

Luottamuksen korjaantuminen

Pekka Tokola

Humap oy

12.2.2010

Kuvaan seuraavassa lyhyesti luottamuksen merkitystä työyhteisön toiminnassa. Etenen vaiheittain lyhyen coaching prosessin kuvauksena ja valikoin joitain välähdyksiä omista sekä työyhteisön kokemuksista.

Työyhteisössä oli työhyvinvointikyselyssä noussut esiin erilaisia epäkohtia. Työympäristöä, yhteistyötä ja esimiestyötä kohtaan. Sovimme työskentelystä 5 tapaamisen työyhteisön ja tiiminvetäjän kanssa. Samalla sovimme sen rinnalla muutamia yksilötapaamisia esimiehen kanssa. Rakenne oli hieman epätyypillinen kaksi rinnakkaista prosessia samanaikaisesti etenemässä.

Alkuvaiheessa oli selvästi erityistä tyytymättömyyttä johtamiseen ja esimiestyöhön ja sitä tarjottiin myös minulle ongelmien lähtökohdaksi. Sovimme kuitenkin työyhteisön kanssa että lähdemme enemmän liikkeelle tutustumisesta ja katsomme jokaisen kerran jälkeen miten etenemme. Emme siis fokuoimeet suoraan tulehtuneeseen kohtaan, vaan epäsuorasti työyhteisön jokaiseen omaan osuuteen kokonaisuudesta. Tätä teimme yksinkertaisilla hahmotuksilla, joissa jokainen sai arvioida omaa ja muiden toimintaa. Tarkoitukseni itselläni oli virittää myös kokemusta siitä miltä tuntuu saada palautetta ja kuinka helposti siinä on mahdollista mennä metsään ja aiheuttaa lisää ristiriitoja. Itsetuntemuksen lisääntyminen toisista vaikutti avaavan solmuja, erityisesti koska esimies itse arvioi omaa toimintaansa varsin realistisesti ja avoimesti yhteisessä työskentelyssä.

Jostain syystä tuntui siltä että tässä vaiheessa oli myös syytä hieman suojella esimiestä, joka kuitenkin oli avoimesti ja rohkeasti lähtenyt coaching prosessiin ison työyhteisön kanssa. Tämän jälkeen teimme konkreettista palautteen harjoittelua muutamalla turvalliselle tavalla. Tunnelma ryhmässä vaikutti hieman helpottuneen ja sen kautta tuntui hyvältä jatkaa erilaisten teemojen kanssa muutaman jatkokerran.

Valmistelimme esimiehen kanssa seuraavaa työskentelyä, jossa työyhteisö sai tehdä

