

Johdon työnohjaajat ry | nro 1/2013

JOHTAJAN

Sparraaja

Maailma muuttuu - niin myös johtajuus s. 5

Etätyö, johtaminen ja työnohjaus s. 10

Johtajuuden ja työyhteisöjen uusi liitto s. 13



JOHDON
TYÖNOHJAAJAT ry

Hinta 9,00 euroa

Päätoimittajalta

KUKA VALMENTAA JOHTAJIA JA ESIMIEHIÄ?

Johdon ja esimiesten työnohjaukseen tarvitaan koulutettu ja kokenut johdon työnohjaaja, jolla itsellään on myös johtamiskokemusta. Johdon työnohjaajilla on oma koulutuksensa ja yhdistyksensä sekä selkeät laatuksenteerit koulutukseen tuleville ja siellä opinnäytteensä suorittaville.

Johtajien ja esimiesten työorganisaatioissa on erittäin arvokasta, tärkeää ja koko organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta ratkaisevaa.

Johtaja ja esimies luo toiminnallaan perustan toimivalle ja tulokselliselle perustehtävälle. Hyvässä ilmapiirissä ihmiset pystyvät tekemään työnsä tavoitteiden mukaisesti turvallisesti tuntien, että heidän työtään arvostetaan. Tästä seuraa, että ihmiset myös tarvittaessa yltyvät poikkeuksellisiin suorituksiin.

Johtaja ja esimies tarvitsee johtamisessa ja johtajuudessa

Tällä hetkellä johdon työnohjaus jo tunnetaan kohtalaisen hyvin. Joskus tosin kuulee sanottavan, että "osaan työni, enkä tarvitse työnohjausta"! Tällöin kuulijalle välittyy tietoa siitä, että työnohjausta ei tunneta ja se sekoitetaan esimerkiksi työn opetukseen. Kuitenkin pääsemme tuolloin selvittämään, että työnohjaus ei olekaan johtamistyön opetusta, vaan työnohjaus on tarkoitettu johtamistyönsä hallitsevalle johtajalle ja esimiehelle, koska työnohjauksessa tutkitaan johtamista ja johtajuutta koko työ-

johtoryhmiä. Johtajan ja esimiehen rooli on aina erilainen kuin työntekijän. Monesti kuulee sanottavan, että kuka tahansa työnohjaaja voi ohjata johtajia. Varmasti voi, mutta millaisiin ehdoin ja tuloksiin.

Tutkimukset osoittava työnohjauksen vaikuttavuuden

Työnohjauksesta ja sen vaikuttavuudesta on olemassa kansainvälisiä tutkimuksia, jotka osoittavat ko. menetelmän pysyvät vaikutukset. Kuitenkin edellytyksenä vaikuttavuuteen on yhtenä ohjauksen tärkeänä osatekijänä se, että ohjausprosessia toteuttaa hyvä ja kokenut työnohjaaja ja että ohjausprosessi on tarpeeksi pitkä, mieluiten johtamistyöhön kiinteästi liittyvä.

Suomalainen työnohjauskenttä on tällä hetkellä hyvin moninainen ja nopeassa muutoksessa. Työnohjaaja-nimike ei ole säädöksiin mitenkään suojattu ja koulutuskenttä opetuksiin ja opiskelemaan hyväksytyine opiskelijoineen on vapaa. Tämä merkitsee sellaista moni-



Marita Paunonen-Ilmonen

naisuutta, joka ei ole eduksi asialle, ei ohjattaville eikä työnohjaajille. Erilaiset ja moninaiset maamme oppilaitokset ja muut koulutusyksiköt kouluttavat työnohjaajiksi henkilöitä, joilla on hyvin eritasoinen ammatillinen peruskoulutus, tohtorista ammattikoulun suorittaneeseen henkilöön. Johdon työnohjausta suunnitellessaan ja ostaessaan johtaja odottaa johtamisosaamiseen perustuvaa laadukasta työnohjausta, joka ei ole yksinomaan vain päivän asioista keskustelua, vaan tavoitteellista ohjaustoimintaa.

Tällaisen johdon työnohjauksen perustakuista on johdon

Johdon työnohjauksen perustakuista on koulutettu ohjaaja, jolla on kokemusta johtamistyöstä.

onnistumisessa ulkopuolista tukea, arviointia ja kannustusta. Jotta pystyy antamaan, pitää myös itse saada. Tällainen tuki voi olla johtajan sparraus tai valmennus, joista yksi parhaimmista tutkimustenkin mukaan on johdon työnohjaus ja coaching.

yhteisö huomioon ottaen.

Johdon ja esimiesten työnohjaukseen tarvitaan koulutettu ja kokenut johdon työnohjaaja, jolla itsellään on myös johtamiskokemusta. On kaksi eri asiaa ohjata työntekijöitä ja ohjata johtajia ja esimiehiä sekä



TÄSSÄ NUMEROSSA

Kuka valmentaa johtajia ja esimiehiä	3
Uudistuvan johtajuuden käytäntöä yrity maailman työyhteisöissä	4
Maailma muuttuu - niin myös johtajuus - entä työnohjaus?	5
Johdon työnohjaus on tuloksellista	6
Muutosjohtamisen biologiaa	7
Lyhyt, nopea työnohjaus	9
Etätö, johtaminen ja työnohjaus	10
Ensimmäiset kriisityönohjaajat valmistuivat	12
Johtajuuden ja työyhteisöjen uusi liitto	13
Coaching johtajuuden kehittämisen tukena	14



JOHDON TYÖNOHJAAJAT RY

- on 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.johdontyönohjaajat.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 Alsi, VTM, CSLE

Matti Nokela, EO, CSLE

Aki Rogel, VTM, CSLE

Petri Ruotsalainen, M.Div, CSLE

Toimitussihteeri

Risto Alsi. risto.alsi@gmail.com

Painopaikka

Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Ilmoitushinnat

1/1-sivu 1000 €, 1/2-sivua 500 €, 1/4-sivua 250 €
pienemmät 100 - 50 €

ISSN 2242-542X , ISSN-L 2242-5438

työnohjaajaksi koulutettu ohjaaja, jolla on myös kokemusta johtamisesta ja esimiestyöstä. Merkityksetön ei liene myöskään se, kuka tai ketkä ovat kouluttaneet johdon työnohjaajat. Tänä syksynä alkoi maamme ensimmäinen työnohjaajien kouluttajakoulutus, jossa Johdon työnohjaajat ry on kiinteästi mukana. Koulutus on ns. pilottikoulutus, jota seuraa steering committee arvioiden prosessia. Tästä koulutuksesta saadut tulokset viitoittavat tietä koulutuksen jatkototeutukselle.

Johdon työnohjaajilla on siis oma koulutuksensa ja yhdistyksensä sekä selkeät laatukriteerit koulutukseen tuleville ja siellä opinnäytteensä suorittaville. Lisäksi johdon työnohjaajilta edellytetään osaamisensa päivittämistä määräajoin.

Johdon työnohjaajat ry sertifioi ja rekisteröi työnohjaajat CSLE® ja Master-CSLE® sekä CCS®-pätevyysin. Ensimmäinen tarkoittaa sertifioitua johdon työnohjaajaa ja coachia, toinen taso edellyttää suorittajaltaan edellistä enemmän paneutumista alan tutkimustyöhön ja käytännön ohjaukseen ja viimeainittu henkilöä, joka on ensin johdon työnohjaaja ja sitten erikoistunut kriisityönohjaajaksi ja coachiksi.

