



BCI Business Coaching Institute

COACHAAVA HR

Asiantuntijaraportti



**BUSINESS
COACHING
INSTITUTE**

COACHING JA UUDISTUVA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Nykymuotoinen henkilöstöjohtaminen on merkittävien muutospaineiden edessä. Keskeiset uudistumishaasteet liittyvät erityisesti henkilöstöjohtamisen strategisen roolin lunastamisen, liiketoimintakumppanuuden, inhimillisen pääoman valjastamisen ja muutosjohtajuuden teemoihin (Viitala, Järnlström & Uotila, 2014.)

Yhdeksi HR:n tulevaisuuden ydinrooliksi on muodostunut strateginen kumppanuus, jolla tarkoitetaan syvempää yhteistyöroolia esimiesten ja ylimmän johdon tukena liiketoimintakumppanina. Koko ajan merkitystään lisäävien inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden johtamisen saralla tarve on muun muassa uudenlaisten toimintatapojen löytämisessä yksilöiden osaamisen, kykyjen ja terveyden tukemiseen tavalla, joka synnyttää kukoistavia organisaatioita. Samalla muutosjohtajuuden teema lisää toimintaympäristön jatkuvien mullistusten takia jatkuvasti merkitystään elintärkeänä henkilöstötyön osa-alueena. Coachaavalla otteella on potentiaali uudistaa nykymuotoinen henkilöstöjohtamisen suhde organisaation johtajiin ja henkilöstöön.

Tulevaisuudessa HR halutaan entistä voimakkaammin nähdä henkilöstön potentiaalın vapauttajana ja liiketoimintalähtöisenä johdon kumppanina.

Perinteinen henkilöstöjohtaminen on korostanut roolia, jossa HR toimii lähinnä erilaisten prosessien valvojana ja vahtina. Tämä funktio on edelleen tärkeä, mutta digitalisaation korvatessa isoa osaa tätä työtä tulee entistä tärkeämmäksi HR:n rooli henkilöstön potentiaalın vapauttajana ja liiketoiminnan kumppanina. HR:n keskeisin merkitys on muuttumassa prosessien vahtijasta ja valvojasta ihmisten tukijaksi, haastajaksi ja energisoijaksi. Coaching tarjoaa tähän loistavan työvälineen.

Coaching HR:n hyödyntämänä vuorovaikutustapana tarjoaa organisaatiolle kokonaan uudenlaisen näkökulman työyhteisön inhimillisen potentiaalın esilletuomiseen. Coachaavan otteen myötä HR tulee myös siirtymään lähemmäksi kohti henkilöstöä, arkea ja liiketoiminnan ydintä.

COACHAAVA HR – AJATTELUKUMPPANI, EROTUOMARI JA HENKILÖKOHTAINEN VALMENTAJA

Coachaavan HR – ammattilaisen keskeisin rooli on auttaa työyhteisön toimijoita vapauttamaan heissä oleva viisaus, niin että lopputuloksena on parempia ratkaisuja ja toimintatapoja eteen tuleviin haasteisiin. Hyvien kysymysten, aktiivisen kuuntelun ja rehellisen palautteenannon kautta coachaavasti toimiva HR auttaa organisaation toimijoita tulemaan entistä tietoisemmaksi omista voimavaroistaan ja vahvuuksistaan sekä siitä, miten hyödyntää nämä voimavarat entistä paremmin koko yhteisön kestävä menestyksen tukemiseksi.

Käytännössä coachaavasti toimiva HR voi esimerkiksi pyytää esimiestä tarkastelemaan kuinka hän on hoitanut tai aikoo hoitaa tietyn johtamistilanteen. Kysymällä haastavia kysymyksiä ja tarjoamalla puolueetonta palautetta, HR – toimija auttaa esimiestä luomaan itselleen aikaisempaa vaikuttavampia ja tehokkaampia tapoja harjoittaa omaa työtään eri tilanteissa.

Voidaan ajatella, että coachaava HR on kuin yhdistelmä ajattelukumppania, erotuomaria ja henkilökohtaista valmentajaa. Ajattelukumppanin roolissa HR auttaa henkilöstöä pohtimaan tilanteita entistä laajemmasta näkökulmasta ja tätä kautta löytämään parempia ratkaisuja arjen haasteisiin. Erotuomarin roolissa HR muistuttaa tarvittaessa niistä pelisäännöistä ja arvoista, joihin yhteisössä on sitouduttu ja tätä kautta tukee näiden periaatteiden tuomisessa arjen valintoihin. Henkilökohtaisen valmentajan roolissa HR hyödyntää kerättyjä mittaustuloksia (kuten esimerkiksi työyhteisökyselyt, 360 – arviot jne.) ja tukee sovittujen asioiden loppuunsaattamisessa kehittämällä tätä kautta henkilöstön toimeenpanon kykyä - niin sanottua volition taitoa.