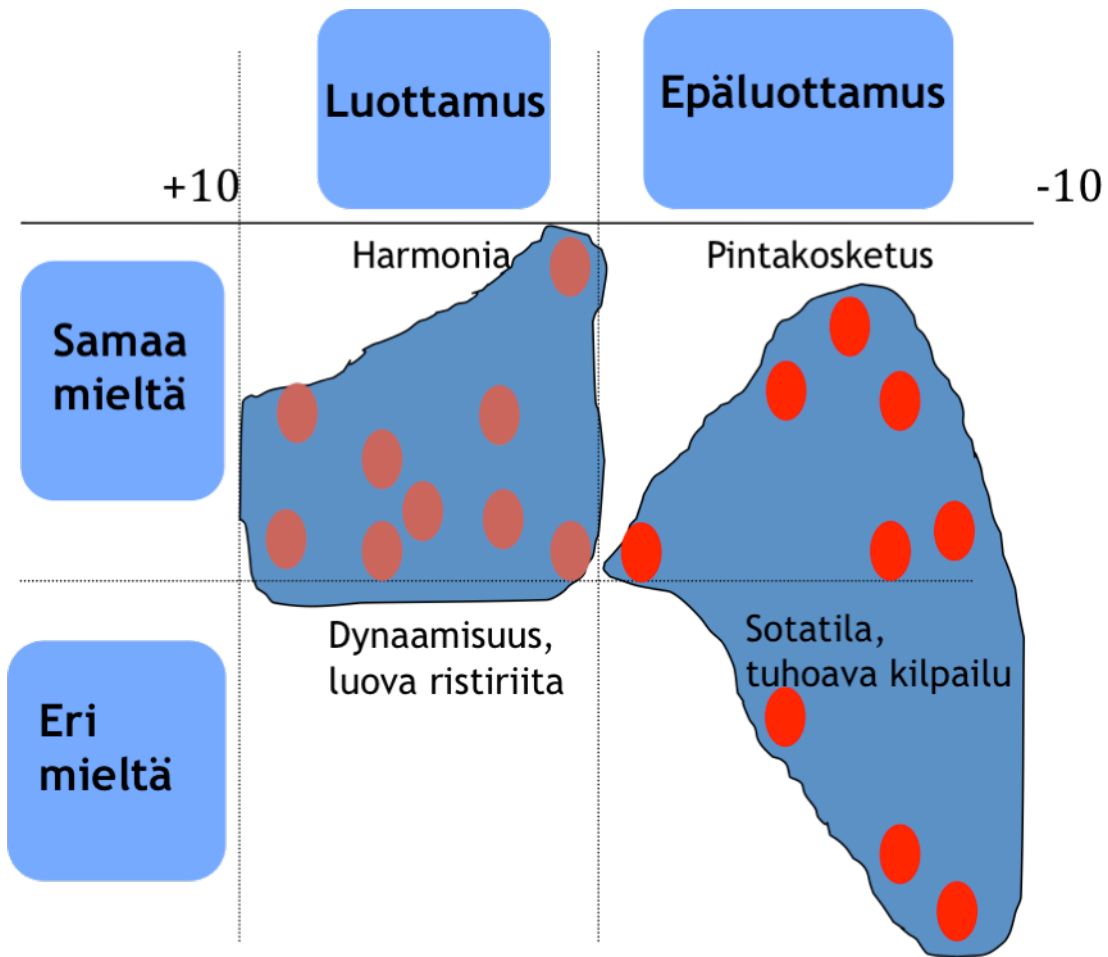
hänelle erilaisia kysymyksiä, liittyen hänen omaan motivaatioonsa sekä palautteeseen työyhteisön omasta toiminnasta. Taas lähestyttiin aluetta, jolla yhteisö ei ollut dialogin näkökulmasta aikaisemmin onnistunut turvallisesti liikkumaan.

Samalla työskentelimme eri ihmisten omien toimintaperiaatteiden kanssa ja teimme niitä sekä niiden seurauksia näkyväksi.

