

awwen

Awen Oy | Asiakaslehti

2011-2012

Johtamisen tueksi

Lars-Erik Gästgivars

**Ihmisten johtaminen
on taitolaji**

Kari Uusikylä

**Johtaja, oletko luovuuden
kättilö vai pyöveli?**

Haastattelussa Risto Harisalo ja Anne Huuhtanen

Hyvä johtaja

heittäytyy putiikkinsa vahvuuksien varaan

**Työnohjaus on hyvän
johtajan työkalu s.6**



Awen Oy järjestää

Koulutusmatkan SAKSAAN Villeroy & Boch linnaan Mettlachissa

29.3 - 1.4. 2012

KONFLIKTIEN JOHTAMINEN - *Muuttuvan johtamisen välttämätön taitolaji*

Koulutuksen tavoitteet:

- Perehdyttää osallistujat konfliktien dynamiikkaan johtamisessa ja kehittämisessä.
- Opettaa tunnistamaan keskeisimmät konfliktit ja perehdyttää niiden käsittelytapoihin.
- Harjaannuttaa johtamaan konflikteja luovasti ja tehokkaasti.

Kouluttajana toimii Hallintotieteiden professori Risto Harisalo

Tiedustelut: Anu Rajala, 0400 350 830 anu.rajala@awen.fi





Tämä lehti on syntynyt vuoropuheluna asiakkaidemme ja yhteistyötahojemme kanssa.

Tekemisen meininkiä

Toimialasta riippumatta, ihmiset kipuilevat samojen ongelmien parissa. Monissa työyhteisöissä koetaan, ettei henkilöstökoulutus täytä sille asetettuja odotuksia. Tarjolla olevaa koulutusta arvostellaan ja sen vaikuttavuutta pidetään heikkona. Kuitenkin tänä päivänä panostetaan henkilöstökoulutukseen, valmennukseen ja työnohjaukseen enemmän kuin koskaan ennen. Miksi tarve ja tarjonta eivät kuitenkaan kohtaa?

Organisaatioissa kehitetään innostuneesti uutta toimintakulttuuria, unohtaen, että prosessin pitää olla pitkäkestoinen ja jatkuva. Kehittäminen ei voi tulla koskaan valmiiksi, kun työskennellään ihmisten kesken ja vuorovaikutteisesti. Tyytymättömyys lisääntyy, jos tavoitteen asettelu on ollut heikko. Tarjolla oleva koulutus, valmennus ja työnohjaus ovat jääneet irrallisiksi osiksi eivätkä ole täydentäneet toisiaan. Tavoitteiden asetteluun tulee lähteä työyhteisöstä itsestään. Tarvetta ei voida määritellä täysin organisaation ulkopuolelta. Mitä paremmin työyhteisö tavoitteet määrittelee sitä paremmin koulutus, valmennus ja työnohjaus niihin vastaavat ja tällöin ihmiset kokevat tulleen nähdyksi ja kuulluksi.

Ihailen olen seurannut erään ravintolan johtajan tapaa työskennellä, yhdessä henkilökuntansa kanssa. Hän on yksi heistä, mutta samalla henkinen johtaja, omalla varmalla ja rauhallisella olemuksellaan. Hän ohjaa asiakkaita pöytiin, keskustelelee heidän kanssaan, ottaa tilauksia vastaan, tarjoilee, korjaa likaisia astioita ja on koko ajan läsnä sekä asiakkaille että työntekijöille. Hiljaisina hetkinä ravintolan johtaja saattaa istahtaa nurkkapöydän ääreen paperipinoon syventyen. Paperitoistään huolimatta hän on saatavilla, jos tilanne niin vaatii. Hänen työskentelystään välittyy vahvasti ”me-henki” ja syvä arvostus omia työntekijöitä kohtaan. Sanomattakin on selvää, että kyseiseen ravintolaan on syytä tehdä pöytävaraus ajoissa.

Mitkä ovat toimivan työyhteisön tunnusmerkit?

Tämän lehden sivuilla paneudutaan johtajuuteen monesta eri näkökulmasta, luovuutta unohtamatta. Hämmästyttävää kuitenkin on, että tarkastelukulmasta huolimatta lopputulos on sama. Vuorovaikutustaidot luovat perustan ihmisten hyvinvoinnille ja sitä kautta myös työn tuottavuudelle. Valveutunut johto panostaa työyhteisön koulutukseen, valmennukseen, työnohjaukseen sekä omaan johdon työnohjaukseen silloin kun kaikki asiat ovat hyvin. Tällä tavalla toimien yritys tai työyhteisö kestää painetta, epävakautta ja taloudellisesti huonoja aikoja.

**Tekemisen
meininki
syntyy, kun
voidaan
iloita omasta
sekä toisten
osaamisesta.**

SISÄLTÖ • Johtamisen tueksi 2011-2012



Haastattelussa Anne Huuhtanen sekä Risto Harisalo kertovat mitä on hyvä johtaminen. s.8

Lasse G. Ihminen johtaminen on taitolaji. s.14

Millainen on hyvä johtaja?



Johtamiskoulutusta, oppaita ja valmennusta on tarjolla runsaasti. Työyhteisöjen kehittämiseen panostetaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin,

mutta lehtiä lukemalla välittyy kuva siitä, että olosuhteet monella työpaikalla ovat huonot. Haastattelun edetessä minulle vahvistui kuva, että johtaminen on loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen asia. Lähtökohtana on ihmisten aito kohtaaminen, vuorovaikutus sekä läsnäolo, ilman sen suurempia sirkustemppeja.

14

Ihmisten johtaminen on taitolaji

18

Johtaja, oletko luovuuden kättilö vai pyöveli?

22

Johdon työnohjaus/coaching Johtajan kanssakulkijana

Awen Oy | Asiakaslehti

Julkaisija:
Awen Oy, Kauppapuistikko 12 B 14, 65100 Vaasa

Päätoimittaja: Taina Riipinen,
taina.riipinen@awen.fi 0400 350 820
Graafinen suunnittelu/taitto:
Anita Kataja, www.anitakataja.fi
Paino: Fram, www.fram.fi

Painosmäärä: 3000
Jakelu/osoitetiedot: Awen Oy:n asiakastiedot
Ilmoitusmyynti: info@awen.fi Puh. 0400 350 820
Kannen kuva: Katja Lösönen, www.katjalosonen.com



Johtaja, oletko luovuuden kätilö vai pyöveli kysyy Kari Uusikylä . s.18

- 3 Pääkirjoitus:
Tekemisen meininkiä
- 6 Työnohjaus on hyvän johtajan työkalu
- 8 Hyvä johtaja heittäytyy putiikkinsa vahvuuksien varaan
- 14 Ihmisten johtaminen on taitolaji
- 18 Johtaja, oletko luovuuden kätilö vai pyöveli?
- 22 Johdon työnohjaus/coaching
Johtajan kanssakulkijana



Luento

Aika: 16.2.2012

Paikka: Pääpostin Auditorio,
Mannerheiminaukio 1B, Helsinki

Manipulaatio

vallankäytön välineenä

Luennoitsijat: **Hannu Lauerma**, Psykiatrisen vankisairaalan vastaava ylilääkäri, tutkimusprofessori
Maria Peura, kirjailija, dramaturgi,
Teatteritaiteen maisteri, kokemusasiantuntija

Hinta: 170 € +Alv 23%
Hinta sisältää luentomateriaalin, aamu- ja päiväkahvin.

Ilmoittautuminen: 3.2.2012 mennessä
osoitteessa www.awen.fi
tai puhelimitse 0400 350 830

Tiedustelut: 0400 350 830 tai e-mail: info@awen.fi

Ohjelma

- 9.00 - 9.30 **Ilmoittautuminen ja kahvi**
- 9.30 - 9.45 **Tervetuloa! Awen Oy**
- 9.45 - 11.15 Hannu Lauerma:
Manipulaation tunnistaminen ja ennaltaehkäisy
- 11.15 - 12.15 **Lounas** (omakustanteinen)
- 12.15 - 13.45 Hannu Lauerma:
Ihmisen johdateltavuus, huijaamisen menetelmät esimerkkeinä pahanlaatuiset uskonnolliset kultit, luontaishoidot, terrorismi
- 13.45 - 14.15 **Päiväkahvi**
- 14.15 - 15.45 Maria Peura:
Pimeää terapiaa ja manipulatiivista vallankäyttöä
- kokemuksia huijariterapeutin vastaanotolta



www.awen.fi

Työnohjaus

on hyvän johtajan työkalu

Työnohjaus tehostaa yrityksen toimintaa ja nostaa tuottavuutta. Onnistunut työnohjaus saa työntekijät viihtymään, sillä he pääsevät käyttämään työssään erityistaitojaan ja tekemään parhaansa.

