



Bringing the best out of people



COACHING ESIMIES- JA JOHTAMISTYÖN APUNA
HAASTEELLISESSA TALOUDELLISESSA TILANTEESSA

Kansainvälinen Coaching Week

Metropolia 5.2.2009

Maarit Tiililä

LEADING PEOPLE:
Two questions

•
Do you know your people?

•
Do you like/care your
people?



PÄIVÄN AIHEET

- ❖ HSCO'n ja ICF'n esittely
- ❖ MIKSI? (taantumien haasteet - motivaatio)
- ❖ MITÄ? (mitä coaching on - esimiehen polku)
- ❖ MITEN? (GROW-malli - käytännön harjoitus)
- ❖ MITÄ ITSE TÄSTÄ HYÖTYISIN?



Maarit Tiililä, KTM Certified Business Coach, MBTI Certified Practitioner

Työkokemus:

- VP HR, Moventas Oy, 2007-2008
- SVP HR, Altia Corporation, 2005-2007
- HR Director, GE Healthcare, OSA, 2003-2005
- HR Manager, Instrumentarium Oyj, Datex-Ohmeda, 2001-2003
- Monipuolisia HR-rooleja, Instrumentarium Oyj, 1998-2001
- Opettaja, Helsinki Business College, 1996-1998 ja 1991-1994

Osaamisprofiili:

- Toimitusjohtajan sparraus ja johtoryhmien kehittäminen
- Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen
- Leadership Coaching
- Muutosjohtaminen
- Suorituksen ja osaamisen johtaminen
- Strateginen resursointi
- Liiketoiminta- ja HR-strategiat
- HR-prosessien rakentaminen

Toimiala- ja kulttuurituntemus:

- Konepaja- ja alkoholijuomateollisuus, terveydenhuollon teknologia sekä opetusmaailma
- Suomalainen ja amerikkalainen pörssi-yhtiö, valtioyhtiö ja pääomasijoittajan omistama yhtiö



Bringing the best out of people



ICF:n esittely

INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF)



- ❖ Kansainvälinen coaching yhdistys
- ❖ Maailman johtava alansa järjestö
- ❖ Yli 16.000 jäsentä 94 maassa (4.600 sertifioitua – ACC, PCC ja MCC)
- ❖ ICF Finland perustettu 12/2007 (jäseniä 43, joista 10 kv. sertifioitua)
- ❖ ICF ei itse kouluta coacheja, vaan akkreditoi itsenäisiä koulutusorganisaatioita
- ❖ ICF sertifiointi on maailmanlaajuisesti tunnustettu puolueeton coachien sertifiointi järjestelmä (ISO työnalla)

ICF SERTIFIOINTI ASIAKKAAN NÄKÖKULMASTA

- ❖ Osoittaa, että coach'lla on korkeat ammattistandardit
- ❖ Osoittaa, että coach'lla on vahva ammattietiikka
- ❖ Osoittaa riittävän tietotaidon olemassaolon
- ❖ Osoittaa coaching ottavan jatkuvan ammattitaidon kehittämisen vakavasti
- ❖ Osoittaa ammatillisen arvostuksen kansallisesti ja kansainvälisesti





Bringing the best out of people



Miksi coaching?

MITÄ YRITYKSESI VOISI SAAVUTTA A, JOS TYÖNTEKI JÄT

- ❖ Ymmärtäisivät yrityksen **mission**
- ❖ Tuntisivat oman **roolinsa** menestyksen rakentamisessa
- ❖ Tietäisivät yrityksen **prioriteetit** ja omat **tavoitteensa**
- ❖ Toimisivat **ennakoiden**
- ❖ Saavuttaisivat jatkuvasti tuloksia, joita kykenevät **parhaimmillaan** saavuttamaan
- ❖ Eivät pidättäytyisi **aloitteiden** tekemisestä virheiden pelossa
- ❖ Kohtelisivat tiimitovereitaan **arvostaen ja kunnioittaen**
- ❖ Jakaisivat rakentavaa **palautetta** toisilleen, pyytäisivät palautetta omasta suorituksestaan ja reagoisivat siihen rakentavasti
- ❖ **Nauttisivat työstään**

TYTYVÄISET ASIAKKAAT JA MENESTYVÄN LIIKETOIMINNAN



YKSILÖN OHJAUTUVUUS

Ihminen ohjautuu perimmiltään itsestään käsin eli sisältäpäin:

1. Mielekkyys (miksi? hyöty)
2. Itsemääräämisyrittäminen (hallinnan tunne, halu oppia, mahdollisuus vaikuttaa), ”ei kukkokaan käskien laula”
3. Itsetunto (palaute)

Muutos haastaa nämä ihmisen ohjautuvuuden ja motivaation elementit.

