

# KONE, johtoryhmä, tiimicoaching – pilottiryhmä 1

Kyseisessä johtoryhmässä on yhdeksän jäsentä ja johtoryhmä on toiminut lähes nykyisessä kokoonpanossa seitsemän vuotta, organisaatiomuutoksia on työympäristössä tapahtunut.

Pilotissa oli kolme elementtiä: Trierin Sosiaalista stressitestiä hyödyntävä Neuroreact-painekäyttäytymistesti, yksilöllinen coachingkeskustelu testituloksista ammatticoachin kanssa sekä viisi ryhmäcoachingtapaamista, joka toteutettiin kahden coachin mallilla.

## Painekäyttäytymistesti

Neuroreact-painekäyttäytymistesti on yksilöllinen, nopea sormenpäästä mitattava psykofysiologinen testi, joka kertoo miten aivot luontaisesti ohjaavat testattavaa kovassa painetilanteessa. Painekäyttäytymisprofiili raportoitiin yksilöllisesti kolmella ulottuvuudella: tilannearvio, fokus ja palautuminen. Neuroreact Oy toteutti testaamisen huhtikuussa 2015.

*Do you mind if I read your Mind* – tutkimus ja Kimmo Feldt väitöskirja *Developmental origins of physiological stress reactivity* (2010) ovat ne keskeiset suomalaiset tutkimukset, joihin yksilöllisen painekäyttäytymistestin soveltaminen johtamistaitojen kehittämistarpeisiin perustuu. Lisäksi neurotieteen ja neuroleadershipin tutkimustulokset luovat pohjan Caleidoconsin coaching-lähestymistavalle.

## Yksilöllinen palautekeskustelu

Jokainen osallistuja sai oman raporttinsa kirjallisesti ja tulokset keskusteltiin luottamuksellisesti yhdessä Neuroreact-lisensioidun ammatticoachin kanssa. Keskustelun fokus oli itsetuntemuksen vahvistamisessa ja omien kehittymistavoitteiden identifioinnissa ja johtoryhmän toiminnan ja yhteistyön kehittämisessä. Painekäyttäytymisprofiilia ei toimitettu esimiehelle, eikä HR:lle.

## Tiimicoaching kahden coachin mallilla

Johtoryhmän yhdeksän osallistujan tiimicoaching käynnistyi toukokuussa 2015. Tiimicoachingin tavoite oli alustavasti keskusteltu yhdessä johtoryhmän vetäjän ja coachien tapaamisessa, mutta johtoryhmän yhteinen prosessi lähti liikkeelle yhteisen tavoitteen tarkentamisesta koko prosessille. Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin myös muiden coachingtapaamisten teemat. Viisi coachingtapaamista pidettiin touko-marraskuun 2015 aikana. Tapaamisen kesto oli aina kolme tuntia.

Metaforana ilmaisten johtoryhmän toiminnassa kehittämisen tavoite oli Palokuntatyöstä arkkitehdeiksi. Teemat, joiden kautta tavoitetta lähestyttiin, olivat:

- Uudet kontaktipinnat operatiivisessa toiminnassa, verkostoituminen
- Johtaminen, ohjaus ja seuranta
- Joryn jäsenten roolit MP-tasolla
- Proaktiivinen toimintamoodi oman roolini kautta

Tiimicoaching perustui osallistaville menetelmille. Hankkeen aikana käytettyjä coachingmenetelmiä olivat muun muassa: organisaatiokulttuurin arviointi, deep simple -kysymykset, tavoitteen visualisointi ja jakaminen muille osallistujille, videointi, erilaiset

kuuntelutaitoihin keskittyvät harjoitukset, draama, yksilöllinen coachingkeskustelu pienryhmässä, erilaiset reflektointimenetelmät, palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen.

Johtoryhmä halusi myös jakaa omat painekäyttäytymisprofiilinsa ja coachingtapaamisissa hyödynnettiin tiimin painekäyttäytymisprofiilia. Tämä tiimiraportti jaettiin kaikille johtoryhmän jäsenille kirjallisesti ja sähköisesti.

