

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry | nro 1/2011

JOHTAJAN

Sparraaja

Työuupumuksen haaste, s. 8

Pääkirjoitus:

Tunne itsesi ja
johda rohkeasti,
s. 2

Kestävään
työhyvinvointiin,
s. 6

Ihmisten keskellä
yksin, s. 10

Vahvaksi työssä
voimaantumalla,
s. 12

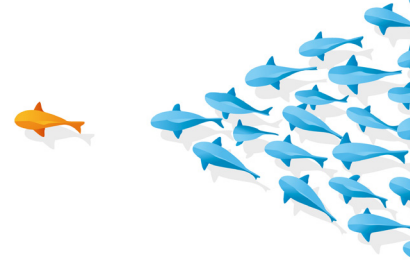
Tukea johtamiseen
ja työhyvinvointiin,
s. 14



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

Pääkirjoitus

Tunne itsesi ja johda rohkeasti



Kaikille meille on selvää, että hyvä johtaminen tuottaa organisaatiossa hyvää tulosta. Tuo hyvä tulos tarkoittaa myös työhönsä motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, joita johto ja esimiehet arvostavat. Siksi on todella käsittämätöntä, että päivittäin mediassa kerrotaan huonon johtamisen olevan keskeinen ongelma työpaikoilla: työuupumuksen, sairauksien ja muiden vastaavien kielteisten ilmiöiden keskeinen syy.

Pari lainausta Hesarista 6.12. ”julkisten terveyspalvelujen keskeisin ongelma on huono johtaminen” ja toisessa artikkelissa ”työviihtyvyyteen ja työuupumukseen johtavia ongelmia ei pidä medikaloida eli hoitaa pelkästään lääkkeillä ja sairauslomilla. Ongelmat pitää työpaikoilla ratkaista, ja siihen

tarvitaan usein apua työyhteisön ulkopuolelta”.

Hyvä johtaminen edelleen hakusessa

Hyvin johdetussa työyhteisössä työntekijällä on aikaa paneutua työhönsä ja hänellä on riittävä autonomia työnsä tekemiseen. Jos joudumme aina toimimaan kiireessä pakottahtisesti, ei voida olettaa, että syntyy jotakin uutta ja että työ olisi tekijäänsä palkitsevaa. Innovaatiot eivät synny juosten, vaan rauhassa pohtien ja miettien. Innovaatiot taas ovat ehdoton edellytys menestymiselle. Näin toimivassa organisaatiossa työn tekeminen on ilo. Tällaisessa organisaatiossa johdon ja työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat asialliset ja toimivat.

Millaisia sitten ovat menestyvien organisaatioiden johtajat ja esimiehet?

He ovat oletettavasti persoonia, jotka tuntevat ihmismielen hyvin, samoin ihmisryhmien käyttäytymisen. Tämän tuntemisen perustan muodostaa johtajan hyvä itsetuntemus. Ei voi tuntea toisia, ellei tunne ensin itseään.

Suomalaista johtajuutta ja esimiestyötä ovat arvioineet eräät ulkomaiset johtajagurut. Heidän mukaansa johtamisen vajeet meillä löytyvät johtajan etäisistä suhteista työntekijöihin sekä johtajan kyvystä tai kyvyttömyydestä puuttua työyhteisön ongelmiin. Kuvitellaan ja toivotaan, että ”kyllä ne ongelmat siitä sitten ajan kanssa häipyvät”. Ja niin pikku ongelmista kasvaa vaikeita kriisejä. Myönteistä arviota saamme

tulossuuntautuneesta toiminnasta ja hyvistä management-taidoista leadership-taitojen kustannuksella.

Management siis osataan, mutta ihmisten johtamisessa olisi parantamisen varaa. Viimemainittu perustuu ihmissuhdetaitojen osaamiseen teoriassa ja käytännössä. Näin keskeiseksi nousee johtajan oma itsetuntemus. Jos sitä ei ole tai se on heikko, esimiestyö ei suju toivottavalla tavalla.

Itsetuntemuksen vahvistaminen

Oman itsetuntemuksen perustaa voi rakentaa opiskelemalla ihmisen psykososiaalista kehittymistä ja elämänsäntun prosesseja. Luonnollisesti yksin teoreettinen opiskelu ei riitä, mutta on hyvä pohja oman itsen kasvun ja kehityksen oppimiseen käytännössä. Missä sitten tämä voi tapahtua ja minkälaisilla menetelmillä? Katseet suuntautuvat erilaisiin koulutuksiin ja ohjauksellisiin prosesseihin. Johdon ja esimiesten työnohjaus, coaching, sparraus ja valmennukset yleensä ovat hyviä keinoja kohdata oman itsen kasvua.

Kuitenkin tulee muistaa, että ihmisen kasvu ja kehittyminen on hidas prosessi. Tätä prosessia ei voida ohjelmoida nopeaksi johtajan persoonallisuuden kehittymisen putkeksi. Pysyvät muutokset tapahtuvat hitaasti ihmisen kohdalla ja ne vaativat omaehtoisen sitoutumisen prosessiin. Kansainväliset työnohjaustutkimukset valottavat tuloksissaan tätä hitautta. On havaittu, että tarvitaan noin sata tuntia tai ainakin yksi vuosi pysyviin muutoksiin.

Jatkuu sivulla 5





TÄSSÄ NUMEROSSA

Uusi vuosikymmen ja uudet kehittymisen eväät	4
Kestävään työhyvinvointiin	6
Työuupumuksen haaste	8
Ihmisten keskellä yksin	10
Vahvaksi työssä voimaantumalla.	12
Tukea johtamiseen ja työhyvinvointiin	14
Risto Alsijohdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kunniajäseneksi	15



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

- Yhdistys on perustettu 2004.
- Yhdistys tekee tunnetuksi johdon ja esimiesten työnohjausta ja mentointia
- 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.
- Yhdistyksen hallitus
Matti Nokela, EO, (puheenjohtaja)
Arja Pennanen, Dos. FT, (varapuheenjohtaja)
Risto Alsij, VTM (sihteeri)
Marjatta Ojala, Ekon. HTM-tilintarkastaja (taloudenhoitaja)
Seppo Forsman, MBA
Marja Kaijala, MuM
Marju Leinonen, ESH, TTH
Aki Rogel, VTM
Pirjo Somerkivi, YTT, FM

JOHTAJAN *Sparraaja*

Kustantaja

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

Vastaava päätoimittaja

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

Toimitusneuvosto

Alsij Risto, VTM, CSLE
Nokela Matti, EO, CSLE
Rogel Aki, VTM
Ruotsalainen Petri, M.Div, CSLE

Toimitussihteeri

Ruotsalainen Petri

Painopaikka

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Puheenjohtajan terveiset

Uusi vuosikymmen ja uudet kehittymisen eväät



Johdon työnhajaajat ovat ottaneet tehtäväkseen auttaa laadukkaan, tehokkaan ja vastuullisen johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä suomalaisissa työyhteisöissä ja yrityksissä. Johdon työnhajaus on vaikuttavaa. Tutkimusten mukaan esimiesten työnhajauksen ja sparrauksen avulla saavutetaan mm. seuraavia tuloksia:

- perustehtävä kirkastuu ja keskittyminen ydintehtäviin paranee
- taito käsitellä haastavia asioita kehittyy
- rohkeus puuttua vaikeisiin asioihin paranee
- kyky löytää ratkaisuja paranee
- uudet toimintatavat voidaan turvallisesti testata työnhajauksessa
- jaksaminen paranee

Me johdon työnhajaajat olemme palveluksessasi. Johdon työnhajaajat ja mentorit ry:n jäsenenä huolehdimme omasta ammattitaidostamme sparraamalla itseämme jatkuvalla koulutuksella ja olemalla itse työnhajauksessa.

