
Päivi Lundvall

Kompleksisuus johdon työnohjauksen raamittajana

Johdanto

Organisaatiosysteemien sisäiset ja niiden ja ympäristön väliset jännitteet sekä tilanteiden ennakoimattomuus luovat johtamiselle yhä enemmän haasteita nopea-tempoisessa työssä. Nämä haasteet nousevat työnohjauksessa usein kärjistyneesti esille. Tämän kirjoituksen tavoitteena on herättää keskustelua siitä, miten työnohjauksessa tulisi soveltaa ymmärtävää kompleksisuusajattelua. Väitän, että johtamisen tarkasteleminen ”kompleksisuuslinssin” läpi suuntaa sekä työnohjaajan että ohjattavan johtajan ajattelua uudella tavalla-muuttaen työnohjauksen luonnetta minäkeskeisestä kokonaisvaltaiseen suuntaan. Tämä mahdollistaa aiempaa laajemman kokonaiskuvan hahmottumisen ja korostaa johtajan roolia yhtenä systeemissä toimivana osallistujana valta-aseman korostamisen sijaan.

Kompleksisuusajattelu on syntynyt monitieteiseltä pohjalta, jossa tunnistetaan eri osien välinen dynamiikka ja systeemeissä ilmenevä yllätyksellisyys. Jäsennän johtamisen ja johdon työnohjauksen kompleksisuutta jakamalla teeman kolmeen toisiinsa kytkeytyvään ulottuvuuteen: rakenteelliseen, toiminnalliseen ja ohjaukselliseen. Kompleksinen ja elävä vuorovaikutus on kaikissa systeemeissä jatkuvasti läsnä vaikuttaen käynnissä olevaan ja tulevaan toimintaan. Se voi johtaa yhtä lailla joko taantumiseen tai edistymiseen. Tasapainon ja pysyvyyden sijaan se on tasapainottelua ajassa etenevässä muutoksessa. Liitän puheenvuorooni mukaan myös ajatuksia johdon työnohjaajien koulutuksesta ja kompleksisuusajattelun hyödyntämisestä koulutuksessa. Tavoitteenani on muodostaa tutkimuskirjallisuuteen ja

kokemuksiini pohjautuva tulkinta johtamistyön kompleksisuudesta ja johtamisen työnohjauksen kehittämisestä kompleksisuuden viitekehyksessä. Kysyn: millainen kuva johtamisen työnohjauksesta ja sen kehittämisen tarpeista muodostuu, kun johtajan työtä tarkastellaan ”kompleksisuuslinssin” läpi?

Johdon työnohjaus

Työnohjauksessa on yksinkertaisimmillaan kyse oman työn tutkimisesta ja tarkastelusta ohjatusti. Työnohjausta tehdään useiden tieteenalojen viitekehyksissä ohjaajan taustakoulutuksesta riippuen. Työnohjaus siinä muodossa kuin sitä Suomessa toteutetaan on kansallisesti muodostunut tapa tarjota ymmärrystä ja tukea työhön. Suomessa työnohjauksen tutkimus on rakentunut ontologisesti monin eri tavoin riippuen tutkimusalasta; näitä ovat esimerkiksi hoitotiede (Paunonen-Ilmonen 1989; Kärkkäinen 2013), sosiaali- ja terveyshallintotiede (Ollila 2006), kasvatustieteet (Niemelä 2019), teologia (Ikonen 2020) ja yhteiskuntatieteet (Vanne 2021). Uraaurtavan työn työnohjauksen tutkimuksessa ja käytäntöön viemisessä Suomessa on tehnyt hoitotieteen emerita professori Marita Paunonen-Ilmonen, jonka tutkimustulokset on koottu hänen kahteen julkaisuunsa (Paunonen-Ilmonen 2015a ja 2015b). Työnohjausta on käytetty erityisesti hoitoalan, seurakuntien ja kasvatusalan työntekijöiden tukena. Myös monella muulla alalla työnohjaus on nykyisin henkilöstöstään huolehtivien organisaatioiden arkipäivää. Tavoitteiltaan, toteutustavoiltaan ja sisällöiltään työnohjaus on aina tapauskohtainen työroolin ja työn tutkimisen prosessi. Se tarjoaa erinomaista tukea julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin asiantuntijoille ja johtajille (Ollila 2004). Esimerkiksi hallinnollisen työn johtajien (Ollila 2004) ja yliopiston esihenkilöiden (Keskinen & Mäkinen 2018) työnohjauksesta on todettu saatavan merkittävää tukea työhön.

