

Coachingin mahdollisuudet SOK Palveluässään palkkahallinnossa

Jenni Kumpulainen



Tiivistelmä



Tekijä Jenni Kumpulainen	
Koulutusohjelma Liiketalous / HRM ja johtaminen	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Coachingin mahdollisuudet SOK Palveluässään palkkahallinnossa	Sivu- ja liitesivumäärä 34 + 5
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstötyökalun coachingin mahdollisuuksia SOK Palveluässään palkkahallinnon tiimissä. Tarkoituksena on kartoittaa kvalitatiivisella kyselyllä muutamien vastaajien otannalla miten coaching otettaisiin vastaan kyseisessä tiimissä, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia sillä voisi mahdollisesti olla, sekä ratkaisuja sen implementoinnin haasteisiin. Vastausten pohjalta kootaan SWOT-analyysi havainnollistamaan kokonaiskuva coachingin käyttöönoton potentiaalista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus alkaa coachingin esittelystä; osapuolilta vaadittavista ominaisuuksista, prosessinkulusta, erilaisista coachingin muodoista sekä sen ongelmakohdista. Seuraavassa teoriakappaleessa esitellään coachingin linkittyminen ja vaikutukset erilaisiin esimiestyön osa-alueisiin.</p> <p>Työn tutkimusosassa haastateltiin kohdettiimin kolmea työntekijää sekä heidän esimiestään Webropol-työkalua hyödyntäen loppusyksystä 2015. Lomakehaastattelu koostui muutamasta avoimesta kysymyksestä, joiden vastauksista pystyttiin rakentamaan selkeä kokonaiskuva siitä, miten coaching sopisi kyseisen tiimin arkeen.</p> <p>Haastattelun vastauksista nousivat selkeäksi teemaksi ajankäyttöön liittyvät haasteet coachingin käyttöönottoon liittyen. Siitä huolimatta kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että sopivalla aikataululla coachingin toteuttaminen tiimin keskuudessa voisi tuoda paljon lisäarvoa tiimin toiminnalle, edistää vuorovaikutustaitoja sekä pitkäjänteisellä toiminnalla vähentää jatkuvan stressin tuomaa työpahoinvointia.</p>	
Asiasanat coaching, esimiestyö, esimiestyökalu, henkilöstöjohtaminen, kehittyminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma.....	1
2	Coaching menetelmänä	4
2.1	Coachilta ja coachattavalta vaadittavat ominaisuudet	5
2.2	Coaching-prosessi	8
2.3	Työkaluja prosessin tukemiseksi.....	10
2.4	Coachingin ongelmakohtia.....	13
2.5	Erilaisia coachingin muotoja.....	14
3	Coaching esimiestyössä.....	16
3.1	Erilaiset esimiehen roolit	16
3.2	Palkitseminen ja motivointi	18
3.3	Tiimin johtaminen.....	18
3.4	Viestinnän merkitys.....	20
3.5	Viitekehyskuvio	22
4	Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät.....	23
4.1	Aiheeseen päätyminen viitekehysten pohjalta	23
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
4.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	25
4.4	Haastattelukysymykset	26
5	Tutkimuksen vastaukset.....	28
5.1	Coaching terminä.....	28
5.2	Coachingin vaikutukset	28
5.3	Coachingin käyttöönottoon reagointi	29
5.4	Coachingin käyttöönoton hidasteet sekä niiden ratkaisuehdotukset.....	30
6	Johtopäätökset.....	31
6.1	Yhteenveto.....	32
6.2	SWOT-analyysi	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Esimiesten johtamistyökalut uusiutuvat ja kehittyvät koko ajan ja henkilökohtaisemman johtamisen rooli kasvaa suosiotaan työyhteisöissä. Teknologisoituminen ja kilpailun lisääntyminen ovat saaneet aikaan sen, että henkilöstön osaamista pyritään vaalimaan ja kehittämään työpaikoilla tehostetummin. Ammattitaitoinen henkilöstö nähdään lähinnä kilpailuetuna ja voimavarana, eikä enää pelkkänä tuottantekijänä.

Coaching on vasta viime vuosikymmenenä Suomeen rantautunut johtamisen työkalu, joka keskittyy coachattavan oman ajattelun aktivointiin oikeanlaisten kysymysten, tukemisen sekä vuorovaikutuksen avulla. Coaching ei siis tarjoa valmiita vastauksia, vaan avaa mielen solmuja ja kirkastaa tulevaisuuteen tähtääviä suunnitelmia. Tämä on uusi piirre ihmisen henkilöstön johtamisessa – luotetaan vastausten ja taitojen olevan ihmisessä jo itsessään. Oppiminen on rajaton ja jatkuva ilmiö.

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän työn aiheena ovat henkilöstötyökalu coaching ja työn kohdeyrityksenä SOK Palveluässään palkkahallinnon tiimi. Kohdeyrityksen tiimi tuottaa palkanlaskentapalveluja S-Ryhmän yrityksille. Tiimi koostuu kahdestakymmenestä työntekijästä sekä palvelupäälliköstä, joka toimii lähiesimiehenä omalle tiimilleen. Koko opinnäytetyön aihe hioutui lähes automaattisesti kohdilleen allekirjoittaneen työharjoittelun aikana, kun työn ajoittainen rasitus koko-aikaisten työntekijöiden kohdalla alkoi paljastua. Varsinkin vuodenvaihteen jälkeen rasitus ja työn määrä ovat voimakkaana, sillä koko edellinen vuosi täytyy saada viimeisteltyä ja raportoitua monelle eri taholle. Työpäivät venyivät monen osalta jopa 11-tuntisiksi, jolloin työsäjäksäminen saattaa pidemmällä ajanjaksolla vaikeutua. Lisäksi työntekijöiden riippuvuus esimiehen roolista sekä epäselvähköt yleiset ohjeistukset ongelmatilanteisiin vaikeuttivat arjen rutiineja tiimin työnteossa. Tämänlaisissa tilanteissa hyvällä tiimihengellä ja ensiluokkaisella esimiestyöllä voidaan pitää yllä henkilöstön jaksamista pitkällä aikavälillä.

Coachingia voi hyödyntää niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolisen konsultin kautta. Molemmat ovat henkilöstöinvestointeina kalliita, mutta ehdottomasti hintansa vääriä pitkällä aikataulilla. Harvard Business Review haastatteli 140 johtavaa coachia heidän työhönsä liittyen, jolloin coachingin luonteen muuttuminen havaittiin selkeästi. Vielä 10 vuotta sitten coachingia hyödynnettiin lähinnä epätoivotun käytöksen kitkemiseen työpaikoilla, kun nykypäivänä sen avulla pyritään kaivamaan esiin kilpailuetuja tuovia potentiaalisia taitoja ja piirteitä. (Harvard Business Review 2009)

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu coachingin esittelystä, sen erilaisista metodeista ja ulottuvuuksista. Seuraavaksi kuvataan esimiestyötä sekä siihen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia, ja miten coaching kytkeytyy kyseisiin esimiehen tehtäviin. Case-yrityksen esittelyn jälkeen siirrytään toteutetun haastattelun vastausten analysointiin ja lopuksi esitellään johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys on, **miten coachingin käyttöönoton voisi olettaa vaikuttavan kohdettiimin työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin**. Alatutkimuskysymyksiä:

- mitä coachingista tiedetään etukäteen?
- mitä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia coachingilla voidaan olettaa olevan?
- minkälaisia uhkia coachingin implementoinnilla voisi olla?

Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, sopiiko coaching kyseiseen työyhteisöön ja miten sen käyttöönotto vaikuttaisi henkilöstön työntekoon. Tärkeää on myös löytää coachingiin liittyen ne voimauttavat tekijät työyhteisöstä, joihin panostamalla tiimin työhyvinvointia ja työtehokkuutta voidaan parantaa pitkäjänteisesti.

Tutkimus on rajattu 4 tiimin työntekijän sekä heidän palveluesimiehensä näkökulmaan. Tämä johtuu siitä, että uuden johtamistyökalun käyttöönotto vaikuttaa niin esimiesten työkuvaan kuin työntekijöiden arkeen, joten molempien mielipiteet on otettava huomioon. Haastattelu toteutettiin Webropolin avulla teetetyllä kyselyllä,

joka koostui neljästä avoimesta kysymyksestä. Haastattelumetodista ja -kysymyksistä on kerrottu enemmän kappaleessa 4 Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät.

2 Coaching menetelmänä

Coaching – eli vapaasti suomennettuna *valmentaminen* - on vasta noin kolmekymmentä vuotta vanha trendi. Tässä opinnäytetyössä ei silti käytetä tätä vapaasti suomennettua termiä, sillä valmentamisella ja coachingilla on kuitenkin hiuksenhieno ero. Alkunsa coaching on saanut Yhdysvalloista 1980-luvulla, kun yritykset alkoivat säästöjen toivossa ulkoistaa johtamiskoulutusta konsultointiyrityksille. Suomessa koettiin ensimmäinen merkittävä rajapyykki coachingin menestyksen kannalta vuonna 2007, kun ensimmäinen eurooppalainen coaching-konferenssi järjestettiin Helsingissä. (Carlsson & Forssell 2012, 10 – 11)

Mitä coaching siis pähkinänkuoressa on? Sen kohteena voivat olla niin esimiehet kuin alaisetkin. Perinteisesti se on joko kahden ihmisen (coach ja coachattava) tai useamman ihmisen (coachaajat ja coachattava) luottamuksen ja keskustelun perustalle muodostettu yhteys, jonka kohteena voi olla myös useampikin henkilö samanaikaisesti (coachaaja ja coachattavat). (Carlsson, Forssell, 48, 2012). Päällimmäisenä tarkoituksena on saada coachattava löytämään itse omat vastauksensa ongelmiinsa sekä löytämään ja oppia hyödyntämään voimavarojaan oikeanlaisten, mieltä aktivoivien kysymysten avulla. Coaching ei ole mentorointia, konsultointia, terapiaa, työhjausta eikä varsinaista valmennusta. Ero tulee siinä, että coachingin tarkoitus ei ole antaa kohteelle valmiita vastauksia (kuten konsultoinnissa), eikä coach jaa omaa kokemustaan ja tietoaan coachattavalle (kuten perinteisessä valmentamisessa tai mentoroinnissa). Työnohjauksesta coaching eroaa siinä, että edellä mainittu käsittelee pelkästään työhön liittyviä osa-alueita ja tavoitteita. Coaching on poikkitieteellistä, rajoja ylittävää itsensä tutkimista. (Carlsson & Forssell 2012, 43 – 44)

Coachingilla on tutkimusten mukaan osoitettu parantavan työsuoritusta sekä yksilön oppimiskykyä ja kehitystä. Näiden tekijöiden voidaan sanoa olevan suoraan kytköksissä yrityksen sisäiseen kehittymiseen sekä kilpailukyvyyn kasvuun, ja täten myös parempaan tulokseen. Coachingin avulla henkilöstöä saadaan myös paremmin sitoutettua yrityksen toimintaan, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus ja siitä aiheu-

tuvat kulut pysyvät pieninä. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on yritykselle helpotus myös esimerkiksi muutostilanteissa. (Jones, Woods & Guillaume 2015, 1 – 2)

Ryhmäcoaching ja ryhmän coaching ovat kaksi keskeistä termiä silloin kun puhutaan useamman ihmisen coaching-prosessista. Vaikka sanat muistuttavatkin toisiansuurilta osin, ovat ne silti käsitteinä täysin erilaiset. Ryhmäcoaching tarkoittaa sitä, että on vain yksi coachattava, ja ryhmässä muut toimivat kuuntelevana sekä coachattavan ajatuksia herättelevänä tiiminä. Ryhmän coachaaminen tapahtuu aika pitkälti samalla tavalla kuin yksilön coachaaminen, ero on toki ihmismäärässä (Carlsson & Forssell 2012, 48). Se ei pääse niin syvälle ihmisen henkilökohtaiselle tasolle kuin yksilösessiossa, mutta antaa silti vankan pohjan itsensä kehittämislle ja ryhmätyöskentelytaidoille. (Caressa 2015)

