

Reflektiivinen coaching –valmennustavan määrittely

Työsuojelurahaston kehittämisrahaston tuella vuosina 2014 – 2015 toteutettu hanke

Hankenumero: 115061

Hakija: Aalto-korkeakoulusäätiö, Y-tunnus 2228357-4

Toteutus: Aalto-yliopiston henkilöstöpalvelut

Hankkeen päävastuu: HR asiantuntija Kaija Meriläinen

Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Aalto-yliopiston kunnianhimoinen tavoite on nousta akateemiseen maailmanluokkaan vuoteen 2020 mennessä, Päästäksemme yliopistona tavoitteeseemme, kaikkien aaltolaisten on toimittava yhteistyössä, ammattimaisesti, kunnianhimoisesti ja toisiamme kunnioittaen. Toimintatapamme perustuu Aallon yhteisiin arvoihin - intohimo, vapaus, rohkeus, vastuu, eettisyys.

Yliopiston ydintehtäviä tukemaan on muodostettu matriisiorganisaatiossa toimiva tukipalvelukokonaisuus. Palveluiden toimivuutta on mitattu kyselyillä ja saatujen palautteiden perusteella todettiin, että palveluita tulee uudistaa ja kehittää vastaamaan paremmin tarkoitustaan.

Vuonna 2014 toteutettiin laaja palveluorganisaation muutos. Sen tavoitteena oli kustannustehokkuuden ja palveluiden käyttäjien kokeman hyödyn selkeä parantaminen. Ohjelman piirissä olivat kaikki Aalto-yliopistossa tuotetut palvelut ja siihen on kuulunut: organisaatiomuutokset, säästöjen toteuttaminen, prosessien kehittäminen uudessa palveluportfoliossa sekä uudenlaisen toimintakulttuurin muutos.

Uudenlaisen toimintakulttuurin luomisen tavoitteena on kehittää yhdessä toimintatapoja tukemaan päivittäistä palvelutyötä. Uudistuksessa työstetään palveluprosesseja selkeiksi, sujuviksi ja asiakaslähtöisiksi. Tiimien toimintaa ja yhteistyötä kehitetään sekä oman tiimin sisällä että muiden toimijoiden kanssa.

Esimiestyö on avainasemassa uudistuksia toteutettaessa. Tämän hankkeen tavoitteena on esimiesten tukeminen oman toiminnan analyysiin ja itsereflektioon. Tavoitteena on myös tarjota esimiehille valmiuksia tukea tiimiään refleктоimaan omia toimintatapojaan. Halutaan luoda kulttuuri, jossa jatkuva kehittäminen on luonnollista.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Reflektiivisen coachingin/valmennuksen kehittämisen hanke on osa Aalto-yliopiston laajempaa organisaatiomuutosta tukevaa kokonaisuutta. Tähän kokonaisuuteen on sisällytetty erilaisia aktiviteetteja kuten kaikille yhteisiä työpajoja (Katse kohti tulevaa – työpajat), tiimikohtaisia tapaamisia, joissa on laadittu toimintaa systematisoivat tiimisopimukset, laitospohjaisia tapaamisia, joissa on tehty yhteistyösopimukset tukemaan laitoksen ydintoimintaa ja asiakkaita, Aalto way of working –akateemisten ja palvelujohtajien työpajoja sekä esimiesvalmennusmoduleita.

REFINNO-hankeeseen pohjautuvan reflektiivisen työotteen arvioitiin soveltuvan erinomaisesti uudenlaisena toiminnan kehittämisen välineenä mukaan Aallon toimintakulttuurin uudistamiseen.

