

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast, jakso kymmenen. Tänään puhutaan coachaamisesta, valmentamisesta, valmentautumisesta, tiimivalmennuksesta ja niin edelleen. Minulla on täällä kanssani keskustelemassa Minna Rytönen, hankepäällikkö Hankevoimalasta, Pohjois-Savon hyvinvointialueelta. Tervetuloa, Minna.

Minna Rytönen: Kiitos, Hanna.

Hanna: Pitäisikö meidän ihan alkuun määritellä coaching, mitä ihmettä se sitten tarkoittaa? Coaching-yhdistys määrittelee sen näin, että coaching auttaa fokusoimaan ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan tavoitteita, sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnittuja päätöksiä, refleктоivaa oppimista ja syvällistä kehitystä. Miltä tämä sinusta, Minna, kuulostaa?

Minna: Kyllä se kuulostaa ihan valmentamiselta. Mä ajattelen just siitä valmentamisesta niin, että se on vähän semmoista uinuvan potentiaalin ja sellaista kasvun mahdollisuuksien esiin houkuttelemista ja valjastamista siihen, että mikä on toinen oikeastaan semmoinen valmentamisen keskeinen pyrkimys ja määrittelykin, että sillä pyritään saamaan aikaan jotain. Ja kun saadaan vähän valjastettua sieltä niitä kasvun mahdollisuuksia ja potentiaalisia, yksilöiden tai tiimien esimerkiksi, niin niiden avulla sitten saadaan aikaan sitä mitä siellä valmennuksen tavoitteena on, eli mitä pyritään aikaansaamaan. Ja varmaan siellä keskeisiä asioita on ainakin se, minkä kanssa itse teen töitä, niin tietysti on yleisesti tämä muutos. Muutoksen aikaansaaminen. Uuden oppiminen, kehittyminen. Uusien asioiden, uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen. Tämän tyyppiset asiat. Ja tietysti ihan konkreettisesti jonkun suorituksenkin vahvistamistahan se voi olla. Nämä ovat ehkä sellaisia.

Hanna: No, mä tartun tuohon muutokseen heti. Mä tartun siihen sen vuoksi, koska meistä kaikki tietää sen, mitä meillä on tapahtunut Suomessa noin vuosi sitten. Meillä käynnistyivät sote-alueet ja hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1. tänä vuonna. Ei me voida varmaankaan sanoa, vai mitä mieltä olet, että olemme selvinneet jo muutoksesta. Vai olemmeko keskellä muutosta?

Minna: Voi että. Hyvin olemme keskellä muutosta. Ja tietysti tämä iso organisaatiomuutos, hyvinvointialueelle siirtyminen, niin se on oma, iso kokonaisuutensa. Mutta kyllähän sitä toiminnallista muutosta ja toimintakulttuurin muutosta tehdään koko ajan. Ehkä se pikemminkin on niin, että se muutos oikeasti on sitä pysyvää ja arkea.

Hanna: Keskusteltiin muutoksesta ja muutoksen läpiviemisestä. Meillä on Pohjois-Savon hyvinvointialueella paljon erilaista valmennusosaamista. Millaisena voimavarana sinä näet Minna tämän meidän valmennusosaamisen meidän organisaatiolle ja kenelle siitä voisi olla apua sitten siinä omassa työssä, omassa substanssiosaamisessa, tai sitten kenties muutoksessakin?

Minna: Onhan se aivan valtava voimavara. Me ollaan tässä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeessa osaltamme osallistuttu siihen, että näitä valmentajia... Tämä valmentajan osaaminen ja potentiaali vahvistuu tässä hyvinvointialueella. Eli on mahdollistettu se, että hyvinvointialueella on tällaisia tiimivalmennukseen valmentautuneita osaajia.

Hanna: Valmentajia.