2.1 Coachilta ja coachattavalta vaadittavat ominaisuudet

Mitä coachilta eli ns. valmentajalta sitten odotetaan? Aina ei ole välttämätöntä suorittaa coaching-sertifikaatteja tai psykologian opintoja voidakseen käyttää kyseisen johtamistyökalun oppeja omassa työpaikassaan, mutta tehokkaimpaan ja pitkäjänteisimpään tulokseen esimies pääsee noudattamalla mahdollisimman tarkasti coachingin viiterajoja. Yhdenkin oleellisen tekijän jättäminen väliin tai huonosti hoitaminen voi romuttaa koko kokonaisuuden. Esimerkiksi kuuntelemisen osaaminen on yksi näistä coachingin peruspilareista, johon panostamalla esimies voi oppia paljon uutta alaisistaan ja auttaa heitä kehittymään ammatillisesti sekä pitämään elämänsä tasapainossa. Onnistuakseen coaching-prosessi vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista. Coachilta vaaditaan laajaa osaamista ja tietämystä koko coaching-prosessista. Lisäksi hänen on sisäistettävä oma roolinsa sekä toimintatansa, tunnistettava organisaatioiden tarpeita, omattava psykologista silmää käyttäytymisen sekä oppimisen lainalaisuuksista, sekä omaksuttava ikuisen oppimisen mielikuva. (Carlsson & Forssell 2012, 10)

Oikean coachin löytäminen on avainkysymys koko prosessin onnistumisen kannalta. Kun yrityksen ulkopuolelta etsitään sopivaa coachia, täytyy seulonta suorittaa hyvin tarkasti ja jäsennellysti. Hyvän coachin voi löytää joskus pelkän haastattelun avulla, mutta nämä tilanteet eivät aina paljasta koko totuutta. Coachilla voi

olla edellisistä kerroistaan suosittelijoita tukemaan hänen osaamistaan. Helpon coach saa suosittelut esimerkiksi HR-osastolta, kuin suoraan yksittäisiltä henkilöiltä. Koska coaching perustuu vuorovaikutukseen, henkilökemian täytyy olla sujuvaa. Tällaista ei pysty etukäteen papereista selvittämään, vaan kasvotusten keskustelemalla molemmat osapuolet pääsevät helposti arvioon siitä, onko coaching-suhde heidän välillään mahdollinen. Coachattava ei myöskään itse saa olla liian suppeakatseinen coachin suhteen – esimerkiksi jos coach ei noudata hänen oletamaansa ulkonäköä. Kuten mainittu, sertifikaateilla tai tutkinnoilla ei ole väliä arkipäiväisessä, esimiehen taholta tapahtuvassa coachingissa, mutta coachingia ammatikseen tekevälle ihmiselle sillä on merkitystä. Coachin omalla työkokemuksella on merkitystä silloin, jos tilanne vaatii erityisen vaikeita tilanteita selvittämään ko-kenut henkilö. Muussa tapauksessa esimerkiksi sertifikaatin omaava henkilö on pätevä suoriutumaan arkipäiväisistä coaching-prosesseista. Usein coachilta vaaditaan näiden tietojen lisäksi myös ymmärrystä liiketoimintaa sekä erilaisia yrityskulttuureja ja -rakenteita kohtaan. (Valerio & Lee 2005, 28 – 32)

Kun tiedetään mitä asioita coachilta tietää odottaa, kannattaa myös olla varuillaan niistä piirteistä mitä kannattaa välttää. Näitä ovat esimerkiksi joustamattomuus ja kapeakatseisuus, vanhentuneet uskomukset, ylipaisutetut aikataulut ja coachin liian suuri ego. Jos henkilöllä ei ole kunnolla aikaa edes itsellensä tai omille työtehtävilleen – jos kyseessä on sisäinen coach – ei hänellä varmasti ole aikaa myöskään coachattavalle. (Valerio & Lee 2005, 34 – 35)

Kun sopiva coach on lopulta valittu, hänen tehtäväkseen jää coaching-prosessin muodostaminen asiakkaalle sellaiseksi, että tämä voi löytää itsestään uutta energiaa, potentiaalia ja voimaa työelämän haasteisiin. Newyorkilainen sertifioitu coach Julie Melillo (2013) luettelee blogissaan myös asioita, joita coachin itse täytyy välttää prosessin aikana:

1. **Asiakkaan eli coachattavan tuomitseminen.** Coachin on luotettava siihen, että asiakas sisäistää itse omat tekonsa. Tuomitseminen saattaa vain aiheuttaa sen, että keskustelun avoimuus kärsii coachattavan sulkeutuessa. Coachin tehtävänä ei ole määrittää asioita, joita coachattava on tehnyt väärin elämänsä aikana.

2. **Neuvominen.** Tämä on yksi suurimmista virheistä, joita coach voi tehdä. Koko coaching-prosessi perustuu sille, että coach auttaa asiakastaan keksimään omat ratkaisunsa ongelmiin tai haasteisiin, eikä antaa hänelle valmiita vastauksia. Tämä on mainio rajanveto hyvän ja huonon coachin välille.
3. **Olettaminen.** Joskus kommunikaatiossa saattaa tapahtua väärinkäsityksiä tai niin sanottuja tyhjiä aukkoja. Coach ei saa silti tehdä omia päätelmiään, vaan hänen täytyy oikeiden kysymysten kautta saada itsellensä varmistettua, että on varmasti ymmärtänyt asian oikein. Jotkut asiakkaan käyttämät sanat voivat olla myös sellaisia, joihin saattaa tarvita tarkennusta. Esimerkiksi jos asiakas sanoo kokevansa olonsa tyhmäksi menettäessään työpaikkansa, ei tämä lause itsessään kerro coachille vielä mitään. Hänen täytyy täsmentää, mitä asiakas tarkoittaa sanalla ”tyhmä” – nolottamista, masentamista, epätoivoa, vihaa, vai mitä? Asiakkaan puheita täsmentämällä coach ei lähde väärille reiteille koettaessaan löytää rivien väleistä polkuja, joita ei todellisuudessa ole.
4. **Sääliminen.** Vaikka asiakas olisikin saanut potkut työstään ja kokee sen taktia elämänsuuntansa olevan hukassa, ei coach saa näyttää sääliä häntä kohtaan. Silloin coachattava vain kokisi olonsa heikoksi ja voimattomaksi, ja uuteen nousuun ponnistaminen vaatisi paljon enemmän aikaa ja energiaa. Sen sijaan terveen myötätunnon antamisen jälkeen coachin tehtävä on heti auttaa asiakastaan käsittelemään tunteitaan kysymällä häneltä tilanteeseen liittyviä kysymyksiä. Näin coachattava saa rationaalisen käsityksen tilanteestaan, ja henkinen kasvu voi taas jatkua.
5. **Unelmien rajoittaminen.** Coaching lähtee siitä näkökulmasta liikkeelle, että omia voimiaan hallitsemalla ja kehittämällä ihminen pystyy käyttäen mihin vaan. Jos coachattava kertoo coachille haaveenaan olevan esimerkiksi johtavan markkinointiyrityksen toimitusjohtajan titteli, ei coachin tehtävänä ole vetää häntä väkisin takaisin maanpinnalle unelmistaan. Lopujenlopuksi coachattava itse on paremmin perillä omista kyvyistään ja potentiaalistaan kuin coach itse, joten siitäkään syystä coachattavan unelmien arvioiminen niin sanotusti ”realistisesti” ei ole coachin tehtävä. Unelmien kertominen coachille ei tarkoita sitä, että kyseessä olisi henkilön absoluuttii-

nen ja vankkumaton tulevaisuuden haave. Tämä voi coaching-prosessin aikana muuttua kovinkin radikaalisti, sillä coachattavana henkilö oppii paljon itsestään.

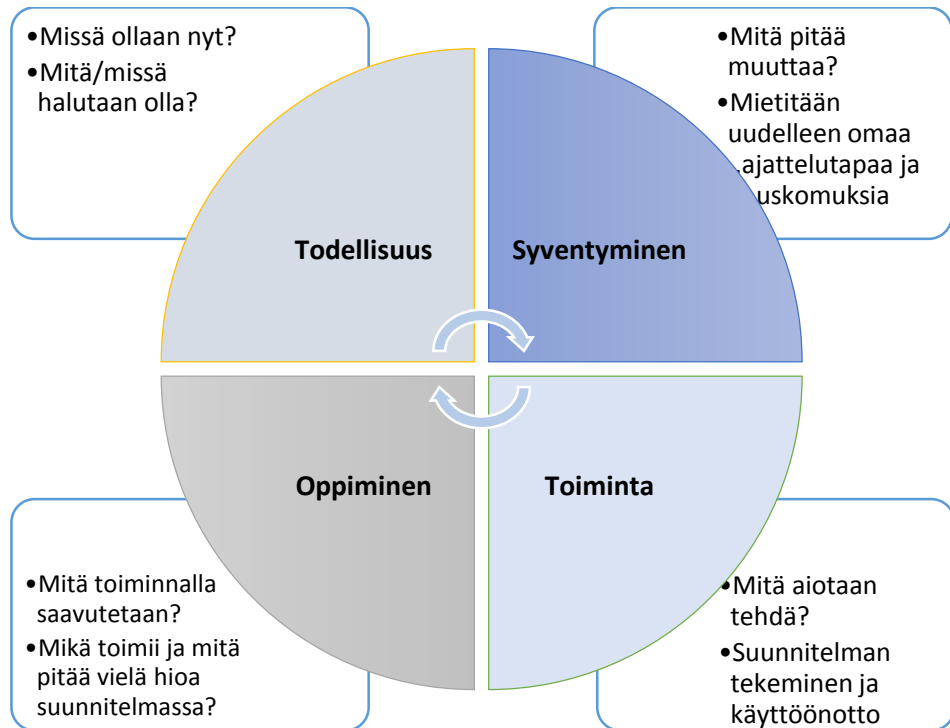
Coachattavan rooliin jää pääasiassa avoimuus, kyky olla aktiivisesti mukana keskusteluissa sekä halu kehittyä ja oppia. Prosessi voi aluksi tuntua pelottavalta, sillä onhan kyseessä eräänlainen itsetutkiskelumatka vieraan henkilön johdattelemana. Coachattavan täytyy silti muistaa että sulkeutuneisuus ja vetäytyneisyys eivät auta asiaa yhtään, vaan sen sijaan vaikeuttaa ja hidastaa sitä. Myös omien vikojen peitteleminen tai ajatusten muuttaminen coachin miellyttämiseksi vaikeuttaa prosessia. Aktiivisuus ei tarkoita pelkästään keskustelemista, vaan myös coachin ehdottamien harjoitusten ja tehtävien tekemistä. Esimerkkejä coachin käyttämisestä työkaluista kappaleessa 2.3 Työkaluja prosessin tukemiseksi. (Valerio & Lee 2005, 77)

2.2 Coaching-prosessi

Otetaan tarkasteluun coaching esimerkiksi yrityksen ja lähiesimiehen toimesta tapahtuva prosessina. Tämä on helpoiten käyttöönotettava malli, sillä aikataulujen sovittaminen on helpompaa kun työpaikka on sama. Coaching-prosessi voi käynnistyä joko työntekijän omasta aloitteesta ja pyynnöstä, tai jos esimerkiksi kehityskeskustelussa ilmenee coachingille tarvetta. Coachattavan ”check-in” on coachingin ensimmäinen askel. Siinä keskustellaan päämääristä ja välitavoitteista, aikataulutetaan tapaamiskerrat ja -tavat (kasvokkain vai esim. puhelimitse) ja niin sanotusti polkaistaan koko prosessi kerralla käyntiin. Jotkut coachit suosivat alkuun myös 360°-arviointia, jonka tarkoituksena on antaa coachattavalle kirikkaampi kuva nykyhetkestä. Aloituskerran myötä alkaa luottamus rakentua, jolloin keskustelu on avoimempaa. (Harvard Business Review, 2009)