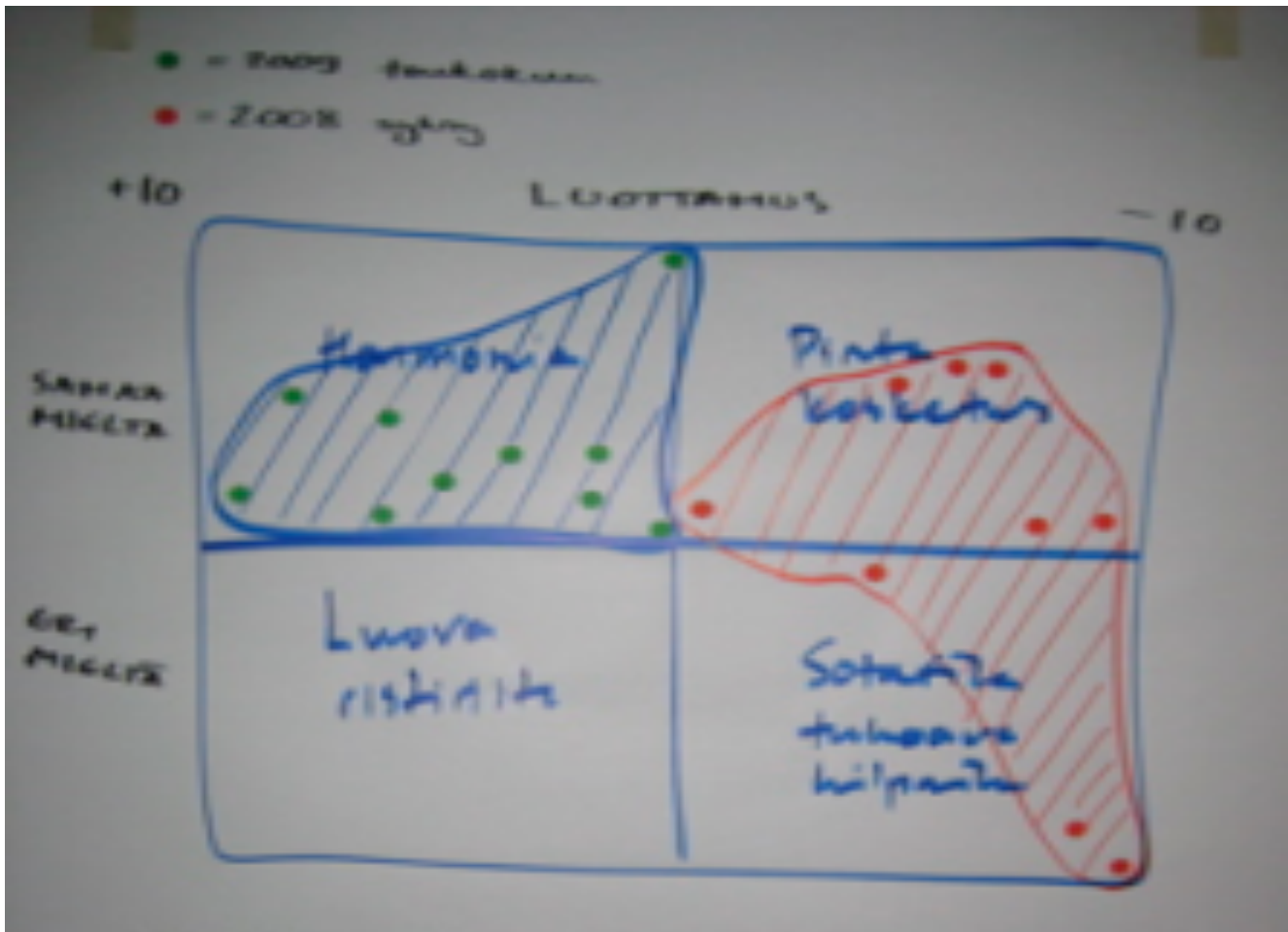
Kun olimme työskennelleet neljä kertaa, tunnelma ryhmässä oli muuttunut merkittävästi. He eivät enää tulkinneet tilannettaan sellaiseksi, että he toimivat autoritäärisen ja välinpitämättömän esimiehen alaisuudessa, vaan sen sijaan osaavien ja työhönsä sitoutuneiden kollegoiden kanssa, joiden esimies oli myös valmis lähtemään avoimeen dialogiin heidän kanssaan. Bionilaisittain voisi sanoa, että tiimi oli päässyt hyökkäys/pako tilasta takaisin työryhmä tilaan kun vääristyneet tulkinnat ja mielikuvat korvautuivat myönteisillä.

Lopputulos luottamuksen näkökulmasta tuli hieman yllättäen viidennellä kerralla näkyviin kun arvioimme toimintaa luottamuksen kehityksen näkökulmasta oheisella nelikentällä, (ks kuva 1).

Työyhteisön kokemus oli että kehitystä oli tapahtunut sotatilasta, pintakosketus puheen kautta harmonia tilaan, eli kohtuullisen voimakkaasta epäluottamuksen tilasta luottamuksen tilaan, joka mahdollisti ryhmän itseohjautuvuutta, työmotivaatiota ja työhyvinvointia ja erityisesti keskinäistä tukea. Muutos näytti merkittävältä näin lyhyessä ajassa.



Kuva 1. Luottamuksen kehitys alku ja loppuvaiheessa.



