella tavalla. Hyvin lähellä omaa ryhmäänsä henkisesti toiminut esimies tai kokematon esimies kokee vaikeutta asettua omaan johtajan rooliinsa suhteessa työryhmään. Roolin ottamisen vaikeutta lisää mikäli esimies itse on vähennysten piirissä eikä tiedä prosessin aikana omaa tulevaisuuttaan.

Prosessin onnistumisen suhteen esimiehen vastuunotto suunnittelusta ja toteutuksesta sekä prosessin hyvästä johdonmukaisesti läpiviennistä on oleellisen tärkeää. Roolin ottamiseen kuuluu myös se, että esimies ei pura omaa epävarmuuttaan alaisiinsa vaan pyrkii nimenomaan tukemaan heitä tässä isossa muutoksessa. Jokainen esimies on työnantajan edustaja ja siksi ta-

voitteisiin sitoutuminen (niiden tietäminen, ymmärtäminen, mielellään myös hyväksyminen) on tärkeää tässä tunteiden aallokossa. Esimiehen oma esimies on tärkeä apu sitoutumisessa.

Systematiikka ja pelisäännöt

Hyvä irtisanomisprosessi sisältää johdonmukaiset pelisäännöt ja selkeän prosessin. Yhteistoimintamenettelyn selkeä eteneminen ja mahdollisimman avoin tiedotus henkilöstölle tuo epävarmuudessa selkeyttä esimerkiksi

- Osallistu mahdollisiin valmennuksiin.
- Opettele ohjeet sekä pelisäännöt ja noudata niitä.
- Kysy jos et tiedä.

tavoitteista ja aikatauluista. Yhteinen ohjeistus isoista kysymyksistä (esim. irtisanomisten kohdentaminen eri henkilöihin) kuten myös pienistä asioista (esim. edut irtisanomisaikana)

luovat käsityksen, että kaikkia henkilöitä kohdellaan yhdenmukaisesti. Nämä pelisäännöt tulee jokaisen esimiehen opetella ja niitä noudattaa. Juridisesti oikea prosessi on näistä tietysti se pääasia. Useimmiten tarvitaan prosessin hyvää koordinaatiota johdon ja HR:n toimesta, jotta esimiehet voivat kokonaisuuden hallita.

- Pohdi huolella etukäteen henkilöä ja tilannetta sekä hänen mahdollisia reaktioitaan.
- Sparraa asiaa esim. HR:n kanssa.
- Mieti miten aloitat.
- Ole läsnä ja kuuntele.
- Tue ja auta lähtijää eteenpäin.

Kunnioitus ja tunteet

Ns. kovien asioiden ohella yhtä tärkeää on luoda keskusteleva ja kuunteleva ilmapiiri. Yt:n aikana tämä tarkoittaa informaation välittämistä sekä läsnäoloa fyysisesti ja henkisesti. Irtisanomistilanteessa on todellinen

totuuden hetki kun esimiehen tavoitteena on välittää kunnioitustaan vaikkakin joutuu keretomaan työsuhteen päättymisestä.

Rauhallinen provosoitumaton esimies on paras viestin antaja, jolloin irtisanotto voi myös vapaasti ilmaista tunteitaan. Esimiehen on hyvä ennen irti-

- Ole aktiivinen esimies irtisanomisten jälkeen.
- Luo tulevaisuudenuskoa.
- Osallista työryhmäsi jäseniä yhdessä suunnitellen ja tehden.

sanomistilannetta käydä läpi ne mahdolliset tunnereaktiot, joita henkilölle voi tulla. Näin valmistautuen hän voi parhaiten löytää itselleen sopivat tavat toimia tilanteessa ja tukea lähtijää.

Pohdittava on myös etukäteen omia vahvuuksia kuten myös heikkouksia tilanteessa. Empaattisen tulee korostaa kykyään prosessin hallintaan ja asiajohtajan tulee seisahtua miettimään miten näyttää välittämistään.

Johda jatkavia

Suurin virhe on kuvitella, että haasteet loppuvat kun irtisanomiset on hoidettu ja lähtevät

- Käy läpi muutoksen perusteet ja välttämättömyys.
- Miellä esimiehen roolisi.
- Vie prosessia johdonmukaisesti eteenpäin.

henkilöt ovat poistuneet työyhteisöstä. Nyt vasta alkaa kriittinen aika, joka osoittaa oliko vähentämisestä ja sen kautta tulevista kustannusten säästöistä varsinaisesti hyötyä. Jatkava hen-

- Satsaa omaan sitoutumiseesi ja motivaatioon: se näkyy.
- Huolehdi perusasioista: lepo, terveellinen ruoka ja liikunta.
- Tee vapaa-ajalla asioita, joista nautit ja saat energiaa.

kilöstö reagoi, etsii motivaatiota ja miettii luottamustaan yritykseen, sen johtoon ja esimieheensä. Esimiehen tulisi suunnitella

yhdessä työryhmänsä kanssa tulevaisuutta: visiota, tavoitteita sekä konkreettisia toimenpiteitä, joilla toiminta alkaa taas sujua.