Reflektiivinen ote on ajattelun ja toiminnan tietoista uudistamista, jossa yhtyvät yksilöllinen, kollektiivinen ja rakenteellinen reflektiivisyys. Refleктоimalla avarretaan ajattelua, tehostetaan toimintaa, rakennetaan uutta tietoa ja osaamista. Tutkimuksellisesti on osoitettu, että reflektiivisellä työotteella ja suorituskyvyllä on merkittävä yhteys. Reflektio on tietoista pysähtymistä yksin ja yhdessä pohtimaan ja arvioimaan ajattelua, uskomuksia, tuntemuksia ja toimintaa. Se tuottaa oivalluksia ja merkityksellisyyttä työn sisältöihin, ymmärrystä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisöön, suorituskykyä organisaatiolle.

Koska esimiesten toimintatavoilla on suuri merkitys koko työyhteisön toimintatapoihin kohderyhmäksi valittiin esimiestehtävissä toimivat palveluorganisaation esimiehet.

Hanke sisältää palveluesimiehille kohdennettavan *ryhmäcoachingin* sekä *sisäisten coachien valmennuksen*.

Ryhmäcoaching on toteutettu poikkifunktionaalisille esimiesryhmille. Coachingprosessi sisälsi esitehtävän, kolme ryhmäsessiota (2-3 h/kerta) ja välitehtäviä.

Reflektiivisen työotteen käyttöönottamista ja laajentumista varten koulutettiin lisäksi ryhmä Aalto-yliopiston sisäisiä valmentajia/coacheja tukemaan jatkossa esimiehiä ulkopuolisten coachien sijaan. Tähän valmennukseen sisältyi esitehtävä, kaksi lähiopetuspäivää, kaksi puolen päivän mittaista koulutustilaisuutta, välitehtäviä ja harjoittelua yksin ja pareina sekä osallistujan omaa reflektiota. Osallistujat ovat käyneet kukin myös havainnoimassa ammattilaisen vetämässä coachingryhmässä.

Hankkeen asiantuntijaksi valittiin AS3 Finland Oy, jonka erikoisalana on reflektiivinen työote, muutoksen johtaminen ja muutoksen inhimillinen puoli. AS3 osallistui asiantuntijana myös REFINNO-tutkimushankkeeseen (ks. kohta 3.). Aalto-yliopiston hanke jatkaa REFINNO-tutkimushankkeessa kehitetyn reflektiivisen työotteen valmentamiskonseptin jatkokehitystä. Uutta AS3:lle hankkeessa on se, että nyt valmennetaan myös organisaation sisäisiä valmentajia valmentamaan reflektiivistä työotetta. Näin olleen hankkeen myötä kehitetään aivan uudenlainen valmentajan valmennuskonsepti. Lisäksi uutta on se, että ryhmille tarjotaan suppeampaa kokonaisuutta kuin REFINNO hankkeessa. Saatuja kokemuksia asiantuntijat voivat käyttää jatkossa muiden yritysten valmennuksissa.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa hyödynnetään REFINNO-tutkimushankkeesta saatuja kokemuksia ja tuloksia.

REFINNO on Tekesin rahoittama, neljän yliopiston ja seitsemän hyödyntäjäorganisaation yhteinen hanke. Asiantuntijana hankkeessa oli AS3 Finland, joka toimii niin ikään Aallon hankkeen asiantuntijana.

Lähtökohtana REFINNO:ssa oli, että ihmisissä ja organisaatioissa itsessään on valtavaa osaamispotentiaalia, joka saataisiin käyttöön reflektion avulla. Hanke oli kolmen vuoden mittainen jossa testattiin, miten reflektiivisyys voitaisiin kutoa tuottavaksi osaksi päivittäistä työtä. Tunnistettiin neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat reflektiivisen työtöteen toteutumiseen organisaatiossa.

Ensimmäinen on yksilön kyky ja halu tutkia omaa ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa. Tätä voidaan kehittää esimerkiksi yksilö- ja ryhmävalmennuksella sekä työnohjauksella.

Tämän rinnalla on tärkeää tukea dialogisen vuorovaikutuksen taitoja ja tiloja, joissa avoimin mielin etsitään yhdessä uusia näkökulmia.