Awen Oy:n Taina Riipinen ja Anu Rajala osaavat aistia, mikä työelämässä on pinnalla juuri nyt. Työpaikoilla on katkeamattoman tietotulvan uuvuttamia ihmisiä, joilla on alituinen kiire, ilmapiiri on monesti kireä ja yhä useammin puhutaan työpaikkakiusaamisesta.

Riipinen ja Rajala toisivat työnohjauksen entistä vahvemmin jokaiselle työpaikalle. Sen pitäisi olla työhön kuuluva, itsestään selvä toimintatapa.

– Viisas johtaja ottaa työnohjauksen työkalupakkiinsa, sillä viime kädessä työpaikalla tarvitaan aina ihmissuhdetaitoja, vaikka käytössä olisi kuinka hienoa tekniikkaa, Riipinen sanoo.

Perustehtävä selväksi

Jokainen ihminen on oman työnsä paras asiantuntija, eikä työnohjaaja tule neuvomaan ketään työssään. Mutta hän auttaa ymmärtämään ja näkemään selkeämmin, mikä työssä on tärkeintä ja olennaisinta. Kun työn sisältö kirkastuu, työntekijä tekee juuri sitä, mistä yritykselle on eniten hyötyä.

– Työnohjaaja auttaa kysymyksillään työntekijää näkemään, miten hän tällä hetkellä tekee työtään ja oivaltamaan, jos rutiineissa on jotakin korjattavaa ja kehitettävää.

Omasta työstään oppii yllättävästi uutta, kun siitä kertoo ihmiselle, joka ei välttämättä tunne alaa ollenkaan.

– Työnohjaaja toimii ikään kuin peilinä, ja oivallus syntyy ohjattavassa itsessään. Hän voi esimerkiksi ymmärtää, että kuluttaa tällä työtahdilla itsensä ennen pitkää loppuun, Rajala huomauttaa.

Motivaatio kasvaa

Työnohjauksen hyödyt ovat Riipisen ja Rajalan mielestä kiistattomat. Työnohjaus on onnistunut parhaiten silloin, kun yrityksen työntekijät tekevät niitä työtehtäviä, joissa he saavat käyttää lahjojaan. Miksi panna myyntityötä rakastava kirjoittamaan raportteja? Yritykseen virtaa paljon enemmän rahaa, jos myyntitykki saa myydä.

– Motivoitunut henkilökunta on varmasti jokaisen johtajan unelma, Riipinen huomauttaa.

Riipinen ja Rajala pohtivat, johtuuko se osittain työnohjauksen puutteesta, kun suomalaisilla työpaikoilla voidaan huonosti. Vaikka loistamme vuodesta toiseen Pisa-tutkimuksen kärjessä, olemme myös työpaikkakiusaamisen kärkeä ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään eniten mielenterveysongelmien takia.

– Kyseessä on iso yhteiskunnallinen kysymys. Onko meillä varaa menettää yhtäkään ihmistä työelämästä, Riipinen kysyy.

Johtajakin kaipaa tukea

Rajala huomauttaa, että työ on suomalaiselle hyvin tärkeä osa elämää. Siksi kannattaa panostaa siihen, että töissä on hyvä olla ja työntekijä tuntuu mielekkäältä.

Johtajat tarvitsevat itsekkin työnohjausta, sillä he ovat vastuunkantajia ja työ voi tuntua ajoittain liian kuormittavalta. Työnohjaus auttaa jaksamaan paremmin esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina, kun yrityksessä joudutaan yt-neuvotteluihin, lomautuksiin tai irtisanomisiin.

– Johtajuus vaatii sitä, että johtaja uskaltaa kohdata alaisensa kasvotusten myös vaikeissa tilanteissa. Se vaatii voimia, Riipinen ja Rajala sanovat.

Työnohjaus ei kuitenkaan ole oikea työkalu, jos työpaikalla voidaan jo todella huonosti. Silloin tarvitaan kriisikonsultaatiota, joka puhdistaa pöydän. Vasta sitten voidaan aloittaa säännöllinen työnohjaus.

– Työnohjauksessa ei liioin koskaan käsitellä työntekijöiden henkilökohtaisia asioita, vaikka ne usein vaikuttavatkin työhön. Työnohjauksessa keskitytään vain ja pelkästään työhön, Riipinen selventää.

Koulutusta ja työnohjausta

Awen Oy tarjoaa yrityksille sekä koulutusta että työnohjausta. Taina Riipinen on valmistunut työnohjaajaksi reilut kaksi vuotta kestäneestä koulutuksesta. Rajala ja Riipinen aloittavat syksyllä 2011 johdon työnohjaajakoulutuksen työnohjauksen uranuurtajan Marita Paunonen-Ilmosen ohjauksessa.

Aloitamme johdon työnohjauksen muutamien yritysten kanssa pilottihankkeena syksyn 2011 aikana. ●



Viisas johtaja tekee kaikkensa sen eteen, että henkilökunta voi hyvin. Taina Riipisen ja Anu Rajalan mielestä työnohjaus on yksi tapa edistää työhyvinvointia.

Hyvä johtaja



heittäytyy putiikkinsa vahvuuksien varaan

Näin toteaa haastatteleman Tampereen yliopiston hallintotieteiden professori Risto Harisalo.

Hän on uransa aikana kouluttanut suuren joukon johtajia sekä kirjoittanut johtajuuden tueksi useita kirjoja.

Tätä artikkelia kirjoittaessani mietin paljon sitä, mikä on heikon johtajuuden osuus siihen, että menetämme ennenaikaisesti työelämästä suuren joukon hyvin koulutettuja ja osaavia henkilöitä. KELA maksoi mielenterveyden- ja käyttäytymishäiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkettä 88 153 henkilölle vuonna 2010. Näistä eläkkeensaajista 25–29-vuotiaiden osuus oli lähes 5000 henkilöä. Sairauspäiväraha-kausia masennuksen vuoksi vuonna 2008 oli 32 000. Vastaava luku kääntyi vuonna 2009 lievään laskuun. Edellä mainittuihin lukuihin sisältyy tosin henkilöitä, jotka eivät ole koskaan olleet työelämässä. Kehitystoiveet tulevaisuudessa ovat, että myös vajaakuntoisille löytyy paikka työelämässä. Työelämään kiinnipääseminen ja siellä pysyminen vaativat yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tässä artikkelissa keskitytään kuitenkin siihen mikä on johtamisen merkitys. Työelämästä tipahtamiseen vaikuttavat useat eri tekijät, mutta johtamisen merkitystä tässä asiassa ei voi ohittaa. Syrjäytyminen työelämästä aiheuttaa merkittävää tappiota kansantaloudelle sekä tuhdin annoksen inhimillistä kärsimystä.

Johtamiskoulutusta, oppaita ja valmennusta on tarjolla runsaasti. Työyhteisöjen kehittämiseen panostetaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin, mutta lehtiä lukemalla välittyy kuva siitä, että olosuhteet monella työpaikalla ovat huonot. Haastattelun edetessä minulle vahvistui kuva, että johtaminen on loppujen lopuksi hyvin yksinkertainen asia. Lähtökohtana on ihmisten aito kohtaaminen, vuorovaikutus sekä läsnäolo, ilman sen suurempia sirkustemppeja.

Toinen haastatteleman henkilö on 101-vuotiaan Rautakirjan HR-päällikkö Anne Huuhtanen. Hänellä on pitkä kokemus henkilöstöjohtamisesta ja nykyisessä tehtävässään Huuhtanen on toiminut noin kymmenen vuotta. Huuhtanen vastaa 2700 henkilön henkilöstöasioista, joista osa on R-kioskien itsenäisiä yrittäjiä.

