



# Työn- ohjattavana johtaja

Johdon työnohjauksessa tavoitteena on johtamisaamisen kokonaisvaltainen vahvistaminen, ei vain ongelmallisten asioiden työstäminen. Johdon työnohjaaja toimii johtamisen perustehtävän vahvistajana ja tukijana.

Jokainen meistä toivoo kohdalleen työelämässä hyvää johtamista, kuten työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua sekä ihmisläheisyyttä.

Kun johtaja tukee yhteisöllisyyttä ja näkee jokaisen työntekijän osallisuuden työyhteisön voimavarana, henkilöstön kokemus työn mielekkyydestä ja hyvinvoinnista vahvistuu, samoin sitoutuminen organisaation toimintaan.

Hyvä johtaminen perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja johtajan läsnäoloon tarvittaessa. Johtaminen on silloin palvelua, ohjaamista, arvostusta ja yhteistyötä työyhteisön jäsenten sekä eri toimijoiden välillä (Harmoinen 2014).

**Anne Kujalan** (2015) tutkimuksen mukaan hyvä johtaja tukee ja kannustaa luovuuteen, kykenee tekemään vaikeita päätöksiä sekä toimimaan eetisesti konflikteja ratkaistessaan.

Jotta johtaja onnistuisi johtamistyössään, hänellä tulisi olla kyky ohjata ja voimaannuttaa työyhteisönsä jäseniä sekä johtaa itseään. Lisäksi hyvä johtaja tarvitsee jatkuvien muutosten tapahtuessa muutosjohtamisen taitoa.

Vuonna 2019 tehdyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin kokemuksia hyvästä ja huonosta johtamisesta. Vastaajina oli yhteensä 18 eri alan työntekijää ja johtajaa tai esimiestä Uudellamaalla ja Pohjanmaalla.

Ihmiset kuvailivat hyvää johtamista näin:

”Johtaja luotti alaisten osaamiseen ja antoi vapautta työn toteuttamiseen, mutta ei jättänyt yksin.” ”Hän sai henkilöstön innostumaan, kokeilemaan uutta ja johtajana oli helposti lähestyttävä. Työntekijät tunsivat, että heidän asiantuntemustaan arvostettiin.”

#### **”HUONO JOHTAJA ON TUULIVIIRI”**

Huonon johtamisen tunnusmerkit nousevat puolestaan esiin silloin, kun

johtaja näkee toteuttamiskelpoisina vain omat tavoitteensa ja ajaa pelkäänsä henkilökohtaisia etujaan.

Hän osaa käyttää valtaa, mutta käyttää sitä tuhoavasti muiden työyhteisön jäsenten kustannuksella oman asemansa varmistamiseksi. Voidaan puhua pelolla johtamisesta, joka on ennalta arvaamatontakin ja synnyttää epävarmuutta ja pahoinvointia työyhteisön ilmapiirissä.

Johtaja voi toimia vastoin organisaation ja työntekijän etuja, korostaa vain itseänsä ja käyttää muita hyväkseen. Autoritaarisen käytöksensä perusteella johtaja rajoittaa vaikutusmahdollisuuksia, välttää konflikteja ja käyttäytyy epäluottavasti sekä käskyttävästi. (Schilling 2009; Pynnönen 2015.)

Seuraava kuvaus on aiemmin mainitusta kyselytutkimuksesta:

”Huono johtaja on tuuliviiri, joka vaihtaa mielipiteet kysyjän mukaan. Ei visiota eikä asetettuja tavoitteita eikä pelisääntöjä tehty... eikä kaikkia koskevat samat säännöt. Valta on tärkeämpää kuin työyksikön tuottavuus ja kokouksiin kutsutaan vain itselle hyvät tyypit.”

**Helka Pirinen** (2014) esittää muutamia syitä huonoon johtamiseen. Tällaisia ovat yksinkertaisesti osaamattomuus ja epävarmuus omasta roolista erityisesti silloin, jos johtaja on nousut tai nostettu jopa vasten tahtoaan omassa työyhteisössään perustyöntekijästä esimieheksi.