Kolmas keskeinen tekijä on kannustaa esimiehiä ja työntekijöitä tekemään reflektio-kokeiluja työn arjessa, joista löydetään organisaatiolle ja yksilöille sopivia käytäntöjä.

Neljäs ja hyvin keskeinen tekijä on selvittää, edistävätkö vai estävätkö organisaation rakenteet, johtaminen, mittarit ja palkitseminen reflektiivisyyttä – onko ajattelemaan pysähtyminen OK ja osataanko syntyvät oivallukset tehdä näkyväksi?

Tulokset viittaavat siihen, että reflektiivisyys on keskeistä osaamista tässä ajassa. Työelämän ilmiöt vaativat oivaltavia ratkaisuja organisoitumiseen, ohjaukseen, johtamiseen ja osaamiseen. Kilpailukyvyn kannalta ytimessä niin yksilön kuin organisaation tasolla on kasvavasti kyky uudistua ja uudistaa.

Kaikki muutos tapahtuu nyt nopeammin, ja asioiden väliset yhteydet ovat lukumääräisesti lisääntyneet, jolloin kompleksisuus kasvaa. Tässä ajassa silti tyypillistä on se, että kierrokset eivät toista enää itseään samanlaisina, olosuhteet muuttuvat. Juuri ympärillä tapahtuvan muutoksen vuoksi liiketoiminnankin on tietoisesti ja systemaattisesti haettava uusia näkökulmia, tulkintoja ja ratkaisuja. Siinä missä nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastaa organisatoriset rakenteet ja toimintatavat, se on merkittävä haaste myös yksilölle.

Reflektiivisyys on pieniä tekoja mutta suurta osaamista – se rakentaa merkityksellisyyttä, hallinnan tunnetta ja arvostavaa vuorovaikutusta. Tutkimuksen aikana nähtiin, miten reflektiivistä työtöetta harjoiteltaessa saatiin käyttöön passiivista osaamista, ja tällä oli työilmapiirin ja tuloksellisuuden kannalta paljon suotuisia vaikutuksia. Keskeistä oli, että omien henkilökohtaisten harjoitteiden kautta työntekijät vakuutuivat reflektiivisen työtöteen potentiaalista. Esimiehet päättivät kiireen keskellä lisätä avointen kysymysten systemaattista käyttöä palaveri- ja satunnaisissa kohtaamistilanteissa, pidättivät omia mielipiteitään ja keskittyivät läsnäoloon ja kuunteluun. Näin koettiin, että työntekijät aktivoituivat ratkomaan haasteita itsenäisemmin ja voimaantuivat onnistumisista. Näin esimiehille jäi enemmän aikaa jalostaa sparraavaa otettaan eteenpäin, ja viime kädessä toiminnan laatu parani. Useampikin asiantuntija otti käyttöön työmatkan reflektiovartin, jossa priorisoivat ja fokuoivat aiempaa tavoitteellisempaa päivää. Moni näki, että jos pystyy kirkastamaan päivän tavoitteet siten, ettei imeydykään kiireen pyörteeseen, on tällä suora vaikutus ”viivan alle”.

Em. kuvaus ja tutkimuksen tulokset on koottu julkaisuksi *Vauhtia pysähtymisestä*. Sitä käytettiin pohjana myös Aallon palveluesimiesten coachingryhmissä sekä sisäisten coachien valmennuksessa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Palveluesimiesten ryhmäcoaching

Ryhmäcoachingin pilottiryhmä toteutettiin 26.1.-20.3.2015, ja siitä saatuja palautteita hyödynnettiin jatkokehittämisessä. AS3:n kanssa yhteistyössä toteutettuja coachingryhmiä järjestettiin kevään ja alkusyksyn 2015 aikana yhteensä viisi.