Vuorovaikutus- ja systeemiteoreettiset näkökulmat näkyvät työnohjauksessa vain viitteellisinä (Paunonen-Ilmonen 2015b). Ollilan (2006) tutkimuksen mukaan johtamistyön osa-alueista operatiivinen ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja vuorovaikutus ovat merkittävimpiä osa-alueita, joihin työnohjaus voi tuoda tukea. Useissa suomalaisissa väitöskirjoissa on todettu, että työnohjaus lisää merkittävästi työhyvinvointia ja sen kautta tuloksellisuutta.

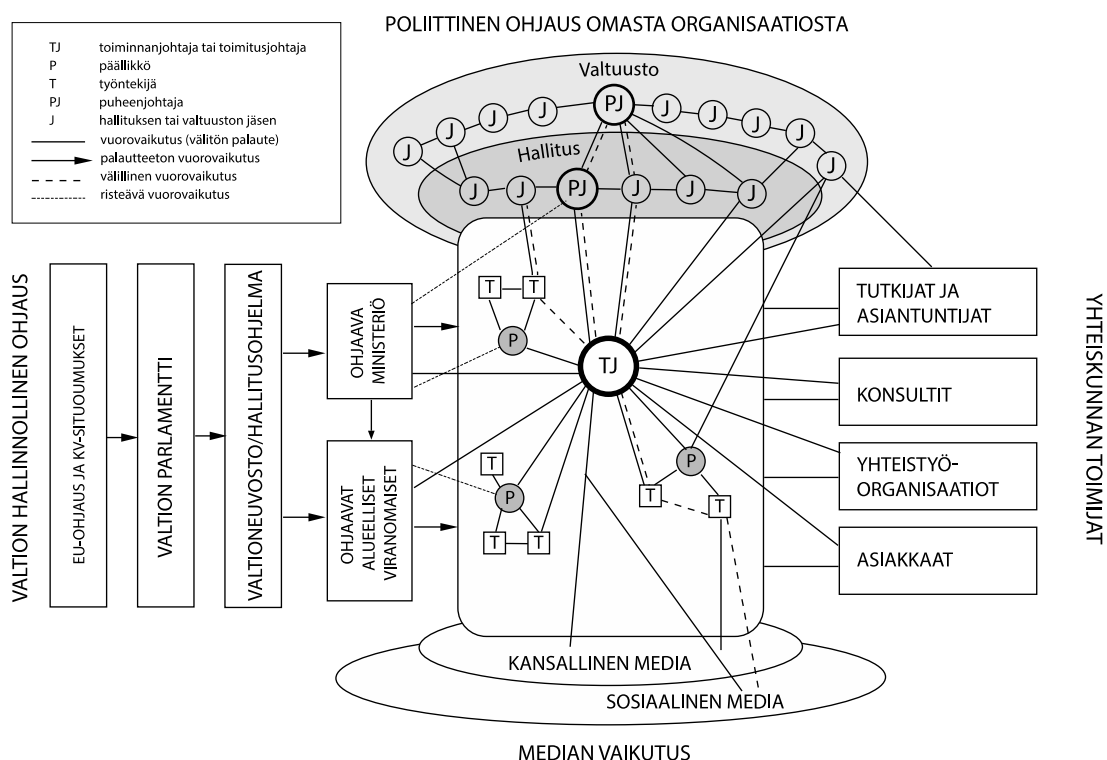
Johdon työnohjauksen ytimen muodostavat johtajan oma rooli, ammatti-identiteetti ja toiminta. Tavallisimpia tarkasteltavia asioita ovat johtajan itsensä johtaminen sekä johtajan ajatusten reflektointi ja sitominen konkreettiseen työhön. Esille nousevat asiat näyttävät pääsääntöisesti syy-seuraussuhteina, ja ongelmiin pyritään löytämään ratkaisut operatiivisen johtamisen tapoja kirkastamalla. Vähemmälle huomiolle jää usein johtajan työn moniulotteinen, vertikaalisesti (organisaation sisäinen) ja horisontaalisesti (organisaatioiden välinen) kompleksinen toiminnallinen viitekehys.

