

Johdon työnohjaajat ry | nro 1/2014

JOHTAJAN

Sparraaja



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT ry

10 VUOTTA

JOHDON TYÖNOHJAUS – MITÄ SE ON? s. 7

IHMISET TARVITSEVAT KYKYÄ JOHTAA
OMAA OPPIMISTAAN s. 14

TYÖNOHJAUS INNOSTAA KEHITTÄMÄÄN
OMAA TYÖTÄÄN s. 15

TYÖNOHJAUS YHTEISTOIMINTA-
NEUVOTTELIJOIDEN TUKENA s. 18



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT ry

Hinta 9,00 euroa



TÄSSÄ NUMEROSSA

Työnohjauksella merkittävä vaikutus onnistumiselle	3
Ihminen on kokonaisuus ja elämä on matka	4
Johdon työnohjaus - mitä se on?	7
Johdon työnohjaajan rooli konfliktitilanteessa	9
"Haasteita riittää - ja on riittänyt minullekin"	12
Ihmiset tarvitsevat kykyä johtaa omaa oppimistaan	14
Työnohjaus innostaa kehittämään omaa työtään	15
Lörpöttely - organisaation unohdettu voimavara	17
Työnohjaus yhteistoiminta-neuvottelijoiden tukena	18
Puheenjohtajan tervehdys	20



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT ry

JOHDON TYÖNOHJAAJAT RY 10 VUOTTA

- perustettu vuonna 2004
- auktorisoi johdon ja esimiesten työnohjaajat
- kehittää ja uusintaa jäsentensä ammattitaitoa
- valvoo auktorisoitujen johdon ja esimiesten työnohjaajien toimintaa sekä johdon työnohjaajakoulutuksen laatua
- asettaa kouluttajille pätevyyskriteerit ja varmistaa johdon työnohjaajien pätevyyden.

www.johdontyonohjaajat.fi

JOHTAJAN *Sparraaja*

Kustantaja

Johdon työnohjaajat ry

Vastaava päätoimittaja

Marita Paunonen-Ilmonen, professori (emer.) Ph.D, R.N, M.Ed, Master-CSLE, ET.psykoterapeutti

Toimitusneuvosto

Risto Als, VTM, CSLE, toimitussihteeri, risto.alsi@gmail.com
Helena Kekoni, sosionomi, CSLE
Anja Koho, TtM, CSLE
Matti Nokela, EO, CSLE
Aki Rogel, VTM, CSLE

Painopaikka

Mondia Oy, Helsinki

Ilmoitushinnat

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



Matti Nokela kutsuttiin kunniajäseneksi

Johdon työnohjaajat ry:n hallitus on kutsunut Matti Nokelan (kuvassa vas.) yhdistyksen kunniajäseneksi. Nokela on yhdistyksen perustajajäsen ja pitkäaikainen puheenjohtaja 2007 - 2014. Hän on voimakkaasti edistänyt työnohjausta johtamis- ja esimiestyön tueksi ja kehittämisen välineeksi. Johdon työnohjaajia hän on kouluttanut vuodesta 1992 alkaen. Hallituksen puolesta kunniakirjan luovutti sihteeri Risto Als (oik.).

Päätoimittajalta

Työnohjauksella merkittävä vaikutus johtajan onnistumiselle

Johtajan työ, johtaminen kaikessa moninaisuudessaan, on mielenkiintoista ja vaativaa ja poikkeaa monella tavalla muusta työstä.

Johtajan on hallittava oma toimialansa, organisaatio-osaaminen ja yhä enenevässä määrin ihmisten johtaminen, jossa erityisesti suomalaisilla johtajilla on paljon parannettavaa. Ihmisten tuloksellinen johtaminen edellyttää tiettyä etäisyyttä jopa lähimpiin työtovereihin. Ikäviin asioihin, virheisiin, vääriin asenteisiin, laiminlyönteihin jne. on erityisen vaikea puuttua, jos ollaan kavereita tai ystäviä. Johtajan työ on yksinäistä.

Johtajiksi ei synnytä, mutta on selvää, että onnistumiselle johtajana auttaa tietyt myötäsyt-

suuria mahdollisuuksia.

Miksi kannattaa ottaa käyttöön johtajan työnohjaus?

Siihen voidaan vastata lyhyesti, että se on tutkitusti tehokas menetelmä työsuorituksen parantamiseen. Työnohjaus mahdollistaa uusia näkökulmia, auttaa ymmärtämään ja havaitsemaan asioita, jotka ilman työnohjausta jäisivät heikentämään organisaation toimintakykyä.

Työnohjaus antaa varmuutta ja helpottaa vaikeiden ratkaisujen tekemistä. Ja ennen kaikkea se parantaa päätösten laatua. Huonojen päätösten määrä voi vähetä merkittävästi.

Johtajan työhön sisältyvä säännöllinen työnohjaus, jossa johtaja voi prosessoida omaa työtään ja itseään johtajana, poistaa työn yksinäisyydestä aiheutuvia haittoja.

tun ja kokeneen työnohjaajan kanssa.

Tällainen ohjaaja on itse toiminut johtajana. Hän tuntee johtajan työn ja hän on koulutautunut oman ammattialansa koulutuksen lisäksi yli kaksi vuotta johtamisen ohjaamiseen. Ulkopuolisena ohjaaja näkee asiat erilailla ja osaa johdattaa ohjattavan johtajan oman oivaluksensa ääreen.

Johdon työnohjauksesta on hyötyä johtajalle itselleen, hänen johtamistyölleen sekä koko organisaatiolle. Tätä väitettä tukevat ohjauksesta tehdyt tieteelliset tutkimukset ja niiden johtajien omakohtaiset kokemukset, jotka ovat olleet johdon työnohjauksessa.

Pari esimerkkiä

Eräs johtaja kertoo, kuinka vaikeaa hänen oli puuttua työyhteisössä vallitsevaan tapaan puhua pahaa työtovereista. Hänestä tuntui, että se on kunkin henkilökohtainen tapa toimia.

Kun johdon työnohjauksessa asiaa käsiteltiin, johtaja löysi itse keinot asian hoitamiseksi ja hän tajusi, että johtajana hänen tulee puuttua asiaan ja saada tällainen käytös loppumaan. Tuloksena oli koko organisaation ilmapiirin paraneminen.

Eräs toinen johtaja kertoi stressaavasta tilanteestaan, jos-



Marita Paunonen-Ilmonen

sa hänellä oli vaikeuksia delegoida asioita ja saattaa päivyriin järjestykseen.

Ohjauksessa mietittiin keinoja asian hoitamiseksi. Jonkin ajan kuluttua hän kertoi levollisesta ja jämäkästä työotteestaan. Hän oli saanut työtilanteet sellaisiksi, että pystyi hoitamaan kokouksen kerrallaan alusta loppuun juoksematta kolmessa samanaikaisessa kokouksessa.

Tai johtaja kertoo siitä, kuinka saa raskasta tunnekuormaansa purettua levollisessa ja turvallisessa ohjausistunnossa tietäen, että asiat eivät vuoda eteenpäin.

Silloin, kun mietitään johtamisen ja esimiestyön tukimenetelmiä, mietitään myös kustannus-hyötysuhdetta ja menetelmän vaikuttavuutta. Johdon

Johdon työnohjauksesta on hyötyä johtajalle itselleen, hänen johtamistyölleen sekä koko organisaatiolle.

tyiset ominaisuudet ja myös oma kasvuympäristö. Työ tekijäänsä opettaa, sanotaan. Työssä oppiminen on merkittävä osa johtajankin uralla. Tärkeää on saada omat voimavarat ja osaaminen täysimääräisesti käyttöön. Tässä on johtajan työnohjauksella

Tässä joku voi sanoa, että eikös se sitten ole ihan sama, kun keskustelen johtamisasioitani jonkun toisen johtajan tai kavereiden kanssa? Ei ole.

Pätevä johdon työnohjaus tapahtuu koulutetun, nimenomaan johdon työnohjaajaksi koulute-

työnohjaus on todettu kannattavaksi toiminnaksi, joka maksaa itse itsensä takaisin jopa viisin kuusinkertaisesti.

Muistelen tässä kahtakin ison organisaation kokenutta johtajaa, jotka johdon työnohjausmenetelmään itse tutustuttuaan lausahivat "Olisinpa tähän menetelmään aikaisemmin törmännyt, niin olisin välttänyt monet karikat ja selvinnyt työstäni paljon paremmin".

Suomen ensimmäinen työnohjaajien kouluttajakoulutus

Johdon työnohjaajat ry ja Sued Management Oy ovat tehneet yhteistyösopimuksen, jonka tarkoituksena on kouluttaa päteviä työnohjaajien kouluttajia. Master Teacher of Supervisor and Coach® (Master-TSC®) eli Työnohjaajien kouluttajakoulutus (90op.) alkoi 2012 ja ensimmäiset työnohjaajien kouluttajat, kymmenkunta, valmistuvat ensi syksynä. Koulutusohjelman käytännön suunnittelijana ja toteuttajana on Sued Management. Johdon työnohjaajat ry on tukenut hanketta ja on vahvasti mukana koulutuksen arvioinnissa. Arviointia varten perustettiin steering committee, joka on toiminut koko prosessin ajan. Arviointi valmistuu syksyllä 2014.

Näihin saakka Suomessa ei ole ollut vastaavaa kouluttautumismahdollisuutta. Työnohjaajia on kouluttanut kirjava joukko kouluttajia, joilla on työnohjausala sivuavia erilaisia tutkintoja, mutta suurimmaksi osaksi ilman kasvatustieteellistä koulutusta ja pedagogista pätevyyttä.

Marita Paunonen-Ilmonen

Professori (emer.)

Päätoimittaja

Ihminen on kokonaisuus ja elämä on matka

- Miten tasapaino säilyy arjen kriiseissä?

Suomalaisessa yhteiskunnassamme kiinnitetään yhä enemmän huomiota työhyvinvointiin, tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä sekä niitä häiritseviin tekijöihin kuten stressiin. Kuitenkin edelleen haasteenamme on ylläpitää ja edistää työssäkäyvien tasapainoista elämää yksilöiden kohdatessa kriisejä arjessaan.

Yleensä kriisi koetaan vaarana tai ainakin uhkana, koska se tarkoittaa muutosta, liikettä, uutta suuntaa ja se sisältää myös ajallisen rajallisuuden. Kriisi saattaa tuottaa tuskaa ja ahdistusta, mutta samalla se on muutosvoima, joka voi kääntää asiat entistä paremmiksi tavalla tai toisella. Ihmisen taipumus vastustaa muutosta saa aikaa vastarintaa, joka saattaa heijastua kaikille elämänalueille vaikka koskettaisi vain yhtä pientä osa-aluetta yksilön arjessa.