Hankkeessa toteutettiin yhteensä yhdeksän esimiesten coachingryhmää. Sisäisten valmentajien vetäminä coachingryhmiä pidettiin neljä. Kaksi ryhmää toteutettiin englanniksi ja yksi ryhmistä oli yksikkökohtainen toteutus. Ryhmiin osallistui yhteensä 64 esimestä.

Sisäisten coachien valmennus

Sisäisten coachien valmennus toteutettiin keväällä 2015, osallistujia 13. Osallistujat valittiin koulutukseen vapaamuotoisten hakemusten perusteella. Kaikki hakijat katsottiin koulutustaustansa ja työkokemuksensa perusteella sopiviksi valmennukseen, osalla oli opettajatausta, osalla työnohjaajakoulutus tai kokemusta valmentajan toimimisesta. Ennen hakeutumistaan he olivat sopineet myös esimiehensä kanssa työajan käyttämisestä valmennukseen sekä myöhemmin valmentajana toimimiseen tarpeen mukaan.

Sisäiset valmentajat ovat tavanneet säännöllisesti yhdessä kehittämällä yhtenäisiä menettelyjä, materiaalia ja työkaluja.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Ryhmiin osallistuneilta esimiehiltä on koottu sekä suullista että kirjallista palautetta.

Seuraavassa osallistujien kirjallisesti antamia kommentteja kysymykseen, pystytkö hyödyntämään reflektiivisen työtteen työskentelytapaa työssäsi:

- Pystyn hyvinkin, esim. ryhmäpalavereissa voin aktivoida erilaisia persoonia erilailla ja vastaavasti reflektoida itseäni jälkeenpäin.
- Yes. I work in a multicultural research group. So, self-reflecting and awareness of my actions will help to improve my performance as a leader and part of a team.
- I think it is one of the methods, Which I am normally using for guiding my students. But I think now I will try to use it also in project which I am managing at the moment.
- Kyllä, soveltaen tarkoituksensa.

- Helposti hyödynnettävissä vähintään viikkotasolla. Pitää vain pitää asia muistissa. Ihan suoraan reflektiivinen ote on hyödynnettävissä alaisten kanssa keskustellessa ja tässä olen jo hyödyntänytkin oppeja.
- Yes, I now consciously use the way of thinking, and also in conversations with students and coworkers.
- Sparraustaidot ovat hyödyllisiä kyllä ja toki välillä tehty reflektointi auttaa myös ymmärtämään miten kannattaa toimia.
- Alaisilla on monesti ongelma tai ongelmia joista haluavat puhua. Reflektiivinen työote on oikein hyvä työkalu siihen että haluamme yhdessä pohtia asiaa tai esimies ei halua antaa valmiita vastauksia.
- Pystyn hyödyntämään ja huomasin valmennuksen aikana, että olen jo aiemminkin intuitiivisesti paljon hyödyntänyt.
- Oman työskentelyn ja tiimityön kehittämisessä.
- Pystyn hyödyntämään ja olen jo hyödyntänyt tiimini kanssa käymissäni keskusteluissa.
- Ensisijaisesti pyrin kehittämään omaa työskentelyäni. Jatkossa toivottavasti voin hyödyntää menetelmiä myös niiden kollegoiden kanssa, jotka eivät ole niihin itse tutustuneet.

Coachingin hyötyjä kuvataan seuraavasti:

- Lisäsi itseluottamustani ja ymmärrän paremmin esimiestyötä voi tehdä monella eri tavalla eikä minulla tarvitse olla vastauksia kaikkeen vaan myös hyvät kysymykset auttavat eteenpäin.
- awareness of people is expecting feedback depending on their personalities and cultural backgrounds. Making the right question does not mean giving advice
- ask correct questions.
- Menetelmä itse.
- Harjoitukset
- Learning how to make useful questions that help to reflect on current position and future goals and actions.
- Sparrausharjoittelut.
- Läsnäolon, kuuntelemisen ja kyselemisen taito.
Ryhmä oli sopivan kokoinen jotta keskustelua syntyi, oli hyödyllistä kuulla muiden näkökantoja. Harjoitukset olivat hyviä.
- Sain paljon uusia ajatuksia ja menetelmiä kehittämiseen ja kehittymiseen. Pohdiskelleva ja keskustelleva sekä luottamuksellinen ilmapiiri oli ehkä parasta. Oli myös hienoa tavata muita aaltolaisia. Täällä on oikeasti hienoa porukkaa!
- Vertaistuki ja luottamukselliset keskustelut, löysin itselleni todella hyvä sparrauskaverin!
- Tärkeintä ovat näkökohdat oman itseni ja tekemiseni parantamiseksi.

