



Työkaluja esimiesten ja johtajien työnohjaukseen

RISTO SÄNTTI JA NIINA KOIVUNEN

Parhaimmillaan työnohjaus tukee ja kehittää esimiesten ja johtajien työtä ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan joko suoraan tai välillisesti.

Paradoksit ovat ratkaisemattomia ongelmia, joita tulee johtamistyössä sietää. Paradoksia ei voi ratkaista, vaan etsiä sopiva painotus sen ulottuvuuksien välille.

Hyvällä valmentavalla lähijohtamisella on positiivinen vaikutus työn imuun, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen.

Ohjaajalla on hyvä olla työkaluja johtamisen tarkasteluun organisaatiokontekstissa. Työnohjaaja tarvitsee viitekehyksiä ja näkökulmia sekä ohjattavan tilanteen että oman ohjausroolinsa asemoimiseen. Näistä on hyötyä erityisesti käytännön ohjaustyössä, mutta myös työnohjauksen ideaa markkinoidessa.

Tuomme tarkasteluun joitakin johtamisen tutkimuksen näkökulmia ja tuloksia. Valitsemamme neljä näkökulmaa tai viitekehystä ovat johtamisen paradigmat, organisaatiotodellisuuden ja johtamisen tarkastelu paradoksien hallinnan näkökulmasta, metataitojen merkitys sekä mahdollisuus siirtää työnohjaustyön elementtejä johtajan omaan työhön.

Pohdimme niitä asioita, joita työnohjaajien tulisi tietää johtamisesta. Näkökulmana on esimiesten ja johtajien työnohjaus sekä sen vaikutus koko organisaatioon.

Viitekehys elää ajassa

Paradigma-ajattelu on ensimmäinen tarjoamamme tulkintakehys. Organisaatiotodellisuutta voidaan tarkastella vallitsevan johtamisparadigman kautta. Vallitseva johtamisajattelun viitekehys ei ole muuttumaton, vaan se elää ajassa. Tämän päivän organisaatiotodellisuuteen parhaiten sopivana näkökulmana pidetään innovaatioparadigmaa. Se sopii tiedon ja osaamisen hallintaan painottuvaan organisaatiotodellisuuteen, jossa tuotteiden ja palvelujen jatkuva uudistaminen on keskeinen haaste.

Aikaisemmin vallinneita paradigmoja ovat olleet kulttuuriteoriat, rakenneparadigma, ihmissuhdekoulukunta ja tieteellinen liikkeenjohto (näistä tarkemmin esim. Seeck 2008). Viitekehysten muuttuessa aikaisemmat ajattelukehikot voivat säilyä toimintaa ohjaavina malleina paikallisesti, eri organisaatioissa tai jopa saman organisaation sisällä. Työnohjaajan kannattaa pyrkiä tiedostamaan tämä johtamisajattelun vallitseva kehys juuri kyseisessä organisaatiossa, jonka johtajaa hän tukee.

Työnohjaajan ei tarvitse tietää kaikkea johtamisajattelusta ja sen kehitysvaiheista. Olennaista on, että hänellä on tulkintakehys, jonka kautta voi pyrkiä ymmärtämään ohjauksessa esiin nousevia teemoja. Johtamisajattelun ulottuvuuksien aukeaminen mahdollistaa ohjattaville syvemmän oman toimintatodellisuuden ymmärryksen.

Työnohjaajan ei tarvitse tietää kaikkea johtamisajattelusta ja sen kehitysvaiheista. Olennaista on, että hänellä on tulkintakehys, jonka kautta voi pyrkiä ymmärtämään ohjauksessa esiin nousevia teemoja. Johtamisajattelun ulottuvuuksien aukeaminen mahdollistaa ohjattaville syvemmän oman toimintatodellisuuden ymmärryksen.

Paradokseja pitää sietää

On mahdollista noudattaa samanaikaisesti ristiriitaisia johtamismalleja saman organisaation sisällä. Ihmisten organisaatiot eivät jäsenny puhtaasti jonkin mallin mukaisesti. Tämä on yksi erimerkki toisesta työnohjaukseen sopivasta näkökulmasta eli **paradoksiajattelusta**. Johtamistodellisuus rakentuu näkemyksemme mukaan paradokseista, joita johtaja tai esimies työssään kohtaa ja joihin hän suhteuttaa oman toimintansa (Viitala & Koivunen, 2011; Sääntti, 2003). Paradoksi tai ristiriita tarkoittaa tilannetta, jossa joudutaan kohtaamaan samanaikaisesti ristiriitaiset ulottuvuudet ja tekemään käytännön toimintaa koskevia ratkaisuja. Paradoksit ovat ratkaisemattomia ongelmia, joita tulee johtamistyössä sietää. Paradoksia ei voi ratkaista,

vaan etsiä sopiva painotus sen ulottuvuuksien välille.