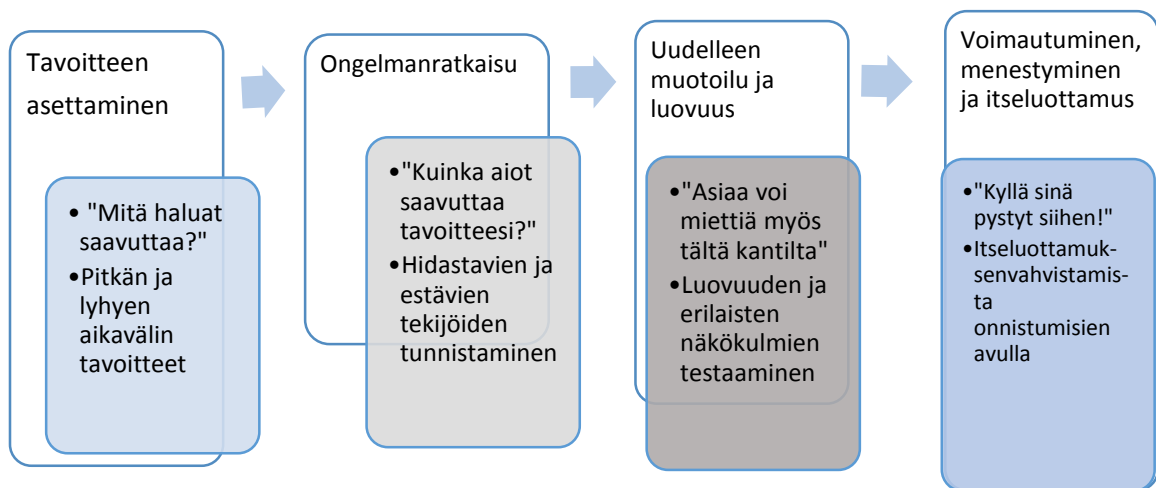
Kuvaan 1. on muotoiltu coaching-prosessi sellaisena, miten se jatkuu alkustartin jälkeen. Päätymispistettä ei ole merkitty, koska joissakin tapauksissa coaching pohjautuu ikuiseen oppimiseen, ja ei sille ole syytä laittaa absoluuttista takarajaa tai käytettävissä olevia tapaamiskertoja. Oppiminen on yksilöllistä. Coaching-prosessi voi lopulta niin sanotusti hälvetä pois, jos yksilöstä tuntuu, ettei hän enää tarvitse henkilökohtaista coachausta. Muussa tapauksessa – varsinkin jos kyseessä

esimiehen ja alaisen välinen coachaus – prosessi jatkuu ”automaattisesti” ja luonnollisesti pitkin työuraa. Jos coach on yrityksen ulkopuolelta tuleva, prosessille annetaan todennäköisesti takaraja kustannustehokkuuden vuoksi. (Management e-Books 2014)



Kuvio 1. Coaching-prosessi (Success Integrated 2015)

Coaching-prosessi voidaan nähdä joko päättyvänä tai jatkuvana prosessina. Tämä voi riippua esimerkiksi siitä, tuleeeko coach yrityksen ulkopuolelta vai ei. Jos hän on yrityksen oma työntekijä, voi jatkuvuudelle perustettu coaching-suhde olla varmemmin taattavissa, kun taas ulkopuolinen coach on vain tietyn, ennalta sovitun ajanjakson käytettävissä. Laadullisesti näillä kahdella erimallisella prosessilla ei ole eroa, sillä lopullinen laatu on todettavissa muista parametreista kuin ajankäytöstä. Kuvassa 2. on Margaret Parkinin coaching-prosessin malli hänen teoksaan Tales for coaching (2010). Prosessi on havainnollistettu neljään osaan jaettuna, jossa näkyy myös sen alkaminen ja päättymispiste.



Kuvio 2. Coaching päättyvänä prosessina (Parkin 2010)

Koko prosessin lähtökohtana toimii nykyhetken tunnustaminen ja todellisuuden ymmärtäminen subjektiivisesti. Optimistisuudesta ja pessimistisyydestä täytyy tähdätä realismiin. Coachin tehtävänä on auttaa coachattavaa ymmärtämään omat henkiset voimavaransa sekä tavoitteensa. (Coaching Dean 2015)

Kuvassa 1. esitetty coaching-prosessi ei jätä ulkopuolelle pelkästään ensitapaamista, vaan myös coachin ja ylemmän tahon kanssakäyminen ajoittain. Tuloksista raportointi mahdollisimman yleisesti sekä coachingiin menevien aikataulujen sovittaminen oman työnkuvan kanssa ovat ensisijaisia asioita, joita coachien omat esimiehet haluavat tietää. (Carlsson & Forssell 2012, 33)

2.3 Työkaluja prosessin tukemiseksi

Pelkän keskustelemisen lisäksi coaching-prosessia voidaan saada aktivoitua paremmin erilaisten harjoitusten ja työkalujen avulla. Bob Thomsonin kirjassa "Don't just do something – sit there" (2009) esitetty lista ei ole puhdas itseisarvo sille, mitä työkaluja coachingissa voi käyttää, vaan lähinnä erilaisten työkalujen sopivuutta ja vertailua erilaisiin tilanteisiin. Työkaluja voi käyttää joko prosessin aikana, tai ennen sen aloittamista. Niiden tarkoituksena on auttaa asiakasta tulemaan paremmin tietoiseksi hänen nykyisestä tilanteestaan ja tavoitteistaan.

Ensimmäinen hyväksi havaittu työkalu on kuvan piirtäminen omasta nykytilanteesta, sekä siitä, mitä haluaa olla esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Sanojen

käyttäminen piirustuksessa on kielletty. Näin coachattava pääsee vapaammin selostamaan senhetkisestä tunnetilastaan, kun kynän ja paperin antaa vapautuksen korrektien sanojen etsimisestä. Kun piirustukset ovat valmiit, ne käydään hienovärisen keskustelun avulla läpi. Joskus ahdistuneisuuden, pois sulkemisen tai muun vaikean asian selittäminen on sanallisesti vaikeampaa, mutta paperille se on helppo piirtää tikku-ukkojen muodossa. Kun piirustukset on analysoitu ja ymmärretty, coachin on helpompi jatkaa oikeiden kysymysten avulla prosessin kulkua. (Thomson 2009, 95 – 98)

Lajiteltavien korttien avulla coachattava pääsee konkreettisesti näkemään samassa paikassa asiat, joita hän pitää tärkeänä itsellensä työelämässä. Hänelle annetaan n. 30 kortin pakka, jossa jokaisessa lukee erilaisia henkisiä arvoja, esimerkiksi ”luovuus”, ”hyvä palkka”, ”itsenäisyys”, ”työtehtävien vaihtelevuus”, ja niin edelleen. Hänen tehtävänä on asettaa jokainen kortti johonkin viidestä kategoriasta, jotka on laitettu järjestykseen tärkeimmästä vähiten tärkeimpään. Tämä metodi on parempi kuin Likertin asteikon käyttäminen, sillä korttien paikkoja pystyy helpommin vaihtamaan useampaan kertaan sen mukaan, miten tarkemmin tulee omaa arvomaailmaa pohdittua tehtävän myötä. Valmiista lopputuloksesta coach ja coachattava arvioivat, miten hyvin asiakkaan nykyinen tilanne sopii tärkeysjärjestykseen listattuihin arvoihin. Erityisesti omien arvojen tietäminen on tärkeää tulevaisuuden suunnittelussa, jotta coachattava ei lähde vahingossa väärille teille päätöksensä kanssa. (Thomson 2009, 98 – 100)

Kirjeen kirjoittamista tulevaisuuteen käytetään muun muassa tärkeiden sidosryhmien etsimiseen. Coachattavalle annetaan tehtäväksi kirjoittaa kirje esimerkiksi kymmenen vuoden päähän, jossa hän kertoo omista tulevaisuuden saavutuksistaan, mitä nykyhetkellä tavoittelee. Vaikka tulevaisuuden ajankohta onkin vapaasti valittavissa, coachattava valitsee silti alitajuntaisesti henkilön, jonka kokee olevan tärkeä hänelle ja jolle haluaa kertoa saavutuksistaan. Tällaisia henkilöitä jokainen meistä tarvitsee elämäänsä – joitakin, keille voi puhua omista saavutuksistaan ja tavoitteistaan avoimesti. Niin sanotusti väärille ihmisille puhuminen saattaa vain hidastaa tavoitteiden saavuttamista, sillä joillakin katkerilla ihmisillä on vain tarkoituksena vetää muut väkisin maanpinnalle omista haaveistaan. Tällaiset ihmiset voi jo valmiiksi karistaa elämästään, heillä ei tee mitään. Kirje ei ole ainoa vaihtoehto

tälle harjoitukselle. On myös mahdollista valita vaikka oman kuvitteellisen lehtiartikkelin kirjoittaminen omasta menestyksen polustaan, tai vastaavasti muistokirjoitus omaan hautakiveen. Kirjeen on todettu olevan yleisin näistä vaihtoehdoista. (Thomson 2009, 100 – 101)

Niin sanottu ”tyhjän tuolin” harjoitus vaatii coachattavalta erityisen paljon heittäytymiskykyä. Jos hänellä on esimerkiksi paljon eripuraa esimiehensä kanssa mutta ei saa itseään keskustelemaan hänen kanssaan asiasta, voi hän tämän harjoituksen avulla harjoitella sitä etukäteen. Tarkoituksena on, että coachattavan eteen asetetaan tyhjä tuoli, jossa hän kuvittelee esimiehensä olevan. Hän eläytyy tähän mielikuvaan puhuen tyhjälle tuolille, ei lainkaan coachille. Näin hän pääsee tavallaan harjoittelemaan keskustelutilanteen jo etukäteen, ja saattaa saada uutta näkökulmaa asioihin sanoessaan nämä asiat ääneen. Kun halutut asiat on sanottu, hän voi koettaa miettiä, miltä ”tuolissa istuvasta” henkilöstä tuntuisi ja miten hän reagoisi ja vastaisi. Eläytymällä myös toisen henkilön rooliin hän avaa toista näkökulmaa ongelmalle. Vaihtoehtoisesti coachattava voi itse istua tyhjään tuoliin puhumaan sen henkilön suulla, jonka kanssa hänellä on eripuraa. Tarkoitus ei ole pitää tätä poissa olevaa henkilöä pilkkanaan, vaan lähinnä antaa coachille kuvaa siitä, millaisena coachattava kokee suhteensa olevan tähän toiseen henkilöön. (Thomson 2009, 101 – 102)

Jo kappaleessa 2.2 coaching-prosessin esittelyn yhteydessä mainittiin 360°-arviointi coachingin yhtenä työkaluna prosessin etenemiseksi. Pääpointtina on se, että coachattava saa palautetta niin esimieheltä, kollegoilta sekä mahdollisilta alaisilta. Palaute voi olla myönteistä tai moittivaa, kuhan se on rakentavasti annettu. Coachattava saa selkeästi kuulla missä asiassa kaipaa vielä harjoitusta, ja missä asioissa on tietämättään jo erinomainen muiden mielestä. Tällä työkalulla saadaan yleisesti myös keskustelevampaa työskulttuuria luotua. Ei pelkkiä automaattisesti mukana myötäileviä, eikä pelkkiä valittajia. Rakentavan palautteen antaminen toiselle auttaa siirtämään tärkeää tietoa toiselle kasvattaen koko tiimin henkistä pääomaa ja yhteishenkeä. (Thomson 2009, 104 – 107)

2.4 Coachingin ongelmakohtia

Kuten kaikissa johtamisen työkaluissa, myös coachingissa on omat heikot kohdansa. Osa voi johtua prosessissa olevista ihmisistä, osa puolestaan organisatiosta, jolle coach tekee työtä. Koska coaching on niin hienovaraista ja puhdasta työtä, pienikin särö saattaa aiheuttaa seurauksia jotka tuhoavat koko aikaansaadun työn.

Coachin näkökulmasta saattaa tiedonantovelvollisuus saattaa astua ristiriitaan ammattietiikan kanssa. Koska coaching perustuu ehdottomalle luottamukselle, coach ei saa raportoida esimiehelle vaikka yrityksen avaintyöntekijä kertoisi hänelle aiheistaan vaihtaa työpaikkaa. Mutta silti coachin täytyy edes jotain tuloksia raportoida esimiehelle, jotta investointia ei pidetä turhana menoeränä. (Carlsson & Forssell 2012, 33)

Coachingin hintatasosta voidaan päätellä, että varsinkin pienemmille yrityksille coachingin aiheuttama kustannus saattaa muodostua ongelmaksi lyhyellä aikavälillä, vaikka sen tulokset olisivatkin pitkällä tähtäimellä hintansa arvoisia. Pitää kuitenkin muistaa, että parhaita tuloksia ei voida odottaa, ellei ole valmis maksamaan niistä.

