

Hanna Ripaoja: Tämä on Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast. Tänään puhutaan valmentavasta johtamisesta. Lämpimästi tervetuloa Suomen johtava valmentavan johtamisen asiantuntija, vuoden 2023 vuoden coach - Dan Soback.

Dan Soback: Kiitos paljon.

Hanna: On ilo saada sinut mukaan tänne keskustelemaan. Meillä Pohjois-Savon hyvinvointialueella on päätetty ottaa tämä valmentava johtaminen johtamisen viitekehyyksi. Me ollaan tehty nyt reilu vuosi sen eteen ihan määrätietoisesti töitä. Valmentavaa johtamista voi määritellä monella tavalla. Meillä sen keskiössä on luottamus, vuorovaikutus, osallistaminen ja osallistuminen. Jokaisen vahvuuksien ja potentiaalien löytäminen ja hyödyntäminen. Meidän organisaatiossa on 12 700 tai 12 800 työntekijää ja koko maakunnan alueella työpisteitä 450 - vähän yli. Ollaanko me ihan mahdottoman äärellä?

Dan: No, ensinnäkin kiitos paljon Hanna. Mukava tulla tähän juttelemaan asiasta sun kanssa. Ette todellakaan ole mahdottoman äärellä. Te olette itse asiassa uudenlaisen mahdollisuuden äärellä. Ja mä jopa sanoisin näin, että tämä on melkein väistämättömän äärellä. Koska tämä valmentava johtajuus on nyt tosi vahvasti tulossa organisaatioelämään - ja se ei ole mikään sattuma. Se johtuu ihan siitä, että jos me katsotaan sitä maailmaa missä me nyt eletään, niin se on oikeastaan isossa kuvassa se kaikkein tarkoituksenmukaisin toimivien tapojen johtaa tämän tyypisessä toimintaympäristössä. Mä aika usein sanon myös johtajille, kun he kysyvät tätä asiaa ja pohdiskelevat, niin vähän ehkä jopa näin provokatiivisestikin, että tavallaan halusit tai et, niin tämä on melkein väistämätöntä ottaa käyttöön. Välttämätöntä ottaa käyttöön tämä valmentava johtajuus, koska se oikeasti vastaa niihin nykypäivän tarpeisiin. Eli käytännössä me eletään nyt semmoisessa toimintaympäristössä, joka on hyvin nopeatahtinen. Siinä yksinkertaisesti se vaatii sitä, että entistä enemmän sitä päätöksentekoa pitää siirtää ketterästi sinne ruohonjuuritasolle. Ja valmentava johtajuus on keino siihen, eli se vapauttaa sen ruohonjuuritason päätöksenteon ja asiat saadaan ketterästi eteenpäin. Toisaalta sitten me huomataan, että se työ mitä me nykyään johdetaan, se on ennen kaikkea asiantuntijatyötä. Siinä asiantuntijatyössä se esihenkilön oma neuvokkuus ei ole enää se kaikista keskeisin juttu, vaan pikemminkin se, että miten hän saa mobilisoidua sen niissä asiantuntijoissa itsessään olevan osaamisen. Valmentava johtajuus on keino siihen, saada ihmisissä itsessään olevan osaaminen, potentiaali esiin. Saada heidät keskustelemaan fiksulla tavalla keskenään. Eli se on loistava tapa johtaa tämän tyyppistä työtä. Ja sitten vielä viimeisenä tavallaan se kulttuurinen ympäristö, missä me eletään. Nyt jos katsotaan niitä ihmisiä, jotka ovat nyt töissä, ja mitä yhteiskunnassakin ylipäättään tapahtuu, niin ei siellä oikeastaan edes... Ihmiset ovat tulleet entistä allergisemmiksi tämmöiselle ylhäältä alas pomottamiselle, tai joku sanoo, että ne eivät enää ota sitä vastaan. Mikä tarkoittaa sitä, että jos et pysty johtajuudessa siirtymään semmoiseen kuuntelemaan, osallistavaan, vahvuuksia tunnistavaan moodiin, niin ihmiset entistä useammin, entistä herkemmin itse asiassa nostavat kytkintä. He menevät jonnekin muualle. Näistä kolmesta syystä johtuen - toimintaympäristön nopeatahtisuus... Sitten tämä työn luonne on sitä yhdessä tehtävää asiantuntijatyötä - yhdessä luodaan. Ja sitten se,

että ihmiset toivovat sitä inhimillistä kohtaamista. Nämä ovat kolme driveria, jotka ohjaavat väistämättä siihen, että sitä valmentavaa johtajuutta tavalla tai toisella pitää ottaa käyttöön organisaatiossa.

Hanna: No niin, maalataanpa hyvinvointialueen kuvaa ja sitä vähän ehkä historiaa siihen. Meillä on perinteisesti terveydenhuollossa, sosiaalihuollossa ja pelastustoemissa ollut aika hierarkinen johtamisjärjestelmä. Ja sä nyt sanoit, että pitäisi ottaa mukaan ja tehdä yhdessä ja viedä päätöksentekoa sinne alaspäin. Sehän tarkoittaa silloin hierarkian purkamista tietyiltä osin.