Myös tunteille tulee antaa sijaa varsinkin heti irtisanomisten jälkeen. Pahitteeksi ei ole sekään, että voidaan kertoa lähteneiden henkilöiden tilanteiden menneen hyvään suuntaan vaikkapa uusien työpaikkojen myötä. Siksi yrityksen edun mukaista on auttaa lähtevien uudelleentyöllistymistä.

Huolehdi itsestäsi

Esimies joutuu todella koville sekä tunteiden että työmäärän

suhteen isojen muutosten yhteydessä. Tämän vuoksi hänen tulisi huolehtia omasta työkyvystään. Yt-prosessi kannattaa nähdä marathon-juoksuna, jossa tulee jaksaa maaliin saakka. Kestäähän tuo poikkeusaika vähennysyt:n kyseessä ollen vähintään 6 kk yt:n alusta siihen kun työyhteisö taas toimii kohtuullisen normaalisti.

Anitta Niemelä-Anttila
Psykologi, työnohjaaja, toimitusjohtaja HRM Partners Oy



Toimitusjohtaja Anitta Niemelä-Anttila

IRTISANOMISEN JURIDIIKASTA

Risto Kuisma

Yleisesti puhutaan irtisanomisesta, kun kyse on työsuhteen päättymisestä. Irtisanomisen lisäksi työsuhde voi päättyä purkautumiseen, purkamiseen tai määräaikaisessa työsuhteessa määräajan päättymiseen. Irtisanomistilanteita on kahdenlaisia; henkilökohtaisista syistä johtuvia irtisanomisia ja toisaalta ns. kollektiivisista syistä johtuvia irtisanomisia. Sekä työnantaja että työntekijä voi purkaa tai irtisanoa työsuhteen, jos siihen on lainmukaiset edellytykset.

Seuraavassa käsitellään työnantajan toimesta tapahtuvaa taloudellisista tai tuotannollisista eli ns. kollektiivisista syistä johtuvaa irtisanomista. Ennen irtisanomista on pääsääntöisesti käytävä yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut eli lain säätämä ns. yt - menettely. Jos irtisanomiseen ei ole so-

vellettava yhteistoimintamenettelyä, on työnantajan kuitenkin selvitettävä työntekijälle irtisanomisen perusteet ja vaihtoehdot ennen kuin hän irtisanoa työntekijän.

Työsopimuslaki säätelee ne perusteet, joilla työsuhteeseen voidaan irtisanoa. Työnantajalla on oikeus yksipuolisesti irtisanoa työntekijän työsuhteeseen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt oleellisesti ja pysyvästi. Lisäksi edellytetään, ettei työntekijälle voida tarjota muuta työtä tai häntä ei voida kouluttaa uusiin tehtäviin.

Työsopimuslain mukainen irtisanomisaika riippuu työsuhteen pituudesta. Käytännössä irtisanomisaikojen pituus määräytyy useim-

miten asianomaisen työehtosopimuksen mukaan. Irtisanomisajasta voidaan sopia eräin rajoituksin myös työsuhteen osalla.

Irtisanomisjärjestyksestä ei laissa ole yksityiskohtaisia määräyksiä. Irtisanomisjärjestyksestä ei saa tehdä syrjivillä perusteilla. Määräaikaisia työsuhteita ei voi irtisanoa. Luottamusmiehellä ja työsuojeluvaltuutetulla on erityinen irtisanomissuoja. Myös perhevoimalla olevilla on erityinen irtisanomissuoja. Useissa työehtosopimuksissa on sovittu työvoiman vähentämisjärjestyksestä. Niillä on käytännössä suuri merkitys, kun päätetään irtisanomisjärjestys.

Työntekijän irtisanomissuoja on vahva. Irtisanomissuojaa tehostaa se, että työnantajalla

Jatkuu sivulla 15

Tutkimustietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta

Työnohjaus parantaa laatua

Yleensä, kun jotain tehdään, niin tehtävällä on tavoite. Idean syntymisen jälkeen ensimmäinen toimenpide on hyvä suunnittelu ja pohjatyö.