Kriisi saattaa olla pidempiaikainen ja useampia elämän osa-alueita koskettava samanaikaisesti. Tällöin ihminen kuormittuu selvästi. Vaikeassa kriisissä elävä henkilö saattaa kokea voimakasta tuskaa, ahdistusta ja jopa turvattomuutta. Arjen kriisissä oleva ihminen tarvitsee tukea niin vapaa-ajan ympäristös-



Ulla Heinonen (vas.) ja Helena Kemppainen

sään kuin työympäristössään. Kriisissä tapahtuu aina elämän uudelleen arviointia ja muokkauksia. Mitä nopeammin ihminen saa haluamaansa apua ja tukea kriisiinsä, sitä paremmin hän selviytyy siitä.

Pienikin asia voi synnyttää stressiä

Tunnetusti elämässä kriisejä aiheuttaa uuden elämän syntyminen, perhe-elämässä tapahtuvat muutokset, erot, kuolemat, sairaudet, taloudellisen tilanteen muutokset, mutta myös positiiviseksi koetut elämän tilanteet saattavat aiheuttaa kriisejä. Tällaisia ovat avioliiton solmiminen ja raskaus.

Niinkin pieniltä tuntuvalta asioilta saattavat aiheuttaa stressiä, kuten loma ja juhlapyhät perheen ja suvun kesken.

Kuviossa 1. Arjen kriisien mahdollistajat havainnollistuu elämämme osa-alueet ja miten ne voivat horjuttaa tasapainoa arjessamme.

Jokainen osa-alue vaikuttaa ihmisen elämäänsä ja heijastuu samalla ympärillä oleviin muihin henkilöihin, perheen jäseniin, läheisiin, työttömiin ja jopa koko organisaatioon enemmän tai vähemmän. Ollessaan tasapainossa eri elämänalueet ja -tilanteet muodostavat harmonisen kokonaisuuden, jossa yksilö kokee elämänsä onnelliseksi ja itsensä vahvaksi. Jonkun osa-alueen tai useamman osa-alueen epätasapaino saa yksilön kokemaan, että palaset hänen elämässään ovat menossa sekaisin tai pahimmassa tapauksessa ovat hänen mielestään hallitsemattomia. Tällöin yksilö kokee ettei hän enää hallitse elämäänsä

eikä saa sitä pidetyksi koossa. Voidaanko tähän haasteeseen vastata erilaisilla valmennuksilla tai menetelmillä?

Yhteiskunnalliset ja työorganisaatiossa tapahtuvat muutokset, lomautukset, erottamiset, ylennykset, työn sisällön muutokset ja muut työssä tapahtuvat asiat saattavat laukaista stressin ja johtaa yksilön kriisiin. Stressi ilmenee monella eri tavalla fyysisenä ja psyykkisenä terveyden heikkenemisenä tai normaalin vastustuskyvyn laskuna.

Ihmisen arkinen elämä ja ajankäyttö on muuttunut huomattavasti sitten teollistumisen alkua ajoista tai vaikkapa 1960-luvun, jolloin elämäämme helpottavat teknologiset ratkaisut muuttivat koteihimme. Muutokset työelämässä heijastuvat elämän muille osa-alueille, perheeseen ja vapaa-aikaan. Usein nähdään

muutokset naisen roolissa esimerkiksi odotuksissa suhteessa äitiyteen. Nykyisin myös isiin kohdistuu odotuksia yhä enemmän. Ajankäyttöön kohdistuvat odotukset heijastavat vallalla olevaa kulttuuria ja yhteiskuntaa. Näistä normeista poikkeaminen aiheuttaa sen, että yksilö joutuu selittämään tekemiään valintoja, ja jopa puolustamaan niitä. Tämä puolestaan aiheuttaa helposti huolta, stressiä, epämu-kavuutta ja jopa vihaa.

Työhyvinvoinnin ylläpitäjät

Mitä enemmän aikaa käytetään työn tekemiseen kodin ulkopuolella, etätyönä, läsnätyönä, sitä vähemmän aikaa jää perheelle. Edelleen on haasteena sovittaa työ ja perhe yhteen. Kiireen kokemuksen on todettu myös lisääntyneen. Puhutaan 24 tunnin

yhteiskunnasta, jossa työntekijän oletetaan olevan työnantajan käytettävissä lähes koko ajan.

Ammattitaito, työn hallinta sekä osallistuminen organisaation kehittämiseen ovat työntekijän tärkeimmät edellytykset. Ne edistävät ja ylläpitävät työhyvinvointia. Merkittävää on lisäksi henkilön terveydentila, ikä, sukupuoli, elämäntilanne sekä aikaisemmat kokemukset.

Työnantajan tulisi huolehtia siitä, että työntekijän stressi ei ylitä yksilön kuormituskyvynsä ja samalla tarjota mahdollisuuksia kehittää omia selviytymiskeinojaan. Näihin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamistavat ja työnopastus. Työntekijät tarvitsevat sopivasti omaa päätösvaltaa ja vastuuta työtään koskevista asioista. On hyväksi, että työntekijä pääsee vaikuttamaan työnsä määrään, työtahtiin sekä työskentelytapoihin.

Työn kuormitustekijät

Hyvää työkykyä edistää se, että henkilön fyysiset ja psyykkiset edellytykset ja hänen omat työtä koskevat odotuksensa ja työn asettamat vaatimukset ja mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Odotukset liittyvät yleensä myös työn mielekkyyteen sekä mahdollisuuteen päästä työssään eteenpäin.

Liian helppo työ saattaa olla laadullisesti kuormittavaa. Samalla tavoin työn organisointi, sitovuus, kilpailutilanteet sekä koettu liiallinen vastuu voivat stressata työntekijää. Tilannetta saattaa pahentaa se, jos työntekijä kokee, että häneen kohdistuu epäselviä tai jopa ristiriitaisia odotuksia. Puhutaan ns. riittämättömyyden tunteesta.

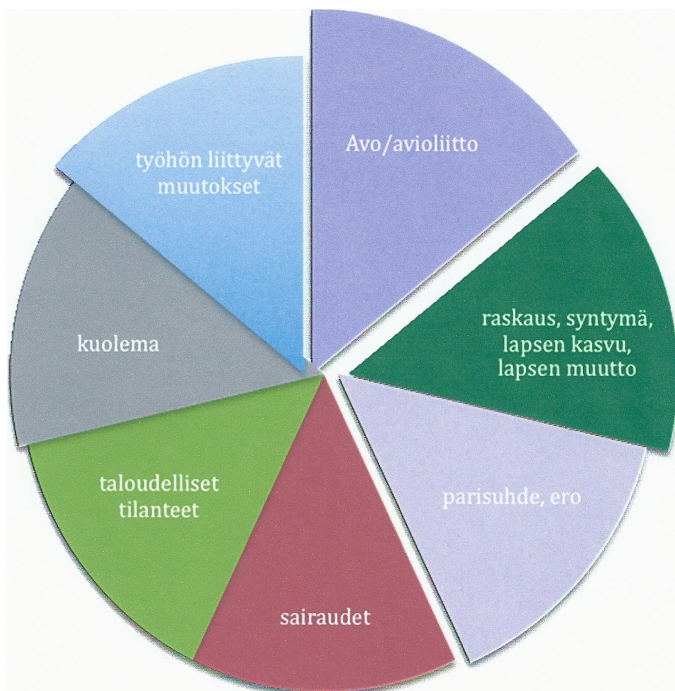
Sopiva määrä kuormitusta on jopa hyväksi. Mutta sopimattomaksi koettu kuormitus synnyttää haitallista stressiä. Haitalliseksi stressitila muuttuu, kun henkilö kokee ympäristön asettamat tavoitteet ja vaatimukset suuremmiksi kuin omat selviytymiskeinonsa.

Vastaavasti, kun koetaan, että työstä ja vapaa-ajasta selvitään, se johtaa tyytyväisyyteen ja tasapainoon. Henkilö kokee hallitsevansa elämänsä ja tuntee voivansa hyvin. Tämä samalla vaikuttaa eheyttävästi ja voimaannuttavasti ihmiseen. Lisäksi ammattitaito kehittyy.

Kriisiin voi varautua ennakolta

Jos taas tilanne on toisenlainen ja kuormitus koetaan liialliseksi arjessa, joutuu henkilö tilanteeseen, jossa itsetunto laskee, ammattitaito kaventuu, elämäntavat saattavat huonontua ja sairausriskit kasvavat. Paras vaihtoehto organisaatioille sekä yhteiskunnalle on vähentää tai ehkäistä kokonaan arjen kriisien muodostumista. Kaikkiin ihmisen elämän kirjoon kuuluviin kriiseihin ei pysty ennalta varautumaan, mutta on useita alueita, joissa ennakointi on mahdollista ainakin suurelta osin, eräs näistä on työperäisten stressin ja kriisien muodostuminen.

Kysymys kuuluu, voidaanko elämän haasteisiin vastata erilaisilla valmennuksilla tai menetelmillä? Vastaus ei ole välttämättä



Kuvio 1. Arjen kriisien mahdollistajat

yksinkertainen, mutta osaavalla ja ammattitaitoisella ohjauksella saadaan todistetusti aikaan muutoksia yksilön ja ryhmien, jopa koko organisaation työn ja arjen toimintatapoihin. Yksi esimerkki tällaisesta työkalusta on elämäntilanteen valmennus®. Menetelmällä on kartoitettu ja valmennettu organisaatioiden työntekijöitä. Menetelmä sisältää osiot, joissa kukin havaitsee oman elämäntilanteensa, toimintavalmiutensa sekä luontaiset syvät vahvuutensa sekä taipumuksensa. Tämän jälkeen pohditaan miten nämä voidaan käyttää hyödyksi eri tilanteissa arjessa. Menetelmä sisältää oman henkilökohtaisen elämäntilanteen valmennuksen sekä yhteiset valmennuspäivät organisaation tasolla. Huomio kiinnittyy arkielämän aktiviteetteihin ja ajankäyttöön sekä töissä että vapaa-ajalla.

Menetelmällä on saatu hyviä kokemuksia. Osallistuneet ovat ilmaisseet palautteissaan, että valmennus on saanut heidät muuttamaan toimintatapojaan ja siten he ovat jaksaneet kohdata arjen kriisit vahvempina. Näin he ovat kyenneet säilyttämään tasapainon elämässään. Työhyvinvointivalmennus on avain hyvin voiviin yksilöihin, ryhmiin, organisaatioihin sekä yhteisöön.

