

ENGINEERING COACH –valmennusta suunnittelun esimiehille

Coaching valmennusprojekti toteutettiin huhti-elokuussa 2008 ja siihen osallistuivat kaikki 16 suunnittelun tiimiesimiestä kahteen ryhmään jaettuna. Ryhmät kokoontuivat yhteensä kolmeen 3 tunnin valmennus sessioon, jossa valmennettavat saivat omakohtaisen kokemuksen ryhmävalmennuksesta. Ryhmävalmennuksen lisäksi jokainen sai mahdollisuuden myös 2 tunnin henkilökohtaiseen valmennukseen.

Valmennusprojektista vastasi coach, työhön ohjaaja ja työyhteisövalmentaja **Juhani Kangas**, Resepti Consulting. Coaching –projektin aikana osallistuneille esimiehille tehtiin 360 –tutkimus, joka antoi valmennettaville oman arvion lisäksi esimiesten, työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden käsityksen toiminnasta. Juhani Kangas antoi 360-palautteen valmennettaville henkilökohtaisten keskustelujen yhteydessä.

Suunnittelujohtaja **Kai Ylä-Outinen** kertoo tarkemmin projektin käynnistämisestä; ”Lähdimme coaching projektiin, koska suunnittelun organisaatiossa oli paljon uusia esimiehiä, joilla oli vain noin 0-2 vuotta esimieskokemusta. Ajattelimme myös, että on hyvä, kun kaikki suunnittelun esimiehet ovat samaan aikaan samassa valmennuksessa. Tällä tavalla saadaan parempi vaikuttavuus ja voidaan jopa sopia yhdessä joistakin uusista toimintamalleista. Itselläni oli jo hieman kokemusta coachingista ja mielestäni se on erittäin tehokasta, jos halutaan todella parantaa esimiesten johtamiskäyttäytymistä ja yleensäkin saada jotain uutta otetta asiantuntijaorganisaation johtamiseen.”

Coaching prosessin tukena toimi työryhmä: suunnittelujohtajat **Jouni Rahkomaa** ja Kai Ylä-Outinen sekä **Tiina Muukka** henkilötoimiston edustajana. Työryhmä asetti coaching projektille kolme teema-



Coach Juhani Kangas luotsaa valmennettavia.

kokonaisuutta, jotka toimivat projektin runkona:

- yhteiset pelisäännöt työskentelylle, sisäiset prosessit ja yhteiset toimintatavat
- sisäiset prosessit, toimenkuvat ja roolit
- valmentava johtamistapa ja sisäinen mentorointi

Suunnittelun johto ja valmennettavat syvensivät yhdessä Coaching projektin aikana ennalta asetetut teemat konkreettisiksi tavoitteiksi:

- työhön liittyvän kokonaisuuden parempi hahmottaminen, sisäisen ja ulkoisen yhteistoiminnan parantaminen
- johtamisen pelisääntöjen vahvistuminen
- tiimi- ja projektityöskentelyn tehostaminen ja sisäisen mentorointiverkoston luominen
- uusia näkökulmia omaan itseen, työhön ja työyhteisöön
- parempi tutustuminen työpersoonaan 360 –arvion

avulla

- vuorovaikutus- ja esimiestaitojen kehittäminen, valmentavan ja persoonallisen johtamistyylin vahvistaminen henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman avulla
- työpaineiden keventäminen ja stressin hallinta
- työhyvinvoinnin ja motivaation lisääminen

Coach Juhani Kankaan kokemuksia projektista

Vierastin aluksi 360-tutkimuksen yhdistämistä valmennusprojektiin. Huomasin kuitenkin pian, että tällä tavalla opin tuntemaan valmennettavani yksilönä paremmin ja pystyin luomaan heihin henkilökohtaisemman kontaktin, joka on aina valmennuksen perustana.

Mielestäni valmennettavani pääsivät varsin pitkälle projektissa. Pystyimme yhdessä määrittelemään tiimiesimiehen päivittäiseen toimenkuvaan valmentavia

elementtejä ja ennen kaikkea konkretisoimaan sen, miten valmentava esimies toimii käytännössä. Keksimme tälle toimintatavalle uuden nimenkin: engineering coach.

