

COACHING

Esimiestyöskentelyn tukena

Pauliina Lehtonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

LEHTONEN, PAULIINA:
Coaching – esimiestyöskentelyn tukena

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Marraskuu 2013

Tämä opinnäytetyö kohdennettiin Lempäälän terveyskeskuksen keskijohdon esimiehiin ja heidän kokemuksiin coaching johtamisesta. Terveyskeskus liittyi valtakunnalliseen Potku -hankkeeseen syksyllä 2012. Potku -hanke pohjautui terveyshyötymalliin, jonka tavoitteena oli kehittää perusterveydenhuollon toimintaa laaja-alaisesti. Terveishyötymallin yhtenä tavoitteena oli kouluttaa ja sitouttaa keskijohdon esimiehiä lisäämään johtamisosaamistaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata keskijohdon esimiesten näkemyksiä coaching johtamisesta. Tavoitteena opinnäytetyöllä oli antaa esimiehille coaching johtamisesta uusi työväline johtamisen tueksi. Seitsemälle esimiehelle järjestettiin kehittämissiltapäivä coaching johtamisfilosofiasta. Aineisto muodostui iltapäivän keskusteluista sekä avoimesta kyselylomakkeesta, joka esimiehille lähetettiin kehittämissiltapäivän jälkeen. Coaching teoriasta laadittiin tekniikkakortti. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan coaching johtaminen lisää esimiesten ja työntekijöiden välillä avointa vuorovaikutusta ja synnyttää keskinäistä luottamusta. Esimiesten kokemusten perusteella coaching johtamisen nähtiin lisäävän motivaatiota työn tekemiseen sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa.

Työ osoitti, että coaching johtamisen avulla organisaatiossa voidaan saada innostuneita ja innovoivia työntekijöitä. Opinnäytetyötä tehdessä uusia kehittämissideoita ja tutkimusaiheita coaching johtamisesta syntyi useita. Nämä kiteytyivät muutosprosessien toteuttamiseen eri yksiköissä coachaamalla sekä työtyytyväisyyden mittaamiseen yksiköissä, joissa coaching johtaminen on käytössä.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

LEHTONEN, PAULIINA:
Coaching as a Tool for Supervisors

Master's thesis 51 pages, appendices 6 pages
November 2013

This study was put together in co-operation with the health centre of Lempäälä. It joined nationwide development program "Potku" last autumn. The Program is based on Chronic Care Model which aims to develop hospitals functions.

The purpose of this study was to investigate the supervisor's experiences about coaching as a tool. The goal was to give the supervisors a new tool to support their knowledge. Based on the theory of coaching, supervisors were given technique cards, which help them to follow through the basic steps of the proses.

The study was qualitative, carried out by using questionnaire and development afternoon. Four out of seven supervisors answered open – ended questions in a time. The data were content analysed.

The results showed that coaching increases open interaction. Supervisors thought that listening and discussing made that effect. They also experienced that without confidence they cannot earn employees trust. Supervisors also thought that with the coaching methods they could motivate themselves and their employees to do their work better.

This study showed that using coaching methods, supervisors can help themselves and their employees to be more productive and happy at work. Coaching method will be a good, new way to manage your workers to enjoy their work and, at the same time, the company will succeed better. It would be interesting to investigate two separate departments how coaching affects on productivity and happiness at work, when other department uses it and the other does not.

