

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry I nro 1/2012

JOHTAJAN

Sparraaja

Asiantuntijayhteisön johtaminen
ja työnohjaus, s. 5

Konflikti mahdollistaa muutoksen, s. 8

"Menestyvän johtajan tulisi olla
aito, rohkea, itsensä hyväksyvä
ja omaansa sekä työntekijöiden
toimintaa arvostava ja muuttava."
s. 12



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

Päätoimittajalta Vuorovaikutteista pääomaa johtamistyöhön

Liki loputtomasti on viime vuosina kirjoitettu ja keskusteltu yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden työhyvinvoinnista ja johtajuudesta tai siis lähinnä niiden puuttumisesta. On tuotu esiin oleellisena seikkana johtamisen ja työyhteisöjen toimivuuden välinen suhde. Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin tärkein edellytys. Myös tutkimusten tulokset ko. alueelta tukevat voimakkaasti tätä näkemystä.

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tilaksi, jossa tehdään sujuvaa ja mielekästä työtä turvallisessa, terveyttä

merkitys on suurin.

Johtamisen haasteellisuutta lisää eri sukupolvien erilaiset arvot ja odotukset. Työ ja oman uran luominen on vanhemmissa sukupolvissa ollut ja on edelleen keskeinen arvo muun elämisen kustannuksella. Ikäviä pomoja (ja työkavereita) on siedetty eikä ole ollut odotuksiakaan avoimesta, tasa-arvoisesta ja keskusteleavasta työympäristöstä.

Toista on Kekkosen ajan jälkeen syntyneillä sukupolvilla. Vapaa-aika on työtä tärkeämpää ja työpaikalla pitää olla hyvä fiilis. Esimies ei voi mököttää korpissaan, vaan hänen on oltava

sinkin jos pystyy niiden antia omaksumaan ja myös soveltamaan käytäntöön. Keskeisintä on kuitenkin oppia tuntemaan omaa itseään, työyhteisön ja ryhmän dynamiikkaa sekä vuorovaikutusta.

Tärkeintä on johtajan itse-tuntemus. On ymmärrettävä omien reaktioiden syyt, miksi minä käyttäydyn ja tunnen näin ja miksi nuo toiset reagoivat noin, vaikka en minä tuollaista tarkoittanut jne. Oman itsensä tuntemisen kautta ymmärtää paremmin toisia ihmisiä ja ryhmän käyttäytymistä. Osaa asettaa erilaiset asiat ja vaikuttimet oikeisiin mittasuhteisiin.

Käytettävänä oleminen ja hyvä vuorovaikutus liittyvät oleellisesti toisiinsa. Ei voi olla hyvää vuorovaikutusta, jos pomoa ei edes tapaa kuin suurimmissa käänteissä. Pitää myös aina muistaa se perusasia, että johtajan tärkein tehtävä on auttaa henkilöstöään onnistumaan työssään. Tämä ei voi onnistua ilman erinomaista vuorovaikutusta.

Missä ja miten johtaja ja esimies voi oppia itsestään ja johtajuudestaan ja kohdata omat tunteensa suhteessa johtamistyöhönsä? Erinomainen menetelmä on johdon työnohjaus ja myös coaching. Kokeneen ja pätevän (hyvin koulutetun) joh-

don työnohjaajan kanssa johtaja voi prosessinomaisesti purkaa ja tutkia johtamisen kokemuksiin ja tunnekuormaansa. Tämä prosessi opettaa tuntemaan itseään yhä syvemmissä määrin, vaatiessa myös nöyryyttä kohdata omia omituisuuksiaan ja itselleen entisestään vieraita ominaisuuksia.

Varmaa on, että mitä paremmin johtaja tuntee itsensä, ymmärtää työyhteisönsä lainalaisuudet ja hallitsee vuorovaikutustaidot, niin sitä paremmin voi hänen työyhteisönsä. Ihmisten arvostamisen ja hyvän työmotivaation ansiosta kertyy runsaasti vuorovaikutuspääomaa, jonka tuotto näkyy myös viivan alla.

Päätoimittaja

Marita Paunonen-Ilmonen
Professori (emer.)



Keskeisintä on kuitenkin oppia tuntemaan omaa itseään, työyhteisön ja ryhmän dynamiikkaa sekä vuorovaikutusta.

edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä.

Johtajuutta ja työilmapiiriä käsittelevissä keskusteluissa ja kirjoituksissa on myös havaittavissa selvästi työyhteisöjen pahoinvoinnin korostuminen ja sen liittyminen johtajuuteen.

On huomattava, että kaikilla työyhteisöissä on vastuu työyhteisön ilmapiiristä ja sen toimivuudesta. Ne eivät voi olla pelkästään johtajan ja esimiehen vastuulla, vaikkakin johtajan

käytettävissä ja vielä kyettävä aitoon vuorovaikutukseen. Tämä on kova haaste esimiehille, sillä nykysukupolvet eivät myöskään odota elinikäisiä työsuhteita, vaan työpaikkaa vaihdetaan herkästi, eikä vain rahan takia.

Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, joilla johtajat ja esimiehet pystyisivät parantamaan esimiestaitojaan ja vastaamaan uusiin haasteisiin? Johtamisoppaiden lukemisestakin on hyötyä, var-



TÄSSÄ NUMEROSSA

Vuorovaikutteista pääomaa johtamistyöhön	2
Uusi vuosi ja uudet haasteet	4
Asiantuntijayhteisöjen johtaminen ja työnohjaus	5
CoCreativeCoaching – yhdessä luomisen prosessi	7
Hyvin johdettu konflikti mahdollistaa muutoksen	8
Laatu ja erinomaisuus ovat kiinni johtamisen laadusta	10
Hyvä johtaja on aito, rohkea ja itsensä hyväksyvä	12
Symposiumin aiheina narsismi ja työhyvinvoinnin rakentaminen	14



www.johdontyönohjaajat.fi

- * Tietoa yhdistyksestä ja sen toiminnasta
- * Tietoa työnohjauksesta
- * Auktorisoitujen johdon työnohjaajien yhteystiedot
- * Työnohjaajan eettiset periaatteet



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY

JOHDON TYÖNOHJAAJAT JA MENTORIT RY

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

JOHTAJAN *Sparraaja*

Kustantaja

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry

Vastaava päätoimittaja

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

Toimitusneuvosto

Alsı Risto, VTM, CSLE

Nokela Matti, EO, CSLE

Rogel Aki, VTM

Ruotsalainen Petri, M.Div, CSLE

Toimitussihteeri

Alsı Risto risto.alsi@gmail.com

Painopaikka

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Ilmoitushinnat:

1/1-sivu 1000 €, 1/2-sivua 500 €, 1/4-sivua 250 €

pienemmät 100 - 50 €

Puheenjohtajan terveiset

Uusi vuosi ja uudet haasteet



Näin vuoden 2012 alussa kurkistan hiukan yhdistyksen viime vuoteen. Yhdistyksen tehtävä on myös pitää huolta johdon työnohjaajista - heidän palvelun laadustaan ja ajan tasalla olemisestaan - niinpä viime vuoden aikana oli kolme koulutustapahtumaa jäsenille.

Niissä käsiteltiin erilaisia johtamisen uusia tuulia, voimaantumista ja nyt viimeksi onnellisuuden kokemista ja edistämistä. Lisäksi jäsenet saivat jakaa kokemuksiaan ja hyödyntää verkottumista.

