Eeva Määttänen

Coachaava kulttuuri - käsikirja valmentavaan kulttuuriin

Eeva Määttänen

Coachaava kulttuuri – käsikirja valmentavaan kulttuuriin

© 2015 Eeva Määttänen
Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-318-562-3

Sisällys

Esipuhe 4

Organisaation määritelmät 9

Organisaatiokulttuuri ja vallitsevat käytännöt 14

Organisaation monimuotoisuus rikkautena 23

Organisaatiokulttuuri ja muutos 27

Coachingin määritelmä 29

Coachingin tavoitteet 32

Coach eri rooleissa 34

Coaching-kulttuurin luominen 36

Suunnitelma coachaavan kulttuurin kehittämiseksi ... 43

Coaching ja teoreettiset viitekehykset 46

Kulttuurit ylittävä coaching 54

Coaching ja menetelmät 56

Ryhmä-coaching 59

Palautteen anto 63

Ongelmakeskeisyys vs. ratkaisukeskeisyys 65

Erilaisia coaching-malleja 80

Motivoiva haastattelu työelämässä 97

NLP 102

Mindfullnes.....116

Coachin ja coachattavan välinen vuorovaikutus.....118

Jaettu johtajuus ja coachaava kulttuuri 120

Tunteet ja niiden käsittely coachaavassa kulttuurissa 124

Tavoitteet ja päämäärät coachaavassa kulttuurissa .137

Reflektion merkitys coachaavassa kulttuurissa 139

Coaching ja etiikka 142

Coachingin edut 150

Coaching-arviointilomake.....151

Kirjoittajasta 153

Liite. Kysymystekniikat 154

Kirjallisuus.....156

Esipuhe

Nykyisin organisaatioilta ja sen työntekijöiltä vaaditaan tehokkuutta ja joustavuutta, jota se voisi vastata nopeasti muuttuvaan globaaliin ympäristöön (Whitmore 2012, 28, 177). Tämä edellyttää myös sitä, että yksilöiden tulee olla vahvoja ja tasapainoisia persoonia (Kessels 1996, 4). Työn ja organisaation kehittäminen on vielä usein pelkkää puhetta ilman tekoja (Whitmore 2012, 29). Myös monet henkilökunnan kehittymispäivät ja koulutukset jäävät juurtumatta organisaatiokulttuuriin ja monesti asiat palaavat ennalleen. Monilla yksilöillä voi olla ajatusvääristymiä, jotka johtavat heidät jumitilanteisiin ilman ulospääsyä. Tällaisia ovat muun muassa joka-tai –ajattelu, katastrofiajattelu ja yleistäminen sekä stereotyyppinen ajattelu (Neenan 2011, 117; Morley, Moore, Heraty et al. 2004, 64). Usein esimiehet ajattelevat, että käyttäytymisen ja ajattelun muuttaminen on muiden kuin heidän tehtävänsä (Agness 2010, 160).

Tämä kirja syntyi siitä pitkäjänteisestä kehittämistarpeesta, joka monissa organisaatioissa vallitsee. Arviolta 80 % organisaatioiden muutoksista epäonnistuu ja useimmat muutokset ovat reagoimista ympäristön muuttuneisiin

olosuhteisiin (Heiskanen 2013, 12,29). Monissa yrityksissä vallitsee vielä syyllistämisen ja oman edun ajamisen kulttuuri, joka luo epätasapainoa (Lundberg ja Berggren 2013, 182). Organisaatioiden näkökulma on kuitenkin muuttumassa kohti toivoa ja tulevaisuutta (Whitmore 2012, 31, 70). Organisaatiokulttuuri osaltaan muun muassa säätelee sitä, millainen ilmapiiri töissä vallitsee. Kulttuuria muokkaamalla voidaan saada aikaan huomattavia myönteisiä muutoksia esimerkiksi työn mielekkyyden näkökulmasta. Yksilöt oppivat enemmän, jos he voivat määritellä tavoitteensa sen sijaan, että toiset määrittelisivät ne (Hunt ja Weintraub 2004). Organisaatiokulttuuri, joka takaa työskentelyvapauden toimii tehokkaammin kuin organisaatiokulttuuri, jonka toiminta perustuu pakottamiselle (Lundberg ja Berggren 2013, 28). Organisaatiossa vallitseva pahoinvointi vaikuttaa esimerkiksi tuottavuuteen, poissaoloihin ja mahdollisiin riitoihin organisaation ja sen jäsenten välillä (ks. Danna ja Griffin 1999, 360-361.) Rahallisesti tuottavuuden lasku ja poissaolot ovat usein merkittävä menoerä.

