

Valmentava esimies kysyy, kuuntelee, keskustelee, ihmettelee ja on ennen kaikkea kiinnostunut johdettavistaan, Marjo-Riitta Ristikangas kiteyttää.

Pälvi Salo • Kuvat Henrik Ikonen

Valmentava johtaja auttaa muita onnistumaan

Urheilussa harva menestyy ilman valmentajaa. Valmentajalta saa vinkkejä, neuvoja, rohkaisua, kritiikkiä ja läsnäoloa. Miksei samankaltainen valmentava ote purisi myös työelämässä, kysyy Jollaksen asiantuntijakouluttaja Marjo-Riitta Ristikangas, valmentavan johtajuuden puolestapuhuja.

Kun **Marjo-Riitta Ristikangas** tuli ensimmäisen kerran Jollakseen kertomaan valmentavasta johtajuudesta S-ryhmän esimieskoulutettaville, hän koki jotain erityistä. Ilmapiiri talossa tuntui alusta lähtien lämminhenkiseltä, ihmiset ruokalassa rupattelivat iloisesti, käytävällä jotkut halasivat toisiaan. Sama fiilis – liekö se kuuluisa Jollas-henki – jatkui valmennustilaisuudessa. Kyseltiin, oltiin aktiivisia. Kaikki olivat selvästi mukana omasta halustaan, eivät pomon pakottamina.

Samanlaisen hyvän mielen Marjo-Riitta soisi vallitsevan myös työpaikkojen arjessa. Hänen oman perheyrityksensä *BoMentis Coaching Housen* nimikin kumpuaa tästä filosofiasta ja on käännös latinan sanoista bona mentis, hyvät mielet.

– Kummassa kaupassa sinä mieluummin asioit: siinä, jossa henkilökunta on ystävällistä, hymyilevää ja palvelevaa, vai siinä, jossa ollaan yrmeitä ja poissaolevia? Vastaus lienee päivänselvä. Jos ihmisillä on töissä mukava fiilis, se myös näkyy ulospäin asiakkaille, hän pohtii.

Marjo-Riitta uskoo, että suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta. Vaikka perinteinen ”management by perkele” -tyyli onkin jäämässä vähemmälle, on inhimillisemmän johtamistyylin puolestapuhujille edelleen tilausta.

Yksi S-ryhmän strategisista tavoitteista on saada palvelukseensa alan parhaat ja sitoutuneimmat osaajat.

– Se on hyvä tavoite, sillä jatkossa juuri tällaiset yritykset menestyvät. Uhkaava työvoimapula haastaa teidätkin jatkossa yhä kovemmin huolehtimaan siitä, että näin oikeasti tapahtuu.

Yhteinen yritys

Marjo-Riitan lapsuuden haaveammatti oli lääkäri. Lääkikseen hän ei päätynyt, vaan valmistui terveydenhoitajaksi.

– Huomasin pian, että haluan tehdä jotain luovempaa. Aloin opiskella Helsingin yliopistossa organisaatio- ja sosiaalipsykologiaa. Nyt työn alla on väitöskirja lempiaiheestani, valmentavasta johtajuudesta, myös psykodraamaohjaajan koulutuksen saanut valmentaja kertoo.

Marjo-Riitan kodin perintönä versoi kipinä yrittäjyyteen. Aviomies **Vesa Ristikangas** on myös yrittäjäperheestä. Lenkkipolulla tehdyt unelmoinnit elämän jakamisesta myös työrintamalla saivat konkreettisen muodon, kun pariskunta perusti oman yrityksen vuonna 1999. Ensimmäiset kymmenen vuotta Marjo-Riitta ja Vesa toimivat osana verkostoyritystä.

”Suomalainen johtamiskulttuuri tarvitsee uudistusta.”

– Vuonna 2009 kirjoitin yhdessä Vesan kanssa kirjan Valmentava johtajuus. Kirjoitusprosessi johti siihen, että halusimme fokusoida palvelumme selkeämmin valmentavan johtajuuskulttuurin rakentamiseen ja päätimme jatkaa itsenäisenä valmennusyrityksenä. Kaikki kolme lastamme ovat

”Valmentava esimies näkee vahvuudet ja edistymiset.”

nyt mukana yrityksen toiminnassa, valmennusassareina, kielenkääntäjinä ja it-tukena, Marjo-Riitta juttelee.