Dan: Joo.

Hanna: Toki hierarkia tuo meille ehkä myös semmoista turvallisuutta tietyissä kriisitilanteissa ja siinä johtamisessa se on ehdottoman paikallaan varmasti. Mutta onko nyt näin, että johtaja ei syö, tai esihenkilö ei syö enää aamulla lautasellista tietoa ja jaa sitä aamupalaksi ja jaa sitä sitten päivän aikana kaikille alaisilleen?

Dan: Joo, ehkä näin voi todellakin todeta. Sanoisin vielä näihin hierarkioihin, että niitä edelleen tarvitaan, koska ne luovat just sitä vakautta. Ne luovat sitä muuttumattomuutta siihen. Ne luovat sitä tavallaan selkeyttä. Niitä tarvitaan kyllä edelleen. Mutta niiden rinnalle meillä on hyvä ottaa tavallaan sitä keskinäisen vuorovaikutuksen osallistamisen kulttuuria. Eli nämä erittäin hyvin voivat kyllä elää rinnakkain - ja tulisikin erää rinnakkain. Että sulla on tietynlaiset edelleen... Sulla on siellä roolit ja vastuut määritelty ja siellä on myös tarvittaessa tiettyjä komentoketjuja, mutta sitten siihen rinnalle sitä mahdollistamista, osallistamista, että kohdataan ihmiset. Annetaan heille enemmän vapauksia suunnitella omaa työtään, kehittää omaa työtään. Otetaan heidät mukaan siihen kokonaisuuden kehittämiseen. Eli mun näkökulma on vahvasti tämä, että mä en usko mihinkään tällaiseen yhteen ainoaan metodiin, vaan pitää nähdä, että on kokoelma erilaisia tyylejä. Ja yleensä hyvä johtajuus syntyy näiden yhdistelmästä. Siksi mä myös painottaisin... Vaikka paljon puhun valmentavasta johtajuudesta ja vaikka se on se tämän päivän isossa kuvassa se keskeinen, toimiva johtajuus, niin silti vielä valmentavaa johtajuutta tärkeämpää on tilannetajuinen ja tarkoituksenmukainen johtajuus. Ja joskus siihen kuuluu myös näitä selkeitä rooleja, hierarkioita. Joskus siihen kuuluu sitä, että unohdetaan kaikki tittelit ja muuta. Mietitään vain yhdessä. Joskus siihen myös joissain tilanteissa kuuluu esimerkiksi johtajan arjessa se, että hän ottaa itselleen sen päätöksen ja tekee sitten sen. Eli se on sitä tasapainoilua näiden eri metodien välillä.

Hanna: Eli se on ihan oikein mitä me ollaan puhuttu, että valmentavan johtaminen ei vie johtajalta päätöksenteko-oikeutta, tai mahdollisuutta. Eikä velvollisuutta.

Dan: Ei. Eli valmentava johtaja on edelleenkin ihan samalla lailla johtaja. Eli se tarkoittaa sitä, että hänellä on lopulta vastuu siitä kokonaisuudesta. Ja jos kokonaisuus ei pysty sitten siinä yhdessä pääsemään tiettyihin päätöksiin esimerkiksi, niin silloin johtajan rooliin yksinkertaisesti kuuluu se, että hän joskus sitten tekee sen päätöksen, että okei, mennään sitten tähän suuntaan, tällä kertaa. Mutta se eroavaisuus on siinä, että kun jos ajatellaan semmoista hyvin, hyvin vahvaa, perinteistä, hierarkista johtajuutta, niin siellä se ajatus olisi, että kaikki päätöksenteko, kaikki valinnat, ajattelu ja muu, niinkun ajateltiin että se tapahtuu aina siellä ylhäällä.

Hanna: Ja tavat tehdä työtä.

Dan: Ja tavat... Se tehdään ylhäällä. Ja sitten ylempi kertoo ikään kuin alemmalle portaalle, että mitä tapahtuu. Ja sitten alempi porras toteuttaa. Nyt se muutos tässä valmentavassa johtajuudessa on se, että kyllä viralliset johtajat edelleen kantavat vastuuta siitä kokonaisuudesta, mutta nyt entistä enemmän antavat ihmisille tilaa toimia. Antavat heille itsenäisyyttä johtaa sitä omaa työtään. Kyse on viisaasti jaetusta vallasta, vastuusta ja päätöksenteosta. Eli henkilöstö saa enemmän tilaa johtaa ja kehittää sitä työtään, mutta sitten sen laajemman, isomman kokonaisuuden osana, mistä sitten se virallinen johtaja katsoo, että miten se toimii.

Hanna: No, mietitään tilannetta... Mä oon itse joutunut siihen tilanteeseen, kun tätä on nyt viety meillä eteenpäin, ja mä oon paljon käynyt keskusteluja esihenkilöiden ja myös työntekijöiden kanssa. Se kysymys, mikä tulee, että Hanna, miten mä voin toteuttaa valmentavaa johtamista, jos mulla on sata työntekijää.