Vaikka coaching onkin monipuolisesti vaikuttava esimiehen työkalu, ei sillä pysty kaikkia ongelmia automaattisesti korjaamaan. Tilanteita, joissa coachingista on pelkästään kuluja eikä lainkaan hyötyä, ovat esimerkiksi niitä, joissa henkilö on päätetty irtisanoa individualistisista syistä, mutta silti kokeilunhaluisesti yritetään muokata hänestä vielä viime hetkillä kehityskelpoista työntekijää. Joskus huonosti suunniteltu ja toteutettu johtamiskulttuuri tai työn rakenne yrityksessä aiheuttaa monia ongelmia, joihin coaching ei myöskään ole vastaus. Eikä silloinkaan, jos henkilö yksinkertaisesti on täysin väärässä ammatissa. Coach voi siinä tapauksessa toimia enemmän life coachina – eli niin sanotusti elämäntapavalmentajana – mutta yrityksen näkökannalta prosessin aloittaminen on turha menoerä kyseisen henkilön kohdalle. Yrityksen liiketoimintaidean joutuminen ajan hampaisiin ei tarvitse enemmän liiketoimintaosaamiseen perustuvaa konsultointia, ei henkilöstön kehittämiseen. Hyvänä esimerkkinä ovat vanhanaikaiset videovuokraamot; hyväkään henkilöstön sparraaminen ja coachaaminen ei saa kuolevaa alaa enää nousuun,

sillä kipupiste on muualla kuin itse henkilöstössä. Esimiehen näkökulmasta tapahtuu suuri arviointivirhe, jos hän yrittää väkisin saada alaiselleen esimerkiksi ulkopuolisen coachin, olettaen sen vaikuttavan tämän työntekoon positiivisella tavalla. Coaching on molempien osapuolien vapaaehtoinen suhde, joten pakottamalla sitä ei ole mahdollista saavuttaa. (Valerio & Lee 2005, 23 – 25)

2.5 Erilaisia coachingin muotoja

Coachingilla on useita eri toteuttamismuotoja. Se voidaan esimerkiksi järjestää joko kahdestaan tai useamman henkilön kanssa, jolloin itse prosessiin tulee rakenteellisia eroja, mutta käytännössä haetaan samoja asioita tuloksilta. Coaching voi tapahtua kasvokkain, tai vaihtoehtoisesti puhelimen tai kirjallisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kun tapaamiset eivät tapahdu kasvokkain, voi coaching-prosessin tiheys nousta moninkertaisesti. Etäisesti tapahtuva coaching velvoittaa tietenkin sitä, että molemmilla osapuolilla on hyvät kommunikointitaidot myös virtuaalisesti, jotta coachingin laatu ei laske vaikka keskustelijoilla ei olekaan sama fyysinen sijainti. (Carlsson & Forssell 2012, 40)

Coachingia voidaan harjoittaa joko yrityksen sisällä omien esimiesten tai toimihenkilöjen kesken, tai vaihtoehtoisesti ostaa palvelu joltakin sitä tarjoavalta yritykseltä. Kyseessä olevan johtamistyökalun nostaessaan merkitystään yhä korkeammalle työhyvinvoinnin merkityksessä, ovat myös monet suomalaiset yritykset ottaneet tarjontaansa mukaan coaching-palveluja. Eräs suomalainen konsultointiyritys Caressa tarjoaa coaching-valmennuksessaan myös mahdollisuutta päästä toteuttamaan sitä luonnossa, jossa pääsee tehokkaasti pysähtymään tärkeiden asioiden äärelle luonnon keskelle. (Caressa 2015)

Ulkoisen ja sisäisen coachingin välillä voi olla eroja luottamuksen ja avoimuuden suhteen. Joillekin saattaa olla matalampi kynnys hakeutua sisäiseen coachingiin, kun taas jotkut saattavat sen olla liian vahvasti kytköksissä yrityksen toimintaan. Yrityksen sisäiset suhteet saattavat toimia esteenä ennakkoluuloisempien työntekijöiden mielestä. Täytyy silti muistaa, että molemmat – niin ulkoinen että sisäinen coach – tekevät yhtä hyödyllistä sekä tärkeää työtä. (Valerio & Lee 2005)

Yritys voi halutessaan käyttää tapauskohtaisesti sisäistä ja ulkoista coachingia, riippuen yrityksen ja yksilön omasta tarpeesta. Sen sijaan esimiehelle saattaa ulkopuolinen coach olla lähes ainoa vaihtoehto. Mitä ylemmäs organisaatiotikkaita kiivetään, sitä helpottavammin ulkopuolinen coach mahdollistaa esimiehelle täysin rehellisen ja luotettavan keskustelukumppanin, mitä välttämättä yrityksen sisältä ei kylmiltään löytyisi. (Carlsson & Forssell 2012, 33)

Coachingia ei ole välttämätöntä suorittaa puhtaasti sen oppien mukaisesti jos halutaan esimerkiksi vain arkipäiväisesti korostaa kommunikaation merkitystä, vaan siitä voi ottaa myös jokapäiväiseen esimiestyöhön ohjenuoria arkiseen toimintaan. Edellä mainituista coachingin seikoista on helppo ottaa koppi, ja kehittää niitä sopivalla tavalla. Näistä tärkeimpänä on kommunikaatiotaitojen ehdoton hiominen. Avoimemman henkilöstösuhteen kautta monet muut henkilöstön aktivoimiskehitteet ovat helpompia toteuttaa.

3 Coaching esimiestyössä

Siinä, missä esimiestyö sisältää päätäntävaltaa ja oikeuksia, kuuluu siihen myös velvollisuudet ja vastuut. Nykyajan esimiehen tehtäviin ei riitä pelkkä numeroiden pyörittelyn osaaminen – mikä on tosin suotavaa tietenkin esimiesasemassa olevalle henkilölle. Tänä päivänä esimiehellä kuuluu olla runsaasti psykologista pääomaa sekä sosiaalista silmää työntekijöiden, kollegoihin sekä muihin sidosryhmiin nähden. Tilanne, jossa osaavat työntekijät taistelevat työpaikoista, on alkanut kääntyä pääläelleen. Osaava henkilöstö on alettu nähdä enemmän voimavarana, kuin pelkkänä tuotannontekijänä. (Vaasan yliopisto 2015)

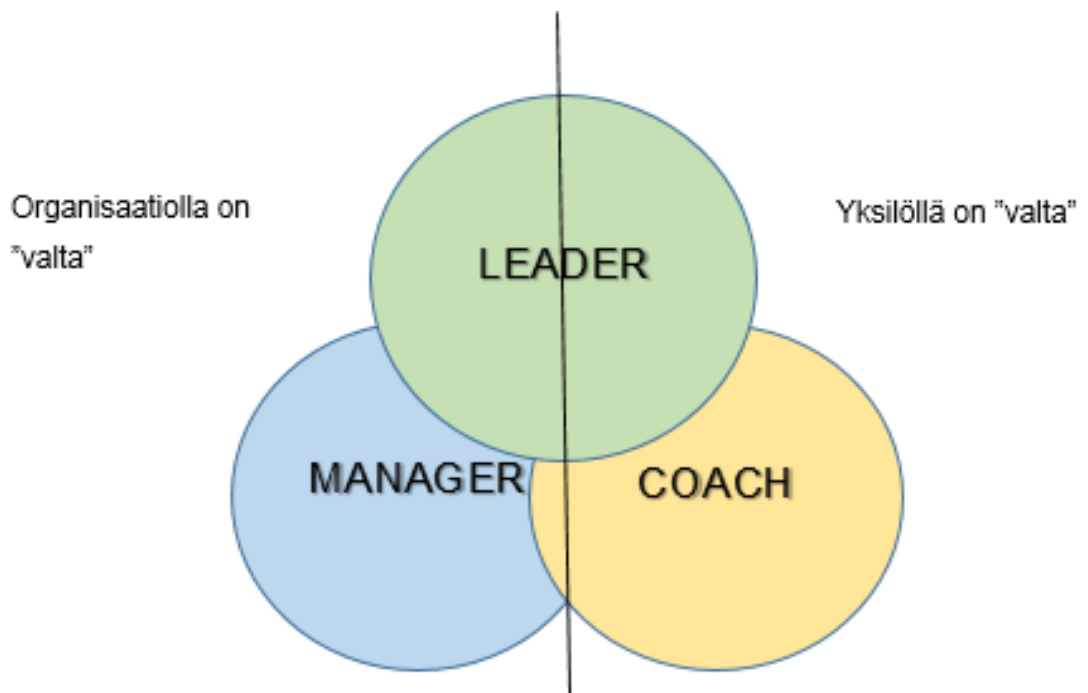
3.1 Erilaiset esimiehen roolit

Esimiehellä on työssään monia rooleja, joiden ilmentyminen riippuu aina siitä, missä tilanteessa esimies itse on. Myös esimiehen itse kokemat roolit ja niiden asema ovat olennaisia, sillä niiden pohjalta hän pystyy ohjaamaan myös omaa toimintaansa.

Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas arvioivat kirjassaan *Valmentava johtajuus* (2010) esimiehen roolien jakautuvan kahteen pääluokkaan; edistäviin sekä kannattaviin johtajiin. Molemmat rooleista ovat parhaimmillaan tietynlaisissa tilanteissa. Edistävä johtajuus on hyvä silloin, kun pitää innovoida muita parhaisiin suorituksiin ja uusiin ideoihin. Edistävän johtajuuden piirteet ovat myös toimiva tapa viedä muutosprosessi läpi yrityksessä. Kannattava johtajuus toimii siten, että esimies ylläpitää senhetkistä tilannetta esimerkiksi sidosryhmien johtajana. Hän pyrkii tekemään nykyhetkestä mahdollisimman vahvan, eikä pää edellä ryntää uusia haasteita kohti. Kannattavilla johtajilla on selkeät ohjeet nykyhetken varalle, siksi he ovat parhaimmillaan mm. tiiminvetäjän roolissa.

Käytännössä esimiesroolit voisi jakaa niin moneen osaan, mitä sanoja löytyy. Esimies voi olla suunnannäyttävä, roolimalli, edelläkävijä, huolehtija, kannustaja, ja niin edelleen. Mutta tässä kappaleessa esimiehen roolit jaetaan vain kolmeen osaan Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan, jotka englanninkielellä ovat *mana-*

ger, leader ja coach. Nämä roolit eivät ole keskenään verrattavissa tai asetettavissa parhaimmuusjärjestykseen, sillä ne toimivat omalla parhaalla tavallaan oikeissa tilanteissa. *Manager*-roolissa esimies keskittyy enemmän asioiden hoitamiseen, esimerkiksi organisaation perustehtävien muuttamiseen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. *Leader*-rooli keskittyy enemmän ihmisten innostamiseen, sitouttamiseen sekä inspiroimiseen. *Coachina* esimies pyrkii tukemaan työntekijöitä yksilöllisesti sopivalla tavalla, jotta hän pystyy maksimoimaan heidän onnistumisensa, oppimisensa sekä hyvinvointinsa.



Kuvio 3. Esimiehen kolme ydinroolia (Carlsson & Forssell 2012)

Kuviossa 3. näkyy miten kaikki edellä mainitut esimiesroolit leikkaavat toisensa osittain. *Leader*-rooli leikkaa puoliksi molemmille puolille. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka rooli onkin pääasiassa henkilöstöorientoitunut, on se kiinnostunut silti liittämään osaamisen ja onnistumisen yrityksen strategiaan ja päämäärään. *Coachin* rooli sen sijaan on lähes puhtaasti henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen orientoitunutta, vaikkakin senkin rooli ylittää hitusen verran organisaation päätäntävällän puolelle. (Carlsson & Forssell 2012, 36)

3.2 Palkitseminen ja motivointi

Käsitykset palkitsemisesta ovat muuttuneet paljon vuosien varrella. Raha ja muut taloudellista arvoa kantavat palkkiot pitävät vieläkin asemaansa lukuisien yritysten palkitsemisjärjestelmässä, mutta mukaan on alettu ottaa kasvavissa määrin myös ei-taloudellisia palkitsemistapoja. Esimerkkinä tällaisesta voi olla kehitysmahdollisuuksien luominen tai positiivisen palautteen antaminen. Taloudellisten ja ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen risteytykset, esimerkiksi työpaikan sairauskassa tai henkilöstöalennuksien myöntäminen, eivät anna suoranaisesti rahaa työntekijälle, mutta tarjoavat hänelle taloudellisia etuisuuksia silloin kun hän käyttää kyseisiä palveluja. Ei toki pidä olettaa, että ei-taloudellisissa palkitsemistavoissa sisäinen arvo olisi aina nolla. Esimerkiksi koulutuksen mahdollistaminen uutta työkuva varten vaatii myös omat investointinsa. (Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkiala 2014, 14 – 16)

Koska jokainen meistä on yksilö, ei pidä samoja muotteja käyttää eri ihmisten kanssa. Hyvän ihmistuntemuksen kautta esimies oppii helposti arvioimaan, mitkä palkitsemisen keinot sopivat kenellekin parhaiten. Palkitseminen on myös yritykselle haaste. Valitettava totuus on, että jos erinomainen palkitsemisjärjestelmä esitetään kömpelösti, se menettää uskottavuutensa. Coachingin aikaansaaman aktiivisemmän ja syvällisemmän keskustelutyylin avulla esimiehellä on mahdollisuus palkita alaisiaan täsmällisemmin, ja täten tehokkaammin. Esimiehen tehtäväksi ei jää enää pelkästään arvailla parhaita mahdollisia palkitsemistapoja, vaan hän pystyy keskustelujen lomasta löytämään optimaaliset vastaukset itse. Henkilökohtaisempi lähestymistapa takaa henkilökohtaisempia mahdollisuuksia. (Coaching and Mentoring 2015)

3.3 Tiimin johtaminen

Sen lisäksi, että esimies osaa omat tehtävänsä ja työnkuvansa hyvin, kuuluu hänen tasapainotella myös esimiehen roolin ja työkumppanuuden välillä. Hyvä esimies on sellainen, joka pystyy olemaan hyvissä sosiaalisissa väleissä oman tiiminsä kanssa, mutta tarpeen tullen ottaa ohjaukset käsiinsä ja toimia toiminnanohjaajana.

