SOKEAN PISTEEN SAMURAIT

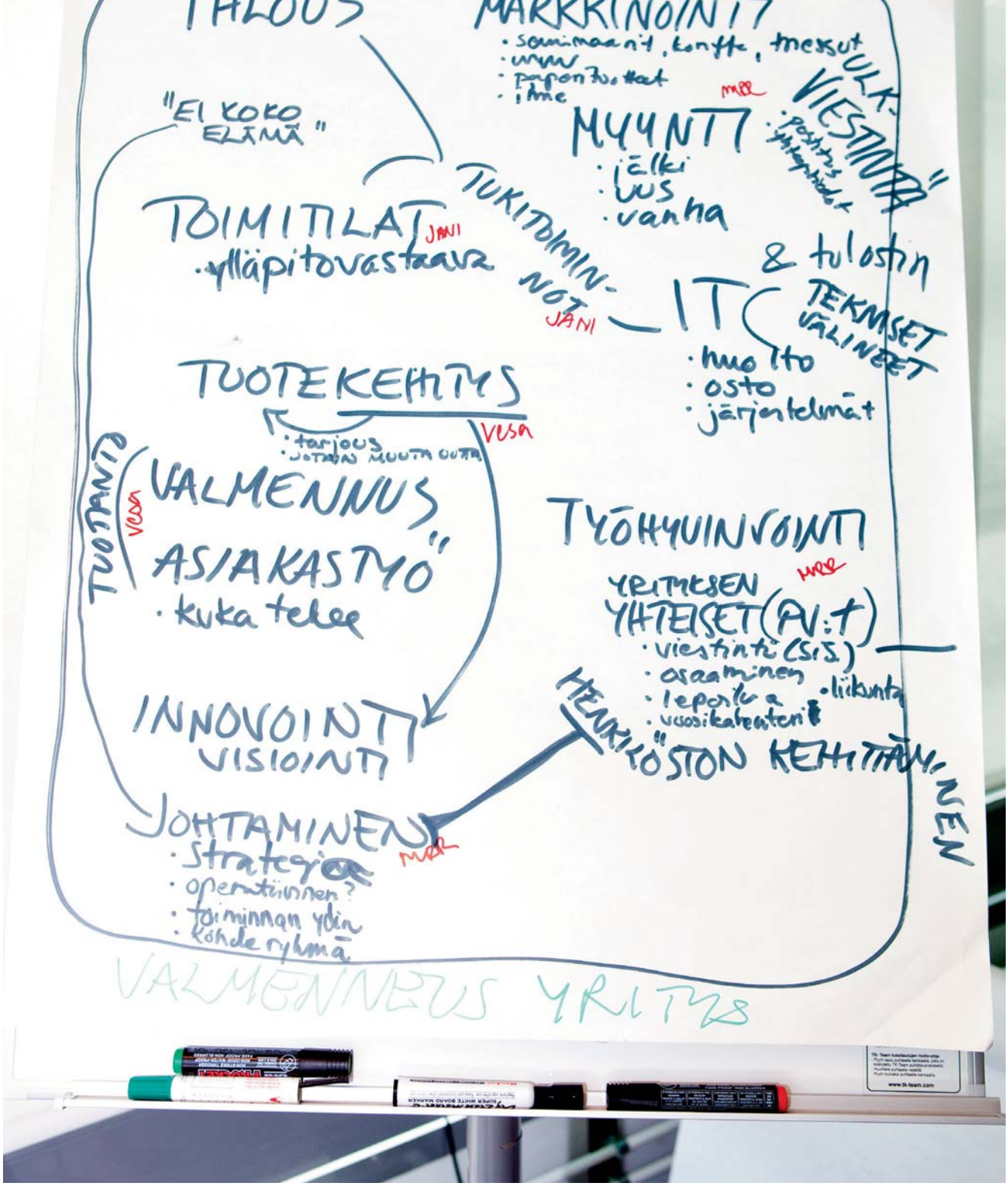
COACHING AUTTAA IHMISIÄ SAAVUTTAMAAN POTENTIAALINSA – JOS ROHKEUTTA HEITTÄYTYMISEEN LÖYTYY

TEKSTI: SAMI J. ANTEROINEN

KUVAT: SINI PENNANEN

Coaching on rajussa kasvussa maailmalla. Uudenlainen bisnesvalmennus auttaa fokusoimaan omaa ajattelua ja toimintaa, saavuttamaan tavoitteita sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Coachingin avulla voidaan saada aikaan punnittuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.