COACHINGIN SOVELLUSKOhteet OSANA HR -ROOLIA

Coachaava tyyli sopii hyödynnettäväksi lukuisissa henkilöstöjohtamisen tilanteissa, mm:

- ✓ Esimiesten tukeminen arjen johtamistilanteissa
- ✓ Suorituksen arviointi ja osaamisen kehittäminen
- ✓ Johtajien kehittäminen ja johtajuudessa kasvaminen
- ✓ Liiketoimintajohdon strategisen ajattelun sparraaminen
- ✓ Muutoksen johtaminen yksilö- ja yhteisötasolla
- ✓ Konfliktien hallinta ja muut haastavat tilanteet
- ✓ Palautteen antaminen ja 360 – arviot
- ✓ Talenttien kehittäminen
- ✓ Palkkakeskustelut ja uralla kehittymisen tukeminen
- ✓ Rekrytointihaastattelut
- ✓ Tiimien suorituskyvyn kehittäminen
- ✓ Erilaisten kulttuurien kohtaaminen ja ymmärtäminen

- ✓ Työhyvinvoinnin tukeminen yksilö- ja tiimitasolla

Coachaavan menetelmän soveltamisen kautta HR voi luoda organisaatioon kulttuuria, jota kuvastavat jatkuva oppiminen, vastuunkanto ja monipuolinen ratkaisukeskeinen ajattelu. Organisaation toimijoille tulee kokemus siitä, että heidän ajatteluunsa luotetaan ja sitä kannustetaan. Tämä luo osaltaan positiivista ja aidolle luottamukselle perustuvaa ilmapiiriä työyhteisöön. Ihmiset kokevat, että heitä arvostetaan ja heistä välitetään.

COACHAAVAN HR:N KESKEINEN TYÖKENTÄ

Coachaavan henkilöstöjohdon tehtäväkenttä jakaantuu keskeisimmin neljään toisiaan tukevaan osa-alueeseen:

1. Johdon ja henkilöstön coaching
2. Coachaavan otteen integroiminen prosesseihin
3. Ulkoisten coachien hyödyntäminen ja coaching -hankkeiden ohjaaminen
4. Coachingkulttuurin luominen

Näkyvin coachaavasti toimivan HR:n tehtävä on johdon ja henkilöstön coaching. Tämä tarkoittaa paitsi etukäteen sovittujen coaching -sessioiden –ja prosessien toteuttamista myös coachaavan tyylin spontaania soveltamista eri kohtaamisissa ja ongelmatilanteissa. Coachingin kautta HR tukee paitsi johdon ja henkilöstön päivittäistä suoriutumista myös pitkäjänteisen suorituskyvyn kehittymistä ja kestävää muutosta yksilö-, tiimi- ja yhteisötasolla.

Toinen keskeinen tehtävä on coachaavan otteen integroiminen osaksi työyhteisön eri prosesseja. Tässä roolissaan HR etsii tapoja coachaavan otteen tuomiseksi osaksi esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskusteluja, kokouskäytäntöjä, 360 –arvioita, rekrytointihaastatteluja ja muita yhteisön toimintatapoja tavalla, joka tukee halutun strategian ja toimintakulttuurin toteutumista. Coachaavan otteen nivominen osaksi prosesseja ja käytänteitä varmistaa coachingin näkymisen osana arjen työtä.

Omassa roolissaan HR toimii myös usein ulkoisten coaching –palvelujen ostajana ja laajempien coaching -hankkeiden ohjaajana. Keskeinen työskä tähän liittyen on muun muassa sopivien coachien hankkiminen eri tilanteisiin, sisäisen ja ulkoisen coach –poolin luominen, coaching -hankkeiden suunnittelu ja koordinointi sekä toteutettujen coaching -interventioiden tuloksellisuuden mittaaminen ja arviointi.

Omalla toiminnallaan HR toimii myös coachingkulttuurin luojana ja sen ”esitaistelijana” organisaatiossa. HR onkin usein ensimmäinen taho, jonka kautta coaching leviää organisaatioon. Omalla toiminnallaan HR näyttää esimerkkiä coachaavan ajattelu- ja

toimintatavan soveltamisesta. Tarvittaessa HR:n on myös kyettävä tarjoamaan coachingin perustyövälineitä organisaation muille, aiheesta kiinnostuneille toimijoille, kuten johdolle, henkilöstölle ja asiakasrajapinnassa toimiville henkilöille.

MITÄ VAADITAAN COACHAAVASTI TOIMIVALTA HR:LTÄ?