Dan: Joo, kyllä. Ja se on luontaisesti... Mä ymmärrän tämän tilanteen, koska jos sulla on sata työntekijää, niin silloin on oikeastaan vaikea toteuttaa minkäänlaista semmoista henkilökohtaista johtajuutta, koska se vaatisi sitä yhteyttä ihmisiin. Silloin mä sanoisin, että on oikeastaan tosi tärkeää nimenomaan tämä, mitä mä puhun - ehkä jopa valmentavan johtajuuden kulminaatiopiste tai seuraava vaihe, mikä on tämä valmentava vuorovaikutuskulttuuri. Eli oikeastaan sä yrität sitten saada johtajana aikaan semmoisen maaperän sinne koko organisaatioon, koko yhteisöön, joka ei ole edes enää riippuvainen siitä, että johtaja valmentaa nyt kaikkia, vaan pikemminkin se inhimillisesti kohtaava, yhteiseen ajatteluun osallistava, kaikkien toimintaa ketterästi mahdollistava vuorovaikutuskulttuuri tulee koko sinne organisaation kapasiteetiksi. Mun havaintoni itse asiassa on jopa se, että mitä enemmän me nyt mennään kohti tätä aikaa ja tulevaisuuteen, niin ehkä yksi jopa johtajan tärkeimmistä tehtävistä on se, että miten se saa ihmiset keskustelemaan itse keskenään viisaalla tavalla. Miettimään, että mitä kukakin on tekemässä. Miten heidän tekemisensä synkronoituu osaksi toistensa tekemisiä ja näin poispäin. Perinteisesti ehkä johtajuudessa on keskitytty siihen, että mikä se on se johtajan ja työntekijän välinen suhde ja vuorovaikutus. Ja se on edelleen tärkeää. Se on äärimmäisen tärkeää. Mutta mä korostaisin erityisesti tässä ajassa vielä sitä, että miten se johtaja saa, pystyy auttamaan niitä ihmisiä vuorovaikuttamaan keskenään - viisaalla ja hyvällä ja arvostavalla tavalla.

Hanna: Kohti sitä oman työyhteisön tavoitetta, joka linkittyy sitten sinne organisaation tavoitteeseen, mitä kohti ollaan kokonaisuutena menossa.

Dan: Kyllä, juuri näin. Ja tässä kiteytyy aika pitkälti se minun filosofiani tähän valmentavaan johtajuuteen. Eli mä määrittelen sen näin, että se on sellaista arvostavaa kohtaamista, joka auttaa jokaista johtamaan omaa työtään viisaalla tavalla, osana kokonaisuutta. Eli johtamaan omaa työtään viisaalla tavalla osana kokonaisuutta. Eli siinä on toisaalta tämä oman työn johtaminen. Autetaan jokaista miettimään, että hei, missä sä oot menossa siinä omassa työssäsi. Mitä tavoitteita sulla on? Miten sä voisit mennä eteenpäin? Mitä askeleita? Eli tavallaan autetaan toista menemään ketterästi eteenpäin. Mutta samalla on tärkeää, että jokainen ei vaan mene laput silmillä eteenpäin. Oleellista olisi myös miettiä, että nyt kun johdan omaa työtäni, teen omia juttuja, niin mietin, että onko tämä linjassa sen kanssa mitä Pekka tekee, tai mitä Liisa tekee. Onko tämä linjassa meidän strategian tai muiden periaatteiden kanssa, mitä vaikka silloin jossain kehityspäivässä pohdittiin? Eli tarvitaan myös sitä, että sä synkronoit omaa tekemistäsi osaksi kokonaisuutta. Eli tämä on se, mihin mä valmentavassa johtajuudessa itsekin aina tähtään, että mä autan sitä työntekijää, johdettavaa, tai vaikka mun kollegaa. Tai vaikka omaakin johtajaa voi hyvin valmentaa. Eli auttaa häntäkin miettimään, että mikä on hänen roolinsa osana kokonaisuutta ja miten hän menee siinä omassa roolissaan eteenpäin niin, että se on A, hänelle itselleen mielekästä, ja B, kokonaisuudelle hyödyllistä. Tämä on se dialogi, mitä me käydään yksilö osana yhteisöä. Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuuden sisällä.

Hanna: No niin, siinähan onkin tekemistä tämmöisessä ihan pienessä organisaatiossa. Niin kuin äsken esittelit, että aika hurja joukko ja hajallaan oleva vielä kaiken lisäksi.

Dan: Kyllä.

Hanna: Ja nyt vastaikään oikeastaan rakentunut. Ja mehän ollaan oltu nyt vuosi toiminnassa. Mitenkä kauan menee, että jos puhutaan valmentavasta työkuulttuurista, että sellaiseen pääsee käsiksi? Toki ymmärrän sen, että organisaatiot ovat erilaisia. Eri kokoiset organisaatiot vaativat erilaisen ajan. Itse olen hahmotellut sitä jonkunmoiseksi matkaksi, mutta mitä sä sanoisit, että päästään tavallaan siitä, kun lähdetään tekemään määrätietoista työtä, niin milloin pystytään mittaamaan niitä tuloksia.