Vesa Ristikangas valittiin äskettäin Vuoden coachiksi 2012. Ristikangas on myös kansainvälisen ammatticoachien järjestön, ICF Finland ry:n, puheenjohtaja.



"Coaching antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen – ja intoa ja uskallusta tavoitteiden saavuttamiseen."

Coaching ei kuitenkaan ole jokamiehen termi siinä mielessä, että eri ihmiset ymmärtävät sen eri tavalla. Jonkun mielessä voi kangastella konsultin PowerPoint-esitys firman auditoriossa, toinen voi muistella Ruotsin-laivan team building -sessiota palautelomakkeineen. Kumpikaan näistä ei kuitenkaan ole coachingia, valottaa johdon coach, Bomentis Coaching Housen partner Vesa Ristikangas.

Kokenut yritysvalmentaja valittiin äskettäin Vuoden coachiksi 2012. Ristikangas on kansainvälisen ammatticoachien järjestön, ICF Finland ry:n, puheenjohtaja ja on vastannut Suomessa Coaching Finland -tapahtuman järjestämisestä jo useita vuosia. Hänen mukaansa tietoisuus coachingista nousee Suomessa jatkuvasti, vaikka väärinkäsityksiä "lajiin" vielä liittyykin.

"Coaching liittyy perimältään kahden henkilön, coachin ja coachattavan, väliseen yhteistyösuhteeseen", kertoo Ristikangas, ja taustoittaa että nykymuotoisella coachingilla on parinkymmenen vuoden historia. Coaching tähtää ensisijaisesti val-

mennettavan kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Se antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen – ja intoa ja uskallusta tavoitteiden saavuttamiseen.

"Dialogi on ja tulee aina olemaan coachingin tärkein työkalu."

Kasvun kautta

Coachingissa on kysymys vähän samassa kuin tekno-start-up-yrityksessä – nyt puhutaan potentiaalista isolla P:llä. Coachin haaste on auttaa valmennettavaa kehittymään ihmisenä ja yksilönä ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Tätä kautta valmennettava voi ensin saavuttaa ja sitten ylittää omat tavoitteensa. Samalla koko organisaatio saa piristysruiskeen.

Ristikangas haluaisi laittaa "hyvän kiertämään" laajemminkin. Hän uskoo, että coachingin seuraava aalto suuntautuu coachingin ajattelu- ja toimintatavan soveltamiseen systemaattisemmin ryhmätasoille. Esimerkiksi tiimi-coachingissa keskitytään tiimin yhteisen potentiaalin hyödyntämiseen ja tiimin kierroslukujen rukkaamiseen uudelle tasolle.

"Tärkeä kysymys on se, miten coachingin eri sovelluksissa huomioidaan ympäröivä yhteisö."

Hän näkee coachingin voimaannuttavan vaikutuksen leviävän kuin renkaat veteen tiputetusta kivestä. "Uskon, että coachien ja coachaavien esimiesten huomio tulee lähivuosien aikana laajenemaan yksilötasolta ryhmä- ja organisaatiotasolle, jolloin vaikuttamisen kohteena on koko käsillä oleva systeemi. Se tulee myös vaatimaan uusia taitoja hallita laajempia kokonaisuuksia ja niihin vaikuttamisen dynamiikkaa."

Ristikankaan mukaan dialogi on ja tulee aina olemaan coachingin tärkein työkalu.