Tuloksena on saatu auktorisoitujen johdon työnohjaajien tehokkuutta ja toimeliaisuutta omassa palvelutyössään ja palaute on ollut hyvää.

Osaamisen lisääminen, voimaantumisen ja työhyvinvointi sekä varhainen puuttuminen ovat jatkuvasti aiheina eri keskusteluissa johtamisen alueilla. Tulosta siis tehdään edelleen myös ihmisillä. Ei pelkät koneet ja tietotekniikkajärjestelmät ratkaise. Tosin niihin sijoitetaan kyllä valtavia määriä resursseja.

Ihmisen huoltamiseen ja kunnossapysymiseen kannattaa myös investoida.

Johtajan sparraaminen ja työnohjaus ovat oivallisia keinoja pitää yllä vireyttä ja valmi-

utta tehdä hyviä tuloksia tuottavia päätöksiä. Emme pysty muuttamaan toisia ihmisiä, mutta voimme muuttaa omaa tapaamme toimia ja omaa asennettamme. Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan. Myönteinen palaute tuottaa hyvää ilmapiiriä. Osaammeko arvostaa muita ja kannustaa heitä tuloksiin. Johdon työnohjaus on hetki pysähtyä ja nähdä sekä tutkia missä menen, miten toimin ja onko asenteeni kunnossa.

Iloa ja voimia niin johdon työnohjaajille kuin heidän asiakkailleen haastavalle vuodelle 2012.

Matti Nokela

*Johdon työnohjaajat ja mentorit ry
Puheenjohtaja*

P.S. muuten olen sitä mieltä, että päihdehaitoista olisi voitava vapautua - otetaan puheeksi!

Onnen taidot eli miten voin tulla onnelliseksi

Johdon työnohjaajien syysseminaarissa keskusteltiin suomalaisten onnellisuudesta.

Asiantuntija-alustajana oli LKT **Heimo Langinvainio**. Käsitteelle onnellisuus on monta sisältöä. Yksi hyvä määritelmä on, että ihmisen onnellisuus on subjektiivinen hyvinvoinnin tila, jossa ihminen pitää elämänsä

- hyvänä

- mielekkäänä ja arvokkaana
- näkee tulevaisuuden valoisa
- kokee hallitsevansa elämänsä
- voi toteuttaa kykyjään ja lahjojaan
- kokee rikastuttavansa muiden elämää

Langinvainion resepti onnellisuuteen oli "Onnen taidot" eli miten tulen onnelliseksi. Tässä muutamia poimintoja:

- Omistan suuren osan ajastani lähimmäisilleni.

- Olen kiitollinen kaikesta saamastani ja saavuttamastani.
- Autan mielelläni muita ihmisiä.
- Osaan olla hyvin läsnä nykyhetkessä.
- Harrastan ulkoilua ja liikuntaa säännöllisesti.
- Minulla on pysyviä arvoja, joita pyrin edistämään.
- Näen vakavissakin vaikeuksissa aina positiivista.
- Pystyn helposti antamaan anteeksi.
- Hiljennyn ja mietiskelen usein.

RA

Asiantuntijayhteisöjen johtaminen ja työnohjaus

”Voiko asiantuntijoita johtaa?”, on usein esitetty kysymys, joka kuvastaa ennen kaikkea asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamisen haasteellisuutta.

Asiantuntijayhteisöksi voidaan luokitella työryhmä tai yksikkö, jonka perustehtävän toteuttaminen ja johon kuuluminen edellyttää suurimmalta osalta yhteisön jäseniä korkeaa koulutus- ja/tai osaamistasoa sekä kykyä työskennellä luovasti ja tuottavasti monimutkaisten ilmiöiden parissa.

Tyypillisiä asiantuntijayhteisöjä ovat esimerkiksi useita lyhyitä projekteja toteuttavat tiimit, joiden henkilökunta koostuu eri koulutus- ja osaamistaidon omaavista henkilöistä. Myös monien terveydenhuollon yksiköiden voidaan katsoa kuuluvan asiantuntijayhteisöjen luokkaan.

Asiantuntijayhteisön johtamisen keskeiset haasteet

Haastavaksi asiantuntijayhteisön johtamisen tekee usein yksittäisten työntekijöiden, erityisesti asiantuntijuuden kehittämisen myötä korostuneet persoonallisuuden piirteet sekä näiden ilmentyminen laajemmin yhteisöjen dynamiikassa. Keskeistä asiantuntijoiden johtamisessa onkin esimiehen kyky kohdata asiantuntijoiden autonomisuuteen ja sitoutumiseen

liittyvät kysymykset ja tunnistaa niiden vaikutukset yhteisöjen toiminnassa.

Haastatteluissa esiin nousseet merkittävimmät johtamisen haasteet asiantuntijayhteisössä ovat

- Asiantuntijan johtaminen

Asiantuntijaa kuvataan usein korkean tietotaidon omaavaksi, vaativaksi, älykkääksi, itsenäiseksi ja ihmiseksi, jossa on piirteitä narsistisesta persoonallisuudesta. Johtajuuden näkökulmasta keskeinen kysymys on, kuinka johtaa edellä kuvattua kaltaisista ihmisistä koostuvaa yhteisöä, jossa yhdistyvät niin organisaation kuin myös ihmisten henkilökohtaiset päämäärät ja tavoitteet?

- Sitouttaminen yhteisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan

Asiantuntijuuteen yleisimmin liitetyt piirteet ovat itseohjautuvuus ja motivoituminen omista sisäisistä lähtökohdista, mikä haastaa johtajan saamaan työntekijät toimimaan organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen mukaisesti.

Kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi, *tämmönen niinku*

asiantuntijajoukko, niin hehän ei ihan ensimmäiseks oo halukkaita meneen tän tyypiseen systeemiin, vaan he haluaa säilyttää sen oman tapansa ja näkemyksensä tehdä.

- Tarkoituksenmukaisten yhteisten rakenteiden luominen.

Toimiva yhteisö edellyttää aina

Työnohjaus johtajien tukena

Johdolle ja esimiehille suunnatussa työnohjauksessa on mahdollista keskittyä muun muassa niin henkilökohtaiseen johtajuuteen ja oman työn kehittämiseen kuin myös työyhteisön toiminnan selkeyttämiseen.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa yhteisöllisesti orientoituvien johtajien on opittava,



Johtajalla on hyvä olla oma foorumi, jossa käsitellä luottamuksellisesti ja rakentavasti työtä, siihen liittyviä ilmiöitä ja näihin liittyviä tunteita.

kaikille yhteisiä rakenteita, kuten tavoitteita, palkitsemisjärjestelmää, palaverikäytäntöjä ja niin edelleen, jotka edistävät ihmisten sitoutumista työhön sekä työyhteisön arvoin ja toimintakulttuuriin. Lisäksi yhteisten ja selkeiden rakenteiden avulla pystytään edistämään avoimuudelle ja luottamuksellisuudelle perustuvaa organisaatiokulttuuria, mikä puolestaan tukee ihmisten mahdollisuuksia keskittyä omaan perustyöhönsä.

miten he voivat toimia valmentajina ja kehittäjinä. Tämän kaltainen johtajuuden rooli edellyttää esimieheltä riittävän hyvää itsetuntemusta, kykyä tilan, vallan ja vastuun antamiselle sekä luottamusta ihmisten osaamiseen ja ammattitaitoon. Henkilöstön osaamisen kasvun myötä myös ihmisten ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtämisen merkitys kasvaa johtamisessa.