Coachingin perusteiden hallintaa ja kykyä coaching -keskusteluiden käymiseen. Coachaavana HR –ammattilaisena toimimisen peruskivi rakentuu luonnollisesti ymmärrykselle coachingista ja sen hyödyntämisestä osana vaikuttavaa henkilöstöjohtamista. Hyvä HR –ammattilainen omaa asianmukaisen coach -koulutuksen ja osoittaa taitoa soveltaa coachaavaa otetta ja coachingtaitoja – muun muassa hyviä kysymyksiä ja aktiivista kuuntelua – osana arjen vuorovaikutustilanteita.

Ymmärrystä liiketoiminnan kokonaiskuvasta. Tietämys liiketoiminnan kokonaiskuvasta ja liiketoiminnan keskeisistä lainalaisuuksista on keskeinen coachingia soveltavan HR –ammattilaisen taitovaatimus. Ainoastaan tuntemalla pintaa syvemältä liiketoimintaa ja sen logiikkaa, kykenee HR toimimaan uskottavana kumppanina liiketoimintajohdolle.

Uskallusta haastaa kokenuttakin johtoa. Coachaavasti toimivalta HR –ammattilaiselta vaaditaan myös kykyä ja erityisesti uskallusta haastaa myös kokeneenkin liiketoimintajohdon toiminta- ja ajattelumalleja. Ainoastaan rohkeiden kysymysten ja rehellisen palautteen antamisen kautta HR voi parhaiten tukea johtoa sen päätöksenteossa.

Aittoa halua tukea ihmisiä eteenpäin. Kaikki coaching rakentuu halulle auttaa ihmisiä eteenpäin heidän haasteissaan. Tämä on myös ainoa kestävä lähtökohta coachingin soveltamiselle HR –roolissa. Coachaavasti toimiva HR –ammattilainen on aidosti kiinnostunut tukemaan ihmisiä saavuttamaan halutut päämäärät ja kehittymään tavalla, joka tukee organisaation strategiaa ja liiketoiminnallisia tavoitteita.

Luottamusta herättävää ja positiivista asennetta huokuva olemusta. Perusedellytys coachaavan otteen soveltamiselle osana HR –roolia on luottamuksen saaminen organisaation johdon ja henkilöstön osalta. Vasta luottamuksellinen ilmapiiri luo edellytykset hyvälle coachingkeskusteluille. Samaan aikaan coachaava HR on myös parhaimmillaan positiivista asennetta huokuva henkilö, joka jo pelkällä läsnäolollaan pystyy tuomaan hyvää energiaa erilaisiin arjen kohtaamisiin.

YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Tulevaisuudessa HR:n keskeinen tehtävä näkyy erityisesti henkilöstön potentiaalin vapauttajana ja liiketoimintalähtöisenä johdon kumppanina. Coaching tarjoaa näihin tehtäviin loistavan työvälineen. Todennäköistä onkin, että jatkossa HR:ltä tullaan kaiken kaikkiaan odottamaan entistä coachaavampaa roolia suhteessa organisaation johtoon ja henkilöstöön. Voidaan jopa ajatella, että mahdollisesti syntymässä on kokonaan uudenlainen työnkuva perinteisten HRM:n ja HRD:n rajapintaan: HR Coach.

Keskeiset suosituksemme organisaatioiden henkilöstöjohdolle ovat seuraavat:

- ✓ Coachingin perusvalmiuksien hankkiminen kaikille organisaation HR – toimijoille
- ✓ HR –päättäjille vankkaa osaamista coachingista ja valmiuksia toimia johdon liiketoimintapartnerina
- ✓ Coachaavan otteen integroiminen osaksi HR- ja muita keskeisiä prosesseja
- ✓ Coachingin säännöllinen hyödyntäminen osana arjen keskusteluja johdon ja henkilöstön kanssa
- ✓ Suunnitelman luominen coachingin hyödyntämiselle organisaatiossa

CERTIFIED BUSINESS COACH® (10 pv)

Certified Business Coach® -koulutus on tarkoitettu ammatticoacheiksi tai organisaation sisäisiksi coacheiksi aikoville, sekä esimerkiksi HR-, esimies- ja johtotehtävissä toimiville henkilöille, joita kiinnostaa henkilöstön kehittäminen coachingin avulla. Certified Business Coach® -koulutus antaa erinomaiset perusvalmiudet coachina toimimiseen. Koulutuksen sisältö perustuu International Coach Federationin (ICF) määrittelemiin yhteentoista coachingin ydintaitoon sekä eettiseen ohjeistoon, joiden hallintaa kansainvälinen sertifiointi edellyttää. Koulutuksella on ICF:n coachkoulutukselle myöntämä ACTP-akkreditointi, joka tarkoittaa että se täyttää kaikki sille asetetut korkeat laatuvaatimukset. Certified Business Coach® -koulutuksen erityisluonne perustuu ihmistä arvostavan coaching-aseteen ja -ajattelun painottamiseen, sekä näkemykseen, että coach itse – hänen persoonansa ja taitonsa – on coachingin tärkein työkalu