VALMENTAVA JOHTAJUUS

- ❖ Valmentava johtaja antaa **selkeän suunnan** toiminnalle niin yhteistoiminnallisesti kuin mahdollista
- ❖ Valmentava johtaja toimii **roolimallina** organisaation ydinarvojen mukaisesti
- ❖ Hän **valmentaa** tiimiläisiään optimaaliseen suoritukseen ja yhteistyöhön
 - tukee ottamaan käyttöön omia voimavarojaan
 - auttaa oppimaan sen sijaan, että opettaisi
 - auttaa kehittämään vastuunkantokykyä
- ❖ Valmentava esimiestyö rakentuu **positiiviselle ihmiskuvalle** ja dialogille: ihmisellä on voimavarat haasteidensa ratkaisemiseen
- ❖ Valmentava esimiestyö edellyttää **rohkeutta olla aidosti läsnä** omana itsenään
- ❖ Valmentavan johtajuuden kautta **vahvistuu työilmapiiri**, missä innostuksen palo siivittää tehokkaaseen ja tulokselliseen liiketoimintaan.



Bringing the best out of people



Mitä coaching on?

ICF:n LÄHTÖKOHTA

Coaching on innostava, haastava ja luova yhteistyösuhde, jonka tarkoituksena on inspiroida ihmisiä ottamaan täysipainoisesti käyttöönsä sekä heidän henkilökohtaiset että ammatilliset voimavaransa.

- ICF Code of Ethics

COACHING – Monta erilaista tilannetta

- ❖ Ulkopuolinen coach
- ❖ Esimiescoaching (yksi esimiestyön rooleista)
- ❖ Sisäinen coaching
- ❖ Vertaiscoaching
- ❖ Arkipäivän coaching
- ❖ Self-coaching

MISTÄ COACHING ALKOI?

- ❖ 1970-luku
- ❖ ”Miksi tenniksen oppiminen on niin vaikeaa?”
- ❖ Tim Gallwey: ”The Inner Game” (Outer and Inner Game)

POTENTIAALI



Häiriöitä, vastustusta,
rajoittavia uskomuksia



SUORITUS

QUIET LEADERSHIP, David Rock Help people think better – don't tell them what to do!

- ❖ Aivot rakentavat havainnoistamme karttoja (mental maps), joihin pyrimme liittämään uudet havaintomme
- ❖ Omat aivojemme luomat ajatuskartat rakentavat maailmankuvaamme
- ❖ Ahaa –elämys/oivallus syntyy karttojen yhdistyessä ja vapauttaa runsaasti energiaa (hyvä esimies auttaa uusien yhteyksien luomisessa)
- ❖ Aivot rakentavat miljoona uutta liittymää sekunnissa, eli ne on luotu muuttumaan
- ❖ Muuttamalla ajatteluamme muutamme suoritustamme ja toimintatapojamme



Bringing the best out of people



Miksi toimintatapojen
muuttaminen on sitten niin
vaikeaa?

TOIMINTATAPOJEN MUUTTAMINEN (David Rock)

- ❖ Tapojen muuttaminen on vaikeaa, mutta uusien tapojen oppiminen on helpompaa
- ❖ Syyn hakeminen ja huomion suuntaaminen ongelmaan vahvistaa olemassa olevia liittymiä ja karttoja, joista haluaisimme päästä eroon
- ❖ Se mihin suuntaamme huomiomme (ajattelu, kirjoittaminen, puhuminen, tekeminen) vahvistuu ja se, mihin emme, häipyy vähitellen taka-alalle tarpeettomana
- ❖ Oleellista huomion suuntaaminen uusiin tapoihin, niistä saatava positiivinen vahvistava palaute ja muistuttaminen, tuki ja kannustaminen (erinomaisen esimiehen ominaisuuksia)

COACHINGIN PERUSTA

❖ Mindset

- Ihmiskäsitys, uskomukset, arvot, minäkuva

❖ Skillset

- Tiedot, taidot, osaaminen, kokemus

COACHING...