Key words: coaching, coach, supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	POTKU -HANKE LEMPÄÄLÄN TERVEYSKESKUKSESSA	7
2.1	Lempäälän terveyskeskus	7
2.2	Potku -hanke	7
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	9
4	JOHTAMINEN UUSIEN HAASTEIDEN EDESSÄ	10
5	COACHING JOHTAMISFILOSOFIA	13
5.1	Coaching johtamisfilosofia	13
5.2	Coaching tilanteet	15
5.3	Esimies coachina	17
5.4	Coachingista sopiminen ja prosessin eteneminen	19
5.5	Ryhmäcoaching	20
5.6	Coaching tekniikat	22
5.6.1	Kysymystekniikka ja näkökulman muutos	23
5.6.2	OTTO-malli	24
5.7	Kirjallisuuskatsaus	26
6	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	28
6.1.	Kvalitatiivinen tutkimus	28
6.2	Aineiston keruu	28
6.3	Aineiston analysointi	30
7	TULOKSET	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset (1/2)	46
	Liite 2. Kyselylomake	48
	Liite 3. Kutsu kehittämisiltapäivään	49
	Liite 4. Tekniikkakortti	50

1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskuntaan ei enää sovellu vuosikymmeniä sitten opittu johtamistapa, vaikkakin johtamismallit ovat vanhoilta ajoilta peräisin. Ajattelevan, osaavan ja oppivan ihmisen johtaminen on haastavaa. Siihen tarvitaan uudenlaisia valmiuksia ja asenteita. Näin johtamisen onkin muututtava radikaalisti. Johtajan tehtävänä on auttaa ihmisiä elämään heidän potentiaalinsa kautta, sillä jokaisessa ihmisessä on mahdollisuus johonkin paljon suurempaan, mitä he toistaiseksi tekevät. Hyvä johtaja osaakin rohkaista ja kannustaa tämän potentiaalin esiin. (Kilpinen 2008, 27–28.) Kaste ohjelman (2012–2015) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon vetovoimaisuus, henkilöstön saatavuus ja jaksaminen nähdään nykypäivän haasteena. Harmajan ja Hellbomin (2007) mukaan tarvitsemme osavaa johtamista turvataksemme ammattitaitoisen, työssään viihtyvän ja jaksavan henkilöstön. Nopeat muutokset organisaatioissa ovat nykypäivää. Nopeuden hallintaan liittyy myös vaatimus nopeasta päätöksenteosta. Perinteiset johtamismenetelmät eivät riitä tulosten saavuttamiseksi. Coachien käyttö ja siten myös valmentava ote johtamisessa on yleistynyt organisaatioissa. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–214.)

Lempäälän terveyskeskus liittyi marraskuussa 2012 mukaan valtakunnalliseen Potku -hankkeeseen. Hankkeen yhtenä tavoitteena on terveyshyötymallin mukaisesti kouluttaa ja sitouttaa keskijohdon esimiehiä lisäämään johtamisosaamistaan (Potku -hanke 2013). Tämän opinnäytetyön puitteissa keskijohdon esimiehille järjestettiin kehittämisiltapäivä jossa heille annettiin coaching johtamisfilosofiasta uusi työväline oman työn tueksi. Tässä opinnäytetyössä coaching johtamisella tarkoitetaan yksilön ja yhteisön kehittymiseen sekä motivointiin liittyvää johtamisfilosofiaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata keskijohdon esimiesten näkemyksiä coaching johtamisfilosofiasta. Lempäälän terveyskeskuksessa keskijohdon esimiehet toimivat yksikkönsä osastonhoitajina tai vastaavina sairaanhoitajina ja heitä on organisaatiossa kaikkiaan seitsemän. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa esimiehille johtamisensa tueksi coachingista uudenlainen työväline johtaa työntekijöitään sekä tuottaa tekniikkakortti coachingista kehittämisiltapäivässä käydyistä asioista.

Räsänen (2007, 15) mukaan coaching johtamisfilosofia sopii aikaamme ja tarpeisiimme nyt, kun organisaatioissa pyritään kehittämään yksilöitä ja saavuttamaan organisaation tavoitteita. Suomen Coaching-yhdistyksen (2013) määritelmän mukaan coaching pyrkii

valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja. Coach auttaa valmennettavaa kehittymään ja hyödyntämään nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Näin valmennettava saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa. Coachattu työntekijä auttaa yhtäaikaaisesti myös organisaatiotaan menestymään.