Tutustu kotisivuihimme

Auktorisoidut johdon työnhajaajat löydät yhdistyksemme

uudistuneiden www.johdontyönhajaajat.fi -sivujen työnhajaaja- ja mentoripankista. Sivuilta löydät myös tietoa siitä, mitä työnhajaus on ja minkälaiset ovat johdon työnhajaajien noudattamat eettiset periaatteet.

Miksi et kokeilisi tällaista välinettä?

Kouluttaessani varhaista tukea ja puheeksiottoa olen huomannut, että parhaat tulokset koulutuksesta saamme, kun koulutuspäivien jälkeen viritämme työnhajaajan vetämät kollegaryhmät. Nämä pienryhmät kokoontuvat 5 - 10 kertaa noin kuukauden välein. Ryhmissä käymme läpi jäsenten kokemia oikeita tilanteita. Näin syntyy etenevä prosessi, jossa toisto tehostaa oppimista. Tätä ei kerta koulutuksella saavuteta. Myös tutkimukset vahvistavat toiston olevan tehokas oppimisen kanalta.

Nyt kannattaa ottaa uusia eväitä kehittämistyöhön. Johdon ja esimiesten työnhajaus on uusi, mutta jo koeteltu tapa saavuttaa tuloksia.

Kädessäsi on jokavuotinen Johtajan Sparraaja, lehti joka antaa tietoa ja syventää keskustelua hyvästä johtamisesta ja johta-

mis- ja esimiestyön työnhajauksesta.

Illoa ja voimia uuteen vuosikymmeneen meille kaikille.

Matti Nokela

Puheenjohtaja

Johdon työnhajaajat ja mentorit ry.

Johdon ja henkilöstön työnhajaaja CSLE

työyhteisökouluttaja, riippuvuusasiantuntija

www.johdontyönhajaajat.fi

Sivustolta löytyy luettelo CSLE-työnhajaajista, joilta voit pyytää tarkempia tietoja ja tarjouksen johtamisen kehittämisessä.

CSLE on lyhenne tutkintonimikkeestä **Certified Supervisor of Leaders and Executives®**. CSLE-Työnhajaaja on perehtynyt johdon työnhajauksen erityisyyksiin vähintään kaksivuotisessa ohjatussa oppimisprosessissa ja hänellä on käytännön kokemusta esimiestyöstä tai esimiesten kouluttamisesta, ohjauksesta ja konsultoinnista.



Kokemusten jakaminen ryhmässä on keskeinen osa oppimista.

Johdon työnohjaajien ja mentorien kevätsymposium

Voimaa mieleen ja kieleen – identiteettityön ohjaaminen muuttuvassa työelämässä

11.3.2011
klo 14-17
Ostrobotnia,
Helsinki

Työelämä on muuttunut yhä hektisemmäksi ja vaativammaksi. Yksilöt ja yhteisöt tarvitsevat tukea omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä tavalla, joka edellyttää yhä enemmän ohjaukselta avauksia identiteettityöhön.

Työnohjaaja, esimies ja mentori kohtaavat ja johtavat muutosten aallokossa monia kysymyksiä: Miten edistää yksilön kehittymistä ja hyvinvointia? Miten johtaa persoonan kasvua toiveiden, pelkojen ja vaikean maastossa? Miten nähdä persoona, roolinotto ja vastuullinen ammattilaisuus? Yksilö versus yhteisö?

Kohderyhmä ja tavoitteet: Johdon ja/tai henkilöstön työnohjausta tai mentorointia tekeville, kouluttajille ja muille teemasta kiinnostuneille. Tavoitteena on saada sekä ajattelu- että työvälineitä työnohjauksen/johdamisen/mentoroinnin tueksi.

Koulutuksen aiheena on voimaantuminen identiteettityönä: Miten tulla oman työn subjektiksi ja millaista ohjausta tai mentorointia se vaatii. Koulutuksessa työskennellään sekä teoreettisen lähestymistavan että osallistujien kokemuksellisen maaston kanssa yhteistoiminnallisesti.

Kouluttaja:

FT, THM, TRO, työnohjaaja
Salme Mahlakaarto

Koulutuksen hinta:

JTM-jäsenet 60€, sisältää kokouskahvit ja illallisen kevätkokouksen jälkeen.
Storyn jäsenet: 60€ (seminaari + kahvit)
Muut: 90€ (seminaari + kahvit)

Ilmoittautuminen:

risto.alsi@gmail.com

Tiedustelut:

arja.pennanen@kolumbus.fi
aki.rogel@helsinki.fi

Jatkoa sivulta 2

Edellä mainittua saatamme ihmetellä ja todeta, että eipä tässä moiseen prosessiin ole varaa eikä aikaa. No, mitä sitten voisi tehdä? Ei mitään muuta! Koneeksi emme muutu. Voidaan kyllä tehdä lyhyitä interventioita, muutaman kerran johdon henkilöiden ohjauksia. Ne saattavat auttaa hetkellisesti ja tulla tarpeeseen. Kuitenkin jokainen organisaatio haluaa tehdä työnsä hyvin ja saada hyviä tuloksia. Tällöin kannattaa rakentaa järkevä koulutus- ja työnohjausstrategia. Ei kannata haaskata monenlaisia resursseja, koska nekin maksavat ja tulevat kalliiksi ilman merkittävää tulosta.

Monet väittävät, tuntematta työnohjausta, että he eivät tarvitse ohjausta, koska osaavat työnsä. Nyt siitä kuitenkin ei ole kysymys, vaan siitä, että työnohjaukseen pitääkin tulla johtaja, joka osaa työnsä. Osamattomille on varattu sellaiset menetelmät kuin työnopetus, perehdytys, mentorointi ja koulutus. Työnohjauksessa tutkitaan omaa työtä ja omaa itseä suhteessa työhön ja sen voi tehdä vain henkilö, joka osaa työnsä. Lähdimme liikkeelle suomalaisen johtamisen vajeista. Näitä olivat ihmissuhdetaitojen heikkous ja asioihin puuttumattomuus. Näiden vajeiden korjaamiseen johdon työnoh-

jaus on todettu kansainvälisissä tieteellisissä tutkimuksissa ja käytännön kokemuksissa erinomaiseksi menetelmäksi. Johdon työnohjaus on johtamiseen sisältyvä prosessi ja tuki, jota ei pidä sivuuttaa tai väheksyä.