- ❖ on prosessi, jossa coach/esimies tukee henkilöä ottamaan käyttöön **omia voimavarojaan** niin, että tämä voi saavuttaa **tavoitteensa**
- ❖ **auttaa oppimaan** sen sijaan, että häntä opetettaisiin
- ❖ auttaa kehittämään **vastuunkantokykyä**

ESIMIES TIENHAARASSA



Ongelman-
ratkaisijan
polku

Valmentajan
polku

ONGELMAKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA

- ❖ Ongelmat pyritään kartoittamaan ja analysoimaan ennen niiden ratkaisemista
- ❖ Haittana on, että ongelmien syitä pohdittaessa on vaikea välttää syyttäviä selityksiä. Syyttävät selitykset koetaan herkästi epäoikeudenmukaisiksi, ja siksi ne loukkaavat asianomaisia.
- ❖ Seurauksena voi olla tunnelma, joka haittaa yhteistyötä, vähentää luovuutta ja estää toimivien ratkaisujen löytämistä.
- ❖ Ja ne entisestään vahvistuvat ajatuskartat.....

RATKAISUKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA

- ❖ Syyttävät selitykset vältetään siirtämällä huomio ja keskustelun painopiste alusta alkaen
 - toiveisiin ja tavoitteisiin
 - myönteisiin poikkeuksiin
 - jo saavutettuihin edistysaskeliin sekä
 - voimavaroihin ja keinoihin, jotka tekevät tavoitteen saavuttamisen mahdolliseksi
- ❖ Ratkaisukeskeinen lähestymistapa luo rakentavan ilmapiirin, joka parantaa ihmisten välistä yhteistyötä ja suosii siten ratkaisujen löytymistä (prosessi).

ONGELMA

- ❖ Ajattele jotakin kokemaasi pientä ongelmaa
- ❖ Vastaa itsellesi seuraaviin kysymyksiin:
 - Mikä on vialla?
 - Miksi sinulla on tämä ongelma?
 - Miten kauan sinulla on ollut tämä ongelma?
 - Miten ongelma rajoittaa sinua?
 - Mitä ongelma estää sinua tekemästä?
 - Kenen vika on, että sinulla on tämä ongelma?
- ❖ Hengitä syvään ja pohdi, miltä tuntui vastata näihin kysymyksiin.

RATKAISU

- ❖ Ajattele jotakin kokemaasi pientä ongelmaa
- ❖ Vastaa itsellesi seuraaviin kysymyksiin:
 - Mitä haluat saavuttaa? Mitä haluat ongelman sijaan?
 - Missä ja milloin haluat saavuttaa sen?
 - Kun olet saavuttanut sen, mitä se merkitsee sinulle?
 - Miten tiedät, että olet saavuttanut sen?
 - Mitä voimavaroja tarvitset, jotta voit saavuttaa tavoitteesi?
 - Mitä aiot tehdä, jotta voisit saavuttaa tavoitteesi?
- ❖ Hengitä syvään ja pohdi, miltä tuntui vastata kysymyksiin.

COACHING AVAINSANOJA

Voimavarat
Tiedostaminen
Vastuunotto



Bringing the best out of people



Miten valmennan?

GROW - malli

Goal – Tavoite

Reality – Nykytila

Options – Vaihtoehdot

Wrap Up/Will - Sitoutuminen

LYHYT GROW

G: Mikä on tavoitteesi?

R: Missä olet nyt? Mitä olet jo tehnyt?

O: Mitä voisit vielä tehdä? Vaihtoehdot?

W: Mitä teet seuraavaksi? Milloin?