2 POTKU -HANKE LEMPÄÄLÄN TERVEYSKESKUKSESSA

2.1 Lempäälän terveyskeskus

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on pirkanmaalainen Lempäälän terveyskeskus. Sen terveydenhuoltopalvelut koostuvat seuraavista osa-alueista: avosairaanhoido, vuodeosasto, aikuis- ja lastenneuvola, kotisairaanhoido, hammashoido sekä psykiatrian- ja fysioterapian toimialueet. (Lempäälän kunta 2013.)

Jokaisella palveluyksiköllä on osastonhoitaja tai vastaava sairaanhoitaja, joka mahdollistaa hoitohenkilöstönsä toiminnan terveyskeskuksessa. Yhteensä esimiehillä on lähes 100 työntekijää johdettavanaan. Työntekijät jakautuvat erikokoisille toimialueille. Esimies on työntekijöidensä kanssa yhteistyössä suunnittelemassa, kehittämässä ja toteuttamassa sekä oman yksikkönsä että koko terveyskeskuksen toimintaa. Vuosittain esimiehet pitävät työntekijöilleen kehityskeskusteluja ja sen lisäksi erilaisia tapaamisia ja kokouksia toiminnan kehittämiseksi ja laadun varmistamiseksi organisaatiossa.

Lempäälän kunnassa järjestetään kuukausittain esimiehille suunnattuja aamupäiväseminaareja, joissa käydään läpi johtamiseen liittyviä asioita ja keskustellaan johtamisesta. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa Potku -hankkeen kehittämistehtävässä ja sain osallistua joulukuussa 2012 esimiesten seminaariin. Seminaarin aiheena oli muutosjohtaminen sekä keinot muutosten edistämiseksi. Seminaarissa käsiteltiin pääkohtia myös coaching johtamisesta. Terveyskeskuksen keskijohdon esimiehillä on tietoa coachingista, mutta se ei ole yleisesti käytössä johtamiskulttuurissa. Idea opinnäytetyöni aiheesta tuli kyseisessä seminaarissa. Aiheen ajankohtaisuus sai vahvistusta, kun Tukholman Karoliinisen sairaalan edustaja Birger Jakobsson kertoi Lean- seminaarissa kehittävänsä sairaalan toimintaa säännöllisissä coaching istunnoissa. (Jakobsson 2013.)

2.2 Potku -hanke

Potku -hanke pohjautuu Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoimaan Väli- Suomen Kaste -ohjelma 2012–2014. Uudistustyön tavoitteet ja toimenpiteet määritellään Kaste -ohjelmassa. Yhtenä osatavoitteena on tukea johtajuudella palvelurakenteen uudistamista

ja työhyvinvointia. Potku -hanke jakautuu valtakunnallisesti neljään osahankkeeseen ja Lempäälä kuuluu näistä Pirkka Potkuun yhdessä kymmenen muun eri organisaation kanssa. Lempäälän terveystakeskus sitoutui syksyllä 2012 kehittämään eri osa-alueitaan perusterveydenhuollossa Potku -hankkeen tavoitteiden mukaisesti. (Kaste -ohjelma 2012–2015; Potku -hanke 2013.)

Hanke pohjautuu terveyshyötymalliin (kuvio 1). Yhtenä Potku -hankkeen tavoitteena on keskijohdon esimiesten kouluttaminen ja sitouttaminen lisäämään johtamisosaamistaan. Hankkeen tavoitteena on myös terveyshyötymallin mukaan kehittää perusterveydenhuollossa pitkäaikaissairaana asiakkaan omahoitoa, lisätä terveystakeskusten palveluvalikoimaa sekä kehittää tieto- ja käyttöjärjestelmiä.