Mahdollisuudet käyttöön

Marjo-Riitan mielenkiinnon kohteita ovat ryhmädynamiikka, yksilöllisen innostuksen merkitys ja henkilökohtaisen oppimisprosessin lainalaisuudet. Hän uskoo johtajuuteen, joka keskittyy yksilön ja ryhmien potentiaalien käyttöönottoon.

– Esimiehen tehtävä on kasvattaa muita onnistumaan. Positiivisuus, kannustava puhe, me- eikä minä-kieli ja kysyminen ovat hyvän tiimin tunnusmerkkejä. Valmentava johtaja nauttii, kun muut onnistuvat, eikä pyri itse olemaan tähti. Todellinen esimies haluaa nähdä jokaisen yksilölliset vahvuudet ja erilaisuuden. Menestyvässä tiimissä on monipuolista osaamista ja erilaisia näkemyksiä, joista hyvässä yhteistyössä syntyy ihmeitä.

Käsitteen valmentava johtajuus takana on termi coaching, joka tuli Suomeen 2000-luvun alkupuolella.

– Työelämässä coaching ei ole niin suoraviivaista kuin urheilumaailmassa, mutta yhtäläisyyksiä on paljon, Marjo-Riitta sanoo.

– Valmentava johtaja rakentaa sillan nykyhetkestä tavoitteisiin ja pyrkii yhdessä toisen kanssa keskustellen ylittämään nykytodellisuuden ja tavoitteiden välisen kuilun. Taustalla on ajatus siitä, että menneisyyttämme emme voi muuttaa, mutta tulevaisuudessa kaikki on mahdollista. Muutos onnistuu, kun tavoite on riittävän houkutteleva.

Työelämän uusi suunta

Miksi puhut valmentavasta johtajuudesta, johtamisen sijaan?

– Vastuu ryhmän toiminnasta kuuluu kaikille sen jäsenille. Se ei siten ole vain esimiehen oikeus tai velvollisuus.

Marjo-Riitta muistuttaa, että valmentamisessa on aina kaksi osapuolta. Suhteen ydin on siitä, että toisella on tarve kehittyä ja toinen tarjoaa siihen mahdollisuuden. Hyöty onnistumisesta koituu molempien ja koko organisaation hyväksi.

– Monesti työpaikoilla keskitytään liikaa pohtimaan sitä, missä olemme huonoja, kun pitäisi miettiä, missä olemme hyviä, mitkä ovat meidän vahvuuksiamme. Valmentava esimies näkee vahvuudet ja edistymiset, toki myös ne asiat, joissa on parannettavaa. Työyhteisön menestys lähtee yhteisestä tavoitteesta ja innostuneesta asenteesta.

Kirjassaan Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas kysyvät, miltä suomalainen työelämä näyttäisi, jos johtajat ryhtyisivät olemaan ”tavallisia kuolevaisia”, inhimillisiä ja erehtyväisiä? Entä jos ihmiset työpaikoilla kokisivat, että heidät otetaan todesta. Voisiko esimiehillä olla aikaa johtamiseen, jopa niin, että he olisivat siitä innoissaan?

Hyviä kysymyksiä, joihin uudenlainen johtamiskulttuuri voi tuoda vastauksia.



Innostunut sitoutuu

Osuuskauppa Arinan käyttötavarapäällikkö **Niina Viippola** on ottanut käyttöön valmentavan johtajuuden periaatteita omassa työssään.

– Valmentava johtajuus on opettanut minua johtamaan yksilöitä ja ottamaan huomioon ihmisten erilaisuuden. Tärkeää on olla myös itse innostunut, sillä kuinka muuten voisit saada porukan mukaan?

Viippola toteaa, että valmentavassa johtamisessa tavoitteellisuus korostuu.

– Kun saa ihmiset mukaan asettamaan tavoitteita, sitoutuminen kasvaa valtavasti. Pelkkä tavoiteasetanta ei kuitenkaan riitä, vaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on arjessa tapahtuva innostaminen. Olen itse läsnä ja puhun samaa kieltä kuin työntekijät, tärkeintä on kysellä ja kuunnella! Kun ihmiset kokevat, että voivat vaikuttaa työhönsä ja kehittää asioita, tunne työn merkityksellisyydestä kasvaa, Viippola kertoo.