

Jani Nieminen

Miksi valmentava johtaminen on tärkeää? Usein ajatellaan, että organisaation johtaja tietää melkein kaiken, mitä organisaatiossa tapahtuu juuri sillä hetkellä.

Kuitenkin johto tietää vain murto-osan alaistensa arjesta. Mitä silloin jää huomaamatta? Korjaako valmentava johtaminen tämän katkoksen?

Tänään meillä LAB Talkissa on vieraana liiketoimintayksikön lehtori Markus Kräkin, joka kouluttaa organisaatioita valmentavaan johtamiseen.

Hei, tervetuloa Markus ja tervetuloa kaikille LAB Talkin kuuntelijoille.

Tänään on oikein mielenkiintoinen aihe, mutta nyt jos lähdetään alkuun, niin määritetään, mitä tarkoittaa valmentava johtaminen ja sen käsite.

Mitä sillä tarkoitetaan, Markus?

Markus Kräkin

Sillä varmaan voi tarkoittaa itse asiassa aika monia asioita. Virallisia käsitelmäärittelyitä on varmaan monia, mutta mä itse ymmärrän sillä oikeastaan vain ihmiskeskeistä johtamista. Sillä tarkoitetaan sellaista johtamista, missä painopiste on vuoropuhelussa ja kysymisessä ja tavallaan siinä, että me ollaan kiinnostuneita ylipäättään ihmisistä ja ihmisten ajatuksista. Sellaisesta kyse on pitkälti myös yhteisestä tekemisestä.

Ehkä valmentavaa johtamista voi yleisesti nähdä sellaisen hyvän johtamisen synonyyminä, että se on tavallaan, moni saattaa pitää sitä vähän samana kuin hyvä johtaminen, mutta toisaalta sen voi myös hahmottaa vähän kapeammin, vain yhtenä isminä, sellaisena johtamisisminä, mikä on muiden johtamisteorioiden tai johtamisnäkemysten joukossa yksi lisä.

Niin tai näin, niin se on kaiken kaikkiaan ihan hyvä lisä ajattelun polttoaineeksi tai työyhteisössäkin mietittäväksi ja johtajalla ehkä siinä, kun hän pohtii omaa tapansa johtaa ja omia johtamisperiaatteitaan, niin se on ihan hyvä lisä.

Jani Nieminen

Nyt jos kertaan, mitä ymmärsin, niin tämä on yksi tapa johtaa, missä painotetaan vuoropuhelua ja sitä, että ollaan tiimin läsnä.

Markus Kräkin

Joo.

Jani Nieminen

Ja tiedetään, mitä tiimissä menee ja keskustellaan tiimin kanssa ja vuorovaikutteinen johtaminen.

Markus Kräkin

Eli voisin perustella sitä vielä hieman, eli miten tämä vuoropuhelu tai tämä valmentava johtaminen, mikä se ajattelu siinä taustalla on, eli miksi se on tärkeää tai miksi se olisi hyvä lisä siihen johtamispalettiin tai ihan jopa yhtenä tällöisenä pääperiaatteena, pääprinsiippinä johtaa, niin on se, että organisaatiossa oikeastaan pyrkimyksenä olisi ja johtajan pyrkimyksenä voisi nähdä, että on luoda mahdollisimman laadukas kokonaiskuva todellisuudesta aina kullakin hetkellä.

Ja johtaja harvoin, jos koskaan, pystyy tekemään sitä itse vain yksin. Eli jos hän tekee yksin tämän kokonaiskuva-arvion käymiänsä keskustelujen, aika rajallistenkin keskustelujen kautta usein, niin siitä tulee usein aina paljon vajavaisempi ja laaduttomampi, jos näin voisi sanoa, kuin että se tehdään. Tämä tehdään laajalti tällöisen valmentavan johtamisen periaatteiden ja keskustelujen kautta.

Ja tämän laadukkaan todellisuuskuvan merkitys on oikeastaan siinä, että kun meillä on laadukas tilannekuva todellisuudesta tai todellisuuskuva kullakin hetkellä, niin me pystytään myös päättämään laadukkaammin ja toimimaan laadukkaammin organisaatiossa. Eli tekemään, priorisoimaan asioita fiksummin ja toimimaan ylipäätään järkevämällä tavalla.

Eli se keskustelu vie usein aikaa. Se ei ole myöskään mitattavissa, eli se ei ole semmoinen suorite, joka vaan tehdään, vaan olennaista on se, että keskustelussa on aina kaksi osapuolta. Eli vähän niin kuin tässä meidän podcastissa, että tämä on aika hyvä esimerkki itse asiassa tästä valmentavasta johtamisesta, josta en vietä podcastin valmentavaan johtamiseen.

Niin loppupelissä tästähän puuttuu paljon valmentavan johtamisen elementtejä sen takia, että tässä on valmiiksi käsikirjoitettu osittain tätä, esimerkiksi mietitty teemoja ennakoon, että mitä me käydään läpi. Se on tavallaan yksi osa valmentavaa johtamista, mutta samalla se, että me käsikirjoitetaan tämä, niin se estää meidän aitoa vuorovaikutusta keskenään.

Eli me pitäydytään niissä teemoissa, vaikka meillä saattaisi olla paljon kiinnostavampaa keskustella, että voittaako Saipa vai KalPa loppuottelussa. Eli siis silleen, että ihan aidosti, en mä tiedä kiinnostaako sua jääkiekko, kiinnostaako muuten?

Jani Nieminen

Osittain kyllä.

Markus Kräkin

Joo. Niin tavallaan tällöinen valmentavan johtamisen ote on se, että meillä saattaa lähteä tämä maata kiertävälle radalle tämä keskustelu, ja nyt me loppuun keskustellaankin Saipan ja KalPan pelistä. Tai siitä ennako-odotuksista. Tänä iltana siis on ensimmäinen finaali. Tämä on nauhoitettu silloin.

Mutta siis tarkoittaa sitä, että me oltaisiin aidosti läsnä. Ja ilman semmoista etukäteisodotusta tai tämän tyyppistä rakennetta. Ja sitä voi valmistella, mutta samalla pitäisi ymmärtää, että pitäisi pystyä keskustelemaan ihan normaalisti, voisi sanoa näin. Ilman sitä käsikirjoitusta ja tavallaan tarttumaan niihin asioihin, jotka henkilölle, jonka kanssa keskustelee, on kussakin hetkessä tärkeitä. Niin se on valmentavan johtamisen yksi semmoinen asia.

Jani Nieminen

Kyllä, kuulostaa kyllä erittäin järkevältä. Ja nyt jos miettii vaikka tälleen omaa, mitä tässä uran aikana on esihenkilöiden kanssa keskustellut, niin useinhan ne on just näitä, että on joku teema ja jutellaan siitä puoli tuntia ja revitään irti vastauksia minusta. Tai jostain toisesta tai minä esihenkilöstä ja saadaan ne vastaukset, että se on sitten siinä, mutta mitään enempää tai vapaaseen keskusteluun ei sitten panosteta tai jätetä aikaa, että annetaan sen syntyä ja kukkia ja luodaan ehkä jotain uutta.

Markus Kräkin

Kyllä.

Jani Nieminen

Tämä on kyllä, joo, ymmärrän.

Markus Kräkin

Juuri näin.

