

Johtajien on usein vaikea myöntää omia kehittymistarpeitaan

# ”Esimiehet ovat avainhenkilöitä kaikkeen”

Suomalainen esimies ei helposti myönnä, että hänessä itsessään olisi jotain parannettavia puolia. Moni kuitenkin asian hyväksyy ja hakee tukea kehittymiselleen muun muassa henkilökohtaisesta valmennuksesta.

Lea Karmala

– Työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää yrityksen tuottavuuden kannalta. Esimiehet ovat avainhenkilöitä, joiden kautta kulminoituu työyhteisön kaikki toiminta, hämeenlinnalainen seniorivalmentaja, koutsaaja **Jari Kortesoja** sanoo.

Kortesoja on valmentanut jo pitkään johtajia, esimiehiä ja yrittäjiä kansainväliseen LMI:hin (Leadership Management International) kuuluvana valmentajana. Yksilöllistä valmennusta on käytetty pääkaupunkiseudulla melko kauan, mutta Häme tulee jälkijunassa.

– Tutkimusten mukaan eniten saadaan hyötyä, kun kehitetään yksilöitä - johtajia. Valmennus on aina henkilökohtaista, täysin luottamuksellista ja se lähtee henkilöstä itsestään. Hänen pitää itse oivaltaa ne asiat, missä hän haluaa kehittyä.

– Jokaisella on omat juttunsa, eikä johtaja välttämät-



**ROOLIT TOISINPÄIN.** Esimiesvalmennettava Katri Selin-Nurmi esittelee Valiomies-liikkeessään valmentajalleen Jari Kortesojalle, millainen on tämän syksyn bisnesmiehen muoti. ”Harmaa puku on parempi kuin tumma.”

tä edes tiedä, missä asioissa hänellä olisi parannettavaa, Kortesoja sanoo.

Valmennus, jossa valmentaja on vierellä kumppanina, kestää puolesta vuodesta vuoteen – tai se voi jatkua yhteydenpitona jopa vuosia.

## Kommunikointi a ja o

Kortesojan mukaan yritysten johdon toiminnassa keskeisiä teemoja ovat usein kommunikointi, roolittaminen ja vastuut, jotka lähtevät tiimihengen motivoimisesta.

– Suomalaisilla itsetunto ja itseluottamus ovat usein esillä. Myös tapojen ja asenteiden kanssa on tekemistä. Yleensä ongelmatilanteissa ovat aina mukana kommunikaation puutteet.

– Joskus ihmisen on mentävä

peilin eteen. Toista ei voi muuttaa, mutta omaa käytöstään ja tapojaan voi muuttaa. Jos yrityksessä ei puhuta tarpeeksi, tiedon tilalle tulee liikaa luulemista ja se aiheuttaa luottamuspulaa. Joillakin taas on pätemisen tarve, mutta käskemis- ja valvo-

## Oman minän johtaminen

**LMI:n** (Leadership Management International) perusti Paul J. Meyer vuonna 1966. Suomeen se tuli vuonna 1990.

**LMI** on henkilökohtaisen johtamisvalmennuksen uraauurtava organisaatio maailmalla ja Suomessa. Toimintaa on lähes 70 maassa.

**Suomessa** on 19 valmentajaa, joita koulutetaan kuukausittain 1-3 vuorokautta (pääosin Hämeenlinnassa).

misjohtaminen on mennyttä päivää, Kortesoja muistuttaa.

Valmentajan mukaan hankaluutta tuottaa myös se, että ihmiset tuppavat ajattelemaan ongelma-ongelmakeskeisesti. Ratkaisusta tehdään ongelmia eikä toisinpäin. Myöskään virheitä ei tulisi pelätä eikä niistä pitäisi syyllistää.

– Jos repostellaan vain ongelmia, motivaatio vähenee, luovuus rajoittuu ja kyvyt ovat vaivallisesti käytössä.

Valmentaja ja valmennettava viettävät aikaa yhdessä tavallisesti 1,5–2 tuntia kerrallaan.

– Valmennusta voi kutsua työkaluksi. Se ei saisi mennä konsultointipuolelle, mutta joskus niinkin käy.