Marita Paunonen-Ilmonen

Professori (emer.), PhD, RN, M.Ed., CSLE, erityistason psykoterapeutti

Työhyvinvointi osaksi strategiaa

Kestävään työhyvinvointiin

Miten työhyvinvointia voidaan lisätä ja ylläpitää? Miten päästään kestävään työhyvinvointiin? Nämä kysymykset olivat esillä Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n vuoden 2010 symposiumissa.

Asiantuntija-alustuksiin avattiin näkökulmia työnohjauksen ja työhyvinvoinnin yhteyksiin ja työnohjauksen merkitykseen työhyvinvoinnin edistäjänä ja ylläpitäjänä. Työnohjauksella on suora positiivinen yhteys työhyvinvointiin.

Professori **Marja-Liisa Manka** totesi työhyvinvoinnin laiminlyöntien maksavan 3 - 6 % bruttokansantuotteesta. Työpaikoilla pitäisi ymmärtää työhyvinvoinnin ja tulokellisuuden yhteys. Työhyvinvointi on strategisen johtamisen kysymys.

EVA:n arvo- ja asennetutkimuksen 2010 tuloksissa nousi selkeästi esiin, että tärkeintä työpaikalla on hyvä henki. Tämän lisäksi tärkeimmiksi työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden tekijöiksi nousi työn mielenkiintoisuus ja hyvä pomo, Manka kertoi.

Miten sitten työhyvinvointi saadaan laaja-alaisesti kasvamaan? Tätä kysymystä Manka tarkasteli jakamalla työhyvinvoinnin neljään osatekijään: organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja työhön.

Organisaatiossa työhyvinvointia luo mm. yhteinen käsitys organisaation tavoitteista ja se, että toimitaan yhdessä näiden

tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on myös joustava rakenne, joka mahdollistaa vaikuttamisen ja itseohjautuvuuden ja helpottaa viestintää. Osaamisen kehittäminen, josta seuraa itsetuottamuksen vahvistuminen ja onnistumisen kokemusten syntyminen, on myös organisaatio-tason asia.

Johtamisen keinoista Manka korosti hyviä vuorovaikutustaitoja ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimista. Asiat ja erityisesti hyvinvoinnin esteet on otettava ajoissa puheeksi. Sosiaalisen tuen antaminen on tärkeää, jotta työntekijät voivat kokea olevansa arvokkaita ja arvostettuja.

On vahvistettava optimismia ja tulevaisuuden mahdollisuuksien hakemista.

**Positiivinen vuorovaikutus
synnyttää tähtihetkiä**

Työyhteisön avoimuus ja luottamus on perusta, josta nousee positiivinen vuorovaikutus. Sitä ilmentävät ystävällisyys, kiitollisuus, hyvien uutisten jakaminen, auttaminen ja aktiivisuus. Se synnyttää työyhteisöön ”tähtihetkiä”. Tärkeää on yhdessä nostaa esiin ja nauttia hyvistä asioista, mutta myös pohtia, missä pitää parantaa.

Tehtävään työhön ja työn tekemiseen liittyy myös monia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Jokaisen työntekijän tekemän työn arvostus ja arvostuksen osoittaminen on tärkeää. Työn suunnittelussa tulee luoda haasteellisia tehtäviä ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sekä varmistaa sitä, että työ tuottaa positiivista palautetta ja onnistumisen kokemuksia.

Manka muistutti myös siitä, että jokainen voi itse edistää omaa työhyvinvointiaan mm. lisäämällä itsetuntemustaan, terveellisillä elämäntavoilla ja huolehtimalla palautumisesta ja rentoutumisesta riittävällä unella, huvittelulla, rentoutumisella ja tekemällä muutakin kuin työtä.

Lopuksi professori Marja-Liisa Manka palautti mieleen Työrauhan julistuksen 2010 ja sen teemat:

- Ottakaamme vastavuoroisuus ja toiveikkaus johtotähdiksemme
- Katsokaamme siis itse kukin peiliin. [Ja muista-kaamme, että] Tervehtiminen, kuunteleminen, läsnä oleminen, auttaminen ja kehuminen synnyttävät työniloa.



Dosentti Pirjo Vuokko korosti kuuntelun merkitystä.



Professori Marja-Liisa Mankan mukaan työhyvinvointi on strategisen johtamisen kysymys.

- Työpäivästä nauttiminen on sallittu.
- Lietsokaamme toiveikkuutta
- Jättäkäämme aikaa myös levolle.
- Harjoittakaamme työnantajina vastuullista henkilöstöpolitiikkaa.

Muutoksen kohteesta muutoksen tekijöiksi

Voimaantumisen mahdollistaja, tohtori **Juha Siitonen** syvensi edellisessä symposiumissa käsittelemäänsä voimaantumisteemaa (ks. www.johdontyonohjaajat.fi, Johtajan Sparraaja 2010).

Siitosen mukaan ollaan oivaltamassa, että yksilöissä ja heidän verkostoissaan oleva voimavarapotentiaali on suunnattavissa yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvointia edistävällä tavalla. Nyt on etsittävä tapaa siirtyä holhoavasta ja ylhäältä ohjatusta tuottamisen mallista kohti kuuntelevaa

ja aktivoivaa yhdessä luomisen mallia.

Siitonen korostaa, että kaikki kuuluvat luovaan luokkaan. Ihmiset on otettava muutoksen kohteesta muutoksen tekijöiksi. Yhdessä tekeminen ja pienet voimaantumista vahvistavat arjen teot ovat tärkeitä. On opittava löytämään ja tekemään näkyviksi onnistumisia ja onnistumisen kokemuksia. Armottomasta arvostelusta on päästävä armolliseen arvosta-

miseen: tuon teit hyvin, jatka samalla tavalla.

Kuuntelemaan organisaatioon

Dosentti **Pirjo Vuokko** korosti puheenvuorossaan kuuntelun tärkeyttä. Ei riitä, että me yksilöinä kuuntelemme, organisaation on oltava kuunteleva. Vuokko rohkaisi kysymään onko organisaatiomme sellainen, että siellä kuunnellaan.

Miksi kuuntelu koko organisaatiossa on tärkeää? Ensiksikin siksi että voisimme tietää enemmän kuin arvata. Kuuntelulla osaamme ottaa huomioon erilaisia asioita ja voimme yksinkertaistaa päätöksentekopuutamme ja lisätä oikeiden päätösten todennäköisyyttä. Vuokko muistutti myös, että kuuntelulla osoitamme olevamme läsnä.

Ratkaisevaa on kuitenkin se, mitä tapahtuu kuullulle: jalostetaanko, välitetäänkö eteenpäin, tehdäänkö tieto yhteiseksi, hyödynnetäänkö, seurataanko.

Toimiva kuuntelujärjestelmä edellyttää myös toimivaa kuulun jakelu- ja hyödyntämisyjärjestelmää.