Jani Nieminen

Mutta jos hei, mennään sitten vähän eteenpäin, niin tota... Sä oot yhdessä kollegasi Mari Kokkosen kanssa pitänyt valmentavan johtamisen koulutuksia eri organisaatioille. Miksi tämä valmentava johtaminen koetaan tärkeäksi koulutuksen aiheeksi?

Markus Kräkin

No siihenkin on varmaan monta syytä, mutta jos nyt miettii ikään kuin sitä tarvetta tai sitä, että mihin tämä on syntynyt, niin organisaatioiden johtohan on hyvin moninaisissa paineissa. Siis se on hyvin semmoinen ristivetoinen paikka. Elikkä sulta odotetaan toisaalta ihan ylikuonnollisia kykyjä ratkoa hyvinkin haastavia nykypäivän ongelmia tai toimia niin kuin jotenkin selkeästi nykymailman sekavassa sillisalaatissa.

Ja samalla paine on tehdä tulosta, samalla sun pitäisi olla hirveän semmoinen empaattinen, tilaa antava ja sun pitäisi toisaalta olla hyvin jämäkkä, toisaalta hyvinkin semmoinen luova ja pehmeä. Ja

monia ristiriitaisuuksia on siinä taustalla. Johtamiseen, onhan johtamiseen siis pitkän aikaa kohdistunut paineita, mutta ehkä tänä päivänä vielä se haaste on semmoinen entistäkin tiiviimpi tahti ja semmoinen ikään kuin tehokkuusilluusio, jossa me elämme. Elikkä kaiken pitää olla entistä tehokkaampaa.

Tässä ristipaineessa sitten strategioissa, organisaation strategioissa on otettu huomioon tietysti se, että myös johtoa pitää kehittää ja johtajille tarjota valmennusta siihen, että miten tässä tilanteessa voidaan toimia ja ylipäätään säilyä selkeäjärkisenä.

Yksi tekijä on nämä strategiat. Toinen tekijä on varmaankin se, että tämä valmentava johtaminen on nyt ikään kuin tällainen trendinomainen ismi, josta aika paljon puhutaan johtamisen kentällä ja se on sen takia nostanut päätään. Voisi sanoa, että siitä näkökulmasta tässä ei ole mitään uutta. Aiemmin on ollut joitakin muita ismejä, joita on tuotu esiin ja on ollut erilaisia valmennuksia johdolle ja nyt on vaan tällä hetkellä tämä on se kuuma peruna.

Ehkä semmoinen yksi yleinen myös näkemys työelämästä, organisaatioista ja johtamisesta on semmoinen, minkä muutamia vuosia takaperin esimerkiksi Frederic Laloux toi esiin, että hän väitti, että organisaatiot ja johtaminen on rikki ja oikeastaan työelämäkin rikki. Eli ihan viitaten mittarointeihin, tavallaan mittareihin näihin mielenterveyden haasteisiin, sairaspöissaoloihin, erilaisiin mittareihin, miten ihmiset jaksaa ja erityisesti miten johtajat jaksaa johtajan työssä.

Niin on aika paljon sairaspöissaoloja, aika paljon sitä huonoa oloa organisaatioissa. Ja tavallaan tähän vastauksena ehkä sitten osittain tällainen uusi johtamisen tyyli tai valmentavan johtamisen tarve on ikään kuin noussut esiin. Vielä viimeisenä nostaisin esiin sen, että kun ympäristö on muuttunut oikeastaan tähän Laloux'n ajatukseen ja tähän työelämän rikki menemiseen, niin se kyse on oikeastaan siitä, että meidän ympäristö muuttuu valtavaa vauhtia, on tullut enemmän tällaisista monimuotoista kytköksellisyyttä. Eli kaikkiin asioihin me ollaan koko ajan kiinni näissä ympäristössä, esimerkiksi kännyköiden tai erilaisten viestintävälineiden kautta, niin se tarkoittaa oikeastaan herää kysymys siitä, että onko meidän johtaminen ja organisaatioiden tapa toimia pysynyt ajan hermolla.

Eli ollaanko me osattu muokata ja muovaila sitä tapaa tehdä töitä riittävästi suhteessa siihen muuttuneeseen maailmaan. Ja kaipuu kaiken kaikkiaan johtamisessa sille, että saa tukea, saa apua tässä niin tällaisessa hädellä-himmeli-ameeba työelämässä tänä päivänä on suuri. Ja kyllä me on huomattu, että johtajien tarve tulla kuulluksi, nähdyksi, huomatuksi ja myös päästä keskustelemaan näistä asioista kollegoidensa ja ihan laajemminkin toisten vastaavien kollegoiden kanssa, niin on tosi tärkeää. Ja sille on selkeästi kysyntää.

Jani Nieminen

Jos otetaan esimerkkiä tästä omasta työelämästä, niin...

Meillä omassa, tai meidän tiimissämme, missä tällä hetkellä teen töitä, ja meitä on noin kuusi henkilöä, olisiko seitsemän henkilöä, jos ottaa esihenkilön mukaan, niin meillä on keskenään tosi semmoinen valmentava tapa tehdä töitä ja auttaa toisiamme ja sparrata ja kuunnella ja näin. Niin kyllähän mä ymmärrän sen, että kyllähän se tietenkin se myös se esihenkilö. Hänellä ei ole semmoista touchia siihen, niin onhan se jotenkin rikki näistä. Miksi me sitten tehdään sitä, jos meidän esihenkilö ei tue sitä? Niin kyllähän se myös tajuaa.

No mä jotenkin näen sen, mitä sanoit tuossa aikaisemmin, että ollaanko me jämähdetty jonnekin takaalalle siitä, jääty pois muutoksesta, niin kun on niitä henkilöitä varmasti, ketkä on niin, että tämä on minun tapani tehdä ja tämä on toiminut aina, niin miksei se toimi. Mikä on mun mielestä erittäin väärä tapa ajatella, mutta niitä on yllättävän paljon.

Markus Kräkin

Niin ja sitten se ehkä se haaste siinä on, että edelleenkin on niitä asioita, jotka toimisi paremmin, jos ne tehtäisiin aina ennenkin. Mutta sitten on asioita, jotka ei todellakaan toimi näin, vaan jotka pitäisi tehdä jotenkin uudella tavalla. Ja se haaste on siinä, että me ei aina tiedetä, että mikä on mikäkin asia.

Eli että missä kannattaisi pitäytyä vanhassa ja missä kannattaisi tehdä. Ja tähähän on se iso kysymys priorisoinnissa, mikä johtamiseenkin liittyy ja tavallaan organisaatioon, vaikka tiimiyhteydessä, jos puhutaan.

Niin tiimin yhdessähän pitäisi hyvin pitkälti valmentavan johtamisen periaatteiden mukaan käydä tämmöistä keskustelua, että mikä oikeasti on relevanttia lähteä muuttamaan ja mikä taas ei ole. Ja puhuin aiemmin, mainitsin sen tehokkuusilluusiosanan, niin tavallaan se tehokkuusilluusio johtaa siihen, että me kuvitellaan, että me ollaan tehokkaita silloin, kun me vaan mennään eteenpäin, tehdään mahdollisimman paljon muutoksia vaikka.