Johtaminen on toimimista organisaatiosysteemin osana, jolloin verkostojen kompleksisuuden ymmärtäminen on työnohjauksen tuloksellisuuden kannalta oleellista. Ilman systeemisen dynamiikan ymmärrystä voi olla vaarana näennäisesti tyydyttävä mutta syvällisesti puutteellinen ohjaus, joka pahimmassa tapauksessa voi luoda ohjattavalle virheellisen hallintaharhan. Työnohjauksessa voidaan esimerkiksi keskittyä johtajan itsensä johtamiseen niin vahvasti, että organisaation rakenteista aiheutuva vinouma jää huomioimatta. Jos systeemiset ongelmat havaitaan vasta myöhemmin, asioihin puuttuminen viivästyy ja ongelmat kasautuvat. Hallintaharhan vallitessa johtaja saattaa toimia näennäisesti loogisesti ymmärtämättä kuitenkaan erilaisten ulkoisten tekijöiden, kuten poliittisen ohjauksen tai median, vaikutuksia. Huomioimattomuus voi johtaa vinoutuneeseen tulkintaan, mistä seuraa edelleen vinoutunutta toimintaa (Jalonen & Uusikylä 2023).

Rakenteellinen kompleksisuus johtajan työssä

Kompleksisuusajattelu tähtää kokonaisvaltaiseen ajatteluun sen sijaan, että huomio kiintyisi yksinkertaistaviin syy-seuraussuhteisiin, lineaariseen kehitykseen, hallittavuuteen ja ennustettavuuteen (Mitleton-Kelly 2003; Byrne & Callaghan 2014). Organisaation toiminta ja johtaminen nähdään kokonaisuutena, jossa eri osaset ovat yhteenkietoutuneet ja sidoksissa toisiinsa. Systeemin osien vuorovaikutuksessa asioita ”ilmaantuu” eli tapahtuu ilman selvästi havaittavia syitä. Kompleksisuusajattelu korostaa systeemin sisällä vaikuttavia vuorovaikutteisia verkostoja. Ralph Stacey (esim. 2006) mukaan organisaatio käytännössä muodostuu ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista, jotka kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti.

Johtajan työssä ilmenee moniulotteinen vuorovaikutusverkosto, joka on pelkistään esitetty kuviossa 1. Esimerkissä organisaation sisäisten vuorovaikutusten lisäksi työhön sisältyy lukemattomia horisontaalisia vuorovaikutussuhteita hallinnon eri tasoille, median suuntaan ja muihin yhteiskunnallisiin toimijoihin. Suoran vuorovaikutuksen lisäksi johtaja on mukana välillisissä vuorovaikutuksissa, jolloin viestit kulkevat päälliköiden välityksellä organisaation ulkopuolelle. Vuorovaikutus voi olla yksi- tai kaksisuuntaista tai kohdistua yksisuuntaisena laajempaan joukkoon. Suora kaksisuuntainen vuorovaikutus mahdollistaa välittömän palautteen saamisen. Sen sijaan suora yksisuuntainen vuorovaikutus, kuten vaikkapa hallinnolliset ohjeistukset, ei edellytä palautetta. Välillinen vuorovaikutus muodostuu esimerkiksi johtajan kommunikoidessa hallituksen puheenjohtajan kanssa, joka välittää johtajalle valtuuston puheenjohtajan näkemyksiä. Risteävä ja välillinen vuorovaikutus altistavat väärille tulkinnoille.



Kuvio 1. Johtajan työn kompleksinen vuorovaikutusverkosto rakentuu aina monitasoisesta ja -tahoisesta kokonaisuudesta. Esimerkki on piirretty lakisääteisen kolmannen sektorin organisaatiosta, mutta soveltaen se kuvaa myös julkisen sektorin organisaatioiden vuorovaikutusrakenteita.

Kaikki vuorovaikutusketjut ovat yhteenkietoutuneita muun todellisuuden, kuten organisaation rakenteen, ympäristön ja kulttuurin, kanssa. Syntyy monitasoinen ja -ulotteinen vuorovaikutuksen verkostokokonaisuus, joka sisältää yllättäen ilmaantuvia muuttujia. Vuorovaikutuksen välillisuus, risteäminen, palaute ja ilmaantuminen mahdollistavat asiasisällön muuttumisen, epä johdonmukaisuuden tai jopa kääntymisen virheelliseksi. Huomioitava on myös, että usein verkostoissa on ”konfliktihakuisia” toimijoita, jotka joko suoraan tai välillisesti vaikuttavat johtajaan ja hänen toimintaansa. ”Konfliktihakuiset” toimijat lisäävät verkoston kompleksisuutta ja saattavat aiheuttaa johtamisessa vaikeita tilanteita. Johtaja asemoituu vuorovaikutusverkoston sisään, ja hänen päätehtäväkseen muodostuu toimiminen strategisena ja operatiivisena vuorovaikutuksen osana. Johtajan tehtävän kompleksisuus ilmenee yhteenkietoutuneena, epälineaarisenä, yllätyksellisenä ja vaikeasti hallittavana kokonaisuutena.