Tyypillisiä organisaatiotodellisuudessa kohdattavia paradokseja ovat lyhyt vs. pitkä tähtäin, kasvu vs. kannattavuus, keskittäminen vs. hajaannuttaminen, muutos vs. vakaus, luovuus vs. kuri, vahva vs. joustava kulttuuri. Käytännön johtamistyön paradokseja on runsaasti ja niiden näkyväksi tekemistä edesauttaa tämän näkökulman tiedostaminen.

Jos otetaan aikaan liittyvät paradoksit tarkastelun kohteeksi, esimerkiksi esimiehen aika voi suuntautua liikaa joihinkin alaisiin ja tilanteisiin, jolloin tasapainoinen, suunnitelmallinen ajan ja tuen tarjonta toisaalle kärsii, tai hallinnolliset prosessit ja niihin liittyvät tekniset ratkaisut voivat vaikuttaa merkittävästi muuhun tekemiseen. Myös organisaation sisäisten (tieto)järjestelmien vaatimukseen mukautuminen voi syödä kohtuuttomasti aikaa lähijohtamiselta. Tällä on yhteys vahvoin mittaus- ja raportointituskomuksiin.

Muita tarkastelun arvoisia kysymyksiä voi olla substanssiosaamiseen kohdistuva paradoksi. Esimiehen arvovalta alaisen silmissä voi perustua asiantuntevaan työn sisällön tuntemukseen, vaikka esimies ei hallitse – eikä voi hallita – tätä. Luovuuden, innovatiivisuuden ja uudistumisen edistämisen haasteet paineisessa, hektisessä ja luonteensa puolesta ajattelua kapeuttavassa työtodellisuudessa on kiinnostava tarkastelukulma.

Paradoksit ovat läsnä kaikissa johtamistilanteissa ja korostuvat muutosolosuhteissa. Paradoksinäkökulma on hyvin käyttökelpoinen viitekehys sekä johtamisajattelun että käytännön organisaatiotyön tilanteiden

ymmärtämiseen. Ajatuksemme on, että paradoksinäkökulman tuominen työohjauksen sisälle mahdollistaa laajemman havainnoinnin ja syvemmän ymmärryksen johtamisprosessien tarkastelussa.

Innovaatioparadigma sopii tiedon ja osaamisen hallintaan painottuvaan organisaatiotodellisuuteen, jossa tuotteiden ja palvelujen jatkuva uudistaminen on keskeinen haaste.

Metataitoja, itsesäätelyä ja oppimista

Johtamistyö on vaativaa ja kuluttavaa. Palaute on usein kriittistä. Johtajilla ja varsinkin esimiehillä on usein rajatusti aikaa valmistautua muutokseen, joihin heidän tulee seuraavaksi johtaa omat joukkonsa. **Metataitojen, itsesäätelyn ja oppimisen näkökulma** on esiin nostamamme kolmas tarkastelukulma johtamisen tueksi toteutettavaan

työohjaukseen. Metataidoilla tarkoitetaan työn tekemistä ja oppimista edistäviä ratkaisevan tärkeitä taitoja. Metataitoja ovat mm. elämän-, osaamisen- ja tiedonhallinnan taidot, verkostoitumis- ja ryhmätyötaidot, luovan ongelmanratkaisun taidot. Metataitoihin voidaan lukea itseanalyysi, ymmärrys oman ajattelun ja mielen toiminnasta ja tietoisien läsnäolon taidot. Näiden kaikkien tarkastelun mahdollistaminen johdon työohjauksessa on perusteltua.



Äskettäisessä pitkittäistutkimuksellisessa Läike-hankkeessa (Mäkelä ym. 2013) tarkastelimme lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä suhteita. Yksi käytetyistä kehittämisinterventioista oli työnohjauksellinen. Hyvällä valmentavalla lähijohtamisella on positiivinen vaikutus työn imuun, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Lähijohtaminen vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti tuloksellisuuteen. Jälkimmäisiä vaikutuksia on esim. tavoitetietoisuuden kasvu.

Työnohjauksen malli sopii esimiestyöhön

Esimiehen työnohjauksella voidaan sekä tukea tämän omaa jaksamista että vaikuttaa lähijohtamisen parempaan toteutumiseen. Läike-hankkeen fokuksessa olleen valmentavan johtamisen tavoite on lisätä työntekijöiden kykyä reflektioon. Tavoitteena on siis työnohjauksellisten elementtien tuominen esimiehen omaan toimintaan joukkojensa kanssa. Tämä työnohjauksen mallin ja lähestymistapojen **siirtovaikutus** johtamistyöhön on artikkelimme neljäs näkökulma.