Helena Kempainen
coach, työnohjaaja, voimaantumisvalmentaja®
helena.kempainen@aktivos.fi

Ulla Heinonen
FT, KL, Master-CSLE®
ulla.heinonen@sued-m.com
www.sued-m.com

Ex-puheenjohtajan tervehdys:

Onnea 10-vuotias Johdon työnohjaajat ry ja johdon työnohjaajat - johtamistyön kehittäjät

Johtamistyö on vaativaa ja paljon voimavaroja kuluttavaa työtä. Jo yli kaksikymmentä vuotta sitten Suomessa oivallettiin työnohauksen merkitys johtamis- ja esimiestyön apuna ja tukena. Ensimmäiset johdon ja esimiesten työnohjaajat valmistuivat kaksivuotisesta koulutuksesta vuonna 1994. Vuonna 2004 meitä johdon työnohjaajia oli jo niin paljon, että järjestäytyminen oli tarpeen. Nyt Johdon työnohjaajat ry:ssä on yli 120 jäsentä ja toiminta yhdistyksessä on vakiintunut.

Minulla on ollut ilo toimia Johdon työnohjaajat ry:n puheenjohtajana vuodesta 2007. On tullut aika tehdä tilaa uusille

ajatuksille ja uudistuksille. Uusia voimavaroja tarvitaan ja on ilo nähdä, että vastuunkantajia on löytynyt. Toivotan onnea ja menestystä maaliskuussa aloitaneelle hallitukselle ja erityisesti uudelle puheenjohtajalle **Helena Kekonille**.

Yhdistyksen tarkoitus on koota yhteen johdon työnohjaajia ja tarjota jäsenille päivitettyä tietoa, täydennyskoulutusta sekä keskinäisen oppimisen areenan. Näin myös asiakkaat voivat luottaa yhdistyksemme auktorisoimien johdon työnohjaajien ammattitaitoon.

Johdon työnohjausta yhdistys tekee tunnetuksi mm. julkaisemalla tätä Johtajan Spar-

raaja -lehteä ja ylläpitämällä www.johdontyonohjaajat.fi -sivustoa. Perustiedon lisäksi sivuilta löytyy mm. auktorisoitujen johdon työnohjaajien haku. Sieltä asiakkaamme löytävät helposti itselleen sopivan johdon työnohjaajan.

Meidän tehtävämme on olla mukana edistämässä suomalaista johtamisen kulttuuria ja käytäntöä kohti laadukasta ja tuloksekasta johtamista ja esimiestyötä. Me teemme sen yhdessä asiakkaittemme kanssa.

Matti Nokela

Johdon työnohjaajat ry
puheenjohtaja 2007 - 2014
perustajajäsen



Johdon työnohjaajat ry:n puheenjohtaja vaihtui. Matti Nokela onnittelee ja toivottaa menestystä seuraajalleen Helena Kekonille.

Johdon työnohjaus – mitä se on?

Perustehtävässä pysyminen on työpaikoilla koko ajan uhattuna. Johtajan vastuu yrityksessä ja organisaatiossa on ymmärtää ja olla selvillä sekä yrityksen sisästä, sen tunnevaltaisista ”sisäisistä maailmoista”, tulevista uhkista että ulkoapäin toimintaympäristön muutoksista tulevista uhkatekijöistä ja kyetä vastaamaan niihin niin, että yritys tai organisaatio aina uudelleen löytää perustehtävänsä, pysyy siinä ja suorittaa sitä.

Tämä johdon erityistehtävä on myös johdon työnohjauksen nimenomaisen huomion kohteena. Johdon työnohjaus tukee johtajuutta sen pyrkiessä huolehtimaan perustehtävän mukaisesta toiminnasta koko työpaikalla.

Työnohjauksen teemoja

Erityisiä johdon työnohjauksen tarkastelun aiheita voi silloin olla johtajan tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöittensä kanssa, kuinka lähellä ja kuinka etäällä hänen on hyvä olla henkilökunnan tunnemaailmasta, kuinka antaa palautetta, kuinka olla tavoitettavissa, millä tavalla hoitaa tiedonkulku työpaikalla, pitää huolta kokousten ja palaverien mielekkyydestä, kehityskeskustelujen sisällöstä ja säännöllisyydestä, työpaikan pelisäännöistä, ts. ylipäätään rakenteista, joiden varassa yhteisen työntöön ja yhteisen tavoitteen eteen tehtävä työ tulee järkevimmällä tavalla mahdolliseksi.

Johdon työnohjaajan ei tarvitse olla niiden toimialojen asiantuntija, joilla toimivien johtajien työnohjaajana hän on. Nykyisin johtaminen on varsin usein nähty omaksi osaamisalueekseen, joka ei ole sama kuin yrityksen toimialalla vaadittava tekninen tai muu erityisosaaminen.

Parhaimmillaan työnohjaaja voi auttaa johtajaa ”avautu-

maan” enemmän omille mahdollisuuksilleen, tuntemaan paremmin tärkein työvälineensä, oma persoonaansa, tunnistamaan myös kehittämisalueensa, ”uinuvat vahvuutensa”, joiden löytäminen saattaa vaatia sekä elämäkokemusta että toisen ihmisen, työnohjaajan, herkkyyttä ja kykyä nähdä ohjattavan simpään kätkeytyviä käyttämättömiä voimavaroja.

Ohjaus persoonallisen kasvun tukena

Oman persoonamme kehittämisessä ja herkemäksi virittämisessä tarvitsemme toisia ihmisiä ”peileiksi”.

”Peilinä” työnohjaaja ikään kuin asettaa johtajan katselemaan omaa tapaansa toimia johtajana. Työnohjauksessa johtaja voi tulla tietoiseksi myös oman toimintansa ”varjoista”, niistä puolista tavassaan toimia, joita hän ei aikaisemmin ole itse tiedostanut, mutta jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Omasta tiedostamattomasta vaikuttamisestaan tietoiseksi tuleminen on johtajalle mitä mer-

kittäväntä riskien hallintaa.

Säiliönä toimiminen ja paralleeli ohjaukseen

On puhuttu paljon johtajan säiliönä toimimisen tehtävästä suhteessa työtovereihin. Johtajan on oltava valmis kuuntelemaan myös ne kysymykset, joihin hänellä ei ole vastausta valmiina. Hyvät kysymykset ovat yrityksen ja sen toimintojen kehittämisen katalyyttejä. Työn sujuvuutta johtaja voi auttaa myös ottamalla kannettavakseen, säiliöön ja

päin.

Myöskään ohjauksessa ei ole kysymys vastausautomaatin vuokraamisesta johdon palvelukseen ongelmien rasittamaa ylimenokautta varten.

Ohjaaja on ohjattavalle, yksilölle tai ryhmälle, malli tiedon keräämisestä ja sulattelusta, ohjauksen kuluessa saadun informaation prosessoinnista, ymmärryksestä, jota aikaisemmin ei ole sanoitettu, mutta joka ohjausprosessin edetessä tulee sanoitetuksi. Jokin ennen hahmottamaton osa johdon vastuulla olevaa organisaation tai työyhteisön todellisuutta alkaa konkretisoitua ja tulee käsiteltävään muotoon.

Oppimisella on monia lähtökohtia

Johtaja onkin työyhteisön ja organisaation ensimmäinen kehittäjä. Hänen tehtävänä on pitää työyhteisö suorituskykyisenä suhteessa perustehtävään. Johtaja vastaa organisaation strategiasta ja operatiivisen johtamisen toimivuudesta, jonka avulla strategiaa käytännössä



Työnohjaaja auttaa johtajaa avautumaan omille mahdollisuuksilleen.

prosessoitavakseen, kysymyksiä, joihin muussa tapauksessa toiminta juuttuu ja takertuu, kun vastuunottamiseen ei muuten ole valmiutta. Asiaa mielessään kannettuaan ja siihen ratkaisun löydettyään johtaja palauttaa sen takaisin muodossa, jonka kanssa asiassa mennään eteen-

toteutetaan. Johtaja vastaa yrityksen toimintakulttuurista, sen avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä, vastuun jakamisesta, yrityksessä tapahtuvan oppimisen arvostamisesta ja hyödyntämisestä, myös työtovereiden vahvuuksien ja potentiaalin käyttöön ottamisesta niin että tekemällä

saatu tieto hyödynnetään yrityksen eri osien välillä. Kun työstä oppiminen on yhteinen tavoite ja tiimejä rakennetaan uusien innovaatioiden tuottamista silmällä pitäen, ei voi pelätä riskien ottamista. Ne kuuluvat asiaan ja myös epäonnistumiset ovat osa oppimisprosessia. Johtajan tehtävä on tarttua työpaikalla ilmeneviin konflikteihin välittömästi ja kääntää nekin ongelmaksi ja sen myötä oppimiseksi.

Johdon työnohjaaja kättilönä organisaation koko potentiaalille

Kaikessa edellä mainitussa ollaan tekemisissä vuorovaikutukseen liittyvien asioiden kanssa, joissa työnohjaaja asettuu empatiakykyään käyttäen kuuntelemaan johtajan kokemusta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan antaen palautetta ja avaten näkökulmia johtajan itse arvioida omaa toimintaansa ja oppia kokemuksistaan.

Muutoksen tarve voidaan ais-

ottaa johtajuutta silloinkaan kun sitä ehkä tarjotaan. Asiakas on aina itse ongelmansa omistaja.

Erilaisten organisaatioiden haasteita

Johdon työnohjaus tapahtuu hyvin erilaisissa johtamistyön konteksteissa. Ääripäinä voidaan mainita julkishallinnon hierarkkiset ja byrokraattiset rakenteet sekä yksityisten liikeyritysten suosimat matalaprofiilliset ja kevytrakenteiset organisaatiot. Edellisissä valta on huomattavan keskittynyttä ja toiminnan ohjaus tapahtuu organisaatiossa selkeästi ylhäältä alas. Jälkimmäisissä valta voi olla delegoitu niin alas, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä. Edellisessä luotetaan pääsääntöisesti muodolliseen asiantuntemukseen ja jälkimmäisessä taas vahvuudeksi nähdään työntekijöiden kyky oppia työstään ja kaikkien työntekijöiden mahdollisuuteen kartuttaa organisaatiolle elintärkeää osaamista.



Hannu Ullner

nan jatkumisen ehto.

Jos riittävää toiminnan tehostamiseen pakottavaa painetta ei ole, se monesti jää tekemättä – ja työnohjaaja joutuu toteamaan, että hyviä siemeniä kylvetään joskus myös huonosti kasvaan maahan.