Interpersoonallisten taitojen

kehittymisen ohella johtajan tulisi myös voida tarkastella ja kehittää omia intrapersoonallisia piirteitä ja taitoja vastaamaan paremmin henkilöstöstä nouseviin haasteisiin. Tässä tehtävässä työnohjauksella kokemuksellisen oppimisen mahdollistajana on selkeästi oma paikkansa.

Keskeisin haastatteluissa esiin noussut yhteisdynaaminen ilmiö liittyi erilaisiin valtakysymyksiin, kuten kuinka paljon organisaatio voi määritellä asiantuntijana toimivan henkilön toimintaa. Sipilän mukaan asiantuntijat saattavat tuoda melko suoraan ja aggressiivisesti oman asemansa suhteessa johtajaan, varsinkin jos tällä ei ole samaa substanssiosaamista (Sipilä 1996, 52). Tietynlainen hyökkävyys tuli paikoitellen myös esille yhteisöjen toimintaan liittyvissä kuvauksissa: *minä olen se syväasiantuntija, älä sinä, joka et ole se syväasiantuntija, mene tekemään tätä, koska sinä et osaa tätä.*

Psykodynaamisesti hyökkäyksessä tapahtuu projektiivinen prosessi, jossa työntekijä vastaa oman autonomisuuden tai ammatillisen position menettämisen pelkoon projisoimalla omat hankaluutensa esimerkiksi arvostelemalla tai kyseenalaistamalla joko työtoveriaan, johtajaa tai organisaatiota. Yhteisöjen dynamiikassa esiintyvien projektiivisten prosessien purkamisessa johtajalla on hyvä olla oma foorumi, työnohjaus, mentori tai jokin muu tila, jossa käsitellä luottamuksellisesti ja rakentavasti työtä, siihen liittyviä ilmiöitä ja näihin liittyviä

tunteita.

Asiantuntijayhteisöissä, joissa ihmiskeskeinen johtaminen sekä toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä korostuvat, johtajan mahdollisuus saada itselleen tämänkaltaista tukea muodostuu perustehtävän toteutuksen kannalta keskeiseksi.

Artikkeli perustuu viiden asiantuntijayhteisössä toimivan johtajan teemahaastatteluun sekä asiantuntijuutta ja asiantuntijaorganisaatioita käsittelevään kirjallisuuteen. Keväällä 2011 toteutetuissa haastatteluissa selvitettiin, mitä johtajuus asiantuntijayhteisössä on, mitkä ovat asiantuntijayhteisön johtamisen keskeisiä haasteita ja minkälaisia tuen tarpeita johtajilla näissä yhteisöissä on.

Peter Peitsalo

työnohjaaja (STOry),
johdon työnohjaaja
työyhteisövalmentaja
[peter.peitsalo\(at\)tiimitila.fi](mailto:peter.peitsalo(at)tiimitila.fi)
www.tiimitila.fi



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

CoCreativeCoaching - yhdessä luomisen prosessi

Johdon työnohjaajina ja mentoreina meidän työskentelymme tavoitteena on auttaa asiakasta "parantamaan työnsä hallintaa ja hallinnan tunnetta, auttaa selviytymään vaikeissakin tilanteissa ja löytämään tuloksellisia tapoja toimia".

Tässä meitä voi auttaa voimaantumisen ja yhdessä luomisen mahdollistava työskentelytapa: CoCreativeCoaching, joka perustuu CoCreativeProcessiin – yhdessä luomisen prosessiin (kuva 1. CCP-otteen kehittäjä Terhi Takanen toimii mahdollistajana toimintakulttuurin uudistamisprosesseissa, johdon asiantuntijoiden coachina sekä toimintatutkijana, www.cocreators.fi).

CCP:n työskentelytapa ei ole tavoite- ja ratkaisuorientoitunut – vaan uutta tietoisuutta luova ja sen ytimessä on läsnäolon laatu.

Perusideana siinä on tilan luominen uudelle tietoisuudelle. Liikkeelle lähdetään asiakkaan mieltä askarruttavista haasteista ja kysymyksistä. Työskentely ohjaa häntä liikkumaan ajattelun, tunteiden, motiivien, intuition ja toiminnan tasoilla näitä tasoja yhdistämällä.

Coach ohjaa neljää tietoiselle läsnäololle rakentuvaa prosessia: tiedostamista, vapautumista, kirkastamista ja harjoittamista. Näiden kautta työskentelystä tulee spiraalinen, jossa alun ky-

symys avautuu yhä uusille kehitteille. Alun kysymys elää prosessin aikana ja voi muuttua. Se toimii pisteenä, jota vasten nähdään millaisia laadullisia muutoksia tietoisuudessa tapahtuu prosessin aikana.

Taustalla tässä on yhdessäluomisen ote. Tämä tekee oh-

toja, vaan toimii peilinä, näin tarjoten luovan tilan toisen aidolle uudistumiselle.

Prosessia voidaan hyödyntää paitsi yksilön, myös ryhmän ja jopa koko työyhteisön yhdessä luomiseen ja sitä kautta voimaantumisen mahdollistamiseen.

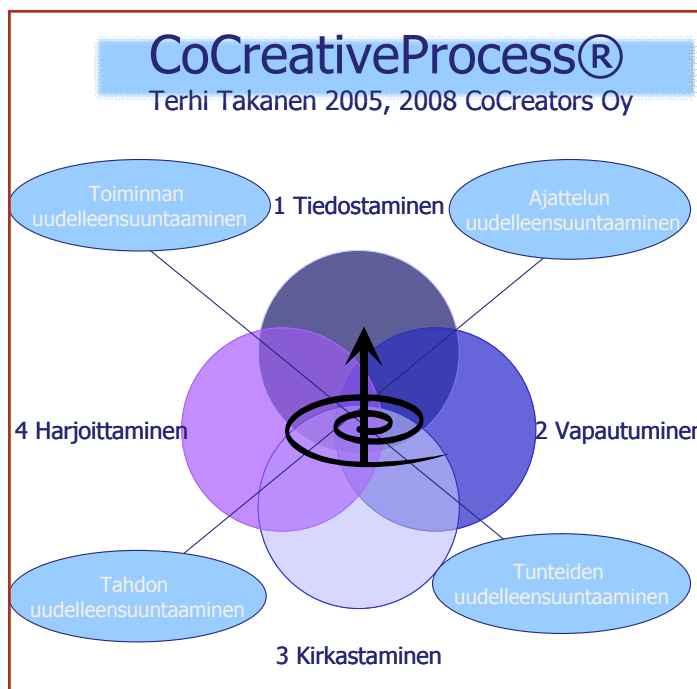
voimaantumisen mahdollistamiseksi.

CCP-coaching on ollut minulle erinomainen apu työssäni johdon työnohjaajana ja mentorina. Yhdessä sen ja työnohjauksen periaatteiden ja menetelmien kanssa olen voinut entistä paremmin mahdollistaa asiakkaitten voimaantumista. Hyvä mieli tuli palautteesta, jonka asiakas antoi ensimmäisen prosessinsa jälkeen: "Prosessi tuntui mukavalta, rentoutukset hyvää juttu, selvisi iso kuva (liittyi esille tulleet isompaan kysymykseen), värit antoivat suunnan (syksyn toimille), kiitos – olkapäiltäni tippui painolasti".