Jokaisessa organisaatiossa tarkoituksena on löytää oikea tie optimaaliseen suoritukseen. Tämä ei tarkoita sitä, että jokaisesta työntekijästä otetaan kaikki irti, vaan sitä että opitaan käyttämään omia voimavaroja tehokkaasti. Koska tutkimuksen kohteena on tehokkuuden lisääminen coachingin avulla, pitää ensin määritellä se, mikä koetaan toimistotyössä tehokkuudeksi. Tehokkuus voi olla henkistä ja/tai fyysistä, riippuu henkilön omasta näkökulmasta. Periaatteessa tehokkuuden voidaan katsoa olevan energian suuntaamista optimaalisiin suorituksiin. Esimiestyössä on ehdottoman tärkeää oman sekä koko tiimin energian johtaminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 152)

Tämän työn kohdeyrityksen toimialan mukaisesti esimerkiksi toimistotyö on tehokasta silloin, kun asiakasta palvellaan hyvin, asiakirjoja käsitellään ja tuotetaan asiallisesti ja tarkoituksenmukaisesti, rahavirrat ohjataan taloudellisesti ja viranomaisille annetaan pyydetyt tiedot määräaikaan mennessä. Tehokkaan toimistotyön tavoitteita on toimistopalvelujen joustava ja taloudellinen tuottaminen, asiallinen ja ystävällinen asiakaspalvelu, tuloksellisuus, sekä toiminnassa tarvittavien tietojen ajantasaisuus ja käytettävyys. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 18)

Coaching voi mahdollistaa tiimin käyttäytymisen itseohjautuvampaan suuntaan antamalla yksilölle enemmän itsevarmuutta käyttää omaa henkistä kapasiteettiaan tehokkaammin esimerkiksi tiedonhaun suhteen. Näin alaiset eivät ole jatkuvasti esimiehensä läsnäolosta riippuvaisia, vaan pystyvät itse kehittämään ongelmanratkaisutaitojaan. Esimies voi siis paremmin keskittyä oman ydintehtävänsä suorittamiseen, eikä muiden jokapäiväiseen neuvomiseen kulu ylimääräistä aikaa tai energiaa. Pitkällä aikavälillä tällaisella toiminnalla voidaan muuttaa pikkuhiljaa koko yrityksen organisaatiokulttuuria luottavaisempaan ja me-henkisempään suuntaan. Oletettavaa tämän onnistumiselle kuitenkin on se, että muutokselle luodaan esimiehen ja alaisten puolelta riittävän hyvät puitteet, ettei esimerkiksi tiedonhaun opettelu kaadu kehnosti tehtyihin tai vanhentuneisiin yleisohjeisiin. Tietenkään ei saa aliarvioida esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvan kommunikoinnin ja opastuksen merkitystä, mutta riippuvuussuhteen pienenemisen voidaan olettaa sujuvoittavan työntekoa.

3.4 Viestinnän merkitys

On yksilöllistä, miten kukakin kokee *hyvän* viestinnän. Toiselle sähköpostiviestit ja työpaikan ilmoitustaulu ovat näppärin tapa kommunikoida esimiehen kanssa, toinen puolestaan tarvitsee kasvokkain vietetyn rauhallisen hetken. Paras mahdollinen tapa on, että yrityksessä on hieman kaikkea, mutta asiaankuuluvissa yhteyksissä. Esimerkiksi tiimien pikkujouluideoita ja yhteisten ajanviettotapausten viestintä voidaan viestitellä ilmoitustaulun kautta, kun taas suuremmista asioista – esim. yritysrakenteen ja työkuvien muuttumisesta – on hyvä keskustella kasvokkain. Kuten mainittu aiemmissa kappaleissa, viestintä on yksi coachingin tukipilarista, johon panostamalla voidaan saavuttaa hyvä tuloksia henkilöstön keskuudessa.

Viestintä ei tarkoita pelkästään tiedon siirtämistä toiselle, vaan myös kaikkea kommunikointia esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiehen tehtäviin kuuluu rekrytointi, perehdyttäminen, ohjaaminen, palkitseminen, motivointi, esimerkkinä toimiminen ja tiimin johtaminen eteenpäin kohti menestystä. Esimiehellä on siis suurempi viestintävastuu organisaatiossa verrattuna muihin toimijoihin – mm. yrityskuva usein riippuu esimiehestä. (Akava 2014)

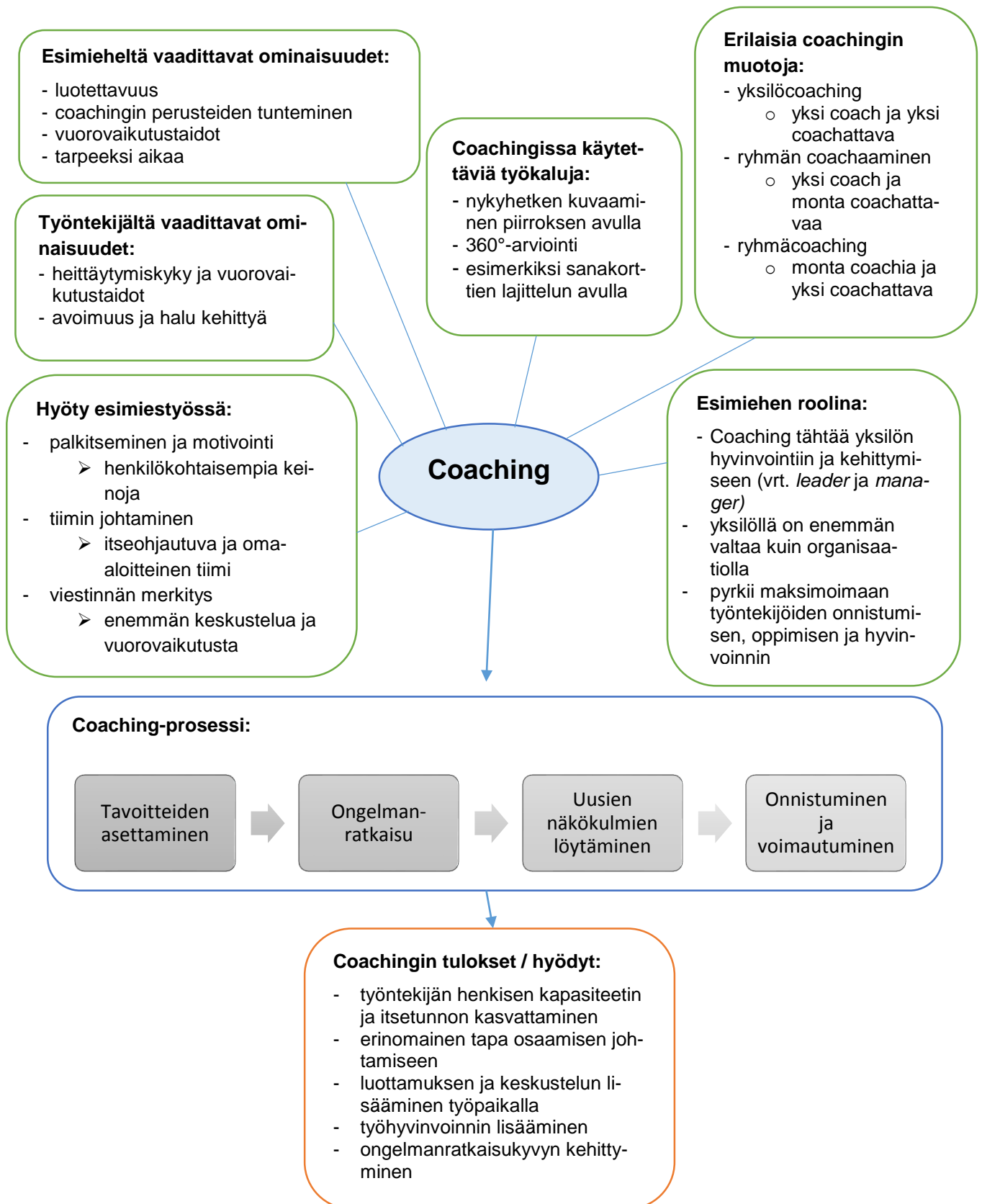
Sanattoman viestinnän merkitys on sanallista viestintää tärkeämpää. Se sinetöisen, mitä puhuja juuri on suustaan päästänyt. Sanattomaan, eli ei-kielelliseen, viestintään kuuluvat ilmeet, eleet ja äänenpainot. Joidenkin viestintätutkimusten mukaan sanattoman viestinnän osuus voi olla jopa 90 prosenttia kaikesta viestinnästä. (Työpiste 2012)

Kappaleessa 2.1 käsiteltiin coachilta vaadittavia ominaisuuksia, joista laadukkaat sosiaaliset taidot nousi yhdeksi oleellisimmista seikoista. Pätevä coach osaa kuunnella, sisäistää ja valita huolellisesti omat sanansa. Kun tähän lisätään suullisen ja kirjallisen viestinnän perustaidot, kyky perustella omat kantansa rehellisesti sekä niin sanottu ”esimiehen säiliötehtävä”, on hyvän viestinnän ainekset kasassa.

Esimiehen säiliötehtävällä tarkoitetaan esimiehen kyvykkyyttä käsitellä tietoa päässään niin, että esimies peittää tiedon aiheuttamat tunnekuohut, ottaa tilanteen-

seen etäisyyttä, harkitsee ja analysoi kuulemaansa rationaalisesti sekä reagoi hallitusti ja tietoisesti. Tämä vaatii esimiesasemassa olevalta ihmiseltä paljon harkintakykyä ja itsensä tuntemista. Toisin sanoen esimiehen säiliötehtävä on esimiehen mielen sisäistä työskentelyä. (Järvinen 2012, 20 – 22)

3.5 Viitekehyskuvio



Kuvio 4. Viitekehyskuvio

4 Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät

Yritys, jolle tähän raporttiin pohjautuva tutkimus tehdään, on SOK Palveluässään palkkahallinnon tiimi Espoossa. Tiimi koostuu kahdestakymmenestä työntekijästä, jotka toimivat mm. palkka-assistentteina sekä palkka-asiantuntijoin, ja heidän lähiesimiehenään toimii palveluesimies. Haastattelu toteutettiin Webropol-työkalun kautta kyselyhaastatteluna, joka lähetettiin vastaajille sähköpostitse loppusyksyllä 2015. Ennen varsinaista haastattelua koko tiimille lähetettiin ryhmäsähköposti, jossa kerrottiin mahdollisuudesta päästä vastaamaan opinnäytetyökyselyyn ja samalla lunastamaan itsellensä 20 euron arvoisen S-Ryhmän lahjakortin. Haastateltaviksi valittiin esimiehen lisäksi kolme nopeinta tiimiläistä, jotka ensimmäisinä ilmoittivat vastaushalukkuudestaan. Nopeiden ilmoittautumisten ansiosta kyselylinkit saatiin lähetettyä vastaajille välittömästi, ja vastaukset niistä saapuivat viikon sisään. Webropol-kysely löytyy sivulta 38 alkaen Liite 1. Webropol-haastattelu.