Strateginen ote työhyvinvointiin

Työhyvinvointipalvelujen johtaja **Jyri Juusti** tarkasteli puheenvuorossaan työhyvinvoinnin ja pahoinvoinnin ilmentymiä. Hän korosti, ettei ole olemassa yhtä totuutta. Yritykset ovat hyvin erilaisia. Yhteistä on hyvän henkilöjohtamisen merkitys aikaansaannoksille ja työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää, että työhyvinvoinnin kokonaisuutteen on strateginen ote. Juusti totesi myös, että tavoitteiden ja mittareiden jäsentämisessä johto ja esimiehet tarvitsevat apua, jota työnohjaus voi antaa.

Risto Als

Johdon työnohjaaja CSLE



TYÖUUPUMUKSEN HAASTE

Mistä uupumus johtuu? Voiko asialle tehdä mitään?

Kuuntelin hiljattain radiosta alustusta työuupumuksesta. Alustus oli hyvin asiallinen ja rakentava. Mieleeni ei tullut mitään olennaisia vastaväitteitä. Kyse on monessakin mielessä vaikeasta asiasta.

Miksi uupumusta on kyselyjen mukaan niin paljon? Miksi uupumuksesta on alettu puhua vasta aivan äskettäin? Vaikka asiasta puhutaan paljon, uupumuksen kokemus ei näytä vähentyvän.

Tarjolla on lakeja, asetuksia, säädöksiä, ohjeita, valtuutettuja, ohjaajia, terapeutteja ja konsultteja, joiden tehtävä on edistää työntekijöiden hyvinvointia työpaikoilla. Siitä huolimatta tilanne tuntuu vain pahenevan ainakin, jos keskustelun määrästä voidaan jotakin päätellä.

Kun kysyn luennoillani, millaiset sanat kuvastavat suomalais-

ta kulttuuria ja työelämää, vastaukset ovat aina samoja: kiire, stressi, paineet ja tehokkuus. Eräs tiiliskiven painoinen kirja kertoo, että työelämä on kurtistunut. Joskus ennen siis asiat olivat hyvin tai ainakin paljon paremmin.

Onko tuo kulta-aika ollut ennen edellistä lamaa vai kenties 30, 50 tai 100 vuotta sitten? Eivätkö lainsäätäjät ja työntekijöiden järjestöt voi mitään tälle kehitykselle? Eivätkö ihmiset olekaan vapautuneet auktoriteettipeloistaan? Eivätkö he osaakaan toteuttaa itseään ja käyttää vahvuuksiaan?

Uupumusta ja stressin kokemusta ei tietenkään saa vähentellä, olipa se lisääntynyt tai ei. Näistä aiheutuvat seuraukset tulevat kalliiksi sekä ihmisille itselleen että yhteiskunnalle. Uupumus ja stressi eivät tietenkään ole työelämän koko kuva,



sillä tutkimusten mukaan työntekijöiden enemmistö on tyytymättömiä työhönsä. Enemmistön hyvinvointi ei kuitenkaan saa olla esteenä sille, että asiaan ei puututa. Mistä uupumus johtuu ja voiko sille tehdä jotakin?

- työntekijät olivat solidaarisia ja kantoivat usein myös tois-

UUPUMUKSEN SYYT

Tehokkuuspuhe

Suomalainen työkulttuuri pursuaa tehokkuuspuhetta. Vain tekemällä enemmän työtä voimme pelastaa tulevaisuutemme. Näin sanovat erityisesti teollisuuden johtajat, mutta myös monet poliittiset päättäjät. Vaikka tämä puhe ärsyttää, on totta, että vauraissa maissa työ on kallista verrattuna köyhiin maihin. Jos kerran palkkoja ei voida laskea, työtä on tehtävä enemmän. Jos tämä ei aiheuta paineita, mikä sitten?

Yksilökeskeisyys

Vaikka yhteisöllisessä kulttuurissa oli paljon kielteisiä puolia - jotka helposti unohtuvat

tensa kuormia. Kun herrat yhdessä kirottiin, se helpotti. Me puhumme kauniisti yhteisöllisyydestä, mutta koko ajan vahvistuva yksilökeskeisyys vaikeuttaa yhteen hiileen puhaltamista.

Heikot ihmissuhdetaidot

Johtamiseen liittyy tragikoomisia tai oikeastaan traagisia piirteitä. Kaikki tietävä periaatteessa, millaista on hyvä johtaminen, mutta noin 10 % esimiehistä ja johtajista käyttäytyy ala-arvoisesti alaisiaan kohtaan ja 20 % suoriutuu korkeintaan välttävästi ihmissuhteissaan. Onko niin, että näillä esimiehillä ei ole itsetuntemuksesta ja ihmistuntemuk-



sesta hajuakaan, vai uskovatko he todella, että karkeus ja kovuus edistää yrityksen tai organisaation tuloksia?

Kasvatavat odotukset

Työhön kohdistuvat odotukset ovat jatkuvasti kohonneet. Me tiedämme, miten asioiden pitäisi olla ja haluamme niiden olevan odotusten mukaisia. Petymme, kun emme saa, mitä toivomme.

Odotamme myös itseltämme paljon. Haluamme tehdä työmme hyvin, koska silloin voimme arvostaa itseämme ja saada myös muilta arvostusta. Arvostus ei enää tule aseman mukaan, vaan sitä on jatkuvasti ansaittava. Teemme helposti vähän enemmän kuin mihin voimamme riittävät. Suuret odotukset ja vaatimukset voivat viedä uupumuskierteeseen.

Hyödynnä vahvuuksia

Globalisoituvassa maailmassa tuntee itsensä avuttomaksi. Emme kuitenkaan hyödy mitään tehokkuuden ja tuloksellisuuden jatkuvasta toittamisesta. Yhä useammin työntekijät kokevat, että tämä tarkoittaa työntekijöiden vähentämistä ja kaikenlaista hiostamista, johon myös monet seuranta- ja arviointimenetelmät näyttävät liittyvän. Kun samalla kuitenkin puhutaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja muista kauniista asioista, vaikutelma on ristiriitainen ja jopa valheellinen.

Työelämän kehittämisen lähtökohdaksi tulee ottaa työntekijöiden kokemukset, sillä he ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Työtä on kehitettävä niin, että turhia häiriötekijöitä poistetaan ja vahvuuksille annetaan tilaa.

Edistä hyvää työilmapiiriä

Traditionaaliseen yhteisöllisyyteen ei enää ole paluuta eikä yksilön oikeuksiin ja vapauksiin tottunut siihen sopeutuisikaan. Silti työpaikoilla on mahdollista edistää yhteistoimintaa, yhteishenkeä ja myönteistä ilmapiiriä. Mikään työpaikka ei kestä sisäistä kilpailua ja huonoa käyttäytymistä. Kaikenlainen kiusanteko ja kamppailaminen on karsittava heti alkuunsa. Hyvä työilmapiiri edistää työn tuloksia. Poissaolot vähenevät ja työhön sitoutuminen lisääntyy. Jokainen on vastuussa työpaikkansa hyvästä ilmapiiristä.