Seppo Forsman

MBA, Johdon työnohjaaja ja mentori (CSLE), voimaantumisen ja uudistumisen mahdollistaja, CoCreativeCoach

Suomessa on nykyisin parikymmentä CCP-practioneria.



jaajan ja ohjattavan suhteesta erityisen. CCP-coachin oman elämänotteen tulee heijastua hänen työssään läsnäolevana laatuun. Hän on itsekin keskenäinen ja kohtaa toisen aidosti ja inhimillisesti. Hän ei pyri ymmärtämään empaattisesti, vaan hyväksyy toisen tavan hahmottaa. Hän ei arvota toisen tulkin-

Kun prosessia käytetään ryhmän tai koko työyhteisön kanssa, niin siinä avautuu mahdollisuus hyödyntää kaikkien osallistujien kykyä yhdessä luomiseen ja sitä kautta syntyy yhteinen näkemys käsiteltävästä asiasta sekä sitoutuminen siihen. Tällä tavalla toimien voidaan toteuttaa mahdollistavan johtajuuden periaatteita



Hyvin johdettu konflikti mahdollistaa muutoksen

Ongelmat kuuluvat väistämättä kaikkiin organisaatioihin. Ongelmia ei voi eikä kannata vältellä, sillä niiden avulla käynnistyy luovat prosessit, jotka ovat välttämättömiä siihen, että muutos ja kehitys ovat ylipäätään mahdollisia.

Konflikti mielletään usein negatiiviseksi asiaksi ja sen vuoksi niitä halutaan kaikin keinoin välttää. Konflikti on ratkaisematon ongelma, josta käytetään myös nimitystä haaste.

Taustalla on usein käytännön liittyvä tilanne, kuten työn tekemiseen liittyvät seikat, vastualueiden epätarkkuus, muutostavastarinta tai henkilökemiaan ja ihmisten erilaisuuteen liittyvät seikat. Lähtökohtana on se, että nykyinen tilanne on epätydyttävä

omassa työpisteessä. Tarkoituksena oli yhdessä miettiä ratkaisua ja vaihtaa kokemuksia ongelman ratkaisemiseksi. Kokoukset olivat kuitenkin ajautuneet tilaan, joissa käsiteltiin epäolennaisia asioita. Sallittuja puheenaiheita olivat positiiviset asiat ja ongelmia ei saanut ottaa esille. Erityisen kielletty puheenaihe oli ongelma, joka koski työyhteisön sisäisiä toimintatapoja. Jokaisen kuukausikokouksen jälkeen työntekijät jäivät kuitenkin pienissä ryhmissä käsit-

ytteisiin päämääriin ja heikensi luovaa ajattelua sekä tuottavuutta. Havaittavissa oli myös, että esimiehen ja henkilöstön roolit vaihtoivat paikkaa ja työyhteisö vältteli ikävien asioiden esille nostamista, ettei esimies rasittuisi eikä konfliktia syntyisi.

Ongelmasta tulee konflikti

”On lakattava kuvittelemasta, että joku yksittäinen ihminen on ongelmien syy. Hän vain tekee sen näkyväksi.” Kerstin Ljungström

Ongelmat kuuluvat väistämättä kaikkiin organisaatioihin. Ongelmia ei voi eikä kannata vältellä, sillä niiden avulla käynnistyy luovat prosessit, jotka ovat välttämättömiä siihen, että muutos ja kehitys ovat ylipäätään mahdollisia.

Ongelmassa piilevä mahdollisuus jää käyttämättä, jos määrittelemme ongelman suppeasti emmekä hahmota niiden laaja-alaista vaikutusta muihin ongelmiin ja sitä kautta myös muihin mahdollisuuksiin. Luovia ratkaisuja ongelman ratkaisemiseksi ei löydy, jos luovuus nujer-

retaan tuottavuuden, yhdenvertaisuuden tai kontrollin nimissä. Luovuus saa voimaa ideoiden konflikteista, mutta sen tappavat ihmisten väliset konfliktit.

Johtajuus koetuksella

Ristiriitoja syntyy, jos työyhteisössä ovat heikot vuorovaikutustaidot; palautetta työstä ei osata ottaa vastaan tai sitä ei osata antaa. Tällöin kommunikointi ei ole toisia arvostavaa. Konflikti saattaa elää organisaatiossa vuosia ja aiheuttaa sairastumista sekä poissaoloja.

Lopputuloksena tuottavuus ja innovatiivisuus katoavat ja ihmiset asettuvat puolustamaan omia näkemyksiään niin voimakkaasti, että he eivät kykene rakentamaan yhteistyöhön keskenään. Konfliktit nakertavat tehoa johtajuudelta ja alkavat dominoida kaikkea tärkeää tekemistä organisaatiossa.

Konfliktien johtaminen

Konfliktit tuovat epävarmuutta, sillä emme voi tietää etukäteen onnistummeko sen ratkaisussa siten, että se tarjoaa meille uuden näköalan ja mahdollisuuden. Usein näissä tilanteissa pyrimme suosimaan varmuutta ja välttämään riskejä.

Suurin haaste konfliktien johtamisessa on kyky erottaa ra-

...ihmiset asettuvat puolustamaan omia näkemyksiään niin voimakkaasti, etteivät he kykene rakentamaan yhteistyöhön

vä ja se halutaan muuttaa toisenlaiseksi.

Mikäli ongelma tunnistetaan ja määritellään heikosti niin myös toimenpiteet kohdistuvat epäolennaisiin asioihin ja ongelmaa ei pystytä ratkaisemaan, vaan se saatetaan muodostua konfliktiksi.

Esimerkki: ”Työyhteisössä oli käytössä säännöllinen kuukausikokous, johon työntekijät saivat tuoda asioita, jotka mietityttävät

telemään ongelmia ja antamaan toisilleen neuvoja”.

Seurauksena oli, että työyhteisöön kuuluvat henkilöt ryhtyivät välttelemään toisiaan, epäilemään toisiaan, kyseenalaistamaan omaa ja toisten osaamista, kokivat toisensa vastustajina ja kadottivat luottamuksen paremmasta tulevaisuudesta. Toivottomuuden tunne lisäsi sairauspoissaoloja, vähensi sitoutumista



kentävät konfliktit kuluttavista ja käsitellä tuhoavia konflikteja siten, että ihmisten perusluottamus toisiinsa ei horju. Johtamistyyli voi tuottaa, ylläpitää ja stimuloida konflikteja, mutta myös ratkaista niitä.

Konfliktien onnistunut johtaminen saa ihmiset ajattelemaan toisin, näkemään asiat uudessa valossa ja rohkaisee heitä ylittämään perinteisiä rajoja. Konflikteja ratkaiseva johtaja rohkaisee uuteen ajatteluun, kehittymään ja oppimaan. Suurin este onnistuneelle prosessille on puutteelliset konfliktien käsittelytaidot sekä kiire.

Muutoksen edessä ihmiset ryhtyvät käyttäytymään epäjohtamukaisesti. Tilannetta on helpompi johtaa myönteiseen päämäärään, jos esimies tuntee henkilöstönsä erityispiirteet ja vahvuudet. Avainasemassa on kii-reisestä aikataulusta huolimatta,

kuuntelu. Konfliktien käsitteleminen on vaikeaa ja aikaa kuluttavaa, kun päämääränä on rakentava ja osapuolten luottamuksen säilyttävä prosessi.