Vaikuttavuus syntyy ohjattavan omasta panostuksesta

Työohjauksesta saatu hyöty on suorassa suhteessa siihen, mitä ohjattavat työnohjaukseen saavat panostavat. Aina ei johdon työnohjausryhmän jäsenet näe yhteisen tehtävänsä ongelmia samalla tavalla eikä muutoksia vapaaehtoisesti tapahdu – työnohjauksella toisaalta taas ei ole muita vaikuttamiskeinoja kuin sellaiset, joita toteuttamaan ohjattavat itse ovat motivoituneita. Työnohjaaja saa monesti kutsun tulla korjaamaan tilannetta

jonkun osapuolen kannalta ja vaikuttaa asioihin yhden tahon mielen mukaisella tavalla. Johtajuuden tukemisessakin on näin kriittiset pisteensä, jolloin paras tuki saattaa olla konfrontoiminen, sen osoittaminen, mikä johtamisessa ehkä kaipaasi tulla arvioiduksi uudelleen. Jos tähän ei ole ohjattavien puolella riittävää valmiutta työnohjauksella ei ole onnistumisen edellytyksiä. Työnohjaus ei siis ole automaatio organisaation onneen, vaan edellyttää aitoa ja luottamuksellista asetetun tavoitteen suuntaista vuorovaikutusta ohjaajan ja ohjattavien kesken.

Hannu Ullner

TM, työnohjaaja,
psykoterapeutti
haullner@gmail.com

Johtajuuden tukemisessakin on kriittiset pisteensä.

tia vain asettumalla vuorovaikutukseen kaiken ympärillä aukeavan todellisuuden kanssa oman organisaation perustehtävää koskevista ja sille merkittävistä lähtökohdista.

Ohjaaja voi olla myös silmiin avaajana johdolle näkemään henkilökunnassa ehkä käyttämättöminä olevia voimavaroja.

Kaikki ratkaisut ohjaaja jättää kuitenkin aina asiakkaiden vastuulle. Ohjaajan tehtävänä ei ole

Erilainen organisaatiorakenne vaikuttaa myös johtamistyöhön ja sitä myötä johdon työnohjauksen sisältöön. Julkishallinnon organisaatioiden yhteiskunnan lainsäädännöllä ja julkisella rahoituksella turvattu asema ei aseta niiden toiminnalle samanlaisia pakollisia kehittämissuhteita kuin tapahtuu yksityisellä puolella, missä taloudellisesti tuloksellinen toiminta on yrityksen aseman ja toimin-

Johdon työnohjaajan rooli konfliktitilanteessa

Kaksi työntekijää eivät ole puhuneet keskenään 14 vuoteen. Tilanne sai alkunsa, kun toinen työntekijä oli jättänyt epähuomiossa oman kahvikuppinsa tiskaamatta. Tilanne eteni kahden leirin syntymiseen ja koko työyhteisöä johti käytännössä konfliktin toinen osapuoli. Työteho oli laskenut merkittävästi ja työhyvinvointimittarit olivat punaisella. Esimies koetti pysyä poissa häiritsemästä. Tilanne ei ole tavaton ja kuvastaa erittäin tarkasti konfliktin etenemisen mekanisme.

Esimes puun ja kuoren välissä

Avaintekijät muutoksessa ovat viestintä, osallistaminen ja tuen saatavuus. Meillä Suomessa kyllä hallitaan prosessien suunnittelu, mutta käytännössä työntekijöiden kuuntelu ei toteudu. Tästä ehkä hyttävän esimerkki on mittava organisaatiouudistus, josta työntekijät kuulsivat uutisissa.

Jokainen organisaatio joutuu sopeuttamaan toimintaansa tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukykyyn säilyttämisen takia. Tämä vaatii esimieheltä kykyä hahmottaa toisaalta kokonaisuus ja kokonaistavoite, mutta myös kykyä kuunnella työntekijöitä ja antaa heille tilaa vaikuttaa heitä koskeissa päätöksissä. Menestyvä esimiestyö on nykypäivänä jatkuvaa kuuntelua.

Mikä on konflikti

Konflikteilla on erilaisia määrittelyjä asiayhteydestä riippuen. Konfliktin määrittelytapa ja tietyn teorian omaksuminen viitekehystenä vaikuttavat siihen, millaisia kysymyksiä esitetään ja miten vastaukset ja tieto tulkitaan.

Konflikti voi olla yksilöllinen tai yhteisöllinen. Yksilöllisellä konfliktilla tarkoitetaan yksilön esimerkiksi päihdeongelmaa, sairautta, kriisiä ja siitä johtuvaa tehtävien laiminlyöntiä. Yksilöllä voi myös olla konflikti oman roolinsa tai työtehtävänsä hahmottamisessa. Yhteisöllisen konfliktin osapuolina voivat olla tiimin jäsenet keskenään, organisaation eri tiimit tai osastot ja tulostyöskööt. Yhteisölliset konfliktit näyttäytyvät mm. tulosten huononemisenä ja huonona ilmapiirinä.

Työyhteisön konfliktin kehittyminen

Konflikti on prosessi, joka yleen-

sä alkaa tilanteesta, jossa eri osapuolet eivät enää kohtaa erilaisuutta rakentavasti. Se jatkuu kunnes tilannetta pahentavat interventiot saadaan loppumaan sovitteluilla tai pakkokeinoin. Joskus konflikti päättyy myös itsestään.

Työyhteisön konflikteissa pidetään usein syinä hankalia persoonia, ongelmallisia ihmisuhteita, tiedonkulun ongelmia ja esimiestyötä. Ristiriitoja ei voi välttää, mutta johtavatko ne konfliktiin riippuu monista tekijöistä.

Organisaation omalla palautte- ja vuorovaikutuskulttuurilla on iso merkitys konfliktin kehity-

saadaan ulkoistettua omasta itsestä.

Syntipukista tehdään silmätikki ja kaikki ongelmat laitetaan hänen tai sen syyksi. Kun syntipukki on poistettu tai poistunut, huomataankin, ettei ongelma ole poistunut. Ei ole tavatonta, että silloin etsitään uusi syntipukki, sen sijaan, että pureuduttaisiin todellisiin syihin konfliktin takana.

Mitä konflikteista seuraa

Työyhteisössä on vaikea pysyä puolueettomana ja neutraalina. Tilanne ajaa ihmiset valitsemaan



Parhaimmillaan ristiriita tuottaa uusia näkökulmia ja lisää luottamusta

tymisen kannalta. Organisaation osakulttuurit, normit, perusoletukset ja arkiteorialat vaikuttavat sen konfliktikyvyyteen.

Hyvin käsitelty konflikti voi muuttua organisaatiossa voimavaraksi. Se voi hitsata ihmisiä yhteen, selkeyttää työn tavoitteellisuutta ja vahvistaa luottamusta.

Jos työyhteisön vuorovaikutusongelmiin ei puututa ajoissa, se saattaa joutua pahenevaan ongelmakierteeseen. Kun ongelmaa peitellään ja se vaietaan, niin jossakin vaiheessa aletaan etsiä ongelman aiheuttajaa. Etsitään syntipukki ja ongelma

puolensa ja liittoutumaan jomman kumman osapuolen kanssa.

Näin tapahtuu klikkiytyminen ja yksilöiden ristiriidasta tulee ryhmien välinen ristiriita. Toisten näkökulmia kieltäydytään ymmärtämästä ja ryhmien välillä ei ole enää normaalia vuorovaikutusta. Yksilöt taantuvat usein hyvinkin lapsellisiin tekoihin.

Jos asialle ei tehdä mitään, niin konflikti alkaa laajeta. Luottamusmiehet kuulevat asiasta ja apuun haetaan henkilöstöosastoa, työterveyshuoltoa, konsulttia, koutsia ja työnohjaajaa. Lopulta konflikti rupeaa näkymään myös asiakkaille ja räikeimmät

tilanteet tulevat jopa lööppeihin.

Konfliktien ratkaisu

Ristiriitojen määrä ei sinänsä määritä työyhteisön hyvinvointia. Ratkaisevaa on miten niitä hallitaan. Työyhteisö, jossa ei ole ristiriitoja voi olla tehokkuudeltaan huonompi kuin työyhteisö, jossa on ristiriitoja, mutta niitä osataan kohdata rakentavasti. Ristiriidattomuus ei ole itsessään hyvinvointia tuottava asia. Se voi kertoa passiivisesta kulttuurista, vastuun pakoilusta ja pelosta.

Ristiriidattomuus ei ole itseisarvo. Parhaimmillaan ristiriita tuottaa uusia näkökulmia, edesauttaa luottamuksen syntymistä, lähentää ihmisiä ja lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta.

Konfliktin ratkaisun pitäisi tapahtua siellä, mistä se on lähtenyt liikkeelle ja kehittynyt. Kun konflikti etäännytyy sen alkuperäisestä yhteydestä, sen käsittely vaikeutuu ja usein ratkaisuksi ei löydy muuta kuin, että asianomaiset vaihtavat työpaikkaa. Tästä on mittavat vaikutukset työntekoon ja se vaikuttaa vielä

kiistaton. Hyvä henkilöstön johtaminen tarkoittaa tässä keskustelevaa, työntekijöiden mielipiteitä kysyvää tapaa toimia. Työntekijöiden omille ideoille ja ratkaisulle on tarve nykyisessä työntekotavassa ja siihen kuunteleva esimiestyö soveltuu paremmin.

Esimies ratkoo työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita. Mitä paremmat pelisäännöt ja työprosessit sekä luottamus ryhmässä ovat, sitä helpompi on myös esimiehen edesauttaa työrauhaa huolimatta ristiriidoista. Kriisiytyneessä työyhteisössä johtamistavasta tulee helposti etäisempi eikä ole tavatonta, että esimies itse vetäytyy tilanteesta taustalle.

Organisaation sisäinen vai ulkoinen sovittelu

Kokemukseni mukaan meillä Suomessa apua haetaan todella myöhään, jos ollenkaan. Konfliktin selvittelyyn haetaan apua työterveyshuollosta, työnohjaajilta, kouluttajilta, koutseilta, luottamusmiehiltä ja ylimmältä



Essi Aulanko

Sovittelija voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Sisäpuolelta ei voida enää sovitella, jos konflikti on hyvin pitkälle edennyt, koska luottamus on menetetty. Lievemmissä konflikteissa on etu, jos apu tulee organisaation sisäpuolelta. Näin organisaatio oppii luottamaan omaan kykyynsä ratkaista ongelmia ja kaikkien konfliktikyvykyys kasvaa ja kynnys ottaa hankalia asioita puheeksi madaltuu. Tässä esimies on avainroolissa ja tarvitsee erityistä osaamista onnistuakseen.

Ulkopuolinen sovittelija on hyvä ratkaisu, jos konflikti on paha. Työnohjaaja, konsultti, työterveyshuolto ja koutsit ovat aina vaarassa joutua liian vahvaan rooliin ja vastuuseen tilanteesta. Parhaimmat tulokset saadaan, kun sovitteluprosessi on mahdollisimman lähellä työntekijöitä ja heidät vastuutetaan ja osallistetaan prosessiin.