Vahvista esimiesten vuorovaikutustaitoja

Kaikilla työntekijöillä on oikeus odottaa esimiehensä toimivan asiallisesti. Epäasiallisuus näkyy mielivaltana, haukkumisena, vähättelynä ja oikutteluna sekä oman aseman korostamisena. Jokaisen esimiesasemassa olevan on kyettävä asettumaan alaistensa (=työtoveriensa) asemaan. Esimiehen tehtävä ei ole edistää omia pyrkimyksiään vaan oman työyksikkönsä ja or-

MITÄ ON TEHTÄVISSÄ?

ganisaationsa tavoitteita. Tuloksiin päästään vain hyvän yhteistyön avulla. Esimies ei ole aina oikeassa, vaan hänen on kyettävä tunnustamaan virheensä ja pyytämään tarvittaessa apua. Asiallinen palaute ja kannustaminen ovat esimiehen parhaita työkaluja. *Oikeat johtajat eivät koskaan turvaudu manipulatioon eivätkä johda virkansa suoman muodollisen vallan turvin, vaan sillä arvovallalla, joka nousee hyveistä nousevasta*

luonteesta. (Alexander Havarid teoksessa Hyvejohtaminen.)

Tasapainoa kannattaa vaalia

Työntekijä, jolla ei ole mitään toiveita ja odotuksia, on vaarassa menettää otteensa elämään. Odotukset ja toiveet kuuluvat elämään, mutta ne eivät saa peittää alleen niitä hyviä asioita, joita jo on saatu. Pienet, myönteiset askeleet jäävät helposti huomaamatta silloin, kun huomio kiinnittyy siihen, mikä ei ole vielä toteutunut. Työhön sitoutuminen on hyvä asia, mutta se ei vaadi koko persoonan luovuttamista yritykselle tai organisaatiolle. Kaikkiin vaatimuksiin ei tarvitse suostua. Riittää, kun tekee työnsä hyvin ja toimii rakentavasti esimiehensä ja työtovereitaan kohtaan. Yhä edelleen pitää paikkansa vanha sananlasku: niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan.

Markku Ojanen

Psykologian professori (emer.), YTT



Järjestöjohtajien kokemuksia IHMISTEN KESKELLÄ YKSIN

Järjestöjohtajan työtä on väitetty vaikeimmaksi (jopa mahdottomaksi!) johtajuuden sektoriksi.



Oman organisaationsa sisällä johtaja taiteilee jäsenkentän, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välissä. Hänellä saattaa olla johdettavanaan niin asiantuntijaorganisaatio, järjestön paikallisyhdistysten ja vapaaehtoisten verkostot kuin konserniin kuuluva osakeyhtiö. Johtajan työnantajana toimii oman toimen ohella luottamusjohto, jolta ei voi vaatia kovin syvää paneutumista tehtäväänsä, mutta jonka antama vahva tuki on johta-

julkaistavaa kirjaani varten olen haastatellut sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisten järjestöjen johtajia tuodakseni esiin heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään. Pohdin teoksessani myös työnohjauksen ja coachingin osuutta ja mahdollisuuksia järjestöjohtajuuden tukena.

Yksi haastatteluissa vahvasti esiin nousseista teemoista on johtajan yksinäisyys. Seuraavaan kuviteltuun dialogiin olen yhdistänyt koko haastatteluaineiston sisältämiä autenttisia lausumia. Keskusteluun osallistuu kaksi järjestöjohtajan hahmoa: toinen on konkari, joka työskentelee isossa järjestössä, toinen taas on kokemattomampi pienen järjestön johtaja.

» Yksi asia, mikä meitä järjestöjohtajia yhdistää, on johtajan yksinäisyys, ihan riippumatta järjestön koosta tai perustehtävästä. Se on vain otettava työhön kuuluva väistämättömänä asiana. Johtajalla ei ole esimiestä, johon nojata. Vastuu on aina minun. Kukaan ei rajaa tekoni ja estä minua tekemästä päätömyyksiä.

» Joo, tämä onkin minulle työn raskain puoli. Joskus mietin, että onko tämän kaiken sen arvoista, mutta se menee ohi. Johtamisessa tulee aina kriisejä tai hankaluuksia.

» Voin toki purkautua työnohjauksessa. Ja

voin jakaa pulmia johtoryhmässä tai hallituksen puheenjohtajan kanssa, mutta en aina. On kuitenkin oltava jokin hajurako, että pystyy johtamaan.

» Ja jonkinmoinen etäisyys on aina pidettävä alaisiin, työssä et elä perhe-elämää. Vastuun taakkaa ei voi siirtää. Jos siirtää sitä alaisille, ne menee sekaisin.

» Kaikkein raskaimmissa tilanteissa sä olet niin yksin. Sinulla ei talon sisällä voi olla yhtään hyvää ystävää. Jos otat yhden ystäväksi, niin muut alkaa kokea, että siellä kähmitään. Mä olen ottanut sen kannan, ettei minulla voi omassa järjestössä olla yhtään henkiystävää, mutta kaikkien kanssa tulee olla yhteistyössä. Kaverijohtajuus ei vetele. Ei voi mennä liian lähelle ketään, jos haluaa työyhteisön toimivan.

» Minusta tuntuu, etten voi oikeastaan kovin syvällisesti jakaa asioita kollegojen kanssakaan. Me olemme kilpailijoita. Tiedän kyllä, että toisilla toiminnanjohtajilla on epävirallisia vertaistukiryhmiä. Olisi kiva käyttää kollegoita peilinä ja sparraajana, kun olen aika vähän aikaa ollut järjestöjohtajana. Mutta kenen kanssa oikeastaan voisin olla avoin? Onko se järjestölle huono asia? Henkilökohtaista maineen menetystä en kyllä pelkää.

» Tästä huolimatta pidän työstäni tosi paljon, en oikein haittapuolia löydä. Jos jotain kielteistä pitää sanoa, niin se on tämä yksinäisyys ja vastuu. Meillä on sata



On tiedettävä, mihin ollaan menossa ja pystyttävä elämään päätöksensä kanssa.

jan onnistumiselle välttämätöntä.

Järjestöjohtajan on myös panostettava toimimaan järjestöstä ulospäin sen keulakuvana. Hän sukkuloi moninaisten julkista, yritys- ja järjestösektoria edustavien sidosryhmien verkostoissa. Johtaja vastaa järjestön yhteiskunnallisesta vaikuttamistoiminnasta, puolustaa järjestöjen ja kansalaistoiminnan arvoperustaa, ja pyrkii takaamaan järjestölleen eettisesti kestävästi rahoitus pohjan. Hänen on tunnettava näiden eri tahojen erilaiset toimintalogiikat ja –kulttuurit tehdäkseen tuloksellista yhteistyötä.

Järjestöjohtamisesta on kuitenkin kovin vähän tutkimustietoa ja kirjallisuutta saatavilla. Entisenä järjestöjohtajana olen halunnut omalta osaltani paikata tätä puutetta. Pian

työntekijää ja vaikka pyrin jaettuun johtajuuteen, johtajan on kuitenkin seistävä omin jaloin. On tiedettävä, mihin ollaan menossa ja pystyttävä elämään päätöksensä kanssa.