Kirjassa esitellään sitä, miten coaching voi muokata organisaatiokulttuuria. Coachingin on katsottu auttavan

vastaamaan moniin niihin haasteisiin, joita organisaatiot nykypäivänä kohtaavat. Coaching-kulttuurin luominen voi itsestään kohdata vastarintaa, kuten mikä tahansa muutos. Usein muutokset organisaatiokulttuurissa tapahtuvat siten, että vanhaa organisaatiokulttuuria, sen arvoja ja käytösmalleja ei huomioida muuttuneessa kulttuurissa (Agness 2010, 206). Vastarinta voi syntyä muun muassa organisaation jäsenten kyynisestä suhtautumisesta. Useat jäsenet ajattelevat, että coaching-koulutuksen jälkeen kaikki kuitenkin palaa ennalleen, ”normaaliksi”, vastaavasti osa voi ajatella, että coaching vie työaikaa ja on turhaa. Lisäksi esimiehet voivat kokea, että he menettävät auktoriteettinsa muuttuessaan auktoritaarisista johtajista sparraajiksi (Whitmore 2012, 151-153.) Coaching-kulttuuria ei synnytetä hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Työntekijöitä ei voida pakottaa muuttumaan, mutta heille voi tarjota mahdollisuuden muutokseen (Whitmore 2012, 174.) Usein tällainen tarjous otetaan myönteisesti vastaan, etenkin kun se mahdollistaa yksilön henkilökohtaisen urakehityksen. Coaching maksaa itsensä takaisin esimerkiksi työyhteisön ja sen jäsenten parantuneena hyvinvointina sekä vähentyneinä poissaoloina.

Institute of Leadership & Managementin tekemän kyselytutkimuksen mukaan useat yritykset (80%) käyttivät coachingia kehitystyökaluna, keskitason esimiehet olivat useimmiten coachattavina (85%). Useat organisaatiot käyttivät enimmäkseen sisäisiä coacheja organisaation toiminnan parantamiseen, mutta ulkoisia coacheja käytettiin esimiesten valmentamiseen. Edellä mainittu tutkimus osoittaa, että coachingin suosio on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosikymmenien aikana. Coaching-kulttuuri on kuitenkin vielä kehittymässä. Esimerkiksi usein sisäiset coachit eivät saa tarpeeksi tukea ja koulutusta organisaatioltaan (34%). Coachingia ei pidä käyttää alhaisen suorituskyvyn nostamiseen, vaan suorituskykyisen kulttuurin luomiseen (Ilm 2011.) Tutkimus osoittaa, että coachaavan kulttuurin saralla on vielä paljon tehtävää. Coachaavassa kulttuurissa kaikilla tulisi olla mahdollisuus saada coachingia, ei pelkästään ”etuoikeutetuilla”. Coaching ei ole mikään kikka, jonka avulla kaikki muuttuu paremmaksi, vaan se edellyttää sinnikästä ja systemaattista työskentelyä. Monilla yrityksillä ei ole halua eikä aikaa luoda coachaavaa kulttuuria. Ne, jotka ovat coachaavan kulttuurin tielle lähteneet saavat kuitenkin siitä hyötyä runsaasti. ”Työ kantaa hedelmää”,

kuten sanotaan – tässä tapauksessa työsuoritukset paranevat ja suorituskyky lisääntyy. Pitkällä tähtäimellä yrityksille on coachingista enemmän hyötyä, vaikka kulttuurin muokkaamisen alkuvaihe vaatii panostamista ja siitä koituu kuluja.

Kirjassa esitellään sitä, mikä on valmentavaa organisaatiokulttuuria ja mihin valmennuksessa tulisi kiinnittää huomiota? Coaching-prosessia ja siihen liittyviä eri toimintamalleja, menetelmiä sekä taustateorioita käydään lävitse. Teos soveltuu coacheille ja niille, jotka vastaavat organisaation kehittämisestä. Teoksessa on runsaasti harjoituksia, joita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi henkilökunnan kehittämispäivien yhteydessä.