Luottamuksen säilyttäminen prosessin aikana ja erityisesti sen jälkeen on merkittävää yksilön ja koko työyhteisön kannalta. Luottamuksen yhdistämät ihmiset kokevat, että velvollisuudet ovat tärkeämpiä kuin oikeudet.

Konflikteja johdettaessa on aktivoitava ja tunnistettava ihmisissä piilevät voimavarat, rohkaistava eri osapuolia toimimaan yhdessä ja annettava malli uuden kokeilusta ja virheiden rakentavasta käsittelystä.

Johdon työnohjauksen merkitys konfliktin ratkaisemiseksi

Johdon työnohjauksella voidaan auttaa ongelman tunnistamisessa ja määrittelyssä. Ongelman mää-

rittely on vaihe, joka kannattaa tehdä huolella ja eri näkökulmia tarkastellen. Täsmällisesti määriteltä ja rajattu ongelma mahdollistaa hyvän lopputuloksen koska toimenpiteet kohdistuvat olennaisiin seikkoihin.

Konfliktien syntymiseen on olosuhteiden ja käytännön asioiden lisäksi vaikuttanut organisaation sisällä toimivat ihmiset. Tällöin ei voida ohittaa kokonaisuutta, mikä syntyy jokaisen henkilökohtaisista persoonallisuuden rakenteista, omasta elämäkokemuksesta, minän puolustusmekanismeista, sosiaalisista taidoista, arvoista, asenteista ja ammattitaidosta.

Koulutetun työnohjaajan vahvuutena on huomioida nämä edellä mainitut henkilökohtaiset ominaisuudet kokonaisuutena sekä auttaa ohjattavaa löytämään oikeiden kysymysten avulla ongelmaan ratkaisu.

Organisaation ulkopuolelta tuleva työnohjaaja ei ole oppinut organisaation kirjoittamattomia sääntöjä tai lainalaisuuksia. Lähestymistapa ongelmaan on erilainen ja tuo uusia näkökulmia esille.

Ongelmat ovat toimialasta riippumatta hyvin samankaltaisia, joten työnohjaajan ei tarvitse tuntea tuotantoprosessin yksityiskohtia, vaan hänen tehtävänä on avata uusia ulottuvuuksia, murtaa ajattelun lukkoja ja vahvistaa vuorovaikutustaitoja.

Nämä edellä mainitut taidot ovat niitä käytännön työkaluja, joiden avulla voimme ryhtyä konflikteja johtamaan ja saavuttaa niiden kautta muutos parempaan.

Alan kirjallisuuden lisäksi artikkelin lähteenä on käytetty professori Risto Harisalon haastattelua.

Taina Riipinen

*Koulutusjohtaja, Awen Oy
sosionomi, työnohjaaja
johdon työnohjaaja
www.awen.fi*



Foto: Katia Lössönen

Laatu ja erinomaisuus ovat kiinni johtamisen laadusta

Asiakkaiden entistä herkempi kuuntelu sosiaalisen median myötä ja toimitusketjujen pidentyminen haastavat myös johtamisen.

Laatujohtamisella on perinteisesti pyritty hallitsemaan ja johtamaan laatua strategisesti koko organisaatiossa. Se ei enää riitä. Laatujohtamisen ketju on entistä pidempi ja johtamisen laatu ratkaisee.

Nokian ohjelmajohtaja **Timo Alho** puhuu odotusten johtamisesta.

– On tiedettävä yhä enemmän, mitä asiakkaat odottavat ja haluavat tuotteelta tai palvelulta ja mihin sitä tuotetta tullaan mahdollisesti käyttämään.

Alholla on asiasta globaali kokonaisnäkemys. Hän oli käynnistämässä Nokian tehtaita Unkarissa ja Romaniassa ja on osallistunut moniin projekteihin mm. Lähi-idässä ja Vietnamin.

– Asiakas tänä päivänä tietää etukäteen jo tarkkaan mikä se tuote on mitä hän menee ostamaan. Kaikki tuotteet on jo hyvin tarkkaan arvioitu sosiaalisessa mediassa. Yleensä siellä

nostetaan esiin epäkohdat. Asiakkaan on helppo tehdä päätös. Kysymys onkin ennen muuta mistä sen haluamansa tuotteen saa parhaiten ja edullisimmin, Alho kertoo. Vaikka hän puhuu Nokian tuotteista, ajattelu pätee muillakin alueilla.

Palautteen kerääminen helpompaa

Myös tutkija, tekniikan lisensiaatti **Minna Takala** on huomannut, että sosiaalinen media on korostanut tuotteiden ja palveluiden laadun merkitystä. Tiedosta on tullut läpinäkyvää.

– Asiakkaat ovat mukana jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa. Sosiaalisen median kautta on helpompi kerätä palautetta kehityksen aikana ja laajemmalla skaalalla kuin ennen, Minna Takala sanoo. Hän on projektipäällikkö BIT tutkimuskeskuksessa.

omaisuudesta, siihenhän me kaikki pyrimme ja juuri erinomaisuus kasvattaa brändin tunnettavuutta.

Erinomaisuuteen pääseminen edellyttää myös laadukasta johtamista.

Katse koko toimitusketjuun

Stora Enson Suomen Aaltopahvi liiketoiminnan johtaja **Päivi Suutari** näkee laadun lähtevän siitä, että tiedostetaan asiakkaan tarpeet ja osa-



Sanat laatu ja laatujohtaminen ovat saaneet uusia merkityksiä



Nokian ohjelmajohtaja Timo Alhon mielestä laatu on osa brändin imagoa, sisäisesti erinomaisuutta ja ulkoisesti luottamusta.

Timo Alho määrittelee laadun kolmelta kantilta: se on osa brändin imagoa, sisäisesti erinomaisuutta ja ulkoisesti luottamusta.

– Asiakas luottaa tuotteeseen tai palveluun, kun kokee sen laadukkaaksi. Yrityksen sisäisellä erinomaisuudella tuote pystytään tuottamaan edullisesti ja saavuttamaan hyvä laatu.

Sanat ”laatu” ja ”laatujohtaminen” ovat saaneet uusia merkityksiä

– Kyllä laadun sijasta puhtaisiin kaiken kaikkiaan erin-

taan muuttaa ne toiminnaksi. Alhon tavoin hän katselee laatua laajasti; aiemmin hän oli Stora Enso Groupin laatujohtaja ja joulukuuhun 2011 asti johti yhtiön aaltopahviliiketoimintaa Baltian maissa.

– Stora Enson tuoteryhmistä juuri meidän tuotteemme ovat kaikkein lähimpänä asiakasta. Mehän todella teemme ne pakkaukset asiakkaalle. Laatu on ehdottomasti yhtä tärkeällä sijalla kuin hinta. Laatu käsittää tuotteen ja palvelun laadun ja kokonaistarjonnan laadun.

Koko tuotteen toimitusketjun huomioon ottamista korostaa myös Timo Alho.

– Oman osaamisen pitää ulottua toimittajien ja toimittajien toimittajien ongelmien ratkaisemiseen. Jollei meillä ole itsellä ymmärrystä siinä,



Stora Enson Suomen Aaltopahvi liiketoiminnan johtaja Päivi Suutari haluaa oikeasti kuulla ihmisten ajatuksia ja ideoita paikan päällä. Myös itse tuotteet ovat lähellä asiakasta.

emme pysty auttamaan myöskään toimitusketjuamme. Ketju on pidentynyt myös asiakasrajapinnassa.