Vahvasti sidoksellisen ja yhteenkietoutuneen vuorovaikutuksen tuloksena kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. Jokaisen yksittäisen toimijan vuorovaikutus sisältöineen vaikuttaa muihin toimijoihin (Mitleton-Kelly 2003), ja palauteprosessit voivat saada aikaan kumulatiivisia tapahtumien ketjuja, jotka vaikeuttavat tapahtumien ja toiminnan ennakoitua (Cilliers 1998). Yksilöiden ja organisaatioiden välisiin suhteisiin voi sisältyä vastavuoroisia palautteita ja niissä voi tapahtua nopeaa sopeutumista muutoksiin (Uhl-Bien & Arena 2017). Mikään ei tapahdu muusta irrallaan, ja niin prosessit muokkaavat myös toimintaympäristöä moninaisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Johtajan rooliin sisältyy kehityksen mahdollistaminen eli hän muodostaa adaptiivisen tilan, jossa vuorovaikutuksen kautta syntyy mahdollisuus kehittyä (Uhl-Bien & Arena 2017).

Toiminnallinen kompleksisuus – johtajana ”kaaoksen reunalla”

Työnohjauksessa johtamisen kokonaisuutta yritetään perinteisesti ymmärtää jäsentämällä ja osiin pilkkomalla. Näin voidaankin päästä teknisesti mielekkääseen tulokseen, mutta monesti kokonaisuus käyttäytyy käytännössä, metaforisesti ajatellen, pikemminkin kuin majoneesi. Kun sen ainesosat ovat sekoittuneet yhteen, on niitä lähes mahdotonta palauttaa alkutekijöihin. Johtamisen tekniseen kokonai-

suuteen sekoittuu työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden oma ajattelu ja toiminta, jotka luovat vuorovaikutusverkostojen kautta toisistaan erottamattomissa olevia ja yllättäviä lopputuloksia. Kompleksisuutta lisää toimintarajojen aaltoilevuus sekä ajallinen ulottuvuus, jotka tuottavat kokonaisuuteen oman vaikutuksensa.

Kompleksisuusajattelun avulla voimme pyrkiä ymmärtämään systeemissä tapahtuvia johtamisen ilmiöitä. Ytimenä on johtajan todellisuuden ymmärtäminen dynaamisena, ennakoimattomana ja monimuotoisena, jolloin johtaja ei käytännössä koskaan voi täysin hallita kokonaisuutta. Kompleksisuusjohtajuusajattelu korostaa monitahoista huomioimista (Duncan 1976): johtajan tulee huomioida perustehtävät ja niiden välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvat asiat. Samalla monitahoisuus viittaa kykyyn toimia operatiivisesti tehokkaasti ja samanaikaisesti tutkia vuorovaikutusta ja hyödyntää siinä avautuvia mahdollisuuksia (Raisch & Birkinshaw 2008).

Organisaatioiden arviointi tuloksia takovina koneellisina yksikköinä kertoo, millaisia organisaatioiden kuvitellaan olevan (Virtanen ym. 2023). Todellisuus on usein kaukana tästä, ja johtajat saavat ”harmaita hiuksia”, kun he yrittävät lineaarisesti ponnistella kohti asetettuja tavoitteita, mutta kompastuvat aina uudelleen kompleksisuudesta kumpuaviin ilmiöihin. Vastaan tulee lukemattomia pirullisiksi luokiteltavia ongelmia, jotka ovat kärjistyessään lähes mahdottomia ratkaista. Koska johtajan rooliin kuuluu itsenäisyys, hän jää usein yksin kaikkien johtamiseen liittyvien pulmien kanssa.

Pirullisten ongelmien käsitettä on tutkittu paljon. Jo 1973 Rittel ja Weber havaitsivat, ettei lineaarinen paradigma vastaa yhteiskunnallisten systeemien ongelmiin niiden vahvan yhteenkietoutuneisuuden vuoksi. Pirulliset ongelmat ovat haastavia määritellä; ne ovat moniulotteisia, hämmentäviä ja paradoksaalisia (Lundström & Mäenpää 2020). Asiat eivät ole ”joko tai”, vaan ”sekä että”, jolloin pragmaattinen lähestymistapa ei toimi. Pirulliset ongelmat muodostuvat samanaikaisten ja limitäisten yksilöiden ja organisaatioiden vuorovaikutuksen kautta, joihin usein liittyvät myös henkilökohtaiset tai yhteisölliset arvot ja tulkinnat (Lundström ym. 2022).

Lineaariin toimintatapoihin tottuneet johtajat stressaantuvat kohdatessaan pirullisia ongelmia. Tilannetta voidaan kuvata kulkemisena kaaoksen reunalla. Kaaoksen reunalla kulkeminen ei ole kuitenkaan aina kielteinen asia: se on tilanne, jossa johtajalla on mahdollisuus suunnata voimavaransa kehittämiseen ja uuden

löytämiseen. Työnohjauksessa johtamisen kompleksisen viitekehyksen ja sen tuottamien paradoksaalisten ilmiöiden käsittely voi tuottaa johtajille helpotuksen tunteen: kaikkea ei yksinkertaisesti voi eikä tarvitse ennakoida ja hallita, mutta silti voi ymmärtää.

Johtamista voidaan parantaa vuorovaikutuksen metataitoja kehittämällä. Meta-aidoksi on määritelty oppimisen oppiminen, järjestelmällinen lähestymistapa, dialoginen asemointi, ajattelutaitojen harjoittaminen, käytännön tavoittaminen ja mahdollistavan ajattelutavan ylläpitäminen (Virtanen ym. 2023). Tärkeää on johtajan halu luoda hedelmällistä vuorovaikutusta, tutkia ja oppia katsomaan asioita laajassa perspektiivissä. Johtaja voi luoda ratkaisuja, jotka avaavat uutta ajattelua ja vievät toimintaa haluttuun suuntaan. Jotta tapahtuisi kehitystä, johtajan tulee pysähtyä ajattelemaan ja ymmärtämään aiemmin kokemaansa itsereflektion avulla (Rossi & Lundvall 2018). Johdon työnohjauksen dialogisuus herättää itsereflektion, jonka kautta johtajan kyky ajatella, ymmärtää ja oppia systeemisyyttä ja kompleksisuuden ilmiöitä kasvaa. Samalla syntyy luova tila, jossa johtaja voi pystyä jäsentämään tapaansa toimia aiemmasta poiketen.

Ohjauksen kompleksisuus

Työnohjaajalle johtamisen ymmärtäminen kompleksisuusteoreettisen ajattelun kautta antaa mahdollisuuden pohtia ohjattavan kanssa laajasti työhön liittyviä ilmiöitä. Ohjausprosessin alussa on syytä kiinnittää huomiota vuorovaikutteiseen systeemiin, jossa johtaja toimii, ja hahmottaa systeemissä ilmenevä kompleksisuus. Kompleksisuuden ymmärtäminen haastaa myös työnohjaajan omaa ajattelua sekä oletuksia johtamistyöstä ja organisaatioiden toiminnasta. Systeemit, joissa johtajat toimivat, ovat aina erilaisia, ja kompleksisuus ilmenee tapauksesta ja ajasta riippuen eri tavoin. Ohjattavan toiminnallisen systeemin, vuorovaikutusverkostojen ja kompleksisten ilmiöiden ymmärtäminen vaatii työnohjaajalta joka kerta aikaa ja paneutumista, sillä ilman systeemistä ymmärrystä työnohjaajan on vaikea tukea ohjattavaa kokonaisvaltaisesti.

Ohjausprosessissa itsessäänkin voi ilmetä kompleksisuutta, jolloin ohjattavan tai ohjaajan voi olla vaikea ymmärtää ja kohdata systeemisiä ulottuvuuksia. Ymmärryksen epätasapaino voi vaikeuttaa dialogia, tuottaa vaillinaista reflektiota ja hidastaa

ohjauksellisiin tavoitteisiin pääsemistä. Molemminpuolisen systeemisen ymmärryksen herääminen vaatii aikaa, minkä vuoksi työnohjauksen ajallinen kesto ja jatkuvuus prosessimaisesti on tärkeää (Paunonen–Ilmonen 2015a). Prosessin onnistuminen edellyttää, että ohjattava suhtautuu pitkäjänteisesti työnohjaukseen osallistumiseen. Esimerkiksi kolmen kerran tapaamissarja voi olla riittämätön tuloksellisen kokonaisnäkemysaikaansaamiseen monitahoisissa kompleksisissa organisaatioissa.

Johdon työnohjausta käytetään apuna tavoiteltaessa laaja-alaista vaikutusta organisaation hyvinvointiin ja johtamisen laatuun. Kuvio 1 havainnollistaa yksinkertaistaen johtajan vuorovaikutusverkoston moniulotteisuutta ja sivuaa myös päälliköiden verkostoja. Jokaisen työntekijän ammatti-identiteetti ja asema systeemisen organisaation osana vaikuttaa hänen vuorovaikutussuhteisiinsa. Systemikaavion ja henkilökohtaisen vuorovaikutusverkoston piirtäminen ja analysoiminen synnyttää systeemistä ymmärrystä. Kompleksisuusteoreettisen ajattelun tuominen mukaan keskusteluun auttaa näkemään systeemin toiminnassa ilmenevät haasteet ja mahdollisuudet, joihin oma toiminta vaikuttaa. Johtajan tulisi pystyä hahmottamaan samanaikaisesti ympäristön, organisaation, itsensä ja muiden yksilöiden kehitystarpeet. Hänen tulisi pystyä sitouttamaan johtoryhmä edistämään yhdessä tavoitteita, huomioida kompleksisuuden mukanaan tuoma ennakkoinnin vaikeus sekä vahvistaa ja tarjota vertaistukea ja suunnata toiminta tulevaisuuteen.

Kun työnohjaajalle avautuu johtajan roolin ympärille muodostunut vuorovaikutusverkosto, hän voi lineaarisen ajattelun ja syy-seuraussuhteiden analysoimisen sijaan ohjata huomion vuorovaikutussuhteisiin, systeemin sisältämään yllätyksellisyyteen ja yhteenkietoutuneisuuteen. Tavoitteena tulisi olla mahdollistavan adaptiivisen tilan (Uhl–Bien & Arena 2017) synnyttäminen ja ajatusten ohjaaminen kohti kehittymistä.

Kompleksisuusajattelun huomioiminen työnohjaajien koulutuksessa

Työnohjauksen koulutuksessa on havaittavissa koulutussisällön löyhä tieteenfilosofinen kiinnittyminen. Koska työnohjausta tukeva tutkimus on vähäistä, koulutus ja työnohjauksen toteuttaminen painottuu ohjaajien omiin taustakoulutuksiin ja

kokemuksiin työelämästä sekä käytännön oppikirjoihin. Työnohjauksen vahva kokemuksellisuus, erilaisten ontologisten tulkintojen tuottama kirjavuus ja osittainen pinnallisuus korostuvat koulutustarjonnassa. Myös työnohjausta käsittelevissä väitöskirjoissa todetaan säännöllisesti työnohjauksen irrallinen luonne ja käsitteiden kirjavuus. Tämä kertoo siitä, että työnohjauksen koulutuksen tieteellisen perustan vahvistaminen edellyttää käsitteiden selkeyttämistä.

Työnohjauksen koulutus puuttuu Suomen yliopistoista, ja alan tutkimus on meillä vähäistä. Eri tieteenaloilla tehdyt väitöskirjat ovat merkittäviä, mutta pitkäjänteinen ja laaja-alainen poikkitieteellinen tutkimus puuttuu. Työnohjauksen koulutuksen kehittäminen sekä koulutuspalveluiden tarjonta ja valvonta ovat pääosin yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden vastuulla. Story ry (Suomen työnohjaajat ry) määrittelee hyväksyttävän koulutuksen ja ylläpitää koulutettujen työnohjaajien rekisteriä. Julkisen, yliopistotasaisen koulutuksen puuttumisen takia alan tutkimus ei kehity ja asiasta kiinnostuneiden tutkijoiden into tyrehtyy helposti. Koulutuksen laajentuminen yliopistoihin, poikkitieteellisyyden tunnustaminen sekä esimerkiksi työnohjauksen professuurin perustaminen ja valvonnan siirtäminen opetusministeriölle nostaisi työnohjauksen yhteiskunnallista arvostusta ja vakiinnuttaisi sen aseman tieteellisesti tunnustettuna työnteon tukimuotona.

Pohdinta

Organisaatioiden systeemisyyys, missä kaikki toiminta rakentuu kompleksisissa, vuorovaikutteisissa verkostoissa, on johtamisen peruselementti. Johtajat vaikuttavat osana moniulotteisia verkostojaan, jotka ovat osin päällekkäisiä. He eivät pääse työssään kompleksisuutta karkuun. Kun johtaja oppii käsittelemään systeemisyyttä ja systeemissä ilmenevää kompleksisuutta sekä hahmottamaan oman roolinsa osana epälineaarisesti ja vuorovaikutteisesti toimivaa yllätyksiä sisältävää systeemiä, hän samalla parantaa mahdollisuuksiaan luovia ketterästi arjen haasteissa ja kehittää pitkäjänteisesti itseään ja työtään.

Tutkimukset osoittavat, että työnohjaus vahvistaa johtajan kompetenssia ja kestävyyttä sekä lisää kokonaisvaltaisesti organisaation työhyvinvointia. Työnohjaus on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä se vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta sekä parantaa johtamisen laatua (Paunonen-Ilmonen 2015a).

Työnohjaus tarjoaa vertaistuen ja on apuna johtajan työn yksinäisyyden käsittelemisessä (Ollila 2006). Kokonaisvaltaisena, dialogisena ja luottamuksellisena toimintana työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden johtajuuden reflektiiviseen käsittelemiseen, ja johtajat kokevat sen keinona kehittää omaa rooliaan (Roth 2017). Työssään stressaantunut johtaja voi välttää työuupumuksen, jos hän pystyy hahmottamaan omat mahdollisuutensa ja rajallisuutensa kompleksisessa systeemissä, jossa tapahtumien ennakoimaton epälineaarisuus ja ilmaantuminen ovat aiemmin ahdistaneet. Kun johtajan oma työhyvinvointi paranee, se vaikuttaa myönteisesti koko organisaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen.

Johtamisen valmennuksessa voidaan käyttää monia erilaisia menetelmiä, mutta niiden heikkoutena on usein henkilökohtaisen reflektoinnin puute. Esimerkiksi usein käytettyjen johtamisen menetelmävetoisten työkalujen (kuten Lean ja palvelumuotoilu) avulla ei ratkaista inhimillisiä ja sosiaalisissa verkostoissa esiintyviä, yhteenkietoutuneita ongelmia, jotka sisältävät palauteprosesseja ja yllätyksellisyyttä. Sen sijaan johdon työnohjaus voi helpottaa johtajan työtä käytännössä, parantaa johtamisen laatua ja lisätä tuottavuutta, koska systeemisyyden ja sen tuomat kompleksiset ja henkilökohtaiset ilmiöt voidaan työnohjauksessa analysoida ja käsitteellistää konkreettiselle tasolle. Koska työnohjauksesta on todettu olevan merkittävästi hyötyä johtajan työssä (Ollila 2006; Paunonen-Ilmonen 2015a; Vanne 2021), työnohjausta tulisi määrätietoisesti suunnata johtamisen tukirakenteeksi kaikissa julkisen sektorin tehtävissä.

Kun johtajan työtä tarkastellaan “kompleksisuuslinssin” läpi, muodostuu kuva erittäin moniulotteisesta ja vuorovaikutteisesta toimintaverkostosta, jossa johtaja kohtaa epälineaarisesti esiintyviä, toisiinsa kietoutuneita ja jopa pirullisia ongelmia. Työnohjaajat kohtaavat ohjauksellisen kompleksisuuden saadessaan asiakkaaksi systeemisessä viitekehyksessä toimivan johtajan. Jos työnohjaaja ei ymmärrä systeemisyyttä ja siinä ilmenevää kompleksisuutta, joka määrittää johtajan toimintaympäristön, ohjaus voi jäädä pinnalliseksi eivätkä sen tulokset tuo pitkällä aikavälillä riittävästi tukea asiakkaalle.

Tarkasteluni pohjalta esitän, että johdon työnohjaajien koulutustasoa ja opetus sisältöjä tulee suunnata tieteellisesti vaativammalle tasolle. Oleellisena pidän työnohjaajien koulutuksen täydentämistä kompleksisuusteoreettisella ajattelulla. Tavoitteena tulisi olla systeemisyyden- ja kompleksisuusajattelun merkityksen huomioiminen käytännön työnohjauksessa.

Jos johtaja työnohjauksen ansiosta oivaltaa toimivansa osana kompleksisia vuorovaikutusverkostoja, organisaatioiden hyvinvointi voi tämän laajentuneen ymmärryksen kautta lisääntyä. Vartiaisen ja Lehdon (2019) sanoin kompleksisuutta ymmärtävä johtaja on onnellinen johtaja. Ymmärrys siitä, että johtaminen on systeeminen ilmiö eikä yksilösuoritus, auttaa johtajaa löytämään työstään syvällisyyttä ja palkitsevuutta. Kompleksisuuden ymmärtämisen myötä sekä johto että henkilöstö saattavat tuntea itsensä jopa onnellisiksi työssään, mikä lienee johdon työnohjauksen tärkein tavoite.

Kirjoittaja

Päivi Lundvall

FT, dosentti, HtM, toimitusjohtaja, Reflek Oy
sähköposti: paivi.lundvall@johtamisenarvot.fi

Kirjallisuus

- Byrne, D. & Callaghan, G.** (2014) Complexity theory and the social sciences. Lontoo: Routledge.
- Cilliers, P.** (1998) Complexity and postmodernism. Lontoo: Routledge.
- Duncan, R. B.** (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Teoksessa R. H. Kilmarm, L. R. Pondy & D. Slevin (toim.) The management of organization design: Strategies and implementation. New York, NY: North Holland, 167–188.
- Ikonen, M.** (2020) Työnohjaus – luottamukseen perustuva praxis: Ohjauksen elementit ohjattavan toimijuuden kehittämisen mahdollistajina. Helsinki: Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5904-5>
- Jalonen, H. & Uusikylä, P.** (2023) Yhteiskunnallinen resilienssi systeemisen muutoksen mahdollistajana. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into, 25–47.
- Keskinen, S. & Mäkinen, J.** (2018) Esimiesten työnohjaus yliopistoissa – tavoitteet, toteutus ja tulokset. Hallinnon Tutkimus 37 (2), 86–97.

- Kärkkäinen, M.-L.** (2013) Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa: Laadullinen haastattelututkimus. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Health Sciences. Kuopio. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1180-3>
- Lundström, N., Karhu, M., Lindell, J. & Pernaa, H.-K.** (2022) Systeminen pirullisuus ja paradoksaalisuus. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) Epävarmuuden aika – kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into.
- Lundström, N. & Mäenpää, A.** (2020) Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. *Gaudeamus*, 37–59.
- Mitleton-Kelly, E.** (2003) Ten principles of complexity and enabling infrastructures. Teoksessa E. Mitleton-Kelly (toim.) *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations: The application of complexity theory to organizations*. Pergamon, 23–50.
- Niemelä, A.** (2019) Työnohjaus monikulttuuriossaamisen edistäjänä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 86. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1149-0>
- Ollila, S.** (2004) Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus* 23 (4), 29–49.
- Ollila, S.** (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Paunonen, M.** (1989) Hoitotyön työnohjaus. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.
- Paunonen-Ilmonen, M.** (2015a) Työnohjaus - toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: Sued Management Oy.
- Paunonen-Ilmonen, M.** (2015b) Työnohjaajakoulutuksen toimivuus ja työnohjauksen vaikuttavuus. Helsinki: Sued Management Oy.

- Raisch, S. & Birkinshaw, J.** (2008) Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management* 34 (3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rittel, H. & Webber, M.** (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4 (2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Rossi, P. & Lundvall, P.** (2018) Kehollisesta kokemisesta kohti sanallistettuja kokemuksia: Hevoset reflektoinnin mahdollistajina. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.) *Kokemuksen tutkimus VI: Kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapland University Press, 191–208.
- Roth, S.** (2017) Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. *Työelämän tutkimus* 15 (2), 134–147.
- Stacey, R.** (2006) Ways of thinking about public sector governance. Teoksessa R. Stacey & D. Griffin (toim.) *Complexity and the experience of managing in public sector organizations*. Lontoo: Routledge, 15–45.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M.** (2017) Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics* 46 (1), 9–20. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Vanne, T.** (2021) Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 483. Tampere. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2125-3>
- Vartiainen, P. & Lehto, K.** (2019) Kompleksisuutta ymmärtävä johtaja – onnellinen johtaja. Teoksessa N. Koivunen & S. Kultalahti (toim.) *Meidän Riitta – Tutkija, opettaja ja yhteiskunnallinen vaikuttaja: Juhlakirja professori Riitta Viitalan 60-vuotisjuhlan kunniaksi*. Acta Wasaensia 419. Vaasa: Vaasan yliopisto, 92–100. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-857-3>
- Virtanen, P., Jalonen, H. & Tammeaid, M.** (2023) *Public sector leadership: A human-centred approach*. Lontoo: Routledge.