Organisaation määritelmät

Organisaatio määritellään jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevana toimintana. Se on ihmisten suhteiden verkosto, joka toimii joustavasti ja innovatiivisesti. Joustavassa organisaatiossa tehtävät ja vastuut muokkautuvat sekä tekijöiden että liiketoiminnan tarpeiden mukaan (Ropo, Eriksson, Sauer et al. 2005, 23). Organisaatiossa ihmiset luovat tietoa merkitysvälitteisen toiminnan pohjalta ja kyseenalaistava itsestään selvyyksiä (Lämsä ja Päivike 2010,12.) Nykyisistä organisaatiomääritelmistä huolimatta myönteisyys useissa organisaatioissa on vähentynyt, yhä useampi työntekijä tuntee uupumusta ja motivaation heikentymistä työssään (Kurronen 2011, 6). Työn vaatimuksen ovat lisääntyneet – nyt on tehtävä aiempaa enemmän lyhyessä ajassa. Usein työt kasaantuvat, eikä niiden priorisoiminen aina onnistu. Uupumus ja motivaation heikentyminen näkyvät usein työilmapiirissä kielteisinä asioina – tulehtuneena vuorovaikutuksena ja työhön sitoutumattomuutena.

Esimerkki. T. tuli coachingiin, koska hän koki olevansa työuupumuksen partaalla. Hän ei jaksanut enää harrastaa mitään vapaa-ajallaan ja tuntui, että hänen perhe-elämänsäkin kärsi työhön liittyvästä stressistä. T. koki, että esimies painosta häntä suoriutumaan tehtävistään, joita oli

liikaa. Hän myös koki, että hänen oli selvittävä työmäärästä, jotta voisi pitää työpaikkansa. Valmennuksen edetessä T. alkoi vähitellen ymmärtää, ettei työn ääreen tarvitse kuolla. Työt hoituvat omalla painollaan. Hän ymmärsi ahdistuneensa siitä, että ajatusten fokus oli koko ajan tekemättömissä töissä ja kiireessä. Kun hän kokeili vaihtaa fokusta nykyhetkeen, se tuntui hänestä vapauttavalta. Hän teki töitä omaan tahtiinsa ja tiesi, että työt valmistuvat ajallaan – kiireen tunne oli poissa. Muuttamalla näkökulmaansa hän pystyi tekemään olotilansa siedettävämmäksi.

Mitä pitää tapahtua, jotta tilanne muuttuu?
Omien näkemysten uudelleen muokkaaminen vie aikansa. T:n tapauksessa hänen stressistään ja uupumuksestaan tuli niin sietämätön, että hänen oli tehtävä asialle jotakin. Muutos tapahtuu useimmiten epämukavuusalueella, T. joutui siellä haastamaan omia uskomuksiaan siitä, että jos työt eivät hoidu tietyllä tavalla, hän saa potkut. Uskomus toimi esteenä myös sille, ettei hän pystynyt näkemään asioita uudella tavalla.

Pohdittavaa
Mitä työhyvinvointikyselyt kertovat sinulle työpaikkanne ilmapiiristä?
Miten työntekijät kyseenalaistavat itsestäänselvyyksiä?
Mitä voisit tehdä, jotta ilmapiiri olisi myönteisempi?
Milloin ja missä tilanteessa ilmapiirinne on myönteinen?

Jälkimodernistisen näkökulman mukaan organisaatiosta on tullut sosiaalisten toimijoiden yhteisö, joka vaikuttaa jäsentensä tapaan ymmärtää ja tulkita maailmaa (Totro

Coachaava kulttuuri - käsikirja valmentavaan kulttuuriin on suunnattu esimiehille ja hr-ihmisille, jotka työssään kohtaavat organisaatiokulttuuriin liittyviä haasteita.

Kirjassa käsitellään aiheita, joiden avulla coachaavaa, valmentavaa kulttuuria voidaan synnyttää ja ylläpitää sekä pohditaan, mitä hyötyä on valmentavasta organisaatiokulttuurista?

Organisaatioilta vaaditaan nykyisin joustavuutta ja tehokkuutta, mutta joustavuus ja tehokkuus eivät synny pelkästään organisaation rakenteita muuttamalla.lhmiset, heidän käytöksensä, tekonsa ja ajatuksensa synnyttävät ja ylläpitävät organisaatiokulttuuria. Valmentamalla ryhmiä ja yksilöitä voidaan tuottaa merkittävää tulosta.

Käsikirja sisältää runsaasti käytännön esimerkkejä ja suunnitelmapohjan coachaavan kulttuurin kehittämiseksi.

9 789523 185623

BoD™ BOOKS on DEMAND

www.bod.fi