KUVIO 1. Terveystakeskusten terveyshyötymalli (Potku -hanke 2013)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata keskijohdon esimiesten näkemyksiä coaching johtamisesta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä on coaching?
2. Mitä hyötyä coaching johtamisesta on esimiehelle ja työntekijälle?
3. Miten coachingin avulla ohjataan työntekijöitä?

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa keskijohdon esimiehille työväline coaching johtamisesta sekä tuottaa heille coaching tekniikkakortti esimiestyön tueksi. Tekniikkakortti antaa esimiehille tukea ja rohkeutta toimia coachin roolissa sekä johtaa erilaisia tilanteita kyseisen johtamisfilosofian avulla. Organisaation johdon kannalta opinnäytetyöllä saadaan hyödyllistä tietoa siitä, miten esimiehet voivat johtamisellaan saada viritettyä työntekijänsä huippuunsa. Sekä miten esimiehet voivat hyödyntää coachaavaa vuorovaikutusta työntekijöidensä kanssa.

4 JOHTAMINEN UUSIEN HAASTEIDEN EDESSÄ

Johtaminen on haasteiden edessä tänään, huomenna ja tulevaisuudessa. Joudumme kohtaamaan nopeutuvan muutoksen ja oppimaan elämään jatkuvassa turbulenssissa. Toimintaympäristömme on muuttunut entistä sekavammaksi. Se sisältää erilaisia ja jopa ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja, joita meidän tulee sovitella yhteen. Toimintaympäristö on monimuotoisempaa, monimutkaisempaa ja ajoittain hyvinkin kaoottista. Siinä on entistä vaikeampi kontrolloida kaikkea. Tällaisessa toimintaympäristössä ei riitä kolmen k:n johtaminen: kärkeä, kontrolloida ja korjata. Näitäkin tarvitaan, mutta johtajan tulee hallita myös kolmen i:n johtamisperiaate, jonka mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisointia ja hyvä yhteistoiminta tukee luovuutta ja innovatiivisuutta. Jatkuvassa muutoksessa luovuutta ja uudistumista pidetään arvossaan. (Sydänmaanlakka 2009, 143–144.)

Johtajan tulisi näyttää työntekijöilleen esimerkkiä jatkuvan uudistumisen ja oppimisen suhteen, olemalla myös esimerkiksi muille näyttämällä oman keskeneräisyytensä ja kannustamaan muita kehittymään jatkuvasti. Johtajan perusasenne tulisi aina olla jokaisen yksilön kunnioitus ja arvostaminen. Näin johtajan tulisi oppia hallitsemaan vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Tehtävä on haastava kenelle tahansa, mutta erityisesti johtajalle. Erityisen haastavaksi sen tekee se, että jokainen työntekijä on erilainen ja tämä asia tulisi huomioida jokaisen työntekijän kohdalla. Työntekijän tehtäväkohtainen osaaminen ja valmiustaso voi vaihdella suuresti. Tämä määritellään arvioimalla hänen osaamista, motivaatiota, itsenäisyyttä ja sitoutumista. Riippuen juurikin kyseisestä osaamistasosta, johtajan tulisi osata käyttää eri johtamismetodeja. Näitä ovat muun muassa ohjaava, valmentava, osallistuva ja valtuuttava tyyli. (Sydänmaanlakka 2009, 159–160.)

Johtaminen on aiemmin ollut prosessinomaista. Johtaja on vaikuttanut alaisiinsa, jotta he työskentelisivät tehokkaasti ja saavuttaisivat tavoitteensa. Aiemmin johtaminen on ollut johtajakeskeistä ja johtajalla on ollut valta. Perinteisen johtamisnäkökuvan mukaan esimiestaso onkin päättänyt, mitä organisaatiossa tehdään. Tämä on korostanut ylimpien esimiesten roolia sekä korostanut yksilökeskeisyyttä, jossa johtaja on sankari. Lisäksi on nähty johtajan ohjaavan toimintaa erilaisten määräysten ja käskyjen mukaisesti. Tähän hierarkkiseen johtamismalliin ovat pohjautuneet lähes kaikki aiemmat joh-