- » Tällaisessa pienessä järjestössä kuten meidän olet yhtä lailla yksin johtajuudessa. Viime sijassa sinä olet se lenkki, joka ei voi pettää. Johtaja ei voi sairastua kuten muut työntekijät.
- » Työssä olet koko ajan tekemisissä ihmisten kanssa ja verkottumassa. Saat ja sinun pitää osata kommunikoida monella tosi erilaisella areenalla: puhua päättäjille, toimittajille, asiantuntijoille ja rahoittajille vakuuttavasti. Ja samalla on osattava kohdata ja kuunnella niitä vähäosaisempia, yksinäisiä ja uloslyötyjä ihmisiä.
- » On kuitenkin pidettävä huolta siitä, että



kanssa ei sujunut. Niinhän se on, että jos tilanne kriisiytyy, jommankumman on lähdettävä. Yleensä se on toiminnanjohtaja. Huomasin, että myös lähtötilanteessa johtaja jätetään yksin. Kukaan ei tul-

lut puolustamaan saatikka kiittämään tehdystä työstä. En voinut jakaa asiaa kenenkään kanssa omassa järjestössä. Johtaja ei voi lähteä ovet paukkuun työpaikasta, jos haluaa vielä jostain uuden työpaikan saada. Jälleen kerran oli pidettävä mölyt mahassa. Tuntuu pahalta, että myös työyhteisö joutui tästä kärsimään, sillä näinhän siinä väistämättä käy. Eihän ne ongelmat lähdä ovesta ulos johtajan mukana.

- » Tunnen syvää myötätuntoa sinua kohtaan: ilman luottamusjohdon tukea ei voi toimia. Minulla on sikäli onnellisesti asiat, että puheenjohtaja on aina käytettävissä tarvittaessa. Hän on aivan ihana ihminen. Tiedän paljon kollegoita, joilla tämä suhde on etäinen. Minulle on tosi tärkeää tunne siitä, että jos joskus tulisi tiukka paikka, puheenjohtaja seisoi tukenani kuin muuri. Tätä hyvää olen pyrkinyt levittämään toimiessani itse puheenjohtajana muissa järjestöissä. Pitää olla johtajan lähellä mutta ei tukahduttavan lähellä.

Pirjo Somerkivi

Työnohjaaja CSLE, Certified Business Coach, tietokirjailija, kouluttaja

Jakaminen helpottaa

Muutama vuosi sitten tehty kansainvälinen tutkimus paljasti, että suomalaisyritysten johtajista yli 80 prosenttia koki roolinsa yksinäiseksi. Tutkijat arvelivat, että yksinäisyyden taustalla saattoi olla johtajien puhumattomuus, sillä yli puolet suomalaisista johtajista kokee johtajuuden ongelmista keskustelemisen vaikeaksi.

Yksinäisimmäksi roolinsa kokeville naisille johtajuuden ongelmista puhuminen oli miehiä vaikeampaa. Koulutustaustallakin oli vaikutusta yksinäisyyden kokemiseen: yksinäisimmiksi itsensä kokivat humanistit, yhteiskuntatieteilijät ja juristit.

Toisessa tutkimuksessa suomalaisilta työnohjaajilta kysyttiin, mikä on yleisin aihe esimiesten työnohjauksessa. Esimiestyön yksinäisyys nousi yleisimmäksi aiheeksi ohi vaihtoehtoina olleiden oman johtamiskäyttäytymisen muuttamisen, käytännön ongelmien ratkaisemisen, paineensieto- ja toimintakyvyn vahvistamisen ja vaikeisiin, haastaviin tilanteisiin valmistautumisen. Työnohjaajien mukaan esimiehet kaipaivat mahdollisuutta keskustella ja jakaa sekä ajatuksia että tunteita.

Myös Työterveyslaitos mainitsee yhtenä esimiestyön ongelmien erityispiirteinä yksinäisyyden ja suosittelee siihen avuksi työnohjausta.

PR



Kukaan ei tullut puolustamaan tai kiittämään tehdystä työstä.

työ ei ole koko elämä. Minulle perhe on tosi tärkeä. Miehellä tulee purkauduttua näistä työasioistakin.

- » Eri järjestöissä johtajilla on tietysti erilaiset kulttuurit ja roolit, ja olemme ihmisinäkin erilaisia. Minä en varmaankaan kärsi tästä yksinäisyydestä niin paljon kuin monet kollegat. Oikeastaan se sopii minulle: olen loppujen lopuksi pintasosiaalinen erakkoluonne. Vapaa-aikana olenkin mielelläni yksin.
- » Muistelen, että sinulla oli joitakin ongelmia edellisessä työpaikassasi luottamusjohdon kanssa?
- » Kyllä, minulla on tosi kovia kokemuksia niiltä ajoilta. Katsoin parhaimmaksi irtisanoutua, koska yhteistyö puheenjohtajan

Mitä mieltä olet lehdestä?

Mikä on hyvää, mitä muuttaisit? Mistä haluaisit lukea seuraavassa numerossa? Mielipiteesi on ensiarvoisen tärkeä.

Laita sähköpostia toimitussihteerille: petri.ruotsalainen@pepa.fi

Työelämän myrskyissä

Vahvaksi työssä voimaantumalla

Työelämän muutoksissa tarvitaan tukea työntekijöiden identiteettityöhön. Osaamisen vahvistaminen, uudistuminen ja muuttuminen eivät tapahdu itsestään eivätkä pakottamalla. Selviytyäkseen ja viihtyäkseen muuttuneessa työelämässä työntekijät tarvitsevat myös taitoja pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan.

Organisaatioiden rakenteelliset muutokset, taloudelliset paineet, kiire, uudet osaamisvaatimukset ja epävarmuuden lisääntyminen kuvaavat työelämän profiiliin muutosta. Työn luonne on muuttunut yhä enemmän yrittäjämäiseksi ja projektinomaiseksi, jossa perinteiset ammattiroolit ovat murtuneet. Työlle ovat tyypillisiä myös katkokset ja epäjatkuvuudet: pätkätyöt, vaihtuvat projektit sekä jatkuvat työtehtävien muutokset.

Työntekijän selviytymishaasteet

Työntekijöiltä odotetaan tehokkuutta, joustavuutta, kykyä markkinoida itseään, omasta kilpailukyvyistä huolehtimista, dynaamisuutta ja uusiutumista. Samalla toivotaan ammatillisen osaamisen laadun paranemista sekä työurien pitenemistä. Lisäksi tarvitaan omien voimavarojen tuntemista, hyvää

itseluottamusta, kykyä sosiaaliin taitoihin sekä riittäviä keinoja hallita uusia tilanteita ja



Salme Mahlakaarron mukaan työelämä haastaa yksilön uudella tavalla.

kokemuksia. Jos muutokseen liittyvä yksilön identiteettityö epäonnistuu, voi pahimmillaan

seurauksena olla väsyneitä, turhautuneita ja näennäis-sitoutuneita työntekijöitä ja esimiehiä. Jatkuissa muutoksissa työidentiteetti voi ohentua hyvinkin hauraaksi, jolloin seuraukset voivat ilmetä mm. syrjäytymisenä työmarkkinoilta, loppuun palamisena, työn mielekkyyden katoamisena, eristeisena uupumisena ja masennuksena sekä työyhteisöjen ristiriitoina.