Minna: Kyllä, valmentajia. Myös ollaan vahvistettu sitä, että on valmentajien lisäksi valmennettu kehittäjiä ja tämmösiä kehittämiseen kiinnittyviä avainhenkilöitä siellä käytännössä tämmöiseen tiimioppimisen ajatteluun ja orientaatioon. Heitäkin on jo yli kuutisenkymmentä valmennettua. Ja sitten näitä valmentajia varsinaisesti on 12. Osa vielä lopettelee, päättelee valmennusprosessiaan, mutta tämmöinen. Mutta valtava voimavarahan se on. Kyllähän se on aivan keskeinen osa kehittämistä ja muutostyötä. Jos ajatellaan, että muutos on oppimista ja valmentamisen tehtävä on vahvistaa sitä oppimista ja oppimisen myötä kasvua, niin se on tärkeää. Mutta näen sen myös niin, että jos ollaan jossain esimerkiksi työyhteisössä, yksiköissä, jonkinlaisessa jumitilanteessa, ettei päästä eteenpäin... Olipa asia mikä tahansa, vaikka yhteistyöhön liittyvää kysymystä, tai miten saadaan jotkut prosessit tai toimintatavat eteenpäin ja parannettua, niin kyllä näihinkin linkittyy valmentaminen tosi hyvin. Siinä vaiheessa, kun halutaan lähteä oppimaan ja kuulemaan toisia vähän eri tavalla ja löytämään yhdessä niitä ratkaisuja niihin tunnistettuihin tilanteisiin. Ja kyllähän tämä valmentaminen myös soveltuu tosi hyvin esimerkiksi johtoryhmiin, ohjausryhmiin. Eli kun sitä muutostyötä tai kehittämistä tehdään vaikka hankkeessa, niin hankkeiden johtoryhmät, hankkeiden ohjausryhmät, tai hyvinvointialueella vaikka johtoryhmät, niin sillä tavalla päästään kohti sitä yhteistä orientaatiota ja kirkastamaan sitä yhteistä päämäärää. Mikä on sitten taas sen muutoksen ihan keskeinen asia, että on se yhteinen päämäärä ja on sitä yhteistä aikaa käsitellä niitä asioita.

Hanna: Kyllä. On yhteinen päämäärä. On yhteinen visio siitä, että minkälainen meidän organisaatiokulttuuristamme tulee syntyväksi jonakin päivänä. Jotenkin itse näen tämän sellaisena pitkänä siltana oikeastaan ja sellaisena rakennelmana siihen, että jonakin päivänä meillä on todella se valmentavaa johtamista hyväksikäyttävä, valmentavaa työ kulttuuria hyväksikäyttävä organisaatio, jossa eletään ja ollaan ja voidaan hyvin. Minulla jotenkin... Valmentavan johtamisen keskiössä itse työskentelen, niin tietysti sielua hiveilee kovasti se, että teillä on paljon koulutettu hankkeen puolella tiimivalmentajia ja te olette ottaneet sinne kehittäjiä, joita te olette valmentaneet ja muuta. Tämä kaikkihan tietysti tukee minun nähdäkseni sitä yhteiseen päämäärään pyrkimistä ja muuta. En malta olla myöskään tuohon tarttumatta siltä osin, kun sanoit että valmentamisesta voisi olla hyötyä myös johtoryhmätyöskentelyssä ja näin edelleen. Nythän meillä on ensi vuonna alkamassa itse asiassa aika massiivisetkin johtoryhmävalmennukset ja johtoryhmän jäsenten valmennukset tuolla hyvinvointialueella. Sen lisäksi meillä alkaa muille esihenkilöille sitten suunnattua valmennuksellista koulutusta, jossa he itse myös oppivat valmentamaan ja toimimaan valmentavan johtajuuden määritelmillä. Itse asiassa johtajuuden kaikilta tasoilta, sieltä meidän hyvinvointialueen johtoryhmästä ihan sinne lähiesihenkilöön asti, tarjotaan

erilaisia valmennuksellisia koulutuskokonaisuuksia. Saa nähdä minkälaisia tuloksia ja miten hienoja innovaatioita me sieltä saadaan sitten nostettua esille. On sanottu, että valmentava johtajuus on tulevaisuuden työelämätaito ja valmentavassa työkulttuurissa toimiminen on työelämätaito. Miten tämä sinusta näyttäytyy? Minkälaisena sinä näet valmentavan työkultuurin työelämätaiona?