Sen opin tyttölyseossa ja vielä karvaasta kokemuksesta. Käsityötunnilla ommeltiin mekkoa. Ompelin suoraan koneella, heti ilman saumojen harsimista ja mekko oli valmiina paljon muita ennen. Oli, mutta millainen! "Milliksi" kutsuttu käsityönopettaja katsoi työtäni, joka minusta oli oikein erinomainen ja kysyi, miksi saumat kiemurtele-

vat ja harsitko ennen ompelua. Arvaatte, että en ollut harsinut ennen ompelua ja jälki siis oli sutta ja sekunda. Jouduin purkamaan kaikki ja aloittamaan alusta. Pohjatyö oli tekemättä. Sen jälkeen olen aina muistanut "harsia ennen ompelua" eli panostaa tiukasti pohjatyöhön ennen lopullista prosessia.

venssi ja yhteydet työnohjauksen maksajaan, jolla on oikeus ja velvollisuus saada tietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta ohjattavan kanssa sovitulla tavalla.

Distanssi eli ohjaajan ja ohjattavan etäisyys, välimatka, on myös syytä tutkia seikkaperäisesti. Jos ei ole riittävää distanssia, jos ohjaaja ja ohjattava ovat liian läheisiä, liian tuttuja keskenään, emme voi taata ohjattavalle vapaata tilaa työnohjauksessa assosoida työtä ja itseään.

Nämä edellä luetellut ovat esimerkkejä siitä, kuinka monitahoisesta "harsimisesta" edessä ohjaajina olemme, ennen kuin voimme aloittaa työnohjausta. Ja tuo kaikki on työnohjaajan ammattitaitoa hoitaa ohjauksen pohjatyö oikealla tavalla.

Työnohjaus on siitä hyvin mielenkiintoinen ja vaikea menetelmä, että jos ohjaajan ja ohjattavan kanssa yhteistyössä tehtävä pohjatyö ennen työnohjauksen aloittamista ei ole tehty huolellisesti, niin se näkyy lopputuloksessa heikentäen työnohjauksen vaikuttavuutta. Siis pohjatyöhön kannattaa panostaa. Samoin kuin siihen, että

ohjattavilla pitää olla riittävästi aikaa pohtia sitä, onko nyt oikea hetki aloittaa työnohjaus eli onko minulla nyt riittävästi resursseja, aikaa ja voimia, tutkia työnohjaajan avustuksella omaa työtäni ja omaa itseäni suhteessa työhöni. Sehän on ankaraa työtä, jos se tehdään kunnolla.

Eräs yhdysvaltalainen työnohjaustutkija puhuu "9 kuukauden raskaudesta" ennen kuin työnohjauksen voi aloittaa. Tällä hän tarkoittaa juuri tuota rauhallista ja kiireetöntä etenemistä ennen ohjauksen aloittamista. Onko nyt työnohjauksen paikka vai joskus myöhemmin, kun ohjattavalla on siihen voimaa.

Joskus saattaa sattua niin, että ohjattava perääntyy ohjauksen aloitusvaiheessa. Voimme ohjaajina tuntea silloin pettymystä. Kuitenkin tulee muistaa, että työnohjaus on ohjattavalähtöistä ja kyse on ohjattavan tavoitteista ja hän itse tietää, mikä on paras hetki ohjausprosessille.

Edellä on selvitetty työnohjauksen aloituksessa rauhallisen ja seikkaperäisen etenemisen ja suunnittelun tärkeyttä. Hätiköinti ja kiirehtiminen vaikuttavat selvästi ohjaustuloksiin niitä huonontavasti. Lisäksi rauhallinen ja levollinen ote on myös malli, joka siirtyy paralleeli-ilmiön tavalla ohjattavan kiireiseen ja paineiseen työhön rauhoittaen sitä. Tätä kautta ohjattava pystyy jatkossa paremmin priorisoimaan hektistä toimintaansa.

Hätiköinti ja kiirehtiminen vaikuttavat selvästi ohjaustuloksiin niitä huonontavasti.

Tämä pitää paikkansa myös työnohjauksessa. Pitää suunnitella hyvin, tehdä hyvä pohjatyö, kartoittaa ohjattavan tavoitteet,

tehdä kirjallinen sopimus ja arviointisuunnitelma, järjestää tilat, pohtia ohjattavan kanssa prosessin kesto, frek-



Työnohjauksesta on tieteellisiä kansainvälisiä ja suomalaisia tutkimuksia eri tieteenaloilta. Näiden tutkimusten tulokset ovat pääsääntöisesti yleistettävissä koskemaan kaikkea työnohjauksen vaikuttavuutta, koska tutkimusmenetelmät ovat olleet monipuolisia ja otokset riittäviä. Näin työnohjauksen vaikuttavuustutkimus ei ole muutamana case-tutkimuksen varassa. Joskin nekin ovat arvokkaita, vaan ei yleistettävissä.