Keskustelin haastateltavieni kanssa synnynnäisestä johtajuudesta, johtamistyön haasteista ja hyvästä johtajuudesta.

Hyvä johtaja

Useimmilla meistä on työelämän kautta muodostunut käsitys siitä millaisen esimiehen alaisuudessa on hyvä työskennellä. Uskon, monien meistä haluavan työskennellä valveutuneen johtajan kanssa, jolla

“Vain muutamilla on onni syntyä johtajiksi. Meillä muilla on ilo hankkia se taito muualta” sanoo Risto Harisalo.



on sydämen sivistystä muun ammattitaidon ja koulutuksen lisäksi. Silloin hänellä on kyky ymmärtää, että olemme kaikki haavoittuvaisia asemasta riippumatta. Oma hyvinvointimme on mahdollinen vasta kun myös muut voivat hyvin. Åbo Akademin johtamisen organisaation professori Alf Rehnin mukaan johtajiksi tarvitaan myös käyttäytymistieteilijöitä, filosofi ja sosiologeja. Rehn toteaa, että hyvillä johtajilla on ihmistuntemusta. He ymmärtävät, miksi ihmiset toimivat ja miten heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa toisiin.

- Harisalo kertoo, että oma hyvinvointimme on riippuvainen muiden ihmisten valinnoista. Ulkoisilla mittareilla, lisääntyvällä ohjauksella ja valvonnalla organisaatioistamme tehdään rautahäkkejä. Johtajien tulisi rakentaa ja antaa ihmisille tilaa eikä sitoa heitä ahtaisiin raameihin. Ne johtajat, jotka oivaltavat tämän saavat palkinnoksi uusia ideoita, vahvan työpanoksen, itsenäisen kyvyn kehittää työyhteisöä sekä hyvän taloudellisen tuloksen.

- Hyvään päivittäisjohtamiseen kuuluu, että esimies on läsnä ja hän uskaltaa huomata, puuttua ja tarttua. Valtaosa eteen tulevista johtamisongelmista liittyy siihen, että huomaaminen, puuttuminen ja tarttuminen tapahtuvat liian myöhään, sanoo Anne Huuhtanen.

- Henkilökunnalle tarjottavat liikuntamahdollisuudet tai keppijumppa eivät voi korvata huonoa päivittäisjohtamista. Unelma on se, että meidän talossamme olisi niin loistavaa päivittäisjohtamista, että ihmiset pysyisivät talossa juuri hyvän johtamisen vuoksi, jatkaa Huuhtanen.

Luottamuksen merkitys

Luottamus työyhteisössä rakentuu johtajien omien valintojen kautta. Luottamuksen kivi-jalkaa rakennetaan erityisesti silloin, kun eteen tulee kriisi tai konflikti. Johtaja voi menettää luottamuksensa jos häneltä puuttuu kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa tai hän on muodostanut epäoikeudenmukaisen suosikkijärjestelmän.

- Luot omalla käyttäytymiselläsi johtamisen mallin, halusit tai et. Olet jatkuvan tarkkailun kohteena, elätkö siten kuin opetat? sanoo luottamuksen merkityksestä Anne Huuhtanen.

- Johtajat menettävät uskottavuutensa, jota kauniimmin kutsutaan auktoriteetiksi, toteaa Risto Harisalo. Tämän lisäksi myös muut seuraukset ovat dramaattiset. Yleinen työmoraaalin lasku ja ihmisten aloitteellisuus vähenee, koska epävarmuus lisääntyy. Tämän seurauksena organisaation tuottavuus heikkenee.

- Lohdullista on, että myös johtajat voivat hyvän luottamuksen ilmapiirissä saada omat

” Työpaikkailmoituksissa etsitään koulutettuja, luovia, innovatiivisia ja itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä henkilöitä.

Mitä sitten tapahtuu jos hakijat löytävät sen mitä etsivät?”

epäonnistumisensa anteeksi. Epäonnistuminen ei kuitenkaan saa olla jatkuva käytäntö, painottaa Harisalo.

Voidaanko teknologialla korvata luottamus?

Harisalon mukaan on tutkittu sitä, millaisiin tiedonlähteisiin ihmiset luottavat.

- Henkilökohtainen kanssakäyminen on kaikkein tärkeintä. Sen yhteydessä pitää jakaa tärkein tietämys. Tekniikkaan voi laittaa kaikista yksinkertaisimmat asiat, mutta työhön tulevat syvät ja merkitykselliset asiat syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kertoo Harisalo.

Anne Huuhtanen on tästä asiasta samaa mieltä, kun teknologian kehitys, erityisesti sähköposti oli kuumimmillaan, myös häntä neuvottiin käyttämään sitä silloin, kun henkilöstölle piti ilmoittaa ikäviä asioita.

- Tekniikka antaa mahdollisuuden olla kohtaamatta toista ihmistä. On helppo laittaa sähköposti, pistää keskustelublogi pystyyn tai järjestää videoneuvottelu ja vältellä vastuun ottamista näillä keinoin. Hyvän lopputuloksen kannalta on tärkeää kohdata ihmiset vaikeissa tilanteissa kasvotusten, sanoo Huuhtanen.

Johtajan kiirastuli

Henkilöstön lomautus ja irtisanominen ovat niitä hetkiä, kun johtajan taidot joutuvat todelliseen testiin. Henkilöstölle on vietävä viesti, jonka sisältö on huono tai erittäin huono. Pasi Niemi toteaa opinnäytetyössään, että työelämän arjessa ei suinkaan aina suosita hyvää ihmisten johtamista vaan päätökset tehdään taloudellisten seikkojen perusteella.

- Hyvät yritykset rakentavat itselleen vaikeiden asioiden käsittelykaavan, josta myös koko henkilöstö on tietoinen etukäteen, kuinka missäkin tilanteessa toimitaan. Tämä on minimitalo, joka luo ihmiselle järjellisen oikeusturvan. Ihmiset eivät koe olevansa manipuloinnin tai epäoikeudenmukaisen kohtelun uhreja. Toiminnan ollessa läpinäkyvää tulee ymmärrys siihen, että vaikeat päätökset ovat välttämättömiä ja hekin toimisivat samoin jos olisivat johtavassa asemassa, kertoo Harisalo.

- Huuhtanen korostaa, että organisaatioiden pitää luoda oma viitekehysensä niille asioille mikä on heidän johtamiskulttuurinsa tai mitä se ei ainakaan ole. Mitä ylemmäksi organisaatiossa mennään, sen vaikeampi on myöntää, vaikeudet omassa johtajuudessa.

Aloitekykyinen, luova ja itsenäiseen työhön kykenevä

Työpaikkailmoituksissa etsitään koulutettuja, luovia, innovatiivisia ja itsenäiseen työskentelyyn kykeneviä henkilöitä. Mitä sitten tapahtuu jos hakijat löytävät sen mitä etsivät?

- Harisalon mukaan on ymmärrettävää, että jokainen haluaa sen parhaimman, koulutetuimman ja fiksuimman työntekijän, mutta tämän kaltaiset mainokset kertovat siitä, että meillä on ylimitoitettu usko johtajuuteen. Tämmöinen mainonta synnyttää ja ylläpitää pököttynyttä johtajuutta ja sille ei ole tässä maailmassa sijaa. Tämmöisiä yli-ihmisiä ei ole olemassa.

- Huuhtanen näkee edellä mainitut seikat ilman muuta etuina, mutta jos ympäristö ei ole innovatiivinen eli se ei salli erilaista mielipidettä, virheitä tai vapautta epäonnistua, niin silloin asiat eivät suju. Johtaja epäonnistuu yhdessä alaisensa kanssa, mutta silloin kun alainen onnistuu, hän saa onnistua yksin. Tämä vaatii esimieheltä todella paljon.

Selittävätkö yksityiselämän vaikeudet myös työelämän ongelmia?

Moni keski-ikäinen jakaa aikansa murrosikäisten lasten, ikääntyvien vanhempien sekä työn vaativuuden kesken. Nämä ovat normaaliin elämään kuuluvia asioita, mutta tilanne voi käydä raskaaksi jos tunnekuorma kasvaa liian suureksi äkillisen kriisin myötä.