Tai lähdetään kehittämään mahdollisimman paljon asioita. Että me näytetään siltä, että me saadaan tikattua bokseja, että näyttämään, että mittarit näyttää hyvältä. Että nyt meillä on 25 kehitettävää asiaa listalla.

Mutta tosiasiasahan se ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Eli se antaa vaan sen illuusion siitä, että se on hyvin tehotonta. Se ei ole mitenkään tarkoituksenmukaista, vaan meidän pitäisi priorisoida ja keskenään käydä läpi, että okei, näillä me pärjätään aina ennenkin vielä toistaiseksi ja noissa me lähdetään hakemaan jotain uutta.

Jani Nieminen

Niin, näinhän se on. Joo, ja niinpä.

Markus Kräkin

Ja sitten tuohon voisi melkein sanoa siihen, että tietysti pitää olla armollinen myös esihenkilöitä kohtaan. Siis, että heillä on valtava ristipaine varsinkin lähiesihenkilöillä, meilläkin molemmilla esimerkiksi lähiesihenkilöillä, niin heidän yläpuoleltaan tulee paine, että heillä on kollegiaalinen, niin kuin tavallaan he ovat kollegoidensa kanssa paljon tekemisissä. Ja tavallaan tässä tullaan myös siihen, että mihin he aikaa käyttää.

Käytännössä hyviä esimerkkejä näistä valmennuksista on, että on muun muassa esihenkilöitä, jotka toimii lähiesihenkilönä vaikka sadalle hengelle tai sadalle kymmenelle hengelle on meillä ollut tuolla noin, niin nämä henkilöt on todenneet, että en mä voi olla kiinnostunut kaikkien alaisten tai

työntekijöiden asioista, koska ei mulla ole siihen aikaa. Mä en mitään muuta kerkeäisi tehdä kuin vaan jutella niiden sadan kymmenen hengen kanssa.

Jos kuvitellaan, että pidettäisiin vielä viikoittaiset, niin kuin monissa organisaatioissa on viikoittaiset one-to-one-keskustelut, ja sulla on sata kymmenen henkeä, niin etpäs paljon enempää siinä saisi jaettua.

Vaikka sataa on helpompi jakaa viidellä, niin kaksikymmentä keskustelua päivässä, niin sä saat viiteen päivään joka viikko pidettyä. Sitten helpotetaan, että otetaan joka toinen viikko. Sulle tulee kymmenen päivää, niin sulle tulee kymmenen keskustelua edelleenkin viikossa. Sitten sä voit ehkä kerran kuukaudessa käydä keskustelun, niin tipahtaa tyyliin puoleen se määrä. Mutta siltikin sinulla olisi vielä viisi keskustelua per päivä.

Ja tätä tietysti voi ihan rehellisesti, tai ylipäättäänkin pitäisi aika perusteellisesti miettiä, että mitäs muuta varten ne esihenkilöt siellä on, kun käydäkseen keskustelua meidän kanssa toisaalta. Että kyllähän sen pitäisi olla iso osa heidän työtään. Ja siinäkin mielessä tämä valmentavan johtamisen periaatteet tai ajatukset siitä vuoropuhelusta ja sen merkityksestä on aika hyviä, voisi sanoa näin.

Jani Nieminen

Kyllä, pitää muistaa, että he on myös ihmisiä. Ja samalla lailla kuin mekin, että ne on vaan eri asemassa, tekee eri tehtäviä, mutta samalla lailla ne on osa meidän tiimiä tietyllä tapaa myös.

Mutta nyt kun sanot tuota esimerkkejä, niin voisin kuvitella, että jossain työpaikoilla jotkut ei välttämättä tapaa esihenkilöä edes kerran vuoteen tai kerran kahteen.

Markus Kräkin

Semmoisia se saattaa löytyä, joo kyllä.

Jani Nieminen

Voisin hyvin uskoa.

Markus Kräkin

Kyllä, tällöistäkin on olemassa.

Jani Nieminen

Mutta hei, mainitsit tuossa ne koulutukset, niin mitä te oikein käytte siellä koulutuksessa läpi?

Jani Nieminen

Sanoit tuossa oivallukset ja minua alkoi kiinnostaa, voisitko kertoa vähän enemmän, että minkälaisia oivalluksia siellä koulutuksessa on ehkä herännyt tai tullut?

Markus Kräkin

Yksi on se, minkä äsken mainitsin. Niin kuin hyvin esiin se, että yksi esihenkilö esimerkiksi on todennut, että hän oivalsi jo hyvin nopeasti, että hänen pitää kysyä enemmän avoimia kysymyksiä. Ja hän totesi, että se on lähtenyt se, niin kuin heidän tiimin toiminta avautumaan ihan eri tavalla. Siis tiimipalaverit eivät ole enää yksinpuhelua, vaan ihmiset ovat selkeästi ruvenneet aktivoitumaan. Toki se on vienyt aikaa sen jälkeen, että se on aika pitkä tie kääntää sitä tapaa toimia.

No yksi oivallus on tavallaan semmoinen, mikä on ehkä syntynyt monille siitä, että ajatus siitä, että johtajan tulisi hallita kaikki ja kaikkien asioiden pitäisi olla niin kuin hallinnassa, niin on ehkä saavuttaneet semmoista vähän armollisempaa ajatusta itselleen, että kun maailma on näin aika kompleksinen, se liittyy toki valmentavaan johtamiseen, mutta ehkä erityisesti kompleksisuuden johtamiseen, jos johtamisteorioista puhutaan, että asiat on rikkaasti kytköksellisiä.

Voisin ottaa meistä esimerkkinä, että meidän välille tässä syntyy suhde, että tällainen jutellaan siis silleen, että jotain tapahtuu meidän välillä, ja jos nyt ajatellaan, että mä olisin vaikka johtaja ja sä olisit mun työntekijä, niin aikanaan me on ajateltu ehkä silleen, että sillä on merkitystä, miten mä johdan sinua, työntekijänä.

Ja sitten jossain vaiheessa johtamisen teorioissa on tullut esiin se asia, että no okei, ehkä sillä työntekijälläkin on väliä, että minkä tyyppinen sä oot ja että minkälaista tiimiä johdetaan ja mitä työtä siellä tehdään, mikä se konteksti on, niin sekin vaikuttaa siihen. Ja on ruvettu kiinnostumaan siitä niin kuin johdettavista tai siitä, että minkälaisia ne johdettavat on. Miten se vaikuttaa johtajan toimintaan? Mitä sen pitäisi vaikuttaa johtajan toimintaan?

Sen jälkeen on taas ruvettu kiinnostumaan tästä meidän välistä suhteesta. Oikeastaan se kiinnostava onkin, mitä meidän välillä tapahtuu. Sitten jos vielä ajatellaan se oivallus tuolla, mikä tekee siitä kompleksista, on se, että otetaan vaikka suhde älylaitteisiin tai sosiaaliseen mediaan. Meidän molempien suhde sosiaaliseen mediaan on erilainen. Tai ajatellaan vaikka meidän suhdetta podcasteihin.

Sä teet sitä työkseesi, mä käyn täällä vierailemassa. Mutta voi olla, että minulla vaikka olisi vihasuhde ja sinulla olisi rakkaussuhde podcasteihin. Niin sehän vaikuttaa siihen, että millä tavalla me vaikka tässä oltaisiin jotenkin siihen. Eli se, minkälainen suhde meillä on myös asioihin.