Tulokset työnohjauksen vaikuttavuudesta voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen, vaikutukset

paranemista. Tähän liittyy myös vaikutukset rajafunktion eli osataan rajata ja priorisoida toiminta aikaisempaa paremmin. Työyhteisön osalta vaikutukset näkyvät parempana moniammatillisen yhteisön toimintana, jossa tunnetaan toistensa työ ja hallitaan työn ja oman toiminnan osuus suhteessa kokonaistoimintaan.

Loka-marraskuussa 2009 Certified Supervisor and Coach of Leaders and Executives®-tutkintoa (CSLE) suorittaneet ja lopputyötään tehneet johtajat Ilari Niskanen, Leena Lehto-

Lehtoruusu ja Halonen tutkivat kokeneiden johdon työnohjaajien ja coachien toimintaa. Heidän selvityksensä vahvistaa käsitystä

ja uskoa siihen, että ohjaajat pitävät erinomaista hyvin huolta eettisten ohjeiden toteutamisesta toiminnassaan. Lisäksi selvityksessä näkyi se, että ohjaajat huolehtivat omasta kehitymisestään ja osaamisestaan. Tämä antaa viitteen siitä, että johdon työnohjaajat tekevät ohjaustyötään korkealla työmoraalilla ja omaavat vahvan ammattiroolin, joka taas vaikuttaa johdon työnohjauksen tuloksellisuuteen ja ohjattavan asettamien tavoitteiden saavuttamiseen.

Johdon työnohjaus ja coachtoiminta on vaativaa valmennustyötä, joka edellyttää tekijältään hyvää ammattitaitoa ja johdon työnohjaaja- ja coachkoulutusta oman ammatillisen koulutuksen lisäksi sekä kokemusta johtamistyöstä. Näin voidaan taata lähtökohdat työnohjausprosesseille, joissa saavutetaan edellä esitettyjä vaikutuksia.

Ihmisen toiminnan ja käyttäytymisen pysyvät muutokset vaativat aikaa. Tähän tarjoutuu tilaisuus kunnollisesti suunnitella

ja toteutetussa työnohjausprosesissa. Tällä hetkellä eniten huolestuttavat hektisestä työelämästä työnohjausprosesseihin siirtyvät lyhyet ja mahdollisesti pinnallisiksi jäävät ohjausrupeamat. Näissä ei välttämättä saavuteta pysyviä tuloksia. Ne voivat toimia ikään kuin hätäapuna, jolle sillekin on sijansa, mutta ne eivät vastaa työnohjauksen pysyviin vaikutuksiin.

Palaan alkuun. Johdon työnohjausprosessit tulee suunnitella, toteuttaa ja arvioida ammattitaidolla. Siihen suomalaiselta johdon työnohjaajalta löytyy tietoa ja taitoa!

Marita Paunonen-Ilmonen
Professori (emer.), Sued Management Oy:n toimitusjohtaja

Lisätietoja internetissä:
www.sued-m.com



Ihmisen toiminnan ja käyttäytymisen pysyvät muutokset vaativat aikaa.

ohjattavan työhön, vaikutukset ohjattavaan ja vaikutukset työyhteisöön.

Työnohjauksen vaikutukset työhön kulminoituvat tuottavuuden ja tehokkuuden paranemiseen, jossa työn ja toiminnan laadun paraneminen on keskiössä. Työntekijän eli ohjattavan, johdon työnohjauksessa johtajan ja esimiehen, kohdalla vaikutukset näkyvät vahvistuneena ja selkeytyneenä ammatitieteiden vahvistumisena. Monet johtajat ja esimiehet painottavat myös omien vuorovaikutustaitojensa, motivaationsa ja työnilonsa sekä jaksamisensa

ruusu sekä Anu Halonen kirjoittivat johdon työnohjauksen vaikutuksia eräässä suuressa organisaatiossa.

Niskasen selvityksessä kysyttiin johdon työnohjauksessa olleilta ohjausvaikutuksia. Tulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien kansainvälisten tulosten kanssa ja siis vahvistivat niitä. Vaikutukset löytyivät työn laadun paranemisesta, esimiehen ammatti-identiteetin vahvistumisesta ja työyhteisön toiminnan parantumisesta nimenomaan yhteisesti jäsentyneessä tekemisessä.

Professori Marita Paunonen-Ilmosesta kunniajäsen Johdon työnohjaus vaikuttaa tutkitusti

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry kutsui emeritaprofessori Marita Paunonen-Ilmosen ensimmäiseksi kunniajäsenekseen. Nimitys tapahtui yhdistyksen kesäsymposiumissa 11.6.2009.