- Osittain, mutta meillä ei ole tutkittua tietoa tästä asiasta. Toisaalta ihmissuhdeongelmat eivät ole uusi ilmiö. Vaikeita aikoja on ollut myös menneisyydessä ja siitä huolimatta ihmiset ovat suoriutuneet työstään. Täytyy muistaa, että työyhteisö voi olla myös työntekijää tukeva ja kannatteleva paikka, toteaa Harisalo.

- Uupumus on aina kokonaisuus ja se on syntynyt pitkän ajan kuluessa. Siihen liittyy usein myös muilta tahoilta kertynyttä tunnekuormaa.



” Johtaja epäonnistuu yhdessä alaisensa kanssa, mutta silloin kun alainen onnistuu, hän saa onnistua yksin. Tämä vaatii esimieheltä todella paljon, sanoo Anne Huuhtanen”.

”Työnohjaus on tänä päivänä itsestäänselvyys ja työhön kuuluva asia monilla aloilla, erityisesti niillä aloilla, joihin liittyy paljon tunnekuormaa”.

Harvoin kohtaa ihmistä, joka on pelkästään työhönsä uupunut vaan se on useiden asioiden summa. Esimies on vaikean tilanteen edessä huomattessaan, että työsuoritus ei ole riittävä ja samaan aikaan hän on tietoinen siitä, että työntekijän yksityiselämässä on vaikeuksia. Esimies tietää, että tilanteeseen puuttuminen lisää työntekijän kuormaa, mutta se on välttämätöntä muun työyhteisön jaksamisen vuoksi. Saattaa olla myös niin, että joissakin tilanteissa on helpompi tehdä työstä ”syntipukki” oman elämän vaikeuksiin kuin myöntää todellinen tilanne, kertoo HUUHTANEN.

- Harisaloon mukaan työelämän ongelmia voidaan selittää siten, että meillä on ihmisiä jotka eivät ole tehtävänsä sopivia, ovat saaneet työstään jo kaiken irti tai jotka eivät löydä mieluisampaa tehtävää. Mikäli työsuhteen solmiminen, muuttaminen ja irtisanominen tehtäisiin helpommaksi, ihmiset voisivat helpommin vaihtaa alaa ja sitä enemmän meillä olisi työtä. Tämän tilanteen korjaaminen vaatisi paljon uutta ajattelua ja rakennemuutoksia ja siihen on vielä pitkä matka.

- Narsismi on hyvin moniulotteinen ja vaikea ongelma. Työyhteisössä narsismi kukoistaa osittain siksi, että ihmiset voivat olla inhoittavia toisilleen ja samalla varmoja omasta työpaikastaan, kertoo HARISALO.

Johdon työnohjaus johtamisen tukena

Työnohjaus on tänä päivänä itsestäänselvyys ja työhön kuuluva asia monilla aloilla, erityisesti niillä aloilla, joihin liittyy paljon raskasta tunnekuormaa. Johtaminen ja henkilöstöpäällikkönä toimiminen perustuu vuorovaikutukseen ihmisten välillä, joten työnohjausta ei bisnesmaailmakaan voi ohittaa.

- Täytyy muistaa, että toimialasta riippumatta johtajuuden ongelmat ovat samoja. Työnohjaajan ei tarvitse tuntea tuotantoprosessin yksityiskohtia tai vuoriteollisuutta. Hänen tehtävänä on avata uusia ulottuvuuksia, murtaa ajattelun lukkoja ja vahvistaa vuorovaikutustaitoja. Hyvä ohjaus tukee johtajuutta ja on ennen kaikkea myös alaisten etu, toteaa HARISALO.

- Työnohjaaja, joka tulee organisaation ulkopuolelta, ei ole oppinut organisaation lainalaisuuksia tai kirjoittamattomia sääntöjä. Näkökulma johtamisen haasteeseen on tällöin tuore ja tuo uusia raikkaita näkökulmia esille, kertoo HUUHTANEN.

Tulevaisuuden tekijät ja myytti naisjohtajuudesta

Tulevaisuuden johtajat kuluttavat nyt koulun penkkejä. Miten koulu tukee niitä taitoja joita ihmisten johtaminen edellyttää? Mitä myyttejä liittyy naisjohtajuuteen?

- Koulut kokevat olevansa taloudellisessa tai ylimitoitettujen vaatimusten ahdingossa. Tällöin koulut valitsevat sen helpoimman tien eli mekaanisen tiedon jakamisen. Valitettavasti tämä käytäntö ei palvele oppilaita. Ajatus on raskas hyväksyä, mutta juuri edellä mainituissa tilanteissa koulujen pitäisi ryhtyä hakemaan elinvoimaa juuri oppilaita ja linnoittautua heihin samoin kuin yritysmaailman asiakkaisiin ja ryhtyä puhumaan potentiaalisista saavutuksista taloudellisten rasitteiden sijaan. Niin koulun kuin yritysmaailmankin pitäisi raivata ihmisille tilaa, vahvistaa heitä ja antaa heille luovuuden työkaluja. Näin toimimalla myös taloudellisten rasitteiden merkitys kutistuu, toteaa HARISALO.

- Suomessa liitetään helposti yhteen naiseus ja henkilöstöpäällikön tehtävät. Ajatellaan

niin, että naiseus tuo työhön pehmeyttä, jopa äidillisyyttä. Pitkän kokemuksen myötä HUUHTANEN sanoo, että henkilöstöjohtaminen on usein yrityksen raskain kenttä koska siinä toimitaan aina ihmisten kanssa niin hyvässä kuin pahassakin. Olen valmis karistamaan sen myyntein, että olisin hoivaava, äidillinen tai valmiita vastauksia antava HR-päällikkö. Vastaukset kuitenkin löytyvät ihmisiltä itseltään.

Esikuvat vuosikymmenten takaa

Keskustelun edetessä mielenkiintoni heräsi, kuka henkilö on jäänyt haastateltavieni mielen hyvänä johtajana?

- Risto Harisalo muistelee lämmöllä kahta vanhempaa rautakaupan myyjää Toivo Niiniharjaa ja Matti Niemistä, joiden kanssa hän palveli asiakkaita saman tiskin takana.

- He olivat ikään kuin henkisiä johtajia, sovittelevia, joustavia ja kulman taakse näkeviä. Myöhemmin olen usein ajatellut, että yritän toimia kuin Matti ja Topi. He eivät tehneet asioista suurta numeroa, olivat vähäeleisiä, mutta näyttivät käytöksellään oikean suunnan.

- Anne HUUHTANEN kertoo, että Reijo Mäenpää Tammer-Tukun toimitusjohtaja, opetti, että pulmatilanteissa ihmisillä on vastaus valmiina, kun vain maltat kysyä ja odottaa. Samalla hän opetti, että perheyrietyksessä toimitaan kuin perheessä. Hän ilmaisi asiat siten, että häntä ymmärsivät kaikki yrityksen työntekijät, asemasta tai työtehtävästä riippumatta. ●

Lähteet:

Aalto, Eila 2011. Hyvä johtaja saa työntekijät loistamaan [online]. Helsinki: Editor Helsinki Oy. Saatavilla www.muodossa.com.
<URL:<http://www.editori.fi/b2b/terveydenhuolto-ja-hyvinvointi/6667>>.
Harisalo, Risto, professori 30.5.2011. Tampere. Haastattelu.
Huuhtanen, Anne, HR-päällikkö 30.5.2011. Vantaa. Haastattelu. Kansaneläkelaitos (KELA).
Niemi, Pasi 2011. Kriisitilannejohtaminen. Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa? Hämeen ammattikorkeakoulu. Teknologiasaamisen johtaminen. YAMK-opinnäytetyö.