Päätoimittaja

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

Sued Management Oy
www.sued-m.com

Uudistuvan johtajuuden käytäntöä yritysmaailman työyhteisöissä

- En tiedä minkälainen on hyvä johtaja, mutta tiedän, miten haluan, että minua johdetaan ja tiedän minkälaisia johtajia haluan, että Haltonissa olisi. Näin aloitti Halton Groupin toimitusjohtaja **Heikki Rinne** esityksensä uudistuvasta johtajuudesta Johdon työnohjaajien syysseminaarissa.

Rinne tarkasteli esityksessään johtajan roolia, tehtäviä ja suhdetta kanssaihmiisiin. - Johtajan on saatava aikaan tuloksia, mutta hän ei saavuta niitä yksin. Johtajan tehtävänä on luoda sellainen kulttuuri, jossa kunnioitetaan ihmisiä, heidän työtään ja heidän vahvuuksiaan. Organisaation menestys rakennetaan vahuuksille, Rinne muistutti.

Johtajalla on tärkeä tehtävä, mutta Rinne korosti johtoryhmän ja henkilöstön merkitystä hyviin tuloksiin. Sillä, miten johtoryhmä toimii, on suurempi merkitys kuin johtajalla.

- Johtajat eivät ymmärrä kuinka tärkeää on, että johtaja huomioi jokaisen henkilön, sanoi Rinne. Organisaatiossa ei ole eriarvoisia ihmisiä, vaikka on erilaisia tehtäviä. Jokaista ihmistä ja hänen tekemäänsä työtä on kunnioitettava samalla tavalla. Organisaation on opittava myös käyttämään jokaisen henkilön vahvuuksia.



Päätökset syntyvät joskus nopeasti intuition avulla, joskus on kuljettava perusteellisen analyysin kautta, kuvaa Heikki Rinne päätöksentekoa.

Johtajuudessa on keskityttävä saavutuksiin, ei vain toimintaan. Tällöin johtajan on kyettävä määrittelemään, mikä on tärkeää. Hyviä ideoita on aina enemmän kuin on resursseja niitä toteuttamaan. On tehtävä valintoja, mutta päätöksiä ei tule tehdä sillä perusteella, mitä nyt tapahtuu, vaan mikä on vaikutus pitkällä aikavälillä, mikä on lopputulos, muistutti Rinne.

Rinne korosti myös luottamuksen merkitystä ja johdon roolia luottamuksen rakentamisessa. Johdon antaman esimerkin voima on suurempi kuin kuvitellaan. Luottamus on kaiken

perusta. Ilman luottamusta ei ole avoimuutta eikä kunnioitusta.

Uudistuvassa johtajuudessa on kysymys myös palvelevasta ja epäitsekkäästä johtajuudesta. - Jos etsit johtajuudesta jotain itsellesi, et saa sitä, mutta jos annat muille saat itsekkin. Ei kysymys ole minusta, vaan siitä mitä teen, että ihmiset menestyvät, Heikki Rinne kiteytti.

Heikki Rinne on filosofian tohtori, dosentti ja Halton Groupin toimitusjohtaja.

RA

MAAILMA MUUTTUU – NIIN MYÖS JOHTAJUUS - ENTÄ TYÖNOHJAUS?

Muistathan alaluokalla koulussasi miten luokan seinällä aakkosten vieressä seisoi aina kuva helpottamassa uuden asian mieleen painamista? A, niin kuin auto, G, niin kuin gaselli, T, niin kuin talo. Törmäsin Facebookissa kuvaan, jossa esiteltiin nykylasten aakkosten kuvia: A, niin kuin Apple (mac), G, niin kuin Google ja T, niin kuin Twitter.

Sosiaalinen media on imeytynyt pienten lasten elämään jo äidinmaidossa - joskus jopa ennen, koska samaisella Facebook-sivustollani olen seurannut ystävättäreni vauvan kehitystä ensimmäisestä ultraäänikuvasta asti. Nuorimmaiseni, kuusivuo-

matta alaisiaan kasvotusten. Työntekijät ja johtaja saattavat jopa toimia eri maissa tai mantereilla. Saman tiimin jäsenetkään eivät enää välttämättä ole samassa rakennuksessa. Miten tämä muuttaa johtajuutta, miten alaisia, entäpä

kin tasolla monikulttuurisessa ympäristössä. Johtajien pitää oppia johtamaan, ohjaamaan, motivoimaan ja innostamaan riippumatta työntekijöiden kansallisuudesta, sukupuolesta tai kulttuuritaustasta. Johtajuus virtuaalisessa työympäristössä on paljon enemmän kuin tehtävien antamista tai osallistumista nettipalaveriin.

Yksi tyypillisimpiä kompastuskiviä johtamisessa on, ettei muuttanutta, ja lisäksi perinteisestä täysin poikkeavaa, työympäristöä ja työskentelyä huomioida lainkaan. Alaiset, jotka tekevät töitä verkossa saattavat yhä odottaa yksityiskohtaisempaa valvontaa tai ohjeistusta. Esimies vastaavasti olettaa työntekijän hoitavan sen itse, koska hän ei ole paikalla konkreettisesti valvomassa työn etenemistä. Erilaiset oletukset ja odotukset täyttävät työn tekemisen. Aikataulun edetessä muodostuu konfliktin poikasia ja hieman myöhemmin ongelmia. Ihmetellään miksi projekti epäonnistuu ja ilmapiiri on huono.

Virtuaalisen työskentelyn

haasteet ovat luottamuksen ja hyvän työskentelyilmapiirin rakentamisessa. Lisäksi virtuaalinen työn tekeminen tuo omat haasteensa ongelmien ratkaisemiseen. Onnistuneessa virtuaalisessa työskentelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota tavoitteiden määrittämiseen, vastuunjakoon sekä yhteisiin sääntöihin.

Vastuu on tiedostettava

Yhteisen vastuun tiedostaminen on avain työskentelyn joustavaan etenemiseen. Johtajalla on vastuu koko toiminnan johtamisesta, työntekijöillä toiminnan etenemisestä. Lisäksi pitää huomioida erilaisuus, tunnistaa sen vahvuudet ja välttää sen mahdollistamat kompastuskivet jo etukäteen. Viimeisenä listallani, vaan ei vähäisempänä, on kunkin työntekijän sekä johtajan itsensä teknologiset taidot. Ilman teknologian hallintaa työskentely ei voi onnistua. Teknologian kesyttäminen saattaa olla aikaa vievä prosessi, mutta ei mitenkään ylitsepääsemätöntä, osavathan sen jo kuusi-vuotiaatkin!

Virtuaalisten tiimien johtajilta vaaditaan kykyä olla tulos-orientoituneita, tarkoituksenmukaisia ja ammatti-identiteettiltään entistäkin vahvempia johtajia. Entäpä millaisia työnohjaajia he vaativat?

Johtajuus virtuaalisessa työympäristössä on paljon enemmän kuin tehtävien antamista tai osallistumista nettipalaveriin.



tias, käsittelee yhtä luontevasti iPodia, macia ja PC:tä. Hänelle ne edustavat välineitä kehittää itseään, tehdä oppimispelejä, lukea e-kirjoja, kuvittaa omia tarinoitaan, tai pitää yhteyttä isovanhempiinsa. Samaan aikaan me aikuiset käytämme aikaamme pohtimalla: Mikä on sosiaalinen media? Miten sitä voisi käyttää?

Maailman muutos näkyy luokkahuonetta nopeammin työelämässä ja sen vaatimuksissa. Yhä useammin esimies- ja johtotehtävissä olevat henkilöt johtavat virtuaalisesti, tapaa-

johtajaa itseään? Tilanteet ovat entistä haastavampia kullekin osapuolelle. Luottamus, tiimin dynamiikka ja vastuut saavat aivan uudenlaisen merkityksen. Voidaanko virtuaalisesti johtaa menestyksekkäästi? Vastaus on kyllä ja helposti, kunhan selvitetään työskentelyn haasteet ja vahvuudet selkeästi.