Sisäiset valmentajat arvioivat oman koulutuksensa antavan hyvät valmiudet jatkaa Aallossa reflektiivisen työotteen ryhmäcoachingia omin voimin. Kokonaisarvio koulutuksesta oli 4.62 / 5, mikä osoittaa myös numeerisesti valmennuksen onnistumisen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Sisäiset valmentajat ovat työstäneet pohjamateriaalia edelleen erityisesti Aaltoon sopivaksi yhtenäiseksi ja kokemustensa mukaan toimivammaksi kokonaisuudeksi. Myös uusia työkaluja on tuotu mukaan materiaaleihin. Valmentajaryhmälle on luotu omat verkkosivut materiaalien ja muun aineiston jakamiseksi ja ryhmä kokoontuu säännöllisesti yhteen jakamaan kokemuksiaan ja ideoitaan.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke on edennyt ja toteutunut suunnitelmien mukaisesti. Saatuja kokemuksia hyödynnetään jatkossa Aalto-yliopiston toimintakulttuurin uudistamisessa laajemminkin esimiestyön ja työyhteisöjen kehittämisessä.

Jo syksyllä toteutetut ryhmäcoachingit avattiin myös muille kuin palveluorganisaation esimiehille. Jatkossa coachingia tarjotaan myös yksikkökohtaisena avointen ryhmien lisäksi. Avoimiin ryhmiin osallistuu eri puolilta ja eri asemilla olevia esimiehiä. Tämän on todettu edistävän verkottumista, rikastuttavan Aallon moninaisuuden tuntemusta ja mahdollistavan uusiin kollegoihin tutustumista. Toisaalta taas yksikkökohtainen coaching edistää yhdenmukaisten menettelyiden vahvistamista yksikön sisällä. Nyt toteutettuun yksikkökohtaiseen ryhmään osallistuivat tiimien vetäjät ja heidän esimiehensä. Tämä antaa menetelmän käytölle vertaistuen omassa yksikössä.

Laajuus ja mitoitus näyttäisi olevan optimaalinen. Coachingsessiot 3 h + 2h + 2h kolmen viikon välein on riittävä tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta ei käy liian aikaa vieväksi ja raskaaksi osallistujille. Väliaika riittää myös välitehtävien tekemiseen ja aikaisemmin opitun prosessoimiseen, mikä on yksi hyvin oleellinen osa koko valmennusprosessia.

Myös muut kuin esimiestehtävissä toimivat ovat tiedustelleet coachingiin osallistumismahdollisuuksista. Jatkossa coachingia tullaankin tarjoamaan myös asiantuntijoille esimiesten lisäksi.

Aalto-yliopistossa on parhaillaan meneillään melko mittavat yt-neuvottelut, jotka koskevat koko henkilöstöä professoreita lukuun ottamatta. Tavoitteena on sopeuttaa yliopiston toimintaa heikentyneessä taloustilanteessa siten, että opetuksen, tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan tulevaisuus voidaan turvata pitkällä aikavälillä. Neuvottelujen piirissä on noin 4 100 henkilöä. Mahdollinen vähennystarve on enintään 350 henkilöä.