Ja sitten jos me mietitään, että meillä on kymmenen hengen tiimi ja kaikilla on näitä suhteita vähän eri suhteen tai se suhtautumistapa eri asioihin vaihtelee, niin siitähän tulee aika monen hädellihimmeliä, mistä aiemminkin puhuin. Ja silloin siitä tullaan siihen, että jos johtajana sä pystyt ikään kuin oivaltamaan sen, että hei, että tämä maailma vaan on tämän tyyppinen. Se on kompleksinen, jota ei voi hallita kaikilta osin. Niin se on hyvin armollinen ajatus.

Eli voi ajatella, että nyt minun ei tarvitakaan enää etsiä sitä yhtä ainoata oikeaa tapaa johtaa, vaan kun tämä on tällainen hädellä, minulla on aika moniakin vaihtoehtoisia tapoja johtaa sinänsä ihan hyvin tai jopa erinomaisesti.

Mutta sitten se haaste on, että mistä minä tiedän, että mikä on se paras missäkin tilanteessa, niin sitä ei oikeastaan voi myöskään muuta kuin elämällä elämää niin nähdä. Eli kokeilemalla ja olemalla myös armollinen siihen, että hei, että minun kannattaa ehkä miettiä niitä vaihtoehtoja mielellään yhdessä, niin kuin meidän tässä vaikka tässä meidän kimpassa pitäisi miettiä sitä asiaa, että mitkä ne vaihtoehdot on ja mikä meidän mielestä on järkevin tapa lähteä kokeilemaan ensimmäisenä vaikkapa, että mitä me lähdetäisiin vaan kokeilemaan.

Jani Nieminen

Kyllä, mikä meille sopii.

Markus Kräkin

Mikä meille sopii tässä näin. Ja sitten se, että sitä meidän yhdessä sopimaa ei tarvitse lähteä kopipeistaamaan joka paikkaan muualle, koska siis siellä on erilaiset ihmiset, niiden suhteet eri asioihin ja toisiinsa on erilaiset.

Niin sä et tavallaan... Pohjimmiltaan mä näen sen hyvin semmoisena armollisena, positiivisena viestinä ja tavallaan semmoisena johtamisen kannalta. Ja tämä on yksi tärkeä oivallus, että tätä on myös siis tehty siellä valmennuksessa silleen, että mä oon kysynyt valmennettavilta muun muassa, paljon te kuvittelette tietävänne sen hetkistä organisaation tai tiiminne tapahtumisista, kaikista mitä siellä tapahtuu. Tai ylipäätään, että organisaatiossa mitä tapahtuu, niin paljonko te kuvittelette tietävänne.

Niin tyypillinen vastaus on jotain 40 ja 80 prosentin välillä. Ja mä väitän sitten, että no entäs jos se onkin vaan 4 prosenttia. Ja tämä herättää vähän semmoisia kauhunsekaisia tunteita, no eihän mä voi olla hyvä johtaja, jos mä tiedän vaan 4 prosenttia mitä tapahtuu. Mutta eihän nytkään välttämättä, että no nyt tällä hetkellä esimerkiksi, niin ei meidän kummankaan esihenkilö tiedä mitä me täällä höpötetään. Eli siis tietyllä tavalla se, että he saattaa tietää, että me ollaan täällä.

Joo, mutta että mitä täällä ainoastaan tapahtuu, niin eihän ne sitä tiedä. Mutta jälkikäteen ne voi sitten kuunnella tämän podcastin ehkä sitten, jos heitä kiinnostaa. Niin kuin käydä läpi ja kuunnella ja katsoa, että no tällainen tästä syntyi. Ja tämäkin on siis semmoinen ikään kuin semmoinen ajatus, että okei, että pelkät mittarithan ei kerro siitä, että mitä ihmisten välillä tapahtuu.

Mitä kahvipöytäkeskustelua. Et sä tiedä mitä siellä keskustellaan aina, jos sä et ole koko ajan läsnä. Ja et sä siltikään tiedä, että mitä ihmiset ajattelee vaikka niistä asioista. Vaikka ne keskustelee jotain asioita. Ja tämä on myös semmoinen, että tämä ei ole mitenkään negatiivinen uutinen siis. Eli se, että jos me oletettaisiin tai lähestyttäisiin asiaa, että sen sijaan, että mä ajattelen tietäväni 80 prosenttia, mitä siellä tapahtuu. Versus, että mä ajattelen, että mä tiedän 4 prosenttia.

Niin, jos mä tiedän, ajattelen tietäväni vain 4 prosenttia. Mä kiinnostun siitä, että kun mä en tiedä tästä mitään, niin tiedät sä jotain enemmän? Tai mitä sä tiedät? Sitten sä sanot, että mä tiedän toisen neljä prosenttia. Sitten me tiedetään jo kahdeksan prosenttia. Sitten me otetaan muutkin mukaan, niin me ruvetaan tietämään enemmän.

Jos mä tietäisin 80 prosenttia omasta mielestäni, niin oikeastaan ei mua hirveästi kiinnosta, että mitä sä oot mieltä siitä asiasta, kun mä tiedän jo melkein kaiken. Ja silloin tavallaan se valmentava johtaminen, että valmentavan johtamisen periaatteisiin kuuluisi paras lähtökohta oikeastaan olisi se, vähän niin kuin tietysti yksinkertaista tai aika radikaalisti yksinkertaista. Jos ajattelet, ettei tiedä tästä mitään itse johtajana, niin parhaiten pääset siihen, että olet läsnä ja oikeasti kiinnostunut toisesta, että mitä olet mieltä, koska en kerta kaikkiaan tiedä.

Jani Nieminen

Totta. Mielenkiintoinen ajatus. Ajatusmalli. Kyllä, armollinen ajatus myös.

Markus Kräkin

Sellainen oivallus myös, mikä tulee juuri tämän tyyppisissä keskusteluissa, että kun puhuin, taisin aiemmin mainita, tai sitten vain ajattelin, mutta niin tai näin. Sitä, että meillä on arjessa aika vähän tai esihenkilöillä on aika vähän aikaa keskustella näistä asioista keskenään. Ehkä liian vähän, uskaltaisin jopa sanoa.

Siinä mielessä se yksi oivallus ehkä tässä on myös se, että sitä aikaa pitäisi vain löytää enemmän. Eli pitäisi priorisoida sille keskinäiselle, sille keskustelulle. Tätähän ei voi yleistää kaikkiin organisaatioihin, ei kaikkiin henkilöihin. Mutta noissa valmennuksissa sen näkee myös siitä, että se kaipuu sille yhteiselle jakamiselle ja keskustelulle on ihan valtavan suuri.

Jani Nieminen

Kyllä, kyllä. Jos ajattelen myös itseäni, niin kyllä.

Markus Kräkin

Juuri näin.

Jani Nieminen

Mitäs sitten, onko siellä koulutuksissa tullut sitten minkään näköisiä haastavia tai erittäin haastavia oivalluksia?

Markus Kräkin

No semmoisia... minä ehkä miellän tuon semmoisena, mikä haastaa meidän ajattelua hyvin pitkälti, niin on tietynlainen semmoinen havainto. Ehkä siellä semmoista tiettyistä jännitteistä. Eli tavallaan semmoinen, kun puhuin aiemmin näistä suhteista, että meillä on erilaisia suhteita ihmisten välillä tai semmoinen suhtautumistapa.