Minna: Onhan se tosi merkittävä. Me ajatellaan, että ensinnäkin puhutaan jatkuvasta oppimisesta. Me halutaan, että ihmiset sitoutuvat omaan työhönsä ja kasvavat siinä ja kokevat sitä motivaatiota. Se on jo yksi asia, millä se valmentava johtaminen tukee sitä työntekijän ja toimijoiden edistämistä ja vahvistumista siinä omassa työssään.

Hanna: Voisiko siinä olla mukana sitten tämmöistä itseohjautuvuutta ja omaa vaikutusta, omaan työhön vaikuttamista ja muuta, mitkä monesti liitetään valmentavaan työkulttuuriin, tai valmentavaan johtajuuteen?

Minna: Kyllä. Eli sen motivaation vahvistumisen lisäksi tulee se autonomia, eli kokemus siitä, että minä osaan, minä pystyn, minä kykenen. Eli ei sanota, että tee näin ja ohjata toimimaan, vaan että annetaan jokaiselle se mahdollisuus hyödyntää sitä omaa ajatteluaan ja omia voimavarojaan ja potentiaaliaan, siinä tehtävässä mikä kulloinkin on. Ja se on se, mikä saa ihmisen kukoistamaan. Minusta on ihanaa, kun meillä on Pohjois-Savossa visiona se, että on kukoistava, hyvinvoiva Pohjois-Savo, niin kyllähän tämä valmentava johtaminen on siinä mielessä ihan keskeinen taito sen kukoistuksen ja sen hyvinvoinninkin edistämiseksi.

Hanna: Kyllä. Ja ehkäpä jopa hierarkian purkamiseksi, meidän hyvinkin vanhanaikaisesta, hierarkisesta terveydenhuoltokulttuurista.

Minna: Kyllä. Ja tietysti jos miettii sitä, että me ollaan koko ajan, tämmöisessä muutoksessa eletään. Ei ole olemassa oikeastaan enää mitään semmoisia pysyviä, kiveenhakattuja toimintatapoja, koska maailma muuttuu ja pitää nopeasti reagoida. Kyllähän se sitten myös se valmentaminen ja valmentava orientoituminen mahdollistaa sen, että ei mene heti vaikka luu kurkkuun, vaan että osataan lähteä miettimään sitä, että hei, mitäs meidän tässä pitäisi tehdä, ja millä lailla me saadaan ihmisten asiantuntemus ja osaaminen nyt tähän, tämän asian äärelle - ja päästään tässä yhdessä eteenpäin.

Hanna: Tietoon pohjautuvaa improvisaatiota - voitaisiinko käyttää jopa tällaista?

Minna: No, kyllä varmasti, joo. Ja ehkä mä sitten tähän haluaisin vielä nostaa tämän tiimioppimisen ajattelun. Eli siinä vielä erityisesti halutaan tukea niitä tiimejä yhdessä ajattelemaan ja tuottamaan sitä uutta tietoa, ja löytämään mahdollisesti uusia ratkaisuja. Ymmärretään ja tiedetään se, että useampi ihminen yhdessä kun ajattelee ja miettii uusia asioita tai tuottaa jotain, niin se voi olla jotain sellaista, mitä yksinään nämä ihmiset eivät aikaan saa. Ja siinä tiimien valmentamisessa sitten mahdollistetaan sitä, tai edistetään ja tuetaan sitä, että nämä ihmiset kasvavat toisaalta siinä tiimissä, mutta myöskin sitten

löytävät siinä tiimissä... Pääsevät eteenpäin ja kohti sitä yhteistä päämäärää, mikä on asetettu.

Hanna: Eli kohti yhteistä toimintakulttuuria valmentavassa viitekehyksessä.