– Meidän täytyy pitää tyytyväisinä asiakkaamme eli yleensä operaattorit ja heidän asiakkansa. Pitää ymmärtää molempien tarpeet. Se on osa odotusten johtamista, Timo Alho sanoo.

Moni yritys muutoksen kynnyksellä

Minna Takala on ollut Aalto PROssa asiantuntijana uudistamassa strategista laatujohtamisen MQ Pro –täydennyskoulutusohjelmaa.

– Parhaillaan monet yritykset ovat paradigman muutoksen kynnyksellä.

Liiketoiminnan peruseriaatteet ja kilpailutilanteet ovat muuttumassa. Elinehto on miten siinä kontekstissa kiinnitetään huomiota laatuun ja mitä se laatu on loppuasiakkaan kannalta.

Toimintaympäristön muutos näkyy myös koulutusohjelmassa.

– Painopiste siirtyy laatuhyönteistä ja perinteisestä laadun tekemisestä toiminnalliseen la-

tuun ja asiakasrajapinnan parempaan ymmärtämiseen, Minna Takala sanoo.

Osaava esimies motivoi ja kuuntelee

Laadukas johtaminen on Päivi Suutarin mielestä oman esimerkin voimalla johtamista.

– Se lähtee arjen tavasta toimia. Ei kaikista ole esimiehiksi ja on ylempien esimiesten vastuu katsoa kuka tehtävään sopii. Varsinainen esimiehen laadukkuus punnitaan siinä miten hän pystyy hoitamaan ongelmallisia tilanteita.

– Eräässä tutkimuksessa vertailtiin samantyyppisiä tuotantolinjoja, joilla oli erityyppinen esimieskunta. Siellä missä oli taitoa motivoida ja antaa rakentavaa palautetta, oli 40 prosenttia enemmän ihan rahassakin mitattavaa ulostuloa. Johtamisen laadulla on väliä.

– Itse pyrin olemaan ihmisten keskuudessa ja helposti lähestyttävä. Sieltä kentältä tulee aidosti ajatuksia ja ideoita, Päivi Suutari sanoo.

Baltiassa hän kävi aktiivisesti asiakkaita tapaamassa.

– Baltiassa arvostetaan korkealle sitä, että toimittajan toimitusjohtaja myös tapaa asiakkaita

ja nämä tapaamiset muodostuivat erinomaisiksi oppimistilaisuuksiksi myös minulle. Ei semmoista kertaa, ettei tullut idean kipinöitä ja ajatuksia edelleen kehitettäväksi.

Vuorovaikutuksen hän näkee yhtenä esimiestyön kulmakivistä.

– Heti kun tulee vuorovaikutus mukaan, pörräämistä tapahtuu asioiden tiimoilla. Se saattaa olla pidempi tai lyhyempi prosessi ennen kuin muuttuu konkretiaksi.

Laatujohtamisen sijaan Timo Alho puhuu mieluummin johtamisen laadusta, mikä on vahvasti sidoksissa erinomaisuuteen pääsemisessä. Hyvä johtaja valitsee alaisikseen itseään fiksumpia.

– Esimiehen työnä ei ole sotkeutua sisältöön vaan luoda työhyvinvointia ja sellainen ympäristö, että nämä ihmiset pystyvät toteuttamaan siellä itseään. Tiimistä esimiesasemaan nousseet ovat usein liian paljon kiinni teknisissä asioissa ja detaljeissa sen sijaan, että nousisivat esimiestyön vaatimalle tasolle.

Tässä työnjohdon laadunhallinnan varmistamisessa ja parantamisessa on selvä tilaus työnohjauksen kaltaisille kehittämistoimille.

– Ulkopuolisen tuella päästään sisällöstä ulos ja itse johtamiseen ja katsotaan asioita vähän laajemmalti, Timo Alho sanoo.

Teksti ja kuvat:

Seppo Metso

johtoon ja esimiesten

työnohjaaja, coach

Master-CSLE®, STORY

www.metsopalvelut.fi



Hyvä johtaja on aito, rohkea ja itsensä hyväksyvä

Johtamiskäytäntöjen uudistamisella ja jokaisen työyhteisön jäsenen sitoutumisella sekä innovaatiokyvykkyydellä tavoitellaan onnistumista kansainvälisessä kilpailuympäristössä nopeasti muuttuvilla työelämän markkinoilla. Samanaikaisesti tulorientoitunut, verkostomainen ja osin kaaosmainen nopea toimintasykli peräänkuuluttaa yhteisöllisyyttä ja keskustelemaa työkuultuuria sekä johtamista.

Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, usein eri asemassa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuuntelemisen, keskustelemisen ja dialogin = thinking

epäluottamusta voidaan ilmaista. Mitä enemmän esimies sie-tää itsensä tai organisaation toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä ja mitä enemmän asioita voidaan kyseenalaistaa, sitä suu-remmaksi muodostuu luotta-mus ihmisten kesken. Tällainen

voidaan ja pystytään käsittelemään. Tällaiselle kehitymiselle työnohjaus luo hyvän perustan.

Viisas esimies osaa käsitellä myös henkilöstön erilaisia tunteita ottamatta niitä henkilökohtaisesti omaan persoonaansa kohdistuviksi. Tiedostamattomat persoonallisuuden piirteet tai häiriöt voivat pahimmillaan toimia johtajan sisäisinä henkilöstöä ja työtä tuhoavina vaikuttimina.

Onnistuminen esimiestyössä edellyttää kykyä säilyttää etäisyyttä johdettaviin sekä kyvykkyyttä kriittiseen itsereflek-tioon päätöksiä tehdessä.

Hyvä johtajuus lähtee hyvästä itsetuntemuksesta ja itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisessa on keskeistä oma mieli; itseen kohdistuvat ajatukset, tunteet ja tahto. Tarvitaan tiedostamista, reflektointia, merkityksen antamista ja tulkintaa. Menestyvän johtajan tulisi olla aito, rohkea, itsensä hyväksyvä ja omaansa sekä työntekijöiden toimintaa arvostava ja muuttava.

Hyvä johtaja kykenee tarttu-maan yhteisössä olevaan tunne-

tilaan ja voi työstää sitä yhteisön perustehtävän suuntaan.

Johtajasukupolven vaihdos

Yhteiskunnassamme on meneil-lään sukupolven vaihdos. Suur-ten ikäluokkien edustajat, jotka ovat tavoitelleet työelämänsä aikana pysyvyyttä, turvallisuut-ta ja pitkäkestoisia työsuhteita ovat eläköitymässä. Tilalle on astumassa uusi sukupolvi. He ovat pääosin hyvin koulutettuja, omasta paikasta ja asemastaan tietoisia henkilöitä. Heidän ko-kemuksensa johtajuudesta on vähäistä. He tarvitsevat tietoa ja taitoa itsensä johtamisesta sekä johtajuuden konkretisoitumi-sesta arjessa.

Miten ja millä menetelmillä näihin odotuksiin vastaa yksittäinen työnohjaaja tai valmentaja?

Hyvätkin esimiehet tarvitsevat työnohjausta ja valmennusta kehittyäkseen esimiestaidoissaan.