Keskeisintä valmentavassa johtamisessa on oma esimerkki, avoimuus ja joustavuus. Valmentava esimies on jatkuvasti tiiminsä tavoitettavissa, antaa palautetta, käy kahdenvälisiä keskusteluja ja valjastaa tiimin luovuuden käytön tuntemalla tiiminsä jäsenet yksilöinä ja myös tärkeät motivaatiotekijät.

Oman persoonansa parempi tunteminen ja kyky arvioida toimintaansa ovat myös lähtökohta valmentavassa johtamisessa kehittymiselle. 360- tutkimuksessa kirjatut asiat toimivat myös henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman pohjana. Tällaisen valmentavan johtamisen toivoisin leviävän laajemminkin Metson organisaatiossa.

Suunnittelun johdon ja valmennettavien ajatuksia coaching-projektista

Mikä oli coaching prosessin paras anti?

- Parasta oli henkilökohtainen valmennus, kannustus ja palautteenanto. Prosessi kehitti mielestäni koko suunnittelun yhteistyötä.

(Kai Ylä-Outinen)

- Koulutus herätti uusia ajatuksia ja aktivoi keskustelua toisten esimiesten kanssa. Työskentely ryhmässä coach'in johdattelemana lisäsi ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun esimiehiin kohdistuvat työelämän haasteet ja paineet ymmärrettiin yhteisiksi. Henkilökohtainen keskustelu coaching -kouluttajan kanssa omista vahvoista ja kehitettävistä ominaisuuksista esimiehenä antoi varmuutta ja suuntaa itsensä kehittämiseksi.

(Seppo Koskenkorva)

Miten coaching eroaa mielestäsi tavallisesta luokkahuonemaisesti toteutetusta esimieskoulutuksesta?

- Suurin ero tavallisen opetuksen ja valmennuksen välillä on henkilökohtaisuus ja ajan hermolla kuluminen. Päivän aiheet ovat hyvin lähellä nykyisyyttä ja teoria sovitetaan taitavasti sekaan.

(Erno Maunula)

- Oppilailla (Valmennettavilla) on coaching -koulutuksessa aktiivinen rooli. Opettaja (Valmentaja, coach) ohjailee ryhmää ja antaa tehtäviä. Ryhmä keskustelee kokemuksiinsa perustuen opettajan ohjauksessa ja oppii toisten ryhmän jäsenten kokemuksista sekä koulutuksessa syntyvistä oivalluksista.

(Seppo Koskenkorva)

Suosittelisitkö coachingia muille?

- Suosittelen erityisesti henkilökohtaista coachingia henkilöille, jotka itse ovat valmiita kehittämään itseään esimiehinä ja johtajina. Ryhmäprosessin vahvuutena on kokonaisen organisaation kehittäminen esimerkiksi suurten organisaatiomuutosten yhteydessä tai tilanteissa, joissa kaikkien panosta tarvitaan esimerkiksi työskentelyilmapiirin parantamisessa.

(Kai Ylä-Outinen)

- Coaching sopii hyvin koulutusmenetelmäksi työelämään ja sitä kannattaa hyödyntää sekä yksilö, että ryhmäkoulutuksissa. Tiimityöskentely luonteensa vuoksi coaching'ia kannattaa käyttää yleisenä kehittämistyökaluna, mutta se soveltuu myös yksittäisten ongelmien käsittelyyn.

(Seppo Koskenkorva)

- Prosessitapa liittyy hyvin paljon ihmisen omaan persoonaan. "Ryhmäterapia" on hyvä, koska

- Mitä on coaching? -

'Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa ottamaan käyttöön omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.

Coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon parantamalla valmennettavan suorituskykyä ja toimintatapoja. Valmennuksessa tarkastellaan valmennettavan persoonaa, työtä ja toimintaa työyhteisön jäsenenä. Keskeisin työväline on luottamuksellinen keskustelu ja valmentajan kysymykset, jotka ohjaavat valmennettavaa pohtimaan kokonaisvaltaisesti toimintaansa ja ohjaamaan sitä asetamiensa tavoitteiden suuntaan.'

silloin ei tarvitse laittaa itseään välttämättä niin rajusti likoon heti alusta. Suosittelen ehdottomasti tätä esimiestehtävissä toimiville henkilöille.