Tulokset varmistuvat tammikuun 2016 puolivälissä. On kuitenkin oletettavaa, että joissakin tiimeissä tulee tapahtumaan paljonkin muutoksia, joissakin ei lainkaan. Jälkimmäisessä tilanteessa esimiehille, asiantuntijoille ja yksiköille tarjotaan reflektiivistä ryhmäcoachingia po. hankkeessa muodostetun peruskonseptin mukaisesti. Niille tiimeille ja yksiköille, joissa yt-menettelyistä aiheutuneita muutoksia on paljon, tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja hyödyntäen reflektiivisen työtteen työkaluja ja menetelmiä. Räätälöintiin ja suunnitteluun osallistuvat kaikki sisäiset valmentajat.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta ja sen tuloksista viestitään Aalto-yliopiston verkkosivuilla, Työsuojelurahaston verkkosivuilla sekä yliopistojen ja korkeakoulujen henkilöstön kehittäjäverkoston kautta kollegoille. Uskomme, että vastaavan tyyppisestä ryhmäcoachingista olisi hyötyä laajemminkin yliopistoissa ja asiantuntijaorganisaatioissa.

Hankkeen avulla on saatu luotua selkeä ja optimaalisesti mitoitettu coachingprosessi ja toimiva kokonaisuus materiaaleineen ja työkaluineen. Kokonaisuus on käytettävissä sellaisenaan, tai muunneltavissa tarpeiden ja osallistujien mukaan.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakijana on Aalto korkeakoulusäätiö, jonka yhdyshenkilönä ja vastuullisena toimijana on HR-asiantuntija Kaija Meriläinen. e-mail: kaija.merilainen@aalto.fi, mobile: +358 50 562 8938

Asiantuntijat AS3 Finland Oy: Hanna Suoranta, Executive Coach, Partner, mobile: +358 (0)40 732 5215, Office: +358 (0)29 007 4550, e-mail: hsu@as3.fi sekä Merja Lairila, OTK, VT, Senior Coach, e-mail: mla@as3.fi, mobile: +358 50 438 9981

Yhteenveto

Vuonna 2014 Aalto-yliopistossa toteutettiin laaja palveluorganisaation muutos, jonka tavoitteena oli kustannustehokkuuden ja palveluiden käyttäjien kokeman hyödyn selkeää parantaminen. Ohjelmaan on kuulunut: organisaatiomuutokset, säästöjen toteuttaminen, prosessien kehittäminen uudessa palveluportfoliossa sekä uudenlaisen toimintakulttuurin muutos.

Tämä hanke liittyy osana em. laajempaan muutoskokonaisuuteen.

Tutkimuksellisesti on osoitettu, että reflektiivisellä työotteella ja suorituskyvillä on merkittävä yhteys. Tekesin rahoittamasta REFINNO-hankeesta on saatu lähtökohdat Aalto-yliopiston palveluesimiehille kohdistettuun toimintatapojen kehittämiseen reflektiivisen työotteen avulla. Hankkeen toisena tavoitteena on ollut Aallon sisäisten coachien/valmentajien kouluttaminen toimimaan reflektiivisen työotteen valmentajina.

Hankkeessa toteutettiin yhteensä yhdeksän esimiesten coachingryhmää ja koulutettiin 13 sisäistä valmentajaa. Yhteistyökumppanina on toiminut AS3 Finland Oy, joka on osallistunut myös REFINNO-hankkeen toteutukseen ja erikoistunut reflektiivisen työotteen kehittämiseen.

Hanke on edennyt suunnitelmien mukaisesti. Hankkeen tuotoksena on kehitetty toimiva reflektiivisen työotteen coachingin konsepti materiaaleineen ja työkaluineen. Konseptia tullaan jatkossa hyödyntämään sellaisenaan, sekä räätälöidysti erilaisiin tarpeisiin ja myös muille kohderyhmille kuin esimiestehtävissä toimiville.

Lisätietoja: HRD-asiantuntija Kaija Meriläinen, kaija.merilainen@aalto.fi, puh. +358 50 562 8938.