Esimies, mentori, työnohjaaja ja valmentaja kohtaavat ja johtavat työelämän muutosten aallokossa monia yksilön identiteettityöhön kohdistuvia haasteita. Organisaatioiden tehtävänä onkin löytää keinoja, jossa tuetaan samanaikaisesti työntekijöiden työidentiteetin kehittymistä ja hyvinvointia sekä koko työyhteisön arjen toimivuutta ja yhteisöllisyyttä. Hyvälle esimiestyölle, mentorinnille, työnohjaukselle ja valmennukselle, myös niiden uusille ja uudistuneille muodoille, on siis todellinen tarve.



Voimaantumalla työidentiteetin vahvistumiseen

Voimaantumisen teoriat tarjoavat yhden näkökulman ja työvälineen identiteetin vahvistumisen tukemiseen. Voimaantuminen on prosessi, jossa yksilö tai yhteisö saa voimaa, energiaa ja voimavaroja omaan elämäänsä. Yhteisölliset voimavarat voidaan saavuttaa parhaiten siten, että yksilöt sitoutetaan omaan kehittymiseensä ja tuetaan samalla yhteisön toimintaa sekä voimavaraistamalla sosiaalista vuorovaikutusta.

Yksilön voimaantumisen edellytyksenä on, että ihmisellä on selvä identiteetti, tietoisuus siitä, kuka hän on, mitä hän haluaa ja mikä on hänen asemansa toimintaympäristössään. Tarkastelun kohteena on tällöin se, millaista tietoisuutta yksilö rakentaa itsensä, miten hän näkee itsensä

suhteessa työhönsä, sosiaaliseen ympäristöönsä ja organisaatioonsa ja millä tavalla hän rakentaa toimintaansa työympäristössään. Työelämänsä aikana ihminen käy myös läpi monia työhön ja omaan elämänsä kaareen liittyviä muutoksia. Identiteetin kehittymisen kannalta niitä voi sanoa kehitysporteiksi, joiden kautta ihmisellä on mahdollisuus uudistua ja saada lisää voimavaroja elämäänsä. Ne sisältävät monenlaisia ristipaineita ja uudelleenarviointoja, jotka vaikuttavat koettuun työidentiteettiin ja toimintaan työssä. Työelämässä on runsaasti esimerkiksi 40-60-vuotiaita työntekijöitä, jotka joutuvat ylittämään aiemman ammattiroolinsa edellyttämät tavat toimia.

Työelämän muutosten keskellä tällainen itsensä paikantaminen ja määrittäminen ei ole välttämättä enää vapaaehtoista, vaan usein se on edellytys työssä selviämiseksi. Muutosprosesseissa

soonan ja työn, työyhteisön ja organisaation välisen suhteen selkiyttämistä sekä yksilön psyykkisten voimavarojen lisääntymistä. Organisaatioita, työtä ja sen ehtoja koskevissa



muutoksissa ohjaaja on varsin monimutkaisten ja kerroksellisten kysymysten äärellä: Miten edistää yksilön persoonallista ja ammatillista kehittymistä muuttuvissa toimintaympäristöissä? Miten johtaa persoonan kasvua toiveiden, pelkojen ja vaikean maastossa? Miten nähdä persoonan

aina yksilöllistä ja se rakentuu aiemman elämänsä historian ja kokemusten pohjalta. 2) Voimaantumisen on luonteeltaan emotionaalista. 3) Voimaantumisen on pitkäaikainen, jatkuvaa harjoittelua vaativa kehitysprosessi. 3) Voimaantumisen rakentuu aina yksilön sisäisen ja ulkoisen maailman välissä. Se ilmenee siinä, millaisena se näyttäytyy ihmisen mielessä ja millaiset rajat/rajatietoisuus hänellä on suhteessa työhön, organisaatioihin ja ihmissuhteisiin. 4) Voimaantumisen on itseään vahvistava prosessi. Lähtiesään liikkeelle se muuttuu voimaannuttavaksi kehäksi ja alkaa luoda uusia merkityksiä ja identiteetin tarinoita.

Voimaantumisen prosessi

Identiteetin voimaantumista voi kuvata prosessina kolmen metaforan avulla: peili, sävel ja kartta. Peili muodostuu yksilön katsoessa omaa elämäntarinaansa ja kehitystään, sitä muovaten ja täydentäen. Sävel kuvaa muutoksen voimaa ja siirtymistä kohti vahvempaa itseä ja kartta kertoo siitä, mitä tahtoo ja mitä kohti haluaa mennä. Voimaantuneen työntekijän ”eväät” näyttäytyvät työyhteisössä sisäisenä vahvistumisena: tyyneyden, itseluottamuksen ja rauhan kokemuksena ulkoisista paineista huolimatta. Sisälle rakentunut ”suojakehä” säätelee kielteisiä tunnekokemuksia ja turvattomuutta ja



luo eheyden kokemuksesta identiteettiä. Ulkoinen vahvistuminen taas merkitsee oman toimijuuden ja osallisuuden haltuunottoa työyhteisössä sekä rajojen/ rajallisuuden parempaa haltuunottoa suhteessa työhön, organisaatioon ja sen ihmissuhteisiin.

Voimaantumisen prosessin ohjaajan tehtävänä voi tiivistää kanssakulkijaksi, oppaaksi ja erilaisten mahdollisuuksien avaajaksi. Voimaantumisen identiteettityönä on haastavaa: ohjaaja itsekin tarvitsee voimaantumista ohjattaessaan ihmisiä inhimillisen ja ammatillisen kasvun rajamaastossa.

Salme Mahlakaarto

FT, THM, TRO, työnohjaaja, kouluttaja, Kuuntytär ky



Perinteiset ammattiroolit ovat murtuneet.

saatu identiteettityön tuki voi rakentaa myös merkittävällä tavalla koko identiteetin kehittymistä ja lisätä työntekijöiden hyvinvointia.

Voimaantumisen prosessin ohjaamisen äärellä

Erilaisen ohjauksen keskeisenä tehtävänä on tukea per-

na, roolinotto ja vastuullinen ammatillisuus uusissa tilanteissa? Yksilö versus yhteisö ja työn vaatimukset? Yksilön kokemukset yhteiskunnan ja työelämän muutoksista?

Kun halutaan tukea yksilön voimaantumista, on tärkeää ottaa huomioon joitakin voimaantumisen keskeisiä piirteitä. 1) Voimaantuminen on

• Mahlakaarto, S. 2010 . Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto

• Mahlakaarto, S. 2010. Voimaantuminen identiteettityönä – Vahvaksi työssä? Teoksessa Collin, K, Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H., Tynjälä . P. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. WsoyPro , 175-188

Työterveyslaitoksen sivuilta poimittua Tukea johtamiseen ja työhyvinvointiin

Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekevälle työyhteisölle. Esimies puolestaan hyötyy työnohjauksesta, osallistuipa siihen henkilöstö tai hän itse.