Professori Marita Paunonen-Ilmonen on ansioitunut työnohjauksen tutkija, kouluttaja ja käytännön työnohjaaja. Hän on tehnyt työtä työnohjauksen edistämiseksi 1980-luvulta lähtien.

teisöllisyyden ja tunneällyn kehittämiseen on tieteellisin tutkimuksin voitu osoittaa. Nämä ovat juuri niitä asioita, joissa suomalaisilla johtajilla on parannettavaa. Merkittävää on myös, että tutkimuksin on voitu

osoittaa, että työnohjauksella saavutetaan pysyviä myönteisiä muutoksia.

Vieläkin kuulee sanottavan, että emme tarvitse työnohjausta, koska osaamme työämme, kertoi Paunonen-Ilmonen. Hän korosti, että työnohjaus on tarkoitettu juuri heille, sillä työnohjaus on kehittymistä oman työn tutkimisen kautta ja omista kokemuksista oppimista. Jos ei tunne työtään, ei sitä voi myöskään työnohjauksessa tutkia. Uusille

ja perehtymisvaiheessa oleville henkilöille on tarjottava koulutusta ja coachingia, professori muistutti.

Matti Nokela
puheenjohtaja
Johdon työnohjaaja CSLE



*Työnohjauksella saavutetaan
pysyviä myönteisiä muutoksia.*

Paunonen-Ilmosen kiinnostus johdon ja esimiesten työnohjaukseen heräsi 1990-luvun alussa ja hän suuntautui entistä voimakkaammin johdon työnohjaukseen ja johdon työnohjaajien kouluttamiseen. Marita Paunonen-Ilmonen on vuonna 2004 perustetun Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n perustajajäsen, jolle nykyinen puheenjohtaja johdon työnohjaaja CSLE Matti Nokela ojensi kunniajäsenyyskirjan.

Symposiumissa pitämässään puheenvuorossa professori Marita Paunonen-Ilmonen korosti, että työnohjauksen vaikuttavuus mm. vuorovaikutustaitojen, yh-



Kunniajäsenyyskirjan professori Paunonen-Ilmoselle ojensi Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n puheenjohtaja, johdon työnohjaaja CSLE Matti Nokela.

Työelämän muutokset ja työnohjaus

Tukea ihmisten johtamiseen

Työnohjaajilta kysyttiin, miksi esimiehet hakeutuvat työnohjaukseen. Kyselyyn osallistui yli 570 työnohjaajaa.

Kolmanneksella vastaajista oli kohtalainen tai laaja kokemus esimiesten työnohjaamisesta. Suurin osa annetusta työnohjauksesta koski keskijohtoa (62%) tai ylintä johtoa (9%). Eniten työnohjausta olivat hyödyntäneet julkishallinnon esimiehet (65%). Tilastollisesti ajatellen, joka kolmannella vastaantulevalla työnohjaajalla näyttäisi siis olevan vähintäänkin kohtalainen kokemus julkishallinnon keskijohdon työnohjauksesta.

Merkittävimpinä johtamiseen vaikuttavana työelämän muutoksena työnohjaajat kokivat nopean tiedon ja osaamisen uusiutumisen ja organisaatiomuutokset sekä henkilöstön työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat.

Kun työnohjaajilta kysyttiin, miksi esimiehet hakeutuvat työnohjaukseen, vastaukset jakautuivat neljään ryhmään: johtamisen haasteet ja kehittäminen sekä oma työssä jaksaminen ja vähäisessä määrin myös henkilökohtaiset syyt.

Johtamisen haasteet

Merkittävin johtamisen haaste liittyi ihmisten johtamiseen. Esimiehet halusivat kehittää

vuorovaikutustaitojaan ja hankalien alaistilanteiden käsittelyä. Myös ongelmat oman esimiehen kanssa tai johtoryhmässä mainittiin.

Muutokset organisaatiossa ja muutosjohtaminen nousivat esille seuraavaksi suurimpana johtamisen haasteena ihmisten johtamisen jälkeen. Tähän liittyivät myös toimintaympäristön muutokset ja strategian jalkauttaminen sekä osaamisen johtaminen.

Kolmantena johtamisen haasteena oli esimiesten asema johdon ja alaisten välissä. Tähän puun ja kuoren välissä olemisen lisäksi mainittiin myös vaikeus kielteisen palautteen vastaanottamiseen. Työnohjaukseen hakeuduttiin myös ongelmien ja kriisien ratkaisemiseksi.