KOULUTUS 2012 -2014

NARSISMI YHTEISKUNNALLISENA ONGELMANA®

Koulutus alkaa Helsingissä
25. - 26.9. 2012 ja päättyy 6. - 7.5. 2014

Koulutukseen otetaan 20 henkilöä

Lisätietoja: Taina Riipinen. taina.riipinen@awen.fi tai puh 0400 350 820



RISTO HARISALON kirja

Luovuuden teknologia esittelee keskeisiä välineitä ja työkaluja, joiden avulla ihmiset voivat vahvistaa luovaa mieltään – luovuuttaan, mielikuvitustaan ja innovatiivisuuttaan. Tätä problematiikkaa tarkastellaan organisaatioiden näkökulmasta, koska organisaatioiden kehittäminen ja johtaminen luovat kysynnän luovalle mielelle ja luovuutta edistävien työkalujen hyödyntämiselle. **117 s., 27 e**

Tiedekirjakauppa TAJU

puh. 040-190 9800, fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi, www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

PRETAX
ACCOUNTOR GROUP

KIRJANPITO
KUNNOSSA?
MEIDÄN
ASIAKKAILLA ON.

TALouden ASiantuntija. Suokatu 23, KUOPIO

MYNNINMAILMA

RATKAISU MYNNIN TEHOSTAMISEEN.

Tarjoamme yrityksille käytännön ratkaisuja ja
välineitä tehokkaaseen myyntiin ja markkinointiin

Palvelumme ja koulutustarjontamme löydät osoitteesta

www.mynninmaailma.fi

Mynninmaailma Oy, Kauppakatu 25 60100 SEINÄJOKI



markkinointisi visuaalinen toteuttaja
löytyy osoitteesta

www.anitakataja.fi

Graafista suunnittelua sinun tarpeiden ja toiveiden mukaisesti,
niin suurissa kuin pienissäkin toimeksiannoissa.

Anita Kataja, graafinen suunnittelija. Puh 050 320 1338. Ota yhteyttä!



Laadukkaat Tyky- ja virkistyspäivät Botniahallin Terveystuokakeskuksessa

- Yrityksen toiveiden pohjalta räätälöidyt monipuoliset liikuntatarjonnat
- Luennot
- Ravintolapalvelut
- Ammattitaitoiset ohjaajat

Kuntovalmennusryhmät yrityksille

Tehokas 10 x kuntovalmennuspaketti omalle yrityksellesi:

- Alkutestaukset
- Omien henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen
- Monipuolinen liikuntatarjotin, jossa tutustutaan erilaisiin tehokkaisiin liikuntalajeihin esim. kahvakuulatreeni, kuntorykkely, pallopelit, Bodyharmony-syvävenyttely
- Ravintoneuvontaa, lopputestaukset, jatkoseuranta

Kysy lisää ja pyydä tarjous!

www.tervefrisk.fi puh.tel. 0201 201 737





- Olen aina yrittänyt
kohdella alaisiani siten
kuin haluaisin minua
itseäni kohdeltavan.

Ihmisten johtaminen on taitolaji

Kansanedustaja ja yrittäjäneuvos Lars-Erik Gästgivars, joka kotiseudullaan tunnetaan tuttavallisesti nimellä LasseG, on aktiivinen ja asioista kiinnostunut ihminen. Pitkän linjan yrittäjällä on oman yritystoiminnan lisäksi riittänyt aikaa ja innostusta myös yhteisiin asioihin jo ennen kuin hän 50-vuotiaana lähti mukaan politiikkaan.



” Kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa, työntekijät jaksavat palvella asiakkaita iloisesti ja aidosti. Ilman teennäistä vetoketjuhymyä ”.

Yhteisiä asioita Gästgivars on hoitanut muun muassa olemalla mukana perustamassa Elinkeinoelämän keskusliittoa ja Suomen yrittäjien työttömyyskassaa sekä osallistamalla Suomen hotelli- ja ravintolayrittäjien liiton, Pohjoismaiden hotelli- ja ravintolayrittäjien liiton ja Palvelualan työnantajien hallitustoimintaan. Lisäksi hän on tukenut omalla osaamisellaan ja sijoituksillaan muuta yritystoimintaa olemalla osakkaana tai hallituksen jäsenenä useissa eri yrityksissä.

Tuhansien työnantaja

Gästgivars on toiminut lähes 40 vuotta majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjänä. Sinä aikana hänen yritystensä palveluksessa on ollut yhteensä jopa tuhansia työntekijöitä. Pitkä työnantajakokemus sekä osallistuminen työnantajajärjestöjen toimintaan ovat antaneet hänelle perspektiiviä tarkastella johtajuutta ja esimiestyöskentelyä.

Aikoinaan koulukiusaamisesta kärsineellä Gästgivarsilla on ollut johtajana yksi ohje-nuora, jonka hän omaksui jo nuorena.

– Olen aina yrittänyt kohdella alaisiani siten kuin haluaisin minua itseäni kohdeltavan, hän tunnustaa.

Hän muistelee lämmöllä entistä opettajaansa Ahvenanmaan merenkulkuoppilaitoksessa, merikapteeni Göte Sundbergia, joka osasi johtaa hienosti sekä asioita että ihmisiä. Sundberg osoitti omalla toiminnallaan, että hyvällä johtamisella homma toimii toivotulla tavalla.

Hotelli- ja ravintolabisnes on palveluala, jossa henkilökunnan vaihtuvuus on melko suurta. Silti Gästgivarsille ei ole koskaan tullut henkilöstön kanssa eteen sellaista ongelmaa, jota ei olisi voitu puhumalla selvittää.

– Minulla on hyvät välit sekä nykyisiin että entisiin työntekijöihini. Monet heistä tarjou-

tuivat eduskuntavaalikampanjani aikana tekemään työtä puolestani. Se oli työnantajalle erinomainen palaute henkilöstöjohtamisesta, Gästgivars iloitsee.

Hyvä johtaja on avoin ja keskusteleva

Vaikka nyky-yhteiskunnassa työpaikkakulttuuri on muuttunut yhä tasa-arvoisemmaksi, Gästgivars korostaa, että esimies on viime kädessä kuitenkin vastuussa työpaikan hyvinvoinnista. Esimiehen on myös puututtava ongelmiin ja epäkohtiin, sillä ne eivät vaukenemalla häviä, vaan kasvavat entistä suuremmiksi.

Työyhteisön hyvinvointi heijastuu suoraan asiakkaan saamaan palveluun, etenkin työvoimavaltaisilla palvelualoilla. Siksi Gästgivarsin mukaan on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään. Työnantajan avoin ja oikeudenmukainen käyttäytyminen kaikkia työntekijöitä kohtaan sekä suoran ja asiallisen palautteen ja kannustuksen antaminen auttavat pitämään yllä hyvät suhteet esimiehen ja henkilöstön välillä. – Aitoo kiitosta ei koskaan tule liikaa, hän muistuttaa.

Kun työpaikan ilmapiiri on kunnossa, työntekijät jaksavat palvella asiakkaita iloisesti ja aidosti. Ilman teennäistä ”vetoketjuhymyä” toteutettu palvelu saa myös asiakkaan viihtymään.

Muuttuva työelämä

Gästgivars siirtyi kauppalaivoista maihin töihin 1960-luvun lopulla. 23-vuotiaana hän aloitti maineikkaan vaasalaisravintola Fondiksen ravintolapäällikkönä. Se oli kova esimieskoulu nuorelle stuertille, sillä tuolloin ilmapiiri työpaikoilla oli hyvin erilainen nykyiseen verrattuna; kahtiajako johtajiin ja työläisiin oli vahva. Vuodet Fondiksessa opettivat Gästgivarsille sen, että yrityksessä pitää aina olla yksi johtaja, jolla on päävastuu. Vähän samaan tapaan kuin laivalla on vain yksi komentaja.

– Työelämä on kokenut totaalisen muutoksen sitten 1960-luvun. Varsinkin yksityisellä sektorilla herran pelko on hävinnyt ja ilmapiiri on vapautunut. Myös Suomen liittyminen Euroopan Unioniin on vaikuttanut muutokseen, Gästgivars miettii.

Nykyään johtaja ja alainen ovat yhä tasa-arvoisempia kumppaneita. Muuttunut tilanne asettaa uusia vaatimuksia myös johtajalle, joka tarvitsee yhä enemmän vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista älykkyyttä hahmottaakseen työpaikan sosiaalisen verkoston ja oivaltaakseen, miten eri tilanteissa on toimittava. Entisen autoritaarisen johtamisen sijaan kaivataan empaattista, osallistuvaa esimiestyöskentelyä.