Mehän puhutaan aika paljon siis ja sielläkin törmään siellä valmennuksissa ja itsekin törmään omassa puheessani siihen, että elämäntavoitteena on tarkoituksena tai pyrkimyksenä on löytää tietynlainen tasapaino asioiden välillä. Vaikka harrastusten ja työelämän välillä tai oman ajan ja perhe-elämän välillä tasapaino.

Minä olen itse asiassa näin johtamisen lehtorina päätenyt kyllä vähän toisenlaiseen, että minä olen yrittänyt opetella sitä, että oikeastaan se tasapainohan on liikkumattomuuden tilaa. Että se ei ole minun mielestä enää minulle ainakaan mikään pyrkimys, vaan minun mielestäni paljon kiinnostavampi on jännitteet. Elikkä se, että minkälaisia jännitteitä meillä on erilaisten asioiden välillä tai erilaisten ihmisten välillä. Ja se tekee siitä kiinnostavaa ja se on ikään kuin semmoinen eteenpäin vievä voima, joka on kehityksen polttoainetta.

Ja me ollaan jännitteitä, tuolla olen havainnut siitä, että yksi jännite on tämmöinen, että ihmisillä on valtava tarve johtajilla hallita asioita. Että ikään kuin se ajatus on, että minä en ole hyvä johtaja, jos minä en hallitse kaikkea, jos minä en tiedä kaikkea. Ja tämä tuli tietysti jo aiemminkin silleen, että... Entäs jos sä et voi hallita ja entäs jos sä et tavallaan tiedä kaikkea?

Ja siitä tullaan oikeastaan semmoiseen, joka on ollut jo perinteisestikin tai aiemminkin johtamisteorioissa noussut esiin, tämmöinen kaksikätkäinen organisaatio. Tai puhutaan myös tämmöisistä, ehkä silleen jos menee oikein syvälle teoriaan, niin tämmöisestä substanssiontologisesta ja prosessiontologisesta näkökulmasta, mutta niihin on ehkä turha mennä pidemmälle, mutta se peruseriaate on sama.

Eli meillä on asioita, joista me tiedetään paljon, jotka me ollaan tehty aiemmin. On vaikka projekteja johdettu ja projektit toimii niin kuin me tiedetään, että tällä tavalla me kun viedään projektia eteenpäin, niin yleensä me saadaan ihan hyvä lopputulos. Niin meidän kannattaa niin kuin johdonmukaisesti toistaa sitä toimintamallia ja me ei tarvitse lähteä miettimään joka kerta, että miten me johdettaisiin tätä projektia, jos me johdettaisiin projektia.

Ja toinen asia on sitten semmoinen, että on asioita, joista me ei tiedetä juuri mitään. Meillä ei ole aiempaa kokemusta tai ne aiemmat kokemukset ei ole relevantteja, koska ne asiat on niin tavallaan kytköksellisiä tai vaikeita myöskin ja ainutkertaisia. Niin semmoisissa asioissa me taas jouduttaisiin keskustelemaan aika paljon. Eli meillä on tämmöinen virtaava ajattelumalli, että meidän pitäisi vain keskustella vuorovaikutteisesti valmentavan johtamisen periaatteita noudattaen.

Ja itse asiassa ehkä jollain tavalla lähteä vain kokeilemaan ja etenemään, katsoa sitä, että minne se virta vie. Mitä sieltä ilmaantuu, niin lähtee niitä ilmaantuvia asioita tekemään. Mitä siitä yhteisestä keskustelusta ilmaantuu. Ja tämä toinen malli oli siis tämä mekaaninen malli, jossa siis kun me tiedetään, niin me toteutetaan sen suunnitelman mukaan, vanhaa suunnitelmaa toteuttaen. Ja meidän ei tarvitse välttämättä vuoropuhella kokonaisuutena niin paljon. Tai siellä on niitä osia, joissa vuoropuhellaan jossain vaiheessa. V aikka projektia tai näin poispäin. Niin tämä on yksi semmoinen jännitteitä aiheuttava.

Kerron tästä vielä lyhyesti yhden esimerkin. Eli jos ajatellaan Teams-palaveria, joista meillä monilla on lähestulkoon kaikilla kokemuksia. Te menette kuuntelemaan Teams-palaveria tai menette osallistumaan Teams-palaveriin.

Niin siellä on tällainen tilanne, että tyypillisesti Teams-palaverissa edelleenkin, mitä muuten kovasti ihmettelen, on joku ajatus meillä, että meidän pitää käyttää sitä tiedottamiseen. Eli joku puhuu ja kertoo. Siellä esittää jonkun materiaalin eikä esittää jonkun asian. Se voitaisiin tehdä ilman Teams-palaveriakin jakaa ja ihmiset voisivat nähdä sen, katsoa omalla ajallaan milloin tahansa tai nykyisin on monia keinoja. Kaikki sen tietää, mutta silti me edelleenkin käytetään siihen paljon aikaa.

Sen jälkeen kysytään, että onko kenelläkään mitään kysyttävää. Ja katsotaan kelloa, että meillä on viitisen minuuttia ennen seuraavaa teemaa, aikaa. Sieltä nouseekin kysymys jostain. Joku kysyy vaikka, että onko tässä mitään järjestelmää. Tai mistä me luovutaan, kun lähdetään tekemään tällaista näin. Tai mitä tämä tarkoittaa minun työpaikan kannalta. Tai mistä tahansa meidän kokonaisuutemme tai jonkun muun relevantin asian kannalta. Mikä tahansa se kysymys onkaan.

Jos se onkin sellainen, mikä kyseenalaistaa, luo mielenkiintoisen jännitteen. Ehkä tuo myös esiin sellaisen asian, että joka ikinen tajuaa, että nyt ollaan muuten aika lähellä ydintä. Ja meidän pitäisi tästä käydä keskustelua. Niin aika monessa Teams-palaverissa todetaan kuitenkin, että sori, nyt meillä ei ole aikaa. Siirretään tämä jonnekin muuhun ajankohtaan. Ja sitten siihen palataan tai ei palata koskaan.

Ja ikään kuin tällä esimerkillä tarkoitan sitä, että valmentavan johtamisen periaatteita ja myös tällaista jännitteisyyttä, että se aikataulut, ennalta sovittu aikataulu tietyille teemoille, tuo ikään kuin tehokkuuden illuusion. Me olemme näin sen tehokkaita.

Mutta emme ole tarkoituksenmukaisella tavalla toimivia, kun emme pysty keskustelemaan siitä aiheesta, mikä olisi ollut tosi tärkeä asiassa, kun meillä ei ole nyt aikaa tämän agendan mukaan. Eli meidän pitäisi rakentaa joustavuutta, muovautumiskykyä tai tällaista, että meillä on mahdollisuus joustaa paljon enemmän näissä Teams-palavereissa. Esimerkiksi silloin, kun sieltä tulee jotain mielenkiintoista. Tämän seurauksena voi syntyä sitä psykologista turvallisuutta. Sitä, että ihmiset rupeavat oikeasti tavallaan kantamaan vastuuta myös siitä. Ja se luo myös sitä aktiivista vuorovaikutusta myös siihen itse palaveriin. Eli siitä on monia positiivisia seuraamuksia.

