

Johdon työnohjaus laadun näkökulmasta

Työnohjauksen tehtävänä on lähtökohtaisesti työn kehittäminen ja ammatillinen kasvu. Johdon työnohjaus voidaan tältä pohjalta nähdä johtajuuden ja esimiehenä kehittymisen tukena. Uudistunut käsitys johtamisesta on muuttanut johtamista ja johdon toimintaa organisaatioissa. Johdon työnohjauksen tulee tukea tätä muutosta. Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, miten johtamistyö ymmärretään, miten johtajuutta tuetaan ja miten laadukasta johdon työnohjaus on. Jotta johdon työnohjaus voisi vastata odotuksiin, on tärkeää tiedostaa, miten johtaminen muuttuu ja mitä johdon työnohjauksen laadulla tarkoitetaan. Tarkastelen seuraavassa johdon työnohjausta laadun näkökulmasta kuvaamalla laadun filosofista perustaa ja sitä, miten laatu voidaan luontaisesti kytkeä osaksi johdon työnohjausta. Kuvaan myös laatujohtamisen periaatteita uudistuvan johtamisen lähtökohdista.

Johdon työnohjauksen merkitys

Johdon työnohjausta käytetään vielä vaihtelevalla tavalla. On paljon organisaatioita, jotka ovat selkiyttäneet johtamiskäytäntöjä ja johtamista tukevia toimintamalleja. On myös organisaatioita, joissa johdon työnohjaus toteutuu sattumanvaraisesti, puuttuu täysin tai työnohjauksen merkitystä ei tunneta. Usein ne organisaatiot, jotka ovat liittäneet johdon työnohjauksen osaksi organisaation toimintaa ovat tunnistaneet, että esimies, joka on selkiyttänyt käsitystä omasta itsestään, johtamisestaan ja omasta roolistaan organisaatiossa, pystyy tietoisemmin myös kehittämään omaa johtajuuttaan ja luomaan sen avulla pohjaa yhdessä onnistumiselle.

Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallinnan periaatteet tukevat hyvin kokonaisvaltaista käsitystä johtamisesta. Johtajuus ymmärretään yhä selkeämmin kollektiivisena toimintana, joka on aina sidoksissa kontekstiinsa, työyhteisön toimintaan ja yhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Laatuajattelun keskiössä on aina organisaation ydintehtävä ja sen toteuttaminen niin, että siinä huomioidaan ennen kaikkea asiakkuudet. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkuuksien merkitys on koko organisaatiossa ymmärretty. Johtamisella luodaan edellytyksiä ja mahdollistetaan, että organisaatio voi onnistua tehtävässään.

Johdon vastuun rinnalla myös henkilöstöllä on merkittävä rooli. Johtamisen tulee vahvistaa henkilöstön toimijuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on tietoisempi ja aktiivisempi ote työhön. Toimijuus antaa pohjan ammatilliselle ja yhteisölliselle kasvulle. Laatu syntyy yhdessä tekemällä ja tietoisella tavalla, jota yhdessä uudistetaan. Jokaisen vastuu näkyy tavassa toimia ja jokaisen työpanos rakentaa osaltaan yhdessä onnistumista. Tämän vuoksi yhteisössä tulee olla tilaa erilaisuudelle, uusille ratkaisuille ja muutoksille. Haasteena on oppia tunnistamaan ja poistamaan työn onnistumista rajoittavat tekijät. Tavoitteena on, että organisaatiossa opitaan toimimaan niin, että työskentelyssä lujittuu luontainen valmius toimia muutuvissa tilanteissa ja kyetä vastaamaan yhä paremmin erilaisiin vaatimuksiin.

Laadun käsitteelliset ulottuvuudet johdon työnohjauksessa

Lähtökohtaisesti laatujohtaminen käsittää kaksi laadunvarmistuksen (Quality Assurance) ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (Total Quality Management) ulottuvuutta. Laatu johdon työnohjauksessa tarkoittaa siis

näiden kahden ulottuvuuden yhtäaikaisuutta. Laadunvarmistus (QA) voidaan nähdä funktionaalisen eli ohjausprosessin rakenteellisenä perustana, jonka avulla varmistetaan vaatimustenmukaisuuden toteutuminen. Johdon työohjauksessa tämä tarkoittaisi mm. sopimuksen laadintaa, ohjauksen ennustettavuutta, järjestelyjen läpinäkyvyyttä, valmistautumista, ohjausta, arviointia ja kehittämistä.