– Minä olen yrittäjävuosieni aikana ollut satojen alaisten luottohenkilö ja turvallinen kuuntelija. Joskus on tuntunut, että tunnen alaiseni paremmin kuin heidän puolisonsa tuntevat heidät, Gästgivars hymyilee.

Avainasemassa ihminen

Ihmiset ovat yritysten ja myös muiden työyhteisöjen tärkeä voimavara, myös todellisuudessa eikä vain johtamisen korulauseissa. Varsinkin työvoimavaltaisilla aloilla ihmiset ovat niitä tuotannonketojia, jotka konkretisoivat palvelun asiakkaalle, tekevät tuloksen. Gästgivars kehottaakin antamaan työntekijöille aikaa ja kuuntelemaan heitä herkällä korvalla.

– Paraskaan työyhteisö ei pysty pitämään ihmistä tyytyväisenä, jos rahat eivät riitä toimeentuloon. Ansiotason on oltava riittävä, jotta ihminen jaksaa motivoitua työstään, hän huomauttaa.

Gästgivarsin mukaan ihmisten johtaminen on taitolaji. Sitä voi kyllä opetella, mutta joillekin se on helpompaa kuin toisille.

Aivan samalla tavalla kuin esimiehissä, myös alaisissa on eroja. Yksi huono yksilö korissa voi saada koko korillisen omenoita pilaantumaan. Sen vuoksi rekrytoinnissa on oltava huolellinen. Henkilökohtaisessa tapauksissa hakijasta voi havainnoida paljon ja haastattelijan on mahdollista saada tietoa myös rekrytoitavan taustasta ja aiemmasta työurasta. On myös mahdollista käyttää asiantuntijaa rekrytoinnissa, jotta valinta osuisi mahdollisimman oikeaan.

– Jos kuitenkin vahingossa rekrytoi väärän ihmisen tai vaikka oikean ihmisen väärälle paikalle, johtajan kannattaa ottaa asia esille kahdestaan työntekijän kanssa. Siihenkin ongelmaan löytyy todennäköisesti molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu, Gästgivars neuvoo. ●

Kukapa ei haluaisi, että oma näkemys todella kolahtaa vastaanottajalle.

- | Paino- ja tulostuspalvelut
- | Markkinointiviestinnän palvelut
- | Teknisen alan palvelut
- | Tallenne- ja arkistopalvelut

**Ota yhteyttä
kerromme mielellämme lisää**

- | Vaasa: Puh. 0207 767 340
- | Seinäjoki: Puh. 0207 767 370
- | Kokkola: Puh. 06 822 4950

multi+print
Näkemysten toteuttaja.

Espoo | Helsinki | Hyvinkää | Kokkola | Lahti | Oulu | Pori | Rauma | Salo
Seinäjoki | Tampere | Turku | Vaasa | Vantaa >>> www.multiprint.fi

Sued Management Oy

**JOHDON / ESIMIESTEN TYÖNOHJAAJA
COACHTUTKINTO® (80 op.)**

Aloitukset HELSINGISSÄ 3 - 4.10.2011 ja 3 - 4.9.2012
Aloitukset TAMPEREELLA 5 - 6.10.2011 ja 10 - 11.9.2012

**KRIISITYÖNOHJAAJAKOULUTUS TYÖNOHJAAJIEN
ERIKOISKOULUTUKSENA® (60 op.)**

Aloitukset 23 - 24.11.2011 ja 22 - 23.11.2012

TYÖHYVINVOINTIJOHTAJA-KOULUTUS®
Helsingissä, Tampereella ja Turussa.

Katso www.sued-m.com
tai soita 050 68 897
mapail@sued-m.com

Prof. Marita Paunonen-Ilmonen

Järjestämme
myös tilauskoulutuksia ja
johdon työnhajauksia / työnhajauksia
sekä erilaisia valmennuksia
organisaatioille
sekä yksityishenkilöille.

www.sued-m.com



Hotel
ASTOR



Teatteripaketit
Henkilökoht. palvelu
Brunssi
www.astorvaasa.fi



BEST WESTERN
Hotel
Vallonia



Kokouspaketit
Ilmainen pysäköinti
Lounas/À La Carte
www.vallonia.fi



Asemakatu 4, 65100 Vaasa | Puh. +358 6 326 9111



Keskustie 3, 65610 Mustasaari | Puh. +358 6 3288 200



Harvardin Business Schoolin professori Teresa M. Amabile on erikoistunut luovien organisaatioiden tutkimiseen. Työpaikoilla luovuus tapetaan useammin kuin sitä tuetaan, hän väittää. Johtajat eivät ole luovuuden vihollisia, vaan useimmat uskovat uusien ideoiden tärkeyteen. Luovuus tapetaan kuitenkin vahingossa: tuottavuuden, yhdenvertaisuuden ja kontrollin nimissä.

Johtaja, *oletko luovuuden*

Hyvä työpaikka

Howard Gardner tutkimusryhmineen on tutkinut hyvän ja pahan työn piirteitä. Hän korostaa, että ihminen on luotu tekemään työtä, pelkkä joutilaisuus on henkisesti raskasta. Työttömyys voi lamauttaa ihmisen. Työn tulisi tuottaa mielihyvää, ei ahdistusta eikä apatiaa. Jos firmat ajavat ainoastaan omia voittojaan työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä, yksilölliset ja yhteiskunnalliset kustannukset tulevat kalliiksi, Gardner sanoo. Hyvät työpaikat edistävät myös perheiden hyvinvointia, huonot aiheuttavat pahoinvointia. Perhe-elämä ja työelämä ovat vuorovaikutuksessa; jos toisessa on ongelmia, toinenkin kärsii.

On yksiviivaisia johtajia, joita kiinnostaa ainoastaan oma menestyminen. Onneksi myös hyviä johtajia, kantavat aidosti huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Ihanteellinen työpaikka houkuttelee kyvykkäimpiä työntekijöitä, pitää heidät töissä pisimpään ja saa heidät iloitsemaan työstään. Se auttaa työntekijöitä elämään onnellisempaa elämää, rakentamaan sisäistä eheyttään.

Työpaikan olosuhteet pitäisi tehdä sellaiseksi että työ on tarpeeksi nautittavaa. Ainakaan se ei saa olla epäinhimillistä. Olosuhteet määräävät miten motivoituneita ihmiset ovat tekemään työtä. Johtajan on tehtävä parhaansa alaistensa työmotivaation hyväksi. On löydettävä työn merkityksellisyys. Paljon puhutaan työyhteisöjen luovuuden vapauttamisesta. Halutaanko sitä todella? Jos halutaan, pitää tietää mitä luovuus on ja miten sitä autetaan syntymään ja elämään.

Luova työ

Luovuus on yksinkertaisesti jonkun uuden tuottamista millä tahansa elämänalalla. Luovuus ei vaadi yksilöltä taiteellista persoonallisuutta tai esiintymishalua. Luovuus vaatii kuitenkin aina rohkeutta ja uskallusta ajatella itsenäisesti. Sen lisäksi luova työ vaatii oman alan asiantuntemusta ja motivaatiota. Luovat persoonat ideoivat luovia tuotteita, joiden taso vaihtelee lapsen spontaaneista tuotoksista korkeatasoisiin keksintöihin, taideteoksiin, liikeideoihin, lääkkeisiin tai tapoiseisiin. ”Luovuudella” tarkoitetaan yleensä yksilön tai ryhmän luovuutta. ”Innovatiivisuus” sopii parhaiten kuvaamaan koko organisaation toimia luovuuden hyväksi.



kättilö vai pyöveli?



” Suurinkaan luova nero ei voi taata syn-
tyvän tuotteen laatua etukäteen. Luo-
vuudelle ei voi olla laatustandardeja”.

Innovatiivinen organisaatio tukee aidosti luovuutta ja varmistaa riittävät resurssit luovaan työhön. Vuorovaikutus johdon ja luovien työntekijöiden välillä on jatkuvaa.