Dan: No, ihan ensimmäisenä mä oikeastaan haluaisin myös korostaa sitä, että monesti ehkä sitten tulee mieleen, että ahaa, että tämä on nyt tämmöinen täysin uusi juttu, joka nyt asennetaan tähän organisaatioon ja muuta. Mutta tosiasia on se, että kun mä oikeasti katson organisaatioita tänä päivänä, melkein mitä tahansa yhteisöä, niin siellä jo tapahtuu jo tällä hetkellä aika paljon niitä

asioita, mitä valmentavassa johtajuudessa tapahtuu. Siellä käydään... Siellä ollaan kiinnostuneita, että hei, mitä kuuluu. Miten menee? Käydään niitä keskusteluita. Välillä katsotaan sitä isoa kuvaa, että mihinkä maailma on menossa. Tiimipalavereissakin jutellaan yhdessä ja näin pois päin. Eli haluaisin korostaa tätä, että useimminkaan tämä ei ole täydellistä siirtymää johonkin kokonaan uuteen, vaan tämä on jotain, mitä todennäköisesti tapahtuu jo aika paljon. Sitä tapahtuu juuri sen takia, koska se on tarkoituksenmukaista.

Hanna: Ja inhimillistä.

Dan: Niin. Koska se on vain se toimiva tapa, niin ihmiset ovat jo aika paljon menneetkin siihen. Eli sitten vaan lähdetään vahvistamaan sitä mikä jo nyt toimii, ja tekemään sitä vielä tietoisemmin. Ja tässä varmaan sitten eri yksiköillä, eri organisaatioissa, eri tiimeissä ollaan sitten menossa vähän eri vaiheissa. Jotkut ovat jo lähtökohtaisesti tosi pitkällä. Toisilla on sitten vähän ehkä enemmän matkaa. Ja sitten myös se tasapaino sen kautta, että kuinka pitkälle halutaan sitten esimerkiksi viedä sitä vallan ja vastuun jakamista. Jossakin se voi olla todella relevanttia ja toimivaa, ja jossakin sitten on ehkä parempi, että vielä erilaisia konventioita käytetään. Silleen mä en näkisi, että on jotain tiettyä vuosimäärää tai muuta, mutta että se matka on koko ajan jo käynnissä. Että nyt se on sitten vaan sitä jatkuvaa sen toimivan tietoista vahvistamista, ja totta kai sitten myös tiettyjen toimintatapojen muuttamista. Mutta ehkä sanoisin näin, että jos sä nyt oot vaikka jonkun tiiminvetäjä, tai ryhmän tällaisen yksikön vetäjä, niin mä uskallan väittää, että jos sä tietoisesti toteutat näitä valmentavan johtajuuden peruspilareita, niin jo muutamassa kuukaudessa sä pystyt saamaan aikaan muutosta siihen vuorovaikutus- ja toimintakulttuuriin. Ja siitä se lähtee sitten vahvistamaan.

Hanna: Hyvä huomio. Kun mä oon käynyt niitä keskusteluita, niin monet esihenkilöt sanovat, että meillähän toimitaan jo näin. Minusta se on ihanaa, miten se huomataan. Yleensä sanon, että ei tämä ole ydinfysiikkaa, eikä tämä ole mikään uusi palikka sinne työpöydälle tuotavaksi, että suorita vielä tämä kaiken entisen lisäksi. Vaan että se on tapa tehdä sitä työtä ja kiinnittää siihen enemmän huomiota. Erityisesti tässä, kun haetaan sitä koko organisaation yhteistä toimintakulttuuria niiden 19:n, ellei useamman sadankin toimintakulttuurin sijasta.

Dan: Juuri näin. Se on se vahvistamista, mikä on nyt [toimija? 00:13:50]. Ja totta kai myös, kyllähän tämä tietysti vaatii joskus myös ihan semmoista konkreettista muutosta myös siinä työnteon tavoissa. Eli jos ajatellaan ehkä hyvin semmoista perinteistä, jossa esimerkiksi on syntynyt semmoinen kulttuuri, että työntekijät nyt vain odottavat just, että johtaja on vähän niin kuin tällainen vastausautomaatti, että se kertoo kaiken aina kaikkiin, niin sehän ei ole vielä valmentavaa johtajuutta. Sitten se vaatii vähän aikaa, että käydään vaikka yhdessä keskustelua siitä, että se uusi moodi olisi vähän enemmän sitä, että jokainen pystyy... Ja on lupa. On tilaa myös tehdä itse päätöksiä ja johtaa omaa työtään. Johtaja on edelleen käytettävissä, mutta ehkä just sillä ajatuksella, että sitten mietitään yhdessä asioita sen pohjalta, mitä jo vaikka työntekijät ovat

itse vähän pohtineet ja näin pois päin. Kyllä se tietysti vaatii myös itsearviota jokaisen kanssa, että kuinka hyvin minä toteutan tätä, mitä minä kutsun uuden työelämän tanssiksi, joka on enemmän sitä kanssaluomista, yhdessä tekemistä ja tilan antamista toisille.