Johtamisen kehittäminen

Työnohjaukseen hakeuduttiin myös johtamisen kehittämiseksi. Työnohjaus koettiin tilanteena, jossa oli mahdollista tutkia omaa johtamistyötä ja vahvistaa omaa johtamisidentiteettiä. Oman työn ja itsen tutkiminen työnohjauksessa auttoi jäsentä-

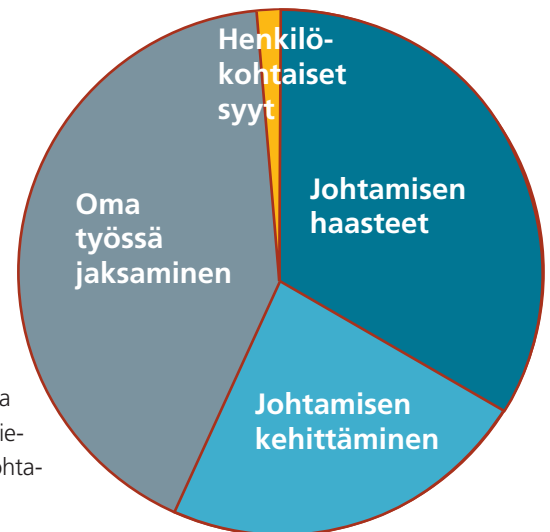
mään omaa työtä ja organisaation toimintaa sekä laajentamaan ja syventämään esimiehen ymmärrystä johtamistyöstä.

Työnohjaus mainittiin hyväksi menetelmäksi myös silloin, kun esimiehen osaaminen ja kokemus oli vaatimatonta ja koettiin muutostarvetta omassa työssä.

Työssä jaksaminen

Työssä jaksamisen haasteet koskettavat henkilöstön lisäksi myös esimiehiä. Työnohjaajien vastausten perusteella vaikutti siltä, että jaksamisen haasteet liittyivät yhtäältä esimiehen työpersoonaan ja toisaalta hänen työtehtäviinsä.

Yksinäisyys oli suurin tekijä. Myös kuormittavien asioiden purkamisen, keskustelukumppanin ja vertaistuen tarve sekä muutamissa tapauksissa riittämättömyyden tunne olivat työpersoonaan liittyviä syitä työnohjaukseen hakeutumiselle. Tehtävälähtöisiä jaksamiseen liittyviä syitä hakeutua työnohja-



Esimehet hakeutuvat työnohjaukseen perustelluista, työlähtöisistä syistä.

ukseen olivat ajan ja työpaineen hallinta ja oman perustehtävän selkiyttäminen.

Esimehet hakeutuivat työnohjaukseen vain harvoin henkilökohtaisista syistä. Tällöin oli kyse elämän tasapainon löytämisestä, oman uran kehittämisestä, muutoksen tarpeesta omaan elämään tai muista henkilökohtaisista ongelmista.

Petri Ruotsalainen

M.Div, Johdon työnohjaaja CSLE Yrittäjä, Personal Path Leadership Development®

Lisätietoja internetissä: www.pepa.fi

Työnohjattavalla pitkä ura samassa organisaatiossa Tyytyväisyys ja motivaatio kasvoivat

Tuore VR Cargon kehittämispäällikkö Ilari Niskanen kiinnostui työnohjauksen mahdollisuuksista ja hankki itselleen kaksi vuotta kestävänsä yksilötyönohjauksen eikä pettynyt. Työnohjaus auttoi Niskasta ottamaan hänen omat voimavaransa paremmin käyttöön.

Niskanen on pitkän tien, vai pitäisikö sanoa rautatien rautatieläinen. Hän on työskennellyt VR:n palveluksessa koko työuransa eli yli 30 vuotta. Erilaisissa esimiestehtävissä Niskanen on toiminut vuodesta 1990 alkaen.

Niskanen oli jo pitkään ollut kiinnostunut yhteistyön kehittämisestä työyhteisössä, kun hän tutustui työnohjaukseen 2006. Hän havahtui työnohjauksen perustehtäväkeskeisyyteen ja siihen, kuinka työnohjauksen avulla voidaan kehittää ihmisten välistä vuorovaikutusta työssä.

Niskanen päätti kokeilla työnohjausta ja hankki itselleen kerralla asianmukaisen työnohjauksen. Kahden vuoden ajan Nis-

Työnohjauksessa käsiteltiin esimiehelle tärkeitä asioita

Työnohjauksessa käsiteltiin mm. organisaatiossaan tapahtuvia isoja muutoksia ja Niskasen paikkaa muutosten keskellä. Hänellä oli pitkä ura samassa yhtiössä ja vaikka työ sujui ja tuntui hyvältä, Niskanen halusi pohdita eri vaihtoehtoja jäljellä oleville työvuosilleen. Hän koki, että annettavaa vielä olisi, mutta miten voisi ottaa omat voimavarat entistä paremmin käyttöön.