Painekäyttäytymistestin tulosten avulla johtoryhmän coaching alkoi heti ensimmäisestä tapaamisesta alkaen asian ytimestä eli itsetuntemuksesta. Kahden coachin malli energisoi ja innosti vakiintunutta johtoryhmää muuttamaan toimintatapojaan ja lisäämään vuorovaikutusta.

Do you mind if I read your Mind –tutkimushanke ja Kimmo Feldtin väitöskirja Developmental origins of physiological stress reactivity (2010) ovat ne keskeiset suomalaiset tutkimukset, joihin pilotti perustuu. Lisäksi neurotieteen ja neuroleadershipin uusimmat tutkimustulokset luovat pohjan Caleidoconsin coaching-lähestymistavalle.

Luottamuksellisella tiimicoachingilla luotiin tuloksellinen ja vaikuttavuudeltaan erinomainen ja kustannustehokas kehittämiskaari johtoryhmän toiminnalle ja sen jäsenille.

## Tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan

Johtoryhmän jäsenet arvioivat tiimicoachingin vaikuttavuutta kolmannessa tapaamisessa ja prosessin päätteeksi. He katsoivat johtoryhmän toimintatapojen muuttuneen coaching-yhteistyön aikana ja uskovat muutoksen kestävyYTEEN. Heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa syventyi ja yhteistyö parantui.

He huomasivat muutoksia omassa toiminnassaan parin ensimmäisen tapaamisen jälkeen. Näiden muutosten toteuttamista ja laajentamista johtoryhmä ja sen jäsenet jatkoivat coachingprosessin aikana. Muutokset liittyivät laajempiin ajattelun ja olemisen kysymyksiin, joiden vaikutus kasvaa ajan kuluessa, mutta myös hyvin konkreettisiin työtapoihin ja yhteistyöhön.

Viimeisessä coachingtapaamisessa johtoryhmän jäsenet arvioivat tiimicoachingin vaikuttaneen johtoryhmän omaan ja myös laajemman työyhteisön toimintaan: se tehosti heidän omaa vuorovaikutustaan ja yhteistyötä johtoryhmässä, mutta myös vuorovaikutusta jokaisen omissa tiimeissä. He arvioivat coachingin vaikuttaneen heidän omaan työhyvinvointiinsa: itsetuntemus kasvoi ja sitä kautta ymmärrys omasta toimista ja ymmärrys toisista, mikä puolestaan on lisännyt vaikuttamistaitoja. Johtoryhmän kehitystavoite saavutettiin.

Palautetta tiimicoachingin hyödyistä johtoryhmän toiminnalle ja itselle:

- Opin tuntemaan hieman paremmin jory-tiimiä ja itseäni
- Opin itsestäni, opin toisista, opin ryhmästä
- Teki joryn tavoitteen kirkaammaksi
- Kartoitin omia heikkouksia -> aktiot pystyyn
- Avoin vuoropuhelu, oppiminen ja itsensä haastaminen
- Opin uusia asioita coachingista
- Sain muutaman hyvän toteutettavissa olevan toimenpiteen
- Tiimicoaching sopii minusta kaikille johtoryhmille ja esim. jopa suunnittelutiimeille, joissa ollaan hyvin teknisissä jutuissa kiinni
- Tiimicoaching on hyödyllinen kaikille yrityksille, joissa toimitaan tiimimallisesti

Yhteistyö katalysoi johtoryhmän toiminnan ja johtamisen kehittämistä, johon se sai työkalut coachingin tuella. Johtoryhmän tavoite ja useimmat jäsenet saavuttivat omat tavoitteensa.

## Pilotin toteutus ja opit

Pilotin toteuttivat Caleidocons Oyn ammatticoachit Päivi Äijälä ja Anjariitta Savolainen yhteistyössä painekäyttämistestien toteuttaneiden Neuroreact Oyn asiantuntijoiden Kimmo Feldtin, Markus Kivikankaan ja Martti Vakkalan kanssa.