Työterveyslaitos suosittelee teitä ja lisätä toiminnan sujuvuutta sekä tuloksellisuutta. Työnohjauksen avulla henkilöstön yhteinen oppiminen ja yhteistyö tehostuvat, työilmapiiri paranee ja henkinen hyvinvointi lisääntyy. Työnohjauksen osallistava menetelmä vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista ja myös tällä on myönteinen vaikutus edellä kuvattuihin asioihin.

Hyödyt organisaatiolle

Työnohjauksen avulla voidaan selkiyttää organisaation tavoit-

Hyödyt henkilöstölle

Työnohjauksen avulla työntekijän ammatti-identiteetti ja työrooli selkiytyvät. Lisääntynyt ammattitaito ja osaaminen parantavat työn mielekkyyttä ja hallinnan tunnetta. Työnohjauksella voidaan saada työntekijöiden voimavarat paremmin käyttöön, jolloin myös jaksaminen ja stressinkäsittely helpottuvat.

Johdon ja esimiesten työnohjaus

Johtoryhmille sekä yksittäisille johtajille tarkoitettu työnohjaus tarjoaa eri johtamisen haasteisiin keskittyvää pohdintaa ja sparrausta. Tällöin työnohjauksen kohteena on erityisesti kunkin osallistujan oman johtamistyön ja esimieroolin tarkastelu.

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

www.jkc.fi

www.juotkoliikaa.fi

SUED MANAGEMENT OY KOULUTTAA

*Certified Professional Supervisor and Coach of
Leaders and Executives® tutkinto (80 op)*

Aloitus Helsingissä 17.-18.5.2011

ja Tampereella 16.5.2011

*Certified Master Crisis Supervisor®
erikoistumiskoulutus työnohjaajakoulutuksen
suorittaneille (45 op)*

Aloitus Helsingissä 23.-24.11.2011

Lisätietoja:

prof. (emer.) Marita Paunonen-Ilmonen

050 68897

mapail@sued-m.com

www.sued-m.com

Tavoitteena on antaa johtajille tukea hankalissa työtilanteissa, lisätä heidän tietotaitoaan konkreettisissa, erityisesti henkilöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä, ja edistää itsetuntemuksen kautta esimiesten omaa persoonallista kasvua ihmisten johtamisessa. Lukuisten tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiselle. Toisaalta esimiesten stressi on lisääntynyt merkittävästi, siksi ensiarvoisen tärkeää on huolehtia myös johtajan/esimiehen omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

PR

- LÄHDE: www.ttl.fi



Auktorisoidut
johdon työnohjaajat
löydät osoitteesta

johdontyonohjaajat.fi

Risto Alsi Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kunniajäseneksi

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry kutsui johdon työnohjaajan CSLE **Risto Alsin** yhdistyksen toiseksi kunniajäseneksi. Nimitys tapahtui yhdistyksen kesäsymposiumissa 17.6.2009.

Perusteluissa todetaan Risto Alsin ansiokkaasti edistäneen Suomessa johdon työnohjausta ja tehneen sitä tunnetuksi. Lisäksi hän on ollut mukana aloittamassa johdon työnohjausta Suomessa ja kouluttanut lukuisia johdon työnohjaajia.

Yhdistyksen ensimmäiseksi kunniajäseneksi kutsuttiin vuonna 2009 professori Marita Paunonen-Ilmonen.

Matti Nokela



Kunniajäsenyysskirjan Risto Alsille ojensi Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n puheenjohtaja Matti Nokela ja yhdistyksen sihteeri Arja Pennanen

Varaa kalenteriin!

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n

KESÄSYMPOSIUM 2011

pidetään 9.-10.6.2011 Wuolteen kartanossa.

Tarkemmat tiedot kevään aikana kotisivuilla
www.johdontyonohjaajat.fi

Hyvä johtaminen parantaa työhyvointia

JOHDA TILANTEEN MUKAAN

Työhyvinvointi on haaste esimiehille. Johtamistyö haastaa esimiehen oman työhyvinvoinnin ja lisäksi pitäisi vielä huolehtia henkilöstönkin työhyvinvoinnista.

Kasvatustieteen maisteri **Minna Lilja** on luokanopettaja ja perusopetuksen rehtori Nivan koulussa Kiuruvedellä. Nivan koulu on Kiuruveden taajamassa sijaitseva noin 490 oppilaan koulu, jossa työskentelee noin 50 työntekijää. Minna on toiminut nykyisessä tehtävässään vuodesta 2004 lähtien.

Mitä mahdollisuuksia työnohjauksella on kehittää työhyvinvointia?

Työnohjauksessa voidaan keskustella osallistujia askarruttavista asioista luottamuksellisesti kaikessa rauhassa ulkopuolisen johdolla. Osallistujat voivat jakaa kokemuksia ja löytää ongelmatilanteisiin uusia ratkaisuja ja näkökulmia. Moni on kokenut hyväksi sen, että voi purkaa ja jakaa tuntejaan.

Lisäksi työnohjaus voi auttaa löytämään erilaisia näkökulmia asioihin ja helpottaa siten työpaikan yhteistyötä. Omassa organisaatiossani työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua työnohjaukseen. Tarvitta-

essa suosittelen sitä työntekijälle, jonka ajattelen hyötyvän asioiden käsittelemisestä työnohjauksessa. Itse olen mukana prosessissa, jossa mm. työparin ja työnohjauksen avulla pyritään auttamaan henkilöä jäsentämään työtään uudella tavalla. Muistettava kuitenkin on, että työnohjaukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Mitä työnohjaus antaa sinulle?

Minulle esimiehenä työnohjaus on keino jäsentää työtä ja siihen liittyviä ilmiöitä. Esimiehen työnohjaus on parhaimmillaan jatkuvana prosessina, jolloin sen vaikutus on työhyvinvointia ylläpitävä ja liikakuormittumista ehkäisevä.

Alaisten osallistuminen työnohjaukseen helpottaa parhaassa tapauksessa esimiehen työtaakkaa. Se voi lisätä yhteisöllisyyttä, työssä jaksamista ja työmotivaatiota. Työnohjauksen kautta on työyhteisössä nostettu esille myös hankalia asioita, joita ollaan voitu viedä työyhteisönä



Lilja vakuuttaa, että työnohjaus lisää esimiehen työhyvinvointia.

eteenpäin. Mielestäni työnohjauksen merkitys korostuu organisaation muutosvaiheissa.

Hyvillä johtamistaidoilla on suuri merkitys työhyvinvointiin. Esimiehen pitäisi pystyä antamaan palautetta, ratkomaan ongelmatilanteita, motivoimaan, innostamaan ja tukemaan. Työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää esimieheltä niin työn vaatimusten kuin työntekijöiden elämäntilanteiden ymmärtämistä. Esimiehen haasteena on luoda työpaikalle luottamuksellinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri.

Johtamisessa tarvitaan sekä management- että leadership-taitoja. Johtamistyyli riippuu käsiällä olevasta asiasta. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa on omat haasteensa. Työntekijät toimivat itsenäisesti ja esimiehen on ymmärrettävä työn vaatimukset. On osattava johtaa tilanteen mukaan ihmisiä sekä asioita.

PR