Oman uran pohtimisen lisäksi työnohjauksessa avautui oman johtamistyön kokonaisuus uudella tavalla. Oma näkökulma johtamistehtävään laajeni, organisaation tavoitetta ei enää katsonut vain omasta näkökulmastaan, vaan ymmärrys omaa työtä, alaisia, kollegoja ja omia esimiehiä kohtaan laajeni. Haastavassa työtilanteessa katse suuntautui helposti itsestä pois ja syyllisiä etsi ulkopuolisista tekijöistä ja ihmisistä. Työnohjauksella katse käännettiin takaisin omaan itseen.

Työnohjaus tarjosi siten luotettavan foorumin ajatella omaa työtään perinpohjaisesti. Niskanen esimerkiksi pohti sitä, millaista on tehokas johtoryhmätyöskentely. Onko joh-



toryhmä vain tukemassa johtajaa vai pitäisikö johtoryhmän toimiva enemmän yhdessä, kollegiaalisesti?

Lisäksi vaikeat esimiestyön tilanteet olivat esillä. "Työnohjauksessa oli mahdollisuus käsitellä haastavia johtamistilanteita. Liian usein ongelmatilanteet lakaistaan maton alle. Vaikeista asioista puhumista vältellään." Työnohjaus auttoi puhumaan työhön liittyvistä haastavista asioista niiden oikeilla nimillä ja oikeaan aikaan. Niskanen huomasi, että oikea-aikainen, asiallinen, selkeä ja suora puhe vähentää "käytäväpuheita" ja asioiden jälkipuintia.

Omat voimavarat käyttöön

Niskasen mielestä työnohjaus eroaa perinteisestä kouluttamisesta. Usein perinteisessä koulutuksessa kouluttaja antaa valmiin



Organisaation tavoitteita ei katsottu enää vain omasta näkökulmasta.

kanen tapasi työnohjaajan kanssa, aluksi 2-3 viikon välein ja puolen vuoden jälkeen kerran kuussa. Pitkä prosessi oli huolellisesti valmisteltu. "Yksilötyönohjauksen tapaamiset ja niiden sisältö oli suunniteltu ja sovittu yhdessä työnohjaajan kanssa", kertoo Niskanen.

mallin, jota opiskelijat sitten toistavat. Työnohjaus sen sijaan ottaa ohjattavan omat voimavarat käyttöön. Uusi oivallus tulee ohjattavan sisältä eikä ulkopuolelta. Nämä ohjattavasta itsestään syntyvät oivallukset ovat vaikutukseltaan kestävämpiä kuin ulkopuolelta annetut valmiit mallit.

Myös motivaatio uusiin toimintatapoihin sitoutumiseen on korkea, kun oivallus on syntynyt ihmisessä itsessään. Tulokset ovat pysyvämpiä. Erityisesti uusien haasteiden edessä työnohjauksen avulla on mahdollista jäsentää omia ajatuksia. Myös uuden johtoryhmän toimivuuteen työnohjauksella on Niskanen mukaan myönteinen vaikutus.

Tukea arjen johtamistilanteisiin

Työnohjauksen pitkäkestoisuus ja säännöllisyys ovat tärkeä osa työnohjauksen vaikuttavuutta. Niskanen tapasi työnohjaajaansa säännöllisesti kahden vuoden ajan. Jälkeenpäin tarkasteltuna Niskanen näkee oman kehityskaarensa selkeästi niissä asioissa, jotka asetettiin tavoitteeksi työnohjauksessa. Lisäksi työnohjaus mahdollisti säännöllisen ”varaventiilin” akuuteille johtamisen haasteille.

Ihmissuhdetyössä, kuten johtamisessa, tulisi olla ainakin jaksottain työnohjausta. Luottamuksellisessa työnohjauksessa esimies voi sekä pohtia omaa

työtapaansa että purkaa työn aiheuttamaa kuormitusta, esimerkiksi kokiessaan tulleeensa väärinkohdeksi.

Esimerkkinä haastavista tilanteista Niskanen mainitsee, että ”törmäsin ongelmaan omassa johtamisessani ja jouduin miettimään, mikä olisi parempi tapa toimia vastaavassa tilanteessa jatkossa.” Sekä ongelman syy että ratkaisu löytyivät oman puseron sisältä työnohjaajan avulla.

Onnistuneen kahden vuoden työnohjausprosessin jälkeen työnohjaaja suosittelee Niskaselle jatkossa toisenlaista työnohjaajaa. Työnohjaaja onkin hyvä valita omien ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. ”Esimiesten työnohjaajalla tulee olla johtamiskompetenssia ja hänen tulee olla ajan tasalla johtamisasioissa”, arvioi Niskanen.

