

# Työnohjaajakin on johtaja

Johtajilla ja työnohjaajilla on samanlaisia haasteita. Pekka Mattilan kirjaa lukiessa nousee esiin useita johtamisen ja työnohjauksen yhteyksiä.

**T**yönohjaajan haaste on sama kuin johtajan: miten edustaa perinnettä ja jatkuvuutta ilmaisten samalla eteenpäin vievää muutosta ja työn kehittämistä?

Työnohjaajahan edustaa tulevaisuutta, mutta joutuu myös kannattelemaan työyhteisön tai ohjattavan menneisyyttä. Liiallinen menneisyyteen tarkertuminen halvaannuttaa ohjauksen, vauhti taas voi jättää tärkeitä asioita kuulematta.

Se oli ensimmäinen johtamisen ja työnohjauksen yhteys, joka nousi esiin lukiessani **Pekka Mattilan** tuoreinta teosta *Peilejä johtamiseen*. Mattilan teos ei ole perinteinen johtamisopas, jossa erilaisin johtamisteorioin kuvataan hyvää tai tehokasta johtamista, vaan johtajan itsereflektioon haastava teos.

Päätin lukea kirjan nimenomaan työnohjaajajana, joka johtaa työnohjauksprosesseja ja yksittäisiä työnohjaukskertoja, samalla reflektoiden lukemaani ja sitä, miten soveltaisinkin lukemaani työnohjattavien esimiesten työnohjauksiin.

Reflektio on työnohjauksen keskeisiä käsitteitä, jolla tarkoitetaan omien ajatusten, tunteiden ja toiminnan tarkastelua. Samaan aikaan ikään kuin katsotaan sisään omaan mieleen ja ulos ympärillä olevaan toimintaan, ta-

voitteena toimia paremmin tulevaisuudessa.

Reflektioita voi oppia kirjoittamalla ohjausprosessin aikana syntyviä ajatuksia, fyysisiä tuntemuksia ja omia mietteitään. Mattilan sanoin kyky itse-reflektioon ja sen myötä kertyvä vahvempi itsetuntemus johtavat armeliaisuuteen ja omien heikkouksien hyväksymiseen parannusyritysten rinnalla.

## MIHIN JOHTAJAA JA TYÖNOHJAAJAA TARVITAAN?

Mattila kuvaa johtajuuden joitakin osa-alueita pelinä sekä taisteluna. Tästä maailmasta johtajan pitäisi pystyä siirtymään sotilaasta diplomaatiksi.

Työnohjaajalle työ eli työnohjaus ei voi olla peli tai taistelu, työyhteisölle se voi näitä toki olla. Työnohjaajan työ on ennemminkin diplomatiia, puolueetonta suhtautumista kaikkiin ohjattaviin.

Mattila haastaa kirjassaan pohtimaan, mihin johtajaa nykyisin tarvitaan. Tapahtuvatko asiat johtajan ansiosta vai johtajasta huolimatta? Minua puhutteli kuvaus uuteen johtajaan liitetystä kaikkivoipaisuudesta, joka väijäämättä paljastuu tavallisuudeksi.

Työyhteisössä aloittavaan uuteen työnohjaajaan saatetaan asettaa toive kaiken muuttumisesta. Pettymys on



**Pekka Mattila:**  
**Peilejä johtamiseen.**  
Alma Talent 2018.

suuri, kun asiat pysyvätkin ennallaan ja muutos vaatii työyhteisön omaa työtä. Työnohjaajalta tuo kohta vaatii erityistä herkkyyttä luovia tilanteen ohi yhteistyössä työyhteisön kanssa.

Mattila kuvaa kirjassaan muun muassa toimintariippuvaista, etäistä ja irtaantunutta johtajaa sekä auringonlaskun johtajaa. Kaikki nämä toimintatavat voi työnohjaajastakin löytää. Voimme ajatella, että toimintaan syökyksellä pelastetaan ohjattavat, etäisyydellä ohjattaviin suojellaan itseä ja toimintakykyä.

Etäisyys voi kääntyä irrallisuudeksi. Etäinen työnohjaaja ja työstä irrallinen työnohjaus voivat antaa kokemuksen ohjauksesta, joka voimaantumisen sijaan vie voimia.

Työnohjaaja voi hyvin varhain kehittää yhden tavan ohjata, jolloin työkalupakki saattaa jäädä niukaksi. Ohjaustoiminta on voinut alkuun olla hyvää, mutta hyvä palaute on laiskistanut ja uuden oppiminen on jäänyt. Kaikki nämä ovat kuitenkin ilmiöitä, joista voi oppia ja kehittyä eteenpäin.

#### **SYYTÄ PUHUA RAKENTEISTA**

Työnohjaajan on, kuten johtajankin, pystyttävä olemaan esillä, ohjaamassa.

Mattilan teksti sai miettimään, voiko työnohjaajalla olla huijarisyndrooma eli tunne siitä, ettei ole ollenkaan niin hyvä ohjaustyössä kuin ohjattavat ajattelevat ja syntyy pelko kiinnijäämisestä. Työnohjaajalle ikä tuo usein viisautta ja kypsyyttä, mutta milloin työnohjaaja on liian vanha ohjaamaan?

Mattila ottaa esiin päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja. Tutkimuksista tutut käsitteet halo-efekti ja attribuutiovirhe vaikuttavat päätöksiin. Halo-efekti, myönteisten ja kielteisten seikkojen säteilyvaikutus saa joko ihasumaan tai vihastumaan.

Työnohjaajakin saattaa arvottaa ryhmässä olevia ohjattavia näiden miellyttävyyden mukaan. Silloin hän antaa tällaisten henkilöiden puheelle suuremman tilan ja painoarvon kuin sellaisten henkilöiden, joista ei niin pidä.

Työyhteisöissä saatetaan hakea syyllistä huonoon oloon tai huonoihin suorituksiin. Mattilan mukaan huonot systeemit tuottavat huonoja suorituksia, eivät surkeat ihmiset. Hyvin järjestetty työpaikka tuottaa hyviä tuloksia. Siksi työnohjauksessakin on syytä puhua rakenteista, joilla työtä tehdään.

Kirjassaan Mattila kyseenalaistaa joidenkin kokousten merkityksen. Jos kokouksella ei ole selvää agendaa, sitä on turha pitää. Johtoryhmien klikkiytyminen ja asioiden päättäminen etukäteen vie pohjan yhteiseltä työskentelyltä.

Työnohjauksen muuttuessa tavoitteettomaksi tai klikkien mellastus ohjaustilanteessa tekevät työskentelystä mahdotonta. Siksi työnohjaajan on pidettävä mielessä, miksi ohjattavat ovat työnohjauksessa ja mikä on ohjauksen tavoite.

Hyvä johtaja kykenee tarkastelemaan omaa toimintaansa, huomioimaan rajoitteensa ja oppimaan virheistään. Sama koskee työnohjaajaa. Mattilan kirja toimii työnohjaajalle hyvänä sparrauskumppanina. ●●