Vajavainen riskiensietokyky ja toisaalta epärealistinen kuva omasta kaikkivoipaisuudesta voi johtaa pettymyksiin ja kyynisyyteen kohdella muita työyhteisön jäseniä.

Oman esimiehen tuen puute, kollegoiden keskinäiset valtataistelut ja ka-

#### **JOHDON TYÖNOHJAUKSESSA FOKUKSESSA ON JOHTAMISOSAAMINEN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.**

teus voivat vaikuttaa johtamisosaamiseen ja lopulta johtajan tai esimiehen uupumuksen.

Huonoon johtamiseen kuuluu tiedostamattomia johtamisalueita, mikä saa aikaan epäammattimaista johtamiskäyttäytymistä. Tämä näkyy heikona ihmisten johtamisena ja persoonan pimeitten puolten esiin nousemisena (Ollila & Kujala 2018).

## **VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KESKEINEN PERUSTA**

### **JOHTAMINEN VOI TUNTUA KAAOKSELTA, JOKA VOI OLLA NIIN POSITIIVINEN KUIN NEGATIIVINENKIN KOKEMUS.**

Johtaminen on tehtävä, joka edellyttää tietoa, taitoa ja osaamista toimia erilaisissa, vaativissakin työyhteisöissä ja organisaatioissa. Johtajalla tai esimiehellä

on tietty vastuu kokonaistoiminnan sujuvuudesta ja tuottavuuden varmistamisesta riskit huomioiden.

Johtaminen alasta riippumatta voi olla kompleksista ja tasapainon löytäminen tehtävien laajuuden, vaatimusten ja odotusten välille on silloin haastavaa. Johtajan rooli on jatkuvaa vastakkaisten intressien yhtensovittamista (Järvinen 2018).

Johtaminen voi tuntua kaaokselta, joka sinänsä voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin kokemus. Kaaos ei ole lopun alkua, vaan uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen etsimisen paikka.

Negatiivisuuden kokemukset liittyvät monesti kykyyn ottaa vastaan kriittistä palautetta omasta johtamisosaamisesta ja epäonnistumisista puuttua ristiriitaisuuksiin työyhteisössä, lähinnä ihmisten johtamisessa.

Positiiviset kokemukset, kuten uudet innovatiiviset prosessit ja onnistumiset, kannustavat johtajaa tai esimiestä pyrkimään yhä parempaan osaamiseen asioiden ja ihmisten joh-

tamisessa.

Vuorovaikutustaidot ovatkin keskeinen perusta ihmissläheiselle ja hyvälle johtamisosaamiselle. Se taito näkyy vastuunottamisena, toisten kunnioittamisena ja arvostuksen osoittamisena. (Ollila 2014.)

Johtamisosaamisessa tarvitaan kykyä aineettomien resurssien hallintaan, eli saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, mutta myös aineellisesta pääomasta pitää kyetä huolehtimaan.

Johtajat kokevat tarpeita kehittää taitojaan ihmisten johtamisen lisäksi talousosaamisessa, liiketoiminnallisessa ja strategisessa osaamisessa (Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen 2019).

Johtamisosaamiseen liittyvää tietotaitoa voi aina oppia hyvällä ja monipuolisella peruskoulutuksella ja varsinaisella johtamiskoulutuksella.

Lisäksi monessa organisaatiossa ja yrityksessä on uudelle kokemattomalle johtajalle tai esimiehelle järjestetty mahdollisuus mentorointiin eli kokeneeman henkilön ohjaukseen ja tukeen.

Valitettavasti liian harva organisaatio järjestää todellista intensiivistä vertaistukea tai johdon työnohjausta johtamisosaamisen kehittämiseen.

Vertaistukea voi löytää hyvin organisaation sisältä, mutta myös johtamisasemasta riippuen olemalla yhteydessä muiden organisaation johtajiin yksilölähtöisesti tai järjestämällä ryhmätapaamisia. Johdon työnohjaus sen sijaan voi painottua enemmän yksilötyönohjaukseen.