4.1 Aiheeseen päätyminen viitekehyksen pohjalta

Työn aiheen valinta tapahtui mietittäessä sopivaa työkalua tiimin käyttöön, joka kokonaisvaltaisesti edistäisi tiimin työssäjaksamista ja hyvinvointia, mutta olisi myös pitkäkestoisesti ajateltuna kannattava implementointi. Tiimin parissa työskennellessä coaching osoittautui ominaisuuksiensa perusteella parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Siinä missä muut henkilöstötyökalut ovat päteviä tietynlaisten ongelmien korjaamiseen, coaching vaikuttaa moniin osa-alueisiin samanaikaisesti, lähtee yksilön toimesta itsestään ja on jatkuva prosessi. Se edellyttää paljon pohdintaa ja määrätietoisuuden lisäämistä omien tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä hyväksyy suunnitelmien muutokset – pääpiste on koko ajan itsensä kehittämällä. Alkuun työkalu saattaisi aiheuttaa hämmennystä tiimissä, sillä se poikkeaa suuresti siitä, mihin tiimi on tottunut tähänastisessa työnteossään. Varsinaisesti yrityksen työskentelyssä ei ole mitään vikaa, mutta kaikesta löytyy aina jotain kehitettävää. Coaching voisi lieventää henkilöstön riippuvuutta esimiehen läsnäolosta tapauksissa, jolloin esimerkiksi jotakin tilannetta varten esimieheltä neuvon kysyminen on nopeampaa, kuin oikean ohjeen löytäminen yrityksen omista ohjeistuksista.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus keskittyy avoimilla kysymyksillä saatuihin sanallisiin tuloksiin. Se on kiinnostunut yksiselitteisten tietojen sijaan useasta yhtäaikaisesta tekijästä jotka vaikuttavat lopputulokseen. Laadullisessa tutkimuksessa tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla, ja sen säännönmukaisuudet ja teoriat kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa. Vaikka kvalitatiivinen tutkimus ei perustu numeeriseen päättelyyn, voi sekin kvantifioida omia tuloksiaan. Numeroiden sijasta tämä tapahtuu esittämällä tuloksia muodossa ”enemmän kuin”, ”useimmat” tai muulla vastaavalla tavalla. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 24 – 25)

Kvalitatiivisen tutkimuksen valinta pohjautuu otannan koolle. Jos kaikki tiimin kaksikymmentä jäsentä sekä esimies haastateltaisiin kvantitatiivisesti eli määrällisesti, otanta olisi liian pieni laadukkaiden johtopäätösten vetämiseen. Helpoimmaksi tavaksi osoittautui valita pienempi otos koko ryhmästä, ja tehdä kvalitatiivinen haastattelu avoimilla kysymyksillä.

Alkuperäisenä ajatuksena oli käyttää tiedonhankintamenetelmänä kasvokkain tapahtuvaa haastattelua keväällä 2015, mutta peräti kaksi kuukautta jatkuneiden aikataulujen sovittamisongelmien jälkeen päädyttiin haastateltavien kanssa siihen, että sähköisesti tapahtunut haastattelumuoto olisi parempi. Heidän tiimiään oli ensin koetellut yllätyksellinen muutto, ja tämän jälkeen vielä sairauslomien ryöppy, joten oli sanomattakin selvää että aika oli tiukassa. Haastateltavia pyydettiin saatesähköpostissa vastaamaan linkin kautta kysymyksiin mahdollisimman monipuolisesti ja rehellisesti, jotta vastausten tulkinta ja analysointi olisi suoraviivaista. Ja myös sen takia että tutkimuksen laadullisuus ei kärsisi.

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii useisiin eri tutkimustarkoituksiin. Tässä tutkimuksessa sitä käytetään siksi, että avoimilla kysymyksillä saadaan vastauksista enemmän irti, koska vastaajalle ei anneta mahdollisuutta laittaa vain rastiin ruutuun, vaan hänen pyydetään perustelemaan kantansa ja mielipiteensä. Suljetuissa tai monivalintakysymyksissä saattaa ongelmaksi muodostua se, että vastaajan on vaikea valita useamman eri vaihtoehdon väliltä, tai haluaisi muuten perustella omaa vastaustaan tarkemmin, jotta valittu radikaalikin vastaus olisi selitettävissä haastattelun laatijalle. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34 – 35)

Tutkimuksen haastattelu perustuu muutamaan yksinkertaiseen kysymykseen. Sähköpostista avautuva kysely alkaa ensin lyhyellä alustuksella siitä, mitä varten haastattelu tehdään ja mitä opinnäytetyö käsittelee. Ensimmäisellä kysymyksellä otetaan selvää siitä, mitä vastaaja entuudestaan tietää aiheesta. Ihannevastausta tähän ei ole, sillä coaching-termi saattaa olla tuntematon niille, jotka eivät ole esimerkiksi opinnoissaan siihen törmänneet. Vastauksen jälkeen sähköpostissa pyydetään avaamaan kaksi liitetiedostoa, jossa selvennetään vastaajalle termin merkitys sekä yrityksen sisällä tapahtuvan coaching-prosessin kulun yksinkertaistettuna viitekehyskuvion avulla. Kun haastateltava on sisäistänyt termin sekä sen periaatteen, kysytään mitä vaikutuksia hän olettaisi coachingilla olevan omalla työpaikallaan ja miten se yleisesti otettaisi vastaan. Nämä asiat voivat olla työn merkityksellisyyden nouseminen tai luottamuksen kasvaminen työnantajaa kohtaan, ja jopa negatiivissävytteisiä; esimerkiksi skeptisyys tai epämukavuuden tunne uutta, keskustelempaan työyhteisöön tähtäävää työkalua kohtaan.

Haastattelun viimeinen kysymys osoittautuu lähestulkoon tärkeimmäksi kysymykseksi mahdollista implementointia miettien. Haastateltava arvioi omasta näkökulmastaan tiimin jäsenenä tai sen esimiehenä, mitkä asiat hän kokee coachingin käyttöönoton uhkana ja miten hän arvioi kyseisten uhkien olevan kierrettävissä, sekä mitä mahdollisuuksia hän näkee saavutettavan coachingin avulla. Esimies saa tästä tämän haastattelun pohjalta valmista arviointia coachingista työntekijöiden näkökulmasta, joka voidaan tiivistää SWOT-analyysimalliseen kuvioon tulosten selkeyttämiseksi.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan työn luotettavuutta. Sitä yleensä käytetään varsinkin kvantitatiivisissa tutkimuksissa, mutta pääasiassa sillä viitataan tutkimuksessa käytetyn metodin kykyyn saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Eli käytännössä tutkimuksessa käytettyjen kysymysten pitää olla siinä muodossa, että niihin saadut vastaukset eivät johdu siitä, että ne olisivat tulkittavissa monella eri tavalla. Haastattelun kysymysten pitää olla tarpeeksi tarkat, jotta vastaaja osaa niihin antaa oman kantansa niin sanotusti oikeassa muodossa. Toisin sanoen koska tema on rajallinen, haastattelun kysymykset voidaan kysyä keneltä tahansa, ja vastaukset silti

noudattaisivat tietynlaista kaavaa tarpeeksi monen toiston jälkeen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186)

Tutkimuksessa on rajattu kysymykset tarpeeksi tarkasti, mutta samalla annettu vastaajalle pelivaraa vastauksiinsa, jolloin vastaukset pysyvät tarpeeksi kasassa. Esimerkiksi kysyttäessä sitä, mitä uhkia coachingin käyttöönotolla voidaan olettaa olevan, kaikki vastaajat ymmärtävät konseptin, eivätkä anna vastaukseksi esimerkiksi ulkopoliittisia uhkia. Haastattelussa on mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja vastauksia suullisesti, joten marginaali väärinkäsitykseen jää todella pieneksi. Täten voidaan suurella todennäköisyydellä olettaa, että tutkimuksen reliabiliteetti on vahvalla pohjalla.

Validiteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella ja pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sen on tarkoitus selvittää. Validiteetikäsite on reliabiliteetin tapaan peräisin alun perin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää vahvana, jos sen tuloksille voidaan antaa todennäköisyyslausuma. Vaihtoehtoinen validiteetin arvioiminen tapahtuu niin, että haastattelusta saatuja tuloksia verrataan muihin vastaaviin tutkimuksiin. Jos vastaukset kulkevat samalla kaavalla ja sisältävät samankaltaisia osia, voidaan tutkimusta pitää validina. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186 – 187; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015)

Tämän työn osalta on todennäköistä olettaa, että kohdeyrityksen tiimiläisten vastaukset noudattaisivat melko pitkälle tietynlaista teemaa, sillä he työskentelevät lähes päivittäin samassa ympäristössä yhdessä. Ottaen huomioon aiemmat havainnot mm. tiimin työskentelyn hektisyydestä, voivat oletettavia teemoja olla esimerkiksi ajanpuute ja työmäärä. Toisistaan räikeästi poikkeavat vastaukset eivät luo epäuskottavuutta vastausten yhdenmukaisuudelle, sillä organisaatio- ja johtamiskulttuurin kokeminen hyvänä tai kehitystä kaipaavana on lähinnä subjektiivinen kokemus.

4.4 Haastattelukysymykset

1. Ennen sähköpostiin lähetettyihin liitetiedostoihin tutustumista kuvaile omin sanoin, mitä entuudestaan termistä "coaching" tulee mieleen. Kun olet kirjoittanut

vastauksen, avaa liitetiedostot ja tutustu viitekehyskuviioon sekä termin selitykseen.

2. Mitä vaikutuksia (positiivisia ja negatiivisia) voisit kuvitella coachingin käyttöönotolla olevan? Miksi?

3. Miten coaching otettaisi vastaan työyhteisössäsi? Mieti omaa henkilökohtaista näkökulmaasi, sekä myös tiimisi odotettua reaktiota.

4. Mitä asiat voisivat mielestäsi olla hidasteena tai jopa esteenä coachingin käyttöönotolle? Miten nämä seikat voisivat olla kierrettävissä tai korjattavissa?

5 Tutkimuksen vastaukset

Tässä kappaleessa esitetään haastattelun kautta saadut vastaukset. Lopulliset johtopäätökset esitellään SWOT-kuviossa kappaleessa 6 Johtopäätökset. Tässä kappaleessa vastausten käsittelyt on jaettu kysymysten mukaisiin teemoihin. Käsittelemättömät vastaukset löytyvät liitteistä (kts. Liite 2. Kyselyn vastaukset alkuperäismuodossaan)

5.1 Coaching terminä

Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa kaikki vastaajista tiesivät päätellä coachingin liittyvän jollain tavalla valmentamiseen. Sähköpostin ensimmäiseen liitetiedostoon oli selvennetty coachingin termin merkitys ja miten se eroaa mento-roinnista, valmentamisesta, työnohjauksesta, jne.. Mutta ottaen huomioon sen suoran suomenkielisen vastineen, vastaajilla oli melko selkeä mielikuva siitä, mitä coaching voisi tarkoittaa. Valmennuksessahan on aina kyse jonkin osa-alueen pa-rantamisesta, mikä ei toisaalta ole yllättävää minkään johtamisen työkalun koh-dalla. Suoraan oikeaa vastausta ei tullut kenenkään taholta, joka kieli coachingin tuntemattomuudesta työyhteisöissä.

5.2 Coachingin vaikutukset

Jokaisen vastaajan mielestä coachingilla olisi mahdollista saavuttaa useita positiivisia asioita tiimin keskuudessa. Myönteisiä vaikutuksia ovat mm. oma-aloitteisuu-den mahdollistama ammatillisen statuksen kasvu, uusien näkökulmien avautumi-nen, asioiden oivaltaminen valmiiden vastausten sijasta, sekä tuntitasolla tapahtu-vasta työsuunnittelusta siirtyminen itseohjautuvampaan toimintaan. Vastaukset coachingin positiivisista vaikutuksista painottuivat vahvasti etenkin itsenäisemmän työnteon puoleen, sillä vaikka tiimiin kuuluukin tiimityöskentely, niin muilta avun ky-symisen mainittiin hidastavan muiden työntekoa. Varsinkin kun työntekijöitä on py-rittä kannustamaan ohjeiden löytämiseen ja soveltamiseen.

Negatiivisia vaikutuksia ei mainittu muuten kuin implementoinnista johtuva aikatau-lujen kiristyminen entisestään. Coachingin pelättiin myös vievän liikaa työaikaa muutenkin kuin sen käyttöönoton yhteydessä. Eräässä vastauksessa nostettiin

pinnalle myös paha aavistus oma-aloitteisuuden väkinäisestä ottamisesta omaan työhön, jolloin tehdyt ratkaisut eivät välttämättä olekaan oikeita, vaan olisivat vaatineet esimiehen tai kollegan konsultointia. Suurien virheiden korjaaminen hidastaa työntekoa entisestään ja aiheuttaa aikatauluongelmia.

Eräs vastaaja kyseenalaisti vastauksissaan coachingin sopivuuden tiimin tämänhetkiseen tilanteeseen, sillä monella työntekijällä on muutostilanteiden takia perehtyminen kesken ja tästä syystä rutiinitkaan eivät ole vielä kerenneet hioutua kohdilleen. Samassa vastauksessa tosin myönnettiin, että kun asiat saadaan päivätasolla rullaamaan paremmin, voisi coachingia käyttää tiimin kehittymisen ja toiminnan tehostamiseen entistä paremmaksi.