Luonnollisestikaan autoritaarinen johtamistyyli ei toimi. Johtajan pitää pystyä jakamaan vastuuta alaisilleen. Lisäksi yhä useammin, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, esimiehet ja johtajat toimivat kansallisella-

Samalla tavoin kuin johdajuuden haasteet kasvavat, kasvavat myös työnohjaajalta vaadittavat taidot ja kyvyt. Työnohjaajan tulee tuntea sosiaalisen median mahdollisuudet ohjaukseen. Esimiehillä ja johtajilla ei välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta joustaa paikan suhteen, silloin erilaiset sosiaalisen median suomat välineet ja keinot voivat olla joustavia ja varteenotettavia vaihtoehtoja ohjaustilanteessa.

Mutta ennen kuin ohjaaja voi lähteä ohjaamaan virtuaalisesi, pitää hänen hallita välineet ja myös tarvittaessa erilaiset rinnakkaisvälineet. Etiikkaan ja vaitioloasioihin on syytä kiinnittää huomiota ja niistä on hyvä

keskustella asiakkaan kanssa etukäteen huolellisesti. Tämän hetken ja erityisesti tulevaisuuden työnohjauksen tarpeet vaativat korkeaa laatua sekä tasoa työnohjaajien koulutukseen ja jatko- sekä täydennyskoulutukseen. Työnohjaus on ammatti,



jossa ohjaajan on kehitettävä itseään jatkuvasti, pysyttävä ajan hermolla – ja joskus jopa sen edellä. Työnohjaus on ammatti, jossa ei voi kadottaa lapsen asennetta oppia uutta.

Ulla Heinonen
FT, KL, Master-CSLE



Johdon työnohjaus on tuloksellista - johtaja ja esimies - käytä hyväksesi

Kaikki tutkimukset osoittavat johdon työnohjauksen olevan tuloksellista. Se auttaa johtajaa näkemään omien tekojensa vaikutukset. Johdon työnohjaus puhdistaa aivojen tunnetukset ja järjessä esiintyvät luupit sekä juuttumiset, jotka ovat tietokoneellekin ominaisia. Siksi puhdistus on tärkeää.

Työnohjaus on henkinen "suihku". Pölyisessä työssä ihminen käy suihkussa työvuoron jälkeen ja olo on sen jälkeen raikas. Tunteet ja kuormitus tarttuvat ihmisen mieleen ja ne on hyvä puhdistaa sieltä pois. Silloin ajattelu kirkastuu ja ihmi-

nen - johtajakin - tekee selkeitä ja hyviä päätöksiä ja ohjaa alaisiaan oikeaan suuntaan.

Nykyisin puhutaan myös paljon tietoisuustaidosta. Kyvyttä keskittyä oleelliseen ja siirtää syrjään tarpeeton. Olla tässä ja nyt. Johdon on sen vuoksi aika ajoin hyvä pysähtyä ja arvioida kykyään toimia.

Juuri työnohjaus toimii pysähtymisenä ja mahdollisuutena reflektoida - arvioida itse omaa toimintaa turvallisesti sparraajansa kanssa. Yksin tehden jää helposti vatkamaan ja juuttuu johonkin asiaan eikä pääse eteenpäin.

Johdon työnohjaajat ry tarjoaa www.johdontyönohjaajat.fi -sivuillaan suuren joukon hyvin koulutettuja, sertifioituja ja ammattitaitoisia johdon työnohjaajia käyttöösi. Käy sivuilla ja hae itsellesi sopiva sparraaja.

Johdon työnohjaajille toivon työntäyteistä aikaa vuonna 2013 ja toivon, että käynte täydennyskoulutuksissa, joita myös oma yhdistyksemme järjestää. Sillä tavoin myös johdon työnohjaaja on hyvässä vedossa ohjaustyössään ja asiakasta auttaessaan.

Asiakkailemme toivomme menestystä vuodelle 2013 ja



voimia haastaviin tilanteisiin. Ratkaisut löytyvät!

Matti Nokela
puheenjohtaja
Johdon työnohjaajat ry.
matti.nokela@kolumbus.fi
www.mattinokela.net

Muutosjohtamisen biologiaa

Mielihyvä, mielihyvä, uhkat ja pelot ohjailevat aivokemiaa jokapäiväisessä toiminnassamme. Miljoonia reaktioita syntyy ja johtaa uusiin miljooniin reaktioihin kehossamme.

Kun yritämme muuttaa jotain hyvin kauan sitten opittua ulkoisesta pakosta, syntyy luonnollinen vastustusreaktio

Esimerkki tupakkariippuvuudesta tuo esille meidän erittäin tärkeän riippuvuutemme tunteiden kemiasta.

Nikotiini kiihdyttää dopamiinijärjestelmää ja mielihyvä-rata käynnistyy. Tunnejärjestel-

ja pelot ohjailevat aivokemiaa jokapäiväisessä toiminnassamme. Miljoonia reaktioita syntyy ja johtaa uusiin miljooniin reaktioihin kehossamme.

Kun yritämme muuttaa jotain hyvin kauan sitten opittua

hankalaa, kuin tupakkariippuvuudesta luopuminen. Luonnollinen homeostaasi toimii, eli tasapainotilaa haetaan ja pyritään säilyttämään hinnalla millä hyvänsä. Aivot luovat pitkän aikavälin kaavoja, jotka halutaan säilyttää.

Ihmisen aivot ovat historiallista jäämistöä täynnä ja lukevat vieläkin ensisijaisesti kehityksen alkumetreillä syntyneitä uhkaviestejä. Olemme ehkä rakentuneet historiallisen riippuvuusketjun varassa.

Vanhat kartat alkavat väistyä kun uusia asioita oivalletaan itse tai tehdään itselle mielihyvää tuottavia suorituksia, joiden seurauksena syntyy sisäinen HEUREKA. Aivot saavat adrenaliiniannoksen ja syntyy kemiallinen "räjähdys". Uusia synapsien ratoja aukaistaan ja syntyy uusia yhteyksiä, joiden avulla uuden luominen on mahdollista.

Neuronit ovat vuorovaikutuksessa elektrokemiallisten signaalien avulla. Keskitetty tarkkaavaisuus stabiloi aivoratoja, eli kemiallista ylivirtausta ei pääse syntymään. Samoin voidaan estää hankalien tunnereakti-

oiden syntyminen esimerkiksi uhkaavassa tai ahdistavassa tilanteessa. Kun tarkkaavaisuus keskitetään tarpeeksi kauan ja tarpeeksi kiinteästi valittuun kohteeseen, syntyy kemiallinen linkki, joka johtaa rakenteen muutoksiin.

Aivot ovat niin sanotusti neuroplastisia ja kykenevät muovautumaan uudelleen. Tätä neuroplastisuutta voidaan tietoisesti käyttää hyväksi suuntaamalla ajatus uudelleen pois vanhasta ja hankalasta tai ahdistavasta kaavasta. Voima on fokuksessa ja huomion keskittämässä, kohde-huomio yhteys ratkaisee.

Odotukset ja tunteet

Myös odotuksilla on taipumus muovata todellisuutta. Jos me oletamme ja odotamme jotain, meidän aivomme toimivat jo odotusten suuntaan. Aivot ovat kuin itsestään alkaneet urautua uuteen tilanteeseen. Synty kemiallisia muutoksia ja niiden seurauksena aivojen rakenne muuttuu. Meillä on todellisuus käsissämme sellaisena kuin sen vähän aikaa sitten kuvittelimme.