Hankkeen toteutus onnistui työsuunnitelman mukaan ja melkein suunnitellussa aikataulussa. Coachingprosessin kestoksi oli suunniteltu 4-6 kuukautta ja aikataulu venyi yhdellä kuukaudella ulkomaanmatkojen vuoksi. Tiiviimpi aikataulu olisi hyödyntänyt johtoryhmän kehityskaarta vielä enemmän, nyt viimeisestä coachingtapaamisesta tuli reflektiotapaaminen.

Pilotin oppina on myös se, että coachingprosessiin on hyvä integroida reflektiotapaaminen, jonka fokus on varmistaa myönteisten kehityskaskelien jatkuvuus ja johdonmukaisuus.

Caleidoconsin kahden coachin malli tiimi- ja ryhmäcoachingissa on osoittanut vahvuutensa: näin kohdataan osallistujien erilaisuus ja erilaiset tarpeet, ylläpidetään tiimidynamiikka ja energisoidaan osallistujat. Kahden erilaisen coachin vuorovaikutus antaa konkreettisia eväitä ja esimerkkejä osallistujille kohdata ihmisten erilaisuuksia. Kahden coachin malli on myös ammatticoachien kehittämisen ja coachingmenetelmien kehittämisen kannalta vaikuttava toimintatapa.

Johtoryhmän vetäjä ja jäsenet ovat myös mielellään jakaneet kokemuksiaan ja oppejaan painekäyttämistestien ja tiimicoachingin yhdistävästä kehittämismenetelmästä ja hyödyistä johtoryhmän toiminnan kehittämiseen.

Työsuojelurahaston kehittämistuen avulla on pilotoitu uutta aivotutkimusta hyödyntävää painekäyttämistestiä ja sovellettu sitä globaalin liiketoiminnan ja johtoryhmän kehittämistarpeisiin tiimicoachingin keinoin kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

Lisätietoja: Päivi Äijälä, [paivi.aijala@caleidocons.com](mailto:paivi.aijala@caleidocons.com) puh. 040 5125 165

Tuulia Saario, [tuulia.saario@kone.com](mailto:tuulia.saario@kone.com) puh. 050 490 9396

# KONE, CDE pääsuunnittelijoiden ryhmäcoaching – pilottiryhmä 2

Pääsuunnittelijoiden ryhmäcoachingiin otettiin 12 osallistujaa ja ryhmä täyttyi nopeasti. Osallistujat eivät työskentele yhdessä ja heidän taustansa ja työkokemuksensa olivat hyvin heterogeenisiä.

Pilotissa oli kolme elementtiä: Trierin Sosiaalista stressitestiä hyödyntävä Neuroreact-painekäyttämistesti, yksilöllinen coachingkeskustelu testituloksista ammatticoachin kanssa sekä viisi ryhmäcoachingtapaamista, joka toteutettiin kahden coachin mallilla.

## Painekäyttämistesti

Neuroreact-painekäyttämistesti on yksilöllinen, nopea sormenpäätä mitattava psykofysiologinen testi, joka kertoo miten aivot luontaisesti ohjaavat testattavaa kovassa painetilanteessa. Painekäyttämistestiprofiili raportoitiin yksilöllisesti kolmella ulottuvuudella: tilannearvio, fokus ja palautuminen. Neuroreact Oy toteutti testaamisen huhtikuussa 2015.

*Do you mind if I read your Mind* –tutkimus ja Kimmo Feldt väitöskirja *Developmental origins of physiological stress reactivity* (2010) ovat ne keskeiset suomalaiset tutkimukset, joihin yksilöllisen painekäyttämistestien soveltaminen johtamistaitojen kehittämistarpeisiin perustuu. Lisäksi neurotieteen ja neuroleadershipin tutkimustulokset luovat pohjan Caleidoconsin coaching-lähestymistavalle.