# ”Johtaminen on viestintää”

Hämeenlinnalaisen NetMetal Oy:n toimitusjohtaja **Kari Marttinen** on vakuuttunut siitä, että hyvään johtamiseen tarvitaan hyviä viestintätaitoja. Johtajavalmennuksen jälkeen hän on entistä varmempi asiasta.

– Viestintä on ihan keskeinen asia ja vaikuttaa paljon liiketoimintaan, hän sanoo.

Kun Kari kuuli Jari Kortesojalta valmennuksen mahdollisuudesta, hän pohti mukaan lähtöä muutaman viikon. Lopulta hän halusi selvittää, vastaako sen sisältö hänen omaa ajatusmaailmaansa.

– En lähtenyt ollenkaan ongelmapuolelta. Minulla on peruskäsitys, että ihmisessä tapahtuu henkistä kehittymistä koko eliniän ajan, ja kehittymiselle voi antaa vauhtia, sisältöä ja tavoitteiden asettelua



**OIVALLUKSIA.** Toimitusjohtaja Kari Marttinen sanoo, että yritystä on helpompi johtaa hyvillä kuin huonoilla viestintätaidoilla.

ulkopuolisen tuen avulla.

Valmennusjakso on juuri päättyvässä.

– Omat käsitykseni ovat vahvistuneet, valmennus on selvittänyt tavoitteiden asettelua, tuonut säännöllisyyttä

omaan toimintaan, ja itseluottamus on kasvanut, hän kertoo.

Myös uusia kehittymistarpeita Kari on itsessään havainnut, sellaisia, jotka arjen rutiineissa usein unohtuvat.

– Meillä johtajilla on usein sellainen perusasenne, että luulemme jo olevamme riittävän hyviä ja päteviä, hän naurahtaa.

Myös ajankäytön ongelmiin Kari on saanut helpotusta. Ajan järjestäminen järkevasti on hänen mukaansa operatiivisesti merkityksellistä.

– Ajankäytön ongelmat huomaa ehkä vasta sitten, kun ulkopuolinen ottaa ne puheeksi. Muutokset omaan ajankäyttöön ovat olleet onnistuneita, hän sanoo.

NetMetallin yhteistyöverkostoon kuuluu 16 metallialan valmistajaa eri puolilla Suomea, pääasiassa kuitenkin Hämeenlinnan seudulla. Viestintätaidot korostuvat, kun toimitusjohtaja käy paikan päällä yrityksissä säännöllisillä käynneillä.

# ”Ajatukset selkiytyivät”

Valiomies-liikettä Hämeenlinnassa pitävä **Katri Selin-Nurmi** kokee olevansa henkisesti vahvempi ja varmempi, kun hän on ”tonkinut” omia ajatuksiaan ja toimintatapojaan yhdessä valmentajan kanssa.

– Kahdeksan kuukauden valmennus on ohi, mutta se jatkuu vielä niin, että käyn jatkuvasti mielessäni asioita läpi ja kuuntelen cd-romppuja, hän kertoo.

Katri tunsu tarvitsevansa lisätukea, kun hän oli valmistelemaan muun työnsä ohella firman 50-vuotisjuhlaa. Hän toteutti juhlat valmennusohjelman avulla.

– Juhlista tuli menestys. Alussa pallo oli vähän hukassa, mutta pikkuhiljaa aloin

sisäistää asioita. Tuntuu, että pää on selkiytynyt, olen löytänyt itsestäni uusia luonteenpiirteitä ja tietyt piirteet ovat vahvistuneet. Pystyn myös johdattelemaan itseäni entistä paremmin.

Katri myöntää olleensa aikaisemmin tyyppillinen kiltti myöntelijä, tietynlaisen opitun roolin mukaisesti.

– Nyt olen tullut vähän itsekäämmäksi ja olen oppinut sanomaan ei. Ehkä siihen vaikuttaa ikäkin, hän pohtii.

Pitkästä yrittäjäurasta ja elämäkokemuksesta on ollut Katrin mukaan valmennuksessa etua. Kun elämään on tullut jo tietynlaista seesteisyyttä, asioita voi pohtia eri tavalla kuin nuorena.