Tunteet ohjaavat meitä voimakkaasti. Työtilanteissa on erittäin tärkeä muistaa itse ohjata omaa tunnekäyttäytymistään, jotta mahdollisimman paljon järkevän luovan ajattelun kapasiteettia olisi käytössä.

Kysymys on aivojen tietoi-



Uuden toimintatavan oppiminen on aivoille hankalaa

mä ohjaa hyvin voimakkaasti kemiallista dopamiinirataa ja sitoo meidän lujasti mielihyvän käynnistäjään. Toistamme käyttäytymistä vaikka tiedämme myös mahdolliset riskit. Jo pelkkä kuvitelma palkkiosta käynnistää kemiallisen reaktion.

Jos haluamme haitallisista riippuvuuksista eroon, hermostomme on ensin sopeuduttava uuteen tilaan. Riippuvuus jättää kuitenkin jäljen uinumaan aivoihin, joka voi uudestaan voimistua, sillä mielihyväjärjestelmän sopeutumukset ovat sitkeässä.

Mielihyvä, mielihyvä, uhkat

ulkoisesta pakosta, syntyy luonnollinen vastustusreaktio. Tämä tapahtuu täysin luonnollisesti "vailla ajatusta". Aivot eivät halua ottaa vastaan uutta kaavaa, vaan se pyritään hylkäämään. Aivot lähettävät vikaviestejä. Tästä seuraa ajattelukyvyyn kaikutuminen.

Jos tällaisessa tilanteessa tartutaan pakottaviin kielteisiin herättäviin toimenpiteisiin, uuden toimintatavan omaksuminen vaikeutuu. Aivot eivät "syty" ideaan, vaan pian palataan muutamien yritysten jälkeen vanhaan tuttuun kaavaan. Aivan uuden toimintatavan oppiminen on aivoille yhtä

sesta uudelleen järjestämisestä. Tietoinen pysähtyminen antaa mahdollisuuden uuden syntyemiselle. Aivan kuten neuroosit ja addiktiot luovat karttoja aivoihin, voimme myös luoda uusia polkuja tyhjentämällä vanhat reittipiirustukset. Uusia reittejä syntyy jatkuvasti myös luovissa prosesseissa, houkuttelemalla ja aktiivisesti vahvistamalla. Näin voivat aivojen atomit räjähtää uusiin ulottuvuuksiin.

Muutos on mahdollinen ja mahdollistuu helpommin myönteiseksi koetussa tilanteessa. Negatiivisessa ilmapiirissä muutos jää suurelta osin toteutumatta tai toteutuessaan palautuu melko pian entiseen. Aivot saavat aina tunneravin-

toa positiivisesta palautteesta. Silloin kun asiaa tehdään hyväksyvässä ilmapiirissä ja saadaan lisäksi myönteistä palautetta, aivot aktivoituvat muuttamaan käytäntöä.

Arja Pennanen
FT, johdon työnhajaaja CSLE



SUED Management Oy - alan koulutusasiantuntija

VUONNA 2013 ALKAVAT KURSSIMME

JOHDON TYÖNOHJAAJA/COACH-KOULUTUS (80 op.)

2013-2015

Certified Supervisor and Coach of Leaders and Executives®

Aloitukset: Helsingissä 24-25.9.2013, Tampereella 30.9-1.10.2013

KRIISITYÖNOHJAAJA- KOULUTUS TYÖNOHJAAJILLE (60op.)

2013-2015

Certified Master Crisis Supervisor®

Aloitukset: Helsingissä 17-18.10.2013

TYÖNOHJAAJIEN KOULUTTAJAKOULUTUS (90 op.) 2013-2015

Yhteistyössä Johdon työnhajaajat ry:n kanssa.

Aloitukset: Helsingissä 26-27.11.2013

JÄRKYTYKSEN JA SURUN KOHTAAMINEN-symposium (2 päivää)

Helsingissä 28-29.11.2013

INFO: Prof. (emer.) Marita Paunonen-Ilmonen, puh. 050-68897

www.sued-m.com

mapail@sued-m.com

PÄÄKAUPUNKISEUDUN TYÖNOHJAUSKESKUS

tarjoaa yli 20-vuoden
työnohjauskokemuksella:

- Johdon ja henkilöstön työnohjausta ja sparrausta
- Työyhteisön kehittämiskoulutusta
- Ratkaisuja hankaliin tilanteisiin
- Työyhteisön palauttamista perustehtävään
- Myös työnohjauksen työnohjausta

Matti Nokela

0400 503 122

Pohjoinen Rautatiekatu 19 A 13, 00100 HKI

Työhuone: Pohjoinen Rautatiekatu 15 B 10

www.mattinokela.net

matti.nokela@kolumbus.fi

www.jkc.fi

www.juotkoliikaa.fi

Lyhyt, nopea työnohjaus

Voiko pysyviin käyttäytymisen muutoksiin päästä nopeasti työnohjauksen kaltaisella menetelmällä, joka jo lähtökohtaisesti on pienin askelin etenevä ja aikaa vaativa kehittämisprosessi?

Kun kiireinen yritysjohtaja miettii työnohjauksen hankkimista, hän joutuu punnitsemaan tarkkaan mikä siitä saatava hyöty on suhteessa käytettyyn aikaan. Kannattaako täyteen buukattuun kalenteriin varata vielä aikaa verkkaisille istunnoille? Samasta ajasta ja huomiosta kilpailee moni muu asia ja vuorokaudessa on edelleen rajallinen määrä tunteja. Lisäksi subjektiivinen kokemus ajan nopeammasta kulusta vahvistuu iän myötä. Kun aika tuntuu valuvan käsistä, siihen takerrutaan entistä tiukemmin.

Puolitoista – kaksi tuntia on ohjausistunnon ideaali. Realiteetit sanelevat kuitenkin istunnon pituuden käytännössä. Yksi pystyy irrottautumaan korkeintaan tunnin kestosiin istuntoihin. Toinen haluaa työnohjausta puhelimitse. Aikaa säästyy jos ei tarvitse poistua omasta työhuoneesta.

Egyptissä vuorokauden valoisa aika jaettiin muinoin kahteentoista yhtä pitkään tuntiin. Kesällä kun valoisa oli pidempään, myös tunnit olivat pidempiä. Yöllä ajan ei ajateltu edes kuluvan koska ei nähty aurinkon kulkua taivaankaaren ylitse. Tämä aikäkäsitys on läsnä myös onnistuneessa työnohjauksessa.

Pois tutusta työtilasta

Jo se, että tapaamiset järjestetään muualla kuin johtajan omassa työhuoneessa, rauhoittaa ja antaa tarpeellista etäisyyttä käsiteltäviin ilmiöihin. Aina irrottautuminen ei onnistu. Ollaanpa ohjattavan tai ohjaajan tiloissa, tärkeintä on hyvän henkisen tilan luominen.

Se alkaa hetkestä jolloin ohjaaja kohtaa ohjattavansa. Jokainen kohtaaminen on ainutkertainen ja hyvä tila on luotava joka istuntoon uudelleen. Ilman sitä ei synny henkistä läsnäoloa eikä päästä tutkimaan ja uudelleen jäsentämään kysymyksiä, joiden vuoksi työnohjaus on aloitettu.

Kokeneilla työnohjaajilla on monia keinoja luoda ohjausistuntoon kiireettömyyden tuntu ja keskittymistä tukeva henkinen tila. Joku voi luoda hyvän tilan rentoutusharjoituksilla, toinen tekee sen tyyneydellään. Sana ”kiire” ei kuulu työnohjaajan sanavarastoon. Ohjattavan kärsimättömyyttä hitaasta muutoksesta tai paikallaan junnaamisesta työnohjaaja säilöö niin kauan kuin tarvis. Hän tietää kokemuksesta, että laiva kääntyy hitaasti mutta kääntyy kumminkin.