Työnohjaus tarjoaa paikan prosessoida omaa suhdetta työhön. Tämä on hyödyllistä sekä esimiehelle että kaikille työyhteisön

jäsenille. Tässä tarkastelun kohteena on esimiesten ja johtajien työnohjaus ja työnohjauksen toimintamallien siirto osaksi esimiehen omia käytäntöjä on perusteltu tavoite. Tällöin voidaan ajatella kysymisen taitojen

kehittämistä, tutkivaa keskustelua, dialogin käymistä. Lisäksi työtilanteisiin kietoutuvien tunteiden tarkastelemiselle ja käsittelemiselle ja käsittelylle kannattaa etsiä – esimiehen persoonaan ja toimintamalliin – sopivia ratkaisuja. (Heroja ym. 2014)

Tärkeintä oma pohdinta

Työnohjauksessa kannattaa harkita osallistujien johtamistodellisuuden hahmot-

tamista vallitsevan tai vallitsevien johtamisen paradigmojen kautta. Johtamistyön voidaan katsoa olevan merkittävässä määrin paradoksisen – eli tilanteessa läsnä olevien toisilleen vastakkaisten vaatimusten – tiedostamista ja kohtaamista. Tämä näkökulma voi avata uusia oivalluksia. Metataitojen keskeistä merkitystä oppimiselle ja muulle toiminnalle voi olla aiheellista pohtia. Työnohjauksen ja johtamistyön yhtäläisyyksiä voi miettiä joidenkin elementtien tuomiseksi ohjattavan omaan johtamistyöhön. Tärkeintä on kuitenkin auttaa ohjattavaa pohtimaan omaa suhdettaan esimiestyöhön – tässä työnohjaajan omimmat taidot, osaaminen ja valmiudet pääsevät käyttöön

RISTO SÄNTTI JA
NIINA KOIVUNEN

Työnohjauksen toimintamallien siirto osaksi esimiehen omia käytäntöjä on perusteltu tavoite.



Artikkelissa käytetyt lähteet löyvät netistä:
www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta

Työnohjaus johtamisen tukena ja sitä uudistamassa

Kommenttipuheenvuoromme Osviitta-lehden artikkeliin ”Työkaluja esimiesten ja johtajien työnohjaukseen” toimii myös osana 2½ vuotta kestäneen työnohjausyhteistyömme päätösreflektointia:

Hannu: Olin muutama viikko sitten kansainvälisillä verkostopäivillä Hollannissa. Sinne kokoontui johtajia ja konsultteja Venäjältä, Brasiliasta ja useasta EU-maasta. Tutkimuskysymyksenä siellä oli ”Mitä vaaditaan johtajalta tämän päivän maailmassa?” Kahden päivän intensiivisen dialogin tuloksena, johtamisen keskeisinä tehtävinä ovat luotamuksen aikaan saaminen, tilan luominen ihmisyydelle ja kyky liittyä siihen, mitä juuri nyt tapahtuu.

Riitta: Tuohon on helppo yhtyä – kannattavuuden kovempien arvojen lisäksi - ja myös viedä eteenpäin omassa organisaatiossa. Toisaalta uskon, että vallitseva johtamisajatelman viitekehys vaihtelee paitsi kausittain myös toimialakohtaisesti ja on riippuvainen myös yrityksen koosta.

Hannu: Oma viitekehys johtamisen ymmärtämiselle on oltava, mutta sitä on myös koko ajan kyseenalaistettava. Työnohjaajan

oppiminen tapahtuu monilla foorumeilla. Itse pidän merkittävimpänä oppimista vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla. Kilpailussa mukana oleminen vaatii intensiivistä uusien ideoiden ja ajatusten etsimistä. Tapaamillani johtajilla on selkeä näkemys asiakkaan merkityksestä toiminnan onnistumiselle. Haasteena on, kuinka he pystyvät pitämään myös henkilökunnan huomion toiminnan ytimessä. Parhaimmat innovaatiotahan syntyvät palvelun tarjoajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta.

Riitta: Totta. Työnohjausrupeamaa aloittaessamme emme kuitenkaan kiinnittäneet työnantajayritykseni tai koko toimialan silloiseen johtamisparadigmaan huomiota, eikä kiihtyvässä muutoksessa viitekehuksesta toiseen siirtyminen ollut prosessin aikana keskiössä. Sinun oman työskentelysi viitekehystenä on ollut horisontaalinen johtaminen, ja siitä opinkin paljon.