PALAUTE JA JOHTAMINEN

- ❖ Palaute on vuorovaikutuksen, johtamisen ja coachingin keskeisiä elementtejä
- ❖ Palautetta vastaanotetaan (ja lähetetään) aina ja kyky lukea sitä on keskeinen taito
- ❖ Ilman palautetta toiminnalla ei ole suuntaa (tavoite – palaute)
- ❖ Palaute kertoo siitä, millä tavalla me etenemme suhteessa tavoitteeseen

JOHARIN IKKUNA JA PALAUTE

AVOIN

Minä ja muut näkevät
”Julkiminä”

SOKEA

Vain muut näkevät
”Sokea piste”

SALATTU

Vain minä näen
”Salattu minä”

TUNTEMATON

Kumpikaan ei näe

Tavoitteena avoimen kentän laajentaminen ja sokean alueen pienentäminen.

KORJAAVA PALAUTE

- ❖ Korjaavaa palautetta annetaan, kun jokin asia on palautettava takaisin oikealle polulle
- ❖ Muista antaa korjaava palaute välittömästi muutosta kaipaavan asian tultua tietoosi
- ❖ Tavalliset reaktiot: tunne- ja puolustusreaktio
- ❖ Ole tarkkana antaessasi korjaavaa palautetta:
 - Käytä ”minä-kieltä”
 - Erotta havainnot (mitä näet ja kuulet) ja tulkinnat
 - Aloita kysymällä mitä mieltä henkilö itse on suorituksestaan

VAHVISTAVA PALAUTE

- ❖ Vahvistava, positiivinen palaute on toimintaa vahvasti ohjaava voima
- ❖ Periaate: Kiitä – ja kerro miksi kiität!
- ❖ On hyvä muistaa, että voimme muuttaa tulevaisuutta, emme menneisyyttä
- ❖ Organisaatiolle vahvistavan palautteen kulttuuri antaa mahdollisuuden [kilpailuedun](#) rakentamiseen



Bringing the best out of people



Mitä itse tästä hyötyisin?

YKSILÖ COACHING - PORTTI UUTEEN

- ❖ **P**rosessi – selkeä tavoite ja aikataulu: omistajana sinä itse!
- ❖ **O**ivallus – tietoisuus uusista näkökulmista ja mahdollisuuksista
- ❖ **R**ohkeus – vastuu omasta kehittämisestä ja omien voimavarojen tunnistaminen
- ❖ **T**ehokkuus – oivallusten kiteyttäminen ja keskittyminen siihen, mikä on todella tärkeää, niin työssä kuin omassa elämässä
- ❖ **T**avoitteellisuus – eteneminen ratkaisukeskeisesti kohti valittua päämäärää
- ❖ **I**lo – ajasta pysähtyä, oivaltamisesta, kehittämisestä ja tuloksista

ESIMERKKI PROSESSIN ETENEMISESTÄ

❖ Ensitapaaminen:

- Tavoite oivalluttamiselle (kolmikanta)
- Prosessin kulku ja aikataulu
- Sopimuksen allekirjoittaminen

❖ Coaching tapaamiset (esim. 6 – 8 kk)

- Puhelimitse 60 min, kasvokkain 60 - 90 min
- Kahdesti kuukaudessa

❖ Välitehtävät tapaamisten välillä

- Sovitaan tarpeen mukaan coaching-tapaamisten päätteeksi

❖ Oivallusten yhteenveto

- Viimeisen tapaamiskerran lopuksi

MITEN COACHING VOISI AUTTAA TAANTUMASSA?

- ❖ Kokonaiskuvan kirkastaminen
- ❖ Keskittyminen olennaiseen
- ❖ Näkökulmien avartaminen
- ❖ Kyky toimia – ei lamaannuta, varmistella tai ylireagoida
- ❖ Tuki esimiehille mahdollisissa irtisanomistilanteissa
- ❖ Tuki jäljelle jäävälle organisaatiolle mahdollisissa yt-tilanteissa
- ❖ Vastuunoton ja oma-aloitteisuuden kasvattaminen
- ❖ Olemassa olevan osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen

KYSYMYS SINULLE

Mikä on ensimmäinen askeleesi kohti
valmentavaa johtamista?

**VOIMAVARAT
TIEDOSTAMINEN
VASTUUNOTTO**



Bringing the best out of people



Kiitos!

www.hsco.fi