## Yksilöllinen palautekeskustelu

Jokainen osallistuja sai oman raporttinsa kirjallisesti ja tulokset keskusteltiin luottamuksellisesti yhdessä Neuroreact-lisensioidun ammatticoachin kanssa. Keskustelun fokus oli itsetuntemuksen vahvistamisessa ja omien kehittämistavoitteiden identifioinnissa. Raporttia ei toimitettu esimiehelle, eikä HR:lle.

## Ryhmäcoaching kahden coachin mallilla

12 osallistujan ryhmäcoaching käynnistyi toukokuussa 2015 ja ensimmäisessä tapaamisessa ryhmä tarkensi yhteisen tavoitteen koko prosessille sekä sopi teemat ryhmäcoaching-tapaamisille. Ryhmätapaamisia oli yhteensä viisi touko-syyskuun 2015 aikana. Tapaamisen kesto oli aina kolme tuntia.

Ryhmän yhteinen tavoite oli vuorovaikutus- ja vaikuttamistaitojen vahvistaminen, yksilöllisesti tavoite merkitsi eri osallistujille erilaista kehittymistä ja kehittämistä. Coachingtapaamisten teemat olivat:

1. Vuorovaikutus, verkostot, osaamisen jakaminen ja toimintatapojen kehittäminen;
2. Vaikuttamistaidot: vakuuttaminen, osallistaminen ja esiintyminen;
3. Hallittu riskinotto, priorisointi ja oleellisen löytäminen;
4. Ihmisten välisten konfliktien ratkaiseminen.

Ryhmäcoaching perustui osallistaville menetelmille. Hankkeen aikana käytettyjä coachingmenetelmiä olivat mm.: organisaatiokulttuurin arviointi, deep simple -kysymykset, tilanteen visualisointi ja jakaminen muille osallistujille, erilaiset kuuntelutaitoihin keskittyvät harjoitukset, draama, paricoaching ja yksilöllinen coachingkeskustelu jokaisen osallistujan kanssa pienryhmässä, erilaiset reflektointimenetelmät, palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen. Ryhmä halusi myös jakaa omat painekäyttäytymisprofiilinsa ja coachingtapaamisissa hyödynnettiin ryhmän painekäyttäytymisprofiilia. Tämä raportti jaettiin vain osallistujille.

Painekäyttäytymistestien tulosten avulla ryhmäcoaching pääsi suoraan asian ytimeen jo ensimmäisessä tapaamisessa. Kahden coachin malli energisoi ja innosti pääsuunnittelijoiden ryhmää. Sen ansiosta 12 osallistujan luottamuksellinen ryhmäcoaching onnistui: osallistujat olivat hyvin sitoutuneita coachingprosessiin ja yhteistyöllä syntyi tuloksellinen ja vaikuttavuudeltaan erinomainen ja kustannustehokas kehittymiskaari.

Osanottajat perehtyivät vaikuttamiseen sekä aivotutkimukseen liittyviin artikkeleihin.

## Tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan

Osallistujat arvioivat ryhmäcoachingin vaikuttavuutta coachingprosessin puolivälissä sekä viimeisessä coachingtapaamisessa. Osallistujat huomasivat muutoksia omassa toiminnassaan jo kolmen tapaamisen jälkeen. Näiden muutosten toteuttamista ja laajentamista he jatkoivat hankkeen aikana. Kyseessä oli sekä hyvin konkreettisten toimintatapojen muutoksia että suurempia ajatteluun ja olemiseen liittyviä muutoksia, joiden vaikutus kasvaa ajan kuluessa.

Osallistujat arvioivat hankkeen vaikuttaneen työyhteisön toimintaan, tehostaneen heidän omaa vuorovaikutustaan ja lisäksi myös heidän yhteistyötiimiensä vuorovaikutusta. Pääsuunnittelijat arvioivat ryhmäcoachingin vahvistaneen heidän omaan työhyvinvointiaan, asioihin vaikuttaminen ja hallinnan tunne lisääntyivät. Lisäksi he huomasivat kuuntelutaitojen ja vuorovaikutustaitojen kehittyneen ryhmäcoachingin avulla.