Mihaly Csikszentmihalyi, flow-käsitteen isä, neuvoo kysymään ”Missä on luovuutta?” pikemmin kuin ”Kuka on luova?” Tietty erityisala (bisnes, tekniikka, käsityö, kuvataide, musiikki, matematiikka) ja sillä työskentelevät ihmiset (kenttä) ovat olemassa ennen kuin yksilö (persoona) pyrkii alalle.

Jokaisella työpaikalla vallitsee henkinen ilmapiiri, jota säätelevät esimiehet, kollegat ja sponsorit. Jos nämä torjuvat luovuuden, on yksilön joko sopeuduttava, kätkettävä luovuutensa tai vaihdettava ympäristöä. Johtajat ovat avainasemassa luovuuden edistäjinä tai sen tappajina.

Luovuuden ehdot

Luovan organisaation olennaisia tunnuspiirteitä ovat järjevä riskinotto, vapauden ilmapiiri, sopivan vaativat haasteet, rakentavat debaattit ja yleinen luottamus ihmiseen. Luovuus elää ideoiden konflikteista, mutta kuolee ihmisten

välisiin konflikteihin. Luovat prosessit vaativat aikaa, joskus päiviä, joskus vuosia. Ideat hautuvat alitajunnassa; luovuuden pahin vihollinen lienee jatkuvaan tuloksetekoon liittyvä paine; ei ole aikaa ajatella. Ideoiden vaatimaa alitajuisten prosessien kypsytystä ei pidä työpaikoilla sotkea laiskurin laiskuuteen.

Amabile nimeää organisaation luovuuden tappajiksi seuraavat seikat: jatkuva työn arviointi ja tuloksen tekemisen pakko, liian tiukat rajat omille ratkaisuille, keskinäinen kilpaileminen, palkkioiden tavoittelu ja aikapaineet. Luettelossa on tekijöitä, jotka aiheuttavat ahdistusta ja vievät ajatukset pois luovasta prosessista, jolle tulee antautua kiinnittämättä huomiota mihinkään ulkopuoliseen. Paljon puhuttu flow-tila kuvaa juuri luovaa prosessia, jolle vastakkaisia tiloja ovat ahdistus ja tylsistyneisyys.

Seuraavat seikat edistävät Teresa M. Amabilen mukaan organisaation luovuutta:

Tehtävien haasteellisuus

Paras tapa edistää luovuutta on antaa ihmisille kykyihinsä nähden sopivia haasteita. Olennaista on se, ettei vaadita liikaa eikä liian vähän. Tämä edellyttää, että johtajat tuntevat alaisensa hyvin. Se on vaivalloista. Siinäkö syy, miksi luovuus jää niin usein piiloon?

Vapaus

Tavoitteet antaa useimmiten organisaatio. Johto osoittaa vuoren huipun, mutta sinne kiipeämisen tavat saa ratkaista kukin yksilö tai tiimi. Tavoiteasettelu tapahtuu ihanteellisesti yhdessä, mutta kenellekään ei pidä luoda har-

hakuvaa, että saa päättää asioista, jotka on päätetty muualla. Vapaus koskee ennen kaikkea erilaisia tapoja toimia luovasti.

Mitä johdon ei pidä tehdä?

- Muuttaa tavoitteita (siirtää tavoiteltavan vuorenhuipun paikkaa) liian usein.
- Suosia muka luovuutta – jokainen saa luoda - mutta omalla vastuulla!

Resurssit

Luovuuden pääresurssit ovat luovat yksilöt, aika ja raha. Liian tiukat määräajat tappavat luovuuden. Innovaatioihin tarvitaan riittävästi rahaa. Kannattaa kuitenkin harkita sijoitetaanko raha ulkoisiin tekijöihin, tiloihin yms. vai siihen, että luovat henkilöt ovat oikeiden tehtävien parissa.

Tiimien piirteet

Luovuus elää parhaiten heterogeenissä ryhmässä, joissa on erilaista asiantuntemusta. Tämä on kuitenkin vasta lähtökohta. Lisäksi vaaditaan että

- jokainen hyväksyy yhteiset tavoitteet
- kaikki sitoutuvat auttamaan muita ongelmatilanteissa
- jokainen arvostaa muidenkin asiantuntemusta

Luovat ratkaisut syntyvät parhaiten työ-yhteisöissä, joissa erilaisuus on voimavara, eikä taakka.

Valvova rohkaisu

Luovuus ei edellytä jatkuvasti kannustavaa huutosakkia. Yksilöiden sisäinen työmotivaatio ei kuitenkaan aina riitä, tarvitaan johdon tu-

Kirjallisuutta:

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, September-October 1998, 77-87.

Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40, 39-58.

Csikszentmihalyi, M. (2006). Good business. New York: Basic books.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. Damon, W. (2001). Good Work. When Excellence and Ethics Meet. New York: Basic Books.

kea. Liian tiukka arviointi tai uusien ideoiden kynninen vähättely tappavat luovuuden.

Jotkut pyrkivät osoittaman paremmuuttaan kritisoimalla ankarasti kaikkea. Usein tästä seuraa, että muut alkavat pelätä ja kääntävät huomionsa luovasta toiminnasta palkkioiden tavoittelemiseen. Joskus ideat haudataan lopullisesti ideoiden hautausmaahan, jätetään keskeneräiseksi, eikä ymmärretä ”epäonnistumisen” arvoa. Suurinkaan luova nero ei voi taata syntyvän tuotteen laatua etukäteen. Luovuudelle ei voi olla laatus-tandardeja.

Organisaation tuki

Luovuudesta pitää palkita, mutta palkkioiden tavoittelusta ja keskinäisestä kilpailusta ei saa tehdä pääasiaa. Klikkiytyminen, tiedon panttaaminen ja eri leirien halu voittaa toisensa, on tuhoisaa organisaation luovuuden kannalta. Jos töissä ei suvaita luovuutta, on parasta lopettaa puheet innovatiivisuuden autuudesta ja antaa työntekijöiden luoda vapaa-aikanaan. Kun luovuus löytyy harrastuksesta, ihminen voi hyvin. Hän jaksaa tehdä työtäänkin paremmin. Onnellinen se, joka saa käyttää luovuutta työssään, osana hyvää yhteisöä!

Luovuudesta ei pidä tehdä pakkoa tai taakkaa. Tarvitaan myös työntekijöitä, jotka eivät luo mitään uutta. Heille luova kaaos on kauhistus. Tili-en on täsmättävä ja mappien on oltava ojennuksessa. Muuten luovilta innovaattoreilta voi hävitä työpaikka. ●



Osuuspankin virkeän asuntolainan seuraksi suosittelemme virkeää kotivakuutusta.

Jaa että miksi? Siksi, että Pohjolan kotivakuutuskin on esimerkiksi virkeä: se pysyy aina sopivan kokoisena kotisi tarpeisiin.

Ja siksi, että voit maksella sitä pankki- ja vakuutusasioinnista kertyvillä OP-bonuksilla. Saattaa käydä jopa niin, että vakuutus kuittaantuu niillä kokonaan.

Lue lisää osoitteesta op.fi

Yhdessä hyvä tulee.

VAASAN
Osuuspankki 

FRAM Offset **FRAM** Xpress **FRAM** Printbox

Kysy painotarjousta!

Oy Fram Ab
Korsholmanpuistikko 37 Korsholmsesplanaden • Vaasa 65100 Vaasa
Puh. 06-320 9600 Tel. • info@fram.fi • www.fram.fi



Awen Oy järjestää
Laivaseminaari 8-10.5.2012

Helsinki - Tukholma - Helsinki
M/S Silja Serenade

Teemana:
Esiintymistaidot ja vuorovaikutus työyhteisössä

Tiedustelut: Anu Rajala 0400 350 830 anu.rajala@awen.fi
Seminaariohjelma www.awen.fi



Hyvän johtajan tunnistaa siitä millainen soppa syntyy.

JOHDON TYÖNOHJAUS/COACHING Johtajan kanssakulkijana

Kaikesta kehittämisestä huolimatta saamme kuulla paljon valitettavan heikostakin johtamisesta. Suomalaista johtamista analysoineet ulkomaiset johtamisgurut patistavat meitä kehittämään johtamistamme enemmän ihmisläheisemmäksi ja rohkeammin puuttumaan havaitsemiimme epäkohtiin.