Käytännön työkaluja johtamisen kehittämiseen tarjoavat johdon työnohjaus, coaching ja mentorointi sekä konsultointi. Niiden kaikkien pyrkimyksenä on voimaannuttava dialogi, ohjattavan tai valmennettavan tukeminen ja kehittäminen sekä hänen suorituksensa paranta-



Paradoksaalista on, että luottamus kasvaa, mitä enemmän epäluottamusta voidaan ilmaista

together – merkitys on korostunut tässä ajassa, jossa toistuvat irtisanomis- tai lomauttamisuu-tiset koskettavat konkreettisesti suurta osaa yritysten henkilös-töä.

Keskustelemaa, keskinäiseen vuoropuheluun kannustava ilmapiiri voi toimia organisaatiossa sellaisena abstraktina rakenteena, jolla korvataan menetetettyjä pysyvyy- ja turvalli-suusrakenteita.

Paradoksaalista on, että luotta-mus kasvaa, mitä enemmän

ilmapiiri on omiaan tuottamaan luovuutta, erilaisia näkemyksiä ja uudenlaisia ratkaisuja. Tätä kehittymistä voidaan edistää mm. henkilökohtaisen valmen-nuksen avulla.

Hyvä johtajuus

Johtajuus muokkautuu pitkän kehitymisprosessin tuloksena. Esimiehenä kehittyminen edellyttää henkilökohtaista tietoi-suuden ja tiedostamisen kehit-tymistä itsessä, jotta niitä



minen. Onnistumisen edellytyksenä ja perustana on keskinäinen luottamus ja avoin keskustelu, jonka tarkoituksena on saada esille ihmisessä oleva potentiaali.

Johdon työnohjaus

Johdon ja esimiesten työnohjauksen erityispiirteitä ovat mm. työn kontekstista nousevat valta, vastuu, tehtävät ja roolit. Työnohjaus on aina pitkäkestoinen prosessi, jossa ohjattava tulee tietoiseksi itsestä, omista toimintatavoistaan. Ohjauksen avulla ohjattavan itseyymmärrys, tietoisuus ja kyky itsereflektioon kehittyvät.

Työnohjausta tulisi nivoa organisaation sisäisen ja ulkoisen

koulutuksen yhteyteen niin, että se edistää organisaation perustehtävää, sen laatua sekä henkilöstön oppimista ja että sen tavoitteita ja onnistumista arvioidaan kehityskeskusteluissa.

Johtamisen työnohjauksen on todettu vaikuttavan syvästi. Se vahvistaa luottamusta selvitä johtamistyössä ja siihen liittyvissä muutoksissa. Lisäksi se selkeyttää perustehtävää, auttaa löytämään uusi näkökulmia ja oivalluksia työhön. Se vähentää työn henkistä kuormittavuutta, lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa toiminnan laatua.

Johdon työnohjausta voi rikastuttaa ja uusintaa eri tavoin, esimerkiksi ns. narratiivisena työnohjauksena, jossa työnohjaustapaamisen jälkeen kirjoitetut kirjeet ovat keskustelujen

luonnollisia jatkeita, joissa vaihtoehtoiset merkityksenannot ja tarinat saavat entistä rikkaamman ilmaisunsa. Ne toimivat erinomaisesti myös silloin, kun ohjattava työskentelee esimerkiksi toisessa maassa ja säännöllisten tapaamisten järjestäminen ei ole mahdollista.

Coaching, mentorointi ja konsultaatio

Coachingin alkusanoina on pidetty Timothy Gallwayn näkemystä, jonka mukaan valmennuksen painopiste tulee olla yksilön potentiaalin ja toteutuneen suorituksen väliin tulevan häiriön poistamisessa.

Menetelmänä coaching sopii kvartaalitalouden nopean tuloksen tekemisen odotuksiin, jossa ulkopuolinen ohjaaja voi edesauttaa lyhyelläkin aikavälillä coachattavaa tavoitteensa saavuttamisessa.

Mentorointi määritellään prosessiksi, jossa taitavampi tai kokenempi henkilö, aktori toimii roolimallina, opettaa, tukee, rohkaisee ja neuvoa vähemmän kokenempaa henkilöä. Tarkoituksena on kokemustiedon siirtäminen ja mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen.

Mentorointi toimii myös käyttökelpoisena menetelmä silloin, kun se liitetään osaksi uuden henkilön perehdytysohjelmaa tai uuteen tehtävään sijoittumista.

Konsultointia tarvitaan kehittämisedeoiden reflektointiin ja yhä useammin kriisitilanteiden ja selvittelyyn.

Työyhteisön rakenteelliset epäkohdat, perustehtävän hämärtäminen, johtamattomuus sekä huonosti toimivat vuorovaikutussuhteet toimivat kasvualustana ongelmakierteelle ja luovat tarpeita työyhteisötilanteiden konsultaatioille, joissa etsitään vaihtoehtoja, tapoja ja keinoja asiakkaan tilanteen ratkaisemiseen.

Tietoisien läsnäolon oppiminen

Työnohjauksen ja valmennuksen avulla ohjattavat oppivat olemaan tietoisesti läsnä siinä, mitä tapahtuu. He oppivat tunnistamaan omia tunnetilojaan, mieltymyksiään, voimavarojaan ja vaistojaan sekä harjaantuvat kehittämään hallinnan tunnetta työhön ja omien voimavarojen säätelyyn.

Lähteet kirjoittajalta:
anja.koho@kohoconsulting.fi



Anja Koho

TtM

Certified Supervisor of Leaders and Executives CSLE ®

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry Suomen työnohjaajat ry

www.kohoconsulting.fi

Symposiumin aiheina

Narsismi ja työhyvinvoinnin rakentaminen

Narsismista on tullut haaste sekä johtajuudelle että työnohjaukselle. Arkipuheessa ilmenevän kielteisen narsismin ohella on olemassa myös tervettä narsismia, sanoo psykologi Jorma Myllärniemi.

Työterveyshuolto toimii monin tavoin työhyvinvoinnin ja hyvän työelämän rakentajana. Selkeitä tavoitteita ovat sairauspoissaolojen hallinta, työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen ja työurien pidentäminen. Työterveyshuollon roolista ja työstä kertoi työterveyshuollon ylilääkäri Katri Heininen

Narsistiset persoonallisuushäiriöt ovat lisääntyneet ja siksi narsismin tuntemus on tullut tärkeäksi. Johdon työnohjaajien viime kesän symposiumissa narsismiin perehdyttiin psykologi, psykoterapeutti ja psykoanalytikko (IPA) **Jorma Myllärniemen** johdolla. Voidaan kysyä, suosiko meidän aikaamme hallitsevat kovat arvot, talouskasvu ja voiton maksimointi narsistisia piirteitä.

Arkipuheessa narsismilla tarkoitetaan tavallisesti itserekautta, itsekeskeisyyttä ja empatian puutetta. Sitä se on, mutta se on myös paljon muuta, muistutti Myllärniemi. Siihen liittyy epäluuloisuutta, loukkaantumis- ja suuttumisherkyyttä, huomionhakuisuutta, mahtailua ja toisten mollaamista. Narsisti etsii jatkuvasti mahdollisuutta tulla nähdyksi, kuulukuksi ja ihailluksi.

Narsisti manipuloi taitavasti

Narsisti on taitava manipuloija, joka uhkailemalla, vetoamalla ja syyllistämällä käyttää läheisiään hyväksi.