COACHAAVA HR –KOULUTUS (0,5-2 pv)

Coachaava HR –koulutus varustaa HR -toimijat tarvittavilla tiedoilla, taidoilla ja työvälineillä coachingin soveltamiseen osana vaikuttavaa henkilöstöjohtamista. Koulutuksessa käydään läpi coachingin perusteet, paneudutaan coachaavan tyylin toteuttamiseen HR –toimijan näkökulmasta ja tuodaan esille keinoja coachaavan otteen integroimiseen osaksi organisaation prosesseja ja toimintakulttuuria.

Keskeisiä teemoja ovat mm:

- Mitä on coaching?
- Miten HR voi toimia coachaavasti?
- Kuinka toteutan coaching –keskusteluita käytännössä?
- Millä tavoin integroida coachingin ydin osaksi eri HR -prosesseja?
- Milloin ja miten parhaiten hyödynnämme ulkoisia coacheja?
- Miten tukea coachingkulttuurin muotoutumista organisaatiossa?

Koulutus on kohdistettu erityisesti organisaation HR –tiimeille, yhteisenä johdantona coachingiin ja sen toteuttamiseen. Kokonaisuus koostuu kahdesta lähipäivästä sekä niiden välillä tapahtuvasta coaching –harjoittelusta. Lähipäivät voidaan toteuttaa joko kokonaisina tai kokoelmana puolikkaita päiviä. Koulutukseen osallistuminen ei vaadi osallistujilta aikaisempaa kokemusta coachingista.

TEKIJÄT



Dan Soback (DI, ACC) on yksi Suomen kokeneimmista coachkouluttajista. Hänellä on laaja ja monipuolinen tausta yksilö-, ryhmä- ja tiimicoachingtaitojen kouluttamisesta eri kohderyhmille, mukaan lukien ammatticoachit, esimiehet ja henkilöstöjohto. Aikaisemmin urallaan Dan on muun muassa toiminut valmennusyritysten johtotehtävissä, tehnyt strategiatyöhön liittyvää tutkimusta sekä vastannut Pohjoismaisen ohjelmistoyrityksen henkilöstöjohtamisesta.



Hanna-Kaisa Lindfors (BBA/HR, Certified Business Coach Master®, ACC, lisensoitu uracoach) on BCI:n koulutuspäällikkö, ammatticoach ja kokenut HR-ammattilainen, joka on aikaisemmin urallaan työskennellyt myös kansainvälisen pörssiyhtiön HR-tehtävissä, sisäisenä coachina ja valmentajana.

BCI Business Coaching Institute on suomalainen coaching-alan koulutusorganisaatio, joka tarjoaa korkealaatuisia ICF-akkreditoituja coach-koulutusohjelmia coacheiksi tähtäävien ja organisaatioiden sisäisen kehittämisen tarpeisiin.

BCI on toiminut alalla jo vuodesta 2006 lähtien kouluttaen useita satoja ammatticoacheja sekä coachingtaitoja tuhansille.

Koulutusohjelmien valmentajina toimivat arvostetut ja Suomen kokeneimmat coachkouluttajat ja kansainvälisesti sertifioidut ammatticoachit.

LÄHTEET

1. Viitala, R. Järnlström, M. Uotila, T. 2014. *Henkilöstöjohtamisen työkenttä*. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen muutoksen edessä – Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Toim. Viitala & Järnlström. Vaasan Yliopiston julkaisuja.
2. University Alliance. *Profile of a Career as an HR Coach*. Viitattu: 5.1.2015. <http://www.villanovau.com/resources/hr/human-resources-coaching-mentoring/#.VKomodKsXDY>
3. Hetfield, S. *The Strategic HR Coach - The New HR Coaching Role*. Viitattu: 5.1.2015. http://humanresources.about.com/od/coachingmentoring/a/strategic_coach.htm
4. Hegner, D. *The HR Manager as Coach*. Viitattu: 5.1.2015. <http://www.hr-matters.info/feat2013/2013.jan.TheHRmanagerAsCoach.htm>
5. Guttman, H. *HR's Role in Closing the Coaching Gap*. Viitattu: 5.1.2015. <http://www.guttmandev.com/news-detail/hrs-role-in-closing-the-coaching-gap>
6. Ulrich, D. *HR from the outside in*. Viitattu 5.1.2015 http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/HR%20Magazine_cover%20story_January2012.pdf