Minna: Kyllä, vaikka näin.

Hanna: Joo. Meillähän on nimenomaan, kuten sanoit, tämä tiimivalmennus ja tiimioppiminen siellä taustalla. Sitten meillä on tämä ratkaisukeskeinen coaching, joka ehkä monesti nähdään perinteisempänä coachingin merkityksenä, tukemassa erityisesti esihenkilöporukkaa. Itse näen tämmöisenä aika hyvänä combona tämän, mitä me pystytään tarjoamaan meidän hyvinvointialueelle. Eli haetaan sitä ratkaisukeskeistä, valmennuksellista, eteenpäin menevää, oppimista tukevaa yksilövalmennusta. Ja sitten tiimeille, työyhteisöille, tarjottua tämmöistä tiimivalmennusta.

Minna: Kyllä, joo. Ja vielä se, että tietysti valmentaminen on aina sitä oppimisen tukemista. Ja sitten vielä kun päästään sinne tiimeihin ja valmennetaan sitä tiimiä, niin tuo combo on ihan tosi merkittävä. Koska kuitenkin loppujen lopuksi yksilöiden kyvykkyyden edistymisestä, tai vahvistumisesta, niin syntyy sitten sitä oppia sitten laajemmin. Ja ihmiset hyödyntävät tiimejä siinä omassa kasvussaan ja se tiimi vahvistaa, mutta myöskin sitten se yksilöllinen valmentautuminen, tai se oman osaamisen vahvistuminen on tosi merkittävä siinä, että sitä tulosta syntyy. Lopulta sitten sieltä yksilön tuloksista syntyy se yhteinenkin tulos.

Hanna: Kyllä. Aika hienosti kuvattu kokonaisuus. Tässä on puhuttu siitä, että valmentamisen keskiössä on oppiminen ja se on se päämäärä, että opitaan jotakin. Onpa se sitten tosiaan sen muutoksen keskellä elämistä, muutoksen läpiviemistä, oman ajattelun kehittämistä, tai minkälaista oppimista ikinä onkaan. Onko jotakin sellaista, mitä erityisesti haluaisit nostaa valmennuksellisesta... Ei niinkään nyt johtamisesta, vaan nimenomaan tästä valmennuksesta esille?

Minna: No, kyllä mä ajattelen, että... Tietysti mä tarkastelen tätä nyt erityisesti siitä tiimioppimisen näkökulmasta, niin haluan nostaa sen dialogisuuden siellä esille. Eli tiimioppimisessa ja varmaan valmentamisessa yleensäkin se sellainen vuoropuhelu ja dialogisuus, kuunteleminen ja kunnioittaminen, ja sellaisella tyhjällä päällä siihen vuorovaikutukseen asettautuminen, on tärkeää. Se on yksi niitä asioita, jos me ajatellaan että me ollaan muutoksessa, niin varsinkin mikä vaikuttaa ihmisiin. Kenties tuo stressiä ja epämääräisyyttä ja aiheuttaa monenmoisia tunteita, niin tämä dialogisuus on yksi mahdollisuus sille, että pystytään tuomaan turvallisella tavalla esimerkiksi omia tunteita esille ja kokemuksia esille. Ja oppimaan niistä sitten myös yhdessä. Eli tavallaan pystytään jakamaan sitä kokemusta ja mennä siitä kokemuksesta eteenpäin. Ja löytää kenties jotain seuraavia steppejä vaikka, että kuinka siitä edetään.

Hanna: Kuulostaa siltä, että tuossa vahvistetaan samalla myös joskus meillä aikaisemmin täällä keskusteltua psykologista turvallisuutta.