Työnohjaajan tuki esimiehelle konfliktitilanteessa

Jokaisessa terveessä työyhteisössä on myös ristiriitoja, joita

ei voi täysin estää. Esimiehellä on suuri vastuu johtaa niin, että työyhteisössä on luottamusta konfliktien käsittelyyn. Konfliktit kuuluvat työarkeen ja niiden johtaminen kuuluu esimiehen toimenkuvaan.

Konfliktikyvykäs esimies pystyy hallitsemaan konflikteja ja tuomaan turvallisuutta ja työrauhaa ryhmäänsä. Työnohjaaja voi auttaa esimiestä hahmottamaan kokonaisuuden niin, että hän saa työkaluja omaan soviteluun tai auttaa esimiestä hakemaan apua ulkoiselta sovittelijalta tilanteen niin vaatiessa.

Työnohjaajan selvitystyö prosessina

Tiedon kerääminen konfliktista on ensiarvoisen tärkeää ennen interventioita. Friz Glasl puhuu konfliktin diagnosoinnista. Diagnostiikka varten työnohjaaja haastattelee eri osapuolet, ensin esimiehen.

Prosessi on erittäin haastava, koska eri osapuolet värittävät kilpaa omaa versiotaan tahallisesti tai tahtomattaan. On esitettävä yhä uudelleen asioihin liittyviä

Meillä Suomessa apua konflikteihin haetaan todella myöhään, jos ollenkaan

pitkään työyhteisössä. On tapauksia, että konflikti jää ja jatkuu, vaikka alkuperäiset osapuolet ovat poistuneet. Konfliktista on tullut osa organisaatiokulttuuria.

Esimiestyö konfliktitilanteissa

Johtamisen ja esimiestyön merkitys työyhteisön ilmapäiriin on

johdolta.

Nämä ovat kaikki hyviä asioita, mutta onnistuakseen auttavalla taholla on oltava näkemystä ja osaamista konfliktien sovittelemiseen. Lievimmissä tapauksissa esimiehen omista sovittelemistaidoista on valtavaa hyötyä, koska näin konfliktin sovittelemista saatava luottamus pääoma jää voimavarana organisaatioon

kysymyksiä. Tiedon kerääminen on jo osa interventiota, koska hyvin asetetut kysymykset laajentavat jo itsessään eri osapuolten näkökantoja.

Miten välttää konfliktikarikot

Konfliktit ovat oikeasti lisääntyneet tutkimustenkin mukaan ja niiden seuraukset vaikuttavat enemmän kuin ennen, koska tiimityö vaatii jokaisen työntekijän osallistumisen onnistuakseen.

Työnohjausta ja koutsusta käytetään onneksi yhä enemmän, mutta valitettavasti apua ei pyydetä niinkään työkyvyn ylläpitoon ja työn tutkimiseen, vaan apua haetaan vasta silloin, kun asiat ovat jo kriisiytyneet. Työnohjaaja saattaa joutua keskelle taistelutannerta.

Kun työnohjaajalla on käsitys konfliktien syistä, luonteesta, etenemisestä ja sen hallintakeinoista, hän voi auttaa asiakasta tunnistamaan tilanteen, ohjata

tarvittaessa sovittelijalle tai antaa tukea esimiestyöhön ja tilanteen hallintaan.

Oleellista on, että ihmissuhdeongelmiin tartutaan ajoissa, ennen kuin ne henkilöityvät. Ja työnohjaajalla on oltava rohkeutta joka tilanteessa kysyä hankalia kysymyksiä.

Erityisesti toimeksiannon yhteydessä on oltava tarkkana, onko toimeksianto oikeastaan konfliktin selvittelyn ulkoistamisyritys. Ei ole tavatonta, että työnohjaaja itse joutuu syntipukiksi tietämättään ja tahtomattaan.

Toivottavasti työnohjauksen tarpeen arviointikriteerit muuttuvat entistä enemmän ennalta ehkäisevään kehittämistyöhön. Työnohjaaja voi parhaimmillaan tukea ja haastaa esimiestä kasvamaan esimiestyössään ja taidoissaan käsitellä työyhteisön ristiriitoja ja erimielisyyksiä.

Essi Aulanko

valmentaja

www.bene.fi

Työnohjaajan rooli konfliktisoituneessa esimiestyön ohjauksessa

1. Työnohjaaja selvittää ja analysoi tilannetta yhdessä esimiehen kanssa. Esimies ei saa itse olla konfliktin osapuoli. Mutta hän voi mainiosti toimia sovittelijan roolissa, kun kahdella tai useammalla hänen alaisellaan on ristiriitoja

2. Työnohjaaja voi tukea esimiestä hakemaan toiminnalleen tukea omalta esimieheltään. Sovittelevalla esimiehellä on oltava oman esimiehensä tuki asiassa. Hänen on tiedettävä organisaation pelisäännöt ja viralliset prosessit (esim. varoituskäytännöt, varhaisen puuttumisen malli) ja hänen on oltava tietoinen työntekijöiden perustehtävästä ja osaamisesta.

3. Sovittelevalla esimiehellä on oltava työvälineitä ja osaamista konfliktin analysointiin, diagnosointiin ja sovitteluun. Työnohjaaja voi auttaa esimiestä tulkitsemaan konfliktin luonnetta, sen etenemistä, syntymekanismia ja syitä.

Kun esimies oppii näkemään konfliktit luonnollisena oireena jostakin, niin tilanne ei ole hänelle itselleen uhkaava, vaan hän voi keskittyä hoitamaan sitä. Esimies, joka ymmärtää, että konfliktit kuuluvat työarkeen ja niitä on mahdollista ratkoa, on omalla esimerkillään mukana luomassa konfliktikyvykästä työyhteisöä ja avointa vuorovaikutusta.



**Onnittelemme
10-vuotiasta**

**Johdon
työnohjaajat ry:tä**



www.mattinokela.net
myös työnohjauksen
työnohjausta

**KIRJAT
NYT MYNNISSÄ**

**TYÖYHTEISÖN
ARJEN KRIISIT –
ja niiden ratkaiseminen**
25 EUR + alv.

**FABULA-malli
ohjausten vaikutusten
tehostamiseksi**
70 EUR + alv.

(hintoihin lisätään
postituskulut)

SUED-MANAGEMENT OY
mapail@sued-m.com
050-68897

Piispa Wille Riekkinen Johdon työnohjaajien seminaarissa:

“Haasteita riittää ja on riittänyt minullekin”

– Vanhat perinteet, omantunnon kysymykset ja raamatun tulkinta leimaavat monella tavalla hengellisiä työyhteisöjä ja niiden johtamista. Näin emeritus piispa Wille Riekkinen valotti havaintojaan ja omia kokemuksiaan johtamisesta ja esimiestyöstä kirkon organisaatioissa, puhuessaan Johdon työnohjaajat ry:n seminaarissa.

Kirkon johtaminen on hajautettu piispojen johtamiin hiippakuntiin. Hiippakunnilla ja niiden johdolla on toiminnallinen itsenäisyys annetun toimintarahan puitteissa. Määräykset ja ohjeet hiippakunnille tulevat kirkkolaista, kirkkojärjestyksestä sekä kirkolliskoukulta ja kirkkohallitukselta. Piispalla on erityinen asema johtajana. Häntä ei voi erottaa eikä hänelle voida määrätä kurinpitorangeaistusta. Virkarikokset ovat asia erikseen, samoin pysyvä työkyvyttömyys, toteaa Riekkinen.

Piispan moninaiset tehtävät Wille Riekkinen jäsentää työfoorumeina. Esimiestyö tuomiokapitulissa on vain pieni osa piispan johtamistehtävää ja johtajuutta. Tärkeitä piispan työfoorumeita ovat eri toimielinten puheenjohtajuudet, jäsenyydet kirkolliskouksessa, kirkkohallituksessa ja piispainkokouksessa sekä yhteydet hiippakunnan kirkkoherroihin, papistoon ja muihin työntekijöihin, eikä Riekkinen unohda tältä listalta myöskään yhteydenpitoa hiippakunnan väestöön.

Millainen sitten on hengellinen työyhteisö? Riekkinen korostaa, että kaikki kirkon pal-



veluksessa olevat tekevät hengellistä työtä. Hän ei pidä siitä, että seurakunnissa on tavallista jakaa työntekijät hengellisen työn tekijöihin ja muihin, hengengetömiinkö, kysyy Riekkinen. Haudankaivaja, jonka kanssa hautausmaalla kävijä vaihtaa muutaman sanan tai kanslisti palvellessaan ihmisiä, saattavat olla parhaita ”sisäänheittäjiä”, hän totesi.

Painetta tulee monelta suunnalta

Hengellisen työyhteisön työntekijöillä on yleensä uskonnollinen vakaumus, Jumala-usko ja kutsumustietoisuus. Haasteita johtamiseen syntyy henkilöstön erilaisista suuntautumisista ja raamatuntulkintatavoista. Joillakin on arkuutta pitää puolensa.

lhailua ja tunnollisuutta saateen käyttää hyväksi, Riekkinen kuvailee.

– Hengellisessä työyhteisössä vallitsee jännite kahden todellisuuden välillä: kirkko näkyvänä organisaationa ja näkymättömänä globaalina hengellisenä uskonyhteisönä, jonka perustehtävänä on mahdollistaa uskon syntyminen Jumalaan ja rakkauden syntyminen lähim-

mäistä kohtaan.

– Kun edellä olevan ottaa huomioon, voi vain todeta, että hengellisten työyhteisöjen joka tasolla haasteita riittää ja on riittänyt minunkin kohdallani, Riekkinen toteaa. Onneksi nyt on työnohjaus ja koulutus auttamassa. – Työnohjausta ja koulutusta johtamiseen olisin itsekin tarvinnut. Nämä jäivät elämänhistoriassani opittaviksi kantapään kautta.

Kuopion hiippakunnan hengellistä työtä piispa Riekkinen on johtanut korostaen neljää painopistettä:

- Raamattu ja sen tulkitseminen nykypäivän ihmiselle. Yllätteen Riekkinen mainitsi tähän kuuluvana tehtävänä mm. rohkaista ihmisiä ajattelemaan itse.
- Kasvatustyön merkitys, työ lasten ja nuorten parissa. Jos jostain on karsittava, niin ei ainakaan tästä Riekkinen toteaa hyvin painokkaasti.
- Maallikkoaktiivisuuden korostaminen, pois liiasta pappis-keskeisyydestä seurakuntatyöstä.
- Luomakunnan viljeleminen ja varjeleminen, joka on erityisesti viime vuosina voimistunut.