Mutta sillä, että niitä torpataan tai ei käydä niitä keskusteluja, on taas tietysti luonnollisesti aika päinvastainen asia. Ja silloin meidän yksittäisten henkilöiden kokemus saattaa olla, että me mennään vain kuuntelemaan sinne Teamsiin puhuvaa päätä. Ja taas me oltiin kuuntelemassa puhuvaa päätä. Ja sitten voidaan miettiä, että energisoiduinko mä tästä Teams-palaverista. Että oliko mun energiataso 50, kun mä menin sinne. Ja onko se enemmän kuin 50 vai alle 50, kun mä tulin sieltä pois.

Jani Nieminen

Ja parhaimmillaan siellä on paikalla myös 250 henkilöä.

Markus Kräkin

Juuri näin.

Jani Nieminen

Ja paljon se maksaa sitten organisaatiolle. Ja tähän on helppo ratkaista. Teet aikataulu, järkevä, 15 minuuttia aihe, jätä 10 minuuttia keskustelulle, tauko, 15 minuuttia seuraava aihe. Tai mitä ikinä.

Markus Kräkin

Se on yksi keino.

Ja sitten mitä mä itse käytän noissa joissakin valmennuksissa on, että mä pistän sinne vain kaksi ajankohtaa. Mä pistän, että aloitetaan tässä ja lopetetaan tuossa. Ja mä en kerro edes, että mitä kaikkea siinä käydään välissä, kun mä en koskaan tiedä, että keritäänkö me käydä kaikki. Silloin siinä käydään niistä asioista keskustelua, mikä just sillä hetkellä kiinnostaa.

Jani Nieminen

Totta. Tuo on vähän vapaamuotoisempi. Mun esimerkki oli tuommoinen konstruoitu valmis...

Markus Kräkin

Joo, se oli vielä vähän sitä mekaanista mallia.

Jani Nieminen

Niin. Ja sulla on, että aloitetaan tuossa, lopetetaan tuossa, käydään päivän aiheet.

Markus Kräkin

Joo. Ja saattaa silloin olla aiheet mainittu joo, mutta sitten tavallaan ei ole sanottu, että monelta lähtee seuraava aihe. Ja sitten saattaa olla, että jotkut aiheet jäävät tietysti käsittelemättä.

Mutta nämä on semmoisia mielenkiintoisia oivalluksia. Mä sanoisin, että aika haastavia ja tosi haastavia toteuttaa nykypäivän organisaatiossa riippuen missä ollaan. Ja se, mitä mainitsit äsken tuossa.

Hyvä pointti tuo 250 henkeä. Niin kannattaa muistaa, että nykuteknologia antaa mahdollisuuden vuorovaikuttaa ja vuorovaikutukselle myös 250 henkilön porukassa, vaikka Teamsissa. Jakamalla niitä sinne erilaisiin tiloihin ja muualle keskustelemaan.

Ja se yksi oivallus, mikä on myös verkkopainotteisissa valmennuksissa noussut esiin, niin on kyllä se, että keskustelulle vaaditaan yleensä aina enemmän aikaa kuin mitä me osataan kuvitella. Eliikä tyypillisesti verkossa tapahtuva, siellä pienryhmissä tapahtuva keskustelu, niin hyvin monet kertoo, että se loppuu vähän kesken se aika. Eliikä siis sille me tavallaan aliarvioidaan se aika, mikä sille pitäisi antaa.

Ja sen verran voisin tuota vielä täydentää, että verkossa, ehkä tuolla valmennuksissa muutenkin, niin myös semmoinen yksittäinen pieni oivallus. Aika merkittäväkin oivallus on, että jos meillä on siis ryhmäkokoo, missä keskustellaan, niin merkitsee ihan tosi paljon.

Eliikä siinä mielessä se 250 henkeä, minkä sanoit, niin on niin kuin relevantti, mutta käytännössä jos sä jaat 250 hengen ryhmän pienempiin ryhmiin, niin optimaalinen koko melkein mä sanoisin verkossa käytävissä keskusteluissa tai pienryhmissä käytävissä keskusteluissa on kolme henkeä. Oman kokemuksen perusteella, noita valmennuskokemusten perusteella. Se tarkoittaa sitä, että silloin siinä kolmessa hengessä on tosi vaikea kenenkään jäädä ihan ulos.

Jos siinä on jo neljä henkeä, niin siinä jo meinaa helposti jäädä yksi ulkopuoliseksi ja on ihan matemaattinen fakta, että jos on kolme henkeä ja sulla on vaikka kolme minuuttia, niin jokainen voi puhua minuutin, mutta jos sulla on samassa ajassa neljä henkeä, niin se on alle minuutin jo, mitä jokainen voi puhua, jolloin se vuorovaikutuksen tavallaan se sisältökin kärsii siitä ehkä jollain tasolla.

Jani Nieminen

Totta, totta. Joo, kyllä mä näen tuon idean. Kolme henkilöä kuulostaa sinänsä, ylipäätään jos mietitään perinteistä palaveria, niin aika semmoiselle hyvälle määrälle. Jos vaikka itse sanoisin ehkä jotain, niin siinä on aika helppo kysyä, että hei, mitäs henkilö X, mitä olet mieltä, tai sitten henkilö Y, että ei siinä ole muuta kuin muutama.

Totta, totta. Mutta hei, jos mennään takaisin tuohon valmentavaan johtamiseen, tässä me ollaan käyty sitä koko ajan, mutta vähän konkreettisemmin, niin minkälaisia kompastuskiviä liittyy tähän valmentavan johtamisen toteuttamiseen käytännössä?

Markus Kräkin

No ne ehkä on noussut esiin vähän noissa kommentteissa käänteisesti, eli siis tavallaan se, mikä on ehkä suurin haaste valmentavan johtamisen toteuttamiseen, niin on tämä niin sanottu tehokkuusilluusio, jonka mä olen kehittänyt tämän sanan.

Eli tarkoittaa sitä, että jos keskusteluihin käytetään aikaa, niin se ei välttämättä näy lyhyellä aikajänteellä tai missään ylipäätäänkään mittareissa silleen kovinkaan helposti konkreettisena tapahtumana. Sitä ei ikään kuin pidetä tehokkaasti käytettynä aikana.

Tässä on mielenkiintoinen esimerkki. Aikanaan nousi esiin siitä, kun Ruotsissa rupesi yleistymään avokonttorit, ja ruotsalaiseen malliin siellä diskuteerataan paljon. Käytävälle laitettu sohvia esimerkiksi tällaista kahvihetkeä tai vapaata keskustelua varten. Ja suomalaiset tietysti sitten tuli vähän perässä ehkä jälkijunassa tekemään vähän samaa, että hei nyt avokonttorit alkaa yleistyä ja tämmöiset, meillä

pitää olla kivoja seurusteluryhmiä ja muita. Mutta meillä oli silloin alkuvaiheessa, muistan vielä, muutamia esimerkkejä, missä käytiin tätä keskustelua ja ihan tutkijoiden kanssa kävin keskustelua, niin oli tutkittu sitä, että Suomessa oli kuitenkin edelleenkin työhuoneita ja työpisteet.