Ajan kulumisen unohtuu

Kun hyvän tilan luomisessa onnistutaan, subjektiivinen ajan taju muuttuu. Aika ei olekaan enää jotain, mikä kiittää ohi ja mitä täytyy hallita vaan siitä muodostuu intensiivisen läsnäolon kokemus. Myös työskentely on tuloksekkaampaa, kun huomio on kokonaan ohjauskeskustelussa eikä kellon ajassa tai istunnon keskeyttämissä työrupeamassa.

Yhdessä ihmettelemiseen käytetty aika on silloin kuin egyptiläisten pidennetty kesätunti. Sen kuluessa voi syntyä tulevaisuuteen vaikuttavia oivalluksia enemmän kuin istunnon ulkopuolisen 60-minuutti-

sen aikana. Samalla kun tuntemus nopeasti kiitävästä tunnista unohtuu, aika menettää stressaavan otteensa.

Kun työnohjausprosessia tarkastellaan viimeisessä istunnossa aikajanalla taaksepäin, voi olla yllätys huomata miten nopeasti tuloksia lopulta syntyi prosessin kuluessa.



Seppo Metso

Etukäteen pitkältä ja aikaa vievältä näyttänyt työnohjaus olikin loppujen lopuksi ohjattavan ja työnohjaajan lyhyt yhteinen matka. Kun siihen käytetyt tunnit suhteuttaa kaikkiin vuoden aikana tehtyihin työtunteihin, se oli jopa erittäin lyhyt matka.

Seppo Metso

*Johdon ja henkilöstön työnohjaaja, coach
(Master-CSLE®, STOrY)*

Etätyö, johtaminen ja työnohjaus

Tietoa voidaan uuden viestintäteknologian avulla jakaa, viestiä ja tallentaa tavoilla, jotka mahdollistavat uudenlaiset johtamis- ja kommunikaatiomallit.

Etäjohtaminen tapahtuu viestintänä tietoverkoissa. Verkko- viestinnän rooli on kasvanut ja yhä useampi verkostoituu sen avulla, nykyään myös mobiilisti. Sen ovat mahdollistaneet kannettavat tietokoneet, älypuhelimet sekä tabletit eli taulutietokoneet. Niistä on tullut jopa työpöydän jatkeita. Modernissa

tamis- ja kommunikaatiomallit. Teknologia helpottaa toiminnan globalisaatiota, kun kansainväliset organisaatiot pystyvät toimimaan vuorokauden eri aikoina. Etäältä johtamisen kannalta asynkroninen viestintä voi olla hankalaa rinnakkaisviesteiden puuttumisen johdosta, jolloin viestien monitulkintaisuus voi

alkuaikojen kontrolloitavina ja huollettavina alaisina. Johtajan on tarvittaessa oltava tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä varten ja hänen roolinsa on sujuvan työskentelyn mahdollistaminen. Muuten hän voi antaa työntekijälleen vapauden tehdä ja organisoida itse työtään.

Aika ja paikka eivät infor-

sopeutuminen sekä kyky nopeaan päätöksentekoon. Hän johtaa virtuaalitiimejä, ei fyysisesti läsnä olevia yksilöitä tai ryhmiä. Virtuaalitiimien kanssa työskentely on yleensä projektituotoista. Se vaatii johtajalta kykyä delegoida tehtäviä tiimin jäsenille ja näin hajauttaa omaa valtaansa.

Välinevetoisesta tehokkuusajattelusta on tultu nykypäivän palvelukulttuuriin, jossa vuorovaikutuksen ja sosiaalisuuden merkitys on kasvanut. Nykyorganisaatioille tyypillisiä ovat tiimi- ja asiantuntijatyö. Kansainvälistyminen ja aiempaa laajempi tiedonsaannin helpottuminen ovat lisänneet



Sosiaalisuus ja tehokas vuorovaikutus ovat tärkeitä johtamisen edellytyksiä

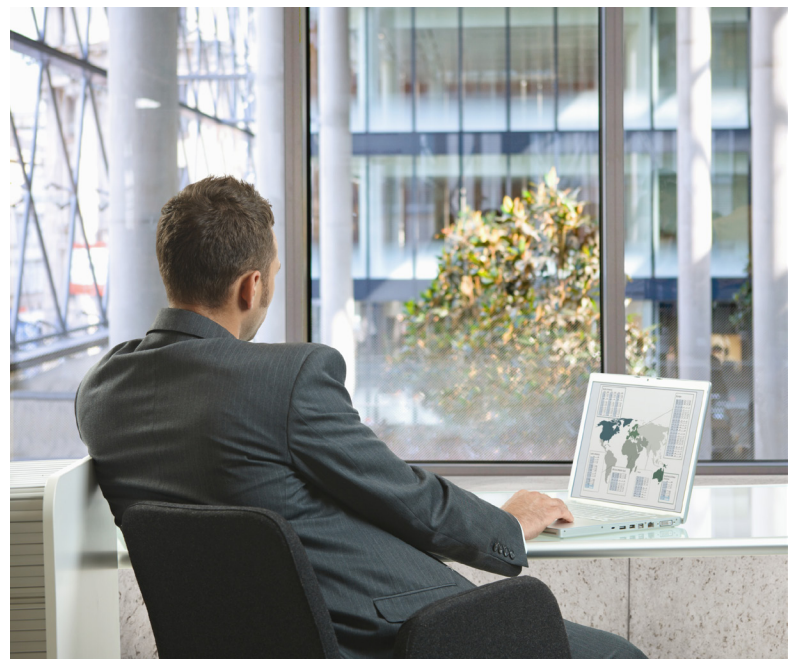
tutkimuslaitoksessa on erilaisia tiloja. Avokonttoreita täydennetään puhelinhuoneilla kännykän käyttöä varten ja osalla työntekijöistä on tarvittaessa myös yksinäishuoneita. Toimistolla käydään vain tarvittaessa ja suuri osa työstä voidaan tehdä etätyönä kotoa tai kesällä vaikka kesämökiltä.

Reaaliaikaista viestintää ovat organisaatioiden sisäiset pikaviestijärjestelmät, tele- tai videoneuvottelut ja skypepuhelimet sekä kasvokkain tapahtuva kommunikaatio. Tietoa voidaan etäjohtamisen ja uuden viestintäteknologian avulla jakaa, viestiä ja tallentaa tavoilla, joka mahdollistaa uudenlaiset joh-

olla ongelmallista. Lisäksi monikulttuurisuus tuo omat haasteensa, jos eri kulttuurien ajattelumalleja ja tapoja ei tunneta.

Luottamus ja arvostus kulmakivinä

Etätyö vaatii esimiehiltä ja alaisilta keskinäistä luottamusta. Etätyö luontunee paremmin jonkin aikaa yrityksessä olleilta, jotka pystyvät itsenäiseen toimintaan eivätkä tarvitse työtä varten tiettyjä tiloja. Erityisesti asiantuntijat ja tutkijat voisivat hyvin tehdä etätyötä. Etäjohtajalta vaaditaan alaisten arvostamista ja kykyä kohdella heitä aikuisina, ei teollistumisen



maatioteknologian ansiosta rajoita etäjohtamista. Verkko- maailma tarjoaa uudenlaisen globaalien toimintaympäristön. Etäjohtajalle tärkeitä luonteenpiirteitä ovat päättäväisyys,

tarvetta monimuotoisuuden ymmärtämiseen ja käsittelemiseen organisaatioissa. Fyysisten tapaamisten tarve on tekniikan kehittyessä vähentynyt ja samalla yritykset, yhteisöt ja or-

ganisaatiot ovat 2000 -luvulla kansainvälistyneet nopeasti. Sosiaalisen kanssakäymisen muodot etsivätkin jo nyt uusia muotojaan verkossa. Johtajien pätevyyttä tullaankin jatkossa punnitsemaan aikaisempaa enemmän myös heidän virtuaalisten etäjohtamistaitojensa

tarvitsee ohjausta ja on oikeutettu sekä siihen että sosiaaliseen vuorovaikutukseen johdon kanssa, mikä parhaimmillaan edistää kustannustehokkuutta ja laatua.