5.3 Coachingin käyttöönottoon reagointi

Tämän kysymyksen kohdalla vastaajat jakoutuivat kahteen päätyyn. Puolet vastaajista arvelivat oman reaktionsa positiiviseksi mutta epäilivät muiden tiimiläisten vastaanottavaisuutta, puolet sen sijaan itse suhtautuivat mm. aikataulullisten ongelmien takia skeptisesti, mutta uskoivat muun tiimin pitävän coachingia mielenkiintoisena henkilöstötyökaluna. Positiivisimmaksi vaihtoehdoksi mainittiin ryhmän coachaaminen, jossa esimies toimisi coachina ja alaiset ryhmässä coachattavina. Tämä johtuu siitä, että kaikki tiimiläiset tekevät kuitenkin samaa työtä ja ovat tiiviisti toistensa kanssa tekemisissä päivittäin. Kehittyminen ja henkisen pääoman kasvattaminen tapahtuisi siis yksilötason lisäksi myös tiimintasolla. Varsinaista torjuntaa coaching ei siis saanut, mutta erään vastauksen mukaan tiimillä on ollut viime aikoina suurehkoja toimintatapa- sekä henkilöstömuutoksia, saattaisi taas uuden asian käyttöönotto aiheuttaa torjuvaa asennetta muiden työntekijöiden parissa.

Positiiviseen reagointiin vaikuttivat mm. usko siitä, että coaching voisi tuoda mukanaan paljon lisäarvoa tiimille. Sen uskottaisi parantavan työilmapiiriä sekä lisäävän keskustelua niin muiden työntekijöiden, asiakkaiden kuin esimiehenkin välillä. Aikatauluhuolet nostettiin kaikissa vastauksissa esille, mutta coachingista uskottiin saavan enemmän hyötyä kuin haittaa. Erästä vastaajaa myös mietitytti esimiehen

halu sitoutua coachina toimimiseen, johtuen pääosin ennestään totutuista malleista, joiden mukaan työnteko on enemmän esimiesvetoista ja neuvovaa, eikä niin paljon itseohjautuvaa.

5.4 Coachingin käyttöönoton hidasteet sekä niiden ratkaisuehdotukset

Edellisiin kysymyksiin vastaukset huomioon ottaen ei varmasti tule yllätyksenä, että suurimmaksi implementoinnin hidasteeksi koetaan ajanpuute. Myös mielenkiinnon puute on mainittu eräässä vastauksessa, mutta johtuen pelkästään siitä, että aikataulut olisivat liian kiireiset sen käyttöönottoon. Edellisessä vastauksessa mainitut suuret muutokset listattiin myös vaikeuttavaksi tekijäksi coachingin käyttöönotolle.

Ajanpuutteen avainratkaisuehdotuksiksi mainittiin uusien työntekijöiden rekrytoiminen. Esimiesten luottavaisempi asenne työntekijöitä kohtaan sekä kattavampi perehdytys eri työtehtäviin nähtiin edesauttavana ratkaisuna rekrytoinnin lisäksi. Näin voitaisi saada enemmän väljyyttä työntekoon, jolloin jäisi paremmin aikaa asiaan perehtymiselle ja kattavampien ohjeiden tekemiselle.

6 Johtopäätökset

Kyselyn vastauksissa huomaa ajankäytön puutteen olevan yleisin huolenaihe, sillä työyhteisössä on totuttu erittäin kiireiseen työrytmiin. Coachingilla voitaisi ottaa askel kohti oma-aloitteisempaa työntekoa, sillä aikaa säästyy ongelmatilanteissa niin kysyjältä kuin vastaajalta/auttajalta. Tosin ei tietenkään saa aliarvioida kiinteän työyhteisön ryhmädynamiikan muodostamaa me-henkisyyttä ja yhteisen tiedon jakamista toisille. Mutta jos työntekijää ohjataan oma-aloitteisempaan suuntaan, hän saattaa löytää työstään uusia ulottuvuuksia huomattaessaan esimerkiksi oikean tiedon löytämisen vaivattomuuden. Ja jos tiedon löytämisessä esiintyy silti vaikeuksia yrittämisestä huolimatta, voi esimies koittaa parantaa työohjeiden esitystapaa tai löydettävyyttä, ja täten myös edistää tiimin työntekoa. Lisäksi omaa työpanostaan ei saa liikaa laittaa nojaamaan työkaverin tietoon, sillä aina kollega ei välttämättä ole tavoitettavissa.

Vaikka coachingin viemä aika mainittiin sen negatiivisiksi vaikutuksiksi mahdollisen käyttöönoton jälkeenkin, voisi toisaalta jopa olettaa, että se aika minkä tiimi säästää oma-aloitteisuudellaan, voisi täydentää coaching-keskusteluilla esimiehen kanssa. Toisin sanoen, työt saattaisivat sujua mutkattomammin ja aikaa jäisi joka viikko edes sen verran yli, että coachina toimiva esimies voisi pitää coaching-henkisen keskustelun työntekijän kanssa.

Kysyttäessä reaktioista coachingin implementointiin vastaukset jakaantuivat kahteen päätyyn. Siinä missä nähdään coachingin tuomat hyödyt tiimille, nähdään myös aikataulutuksen ongelmat. Toisin sanoen, jos olisi tarpeeksi aikaa työkalun käyttöönotolle, tiimiläiset suhtautuisivat siihen varmasti positiivisella mielellä. Uuden asian tuominen liian kiireiseen työympäristöön saattaa aiheuttaa välittömän negatiivisen reaktion, jolloin käyttöönoton epäonnistumisen riski kasvaa suuresti. Positiivista on silti, että kenenkään vastaajan mielestä ei tulisi suurta vastarintaa ensireaktiona. Coachingilla voi siis olla tulevaisuudessa vielä mahdollisuus SOK:n palkkahallinnossa.

Eräässä vastauksessa oli myös huomioitu mahdolliseksi ongelmaksi se, että esimiehelle saattaisi olla haastavaa olla antamatta valmiita vastauksia. Tämä ilmiö

kuitenkin voisi olla vältettävissä, jos esimies saisi ennen coachingin käyttöönottoa kunnollisen koulutuksen tätä varten. Esimiehen ehdoton sitoutuminen coachin rooliin on ensimmäinen askel toimivaan coaching-suhteeseen. On ymmärrettävää, että vanhojen toimintamallien muuttaminen lähes päivittäin olisi varmasti haastavaa kaikille. On mahdotonta edes olettaa, että uusi henkilöstötyökalu alkaisi toimia välittömästi kuten pitää, ja tulokset olisivat heti nähtävissä. Näin suuren asian vaikutukset työntekijöihin ja tiimin toimintaan näkyvät vasta pidemmällä aikatahtimella. Varsinkin keskustelelevamman organisaatiokulttuurin kehittäminen saattaa alkuun tuntua kaikista hieman väkimmäiselle ja kiusalliselle.

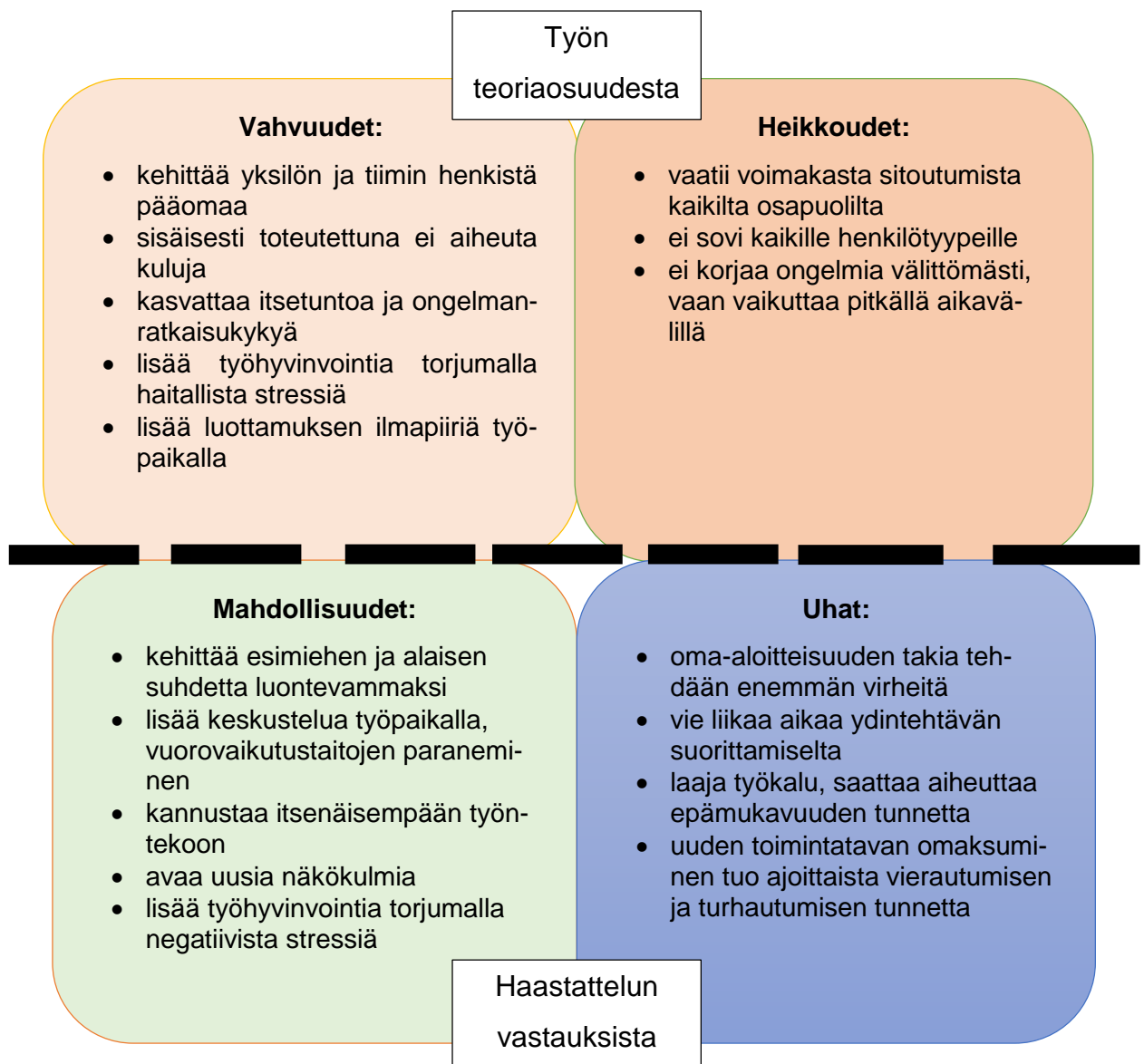
Ajanpuute näyttää vastausten mukaan olevan kaikista suurin este coachingin käyttöönotolle ja toiminnalle. Tämänhetkisessä tilanteessa tuskin uusien työntekijöiden rekrytoiminen on vaihtoehto. Silti varsinkin viimeisen vastauksen kohdalla ilmenee, että coachingin avulla voisi saada korjattua pieniä puutteita johtamiskulttuurissa. Toki kiire ja ajanpuute ovat myös niitä tekijöitä, miksi tämänlaiseen tilanteeseen on ajaututtu.

6.1 Yhteenveto

On sanomattakin selvää, että coachingin ollessa näin laajavaikutteinen henkilöstötyökalu, se vaatii myös paljon panostamista heti alusta asti ollakseen toimiva ja hyödyllinen. Tiimi vaikuttaa kärsivän pahoista aikatauluongelmista ja niiden tuomasta pitkäaikaisesta stressistä, joka voi pidemmän päälle alkaa aiheuttaa niin fyysisiä kuin henkisiä terveysongelmia. Pitkäaikaista toimintaa ajatellen ensimmäinen askel olisi saada työtä sen verran väljemmäksi, että jäisi enemmän aikaa tilanteen korjaamiselle. Kyseisen toimialan perusteella taitaa ainoa vaihtoehto työn väljentämiseen olla uusien työntekijöiden palkkaaminen työtaakan keventämiseksi. Toki coachingin osa-alueita pystyy hivuttamaan arjen keskelle vähitellen pienten muutosten merkeissä. Esimerkiksi jokapäiväisten rentojen aamupalaverien lisääminen työpäivien alkuun saattaisi olla ensimmäinen myönteinen muutos. Noin vartinmittaisissa palaverissa voisi ensin vaihtaa kuulumisia, käydä läpi päivän agendan sekä sopia suuntaa antavasti työjaosta. Samalla esimies voisi kannustaa tiimiläisiä tekemään parhaansa kuten aina ja muistuttaa heidän olevan tärkeitä osia yrityksen toiminnan kannalta. Plussana toki voi mainita vielä erikseen, jos joku on

erityisen hyvin hoitanut työnsä lähiaikoina – olettaen, että tiimihengen tuntien muiden kehumisesta ei synny kilpailua tai katkeruutta. Asiallisesta, mutta samalla lämminhenkisestä aamutsempistä jää jokaiselle hyvä mieli, ja lisää samalla avointa keskustelua ja toisen kannustamista muiden työntekijöiden sekä esimiehen kesken. Lisäksi työntekijöille jää selkeä kuva siitä, mitä päivän aikana tulee tapahtumaan ja mitä asioita pitää hoitaa. Itsensä kehittämisestä ja positiivisesta ympäristöstä alkaa tulla työpaikalla normi, ja väljempi aikataulu mahdollistaa tehokkaamman ongelmanratkaisun, koska liian kova aikapaine ei luo stressiä määrälliselle suorittamiselle.