Minna: Ehdottomasti. Keskeinen osa on siinä valmentamisessa ylipäättänsäkin se, että huolehditaan siitä, että se turvallinen tila on sillä valmennettavalla, tai sillä valmennettavalla tiimillä. Joskus ehkä väärin ajatellaan, että se valmentaminen on sitten sitä, että laitetaan vaan ihmiset pärjäämään omillaan ja tekemään asioita. Näinhän ei suinkaan ole, vaan siinä on hyvin tärkeää huolehtia siitä, että siinä on hyvä olla ja hyvä valmentautua. Ja tietysti siihen valmentautumiseen ja valmennettavana olemiseen, siihen kiinnittyy... Siihen ilmiöön kiinnittyy oppiminen. Myöskin siihen kiinnittyy hyvin vahvasti rohkeus kenties tehdä toisella tavalla. Rohkeasti kokeilla uusia asioita, ja myöskin mahdollisesti epäonnistua. Eli siinä mielessä myös tämä psykologinen turvallisuus ja tämä turvallisen tilan luominen on äärimmäisen tärkeä siihen valmennukseen liittyen, että ei esimerkiksi pelon takia jätetä asioita oppimatta, tai että se nousee sen yhteisen oppimisen esteeksi.

Hanna: Kyllä. Ajattelen, että joskus olen joutunut ehkä itsekin valmennuksessa sanomaan, että minä en ole tullut tänne professioimaan teidän työtänne, vaan oivalluttamaan teitä tämän asian äärellä, jotta te oivaltaisitte siitä jotain uutta. Joskus olen ehkä törmännyt sellaiseen ajatukseen, että valmentaja tulee neuvomaan, tai opettamaan jotakin asiaa, jota missään nimessä coaching, tai valmentava, tai tiimin valmennus ei ole. Vai mitä?

Minna: No, kyllä. Eli ensimmäinen asia oikeastaan siinä, että kun valmentamiseen lähtee, niin on sen asiantuntijuuden riisuminen.

Hanna: Että vaan oivallutetaan. Esitetään kysymyksiä. Ehkä ihmetellään asioita.

Minna: Kyllä joo, näin se on. Ja se on jotenkin hienoa huomata, miten valtava... Se on kuin valtameri. Ihmiset ovat sisältään kuin valtameri. Siellä on hillitön määrä potentiaalia, luovuutta, joka sitten, kun mahdollistetaan se sellainen tila sen potentiaalini, sen voimavarojen, luovuuden esille nousemiselle, niin mitä kaikkea se voi saada aikaan. Ja esimerkiksi tuolla meidän valmennuksissa, missä olen saanut olla mukana, niin on ollut tosi hienoa kuulla miten ihmiset ovat tuoneet esille esimerkiksi sellaisia asioita, että he ovat saaneet vahvistumista ja ovat löytäneet itsestään sellaisia puolia kenties, joita ei ole huomannut aikaisemmin olevan. Tai että on saanut vahvistettua niitä puolia niin, että pystyy esimerkiksi kokemaan vaikka oman työnsä ja tekemisensä jotenkin täysipainoisempana. Ja työskentelemään kokonaisempana siinä omassa työssään, tai hyödyntämään niitä voimavaroja.

Hanna: Aivan. Mä ajattelen, että valmennus ei voi tarjota mitään enempää työnantajalle myöskään tällaisessa tilanteessa, kuin sen yksilön tavallaan eheytyksen tai innovaation syntymisen. Tai työn ilon syttymisen, tai tällaisen motivaation löytymisen sen oman työn kautta. Meillä eletään edelleen siinä muutoksessa, mistä aloitettiin tämä meidän keskustelu. Meillä on kaikenlaisia muutoksia keskellä... Tämä on tämä organisaatiouudistus. Meillä on nämä menossa olevat YT-neuvottelut, jotka ennen joulua onneksi saadaan pakettiin ja muuta. Miten me voitaisiin vielä enemmän jotenkin ulosmitata? Onko meillä jotain sellaista, miten me voitaisiin tavallaan tarttua? Miten me

voitaisiin tukea? Onko muuta, kuin rakentamalla lisää meidän valmentajaverkosta? Onko meillä jotain sellaista? Löytyykö meiltä semmoinen pieni kultajyvä?