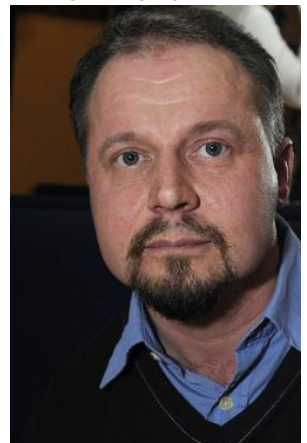
Etätyöllä, virtuaalisella johtamistavalla ja virtuaali-tiimeillä on myös yleisiä yhteiskunnallisia

selkeyttä viestintää sopimalla tiimin kanssa käytettävän terminien tarkka merkitys ja myös se, mitä merkit eivät tarkoita. Virtuaali-tiimeissä olisikin paikallaan laatia jonkinlainen nettislangin tai -kielen sanakirja. Nykyisin viestin sävyä avataan esimerkiksi tunneikonien eli hy-

avulla asiantuntijat voivat helpommin kertoa osaamisestaan, työtilanteestaan ja -toiveistaan. Sen avulla työntekijät voivat löytää sopivamman paikan työyhteisössään. Uudet mediat voivat olla hyödyksi tuodessaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan.

Työnohjaajienkin on aika mennä mukaan teknisavusteiseen ohjaustyöhön, virtuaali-työnohjaukseen. Suomessa virtuaalimenetelmiä on opetettu antamalla työnohjausta esimerkiksi skypepuhelimien välityksellä, jota muut työnohjaajat ovat seuranneet. Sitten on keskusteltu. Virtuaalityönohjaus on vaativaa, koska siitä puuttuvat näkö- ja tunnehavainnot. Huomio kiinnitetäänkin äänensävyihin ja vastaaviin tekijöihin. Ohjattavalta johtajalta vaaditaan verbaalista osaamista. Työnohjaajan tulisi pystyä esittämään näkökulmansa selkeästi ettei tulkinnanvaraisuutta syntyisi ja tarvittavilla lisäksymyksillä saada puuttuvaa havainnointitietoa.

Aki Rogel
VTM, tutkija
johdon työnohjaaja CSLE



perusteella.

Organisaatioiden verkottuessa sosiaalisuus ja tehokas vuorovaikutus ovat jatkuvasti tärkeitä johtamisen edellytyksiä. Johtamisen tarve ei toimintojen ulkoistamisen jälkeenkään vähene, sillä sähköinen ja virtuaalinen vuorovaikutus yhdistää yhä suuremmassa määrin myös tukitoiminnot ja varsinaisen ydintoiminnan. Virtuaalisen sosiaalisuuden tarve kasvaa edelleen toimintojen tai tuotannon osien siirtyessä ulkomaille. Johtajan ja omistajan on kyettävä seuraamaan ulkoistetun tai muualle siirretyn toiminnan sisällön ja laatutason säilymistä. Vastaavasti etätyöntekijä

etuja. Kallis ja aikaa vievä liikenne vähenee, mikä on samalla kestävä kehitys. Ihmisten ei tarvitse tulla palavereihin eri paikoista ja heidät voidaan tavoittaa helposti. Teksti, kuva ja ääni saadaan vaivattomasti mukaan sosiaaliseen ja vuorovaikutteiseen johtamisviestintätilanteeseen. Erilaiset video-, virtuaalipuhelin- ja vaikkapa skypepalaverit ovat jo verkkojohtamisen arkipäivää. Voita-siinko ajatella myös virtuaalityönohjauskokouksien pitämistä globaaleissa työyhteisöissä?

Viestitulva ja väärinkäsitykset kuriin

Sähköpostiviestinnän ongelmia ovat sen runsaan käytön aiheuttama informaatiotulva ja tärkeiden viestien hautautuminen vähemmän tärkeiden joukkoon. Lisäksi erinäisten vahinkoviestien ja harkitsemattomuuksien lähettäminen lisääntyy. Etäjohtamisen sähköpostiviestinnän erityisongelma on sosiaalisten nonverbaalisten vihjeiden puute. Etäjohtajan kannattaa

miöiden avulla.

Etäjohtamista haastavat lisäksi kulttuurierot, eri osastojen alueiden, organisaatioiden ja maiden olosuhteet sekä viestintävälineiden rajoitukset. Etäältä johtaminen jää helposti vain asioiden johtamisen tasolle eli management -johtamiseksi. Siitä on kuitenkin päästävä varsinaiseen johtamiseen. Konsulttiyrittäjä Trainers' Housen yritysvalmentajan Olli Keskinen mukaan suurissakin, etäältä johdetuissa yrityksissä tarvitaan lähellä olevia yksikön johtajia. Yksikössä täytyy Keskinen mukaan olla esimies, joka ei pelkää "manageroi", jos yrityksen halutaan kasvavan. Etäjohtajuudessa valta saattaakin lipsua alaisille.

Uusiin medioihin tutustuminen ennakkoluulottomasti ja sosiaalisuuden sekä vuorovaikutuksen opetteleminen eri medioiden kautta ovat nyky-aikaa. Monissa työyhteisöissä viestitään ja puretaan paineita sosiaalisessa mediassa. Intunex -yritys on laatinut henkilöstön, sosiaaliseen mediaan perustuvan xTune -palvelun, jonka



Ensimmäiset kriisityönohjaajat valmistuivat



Ensimmäiset kriisityönohjaajat viettivät valmistusjuhlaansa 4.4.2012. Kuvassa vasemmalta oikealle Esko Salmi, Riitta Pursiainen, Eva Valtanen, Lars-Eric Aro, Helena Pahkajärvi ja hänen edessään koulutuksen vastuukouluttaja professori Marita Paunonen-Ilmonen.

Puolentoistavuoden koulutusprosessi jäi taakse, kun ensimmäiset kriisityönohjaajat valmistuivat huhtikuussa. Tämä SUED Management Oy:n järjestämä Certified Master Crisis Supervisor® -koulutus on työnohjaajien jatko- ja erikoistumiskoulutus.

- Kriisityönohjaajakoulutuksen aloitus sai sysäyksen käytännön ohjaukseen tarpeesta vastata yhä laajempiin ja monitahoisempiin haasteisiin johtamistyössä ja muussakin ohjauksessa, kertoo koulutuksen suunnittelija ja vastuukouluttaja professori **Marita Paunonen-Ilmonen**. Kriisityönohjaaja (Master-CCS®)

voi laajentaa toimialuettaan koulutuksen antamalla tiedoilla ja taidoilla sekä saada erityisosaamista ohjaustyöhönsä.

Pitkäkestoinen koulutusprosessi antaa valmiudet toimia kriisi- ja traumatilanteiden työnohjaajana. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi työyhteisöä kohdanneissa katastrofitilanteissa annettun välittömän henkisen ensiavun jälkeinen työyhteisön tukeminen ja vahvistaminen. Kriisityönohjaus toimii myös ennaltaehkäisevänä toimintana työpaikoilla, joissa tehdään päivittäin voimakasta tunnekuormaa aiheuttavaa työtä. Se sopii myös erinomaisesti käytettäväksi sellaisten henkilöi-

den kanssa, jotka työssään ja perustehtävässään kohtaavat kriisejä ja traumaattisia asioita.