(Erno Maunula)

Coaching henkilöstön kehittämisen näkökulmasta

Henkilöstönkehittäjä Tiina Muukka toteaa, että valmentava johtaminen vastaa hyvin tämän hetken johtamishaasteisiin. Coaching mahdollistaa perinteisen asioiden johtamisen yhdistämisen valmentavaan johtamistapaan. Coaching soveltuu sekä esimies- että asiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille, auttaen valmennettavaa hahmottamaan ja vahvistamaan omaa asiantuntija-/esimiesrooliaan organisaatiossa. Prosessin tehokkuus syntyy siitä, että päästään suoraan käsittelemään organisaation todellisia haasteita sekä yksilö- että ryhmätasolla. Coaching täydentää erilaisten koulutusohjelmien koulutussisältöjä varmistamalla opittujen tietojen ja taitojen viemisen käytäntöön.

Kiinnostuitko yksilö- tai ryhmä-coachingista? Ota yhteyttä henkilötoimistoon henkilöstöpäällikkö Heikki Kuntoseen, henkilöstönkehittäjä Tiina Muukkaan tai koulutuspäällikkö Johanna Laitilaan. Lisätietoja coachingista löydät myös HETA tietokannasta Koulutusoppaasta.

Coaching projektin päätöstilaisuus Pinsiössä

Esimiescoaching -projektin viimeinen yhteinen tilaisuus järjestettiin perjantai-iltapäivällä 29.8.2008 Pinsiön majalla, niin sanotulla Urkin piilopirtillä. Jouni Rahkomaan aloitussanojen jälkeen Juhani Kangas aloitti tapaamisen käymällä läpi projektin keskeisimmät vaiheet. Projektin viimeisenä ryhmätyönä esimiehet pohtivat, kuinka coachingia ja muodostunutta ryhmää voitaisiin hyödyntää jatkossa. Lähes kaikki toivoivatkin coachingin jatkuvan yhteisten tapaamisten ja myös henkilökohtaisen valmennuksen muodossa.

Tilaisuuden lopuksi valmentavan johtamisen taitoja testattiin leikkimielisissä Coaching olympialaisissa. Jo neljään joukkueeseen jakautuminen vaati nokkeluutta, koska puhuminen oli kiellettyä ja osallistujien tuli järjestäytyä jonoon osallistujien syntymäaikojen mukaan. Olympialaiset aloitettiin lajilla, jossa joukkueet kilpasivat nopeudessa ja kekseliäisyydessä järjestäessään coachingiin liittyviä sanoja oikeaan järjestykseen. Seuraavaksi osallistujien silmät sidottiin ja heidän tuli muodostaa pitkästä köydestä yksi tasakylkinen kolmio, jonka kärki osoitti kohti pohjoista. Haastetta lisäsi se, että joukkueet huomasivat yllättäen joutuvansa tekemään yhteistyötä toisen joukkueen jäsenten kanssa. Tässä lajissa molemmat joukkueet onnistuivat todella hienosti ja tuomarit päätyivät jakamaan pisteet tasan. Seuraavaksi vuorossa olivat rastimuotoiset lajit: Mөлkkyy, ilmakivääriammunta ja pienten tavaroiden, kuten käpyjen, kolikoiden ja sulkapallojen heittäminen ämpäriin sekä välipalarasti, jossa joukkueet menestyivät ehdottoman tasaväkisesti. Onnittelut voittajajoukkueelle, joka palkittiin monitoimitekoilla.

TIINA MUUKKA
TERHI RAJALA



Tiivistä ryhmätyöskentelyä päätöstilaisuudessa.



Coaching olympialaisten haasteellisin laji. Henkilöstöpäällikkö Heikki Kunttonen joukkuevahvistuksena.



T-paidalla virallistettu coach, Jarkko Kilponen, keskittyy urheiluasuoritukseensa