6.2 SWOT-analyysi



Kuvio 4. SWOT-analyysi

Oheisen SWOT-analyysin on tarkoitus havainnollistaa coachingin vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat kohdeyrityksen näkökulmasta. Vahvuudet ja heikoudet on koottu tämän työn teoriakappaleista – on mahdotonta kertoa coachingin vahvuuksista kohdeyrityksessä, jos se ei ole siellä vielä käytössä. Sen sijaan coachingin mahdolliseen implementointiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet on tiivistetty tämän työn kyselyn vastauksista, eli suoraan työntekijöiden ja esimiehen näkökulmasta. Tällöin saadaan yhdistettyä faktat ja kohdetiimin oletukset siitä, miten coaching vaikuttaisi heidän toimintaansa.

Lähteet

Aalto, L. & Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2012. Tehokkaasti toimistossa. WSOY.

Akava. Esimiesverkosto. Esimies: Viestintä ja vastuu. Elina Melgin. 1.10.2014. Luettavissa: http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu. Luettu: 13.3.2015.

Caressa. Työyhteisövalmennus. 2015. Luettavissa: <http://caressa.fi/tyoyhteisovalmennus>. Luettu: 12.3.2015.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching - Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma.

Coaching and Mentoring. Benefits of being a coach. Luettavissa: <http://www.coachingandmentoring.com/Benefits%20of%20being%20a%20coach.htm>. Luettu: 23.4.2015.

Coaching Dean. The Dean Process. 2015. Luettavissa: <http://www.thecoachingdean.com/how-we-work/the-dean-process/>. Luettu: 15.4.2015.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman & Ylikorkiala. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Sanoma Pro.

Harvard Business Review. What Can Coaches Do For You? Diane Coutu & Carol Kauffman. 2009. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>. Luettu: 15.4.2015.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus.

Jones, Rebecca & Woods, Stephen & Guillaume Yves. The British Psychological Society. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and

performance outcomes from coaching. 2015. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Rebecca_Jones45/publication/275027528_The_effectiveness_of_workplace_coaching_A_meta-analysis_of_learning_and_performance_outcomes_from_coaching/links/552f72240cf2acd38cbbf8b0.pdf. Luettu: 15.1.2015.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro. Luettu: 11.11.2015.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Talentum.

Management e-Books. Internal and external coaches – Advantages and disadvantages. Luettavissa: <http://www.free-management-ebooks.com/faqch/principles-05.htm>. Luettu: 12.5.2015.

Melillo, J. 22.12.2013. How to avoid 5 sins of life coaching? Your dreams life coaching -blogi. Luettavissa: <http://yourdreamslifecoaching.blogspot.fi/2013/11/how-to-avoid-5-sins-of-life-coaching-5.html>. Luettu: 5.5.2015.

Ristikangas, V. & Ristikangas, M-R. 2010. Valmentava johtaminen. WSOY Pro.

Success Integrated. What is coaching? Luettavissa: <http://www.successintegrated.com/individuals/transformational-coaching/62>. Luettu: 29.4.2015.

Thomson, B. 2009. Don't just do something – sit there: An Introduction to Non-Directive Coaching: A Guide to Non-directive Coaching and Mentoring. Chandos Publishing.

Työpiste. Kehonkieli paljastaa työpaikan ilmapiirin. Mikael Mikkonen. 28.6.2012. Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kehonkieli_paljastaa_tyopaikan_ilmapiiirin.aspx. Luettu: 13.3.2015.

Vaasan yliopisto. Maisteriohjelmat. Henkilöstöjohtaminen. Luettavissa: http://www.uva.fi/fi/education/master/business_studies/hrm/. Luettu: 23.4.2015.

Valerio, A. & Lee, R. 2005. Executive coaching – a guide for the HR professional. Pfeiffer.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimuksen validiteetti. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak->

[sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.h](http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.h)

tml. Luettu: 20.4.2015.

Liitteet

Liite 1. Webropol-haastattelu.



Jennin opinnäytetyökysely

Tämä kysely on osa Haaga-Helian opiskelijan opinnäytetyötutkimusta "Coachingin mahdollisuudet SOK Palveluässään palkkahallinnossa". Kyselyyn vastaaminen vie alle 15 minuuttia, ja kaikki kysymykset ovat avoimia ja vastaajan mielipiteeseen painottuvia.

Vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti, ja niiden pohjalta muodostetaan SWOT-analyysi coachingin käyttöönotosta. Kaikki vastaajat saavat kiitoslahjana 20 euron lahjakortin S-Ryhmään viikon sisään vastausten vastaanottamisesta.

1. Ennen sähköpostiin lähetettyihin liitetiedostoihin tutustumista kuvaile omin sanoin, mitä entuudestaan termistä "coaching" tulee mieleen. Kun olet kirjoittanut vastauksen, avaa liitetiedostot ja tutustu viitekehyskuviioon sekä termin selitykseen.

25% valmiina



Jennin opinnäytetyökysely

2. Mitä vaikutuksia (positiivisia ja negatiivisia) voisit kuvitella coachingin käyttöönotolla olevan? Miksi?

50% valmiina

Jennin opinnäytetyökysely

3. Miten coaching otettaisi vastaan työyhteisössäsi? Mieti omaa henkilökohtaista näkökulmaasi, sekä myös tiimisi odotettua reaktiota.

75% valmiina

Jennin opinnäytetyökysely

4. Mitä asiat voisivat mielestäsi olla hidasteena tai jopa esteenä coachingin käyttöönotolle? Miten nämä seikat voisivat olla kierrettävissä tai korjattavissa?

100% valmiina

Liite 2. Kyselyn vastaukset alkuperäismuodossaan.

1. Ennen sähköpostiin lähetettyihin liitetiedostoihin tutustumista kuvaile omin sanoin, mitä entuudestaan termistä "coaching" tulee mieleen. Kun olet kirjoittanut vastauksen, avaa liitetiedostot ja tutustu viitekehyskuviioon sekä termin selitykseen.

- Coaching eli henkilön ohjaamista, opastamista enemmän aiheeseen perehtyneen henkilön toimesta.
- Valmentamista
- Coaching-sanasta tulee mieleen valmennus/ohjaus.
- Mieleen tulee valmentaminen tai ohjaaminen

2. Mitä vaikutuksia (positiivisia ja negatiivisia) voisit kuvitella coachingin käyttöön otolla olevan? Miksi?

- positiivisia: uusien näkökulmien avautuminen, työntekijän ammatillisen statuksen kasvu, työhyvinvoinnin lisääntyminen
negatiivisia: coachingin viemä työaika
- Positiivista on se, että oma-aloitteisuus kehittyy mutta haasteena on että ovatko ratkaisut oikeita
- Meillä palkkahallinnossa työ on tarkkaan aikataulutettu, koska pyritään maksimitehoihin. Työ on myös suurelta osin melko haastavaa ja muistettavaa on paljon. Palkkahallinnon työ- ja asiakaskohtaisia ohjeita on laitettu urakalla kuntoon, jotta jokainen pystyy työtä tekemään. Ohjeet on pyritty tekemään niin tarkkoiksi ja ajatellen, että kuka tahansa pystyisi jonkun tietyn tehtävän tekemään ohjeiden avulla. Haasteena meillä on kuitenkin se, että palkanlaskijat eivät aina hae tietoa itse vaan herkästi kysytään muilta ja näin ollen viedään myös toisen työaika vaikka ohjeesta saisi tiedon. Toki on asioita, joita ei ohjeissa ole ja näihin tarvitaan palkka-asiantuntijoiden tai esimiesten apua. Kuitenkin tällaiset ovat harvinaisempia. Pääsääntöisesti päivittäisen normaali työn tekemiseen löytyy ohjeet. Coachingilla voisi mahdollisesti edistää sitä, että palkanlaskijat saataisiin hakemaan tietoa itse. Toinen ajatus mikä heräsi, liittyy myös työmme aikataulutukseen. Päivän työt suunnitellaan lähes tuntitasolla ja tämä saattaa toisissa aiheuttaa stres-

siä ja painetta. Tämä työkalu ei ehkä ole paras mahdollinen, mutta tällä hetkellä kun perehtyminen on monella kesken eivätkä rutiinit ole vielä niin tuttuja niin työt on pakko suunnitella. Coachingilla voisi mahdollisesti vaikuttaa tähän.

- Coachattava voi oppia asioita paremmin, kun itse oivaltaa valmiiden vastausten sijasta. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde voisi olla luontevampi eikä niinkään ylhäältä käskevää, kuin mihin on totuttu. Työ on jo todella hektistä ja kiireistä, joten tällaiseen ajan ottaminen voi olla haastavaa.

3. Miten coaching otettaisi vastaan työyhteisössäsi? Mieti omaa henkilökohtaista näkökulmaasi, sekä myös tiimisi odotettua reaktiota.

- Koska toimimme täällä tiiminä ja kaikki tekevät samaa työtä, olisi ryhmän coachaaminen mielestäni järkevin toteutumismuoto eli esimies toimisi coachina. Se lisäisi keskustelua työpaikalla, parantaisi vuorovaikutustaitoja työkavereiden, asiakkaiden sekä esimiehen kanssa. En vain tiedä, mistä tällaiseen löytyisi työaika, työntekijät ovat jo nyt ylikuormitettuja ja saldotunnit kaikilla plussan puolella. Todennäköisesti osa tiimistä ei näkisi tätä järkevänä ajankäytön vuoksi.
- Omassa työssäni tämä ei varmaan olisi mahdollista, koska meillä on haasteena se, ettei ole riittävästi aikaa. Jos olisi aikaa, niin uskon että tämä olisi hyvin mielenkiintoinen projekti. Varmasti tiimikin ottaisin tämän hyvin vastaan.
- Coaching toisi varmasti työllemme lisäarvoa sekä omasta että tiimin näkökulmasta. Meillä on ollut kuitenkin viime aikoina suuria toimintatapamuutoksia sekä henkilömuutoksia tiimien välillä. Olemme ottamassa joulukuussa käyttöön seuraavan uuden työhöme liittyvän työkalun, joka tulee kaikille käyttöön. Tästä syystä taas uuden asian tuominen tiimille saattaisi aiheuttaa negatiivisen vastaanoton. Lisäksi juuri kiireen vuoksi kaikki ylimääräinen aika tarvitaan työn tekemiseen
- Voisi parantaa työilmapiiriä. Ajan ottaminen coachingiin voi olla vaikeaa. Esimiehelle on haastavaa olla jakamatta valmiita ratkaisuja ja malleja

4. Mitä asiat voisivat mielestäsi olla hidasteena tai jopa esteenä coachingin käyttöönotolle? Miten nämä seikat voisivat olla kierrettävissä tai korjattavissa?

- Aika. Töitä on paljon eikä työaika riitä ylimääräisille projekteille, varsinkaan jos se toteutetaan työpaikalla. Tämä vaikuttaa siis myös työntekijöiden mielenkiintoon ryhtyä coachattaviksi.
- Ainoastaan ajanpuute
- Edellisessä vaiheessa mainitut kiire ja suuret muutokset ovat mielestäni tällä hetkellä esteenä. Tiimi ei ehkä ole valmis ottamaan vastaan mitään uutta. Coaching olisi mahdollista toteuttaa ehkä jossakin vaiheessa, mutta ei tällä hetkellä.
- Esimiesten asenne, he haluavat tehokasta perehdytystä, joka usein toteutetaan vain ohjeiden itse lukemisella. Kiire, ei anneta aikaa itseoivaltamiselle vaan tehdään niin seikkaperäisiä ohjeita, että tyhmempikin osaa tehdä työt ohjeita lukemalla. Aikaa tarvittaisiin lisää, eli työntekijöitä. Esimiesten pitäisi luottaa työntekijöihin, jotta coachingia voisi ajatella.