Hanna: Kyllä. Meillähän tietysti julkisorganisaatioissa johtosääntö aika paljon määrittelee tiettyjä vastuita ja velvoitteita. Sen mukaanhan meidän on elettävä ja tehtävä, niinkun se sen määrää. Mutta toki onhan siellä paljon sille tanssille sitä tilaa, jossa pystytään käymään sitä vuorovaikutteista keskustelua.

Dan: Kyllä. Ja sitten mä korostaisin myös näin, että toki on tiettyjä toimialoja ja organisaatioita, joissa esimerkiksi lainsäädännön puitteista ja muista tulee just sitä johtosääntöä, mikä aika selkeästikin kertoo, että miten prosessit menevät. Että siinä ei ole niin paljon varaa sitten sille tilannetajuiselle luovuudelle. Voisiko nyt sanoa näin, että jatkuvalle semmoiselle kehittämiselle? Mutta samalla mä usein korostan johtajille myös sitä, että vaikka se työn arjen johtaminen olisikin ehkä sitten vähän semmoista halki, poikki, pinoon, ja valmiiden kaavojen mukaan menemistä... Vaikka se olisikin, mitä entistä harvemmin se on kuitenkaan, mutta vaikka se olisikin sitä, niin silti on hyvä tiedostaa, että sitten kun on niitä ihmisten kohtaamisen tilanteita, niin niissä voi kuitenkin ottaa sitä valmentamista käyttöön. Elikä kohdata toinen ja kiinnostuen kysyä, että hei, miten sulla menee ja miten sä oot voinut nyt. Vaikka sä oot ollut pari kuukautta töissä, niin miten sä oot kokenut, tai toivotko jotain muutoksia. Mitä sä toivoisit multa johtajana? Miten mä voisin parhaiten palvella sua? Tavallaan, jos sitä työtä johdetaankin sitten, arjen tekemistä hyvin silleen halki, poikki, pinoon, niin pitäisi olla hereillä siitä, että ei tuo sitä samaa metodia sitten siihen ihmisen kohtaamiseen, että johtaa sitä ihmistä niinkun koneistona, tai muuta. Eli tämä näkökulma.

Hanna: Kyllä. Ja itse ehkä näen jotenkin sillä tavalla, että siinä on aika tärkeää myös ottaa semmoinen monipuolinen näkökulma tiettyihin asioihin. Vaikka tekisi johtajana päätöksiä, niin sitten kysyä sen, että hei, miten sä näet tämän asian, tai miltä tämä susta vaikuttaa.

Dan: Just näin. Itse olen silloin, kun olen johtajuusrooleissa ollut ja valmentavaa johtajuutta toteuttanut, niin mä olen just nähnyt, että se on tämmöistä tasapainottelua. Edelleenkin multa johtajana on oleellistakin tulla, että mä viestin isoa kuvaa. Mä vähän niinkun tuon esille sitä, että minkälaisia muutoksia on ja mitä on tapahtunut, ja mikä ei edelleenkaan ole muutoksessa ja näin pois päin. Ja sitten myös omia ajatuksia ja näkemyksiä siitä, että mitä voitaisiin tehdä. Mutta sitten sen tasapainona se, että mä en vaan jyrää omilla ideoillani, jotenkin tuuttaa vaan niitä ihmisiin ja kaikkea, vaan otan just sen, että hei, nämä olivat mun ajatuksia. Mulla oli tämmösiä. Mutta mites teillä? Mitä ajatuksia teillä on? Mikä teidän mielestänne olisi järkevintä, tai mitä te olette huomanneet maailmassa? Mitä sen pitäisi tarkoittaa meidän työlle? Mitä näkökulmia? Eli tavallaan sitä tasapainottelua Jing-Jang -tyyppisesti, että edelleenkin kyllä sulla on OK ja sulla pitääkin olla johtajana omia näkemyksiä ja näkökulmia, mutta sitten, että sä otat myös porukkaa mukaan. Että sä oot myös kiinnostunut heidän ajatuksistaan ja näkökulmistaan. Siitä sitten yleensä

muodostuu yhdessä joku semmoinen yhteinen suunta, yhteiset tavat toimia, mitkä sitten tavallaan kaikista tuntuvat hyviltä, tai mihin kaikki ovat valmiita lähtemään mukaan. Sitten, kun ne on kuitenkin yhdessä luotu, yhdessä tehty, niin silloin yleensä ihmiset tykkäävät lähteä siihen mukaan. Se on oma juttu, sen jälkeen. Se ei ole sen jonkun toisen juttu, vaan se on se meidän yhteinen juttu sen jälkeen.