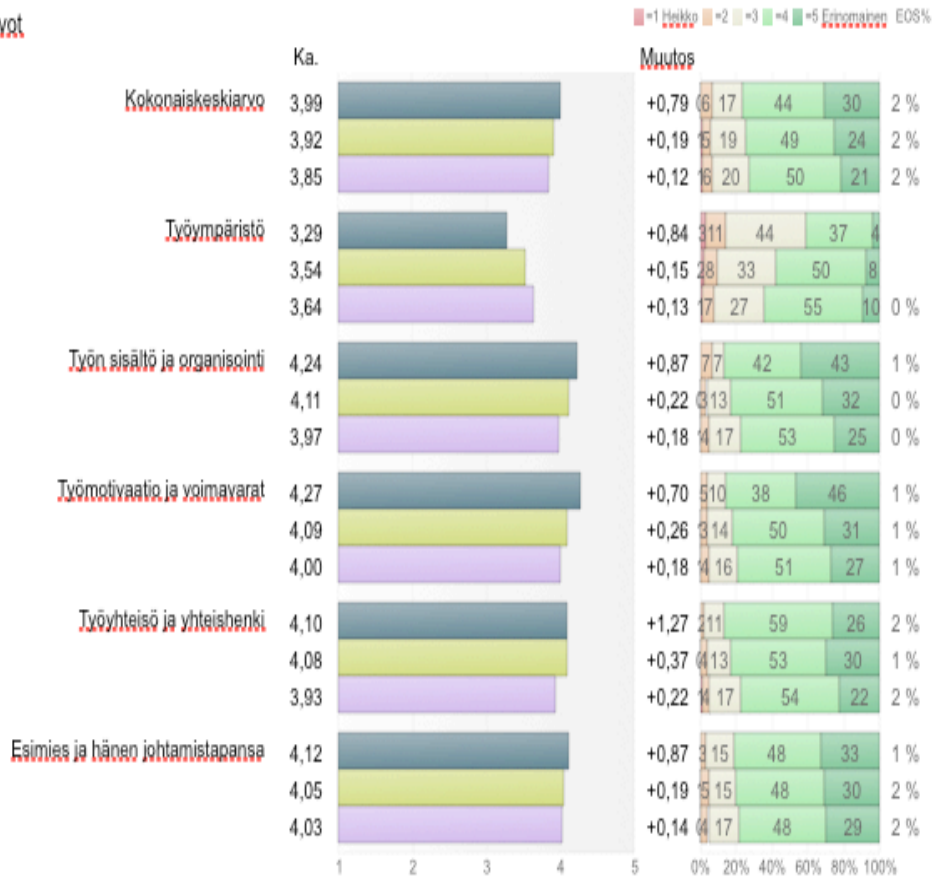
Muutamaa kuukautta myöhemmin toteutettu uusi henkilöstö kysely osoitti tilanteen muuttuneen selkeästi. Hauska yksityiskohta oli että jopa työympäristö koettiin myönteisemmin vaikka siinä ei erityisiä muutoksia ilmeisesti ollut tapahtunut.

Konkreettisia tuloksia oli mm:

Työyhteisö ja yhteishenki oli noussut jopa 1,27, asteikolla 1-5, ylittäen vertailuryhmien tulokset.

Kuva 2. Kaaviossa ylin palkki on tiimi, alemmat vertailukohtat yksikössä ja organisaatiossa.

Osioiden keskiarvot



Oleennaista luottamuksen korjaantumiselle oli turvallinen tila, jossa olemassaolevia tulkintoja tilanteesta tutkittiin ja annettiin mahdollisuus uusille korjaaville kokemuksille. Ulkopuolisen läsnäolo sai todennäköisesti aikaan myös sen että asioista puhuttiin hieman eri tavalla kuin aikaisemmin ja nämä hienovaraiset tilanteet auttoivat eläytymään myös toisten näkökulmiin. Asiakkaiden oma kokemus alussa oli että eikö ulkopuolinen aktiivisesti ryhdy korjaamaan heidän tulkitsemaa tilannettaan. Sen sijaan tilanteen pysäyttäminen ja tutkiminen mahdollisti heille jonkin uuden syntymisen.