"Hyvä coach oivalluttaa ja haastaa", toteaa Ristikangas ja tunnustaa ammattikunnan velan Sokrateelle, joka ensimmäisenä valjasti vuoropuhelun voiman ja opetti oppilaitaan kysymyksillä.

Koko talon kirittäjä?

Coachingin Suomen-valloitusta häiritsee kuitenkin vallitseva taloustilanne. Hitaasti jäytävä taantuma ei varsinaisesti rohkaise yrityksiä värväämään kasapäin valmennusguruja. On myös selvää, että esimerkiksi vanha "Management by perkele" -koulukunta ei heti lämpene uuden sukupolven opeille.

Tutkittua tietoa coachingin tehosta on kuitenkin olemassa. Brittifirma Institute of Leadership and Management (ILM) tutki hyvin laajasti coaching-toimintaa vuonna 2011. Tutkimukseen osallistui 250 suurissa organisaatioissa työskentelevää päätöksentekijää, joiden alaa ovat oppimiseen ja kehitykseen liittyvät kysymykset.

Tutkimukseen vastanneiden kesken vallitsee yllättävänkin harras yksimielisyys siitä, että coaching hyödyttää yksilöä (96 %) – ja myös organisaatiota (95 %). Hajonta on kuitenkin suurta kysyttäessä, mihin nämä hyödyt oikein kanavoituvat. Mukana joukossa ovat ainakin parannukset johtamisessa, viestintä- ja sosiaalisissa taidoissa, konfliktien ratkaisussa, itseluottamuksessa, asenteissa ja motivaatiossa. Pomot myös arvioivat johtamissuorituksensa parantuneen ja esimerkiksi valmistautuminen uuteen rooliin organisaatiossa sujui coaching-oppien avulla paremmin.

Tutkimuksen tekijätkin olivat ihmeissään, miten yksilön kehittämisen työkaluksi luotu coaching koetaan niin vahvaksi organisaation lujittajaksi. Takana näkyy kuitenkin yritysten halu linkittää kehitys bisnespuolelle eikä ihmisen henkiseen kasvuun sinänsä – peräti 95 % organisaatioista ilmoittaa käyttävänsä coachingia saadakseen fokuksen juuri liiketoimintaan ja työpaikalla vaadittuihin taitoihin.

Samalla yrityksillä on edelleen hienoinen harhaluulo siitä, että coachingilla saadaan kehno suoritustaso nousuun. Mikään moottorin korjaussarja coaching ei ole: coachingin avulla hyvästä moottorista voidaan saada vielä enemmän irti, mutta rikkinäinen moottori on ja pysyy rikki.

Umpihangen kutsu

Mikä sitten on tilanne Suomessa? Tiina Harmaja, Business Coaching Center Oy:n toinen perustaja ja sen strategiajohtaja, lienee oikea henkilö vastaamaan tähän kysymykseen. Harmaja on yksi alan ehdottomista pioneereista maassa – hän perusti ensimmäisen coaching-yrityksensä jo 2003. Pari vuotta sitten Vuoden Coachiksi valittu Harmaja kertoo, että vielä tuolloin coaching oli lähes tuntematon kehittämismenetelmä suomalaisissa organisaatioissa.

"Jouduin entisille kollegoillenikin selittämään aika pitkään, minkä alan yritystä olen lähdössä perustamaan", hän muistelee.

Asiakkaillekin sai selittää, että mistä oikein on kysymys. Nyt, lähes 10 vuotta myöhemmin, asiakkaat ovat jo monessa tapauksessa hyvin valistuneita ja tietävät mihin coachingia haluavat käyttää ja miksi.

"Nyt keskusteluita käydäänkin ennemminkin siitä, millaisia tuloksia tavoitellaan, millaisella prosessilla niihin päästään ja millaisella kokoonpanolla prosessi toteutetaan."