Ihmiset pitää kohdata ihmisinä

– Tärkeintä on kohdata ihmiset ihmisinä, sanoo Riekkinen kertoessaan omasta tavastaan johtaa ja johtamisesta oppimaan asioita. On oltava aikaa kuunnella ja asettua rinnalle. Haastavinta koko hiippakunnan johtamisessa olivat erilaiset konfliktit, eikä niistä aina selvitty kunnialla, ker-

toi Riekkinen.

Julkiset puheenvuorot Riekkinen näkee tärkeänä osana piispan johtajuutta. Piispan tulee kulkea, varsinkin opillisissa ja vaikeissa teologisissa kysymyksissä ja niiden eettisissä sovellutuksissa joukon edellä, jotta yksittäiset papit rohkaistuvat tekemään samoin tulematta uhratuksi. Muutoin on perusteltua johtaa joukkoja myös keskeltä tai kulkea häntäpäässä kaatuvia keräillen, kuvailee Riekkinen.

Johtajan työvälineet ja työnohjaus

Tärkeitä johtamisen työvälineitä Riekkiselle olivat kehityskeskustelut, jalkautuminen kunkin työntekijän luokse viikoittain, joka tosin harvoin onnistui, hän pahoitteli, yhteiset päivittäiset kahvihetket, yhteiset kokoontumiset, joulujuhlat, joissa ollaan koolla perhekunnittain, yhteen hiileen puhaltaminen ja huumori.

Työnohjauksen tarpeen Riekkinen näki sekä omalla kohdallaan että seurakuntien työyhteisöissä.

– Näin jälkeensä voin vain ihmetellen kysyä: Miksi minulle ei nuorena pappina annettu työnohjausta ja miksi uskoin piispana, että siihen ei ole rahaa. Nyt tilanne on parantunut ja hyvään suuntaan ollaan menossa. Esimerkiksi Helsingin kirkkoherroille on varattu mahdollisuus ja järjestetty työnohjausta johtamis- ja esimiestyöhön.

Risto Alsí
toimitussihteeri



PÄÄKAUPUNKISEUDUN TYÖNOHJAUSKESKUS

tarjoaa yli 30-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.ojutkangasklinikka.fi

Ihmiset tarvitsevat kykyä johtaa omaa oppimistaan



Foto: Sini Pennanen
Mika Aaltonen, Aalto-yliopiston päätöksentekoon keskittyvän tutkimusalueen johtaja, Royal Society of Artsin jäsen, tulevaisuudentutkija, on yksi Suomen kansainvälisesti tunnetuimmista ajatteliijoista. Hänen ajatuksia ovat kuulleet useat maailmanpolitiikan kärkihahmot ja hän on ollut neuvonantajana monen maan hallituksen kabineteissa.

Johdon työnohjaajien 10-vuotisjuhlaseminaarin puheenvuorossa tulevaisuudentutkija Mika Aaltonen aktivoi kuulijat yhteisen reflektoinnin pariin. Keskeisiksi pohdinnoiksi nousivat kysymykset millä tavoin länsimainen yhteiskunta on uudelleenorganisoidumassa unelmiensa ja niukkenevien resurssiensa välisessä vuorovaikutuksessa ja mikä merkitys sillä on johtajien ja esimiesten valmennuksessa ja työnohjauksessa.

– Teollistuneen yhteiskunnan rakenteet ovat rapistumassa, toteaa Aaltonen. Suomalainen yhteiskunta passivoi liikaa. Esimerkiksi valtion osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut yli sata vuotta, kun länsimaiset valtiot ovat ottaneet itselleen uusia tehtäviä vanhoista luopumatta. Tämä on osaltaan vaikuttanut ihmisten tapaan jäädä odottamaan huolenpitoa elämän muutoskohdissa yhteiskunnalta, sen sijaan että kehittäisivät ja toteuttaisivat aktiivisesti omaa elämäänsä.

– Ajassamme on kuitenkin nähtävissä merkkejä, jotka herättelevät ihmisten omaa ja keskinäistä vastuuta elämästään ja toisistaan. Tämän muutoksen sysää liikkeelle talouden murros, josta nykyiset talouskriisit kertovat. Taloudessa on uskottu oppeihin, jotka eivät enää pidä paikkaansa, väittää kauppatieteiden tohtori Aaltonen. Nyt ja tulevaisuudessa muutokset siirtyvät yksilöille ja heidän kyvykkyydelle uudelleen järjestyä ja toimia kestäväälle pohjalle teh-

dyille tulevaisuuden ratkaisuille.

– Viisautta on valmius reflektoida omaa ajatusmaailmaa. Mitkä ovat vaihtoehtoisia skenaarioita, unelmia, jatkaa Aaltonen. Esitys nostattaa kysymyksiä, kysymysten jälkeen.

Mitkä ovat talouden ismit, jotka ovat murtumassa?

Dynaamisessa, kompleksisessa toimintaympäristössä varmuus ei löydy perinteisesti management-opeista, jotka lisäävät kontrollia ja tiukentavat ohjausta vaan yksilön ja organisaation kyvykkyydestä sopeutua ja käyttää hyväksi muutoksia.

Mitkä ovat mahdollistavia tapoja organisoida uudelleen?

Perinteisen ylhäältä-alas, vertikaalisen organisoinnin rinnalle on nousemassa horizontaalinen dialogi, ihmiset organisoituvat alhaalta-ylös, spontaanisti ja nopeasti, kysymättä lupaa, heille tärkeiden haasteiden ja mahdollisuuksien ympärillä. Internet, erilaiset sosiaalisen median sovellukset tukevat tätä kehitystä.

Miltä tulevaisuuden yhteiskun-

TYÖNOHJAUS INNOSTAA KEHITTÄMÄÄN OMAA TYÖTÄÄN

ta parhaimmillaan näyttää?

Heterogeenisemmältä, värikämmältä kuin nykyinen. Useampi ihminen tavoittelee omaa unelmaansa. Toisaalta tämä kehitys haastaa monia etabloituneita organisaatioita uudistumaan.

Minkälaista johtamista siltä edellytetään?

Ihmiset etsivät ja tarvitsevat työnsä ja elämälleen sisältöä, pelkkä palkka motivoi entistä vähemmän. Sen lisäksi ihmiset haluavat työssään auttaa, tukea tai edistää jotakin heille tärkeää asiaa.

Mikä merkitys dialogilla on?

Suorat ja epäsuorat palauttejärjestelmät, ihmiset joiden kanssa teemme työtä, kirjat joita luemme, vaikuttavat kymmeniin ja satoihin valintoihimme. Dialogin, reflektoinnin merkitystä ei voi liioitella.

Tarvitaanko valmennusta, coachausta tai työnohjausta? Jos, niin kenelle ja mikä merkitys sillä on?

Suurin osa arjen asioiden oppimisesta tapahtuu oppilaitosten ulkopuolella. Ihmiset tarvitsevat kykyä johtaa omaa oppimistaan läpi elämän. Tätä työtä voidaan merkittävästi tukea hyvällä valmennuksella.

Anja Koho, TtM

Johdon valmennus-, konsultaatio- ja työnohjauspalvelut CSLE® KOHO Consulting

”Perinteisesti työnohjauksessa on paneuduttu asiakas- ja potilassuhteisiin hoitotyön laadun ja potilasturvallisuuden parantamiseksi. Nytemmin työnohjauksesta on tullut myös oppivan organisaation ja muutosjohtamisen tärkeä väline esimiesten käyttöön” kiteyttää FT, preventiopsykologi Aija Koivu esitelmässään työnohjouksen vaikuttavuudesta Johdon työnohjaajien juhlaseminaarissa.

Neljän vuoden seurantalutkimuksessa havaittiin, että onnistunut työnohjaus voi ylläpitää ja edistää hoitajien työhyvinvointia. Työnohjouksen hyödyt ilmenivät työstä saadun palautteen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisenä, ammatillisen itsetunnon kohenemisena sekä psyykkisen rasittuneisuuden vähenemisenä.

Hoitajien työhyvinvointi vaikuttaa sekä hoidon laatuun että hoitoalan vetovoimaisuuteen. Terveystieteiden tutkimusten jatkuvassa muutoksessa hoitohenkilökuntaa huolestaa potilaiden saamien palvelujen säilyminen korkeatasoisina. Työntekijät ovat valmiita kehittämään itseään, jos organisaatiossa annetaan siihen mahdollisuus. Työnohjaus on ammatillisen vuorovaikutuksen oppimiseen alun perin kehitetty menetelmä, joka nytemmin on yleistynyt sosiaali- ja terveydenhuollossa yhtenä työhyvinvoinnin edistämiskeinona.

– Käytännössä työnohjaus edistää prosessia, jossa työ tekijäänsä opettaa, toteaa Aija Koivu käyttämästään arjen määritelmästä. Kun oman ”totuuskien” kanssa joutuu umpikujaan, tarvitaan reflektiota. Työnohjaus on pitkäkestoinen prosessi, jonka tehokkuus, vaikuttavuus ja teho alkavat tulla näkyviin muutamien kertojen jälkeen. Se, minkälaiseksi työnohjaussuhde muodostuu, on merkityksellistä. Luottamuksellisuus on keskeistä työnohjouksen onnistumisessa.

Koivun väitöstutkimuksessa ”Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses” yliopistosairaalan hoito-

henkilökunta arvioi työtään ja terveyttään neljän vuoden välein. Osa hoitajista osallistui seuranta-aikana työnohjoukseen, osa ei.

Vastausta haettiin kolmeen kysymykseen. Onko ohjattavan työhyvinvointi yhteydessä työnohjoukseen hakeutumiseen? Ovatko ohjattavan työhyvinvointi ja työnohjouksen onnistuminen yhteydessä toisiinsa? Onko onnistunut työnohjaus yhteydessä työhyvinvoinnin säilymiseen hyvänä tai jopa paranemiseen?



Työntekijät ovat valmiita kehittämään itseään, jos organisaatiossa annetaan siihen mahdollisuus

Koivun tutkimus koostuu neljästä englanninkielisestä alkuperäisjulkaisusta, jotka kuvaavat työnohjouksen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä näistä eri näkökulmista.

Työnohjausta haetaan hyvin erilaisista syistä

Tutkimuksessa nousi esiin, miten erilaiset taustalla olevat käsitykset saattavat vaikuttaa työn-

ohjaukseen hakeutumiseen. Työnohjaus tarjoaa innokkaille, innovatiivisille hoitajille mahdollisuuden osallistua oman työnsä kehittämiseen. Toisaalta työnohjouksesta voidaan hakea apua arkityöstä selviytymiseen, kun voimavarat ovat vähissä joko henkilökohtaisista syistä tai organisaatiomuutosten myllerryksissä.

– Työyksikön työnohjauskulttuuriin vaikuttivat mitä ilmeisimminkin sekä esimiehen käsitys työnohjouksesta että esimiehen ja työntekijöiden väliset suhteet, Koivu toteaa.