tamismallit. Johtajalla on usein kaikki langat omissa käsissään. 1980-luvulta lähtien johtamisen toimintaympäristö on muuttunut ja silloin myös meidän on muutettava johtamiskäytäntöjä sekä nähtävä johtaminen laajempänä kokonaisuutena. Alaisten rooli on myös muuttunut, ja termi alainen kuuluu menneisyyteen – alistavaan johtamiskulttuuriin. Nykyään alistava termi korvataan termillä työntekijä tai asiantuntija. Passiivisista alaisista on tullut aktiivisia asiantuntijoita, joilla on useimmiten oman osaamisensa asiantuntemusta enemmän kuin esimiehillään. Silloin vanhanaikainen hierarkkinen johtamistapa ei enää toimi tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2009, 156–157; Autio, Juuti & Wink 2011, 59.) Työntekijät itse ovat nykypäivänä kiinnostuneempia tietämään minkälaiseen organisaatioon ja johtamiskulttuuriin hakeutuvat työhön. Heillä on mielenkiintoa tutkia organisaation ansioluettelo. Työntekijälle on arvokasta kuulua yhtenä osana organisaation tavoitetta, jossa hänelle on sopivasti vapautta ja yhteenkuuluvuutta. (Kilpinen 2008, 36.) Mankan, Bordin ja Heikkilä-Tammin (2013) selvityksessä kunta-alan johtamisessa on edelleen johtamisen perusasioissa parantamisen varaa. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että Suomessa on edelleen vallalla perinteinen johtaminen, jossa työntekijöiden luottamus on vähäistä ja johtajat puuttuvat yksittäisiin asioihin eivätkä anna työntekijöille vaikutusmahdollisuutta. (Manka, Bordin & Heikkilä-Tammi 2013, 76–77.)

Stenvallin ja Virtasen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa johtaminen on painottunut talous- ja tuotantolähtöiseen ajatteluun. Innovaatioiden luominen on haastavaa sillä kaiken kaikkiaan eri palvelukokonaisuuksien hahmottaminen on vaikeaa. Innovaatioiden johtaminen nähdään tulevaisuudessa kollegiaalisena ja verkostoituneena organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2012, 35.) Golemanin (2000, 87–88) tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka pystyvät käyttämään hyväkseen useampia johtamistyyylejä ovat tehokkaimpia. Organisaatiossa jossa esimies johtaa omalla auktoriteetillaan, demokraattisesti, yhdistäen ja coachaten on parhain työilmapiiri ja saadaan organisaation tehokkuus maksimoitua.

Rehnin (2012) mukaan yhteisöissä lähdetään siitä, että yksilön tai yhteisön tulee pystyä hallitsemaan prosessejaan. Tämän myötä organisaatiosta tai yrityksestä voidaan helpommin tehdä luovempi kuuntelemalla enemmän ja hallitsemalla vähemmän. Moni aavistaa tämän positiivisen merkityksen, mutta ei kuitenkaan hyödynnä tätä mahdollisuutta. (Rehn 2012, 122.) Nykyisen näkökulman mukaan johtamiseen voivat osallistua työyhteisön kaikki jäsenet. Menestyvät johtajat haluavat jakaa valtaansa ja vastuutaan

työntekijöille, koska he näkevät, että vain yhteisiin päämääriin sitoutumisen kautta tavoitteet voidaan saavuttaa. Johtaminen nähdäänkin olevan jaettua ja suhteistettua. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä tehtävää tekevän ryhmän jäsenet keskustelevat siitä: millainen hanke on kyseessä ja miten sitä tulisi parhaiten lähestyä. Heistä kukin tuo oman panoksensa esille nousseiden ongelmien ratkaisuprosessiin. (Autio ym. 2011, 60.) Muutos teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan, jossa luovuus ja innovaatiot vievät kehitystä eteenpäin vaatii muutosta myös johtamiskäytäntöihin. Esimiehen on osattava hallita riskejä ja konflikteja, hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta ja johtaa osaamista. Hänen tulisi tuntea yhteistoiminnallisen oppimisen, valmentajuuden perusteet ja oma persoonallisuutensa työvälineenä organisaatiossa. (Salo 2006, 137.)