Harmaja kuitenkin myöntää edelleen odottavansa sitä aikaa, jolloin organisaatiot yleisemminkin näkevät, että coaching ei ole vain jotain, jonka tekemiseen tarvitsee aina tilata ulkopuolinen osaaja, vaan että coaching voisi – ja sen jopa tulisi olla – organisaation vuorovaikutuksen ydin.

"Silloin coachingin vaikutukset moninkertaistuisivat. Tästä on jo loistavia näyttöjä niissä organisaatioissa, joissa coaching on integroitu osaksi kulttuuria."

Tässä ja nyt

Harmaja muistuttaa, että tänä päivänä jokaiselta organisaatiolta ja yksilöltä vaaditaan kykyä haastaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Ryhtiliike suoritetaan esittämällä oikeita kysy-

Yleisradion henkilöstön kehittämispäällikkö Katri Viippola myöntää joskus johtamisen ja esimiestyön tuntuvan moninaisuudessaan temppuradalta. "Mutta johtaminen itsessään ei ole temppuja, vaan perusasioiden ymmärtämistä ja niiden tekemistä hyvin", Viippola linjaa.

KUVA: JUSSI NAHKURI / YLE

myksiä, ajattelemalla asioita uudella tavalla, sekä asettamalla täsmällisiä tavoitteita ja tuottamalla nopeasti tuloksia. Harmajan määritelmä coachingille onkin ”täsmäkehittämistä juuri käsillä oleviin haasteisiin”.

”Coachingin nerokkuus piilee siinä, että sen lisäksi, että siinä ratkaistaan käsillä olevia haasteita, siinä ennen kaikkea kehitetään valmennettavan metataitoja: ajattelukykyä, ongelmanratkaisukykyä, strategista ajattelua... Näin valmennettava kykenee jatkossa ratkaisemaan entistä tehokkaammin eteensä tulevia haasteita.”

Työ tehdään valmennettavan omassa päässä – coachin tehtävä on etupäässä tehostaa tuota ajatteluprosessia ja tehdä se näkyväksi. Jotta coachingilla saataisiin ylipäätään mitään tuloksia, edellyttää se valmennettavalta itseltään rohkeaa heittäytymistä tietämättömyyden tilaan, Harmaja toteaa.

”Coaching on täsmäkehittämistä juuri käsillä oleviin haasteisiin.”

”Ihmismielen merkittävin heikkous on sen kyvyttömyys havaita omia sokeita pisteitään. Ja joskus näiden pisteiden löytäminen on jopa kivuliasta. Jollei uskaltaudu kyseenalaistamaan omaa ajatteluaan tai toimintaansa, ei voi odottaa myöskään tulevansa tietoiseksi siitä, mitä ei vielä tiedä, eikä näin ollen myöskään voi odottaa muutosta vallitsevissa olosuhteissa.”

Pomosta coach?

Coaching-alan uusimpia trendejä on valmentava johtaminen – ja Vesa Ristikangas on kirjoittanut aiheesta vaimonsa Marjo-Riitan kanssa kirjankin. Valmentavan johtamisen kanssa sinuiksi päätti tulla myös Yleisradio, joka näki metodissa mahdollisuuksia muutoksen käsittelemiseen. Yhtiössä oli vuodenvaihteessa 2010–11 käynnissä iso organisaatiomuutos, ja valmentava johtaminen hankittiin hätiin nimenomaan organisaatiomuutoksen ja strategisen muutoksen tukena, kertoo henkilöstön kehittämispäällikkö Katri Viippola.

”Prosessi käynnistyi johtoryhmästä, jonka jälkeen jokaiselle johtajalle myönnettiin henkilökohtainen coach ja kunkin johtajan johtoryhmällä alkoi ryhmä-coaching-prosessi. Ryhmäcoaching jatkui tämän jälkeen seuraaville esimiestasoille.”

Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa melkein kaikki Ylen esimiehet (280) ovat saaneet valmentavan johtamisen koulutusta. Valmentavaa johtamista on edelleen tarjolla yhtiön avoimissa esimieskoulutuksissa ja myös esimerkiksi projektien vetäjät ja tuottajat ovat tervetulleita mukaan Valmentavan johtamisen perusteet -koulutuksiin.