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin vuosina 2003 ja 2007 Kuopion yliopistollisen sairaalan konservatiivisen ja operatiivisen alueen neljästätoista työyksiköstä. Tutkimus rajattiin koskemaan naispuolista, suoraan potilastyöhön osallistuvaa hoitohenkilökuntaa. Tilastoanalyysissä verrattiin toisaalta työnohjoukseen hakeutuneiden ja sen ulkopuolelle jääneiden, toisaalta paremmin ja huonommin onnistuneeseen työnohjoukseen osallistuneiden työhyvinvointia ja sen muutosta.

Työnohjaus on ongelmien ennalta ehkäisyä

Nykytyöelämän trendit – nopeasti kehittyvä palvelu- ja tietoyhteiskunta sekä itseohjautuvan henkisen työn lisääntyminen – ovat synnyttäneet uusia tarpeita ja avanneet uusia mahdollisuuksia hyödyntää työnohjausta. Työnohjouksen käyttö onkin yleistynyt sekä Suomessa että kansainvälisesti ja laajentunut ammatin opetustarkoituksista työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Ammatillinen kasvu ja kehitys ovat osa



FT, preventiopsykologi Aija Koivu väitteli 27.9.2013 työnohjouksen vaikuttavuudesta. Hänen tutkimuksensa oli kansainvälisen työnohjaustutkimuksen piirissä poikkeuksellisen laaja aineisto ja pitkä seuranta-aika. Tutkimus osoitti, että onnistunut työnohjaus voi ylläpitää ja edistää hoitajien työhyvinvointia.
<http://www.uef.fi/fi/uef/vaitostiedotteet>

työhyvinvointia.

Työnohjaus maksaa itse itsensä takaisin parempana voimavaraisuutena työssä

Koivun mukaan tutkimus vahvistaa, että onnistuessaan työnohjaus maksaa itse itsensä ehkäistessään stressiä ja työyhteisöjen ristiriitoja. Mielenterveytystyössä työnohjaus on jo lakisääteistä työn henkisen kuormittavuuden takia. Lääkäri-liitto on vastikään ehdottanut sen saamista lakisääteiseksi myös kaikille potilastyötä tekeville lääkäreille.

– Työnohjaus on pitkäkö prosessi, ja sen onnistuminen on kiinni paitsi työnohjaajan taidoista myös ohjattavan sitoutumisesta ja halusta pohtia kriittisesti omaa työtään.

– Perinteisesti työnohjauksessa on paneuduttu asiakas- ja potilassuhteisiin hoitotyön laadun ja potilasturvallisuuden parantamiseksi. Nyttemmin työnohjouksesta on tullut myös oppivan organisaation ja muutostohtamisen tärkeä väline esimiesten käyttöön.

Koivun tutkimustulosten mukaan työnohjaus sitouttaa organisaatioon sekä innostaa ja

motivoi kehittämään itseään ja työtään.

– Mutta työnohjouksen käytön tulisi olla suunnitelmallista ja perusteltua. Hyötyjä saavutetaan vain, jos työnohjattava ja esimies sitoutuvat työnohjausprosessin toteuttamiseen. Työnohjouksen järkevä suunnittelu edellyttää esimiehen ja työnohjaajan läheistä yhteistyötä.

*Koostanut
Anja Koho, TtM*

*Johdon valmennus-, konsultaatio- ja työnohjauspalvelut CSLE®
KOHO Consulting*

Lörpöttely – organisaation väheksytty voimavara



– Kun ongelmat jaetaan, ne stressaavat vähemmän ja muuttuvat yhteiseksi tutkimuskohteeksi, Lauri Heikkilä sanoo.

Kiristyneen työtahdin maailmassa on unohdettu mikä lisää työhyvinvointia ja tuotavuutta.

Työnohjaaja **Lauri Heikkilä** kertoo suomalaisesta johtajasta, joka ruotsalaisessa firmassa ollessaan ihmetteli, miten työntekijät istuivat siellä joka aamu puoli tuntia kahvilla ilman kiirettä mihinkään.

– Puoli vuotta meni ennen kuin hän tajusi, että siinä istuessaan lörpöttelyn lomassa työporukka samalla organisoitui ja järjesteli päivän työtehtävänsä.

Heikkilä on antropologi, työnohjaaja ja kouluttaja, joka on tehnyt pitkään töitä myös esimiesten ja johdon kanssa.

Hän kritisoi vallitsevaa ihmiskäsitystä, jossa ihminen on unohdettu.

– Stressin hoito on delegoitu lääkäreille ja muille asiantuntijoille ja sivuutettu ihmisen

oma asiantuntemus asiasta, hän sanoo.

– Pyysin yhdessä koulutuksessa 24 sairaanhoitajaa unohtamaan kaiken mitä he tiesivät stressistä sekä kysymään omalta keholtaan mikä kaikki sai heidät voimaan hyvin. Jokaisen ykkössijalla olivat hyvät ihmissuhteet. Voidaan nähdä myös niin päin, että hyvät ihmissuhteet vähentävät stressiä.

– Jo se miten terveyttä ja kuntoa hoidetaan, on hyvin eristävää. Syöt ruokaa joka ei lihota ja käyt kolme kertaa viikossa lenkillä ja kuntosalilla. Siihen harvoin liittyy sosiaalista yhdessä oloa. Tuloksena jaksat puurtaa pitkiä päiviä valittamatta ja pyörität koneistoa mahdollisimman hyvin. Sinua ei nähdä ihmisenä vaan koneena, jolle joku asiantuntija antaa

käyttöohjeet, Heikkilä sanoo.

Se on hallitseva tarina kulttuurissamme. Toisinkin voi olla. Heikkilä kehottaa itse kunkin hiljentymään ja miettimään mikä on itselle tärkeää.

– Millaiset asiat maailmassa saavat sinut voimaan hyvin ja rentoutumaan ja tulemaan toiveikkaaksi? Mikä rakentaa positiivisuutta?

Eristäytyminen on hirveän stressaavaa

– Hyvällä tiellä ollaan, jos työpaikan keskustelukulttuuri houkuttelee pelleilemään ja hassuttelemaan ja lörpöttelemään, Heikkilä sanoo.

Harvassa organisaatiossa on tilaa pelleilylle ja lörpöttelylle. Töitä painetaan entistä pienemmällä porukalla. Kiireettömälle juttelulle ei ole tilaa aikataulusyistä eikä fyysisesti kään. Pelko omasta ja oman alan työllisyydestä jäytää takaraivossa. Jos työpaikalla vallitsee ahdistunut ja pelokas ilmapiiri, keskustelu tyrehtyy.

– On hirveän stressaavaa, kun eristäydytään omiin lokeroihin. Vaikka on kuinka hektistä ja pakko saada asioita hoidettua määräaikaan mennessä, aina on hetki aikaa ottaa iisisti ja antaa tällaiselle lörpöttelyn kulttuurille sijaa. Muutos lähtee jokaisesta itsestä. Ei siitä että johto tulee sanomaan, että nyt lörpötelkää.

Esimerkkiä voi silti näyttää. Esimies on jatkuvasti alitajuisen suurennuslasin alla. Häneen kohdistuu monenlaisia odotuksia ja toiveita. Omalla toiminnallaan hän voi luoda puitteet avoimelle keskustelulle. Itsensä liikon laittava ja keskusteleva esimies panee hyvän kiertämään. Keskustelukulttuurin parantaminen näkyy ja tuntuu ilmapiirissä.

– Kun vaihdamme ajattelutapaa, työka-

pasiteettimme nousee ihan huikeasti. Lörpöttelykulttuuria harastavassa organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja vähemmän stressiä.

Kun meillä on hyvä keskusteluyhteys, alamme itse kehittää systeemejä, joilla pärjäämme organisaatiossa keskenämme. Ihmiset alkavat auttaa toisiaan.

Lauri heittäytyy suorastaan runolliseksi kuvaillen lörpöttelyn hyvää tekemää voimaa.

— Lörpöttely pitää nähdä selaisena kuin keväämmuna laulavat linnut. Nehän laulaa riemusta ja keskustelee auringon ja muiden lintujen ja luonnon kanssa. Toisin sanoen ne rakentavat hyvän tilan.

Hän kehottaa ottamaan mallia lapsista.

— Lasten leikki on hirveän energisoivaa ja rentoa. Lörpöttely on erinomainen leikin muoto eikä ole mitään syytä unohtaa sitä aikuisena.

Heikkilä rohkaisee myös yhteisöllisyyden lisäämiseen. Vaikka niin, että jokainen kirjoittaa kokemansa ongelmat taralapuille työtilan seinälle. Kun joku keksii ratkaisun, hän kirjoittaa sen viereen toiselle lapulle.

— Asioiden oleminen näkyvillä rakentaa alitajuisen tunteen, että ollaan yhtä. Silloin ongelmien ratkaisu ei ole ihmisissä vaan ihmisten välisissä suhteissa. Ihmisten muuttamisen sijaan muutetaan omia työtapoja.

Seppo Metso

Johdon ja henkilöstön työnohjaaja,
coach (Master-CSLE®, STORY)
www.metsopalvelut.fi

Työnohjaus yhteistoimintaneuvottelijoiden tukena

Elämme Suomessa aikaa, jolloin sana YT-neuvottelu kuuluu valitettavan monen yrityksen ja sitä kautta monen perheen sanavarastoon.

Jonkin verran yrityksissä osataan varautua siihen tukeen mitä mahdollisesti irtisanotut työntekijät tarvitsevat, mutta YT-neuvotteluista käyvät ja vetävät esimiehet tai johtajat jäävät usein oman onnensa nojaan hetkellä, joka on johtamistilanteista ehdottomasti vaikeimpia. En käytä tuota niin muodikasta sanaa haastava, sillä jokainen YT-neuvotteluihin osallistuva esimies tai johtaja haluaisi varmasti hakea haasteensa mieluummin pelkäänsä vaikkapa liikevaihdon kehittämisen puolelta.

Puhumme siis vaikeasta johtamistilanteesta, josta esimiehen tai johtajan pitäisi selvitä.