Suosiko meidän aikamme kovat arvot epätervettä narsismia, kysyi psykologi Jorma Myllärniemi

Narsisti on haaste johtajuudessa. Hänen vuorovaikutussuhteensa ovat arvaamattomia ja ristiriitaisia ja niistä puuttuu aito vastavuoroisuus ja empatia. Narsisti asettuu mielellään muiden yläpuolelle, hänellä ei ole mielestään mitään muilta opittavaa. Tavoitteisiinsa hän pyrkii vaikka totuutta vääristelemällä. Siksi hän on haaste myös työnohjauksessa.

Narsisti tarvitsee uhrinsa. Itsetunnonaan epävarmat, miel-

lyttämisen haluiset ja henkilöt, jotka pelkäävät hylätyksi tulemista, ovat alttiita jäämään narsistin koukkuun. Myötäilyllään he tukevat ja vahvistavat narsistia.

On myös tervettä narsismia

Edellä on kuvattu narsismia sen kielteisessä, epäterveessä muodossaan. Myllärniemi korosti, että on olemassa myös tervettä narsismia, tervettä itserekautta. Sitä ilmentää käsitys omasta erillisyydestä, kyky nauttia

narsismi on tärkeää myös mielenterveydelle.

Työterveyshuollon tavoitteena on työyhteisön ja työntekijän terveys ja hyvinvointi

Työterveyshuollon roolista ja mahdollisuuksista hyvän työelämän rakentajana kertoi Terveystalo Oy:n Kaakkois-Suomen työterveyshuollon ylilääkäri **Katri Heininen**.

Työterveyshuollon selkeiksi tavoitteiksi ovat nousseet sairauspoissaolojen hallinta, työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen ja työurien pidentäminen. Näihin tavoitteisiin pyritään edistämällä sekä työntekijöiden että työyhteisöjen terveyttä. Nämä kaksi, työntekijä ja yritys, ovat työterveyshuollon asiakkaita.

Lähes kolmanneksella työ-



Jos tuijotetaan vain terveystä liikutaan hyvin kapealla työhyvinvoinnin sektorilla.

omasta olemassaolosta. Siihen kuuluu hyvä omanarvontunne ja itseluottamus. Se on kykyä viihtyä myös yksin, kykyä toteuttaa itseään, kykyä rakkauteen ja vastavuoroisiin ihmissuhteisiin. Tällainen terve

kyvyttömyyseläkkeelle jääneistä on päädiagnoosina mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt - mielialahäiriöt. Tämä on tullut yleisimmäksi syyksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. Muutama vuosi sitten se ohitti



Ylilääkäri Katri Heininen kertoi työterveyshuollon antamasta tuesta työhyvinvoinnin johtamiseen.

määrässä liikuntaelinten sekä sidekudoksen sairauksista johdettavan työkyvyttömyyden.

Tässä on haastetta niin työyhteisöille ja johtamiselle kuin työterveyshuollollekin. Keskeistä on työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyöstä sopiminen. Työhyvinvoinnin johtaminen on yrityksen johdon vastuulla, mutta työterveyshuolto voi tarjota siihen vahvan tuen.

Työpaikkaselvitykset, joissa kartoitetaan mm. terveysriskit sekä terveyden seuranta ja sairaanhoito ja työssä selviytymisen arviointi ovat työterveys-

huollon keinoja edistää työhyvinvointia.

Työterveyshuolto on kehittynyt yritysten ja esimiesten tueksi menetelmiä ja hyviä käytäntöjä terveyden edistämiseksi ja sairauslomien lyhentämiseksi. Näitä ovat mm. varhaisen puuttumisen malli, pitkältä sairauslomalta työhön paluun tukeminen sekä sairauspoissaolojen seurantamenettely ja poissaolojen hälytysrajat, joiden ylittyessä noudatetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja.

Työhyvinvoinnissa ei kuitenkaan ole kysymys pelkästään

terveydestä. Jos tuijotetaan vain terveyttä liikutaan hyvin kapealla sektorilla, muistutti Heininen, joka on koulutautunut myös johdon työnohjaajaksi. Työhyvinvointi syntyy monien tekijöiden yhteistuloksena. Näitä ovat itse työ, työyhteisö, työympäristö, työntekijän voimavarat, motivaatio, koulutus ja osaaminen, vaikutusmahdollisuudet ja monet muut tekijät.

Teksti ja kuvat

Risto Als

johdon työnohjaaja CSLE

Selkeä kuva työnohjauksesta

”Työnohjauksen tehtävä on ehkäistä ja katkaista prosessi, jossa toiminta pelkistyy yrityksen ja erehdyksen vuorotteluksi, sekä suunnata ohjattavat kohti tavoitteellista ja jäsentynyttä oppimista.” Näin oivaltavasti työnohjauksen määrittelee **työnohjauksen käsikirja**, jonka ovat kirjoittaneet Kai Alhanen, Anne Kansanaho, Olli-Pekka Ahtiainen, Marko Kangas, Tiina Soini ja Jarkko Soininen (Tammi, 2011).

Johduneeko kirjoittajien määrystä, että työnohjauksesta on onnistuttu luomaan hyvin monipuolinen ja useista näkökulmista avautuva kuvaus.

Teos tarjoaa tiivistä asiaa helppolukuisessa muodossa.

Työnohjaus kuvataan painokkaasti oppimisen ja kehittämisen välineeksi. Työyhteisön kannalta työnohjauksessa on oleellista dialogisuuden ja reflektiokyvyn lisääminen. Tunteiden käsittelylle ja tutkimiselle on annettava riittävästi tilaa, mutta ”onko ohjaus enää mielekästä, jos se typistyy pelkäsi tunnekuormituksen purkamiseksi”.

Teos antaa hyviä vinkkejä myös työnohjauksen tilaajille. Työnohjauksen käytön opettelusta on oma lukunsa. Kirjassa opastetaan mihin kaikkeen työnohjausta voi käyttää, minkälaiset työskentelytavat ovat mahdollisia ja minkälaisia tavoitteita työnohjaukselle voidaan asettaa.

Myös esimiesten työnohjaus on hyvin esillä. ”Kaiken työnohjauksen perustavana tavoitteena on edistää työssä oppimista. Tästä näkökulmasta käsin voidaan ajatella, että esimiestyönohjauksella autetaan esimiestä sekä oppimaan itse, että tukemaan omien alaistensa jatkuva oppimista.”

RA

**Työnohjaajien
kouluttajakoulutus
alkaa syksyllä**

Sued Management Oy aloittaa syksyllä yhteistyössä Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kanssa työnohjaajien kouluttajakoulutuksen. Koulutus toteutetaan Helsingissä. Vastuuhenkilönä ja pääkouluttajana on professori(emer.) Ph D, R.N, M.Ed, ET psykoterapeutti Marieta Paunonen-Ilmonen. Tiedustelut mapail@sued-m.com.



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT
JA MENTORIT RY



**Ei talvikunnossapitoa
Ej vinterunderhåll**

**johtaminen ja esimiestyö
vaatii jatkuvaa kunnossapitoa,
samoin työnohjaus**

**Johdon työnohjaajat ja mentorit ry pitää huolta jäsentensä kunnosta
ja laadukkaasta työnohjauksesta mm. seuraavien koulutustapahtumien avulla**

Kevätseminaari 16.3.2012 klo 14 - 17

Symposium Uudistuva johtajuus työyhteisöissä 14. - 15.6.2012

Syysseminaari lokakuussa

Koulutukset avoinna kaikille, jäsenet jäsenetuhinnalla.

Auktorisoidun johdon työnohjaajan löydät osoitteesta www.johdontyönohjaajat.fi