Mikä sitten saa työnohjaajan lähtemään pitkään ja vaativaan erikoistumiskoulutukseen?

- Työnohjaajana koen, että jatkuva kouluttautuminen on todella merkityksellistä ja oman jaksamisen ja terveen uudistumisen kautta tärkeää. Näin vastaa kriisityönohjaajaksi valmistunut **Eva Valtanen**.

- Vaikka työnohjaus on lähikohtaisesti ennalta ehkäisevää, niin todellisuudessa työnohjaaja ei koskaan tiedä, millaisiin

tilanteisiin hän törmää. Tämän tiedostaneena ajattelin, että on vain hyvä lähteä syventämään ymmärrystä liittyen kriiseihin, niiden olemukseen ja niiden työstämiseen kertoo kriisityönohjaaja **Esko Salmi**.

Yhteisenä kokemuksena nyt valmistuneet kriisityönohjaajat kertovat koulutuksen parantaneen tärkeiden asioiden kuulemista ja tunnistamista.

- Korvani kasvoivat, toisin sanoen herkkyyks kuulla todellisia viestejä sanojen takaa kasvoi, kuvailee Esko Salmi.

- Rohkeus tarttua myös arkoihin asioihin ja taito niiden työstämiseen on selkeästi parantunut, sanoo Eva Valtanen.

- Kurssiin kohdistuneet odotukset täyttyivät erinomaisesti. Tosin tulokset ja hyöty punnitaan vasta asiakkaiden tuloksissa, pohdiskelee **Helena Pahkajärvi**. - Esimerkiksi miten sujuvasti organisaation, työyksikön tai henkilökohtaisen tilanteen kriiseistä selvittäään.

Koulutus antoi pätevyyden myös defusing- (purkukeskustelu) ja debriefing- (jälkipuinti) istuntojen ohjaamiseen.

Keväällä 2012 päätökseen saatu koulutusohjelma oli pilottiohjelma, jota täsmennetään saatujen palautteiden pohjalta, kertoo Marita Paunonen-Ilmonen. Koulutuksen aihealueista on myös tulossa johtajille/esimiehille sekä kaikille työnohjaajille/coacheille suunnattu teos.

RA

Johtajuuden ja työyhteisöjen uusi liitto

Vuorovaikutteisen johtamisen järjestelmä merkitsee uutta liittoa johtajuuden ja työyhteisöjen välillä. Se tarkoittaa, että ratkaisut on tehtävä yhdessä. Organisaation asiantuntemus syntyy siitä, että kokoamme ihmiset yhteen, ratkaisemaan yhdessä ongelmia. On yhdistettävä ajatukset ja osaaminen. Strategisen arvon tuottamisen tavaksi nousee vuorovaikutus. Näin vakuutti professori Risto Harisalo Johdon työnohjaajien kevätseminaarissa.

Vanhassa järjestelmässä johdon tehtävänä oli saada ympäristö hyväksymään johdon tekemät valinnat. Uudessa, vuorovaikutteisessa toimintatavassa keskeiset valinnat luodaan yhdessä.

- Yhä useammin organisaatiot kohtaavat ongelmia, joihin ei löydy valmiita ratkaisuja, vaan on luotava uudet ratkaisut. On synnyttävä uutta tietoa ja uusia taitoja. Oma työ on ymmärrettävä tutkimuksen ja tuotekehityksen ammattilaisena, jonka tehtävänä on tuottaa uutta tietoa. Näin kuvailee professori Risto Harisalo sitä muutosta, jota organisaatioissa ja työyhteisöissä nyt eletään.

- Kun kohtaamme organisaatioissamme luonteeltaan vanhoja, toistuvia ongelmia, voimme ratkaista ne koetelluilla keinolla. Meillä on koeteltujen ratkaisujen varasto ja meillä on tiedot ja taidot olemassa. Mutta vanhat keinot eivät enää toimi silloin, kun ongelmien luonne on muuttunut, niiden monimutkaisuus on lisääntynyt ja epävarmuus ympärillä on kasvanut. Ihmisen mieli viipyy kuitenkin vanhassa ja hän yrittää rat-



Risto Harisalo on Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun professori. Johtamisen lisäksi Harisalon tutkimuskohteita ovat luovuus ja innovatiivisuus.

kaista uusia ongelmia vanhoilla keinoilla. Tämän päivän johtajuuden suuri haaste on miten tuoda ihmisen mieli menneestä nykytodellisuuteen, Harisalo kiitteyttää.

- Paradoksit kehiin, sanoo Harisalo. On avattava mahdollisuudet ja tehtävä ne näkyviksi. On tunnistettava tunnistamaton ja ratkaistava ratkaisematon. Tarvitaan kaiken osaamisen

täydellistä sekoittumista ja siten yhdistettävä ajatuksemme ja osaamisemme. Kysymys on enemmän tietämättömyyden kuin tiedon hallinnasta.

Harisalo korostaa luottamuksen merkitystä, mutta muistuttaa, että on olemassa erilaisia luottamusta. Yksinkertainen luottamus on harkitsematonta eikä ota huomioon pettämisen todennäköisyyttä. Sokea luot-

tamus ruokkii epärehellisyyttä kieltäessään epärehellisyyden mahdollisuuden. Ainoa mahdollisuus maailmassa, joka on epävarma, ennustamaton ja jatkuvasti muuttuva ja joka tekee ihmisistä haavoittuvia on autenttinen luottamus.

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa

Luottamus on tunne ja kokemus siitä, että voi luottaa lupauksiin ja sopimuksiin, että sanat on tarkoitettu sitoviksi ja teot tukevat sanoja. Luottamus rakentuu keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyneestä vakaumuksesta yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävästä ja keskinäisen avun ja tuen saamisen varmuudesta.

Organisaatioissa vallitseva luottamus vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Luottamus lisää halua jakaa tietoa, ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä ja sitoutua niihin. Luottamus mahdollistaa myös konfliktien yhteistoiminnallisen käsittelyn, jossa osapuolet tunnustavat toistensa tarpeet ja intressit, päättävät olla syyttämättä toisiaan ja päättävät etsiä yhdessä heitä tyydyttävän ratkaisun.

RA

Coaching johtajuuden kehittämisen tukena

Coachingin hyödyllisyys johtamisen kehittämisen menetelmänä on edelleen vahvasti yritysten ylintä johtoa ja henkilöstöjohtoa puhututtava asia. Onko coaching se keino johon johtamisen kehittämässä kannattaa aidosti panostaa ja tukeeko coaching esimiestä saavuttamaan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita.

Työterveyslaitos kertoo sivuillaan, että työhyvinvointi vaikuttaa vahvasti yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen.

Mikä sitten vaikuttaa työhyvinvointiin? EVA:n arvo- ja asennetutkimuksessa käy ilmi että työhyvinvointiin ja työssä

den prosessia, johon sisältyi sekä valmennusta että coachingia. Kohderyhmänä oli 90 esimiehestä joista 40 onnistui vastaamaan kyselyyn. Selvityksen kohteena olivat erityisesti coaching osuuden vaikutukset johtajuuden kehittämiseen. Tämän selvitystyön tehtyäni valmistuin

Rooli ja tehtävät (2 päivää), Arvot (1 päivä), Oman toiminnan johtaminen (1 päivä) ja Viestintä, palaute ja haastavat tilanteet (1 päivä). Valmennusjaksojen välissä osallistujat tapasivat 6 hengen pienryhmissä. Kahden tunnin pienryhmäcoaching -tapaamisissa käytettiin pääsääntöisesti ryhmäcoaching menetelmää.