Kokonaisvaltaisuus (TQM) johdon työohjauksessa voidaan nähdä nk. tulkitsevana paradigmana, jonka avulla ohjaus voidaan kytkeä siihen kontekstiin, jossa ohjaus toteutuu. Ohjaus saa merkityksensä siinä organisaatiossa ja siinä johtajuudessa, jota ohjattava toteuttaa. Tulkitsevan paradigman avulla ohjaus saa todellisen sisältönsä ja merkityksensä. Työohjausprosessin tarkoituksena on saada aikaan tietoisempaa johtajuutta ja ammatillista kasvua, joka saa sisältönsä siitä kulttuurista ja johtamistyöstä, jossa ohjattava työskentelee. Ohjauksen laatuun vaikuttaa se, miten ohjaaja työohjausprosessissa kytkee ohjattavan todellisuuden osaksi ohjausta ja miten hän voi omalla toiminnallaan tukea ohjattavaa tämän johtamistyössä ja ammatillisessa kasvussa. Ohjaus nähdään näin mahdollisuutena, jossa sekä ohjattava että ohjaaja vaikuttavat toisiinsa siten, että ohjauksessa saavutetaan yhdessä asetetut tavoitteet.

Johdon työohjauksen funktionaalisuus I. laadunvarmistus

Laatujohtamisen menetelmistä ehkä tunnetuin on nk. Demingin sykli (plan-do-check-act), jonka avulla tarkastelun kohteena oleva toiminta voidaan tunnistaa ja jakaa vaiheisiin. Johdon työohjaus voidaan nähdä prosessina, jota hallitaan ja jonka jokainen vaihe vaikuttaa kokonaisuuden onnistumiseen.

Funktionaalisuus tarkoittaa sitä, että johdon työohjaus on ohjattavan organisaatiossa saanut merkityksen; sen toteutumista johdetaan ja sen järjestäminen on kytketty osaksi normaalia toimintaa. Ohjausprosessin järjestelyt ovat läpinäkyviä ja ennustettavia. Ohjauksesta laaditaan sopimus, jonka avulla määritetään ohjauksen rakenteet ja käytännöt. Laadun toteutuminen edellyttää jo lähtökohtaisesti molemminpuolista tietoisuutta ja sitoutuneisuutta.

Ohjaajan tehtävänä on osaltaan helpottaa ohjaussopimuksen syntyä tuomalla esiin se osaaminen ja kokemus, jotka juuri tässä ohjaussuhteessa ovat merkityksellisiä sekä ne ehdot, joilla hän voi ohjaajana työskennellä. Yhteistyö sovitaan aina kirjallisesti ja sopimuksessa määritellään yhteistyön toteutus niin, että se tukee toteutettavaa ohjausta mahdollisimman hyvin. Sopimus kertoo mm. ohjauksen tavoitteet organisaationäkökulmasta, sopimuksen pituuden, ohjauksetojen määrän ja ajallisen keston, ohjauksen paikan, hin- ja laskutuskäytännöt ja arviointitavat. Työohjauksen käynnistyttyä sopimus tarkentuu yhdessä ohjaajan ja ohjattavan kanssa.

Käytännössä laadunvarmistus toteutuu sopimuksessa sovitulla tavalla. Sopimukseen palataan ohjauksen kuluessa määräajoin, jotta molemmin puolin voidaan varmistua, että ohjaus toteutuu sovitulla tavalla. Sopimuksen mukainen toiminta on organisaatiossa osa toimintaa, joka on myös hallinnollisesti todennettavissa (dokumentoidu tarjouspyyntö, tarjoukset, työohjaussopimus, laskutukset, arviointiyhteenvedot).

Kokonaisvaltaisuus eli tulkitseva paradigmana johdon työohjauksessa

Laadun määritelmän mukaan laatua on se, missä määrin **luontaiset** ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Luontainen ymmärretään vastakohta annetulle ja se tarkoittaa olemassa olevaa, erityisesti pysyvää ominaisuutta. Pysyvyys johdon työohjauksessa voidaan nähdä ohjauksen perustana, kannattelevana voimavarana. Jo sopimusta tehtäessä ohjaajan on oltava eettisesti tietoinen mm. omasta osaamisestaan, kokemuksestaan, vahvuuksistaan ja rajoitteistaan sekä siitä, mihin hän on sitoutunut. Työskentelyn kuluessa työohjaus saa voimansa ja mahdollisuutensa keskinäisestä arvostamisesta, kunnioituksesta ja rohkeudesta koh-

data esiin nousevia asioita niin johtamisesta kuin ohjattavan tavasta johtaa. Luontainen voidaan siis tulkita ohjaajan kyvyksi ja valmiudeksi kohdata erilaista johtajuutta ja taitoa tukea ohjattavan kasvua esimiestehtävissään. Luontainen valmius eli kyky kytkeä ohjaus ohjattavan ja organisaation kannalta merkityksellisellä tavalla, edellyttää ohjaajalta taitoa toimia johdon työnohjaajana eli vahvaa johtamisosaaamista, riittävää kokemusta ja ennen kaikkea halua myös itse oppia jokaisessa työnohjausprosessissa. Johdon työnohjausprosessin vaiheet ja prosessin hallinta on yhdenmukainen hyvän työnohjauskäytännön kanssa, mutta silti johdon työnohjaus voi aina olla ainutkertainen ja hyvää johtajuutta vahvistava.