Hannu: Johtajat etsivät vastauksia kysymykseen, kuinka johdan alaisiani niin, että voisimme yhdessä saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen ja alaiset ottaisivat täyden vastuun toiminnastaan ja sen kehittämisestä. Alaiset puolestaan pohtivat sitä, miten saada aikaa johtajalta ja hänet ymmärtämään mitä täällä todella tapahtuu. Organisoidun maailman keskeinen ja kiinnostusta ylläpitävä voima on paradoksit. Sen sijaan, että puhuisin paradokseista ratkaisemattomina ongelmina, kutsuisin niitä ilmiöiksi, joiden pitäisi ohjata meitä esittämään kysymyksiä itsellemme ja toisillemme, sen sijaan, että etsimme ensisijaisesti vastauksia.

Riitta: Nuo ilmiöt ovat arkipäivää ja toisinaan ruuhkaantuessaan aiheuttavat aikamoista riesaa... Osaan niistä osaa jo varautua enna-

kolta todennäköisenä riskinä, ja silloin niitä tulee myös hoidettua aiemman kokemuksen ohjaamana – ei välttämättä antautuen uusiin syvällisiin kysymyksiin. Mutta kyllä, ristiriidat virittävät meitä parhaimpiin suorituksiin.

Hannu: Omassa käytännön työssäni olen pyrkinyt asiakkaitteni kanssa ymmärtämään luovan jännitteen käsitettä. Kuinka pystymme pitämään yllä hyvää tahtoamme, vaikka näyttää siltä, että ihanteemme ja pyrkimyksemme tuntuu karkaavan käsistä. Me kompastelemme ja arjen paineen alla työntekijöiden käyttäytyminen alkaa tuntua mahdottomalta. Tässä tilanteessa emotionaalinen jännite ottaa helposti vallan. Uskon siihen, että jos pystymme tunnistamaan tässä hetkessä toteutuvan jotain siitä, mihin pyrimme, irrottaa se meidät tunnekoukusta ja vie meitä lähemmäksi sitä tosiasiaa, että tilanteissa syntyvä jännite on luovuuden edistäjä. Jos ei olisi jännitettä ja paradokseja, kaikki olisi merkityksetöntä. Organisoitua työssäni emme pyri harmoniaan.

Riitta: Puhuitkin usein mustavalkoisen joko-tai ajattelun muuttamisesta vaihtoehtojen sekä-että läsnäolon hyväksymiseen.

Hannu: Itsensä tunteminen on mielestäni ennen kaikkea merkityksellisyiden löytämistä. Kysymys voisi kuulua: Mitä olisi elämä ilman työtä ja työ ilman elämää? Mikä on tämän työn, näiden ihmisten, tämän organisaation merkitys koko elämäni kulussa?

Riitta: Oma ammatillinen kehittymiseni on ollut tietoisempaa silloin, kun olen aktiivisesti käyttänyt aikaa itsetuntemuksen kehittämiseen mm. kirjallisuusterapian, mindfulnessin, luovan tanssin tai biografian avulla.

Hannu: Työnohjaus on yleensä pitkäkestoinen työn kehittämisprosessi, joka sisältää

hyvän prosessin ainekset. Sillä on alku ja loppu. Se on säännöllisellä rytmillä eteneviä sovittuja tapaamisia, joissa reflektoidaan ja tutkitaan työtä. Se on tavoitteellista ja dialogista. Pitkäkestoisuus luo pysyvyyttä ja luottamusta. Näissä aineksissa on jo paljon, mitä voi siirtää ohjattavan työelämään.

On ollut myös hienoa todeta, että eri yritysten johtajien ja esimiesten yhteinen työnohjaus, voi olla merkittävä voimavara ja tukea johtajan jaksamista ja suorituksen parantamista. Tämä idea sai vuonna 2012 Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoululta vuoden hyvinvointiteko –innovaatiopalkinnon.

Riitta: Etsiessäni haastavan rakennusprojektin alussa työnohjaaja oli odotuksenani, että ohjaaja toimii peilinä ja reflektoi nimenomaan miesnäkökulmasta, toimialan substanssiosaaminen ei sinänsä ollut oleellista. Projektin johtaminen on yksinäistä työtä, ja työnohjaaja korvasi matkan varrella monestikin puuttuneen vertaistuen. Olenkin jatkossa kiinnostunut osallistumaan myös eri alojen osaajista koostuvaan työnohjausryhmään.

HANNU TUOVINEN

Työnohjaaja STORY

Horisontaalisen johtamisen konsultti

www.het-imo.net/fi/

RIITTA JOKIVUO

Projektijohtaja, työnohjaaja

NCC Rakennus Oy