Hanna: Mutta strategiaan kuuluu elää osana valmentavaa johtamista ja se tulee ottaa mukaan siihen. Ymmärsinkö oikein?

Dan: Kyllä. Ja mä sanoisin oikeastaan näin, että varsinkin kun puhutaan tämän päivän toimintaympäristöstä, että kun tämä on tällainen jatkuvasti elävä toimintaympäristö... Se on... Niinkun noudattaa, mitä mä usein käytän metaforana, vähän niin kuin tällainen veden virtaus, että puroja muodostuu. Sä et voi ihan hallita kaikkea, mutta sä voit vähän ohjata puroja ja ehkä vähän vahvistaa. Joistakin niistä tulee jokia ja muuta. Mutta se vaatii kaikilla tavoin tämä nykypäivän toimintaympäristö semmoista jatkuvaa spontaania improvisointia kuitenkin. Eli strategian ja ihmisten tekemisten tulee osata elää ja virrata sitä mukaan, kun se laajempi toimintaympäristö elää ja virtaa. Sama myös tässä strategiassa, että se pitää säilyttää tällaisena sopivalla tavalla virtaavana. Ja siihen, että kaikki jotenkin kokevat olevansa siinä mukana. Ja tämä on oikeastaan se valmentavan johtajuuden ydinkin, tai minkä tahansa valmentavan vuorovaikutuksen ydin, koska se kehittää pikkuhiljaa ihmisten kapasiteettia just koko ajan luovia tilannettajuisesti siinä isossa virtauksessa. Eli tavallaan, että ihminen... Silloin kun hän altistuu valmentamiselle, voisiko sanoa näin, niin silloin se parhaimmillaan näkyy siinä, että hän rupeaa itsenäisesti ja yhdessä muiden kanssa entistä enemmän orientoimaan sitä ajatteluaan sen ympärille, että hän koko ajan tavallaan skannaa sitä, että hei, missä mä olen menossa tässä omassa jutussani. Missä se kokonaisuus on menossa, eli se mun tiimi tai yksikkö, tai organisaatio? Ja sitten, että hei, miten mä nyt itse virtaan fiksellä tavalla osana tätä kokonaisuuden virtaavuutta. Eli siitä tulee se sisäistetty, mentaalinen ajattelutapa. Tämä on, mitä se valmentava johtajuus kehittää. Ja valmentava vuorovaikutus ylipäättään. Tämä on se, mitä me halutaan saada aikaan.

Hanna: Meillä on tavoite, jonka eteen me tehdään työtä. Ja olen osa sitä isoa tavoitetta omalla työpanoksellani, mutta kirkkaana se tavoite mielessä kuitenkin.

Dan: Kyllä, kyllä. Osana sitä yhteistä suuntaa. Ja osallistuen myös tietyiltä osin siihen suunnan muotoutumiseen, mutta sitten tavallaan, että mukaudun siihen, että mikä se meidän yhteinen suunta on. Silloin se on yhteinen suunta. Silloin se on aidosti sellainen jaettu visio, jota kaikki haluavat elää osaksi todellisuutta. Elää osaksi niitä arjen kanssakäymisiä. Ehkä silleen yhdellä tavalla, miten minä näen valmentavan johtajuuden on nimenomaan se, että siinä jokainen tavallaan löytää sen elävän yhteyden siihen organisaation isompaan jaettuun visioon ja suuntaan. Ja sen oman merkityksellisyyden siitä, että hän kontribuoi sitten sillä omalla tekemisellään, mitä tahansa se onkin, niin osaksi sitä laajempaa, jaettua visiota. Siitä tulee yleensä se

merkityksellisyyden kokemus ja halu auttaa ja palvella sitä isoa kuvaa tavalla, joka on sitten myös itselle mielekäs.

Hanna: Kyllä. Meillä Pohjois-Savossahan se on paremmin voiva ja kukoistava Pohjois-Savo, se meidän missio mitä kohti me tehdään.

Dan: Kyllä.

Hanna: Se kattaa aika hyvin koko henkilöstön ja sitten myös koko meidän väestön tällä alueella.

Dan: Kyllä. Ja siinä mun mielestä ihan konkreettinen, jos ajatellaan työyhteisön tasolla, niin mihin se valmentava vuorovaikutus, valmentaminen, valmentava johtajuus voi kohdistua, niin se on nimenomaan se kysymys, että hei - mikä on se mun rooli tässä laajemmassa visiossa ja suunnassa? Mikä se on se, miten mä omalta osaltani elän tätä todeksi kaikissa niissä mun arjen kohtaamisissa, asiakaskohtaamisissa, kollegoiden kanssa kohtaamisissa? Mikä se on se mun lahja maailmalle? Mikä se on se mun lahja tälle jaetulle visiolle ja suunnalle? Se on tavallaan se, mihin mä yleensä silloin kun mäkin toimin valmentajana ja valmentavana johtajana, niin tavallaan kohdistan sen huomion. Miten sä sillä omalla tekemiselläsi... Mikä on se sen lahja sille kokonaisuudelle, niin että ne ovat silleen hyvin linjassa keskenään?