Selvitystyössä kysyin prosessiin osallistuneiden esimiesten kokemuksia coaching tilaisuuksien hyödyllisyydestä heidän johtamisen tukena sekä tilaisuuksien onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Selvitin myös millaisia vaikutuksia hyödyllisyyden ja onnistumisen kokemukseen oli sillä, osallistuiko esimies vain osaan coaching prosessin tapaamisista (3), vai kaikkiin (4) tapaamiseen.

Coachingin hyödyllisyys

Coachingtapaamiset koettiin hyödyllisiksi, kun niissä käsiteltiin haastavia johtamisen tilanteita sekä, kun tilaisuudet auttoivat esimiehiä havahtumaan

ja kehittämään omaa johtamistansa.

Selkeästi vahvimaksi hyödyksi nousi esimiehen kokemus oppia kollegalta ja saada apua ja vertaistukea omaan johtamiensa, kun hän osallistui kaikkiin suunniteltuihin tapaamisiin. Sen sijaan vertaistuen merkityksellisyden kokemus jäi vasta jaetulle kolmannelle sijalle, kun esimies ei ollut täysin sitoutunut prosessiin.

Esimiehen hyödyllisyyden kokemukseen vaikutti myös se, että sama ryhmä tapasi säännöllisesti sekä jokainen oli sitoutunut jakamaan omia johtamiskokemuksiaan.

Avointen kommenttien pohjalta hyödyllisyyden kokemukseen vaikutti myös coachin taidot ohjata ja johtaa keskustelua sekä coachingprosessin selkeä linkitys kiinteäksi osaksi valmennusohjelmaa ja organisaation tavoitteita.

Coachingtilaisuuksien onnistuminen

Coachingtilaisuudet koettiin erityisen onnistuneiksi, kun niissä vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa käytiin tasavertaista keskustelua jakaen keskenään erilaisia johtamiskokemuksia.

Sinänsä mielenkiintoinen



Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikan hyvä henki, työn mielekkyys ja hyvä pomo

viihtyvyyteen vaikuttavat eniten työpaikan hyvä henki, työn mielekkyys ja hyvä pomo. Miten pomo sitten jaksaa tiukassakin taloustilanteessa olla se hyvä pomo?

Johtamisen kehittämiseen coaching on saanut jalansijaa vasta viime vuosien aikana ja tutkittua tietoa coachingin vaikutuksista on vielä hyvin vähän.

Tämän vuoksi oli erittäin mielenkiintoista lähteä selvittämään asiakasyrityksen viiden valmennusryhmän 8 kuukau-

CSLE johdon työnohjaajaksi ja coachiksi joulukuussa 2011.

Pienryhmäcoaching vahvana osana valmennusohjelmaa

Valmennusohjelmaan kuului johtamiskyselyn toteuttaminen ja sen pohjalta, johtajuuden kehittämisen aloittaminen valmennus- ja ryhmäcoaching menetelmiä hyödyntäen. Valmennusohjelmassa oli 4 valmennusmoduulia: Esimiehen



havainto oli, että osa koko prosessiin osallistuneista esimiehistä nosti kolmen tärkeimmän onnistumiseen vaikuttavan tekijän joukkoon oman voimaantumisen kokemuksensa. Voimaantumisen kokemus nostettiin jopa merkittävämmäksi tekijäksi kuin samanlaisten johtamiskokemusten jakamisen osallistujien kesken. Esimiehet jotka osallistuivat vain osaan prosessia, jättivät voimaantumisen kokemuksen kokonaan valintojensa ulkopuolelle.

Tämänkin kokonais otoksen pohjalta on havahduttavaa huomata, että coaching aidosti mahdollistaa aktiivisen vertaistuen hyödyntämisen johtajuuden kehittämisessä sekä voimaannuttaa esimiehiä jaksamaan vaativassa johtamistyössä. Voimaantumisen kokemuksen

mahdollistaa ryhmäläisten vahva sitoutuminen prosessiin ja tasavertainen osallistuminen keskusteluihin sekä ryhmän avoin

ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Selvityksen kohteena ollut asiakasyritys on päättänyt jatkaa esimiestensä kehittä-

mistä samalla mallilla edelleen. Keväällä 2013 aloittaa jo ryhmä 12, koska tulokset johtajuuden kehittämisessä, työyhteisöjen tyytyväisyydessä, esimiesten jaksamisessa ovat olleet niin hyviä, että ne heijastuvat myös yrityksen tekemään tulokseen.

Minna Lindholm-Lähde
Partner, Senior Coach
Talent Vectia Oy
mailto: minna.lindholm-lahde@talentvectia.com



Mitkä 1-3 asiaa vaikuttivat siihen, että koit coaching tilaisuudet onnistuneeksi ?	3 sessioon osallistuneet	4 sessioon osallistuneet
Tilaisuuksissa vallitsi AVOIN ILMAPIIRI ja vahva LUOTTAMUS.	83,3 %	95,7 %
Koin itseni VOIMAANTUNEEKSI tilaisuuden jälkeen.	0,0 %	34,8 %
Ryhmän kaikki jäsenet olivat keskusteluissa TASAVERTAISESTI mukana.	83,3 %	56,5 %
Ryhmän jäsenet jakoivat keskenään SAMANLAISIA johtamiskokemuksia.	16,7 %	13 %
Ryhmän jäsenet jakoivat keskenään ERILAISIA johtamiskokemuksia.	50,0 %	43,5 %

Kuva 1: Mielenkiintoinen havainto oli, että koko prosessiin osallistuneet nostivat kolmen tärkeimmän onnistumiseen vaikuttavan tekijän joukkoon oman voimaantumisen kokemuksen

Kuva 2 seuraavalla sivulla

Kuva liittyy edellisen aukeaman juttuun

Mitkä 1-3 asiaa vaikuttivat siihen, että koit coaching tilaisuudet hyödyllisiksi ?	3 sessioon osallistuneet	4 sessioon osallistuneet
Tilaisuudet auttoivat minua JAKSAMAAAN arjen haastavissa johtamistilanteissa.	28,6 %	30,8 %
Käsittelimme yhdessä HAASTAVIA johtamisen tilanteita.	71,8 %	65,4 %
Sain AUTTAA kollegoitani onnistumaan heidän johtamisessaan.	14,3 %	19,2 %
OPIN kollegoiltani ja sain APUA sekä TUKEA omaan johtamiseeni.	28,6 %	69,2 %
Tilaisuudet auttoivat minua HAVAHTUMAAN ja KEHITTÄMÄÄN omaa johtamistani	71,4 %	57,7 %

johdontyönohjaajat.fi

täältä löydät
osaavan, auktorisoidun
johdon ja esimiesten
työnohjaajan ja coachin

Hakutoiminnolla voit etsiä johdon työnohjaajaa,
joka toimii omalla paikkakunnallasi ja jolla on
kokemusta omalta toimialaltasi.

Kuva 2: Coachingprosessin hyödyllisyyden kokemukset olivat muiden kysymysten osalta hyvin samansuuntaisia, mutta huomattavana erona oli koko prosessiin osallistuneiden esimiesten vahva kokemus oppia kollegoiltansa sekä saada apua ja tukea omaan johtamiseensa.

Johdon työnohjaajat ry:n vuoden 2013 teemana
Hyvinvoiva johtaja

Kevätseminaari 8.3.2013

Piispa (emer.) Wille Riekkinen: Johtaminen hengellisessä työyhteisössä

VII Johdon työnohjaajien symposium 6.- 7.6.2013

Syysseminaari 18.10.2013

Koulutukset avoimna kaikille, jäsenet jäsenetuhinnalla