## **JOHDON TYÖNOHJAUS OSAAMISEN TUEKSI**

Johdon työnohjauksen tavoitteena on tarkastella johtamista kokemuksena ja reflektoida johtamiskäyttäytymistä mahdollisimman monipuolisesti.

Työnohjauksessa johtaja saa pohtia

omia valmiuksiaan ja kehittämis-  
tarpeitaan sekä etsiä yhdessä työnoh-  
jaajan kanssa erilaisia ratkaisuja ongel-  
mallisiin työtilanteisiin.

Hän löytää mahdollisuuksien mu-  
kaan uusia oivalluksia henkilökohtai-  
sen osaamisensa tueksi. Nämä oival-  
lukset vahvistavat motivoitumista hen-  
kilöstöjohtamisessa, vuorovaikutuk-  
sessa sekä palautteen antamisessa ja  
vastaanottamisessa (Ollila 2008;  
2012).

Johdon työnohjaus tukee johtajaa  
vastuun kantamisessa, koska johtamis-  
työ on usein hyvin yksinäistä ja siten  
vaikuttaa kuormittavasti johtajan tai  
esimiehen jaksamiseen.

Työnohjaajan tehtävänä on nostaa  
esiin erilaisia näkökulmia ja esittää ris-  
tiriitaisiakin kysymyksiä. Niiden perus-  
teella päästään ohjattavan tai ohjatta-  
vien kanssa avaamaan johtamisen pe-  
rustehtävää syvällisemmin.

Haastavimpia perustehtävään liitty-  
viä teemoja ovat työyhteisön ryhmä-  
dynamiikka, konfliktien kohtaaminen  
ja sen myötä ohjattavan oman itsetun-  
temuksen lisääminen. Nämä teemat  
kytkeytyvätkin pääasiassa ihmisten  
johtamisen kysymyksiin.

Tavoitteena tulee joka tapauksessa  
olla johtamisosaamisen kokonaisvaltai-  
nen vahvistaminen ja kehittäminen, ei  
ainoastaan ongelmallisten asioiden ja  
tilanteiden työstäminen. Ennen kaikkea  
työnohjaajan tuki näkyy kuuntelemise-  
na, läsnäolona ja ymmärryksenä.

Ennaltaehkäisevän ja positiivisen  
viitekehityksen omaava työnohjaaja  
mahdollistaa johtamistyöhön liittyvien  
ilmiöiden käsittelyn rakentavasti ja  
monipuolisesti.

Johtamisosaamiseen liittyvät onnis-  
tumiset toimivat johtajalle peilinä, joi-  
ta työnohjaaja voi toiminnallaan vah-  
vistaa ja siten löytää ohjattavan kanssa  
ratkaisuja ongelmallisiinkin asioihin  
sekä epäonnistumisen kokemuksiin.

## **IHMISLÄHEINEN JOHTAMINEN ON TAITOLAJI**

Varsinainen johtajuus määrittäyty val-  
miuksista, joita ovat ennen kaikkea  
henkilökohtaiset ominaisuudet ja ar-  
vot, minäkuva, motiivit sekä oikeanlai-  
set asenteet.

Epävarmuuden sieto ja omien tun-  
teiden sääteleminen ovat herkkyyksiä,  
joilla on vahva kytkös eettiseen toimin-  
tamalliin ja siten myös työelämän toi-  
miviin ihmissuhteisiin sekä taitoon rat-  
kaista konflikteja oikeudenmukaisesti.

Ihmisten johtaminen edellyttää  
moninaisuuden johtamisen taitoja, sil-  
lä erilaisuudessa piilee työyhteisöjen ja  
organisaatioiden luovuus sekä todelli-  
nen osaaminen (Ajanko 2019).

Velvollisuuksista huolehtiminen ja  
päättöksien tekeminen ei aina ole yk-  
sinkertaista ja helppoa yksin toteuttaa.  
Sitä paitsi asiat muuttuvat ja niiden  
muutosten matkassa on pysyttävä, jot-  
ta johtaja voi tukea ja valmentaa muita  
sekä tehdä yhteis-  
työtä monipuoli-  
sesti organisaa-  
tion sisällä ja sen  
ulkopuolisten  
kumppaneiden  
kanssa.