5 COACHING JOHTAMISFILOSOFIA

5.1 Coaching johtamisfilosofia

Suomen Coaching yhdistyksen (2013) mukaan coaching määritellään seuraavasti: ”Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Sen avulla saadaan aikaan punnit- tuja päätöksiä, reflektoivaa oppimista ja syvällistä kehitystä.”

Coaching tavoitteena on saada aikaan pysyvämpi muutos toimintatavoissa. Muutos edellyttää valmennettavan itsehavainnointikyvyn, joustavuuden, tahdon ja tietoisuuden lisääntymistä. Siinä yhdistyvät tällä hetkellä parhaiten sekä yksilön kehittyminen sekä organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Coaching tähtää valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun ja tasapainoon. Se antaa välinei- tä rooleissa kasvamiseen ja intoa tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatioissa voidaan saavuttaa parannuksia sekä yksilötasolla, jolloin työtyytyväisyys paranee ja ristiriitai- lanteet vähenevät että yritystasolla, jolloin sen asiakastyytyväisyys paranee ja sitoutu- neisuus organisaatioon vahvistuu. Coachingissa ei ole tarkoituksena juosta kovempaa vaan tehdä työtä fiksummin. Juuri tämän vuoksi coaching sopii parhaiten aikaamme ja tarpeisiimme. (Räsänen 2007, 15–16; Suomen Coaching-yhdistys 2013.)

Kaikkiin coachauksen määritelmiin kuuluu tärkeimpänä vuorovaikutus. Tähän sisältyy kuunteleminen, ohjaaminen ja neuvominen. Coaching voidaan määritellä niin, että sen avulla parannetaan ongelmallista työsuoritusta ja sen avulla tuetaan työntekijöitä ylittä- mään aiemmat suoritustasonsa. Coachingin tarkoituksena on auttaa työntekijää tunnis- tamaan mahdollisuutensa parantaa ammattitaitoaan ja suoritustaan työssään. Coaching on prosessi, jossa valmennettavaa autetaan tekemään henkilökohtaisia päätöksiä ja va- pautetaan voimavaroja sekä tuetaan oppimista, jonka varassa voidaan paremmin sel- viytyä muuttuvissa työtehtävissä. (Räsänen 2007, 85–86.)

Kansainvälisesti on nähtävissä kaksi päälinjaa: life coaching ja business coaching. 1970- luvulla coaching yleistyi liike-elämässä ja siitä tuli kehittämisen työväline organi- saatioihin. (Harmaja & Hellbom 2007, 218.) Carlsson & Forssell:n (2008, 22.) mukaan valmentamista on useita eri tasoja: johdon -, esimiesten-, asiantuntijoiden- tai elämän-

taitojen coachingia. Näitä eri tasoja erottaa toisistaan niiden kohderyhmä, focus ja työkalut, joita valmentamisessa hyödynnetään.