Minna: Pienestä kultajyvästä en tiedä, mutta ylipäättänsä se, että miten asioita saadaan toteutettua ja hyödynnettyä, niin kyllähän se vaatii vain ja ainoastaan sen, että ne viedään käytäntöön. Ja että sitä on mahdollista toteuttaa. Ja se suurin varmaan pulma, mikä helposti tunnistetaan tässä valmentamisessa, niin on se, että se vaatii paljon resursseja. Ja aikaa. Aikaa nimenomaan. Ehkä resursseja meillä nyt tässä on, mutta sitä aikaa. Ajattelen, että olen hirveän ylpeä kuitenkin meidän työnantajasta siinä, että se mahdollistaa meille tällaisen toiminnan. Meillä on tunnustettu ja tunnistettu olevan valmentajaverkosto. Toivottavasti se jonakin päivänä tulee vielä näkyvämmäksi siten, että me voimme tehdä vaikka valmentajakatalogin, josta yksiköt tai esihenkilöt voivat valita itselleen jotakin valmentajaa.

Ja oikeastaan se vielä tähän, että miten pystytään vahvistamaan tai lisäämään sitä valmentamista, niin onhan se sen lisäksi, että sitä tehdään, niin myös se, että siitä puhutaan. Se tehdään näkyväksi. Sitä sanoitetaan. Sen hyötyjä myöskin tuodaan esille. Meillä on esimerkiksi nyt tässä Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen puitteissa, niin ollaan myös käynnistetty tutkimusta tähän, niin että saadaan sitä tutkimustietoa vielä myös tähän rinnalle.

Hanna: Osoittamaan sitä, että minkälainen kokemus ja minkälaisia hyötyjä mahdollisesti tähän tiimivalmennukseen liittyy.

Minna: Kyllä.

Hanna: Meillä on alkamassa myös niitä tutkimushankkeita tähän meidän organisaatiokulttuurin uudistamiseen. Minulla on vähän sellainen kutina, että kun nämä lyödään yhteen, niin me saadaan siitä hyvää aineistoa myös tuleville sukupolville ja tulevia muutoksia varten. Saatiin hyvä aasinsilta tutkimuksesta ja siitä, että on sanottu, että coachingilla voidaan tutkitusti saada positiivisia tuloksia ja vaikutuksia aikaan organisaatioissa ja yksilöissä. Voidaan osoittaa coachingia joko organisaation johdolle, tai ihan koko henkilöstölle. Coachingiin liittyy vahvasti ideologialtaan valmentava johtaminen, joka meillä on käytössä. Tällaisen kulttuurin juurruttaminen vie aikaa. Se vie paljon aikaa ja se vaatii myös niitä resursseja, tahtoa ja taitoa. Niin päättäjiltä, johtajilta, esihenkilöiltä, henkilöstöltä, kuin myös meiltä kaikilta valmentajilta. Tästäkin voidaan todeta, että johtaminen on kuitenkin yhdessä tekemistä. Allekirjoitatko tämän väitteen, Minna?

Minna: Kyllä, allekirjoitan. Ei täällä yksin kukaan pärjää, että yhdessä me tehdään. Ja myös siihen johtamisen yhdessä tekemiseen, niin se ei ole vain johtajien yhdessä tekemistä, vaan se on myös kehittäjien ja työntekijöiden ja oikeastaan kaikkien yhdessä tekemistä. Se johtamisenkin näkökulma on se, että jokainen johtaa sitä omaa työtään.

Hanna: Kyllä.

Minna: Mutta jokainen johtaa myöskin sitä omaa vaikka kollegaansa, mutta myös omaa johtajansa.

Hanna: Kyllä.

Minna: Eli tämä on aika laajakin kysymys ja asia. Näin on. Yhdessä tehdään.

Hanna: Ylhäältä alas ja vertikaalisesti sinne tänne. Tämä oli Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast ja jakso kymmenen. Paljon kiitoksia Minna vierailusta.

Minna: Kiitos, Hanna.