



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Työnohjattavana johtaja

Author (s): Ollila, Seija

Title: Työnohjattavana johtaja

Year: 2020

Version: final draft (post print, aam)

Copyright: ©2020 Suomen työnohjaajat ry.

Please cite the original version:

Ollila, S., (2020). Työnohjattavana johtaja. *Osviitta* 1, 10–14.
<https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta1.2020.johtaja.pdf>

Työnohjattavana johtaja

Johdon työnohjauksessa tavoitteena on johtamisosaamisen kokonaisvaltainen vahvistaminen, ei vain ongelmallisten asioiden työstäminen.

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).

Kujalan (2015) tutkimuksen mukaan hyvä johtaja tukee ja kannustaa luovuuteen, kykenee tekemään vaikeitakin päätöksiä sekä toimimaan eettisesti konflikteja ratkaistessaan.

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

Vuonna 2019 tehdyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin kokemuksia hyvältä 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 pelkästään 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,

Ollila: Osviittaaan johtamisesta 1/2020

välttää konflikteja ja käyttäytyy epäluotettavasti 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 koske samat säännöt. Valta on tärkeämpää kuin työyksikön tuottavuus ja kokouksiin kutsutaan vain itselle hyvät tyypit."

Pirinen (2014) esittää muutamia syitä huonoon johtamiseen. Tällaisia ovat yksinkertaisesti osaamattomuus ja epävarmuus omasta roolista erityisesti silloin, jos johtaja on noussut 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 kateus voivat vaikuttaa johtamisosaamiseen ja lopulta johtajan tai esimiehen uupumuksen.

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

Vuorovaikutustaidot keskeinen perusta

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 yhteensovittamista (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 johtamisessa.

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

Ollila: Osviittaaan johtamisesta 1/2020

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 kokeneemman 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 kehittämistarpeitaan sekä etsiä yhdessä työnohjaajan kanssa erilaisia ratkaisuja ongelmallisiin työtilanteisiin.

Hän löytää mahdollisuuksien mukaan uusia oivalluksia henkilökohtaisen osaamisensa tueksi. Nämä oivallukset vahvistavat motivoitumista henkilöstöjohtamisessa, vuorovaikutuksessa sekä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa (Ollila 2008; 2012).

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

Työnohjaajan tehtävänä on nostaa esiin erilaisia näkökulmia ja esittää ristiriitaisiakin kysymyksiä. Niiden perusteella päästään ohjattavan tai ohjattavien kanssa avaamaan johtamisen perustehtävää syvällisemmin.

Haastavimpia perustehtävään liittyviä teemoja ovat työyhteisön ryhmädynamiikka, konfliktien kohtaaminen ja sen myötä ohjattavan oman itsetuntemuksen lisääminen. Nämä teemat kytkeytyvätkin pääasiassa ihmisten johtamisen kysymyksiin.

Tavoitteena tulee joka tapauksessa olla johtamisosaamisen kokonaisvaltainen vahvistaminen ja kehittäminen, ei ainoastaan ongelmallisten asioiden ja tilanteiden työstäminen. Ennen kaikkea työnohjaajan tuki näkyy kuuntelemisena, läsnäolona ja ymmärryksenä.

Ollila: Osviittaaan johtamisesta 1/2020

Ennaltaehkäisevän ja positiivisen viitekehyksen omaava työnohjaaja mahdollistaa johtamistyöhön liittyvien ilmiöiden käsittelyn rakentavasti ja monipuolisesti. Johtamisosaamiseen liittyvät onnistumiset toimivat johtajalle peilinä, joita työnohjaaja voi toiminnallaan vahvistaa ja siten löytää ohjattavan kanssa ratkaisuja ongelmallisiin asioihin sekä epäonnistumisen kokemuksiin.

Ihmisläheinen johtaminen on taitolaji

Varsinainen johtajuus määrittyy valmiuksista, joita ovat ennen kaikkea henkilökohtaiset ominaisuudet ja arvot, minäkuva, motiivit sekä oikeanlaiset asenteet.

Epävarmuuden sieto ja omien tunteiden säateleminen ovat herkkyyksiä, joilla on vahva kytkös eettiseen toimintamalliin ja siten myös työelämän toimiviin ihmissuhteisiin sekä taitoon ratkaista konflikteja oikeudenmukaisesti. Ihmisten johtaminen edellyttää moninaisuuden johtamisen taitoja, sillä erilaisuudessa piilee työyhteisöjen ja organisaatioiden luovuus sekä todellinen osaaminen (Ajanko 2019).

Velvollisuuksista huolehtiminen ja päätöksien tekeminen ei aina ole yksinkertaista ja helppoa yksin toteuttaa. Sitä paitsi asiat muuttuvat ja niiden muutosten matkassa on pysyttävä, jotta johtaja voi tukea ja valmentaa muita sekä tehdä yhteistyötä monipuolisesti organisaation sisällä ja sen ulkopuolisten kumppaneiden kanssa.

Johtaja tarvitsee vahvaa itsetuntemusta ja kykyä itseohjautuvuuteen. Itseen ei voi johtaa, jos ei tunne itseään ja itsetuntemuksen lisääminen lähtee siitä, että asettuu itse havainnoinnin kohteeksi.

Toisaalta vahva itsetuntemus auttaa johtajaa toimimaan johtamistehtävässään, erityisesti ihmisten johtamisessa, kun hän tiedostaa omat toiveensa ja tarpeensa, vahvuutensa ja heikkoutensa kuin myös arvonsa ja uskomuksensa (Ajanko 2019).

Johtajalla on väliä

Johtajan käyttäytymisen merkitys työyhteisössä on arvaamattoman suuri, eli onko hän läsnäoleva tarvittaessa, kohtelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti, käyttääkö asemaansa ja valtaansa rakentavasti ja haluaako toimia innostajana sekä erilaisten ihmisten kannustajana työtoiminnan kehittämisessä.

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

Hyvän ja arvostettavan johtamisosaamisen ja -käyttäytymisen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää näinä aikoina.

Lisäksi 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

Ollila: Osviittaaan johtamisesta 1/2020

ristiriitaisiakin tunteita liittyen toimintaympäristön, jatkuvien muutosten, työyhteisöstä nousevien hankalien ilmiöiden ja myös asiakkaiden kasvavien vaatimusten pirstaleisuuteen.

Johdon työnohjaus on prosessi, joka tähtää johtamisosaamisen ja johtamisen kehittämisen aspekteihin. Sen tavoitteena on syvällisempi erilaisten kysymysten ja ilmiöiden käsittely yhdessä johdon työnohjaajan kanssa. Työnohjaaja ei toimi silloin 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.

Kirjallisuutta:

Ajanko, S. (2019). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat ja tekijät. Viro: Statusprint Oy.

Harmoinen, M. (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Acta Universitas Tamperensis. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Kujala, A. (2015). Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveyst- ja sosiaaliala. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. Vaasan yliopisto.

Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. Leadership in Health Services 21, 1, 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 Säntti & Aila Wallin. EU: United Press Global.

Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hallinnon Tutkimus, 37,3, 187-200.

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2019). Expert's perfections of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. Leadership in Health Services 32, 2, 280-295.

Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylän Studies in Business and Economics 159. Jyväskylän yliopisto.

Ollila: Osviittaaan johtamisesta 1/2020

Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5, 1, 102-128.