Johtajuuden edellytyksiä ja johdon työnohjaus
Johtamistyöhön on vuosikymmenien aikana tuotettu monenlaisia johtamisen ismejä tarkoituksella auttaa ja tukea johtajaa onnistumaan johtamistyössään. Olemme kulkeneet taylorismista monien näkökulmien kautta viime vuosien innovaatioita korostavaan johtamisotteeseen ja tällä hetkellä on edellä mainittu johtamismalli edelleen vallalla ympäristö- ja hyvinvointijohtamisen ohella.

Tästä kaikesta kehittämisestä huolimatta saamme kuulla paljon valitettavan heikostakin johtamisesta. Suomalaista johtamista analysoineet ulkomaiset johtamisgurut patistavat meitä kehittämään johtamistamme enemmän ihmisläheisemmäksi ja rohkeammin puuttumaan havaitsemiimme epäkohtiin. Nämä heidän tutkimuksissaan löytämänsä epäkohdat ja heikkoudet johtavat pohtimaan sitä, olisiko keinoja ja menetelmiä tukea johtajuutta niin, että näitä heikkouksia voitaisiin parantaa. Ihmisläheisen vuorovaikutuksen toteutuminen ja rohkeus puuttua asiallisesti ja työntekijää arvostaen edellyttävät johtajalta ja esimieheltä hyvää oman itsen tuntemusta. Lisäksi johtajuuteen liit-



” Monesti kuulee sanottavan, että ”minä en tarvitse työnohjausta, koska osaan työni”. Tällöin työnohjaus sekoitetaan työn opetukseen”.

musta johtajalta. Tähän paras apu on johdon työnohjaus. Ei voida olettaa, että johtaja ja esimies poikkeaisi jotenkin erityisesti yleensä ihmislajista siinä suhteessa etteikö hän tarvitsisi tukea ja kuuntelijaa työnsä analysointiin ja vahvistaisi tätä kautta myös omaa johtajapersoonansa.

Mitä on johdon työnohjaus/coaching

Johdon työnohjaus voidaan määrittellä pätevän, kokeneen sekä koulutetun johdon työnohjaajan johdolla käytäväksi ohjaukseksi, jossa käsitellään ja tutkitaan ohjattavan johtajan/esimiehen työtä eli siis johtamista. Koska johtamistyön tekijä on ihminen niin myös johtajan oma persoona suhteessa työhön on käsittelyn kohteena. Kyse on johtamisen ja johtajuuden käsitteilystä ohjausistunnossa. Yleisesti näitä asioita käsitellään keskustellen, mutta johdon työnohjaaja voi avata portteja ohjauksessa myöskin erilaisin menetelmin. Tällaisia voivat olla esim. erilaiset toiminnalliset menetelmät, metaforioiden käyttö, maalaaminen, piirtäminen, sukupuun analyysi ja erilaiset muut harjoitukset.

Monesti kuulee sanottavan, että ”minä en tarvitse työnohjausta, koska osaan työni”. Tällöin työnohjaus sekoitetaan työn opetukseen. Johdon työnohjaus on tarkoitettu juuri sille johtajalle joka osaa työnsä hyvin. Tätä perustelun sillä, että tällöin työnohjauksessa voidaan tutkia johtamistyötä ja johtajuutta. Jos taasen työtä ei osattaisi, ei olisi ohjauksessa ainesta tutkia ohjattavan työtä ja omaa suhdetta työhön. Työnohjaus auttaa johtajaa kehittymään yhä paremmaksi johtajaksi. Tässä suhteessa kukaan ei ole koskaan valmis.

Johdon työnohjaus on prosessi. Tämä tarkoittaa säännöllisesti, määrääjain tapahtuvaa ohjausta, joka sovitaan kirjallisesti etukäteen arviointisuunnitelmineen.

Johdon työnohjaajalta vaaditaan johdon työnohjaajan/coachin koulutus. Koulutukseen pääsyn edellytyksenä luonnollisesti on johtamistyön tuntemus oman kokemuksen kautta.

Johdon työnohjauksen vaikutavuus ja hyödyt

Työnohjausta yleensä on tutkittu tieteellisesti eri tieteenaloilla melko runsaasti ja menetelmillä, jotka tuloksien osalta ovat yleisettävissä. Voimme tässä lyhykäissyydessään käyttää esimerkkinä 3T-malliani, johon olen kerännyt vaikuttavuuden kolme eri aspektia tieteellisistä tutkimustuloksista. Näitä ovat työnohjauksen vaikutukset:

- a) työntekijään
- b) työhön
- c) työyhteisöön

Vaikutukset työntekijään eli tässä tapauksessa johtajaan, ovat huomattava itsetuntemuksen lisääntyminen, selkiytyneet ja vahvistunut identiteetti, empatian lisääntyminen sekä yleensäkin ihmisluonteen syvempi ymmärtäminen ja vuorovaikutustaitojen kehittyminen. Nämä ovat ohjauksessa parantuneet oman itsensä tuntemisen kautta ja kun johtaja tuntee itsensä hyvin, niin hän ymmärtää oman toimintansa vaikutukset työtovereihin ja työyhteisöön.

Vaikutukset johtamiseen eli työhön ovat työn laadun parantuminen, selkeytyminen ja kokonaisnäkömyksen laajentuminen, joka

voitaisiin tulkita yleensäkin oman johtamistyön parempana hallintana.

Vaikutukset työyhteisöön löytyvät edellämainittujen vaikutusten yhdistelmästä. Eli jos tunnet itsesi hyvin eli johtajuutesi ja johtamisesi, niin vuorovaikutustaitosi ovat oletettavasti aikaisempaa paremmat, olet rohkea tarttumaan asioihin ja osaat tehdä sen ihmisiä arvostavasti ja kunnioittavasti, mutta myös niin, että työn laatuvaatimukset ja tuloksellisuus täyttyvät.

Johdon työnohjaajien/coachien koulutus

Johdon työnohjaajia/coacheja eli laajasti käsitettynä johdon valmentajia kouluttaa mm. Sued Management oy. Koulutus on rakennettu tutkinnon muotoon, jossa myös osallistujilta vaaditaan ennen pätevyuden saamista näyttö käytännön ohjauksen osaamisesta. Koulutusmalli on rekisteröity ja volyymiltaan se on 80 op. käsittelen 26 lähiopetuspäivää kahden vuoden aikana. Lähiopetuksen lisäksi koulutukseen sisältyy vertaisryhmätyöskentelyä, harjoituksia, menetelmäopintoja, kirjallisuuden työstämistä, asiakascaset ja ohjauksen litterointia ja diplomityö.

Johdon työnohjaajakoulutuksen jatkokoulutukseksi sopii esim. kriisityönohjaajaksi erikoistuminen tai Master-CSLE-pätevyuden hankkiminen. Johdon työnohjaajat ja mentorit ry (www.johdontyönohjaajat.fi) on perustettu ko.ammattilaisten laadunvarmistukseen ja jatkokoulutuksien järjestämiseen. ●

tyy määrätynlainen yksinäisyys, kyky ottaa vastaan työntekijöiden monenlaisia tunteita ja odotuksia ja kyky säilyttää nämä ja palauttaa myöhemmin oikeana hetkenä asiallisesti. Tällöin puhutaan johtajan containerina olosta.

Se millainen on organisaation johtajuus ja johtaminen, vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja tuloksetekoon. Hyvä johtaminen tuottaa tehokkuutta, innovatiivisuutta ja motivoi koko työyhteisöä saavuttamaan tulokset laadukkaasti.

Edellä olevat, tässä suppeasti käsitellyt seikat vaativat onnistuakseen erittäin hyvää itsetunte-

Mielenrauhaa Hiekkarannassa



Laadukas lomakiinteistö 2-5 henkilölle Kyyveden rannalla.

Varaukset ja tiedustelut: hiekka.ranta@hotmail.com

www.hiekkaranta.com

Etäisyydet Haukivuorelle:

Helsinki 270 km

Mikkeli 40 km

Rautatieasema 1,8 km

Bussipysäkki 300m

Palvelut ja kauppa 1,8 km