Tietysti oli myös Ruotsissakin ihan vastaavalla tavalla, mutta se oli yksi ero. Ruotsalaiset käytti niitä sohvia ja suomalaiset ei käyttänyt sohvia. Ja näiden tutkijoiden mukaan se syy oli siinä, että Suomessa miellettiin, että se ei ole tehokasta työntekoa, että sä keskustelet siellä sohvalla. Sä oot ikään kuin tauolla, kun sä oot sohvalla tai jotenkin muuten koet, että sä teet jotain muuta, mikä on olennaista. Ja Ruotsissa koetaan, että se diskuteeraus on olennaista.

Ja tämä näkyy ehkä tässä myös tässä valmentavan johtamisen kompastuskivissä, että meillä on edelleenkin ajatus, että meidän pitää suorittaa tehokkaasti, jotta me ollaan jotenkin merkityksellisiä ja tehdään sitä, mitä halutaan. Me mitataan kaikkea. Ja tämä valmentavan johtamisen keskustelut on pitkälti sen suoritusten yläpuolella tai jossain.

Se on vähän niin kuin muuta. Eli se on semmoista maaperän möyhentämistä tietyllä tavalla sille, että me saadaan yhteistuumin asioita vietyä eteenpäin. Ja luotua parempaa kuvaa siitä todellisuudesta, jotta me pystyttäisiin tekemään parempia päätöksiä. Jotta me pystyttäisiin toimimaan myös tehokkaammin ja keskittymään ehkä niihin olennaisiin tekoihin sitten vielä entistä paremmin.

Jani Nieminen

Kyllä. Mulla on itse asiassa ihan hyvä esimerkki tästä aiheesta. Melkein liittyy näihin sohviin, mutta olen pidemmän aikaa jo täällä työskennellessä pitänyt semmoisen ajatuksen, että käyn kerran tunnissa kävelemässä kampuksen ympäri. Meen ehkä parit portaat, eikä yläkerrasta alakertaan käveleen sieltä käytävään. Ja sitten takaisin yläkertaan ja mä oon pitänyt sitä semmoisena taukoliikuntana käytännössä, käytännössä nollaamisen, ajatusten nollaamisena liikuntana ja näin.

Mutta siinähan on ollut hauska huomata se, että useinhan siellä on täällä kampuksella ihmisiä. Ja kun ihmisiä tulee vastaan, niin usein mullakin on semmoisia paljon asioita, mitkä on to do -listalla, mutta ei ole saanut vaikka oikeaa ihmistä kiinni ja näin.

Ne on ollut erittäin mahtavia, erittäin mahtavia kävelyitä, kun sit kun sä näet jonkun ihmisen ja oot silleen, että hei, mulla oli tää idea, voidaanko toteuttaa tai voitko auttaa tai jotain muuta. Niin yhtäkkiä se mun taukoliikunta, kai tämmöinen tehottomuus, niin muuttuu joskus järkeväksi.

Markus Kräkin

Tää on just se, mitä tähän myös tähän valmentavaan johtamiseen ja hyvän johtamisen periaatteisiin kuuluu. Et niinku siis tavallaan annettais niinku aikaa ja tilaa niinku siis asioille kehkeytyä. Elikkä ne asiat niinku tulee yleensä. Ja aika usein niinku vaikka jossain kahvipöytäkeskustelussa syntyykin jotain ideoita, kun ei oo agendalla eikä ole varattu palaveria sille niinku asialle, vaan se tulee niinku ilman palaverien ulkopuolella.

Mainitsin tossa, kun kysyit niistä kompastuskivistä, niin mainitsin sen, että jollakin on liikaa alaisia. Se tuntuu olevan aika iso kysymys, tuo tiimikoko. Että tota kannattaa kyllä miettiä, että minkälaisia hallinnollisia rakenteita puhun.

Tarkoitan ehkä hallinnollisilla rakenteilla tässä sitä, että miten usein esimerkiksi käydään kehityskeskusteluja. Miten on ajateltu, että käydään kahdenkeskisiä keskusteluja, tiimipalavereita ja tämän tyyppisiä organisaatioissa. Niin kannattaa suhteuttaa niitä siihen tiimin kokoon. Elikkä siis jos sulla on pitkälti toistakymmentä ihmistä, niin se on aika haastavaa käydä vaikka niitä vakiintuvia kahdenkeskisiä keskusteluja vaikka joka viikko. Mutta sitten taas, jos sulla on alle kymmenen pitkälti niitä ihmisiä, voit jopa joka viikko käydä lyhyen keskustelun, että mitä sinulle kuuluu, miten voin jeesata sinua näissä asioissa tai onko jotain, missä tarvitset apua. Esimerkiksi tällä hengellä. On huomattu myös, että valmennuksessa nousee kompastuskiveksi monesti järjestelmät.

Järjestelmät ja niiden tuomat ikään kuin hallinnolliset velvoitteet ja hallinnolliset työt, jotka nykyisin eivät enää ole niin paljon assistentteja eikä niitä aputukitoimia, jotka tekevät sitä sinun puolestasi, vaan kaikki ajatellaan, että esihenkilöt tekevät itse, asiantuntijat tekevät itse, jokainen työntekijä tekee itse. Se on selkeästi myös yksi osa tätä tehokkuusilluusiota, että me kuvitellaan, että se on jotenkin tehokasta, mutta tosiasiaa se tuntuu vievän aika paljon työaikaa ja vie hirveän paljon energiaa ainakin niiltä ihmisiltä ja on poissa tietyllä tavalla tältä vuorovaikutteiselta otteelta, siltä valmentavalta johtamiselta. Ainakin pahimmassa skenaariossa ja pahimmassa tilanteessa.

Jani Nieminen

Erinomaisia ajatuksia. Jos nopeasti palataan vielä tuohon valmennukseen. Onko sinulla jotain nopeaa esimerkkiä antaa, että miten tämä valmennus on vaikuttanut esihenkilöön työhön?

Markus Kräkin

Vaikutukset ovat varmaan aika yksilöllisiä. Silloin, että kuka nyt on mitäkin päättänyt kokeilla käytännössä. Meillä on noiden valmennusten aikana, kun siellä on vähän hajautettuna ollut niitä päiviä, että milloin ne ovat, niin aina niiden päivien välillä vaihtelevasti ihmiset ovat kokeilleet vähän erilaisia tapoja toimia.

Silloin, että joku on kokeillut jotain työkalua esimerkiksi, miten tämä toimii ja miten tämä on lähtenyt etenemään ja näin poispäin. Jaettu niitä kokemuksia. Palaute on ollut siis erittäin hyvää, jopa erinomaista siitä valmennuksesta. Mutta ehkä tieteellisesti tai tilastollisestikaan on vaikea arvioida sitä vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Ja pidemmällä aikajänteellä. Hyvin moni kertoo kokeilleensa erilaisia asioita. Kertoo saaneensa siitä paljon ajatuksia ja paljon tämmöisiä myös ihan konkreettisia ideoita siihen käytännön työn arkeen, mitä voi arjessa kokeilla ja arjessa tehdä.

Haastehan yleensä tämmöisessä voi olla se, että kun palaat arkeen sinne sorvin ääreen, niin tavallaan se vanha pyörä vie mukanaan. Eli olet välittömästi siinä vanhassa moodissa. Ja sitten se, mitä olet koulutuksessa käynyt, niin se ikään kuin... meinaa jäädä pois.