### **JOHDON TYÖNOHJAUS TUKEE JOHTAJAA VASTUUN KANTAMISESSA, KOSKA JOHTAMISTYÖ ON USEIN HYVIN YKSINÄISTÄ.**

Johtaja tarvitsee vahvaa itsetunte-  
musta ja kykyä itseohjautuvuuteen. It-  
seään ei voi johtaa, jos ei tunne itseään  
ja itsetuntemuksen lisääminen lähtee  
siitä, että asettuu itse havainnoinnin  
kohteeksi.

Toisaalta vahva itsetuntemus auttaa  
johtajaa toimimaan johtamistehtäväs-  
sänsä, erityisesti ihmisten johtamisessa,  
kun hän tiedostaa omat toiveensa ja  
tarpeensa, vahvuutensa ja heikkouten-  
sa kuin myös arvonsa ja uskomuksensa  
(Ajanko 2019).

## **JOHTAJALLA ON VÄLIÄ**

Johtajan käyttäytymisen merkitys työ-  
yhteisössä on arvaamattoman suuri. ▶

Sillä on väliä, onko johtaja läsnäoleva tarvittaessa, kohtelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti, käyttääkö hän asemaansa ja valtaansa rakentavasti ja haluaako toimia innostajana sekä erilaisten ihmisten kannustajana työn kehittämisesssä.

Työnohjauksen tarkoituksena ja tavoitteena onkin tukea ja vahvistaa koko työyhteisön toimivuutta. Se toimii voimavaralähtöisyyttä vahvistavana keinona ja menetelmänä johtajille ja esimiehille.

## **ITSETUNTEMUKSEN LISÄÄMINEN LÄHTEESIITÄ, ETTÄ ASETTUUTSE HAVAINNOINNIN KOHTEEKSI.**

Johtamistyössä jaksaminen on monesti koetuksella lisääntyvien, eri tahoilta tulevien vaatimusten kasvaessa. Johtajan vastuut ja velvollisuudet päätöksenteossa voivat

olla kuormittavia, jolloin johtajallakin on suuri vaara uupua.

Johtaminen on työtä, joka herättää johtajassa hyvin ristiriitaisiakin tunteita liittyen toimintaympäristön, jatkuvien muutosten, työyhteisöstä nousevien hankalien ilmiöiden ja myös asiakkaiden kasvavien vaatimusten pirstaleisuuteen.

Johdon työnohjaus on prosessi, jonka fokuksessa on johtamisosaaminen ja johtamisen kehittäminen. Sen ta-

voitteena on erilaisten kysymysten ja ilmiöiden syvällinen käsittely yhdessä johdon työnohjaajan kanssa.

Työnohjaaja ei toimi asiantuntijana ja valmentajana oppimisprosessissa, vaan johtamisen perustehtävän vahvistajana ja tukijana. Johtaja tarvitsee työnohjausta ja erittäin tärkeää on, että hän asettaa itsensä likoon hankkimalla tai hakeutumalla johdon työnohjaukseen. ●●

**Kirjoittaja Seija Ollila on työnohjaaja, Master-CSLE ja dosentti. Hän on toiminut johtamisen tutkijana ja yliopistonlehtorina Vaasan yliopistossa. Hän kuuluu myös Osviitan toimituskuntaan.**

LÄHTEET: Ajanko, S. (2019). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat ja tekijät. ● Harmoinen, M. (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Acta Universitas Tamperensis. Terveystieteiden yksikkö. ● Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Alma Talent. ● Kujala, A. (2015). Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. ● Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. Leadership in Health Services 21, 16-27. ● Ollila, S. (2012). Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7. ● Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen, 181-201. Toim. Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin. United Press Global. ● Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hallinnon tutkimus 37, 187-200. ● Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2019). Expert's perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. Leadership in Health Services 32, 280-295. ● Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum. ● Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 159. ● Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. Leadership 5, 102-128.