”Valmentavaa johtamisotetta on heti lähdetty kokeilemaan ja siirtämään arkeen. Prosessi on hidas ja uuden oppiminen vie aikaa”, toteaa Viippola ja myöntää, että kärsivällisyyttä ja fokusoitunutta mieltä tarvitaan matkan varrella kyllä. Tulokset puhuvat kuitenkin puolestaan: esimiestyö keräsi erinomaiset arviot Ylen keväisessä työilmapiirimittauksessa.

”Uskon, että valmentavan johtamisotteen harjoittelulla on ollut oma osansa kokonaisuudessa. Valmentavan johtamisen kokonaisuus jatkuu Ylessä nyt syksyllä, kun kaikille talon esimiehille järjestetään koulutus, jossa opetetaan miten saat tiimisi tavoitteet toteutumaan ja työntekijät tekemään huipputyötä”, Viippola kertoo. Ylen yhteistyökumppani valmentavan johtamisen sisäänajamisessa on ollut Business Coaching Center.

Näpit irti toisen duuneista!

Katri Viippola näkee, että suurin valmentavan johtamisen hyöty työntekijän kannalta piilee siinä, että tämä saa esimiehen, joka on kiinnostunut asioista ja joka uskaltaa sekä haastaa että johtaa. Tämän seurauksena työntekijä saa kantaa itsenäistä vastuuta ja saa myös palautetta tekemisistään.

Samalla esimies ymmärtää, että hänen tehtävänsä ei ole tehdä työntekijöiden töitä. Valmentavan johtamisen ydinteeseihin kuuluu, että tekemällä työntekijänsä työt esimies itse asiassa estää työntekijää kehittymästä. Vastuuta on uskallettava jakaa, koska vain tällä tavalla saadaan aikaan parempaa tulosta. Työntekijöihin pitää luottaa – ja kun luottoa antaa, se myös motivoi mukavasti.

”Ylen strategiassa lukee, että Ylen menestys perustuu ammattitaitoiseen ja luovaan henkilöstöön sekä tavoitteelliseen ja motivoivaan johtamiseen innovatiivisessa, avoimessa ja keskustelevassa työkulttuurissa. Minusta näissä lauseissa kiteytyy vaade erinomaiseen johtamiseen, joka on tasalaatuista kaikkialla talossa – tässä valmentava johtaminen on hyvä apuväline”, summaa Viippola.

Mietintämyssy päähän

Ilman asennemuutosta urakasta ei selvitä. Valmentava johtaminen vaatii, että pomo pysähtyy pohtimaan omia johtamiskäytäntöjään oikein ajatuksella.

”Vaikka poisoppiminen on vaikein oppimisen muoto, kannattaa kyseenalaista omia tapojaan menetellä haastavissa ja toisaalta jokapäiväisissä johtamistilanteissa”, Viippola rohkaisee.

Esimiehen pitää pidätellä itseään aina silloin tällöin ja osata olla jakamatta niitä omia, auktoriteetin pyhittämiä valmisvastauksiaan eteen tuleviin kysymyksiin: työntekijän oivallukset voivat olla monin verroin kiinnostavampia ja – mikä tärkeintä – vievät asiaa paremmin eteenpäin.

Mutta miten ikiskeptikkoina tunnetut toimittajat on saatu uskomaan uusiin -ismeihin? Viippola myöntää, että kehittämistyössä tarvitaan paljon kekseliäisyyttä, jotta haluttu kohderyhmä todella tavoitetaan, koska toimittajat mielellään kyseenalaistavat kaiken.

”Johtaminen ja esimiestyö tuntuu moninaisuudessaan usein temppuradalta, sillä vastuukenttä on laaja ja tehtävää on paljon. Mutta johtaminen itsessään ei ole temppuja, vaan perusasioiden ymmärtämistä ja niiden tekemistä hyvin”, Viippola linjaa. ■