Osallistujat kommentoivat ryhmäcoachingin hyödyllisyyttä kirjallisesti kerätyissä palautteissa näin:

- Uusia ideoita monista asioista, myös käytännön työkaluja
- Ihmisten erilaisten toimintatapojen pohdinta auttaa. Oikeasti.
- Herätti paljon ajatuksia
- Sain uusia näkemyksiä ja rohkeutta käsitellä asioita.
- Tiedän enemmän miten reagoin eri tilanteissa.
- Olen uskaltanut kokeilla uusia toimintatapoja. Ja ne toimivat.
- Saanut muutaman selvän actionin, jota muuttaa itsessäni.
- Käsitellään asioita, jotka ryhmä kokee tärkeäksi.
- Konkretia, koska esimerkit tehdään itse
- Olen ymmärtänyt paljon itsestäni
- Coaching on tuonut mukanaan mielenkiintoista ajateltavaa, mutta suurimpana hyötynä näen, että porukka kokoontunut samaan tilaan ja oppimaan yhdessä
- Aiheita käsitellään mielenkiintoisesti ja aktiivisesti
- Asiat on havainnollistettu hyvin erilaisten esitysten ja esimerkkien avulla.

Asetetut tavoitteet saavutettiin ja yksilötasolla osittain ylitettiin. Osallistujat ovat kertoneet itsetuntemuksen kasvamisesta ja ymmärryksen lisääntymisestä toisia kohtaan ja

rohkaistumisesta kokeilla uusia toimintatapoja ja kehittää sekä omaa työtä että työyhteisön vakiintuneita toimintamalleja. Ryhmätapaamisilla luotiin verkosto Chief Design Engineers -ryhmäläisten välille.

## Pilotin toteutuksesta

Pilotin toteuttivat Caleidocons Oyn ammatticoachit Päivi Äijälä ja Anjariitta Savolainen yhteistyössä painekäyttämistestien toteuttaneiden Neuroreact Oyn asiantuntijoiden Kimmo Feldtin, Markus Kivikankaan ja Martti Vakkalan kanssa.

Hankkeen toteutus onnistui työsuunnitelman mukaan ja suunnitellussa aikataulussa.

Coachingprosessin kestoksi oli suunniteltu 4-6 kuukautta ja siihen meni n. kuusi kuukautta. Aikataulun pitäminen on yksi osoitus osallistujien sitoutumisesta ryhmään ja coachingprosessiin ja siitä, että coachingtapaamiset koettiin hyödyllisiksi. Toinen sitoutumista kuvaava asia oli se, että vain kolme osallistujaa jätti yhden coachingtapaamisen väliin.

Caleidoconsin kahden coachin malli ryhmä- ja tiimicoachingissa on osoittanut vahvuutensa: näin kohdataan osallistujien erilaisuus ja erilaiset tarpeet, ylläpidetään ryhmädynamiikka ja energisoidaan osallistujat. Kahden erilaisen coachin vuorovaikutus antaa konkreettisia eväitä ja esimerkkejä osallistujille kohdata ihmisten erilaisuuksia. Kahden coachin malli on myös coachingmenetelmien kehittämisen ja ammatticoachien kehittymisen kannalta vaikuttava toimintatapa.

Osallistujat ovat myös mielellään jakaneet kokemuksiaan ja oppejaan painekäyttämistestien ja ryhmäcoachingin yhdistävästä kehittämismenetelmästä.

Työsuojelurahaston kehittämistuen avulla on pilotoitu uutta aivotutkimusta hyödyntävää painekäyttämistestiä ja sovellettu sitä yritys-elämän ja huippuasiantuntijoiden kehittämistarpeisiin ryhmäcoachingin keinoin kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti.

Lisätietoja: Päivi Äijälä, [paivi.aijala@caleidocons.com](mailto:paivi.aijala@caleidocons.com) puh. 040 5125 165

Tuulia Saario, [tuulia.saario@kone.com](mailto:tuulia.saario@kone.com), puh 050 490 9396