Hanna: Joo. Me ollaan ruvettu puhumaan vähän tämmöisestä maakuntajoukkueesta ja siitä ajatuksen lähdöstä, että kun työntekijä tulee töihin, niin se vetää sen maakuntajoukkuepaidan päälle ja sitten tekee parhaansa sillä omalla tontillaan.

Dan: Juuri näin. Tämä on ihan hyvä mielestäni tämä pelikenttämetafora myös muutenkin johtajuuteen. Se on tavallaan sitä pelikentän rajojen edelleenmäärittelyä. Ja siellä on tietysti aina jotain pelisääntöjä, jokaisella pelikentällä. Tämä on edelleen johtajan tehtävänä myös valmentavassa johtajuudessa. Kuuluu tämä, että hän kertoo vähän nämä rajat. Ja sitten myös tuo esille nämä pelisäännöt. Ja sitten vähän kirkastaa sitä, että mikä se on se maali. Mikä se on se maali siellä, että mihin suuntaan ollaan menossa? Mutta sitten sen jälkeen, kun nämä asiat on tehty, niin sitten hän pikemminkin auttaa ihmisiä just... Hän ei mene sanomaan täsmälleen, että miten sun pitää just siinä pelipaikassa pelata ja miten täsmälleen nyt joka tilanteessa pitää toimia. Vaan pikemminkin antaa tilaa silleen, että hei, mikä on sulle sellainen hyvä pelipaikka. Ja nyt jos tuo pelipaikka on tällä hetkellä sulla, niin miten sä haluaisit siinä pelata. Tai miten sä näet, että sä toteutat sitä omaa pelipaikkaa siinä joukkueessa niin, että se kumpuaa sun vahvuuksista, ja sitten palvelee hyvällä tavalla sitä muiden pelityyliä, tai kokonaisuuden pelityyliä? Eli tätä kautta tämä on aika toimiva tämä pelikenttä-joukkue -metafora myös tähän valmentavaan johtajuuteen.



Hanna: Kyllä, kyllä. No, sitten jos me puhutaan siitä valmentavasta työkultuurista. Me ollaan vähän sitä ruvettu lanseeraamaan jo meidän sen johtamisen sijasta. Mistä sen tunnistaa, että ollaan valmentavassa työkultuurissa sitten? Ei puhuta enää valmentavasta johtamisesta.

Dan: Joo. Mä oikeastaan sanoisin näin, että mä näen kaiken tällaisen valmentavan vuorovaikutuksen, on se sitten johtajan vuorovaikutusta tai sitten kollegoiden vuorovaikutusta, niin mun mielestä siinä kolme tällaista pilaria korostuu. Ensimmäinen on inhimillinen kohtaaminen, eli tavallaan se, että me osoitetaan aidosti, että me ollaan kiinnostuneita toisistamme. Välitetään, halutaan olla tukena. Ollaan vähän kiinnostuneita myös siitä... Ei vain siitä työrooliin liittyvistä suoritteista, vaan myös siitä, että kuka tämä ihminen on tässä takana. Mitä se toivoo minulta? Mitä se arvostaa? Ja myös tietysti omalta kohdalta, että mikä on minulle tärkeää työntekijänä. Eli inhimillinen kohtaaminen on se ensimmäinen. Toinen on osallistaminen yhteiseen ajatteluun ja pohdintaan porukalla. Hyvässä valmentavan työkultuurin... Mikä siellä näkyy on tavallaan se, että se ei ole vain sitä, että vaan jotkut puhuvat ja toiset kuuntelevat, vaan se on sitä, että kaikki puhuvat ja kuuntelevat. Kaikki kontribuoivat aktiivisesti. Kaikki ovat tervetulleita mukaan. Yhdessä pohditaan ja yhdessä mietitään. Tämä on se toinen näkökulma - yhteinen pohdinta, yhteinen luominen. Ja sitten se kolmas näkökulma on ehkä tämä, että kuinka paljon näkyy mahdollisuudet ketterään toimintaan? Että jos mulla on ratkaisu mielessä, niin kuinka helposti mä voin sitten lähteä toteuttamaan sitä ilman tällaisia hirveän pitkäjänteisiä ehkä sitten, että pitäisi varmistella, tai pitää miettiä että uskallanko mä nyt tehdä näin, tai muuta. Eli hyvässä valmentavassa vuorovaikutuksessa koko ajan jokaista kannustetaan siihen, että okei, hei, mene vaan jos tuntuu hyvällä. Tee vaan, jos se tuntuu kokonaisuuden suhteen järkevältä. Anna mennä ja mä oon tässä tukena. Mennään vaan eteenpäin, että ei jäädä tähän liikaa muhinoimaan, vaan mennään eteenpäin. Eli jos nämä kolme asiaa näkyvät - inhimillinen kohtaaminen, osallistaminen sitten tällaiseen yhteiseen ajatteluun ja mietintään aina tietyn väliajoin, ja sitten tämä ketterä toiminta eteenpäin - niin nämä ovat usein semmoisia minkä tahansa valmentamisen perusmerkkejä.

Hanna: Saanko mä lisätä tähän vielä?

Dan: Saat.

Hanna: Plus psykologinen turvallisuus.

Dan: Joo, kyllä. Itse asiassa mulla tässä mun kolminaisuudessa se psykologinen turvallisuus liittyy tähän ensimmäiseen, eli tähän inhimilliseen kohtamiseen. Eli usein se tapa luoda... Eli psykologisesta turvallisuudesta nyt puhutaan tosi paljon ja monet tutkiemukset sanovat nimenomaan, että se on aivan keskeinen sille yhteistyön onnistumiselle. Mutta sitten monelle tulee, että hei, miten mä luon tämän? Miten mä nyt oikeasti saan tätä aikaan? Se miten sä saat

sitä aikaan, on nimenomaan tämä inhimillinen kohtaaminen. Tavallaan, että sä välillä kyselet just ihmisiltä, että hei, mitä kuuluu. Miten sä voit? Mitä tukea sä tarvitsisit multa? Tai jos sitten toisella on vaikka joku virhe tapahtunut, niin sen sijaan että menee rankaisemaan siitä, niin onkin vaan, että okei, hyvä että toit esille, niin katsotaan mitä voidaan tehdä tuon korjaamiseksi, tai eteenpäin... Tehdään yhdessä. Katsotaan, mitä voidaan tehdä. Ja tavallaan siitä kiittäminen. Tosi hyvä keino vahvistaa sitä luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Osoittaa arvostusta ihmisiä kohtaan siitä työstä, mitä ne ovat tehneet. Ja niistä vahvuuksista, mitä heillä esimerkiksi on. Vähän ehkä jakaa itsestäänkin sitä, että totta kai meillä on ne työroolit ja ne ovat myös tärkeitä, mutta välillä myös tavallaan se jotenkin ehkä muistaa se, että ihmisinäähän me kaikki täällä ollaan - ja ollaan tavallaan ihmisenä ihmiselle. Se inhimillinen kohtaaminen mun näkökulmani mukaan luo sitä turvallista ympäristöä, psykologista turvallisuutta. Ja jos ehkä heitän myös omasta taustastani, miten mä olen aina pyrkinyt yhdeltä osin tätä luomaan ja miten mä olen pyrkinyt toimimaan, niin mä olen aina jotenkin ajatellut näin, että mä pyrin olemaan semmoinen johtaja, että mitä tahansa asioita niille mun työntekijöille tulee, niin että ne voisivat aina huoletta tulla mun luokse ja kertomaan siitä asiasta, ilman minkäänlaisia pelkoa vähättelystä tai mitätöinnistä, tai dissaamisesta tai mistään muusta. Ihan sama, mitä siellä on. On ne sitten iloisia juttuja. Voittoa, mitä ne haluavat jakaa. Tai ihania... Tai sitten niitä ikävämpiä juttuja, vaikka että hei, nyt mua pelottaa joku asia, tai hei, nyt musta tuntuu, että mä en pärjää enää tässä, tai vaikka tuntuu, että nyt olen palamassa loppuun. Tai vaikka sitten, jos on se tilanne että oma työ ei enää edes kiinnostaa yhtään, niin silloinkin, että se on ihan OK. Hei, tuu vaan sitten sanomaan, niin katsotaan mitä sille sitten voidaan tehdä olemassaolevan puitteissa. Mun mielestä tämä, että johtaja voi olla semmoinen, että sille voi tulla sanomaan ihan mitä tahansa ilman että tarvitsee pelätä mitään, niin silloin on todennäköisesti merkki, että se psykologinen turvallisuus on korkealla.

Hanna: Kyllä meillä on vielä paljon tavoiteltavaa, mutta mä uskon, että me ollaan kuitenkin hyvällä tiellä tässä. Me ollaan aika tietoinen valinta otettu täällä Pohjois-Savossa tälle asialle. Voidaan ehkä sanoa, että valmentava johtaminen on tapa tehdä työtä. Se ei ole lisäsuorite esihenkilön tai johtajan työpöydällä, niin kuin äsken tuossa todettiin. Sen haltuun ottaminen vie aikansa. Se vaatii toistoja. Ja itsestään joutuu hoksauttamaan asian tiimoilta. Kysy silloin, kun tulee se hetki. Muista olla kiinnostunut. Muista innostua. Ehkä myös se, että kysy ennen kuin vastaat näiden asioiden tiimoilta. Tämä vaatii organisaatiolta kulttuurin muutosta ja sellaista yhteistä suuntaa. Tämä vaatii ja rakentaa organisaation kulttuuria kokonaisuutena. Tämä oli Pohjois-Savon hyvinvointialueen Johtamisen käsikirjan podcast. Olen työyhteisövalmentaja Hanna Ripaoja. Lämmin kiitos Dan siitä, kun olit keskustelemassa tästä kanssani.

Dan: Kiitos paljon.