



Kysymysten tekeminen on valmentavassa johtamisessa esimiehen erityisosaamista. Valmentava esimies aktivoi yhteistä ajattelua tekemällä haastaviakin kysymyksiä. Varsinaisten kysymyssanojen lisäksi hän voi käyttää myös "mitä, jos" -tapaisia kysymyspuitteita.

Valmentava johtaminen tuo tuloksia

Hyvä johtaja johtaa yhdessä tekemällä ja valmentavalla otteella. Johtaminen on palvelutehtävä, jossa johtaja auttaa työntekijöitä menestymään.

TEKSTI: TERHI MÄKINIEMI, KUVAT: PIXABAY (ISO KUVA) JA PENTTI HOKKANEN/STUDIO: FLAMING STAR OY (PIENI KUVA)

Valmentava johtaminen perustuu ihmiskäsitykseen, jossa työntekijöitä arvostetaan, kunnioitetaan, kuullaan ja heihin luotetaan. Valmentavaa johtamista ei ole ilman näitä ominaisuuksia. Siksi johtajan maailmankuva ja ihmiskäsitys ovat tärkeitä.

Valmentava johtaminen perustuu myös valmentamisen ydintaitoihin. Niitä ovat kiinnostus, kysyminen, innostaminen ja haastaminen. Näitä hyödyntämällä saadaan laajemmin esille työntekijöiden potentiaali ja voimavarat.

Tavoitteellista tekemistä kohti yhteistä päämäärää

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

Valmentavan johtamisen edellytykset ovat muutokset kulttuurissa.

Valmentava johtaminen kumpuaa yhteistyöstä. Siksi yhteistyön syvämpi ymmärtäminen on tärkeää. Yrityksen työntekijät yhdessä ovat enemmän kuin yksin.

"Valmentavassa johtajuudessa kaikki perustuu luottamukseen ja kuuluu yrityksessä kaikille", rajaa **Vesa Ristikangas**, valmentavan johtajuuden pioneeri, psykoterapeutti, coach, teologi.

Yritykselle monenlaista hyötyä

Toistuvissa toimintaympäristöjen muutoksissa menestyminen edellyttää kaikkien työntekijöiden osallistumista yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen. Yritysten kannattaakin hyödyntää laaja-alaisemmin työntekijöiden kapasiteettia liiketoiminnan kehittämisessä.

"Valmentava johtaminen hyödyttää yritystä monin tavoin. Siitä saa työkaluja esimerkiksi vastuun jakamisen, tiimin yhteistoiminnan tehostamisen, tavoitteisiin sitouttamisen, tuottavuuden kasvattamisen, luovuuden lisäämisen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämisen tueksi. Se myös kehittää ja jalostaa ajattelua laadullisesti", rohkaisee Ristikangas.

Johtajan siirtyminen valmentavan johtamistavan käyttämiseen voi aluksi hämmäntää työntekijöitä. Työntekijöillä saattaa olla aja-

Valmentavan johtamisen tavoitteet:

Yksilön, tiimin suorituskyvyn nostaminen
Itseohjautuvuuden kasvu
Motivaation kasvu
Työhyvinvoinnin parantaminen

Kuusi keinoa parempaan työilmapiiriin

- Kysy
- Kuuntele
- Kannusta
- Kiinnostu
- Keskustele
- Kiitä

tuksia siitä, miten esimiehen tulee esimerkiksi tietää asioita tai toimintatapoja, ei vain kysyä.

”Kun esimies kertoo avoimesti johtamisfokuksensa siirtymisestä ajattelun kehittämiseen ja ettei siksi vastaa kysymyksiin, asia selkiää. Jatkossa esimies ja alainen voivat keskustella siitä, minkälaista johtamista halutaan vahvistaa. Esimiehellä voisi hyvin olla palvelulupaus tiimille, joka avaa sen, että kaikkiin odotuksiin ei voi vastata, on tehtävä valintoja ja rajata sitä, mihin kaikkeen vastaa”, kannustaa Ristikangas.

Kysyminen tärkeämpää kuin pomottaminen

Valmentava esimies tukee johdettavia ymmärtämällä alaisten arkea ja mahdollistamalla ajattelun kehittymistä tekemällä haastaviakin kysymyksiä. Kysymysten tekeminen on valmentavassa johtamisessa esimiehen erityisosaamista ja tärkeämpää kuin pomottaminen. Kysymykset ovat väline saada aikaan vaikutuksia yhdessä johdettavien kanssa.

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

Ristikankaan mukaan valmentaminen on 90 % suhtautumistapaa ja 10 % tekniikkaa. Valmentavassa johtamisessa kaikki kohtaamiset perustuvat valmentavalle filosofialle, jossa korostuu osallistava, arvostava ja tavoitteellinen ote. ■

Lisätietoa:

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus.

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



Valmentavan johtajuuden pioneerin, psykoterapeutti Vesa Ristikankaan mukaan valmentaminen on 90 % suhtautumistapaa ja 10 % tekniikkaa.