Jani Nieminen

Se on helppo jäädä siihen kierteeseen, että mitä itse tehdä, se pysähdys.

Markus Kräkin

Kyllä. Ja pitää olla todella jämäkkä tietyllä tavalla siinä, että ihan tehdä päätös ja ruveta vaan tekemään. Ja kannattaa mahdollisimman konkreettisesti ja mahdollisimman nopeasti tehdä niitä. Kyllä se on meidän yksi havainto.

Ja kyllä sanoisin noista sitten semmoisen, mikä lisäisi ehkä sitä valmennuksen vaikutusta pitkällä aikajänteellä. Meillä on jonkun verran tuossa ollut sitä noissa valmennuksissa myös... tämmöistä elementtiä ja... mutta selkeästi myös on ollut toisen tyyppisiä valmennuksia. Eli ne on ollut valmennuksia, missä on lähiesihenkilöt organisaatiosta kaikki mukana. Eli ne on kollegoita keskenään. Ja sitten on ylinjohtovalmennuksia, missä on vaan ylinjohto paikalla.

Ja tota... selkeästi kyllä tuntuu, että semmoiselle vertikaaliselle koulutukselle, missä olisi ylintä johtoa, väliporrasta ja mielellään jopa ehkä asiantuntijoita tai jotain työntekijätasoa mukana.

Niin... Se olisi organisaatioiden kannalta, varsinkin isojen organisaatioiden kannalta entistä enemmän hyötyä. Että me ollaan hyvin silleen... koska sen vuorovaikutuksen ja valmennuksellisen otteen merkitys on nimenomaan sen todellisuuskuvan laadun ehkä parantaminen. Niin eri tasoilta sä näet sen erilaisen todellisuuden. Ja jos sä otat huomioon eri tasojen näkymän siihen todellisuuteen, niin se on laadukkaampi todennäköisesti.

Eliikkä samalla se aiheuttaa haasteita, koska siis keskustelu ei ole helppoa erilaisten näkökulmien kanssa. Se ei ole yksinkertaista päättää. Mutta jos sen tuskan pystyy kärsimään tai elämään läpi, niin uskallan sanoa, että kyllä se aurinko sinne risukasaan sitten lopulta paistaa joka tapauksessa.

Jani Nieminen

Samaan uskon minäkin. Näiden meidän puheiden perusteella.

Markus Kräkin

Juuri näin.

Jani Nieminen

Onko tämä nyt semmoinen, tämä valmentamisen tapa? Tai valmentavan johtamisen tapa. Onko tämä semmoinen, mikä sopii nyt yritykselle A:sta Ö:hön? Eli kaikille?

Markus Kräkin

No periaatteessa ehkä joo. Kyllä minä näin siis sanoisin. Se ainakin osana tai voi linkittyä jokaiseen organisaatioon, jokaisen johtajan tapaan toimia. Jos me ajatellaan, että se valmentava johtaminen perustuu kysymiseen, kuunteluun, läsnäoloon. Siihen, että vuorovaikutetaan ja tuetaan oivallusten syntymistä organisaatiossa tai tiimissä.

Niin kyllähän semmoinen on ihan luonnollinen osa tavallaan. Voisi kuvitella kehittämistä ja kehittävää otetta ja ylipäättään normaalia arkea organisaatiossa. Mutta kyllä minä itse olen tykästynyt tämmöiseen Tom Hanenin, maanpuolustuskorkeakoulussa väitöskirjan tehneeseen, joka on kompleksisuuden johtamista tutkinut, tämmöisen määrittelyn johtamisesta.

Elikkä hän on määrittänyt johtamisen, että johtaminen on säätämistä tilanteen mukaan. Ja kun minä kysyn tätä aitoa johtamistyötä tekevilta tai esihenkilötyötä tekevilta. Itse sitä olen tehnyt toki aikanaan. Ja jos me peilaan sitä omiinkin kokemuksiin, niin mun mielestä se kuvastaa sitä, mitä se johtaminen on. Että se on säätämistä tilanteen mukaan.

Ja silloin se tarkoittaa oikeastaan sitä, että osataanko me tunnistaa tilanne ensiksikin. Että nähdään, että nyt on paikka vaikka valmentavalle johtamiselle. Että nyt kannattaisi keskustella. Ja nyt pitää löytää aikaa keskustelulle. Tai olisi hyvä löytää aikaa keskusteluun.

Osataanko me tunnistaa se tilanne? Käytänkö mä ylipäättään aikaa sen tilanteen tunnistamiseen?

Minkälainen tilanne meillä nyt tässä on menossa, vaikkapa näin. Ja käytetäänkö me vaikka yhdessä siihen aikaan, että minkälaista ongelmaa me ollaan ratkaisemassa tiimissä esimerkiksi.

Ja sen jälkeen tullaan siihen, että jos me tehdään oikea tulkinta tilanteesta, että nyt kannattaisi tehdä vaikka valmentavaa johtamista, käydä vuoropuhelua. Tai sitten nyt pitää vaan tehokkaasti hypätä kylmään veteen uimaan ja sillä hyvä. Mitä vaan.

Niin oli se tulkinta, jos se tilanne on tulkittu oikein, niin sen jälkeenhan on kyse siitä, että osataanko me säätää sen tilanteen mukaan sitä omaa toimintaa. Ja usein se säätäminen tarkoittaa sitä, että meillä pitäisi olla muutama vaihtoehto mietittynä, että miten me tässä voitaisiin toimia tässä näin.

Ja tämän on semmoinen peruseriaate, että silloin voisi ajatella, että me voidaan aina miettiä, että kriisitilanne, tulipalo, niin eihän silloin ruveta valmentavaa johtamista periaatteita ehkä noudattamaan siinä mielessä, että ruvetaanpa keskustelemaan, että miten me johdettaisiin tässä tai mitä me tehtäisiin, jos meillä olisi tulipalo täällä, kun se jo palaa se talo.

Että silloin ollaan hyvin autoritäärisiä, eli sekin on ihan oikeutettu johtamistapa vaikkapa kriisitilanteissa. Ja sitten taas vastaavasti, kun sinulla on semmoinen kehittämisen tarve, jossa sinä vaikka lähdet hyvin epävarmaa asiaa, että miettimään, miten vaikka työhyvinvointia organisaatiossa kehitetään, niin sitä voisi olla todella fiksua keskustella. Ja on oikeastaan pakkokin, koska se työhyvinvointi on ikään kuin muuntuva ilmiö, että sitä ei voi lopullisesti ratkaista kenenkään puolesta tässä ja nyt yksittäisellä mahtikäskyllä.

En tiedä vastasinko kysymykseen, mutta...

Jani Nieminen

No tota, sanotaan, mitä minä sain tästä irti.

Sopii yleiskuvaan loistavasti, mutta ei jokaiseen tilanteeseen.

Markus Kräkin

Juuri näin.

Jani Nieminen

Eli sain oikein käsityksen. Noniin. Mutta hei, kiitos Markus, kun olit vieraana.

Ja tota, eiköhän tämä ollut tässä?

Markus Kräkin

Tämä oli tässä.

Kiitos paljon kutsusta ja oikein hyvää kevättä.

Jani Nieminen

Kiitos samoin. Moi.

Markus Kräkin

Kiitos.