Työnohjausprosessin aikana Niskasen kokonaistyytyväisyys lisääntyi ja työmotivaatio kasvoi. Tätä pohtiessaan hän toteaa, että tietysti asiaan on vaikuttanut moni tekijä, mutta työnohjauksella on merkittävä osa tässä myönteisessä vireessä. ”Työnohjauksella oli yllättävän paljon myönteisiä vaikutuksia elämään”, vakuuttaa Niskanen.

Haastattelijana Petri Ruotsalainen

Jatkoa sivulta 9

on todistustaakka irtisanomisen perusteista ja muusta irtisanomiseen liittyvästä. Irtisanomisia koskevat oikeusjutut ovat usein vaikeita, työllistäviä ja kalliita. Ne voivat olla myös rasittavia. Irtisanomisissa kannattaa noudattaa oikeudellisesti kestäviä perusteita ja menettelytapoja. Jos syntyy erimielisyyttä, on viisaampaa pyrkiä sovintoratkaisuun kuin käydä kärkeä.

Eniten riitoja käydään irtisanomisperusteista ja irtisanomisjärjestyksestä. Irtisanomisia koskevat oikeussäännöt ovat työsopimuslaissa. Lisäksi lähes aina on sovellettava myös yhteistoimintalakia.

Irtisanomisesta on paljon oikeuskirjallisuutta ja käytännön oppaita. Esimerkiksi seuraavista kirjoista on apua irtisanomisen oikeudellisissa kysymyksissä:

- Hannu Rautiainen - Markus Äimälä: Työsopimuslaki (WSOY 2007),
- Mauri Saarinen: Työsuhteen pelisäännöt (Talentum 2007),
- Työnantajan ABC (Tietosykli 2007).

Risto Kuisma, oikeustieteen kandidaatti, työelämään erikoistunut juristi

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 Rautatiekatu 19 A 13, 00100 HKI

Työhuone: Pohjoinen Rautatiekatu 15 B 10

www.mattinokela.net

matti.nokela@kolumbus.fi

Katso myös www.jkc.fi

”Johdon ja esimiesten työnohjaus on nostamista ylös, työntämistä eteenpäin, kuuntelemista ja hiljaisuutta, olemista toista varten”

ESIMIESTÄ VARTEN

Kansainväliset tieteelliset tutkimukset osoittavat selkeästi työnohjauksen vaikutukset kolmella eri alueella.

www.johdontyönohjaajat.fi

Työnohjaus tukee, selkeyttää ja vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä. Esimiesten työnohjauksessa tämä tarkoittaa itsevarmuutta, jämäkkyyttä ja rohkeutta sekä omien voimavarojen tehokkaampaa hyödyntämistä. Tällöin **esimies ihminenä** on paremmin varustettu vaativaan johtamistehtävään.

Työnohjaus toimii myös erinomaisena johtajuuden kehittämisen välineenä tukien johtajia suuntaamaan henkilöstönsä tavoitteeseen ja tuottavuuteen. Esimiehen työminän ja -roolin lisäksi **työnohjauksessa kehitetään myös johtamistapaa ja -menetelmiä**. Työnohjaus antaa esimiehen työkalupakkiin uusia välineitä.

Työnohjaus mahdollistaa siis sekä esimiehen itsensä että hänen työnsä tutkimisen, kehittämisen ja uusien toimintamallien kokeilemisen.

Lisäksi **työnohjaus vaikuttaa myös työyhteisön toimintaan** parantaen yhteistyötä ja selkiyttäen

organisaation kokonaisnäkemyksestä tehtävästään. Kun esimiehen jaksaminen paranee, rohkeus ja jämäkkyys kasvaa, käsitys omasta ja organisaation toiminnasta kristallisoituu ja menetelmällinen valmius monipuolistuu, vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

Työnohjaus on tutkitusti vaikuttava menetelmä, halusipa esimies käsitellä luottamuksellisesti johtamisen haasteita, kehittää ja monipuolistaa johtamistapaansa tai varmistaa oma työssä jaksamisensa.

Johdon työnohjaajat ja mentorit ovat johtamistyön kehittämisen ammattilaisia. He ovat perehtyneet esimiestyön haasteisiin, heillä on asianmukainen koulutus esimiesten työnohjaukseen ja heitä ohjaavat alan eettiset periaatteet.

Ota yhteyttä, kun tarvitset vertaistukea ja keskustelukumppania. Johdon työnohjaaja ja mentorit ovat sinua varten.



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY