

TEKSTI: Terhi Mäkinemi

Valmentava johtaminen – polku parempiin tuloksiin

Taitava johtaja johtaa tänä päivänä yhdessä tekemällä ja valmentavalla otteella, koska esimiestyö on kokonaisvaltaista, ihmisten ja asioiden johtamista. Johtaminen on ennen kaikkea palvelutehtävä, jossa esimies auttaa työntekijöitä menestymään.

Esimiehiin kohdistuu erilaisia odotuksia johdettavien, ylimmän johdon sekä sidosryhmien osalta. Kaikki odottavat johtajalta jotakin erilaista tekemistä ja toimintaa. Siksi johtaminen kysyy monia taitoja, paljon tietoja ja laaja-alaista osaamista.

Valmentava johtaminen tukee johtajaa kannustamaan työntekijöitä kohti kukoistusta ja onnistumista.

Valmentava johtaminen perustuu valmentamisen ydintaitoihin. Niitä ovat kiinnostus, kysyminen, innostaminen ja haastaminen. Näitä hyödyntämällä saadaan yrityksessä laajemmin esille työntekijöiden potentiaali ja voimavarat. Hyvä johtaja keskustelee, kuuntelee, on avoin, jakaa tietoa, takaa työrauhan ja johtaa toimintaa kohti yhteistä tavoitetta.

Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on vuorovaikutustapa, joka avaa sitä, miten ihminen vaikuttaa toisiin ja tulee itse toisista vaikutetuksi. Se on toista ihmistä arvostava suhtautumistapa ja asenne sekä yhteistä ajattelua aktivoiva ja osallistava tapa toimia. Valmentava johtamisote on tavoitteellista tekemistä kohti yrityksessä yhteisesti määriteltyä päämäärää. Valmentava johtaminen edellyttää muutoksia yrityksen kulttuurissa.

Valmentava johtaminen kumpuaa yhteistyöstä ja sen syvemmästä ymmärtämisestä. Yrityksen työntekijät yhdessä ovat enemmän kuin kukaan yksin.

”Valmentavassa johtajuudessa kaikki perustuu luottamukseen. Valmentava ote kuuluu yrityksessä kaikille”, rajaa Vesa Ristikangas, valmentavan johtajuuden pioneeri Suomessa. Hän on psykoterapeutti, coach ja teologi.

Valmentavassa johtamistavassa hyväksytään valmentamisen eri menetelmien käyttäminen osana arkijohtamista. ”Esimerkiksi urheilun puolella valmentamisessa on valmennettu urheilijoita ottamaan vastuuta omasta oppimisesta ja menestyksestä. Valmentaja on auttanut joukkuetta tai yksittäistä urheilijaa onnistumaan tavoitteissaan tukemalla, keskustelemalla ja ohjaamalla oikeaan suuntaan. Sama pätee yritysälämään, jossa johtaja voi valmentavaa otetta hyödyntämällä edistää työntekijöiden toimintaa edellä mainituin keinoin. Valmentavassa johtajuudessa esimies ja johtaja soveltavat näitä urheilumaailman oppeja ja coachingin ydintaitoja”, Ristikangas taustoittaa.

Kasvata tulosta valmentavan johtamisen avulla Nopeiden myllerrysten ja toimintaympäristöjen muutoksissa menestyminen edellyttää myös työntekijöiden osallistumista yhteisesti yrityksen tulevaisuuden rakentamiseen. Siksi yritysten kannat-

”

Kertominen kieltää toisen älykkyyden. Kysyminen kunnioittaa sitä.”

Sir John Whitmore

KUVA: Pentti Hokkanen, Flaming Star Oy



KUVA: Taru Kankkonen



Terhi Mäkinemi, toimittaja, kouluttaja, joka syttyy ihmisistä, kohtaamisista ja tarinoista.

”

Valmentavassa johtajuudessa korostuu arvostava, osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta.

Vesa Ristikangas

taisi hyödyntää laaja-alaisemmin työntekijöiden kykyjä ja ajan käyttöä osana liiketoiminnan kehittämistä.

”Valmentava johtaminen tuo yritykselle monia hyötyjä. Siitä saa esimerkiksi työkaluja ja tukea vastuun jakamiseen, tiimin yhteistoiminnan tehostamiseen, tavoitteisiin sitouttamiseen, tuottavuuden kasvattamiseen, luovuuden lisäämiseen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen. Valmentava johtaminen lisäksi kehittää ja jalostaa ajattelua laadullisemmaksi”, kannustaa Ristikangas.

”Kun esimies kertoo avoimesti painopisteen johtamisessa siirtyneen ajattelun aktivoimiseen ja kehittämiseen eikä sen vuoksi voi vastata kaikkiin kysymyksiin valmiilla vastauksilla, työyhteisössä vältetään hankalilta tilanteilta. Jatkossa esimies ja alaiset voivat keskustella siitä, minkälaista johtamista halutaan vahvistaa. Esimies voi hyvin esimerkiksi antaa palvelulupauksen tiimilleen, jossa hän avaa asioita tarkemmin ja joka perustuu tiimiläisten odotuksiin. Koska esimies ei voi vastata kaikkiin odotuksiin, hänen on tehtävä valintoja ja rajattava sitä, mihin kaikkeen voi vastata”, kannustaa Ristikangas.

”

Se, mihin kiinnität huomiota ja miten siihen kiinnität huomiota, määrittää sisällön ja elämäsi laadun.

Mihaly Csikszentmihalyi

Valmentava johtaminen

vahvistaa itseohjautuvuutta
kasvattaa motivaatiota
parantaa työhyvinvointia
kehittää yksilön ja tiimin
suorituskykyä

Valmentavan johtajuuden hyödyt esimiehelle ja johtajalle:

kehittää itsetuntemusta
kasvattaa taitoja tehdä yhteistyötä
kohti tavoitteita
opettaa valmentamaan
omaa mieltä

Valmentava johtajuus on ratkaisu tilanteisiin, joissa

ihmisiä on haasteellista saada mukaan
perinteinen johtamistapa ei toimi
tulee turhia väärinymmärryksiä
viestit eivät mene perille

Valmenna työyhteisössä – aktivoi alaisten ajattelua

Kysy esimerkiksi:

Mitä itse tästä ajattelet?
Miten päädyit juuri tähän ratkaisuun?
Mitä muita vaihtoehtoja sinulla on?

Käytä kysymyspuitteita:

Kerro lisää...?
Entä, jos...?
Mitä, jos...?

Käytä m- ja k-kirjaimella alkavia kysymyksiä:

Mitä?
Mikä?
Miten?
Miksi?
Kuka?
Koska?
Milloin?
Missä?

Kuusi keinoa toimivampaan työilmapiiriin:

kannusta
keskustele
kiinnostu
kuuntele
kysy
kiitä

Valmentava esimies luo olosuhteet, joissa työntekijät voivat onnistua työssään, voivat hyvin, kasvavat ja kehittyvät kohti huippusuoritusta. Olosuhteiden luomisessa on yksikertaisimmillaan kyse siitä, miten alaisten ja tiimin potentiaali viritetään ja valjastetaan käyttöön matkalla kohti asetettuja tavoitteita.

Valmentava johtaja tukee johdettavia ymmärtämällä alaisten arkea ja mahdollistamalla ajattelun kehittymistä laadullisemmaksi esittämällä haastaviakin kysymyksiä. Kysymysten tekeminen on valmentavassa johtamisessa esimiehen erityisosaamista, ja tavoitteena on saada aikaan vaikutuksia johdettavien ajattelussa ja toiminnassa. Todellista kehittymistä johdettavissa ei tapahdu, jos johtaminen pohjautuu liikaa asemavallan käyttämiseen.

”Valmentavan esimiehen tavoitteena on lisätä tiimissä palautteen antamisen avoimuutta ja näyttää siitä itse esimerkkiä. Valmentava esimies on kiinnostunut saamaan palautetta johdettavilta ja pyytämään palautetta tiimiltä. Näin hän näyttää mallia siitä, miten kuka tahansa tiimistä voi antaa toiselle palautetta”, Ristikangas rohkaisee.

Valmentaminen on 90-prosenttisesti suhtautumista-paa ja 10-prosenttisesti tekniikkaa. Kyse on pohjimmiltaan ihmiskäsityksestä, joka välittyy johtamisessa toista arvostavana, osallistavana ja tavoitteellisenä toimintana.

Lue lisää:

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V.
Valmentava johtajuus.
Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L.
Valmentava esimies.

Unilever
Food
Solutions

GOODNESS
GRACIOUS
GREENS!

VIHREÄ VALLANKUMOUS



TAPAHTUMAKIERTUE

TI 29.10. HELSINKI

TO 7.11. OULU

TI 12.11. KUOPIO

TI 14.11. TAMPERE

2019

MILTÄ RUUANTUOTANTO NÄYTTÄÄ
20 VUODEN PÄÄSTÄ? KUINKA HYÖDYNNETÄÄN
RUOKAHÄVIKKIÄ LUOVASTI? MITEN TEHDÄÄN RUOKAA,
JOKA ON SEKÄ MAISTUVAA ETTÄ
YMPÄRISTÖYSTÄVÄLLISTÄ?

VALITSE ITSELLESI SOPIVA TAPAHTUMAPÄIVÄ
JA LÖYDÄ VASTAUS NÄIHIN JA MONIIN MUIHIN
KYSYMYKSIIN! ILMOITTAUTUMINEN ON NYT AUKI

WWW.LYYTI.FI/GGG

♥ WWW.UNILEVERFOODSOLUTIONS.FI ♥