Lain laatijoiden hyvä tahto versus oikeat ihmiset todellisessa tilanteessa

YT-laki ohjaa neuvottelutilannetta ja neuvotteluihin käytettävää aikaa hyvinkin tarkkaan. Lain laatijoiden voi melkein kuulla ajatelleen, että suurempaa henkilöstömäärää koskevat neuvottelut tulee käydä siten, että kaikki mahdolliset vaihtoehdot tulevat selvitettyä tuon pidemmän eli kuuden viikon neuvotteluajan sisällä. Tuohon aikaan kun lisätään kutsun ja myöhemmin päätöksen lähettämiseen kuluva aika puhutaan yksittäiselle esimiehelle, johtajalle ja työntekijälle pahimmillaan liki kahden kuukauden sekasortoisesta ajasta. Ajasta, jolloin päätöksiä ei ole vielä tehty ja yrityksen jokapäiväiset tehtävät tulisi kuitenkin hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Lain laatijoiden hyvä suunnitelma pitkistä neuvotteluajasta tuntuu usein molemmista osapuolista liiankin pitkältä. Pitkältä

siitä syystä, että epätietoisuus on ikävä kumppani. Ihmiset kestävät paljon ja pystyvät vaikeuksien kohdatessa etenemään ja löytämään uuden suunnan, mutta mitään uutta ei voi syntyä, jos ei tiedä mitä edessä on. Tähän tilanteeseen joudutaan melkein jokaisessa YT-neuvottelussa.

Kuka saa tukea?

Yritykset, joissa käydään mahdollisesti irtisanomiseen johtavia neuvotteluja, osaavat mielestäni jo jonkin verran ennakoita, mitä tukea irtisanotut henkilöt tarvitsevat. Suunnitellaan erilaisia selviytymispaketteja, joihin kuuluvat uudelleen kouluttamisen kautta sijoittuminen tai ammattilaisen tuki ja verkostot uuden työpaikan hankkimiseen. Myös työterveyshuolto osataan kytkeä hyvissä ajoin mukaan ja hyvä työterveyshuollon ammattilainen osaakin tarjota avuksi jo muutakin kuin oman työterveyshoitajan avoimen oven hädän hetkellä.

Sen sijaan neuvotteluja käy-

vät esimiehet ja johtajat jäävät usein asemaan, jossa oletetaan, että he jaksavat hoitaa neuvottelut omien johtamistaitojensa avulla, koska heille neuvotteluiden käyminen kuuluu ja näin toki onkin. Harvoin kuitenkaan esimiehen tai johtajan rekrytointitilanteessa tätä käydään läpi, koska kaikessa liiketoiminnassa esimiehen ja johtajan tavoite on saada aikaiseksi kasvua ja kannattavuutta. Tämän vuoksi esimies tai johtaja joutuu neuvottelutilanteeseen ”kylmiltään” ja hän joutuu kohtaamaan asemansa vuoksi valtavan määrän tunteita ja pahaa mieltä. Tässä tilanteessa hänen pitäisi pystyä johtamaan yrityksen jokapäiväistä elämää, mutta samalla myös näkemään riittävän kauas tulevaisuuteen.

Johdon työnohjaus esimiehen tai johtajan tukena

Kun yritys on tilanteessa, jossa se tietää joutuvansa käynnistämään YT-neuvottelut tulisi jo ennen neuvotteluiden aloittamista suunnitella prosessi mahdollisimman hyvin. Yleensä käytetään paljon energiaa siihen, miten mahdolliset irtisanomiset toteutetaan ja miten itse neuvottelu käydään. Mielestäni työnantajan edustajana neuvotteluista käyvä esimies ja johtaja tulisi nostaa tähän keskusteluun voimakkaasti mukaan. Hänellä on merkittävä rooli, joten lienee syytä kysyä, miten hänen onnistumistaan voidaan tukea.

Olen joskus itse naivisti aja-

tellut, että johtamistaidot ja ihmisten kyky johdattaa työntekijät läpi vaikeiden aikojen kasvaa lineaarisesti mitä vaativampi tai korkeampi on ihmisen asema organisaatioissa. Näinhän asia ei suinkaan aina ole, koska esimerkiksi johtoryhmien jäsenet valitaan kyvyiltään ja osaamiseltaan vastaamaan sitä mitä vision toteuttaminen vaatii ja usein nuo liiketoiminnalliset vaateet pitää täyttää ehdottomasti ensin. "Pakettiin" saattaa usein kuulua myös loistavat johtamistaidot ja kyky käsitellä valtavaa negatiivista tunteiden kirjoa, mutta näin ei aina ole.

Tämän vuoksi neuvotteluita käyvälle esimiehelle tai johtajalle pitäisi YT-neuvotteluissa tarjota mahdollisuus työnohjaukseen. Johtajan ja esimiehen työnohjaajana toimii usein oma puoliso tai se luotettu kollega, mutta mieluummin soisin johtajan puhuvan puolisonsa kanssa vaikkapa lasten kevätjuhlasta tai kollegansa kanssa uudesta tuotteesta tai tuoteryhmästä kuin siitä, miten käsitellä häneen henkilönä kohdistuvat tunteet ja toiveet YT-neuvotteluiden aikana.

kiksi pidemmän neuvotteluajan kyseessä ollessa, pitäisi ohjauskerta olla ennen neuvottelukutsujen lähettämistä, ennen ensimmäistä neuvottelutapaamista ja sen jälkeen, ennen päätöksen lähettämistä jne. Näin esimies tai johtaja tietää, että hänelle on varattu säännöllisesti aikaa oman työnohjaajansa kanssa ja näin aikataulutettuna hänellä on tukea koko prosessin ajan.

Kokemukseni mukaan ohjaustilanteessa nousee esiin esimerkiksi tilanne, jossa esimiehen pitäisi johtaa organisaatiotaan kohti yhteistä tavoitetta sen jälkeen, kun osa henkilöistä on irtisanottu ja he ovat jättäneet työtehtävänsä.

Melkeinpä poikkeuksesta YT-neuvotteluita käyvä esimies tai johtaja haluaa keskustella siitä miten henkilö pitäisi irtisanoa. Epäselvyyttä ei ole paperilla olevasta sanamuodosta, sillä sen oikeellisuuden on varmistanut asiantunteva HR yrityksissä, mutta miten kohdata toinen ihminen tuossa tilanteessa ja miten



Anne-Mari Huuhtanen

yhdellä kertaa sen mitä organisaatiolle kuuluu, mistä eniten puhutaan tai huhutaan ja ennen kaikkea mikä jokaisen johtoryhmän jäsenen yhteinen viesti on, jotta yritys pääsee jatkamaan eteenpäin.

Ryhmä- vai yksilöohjaus?

Pelkästään ryhmäohjaus ei anna riittävää tukea niille esimiehille tai johtajille, jotka ovat varsinaisia neuvottelijoina, koska heidän roolinsa on erilainen. Yksilöohjausta näille henkilöille tukee myös se, että johtoryhmät ovat harvoin niin avoimia, että yksittäinen jäsen pystyy tuomaan esille kaikki häntä askarruttavat yksityiskohtat.

Parhaimmassa tapauksessa esimiehet ja johtajat ovat oppineet jotain YT-neuvotteluiden kautta ja heillä on mahdollisuus olla parempia esimiehiä ja johtajia sille joukolle, joka neuvotteluiden jälkeen jää yritykseen. Tätä kasvua voi tukea asiantunteva

työnohjaaja.

Työnohjaus on verrattain tuntematonta yrityksissä. Usein siitä ajatellaan, että "se on jostain julkiselle sektorille kuuluvaa pakollista terapiaa". Toki kuka tahansa ammattitaitoinen työnohjaaja pystyy auttamaan YT-neuvotteluiden aikana, mutta on hyvä varmistaa, että työnohjaajalla on sopiva ote ja tyyli ajatellen sekä ryhmää että yksilöitä. Perustietämys YT-laista on paikallaan, jotta aikaa ei ohjauksessa tarvitse käyttää liikaa lain vaateiden avaamiseen, koska se saattaa tuskastuttaa ohjattavaa tai ryhmää.

Parhaan lopputuloksen saa aikaan sillä, että yrityksessä työnohjaus on esimiehille ja johtajille jokapäiväinen apu, jolloin sitä ei tarvitse ryhtyä etsimään YT-neuvotteluiden käynnistämisen sysäämänä.

Anne-Mari Huuhtanen

HR-päällikkö, eMBA, johdon työnohjaaja CSLE® coach
annemari.huuhtanen@gmail.com



Esimies joutuu asemansa vuoksi kohtaamaan valtavan määrän tunteita ja pahaa mieltä

Miten työnohjaus voisi tukea esimiestä tai johtajaa?

Työnohjauksen tulisi alkaa viimeistään ennen kuin YT-neuvotteluita on edes käynnistetty. On erittäin tärkeää, että ohjauskerrat aikataulutetaan oikein ja huolellisesti suhteessa neuvotteluiden etenemiseen. Esimer-

puolestaan jatkaa ja jaksaa itse eteenpäin.

Usein YT-neuvottelut koskevat koko johtoryhmää, vaikka varsinaisia neuvotteluita käykin vain osa heistä. Erinomaisena tukena toimii yksittäisen työnohjauksen lisäksi myös koko johtoryhmää koskeva ryhmäohjaus. Näin johtoryhmä voi päivittää



PUHEENJOHTAJAN TERVEHDYS

8.3.2014 pidetyssä Johdon työnohjaajat ry:n vuosikokouksessa minut valittiin hallituksen uudeksi puheenjohtajaksi. Yhdistyksen perustajajäsen ja pitkäaikainen puheenjohtaja Matti Nokela halusi luopua tästä toimesta. Kiitänkin nyt Johdon työnohjaajat ry:tä minulle osoittamastaan luottamuksesta ja onnittelen kunnioituksella 10-vuotiaasta yhdistystä.

Menneet 10 vuotta ovat luoneet hyvän ja kestävä pohjan, josta on hyvä jatkaa. Johdon työnohjaajat ry:n toiminta-ajatus, edistää johdon ja esimiesten työnohjauksen avulla hyvää johtamista ja työyhteisöjen hyvinvointia, on edelleenkin hyvin ajankohtainen. Hyvä johtajuus tarvitsee rinnalleen toimivaa ja hyvää työnohjausta. Yhteiskunnan ja työelämän muuttuminen asettavat myös johdon työnohjaukselle kehitysmishaasteita, jotta se voisi vahvistaa

asemaansa yhtenä parhaista keinoista kehittää johtamis- ja esimiestaitoja.

Jäsenistön koulutus, tutkimus- ja kehittämistyö ja ohjauksen toiminnan eettisten reunaehtojen pohdinta ovat jatkossakin tärkeitä osa-alueita, joilla varmistamme yhdistyksemme toiminnan laadun. Uuden vuosikymmenen tavoitteita ovat jäsenmäärän lisääminen ja alueellisen toiminnan koordinointi sekä vahvistaminen. Yritysyhteistyö on myös tulevien vuosien mahdollisuutemme toimintamme kehittämiseen.

Annetaan siis yhdessä avoimen ja eteenpäin pyrkivän keskustelun luoda Johdon työnohjaajista toimiva, jäsenistön etuja ajava yhdistys sekä vahva tekijä tämän päivän johtamisen kehittäjänä.

Helena Kekoni

puheenjohtaja, Johdon työnohjaajat ry