Coaching on hyvin laaja käsite. Voidaan kuitenkin selkeästi määritellä mitä coaching ei ole. Se ei ole psyykkisten häiriötilojen hoitoa eikä oman yksityiselämän erityiskysymyksiin vastaamista. Coaching ei siis ole terapiaa, mutta kokemuksena se voi olla hyvinkin terapeutista valmennettavalle. Tällöin hänen kokemuksensa ovat parantuneet coaching keskusteluiden avulla ja sen aikana tapahtuneessa prosessoinnissa. (Junkkari 2007, 165–167.) Coaching yhdistetään usein myös mentorointiin ja työnohjaukseen. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa tai kasvattaa toista työntekijää työssään. Tarkoituksena on siirtää kokemuksellista tietoa eteenpäin. (Hirvihuhta 2006, 16; Harmaja & Hellbom 2007, 217). Työnohjauksessa ohjaajan roolissa korostuu kuuntelu ja ymmärtävä, tukea antava työote. Tässä ohjaaja voi kertoa tulkintoja käsitteillä olevista asioista. (Hirvihuhta 2006, 17.) Coachingin ja valmennuksen erona pidetään sitä, että valmennuksen tarkoituksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hänen toimintatapansa kehittyvät. Valmennuksen perusajatuksena on käyttää valmentajaa asiantuntijana, joka tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen jakamalla osaamistaan valmennettavan kesken. Valmennus on hyvin laaja-alainen käsite. Sen perusajatuksena on käyttää valmentajaa asiantuntijanaan, joka opettaa ja tukee valmennettavaa muutokseen. Valmennuksessa pääajatuksena on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hän kehittyy. (Carlsson & Forssell 2008, 43–46.)

International Coach Federation (ICF) ja Suomen Coaching yhdistys (SCy) julkaisevat ajankohtaista tietoa coachingista ja tarjoavat sertifiointi mahdollisuutta. (International Coaching Federation 2013; Suomen Coaching yhdistys 2013.) Karppisen mukaan coaching on vakiinnuttanut asemansa Yhdysvalloissa. Sen seurauksena se on sisällytetty yhdysvaltalaisien yliopistojen tiedekuntien opetusohjelmiin. Coachingin suosio on lisääntynyt myös Suomessa. (Karppinen 2007.)

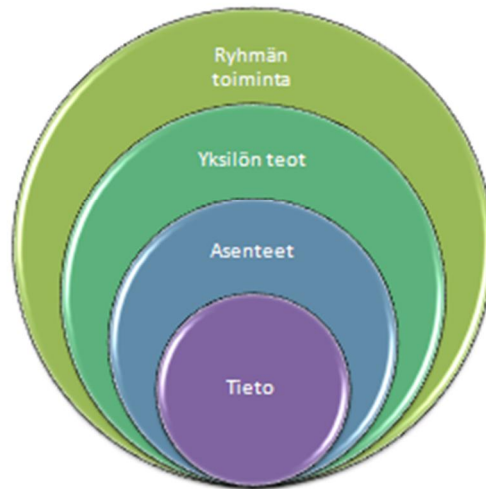
Coaching termin ovat amerikkalaiset lainanneet urheilusanastosta, joten suomessa pitäisi puhua valmentajuudesta. Coaching on kuitenkin osoittautunut myyvämmäksi ja vetovoimaisemmaksi, joten tämän vuoksi englanninkielinen ilmaisu on vakiintunut suomenkielen käyttöönkin. (Räsänen 2007, 84.) Parpein (2008, 4) mukaan business coaching termin kääntäminen suomeksi puhututtaa. Sanalle halutaan suomenkielinen vastine, mutta tämän oikean ja kuvaavan termin löytyminen on haasteellista. Jo senkin vuoksi,

että business coaching on yleistynyt suomessa, sen tunnettuus ja ymmärtäminen on vielä vaatimatonta. Termin käyttämistä englanninkielisenä puoltaa myös se, että se on vakiinnuttanut käytön myös ulkomailla. Myös suomessa viimeaikaisessa kirjallisuudessa coaching on vakiinnuttanut asemansa englanninkielisenä terminä.

Opinnäytetyössä käytetään tätä englanninkielistä termiä kuvaamaan prosessia coachingista. Tässä opinnäytetyössä käytetään coachingista myös termiä valmentava johtaminen, coach termistä valmentaja sekä coachee termistä valmennettava riippuen siitä miten asiayhteys ilmenee kirjallisuuslähteessä tai miten se soveltuu parhaiten tekstin ymmärrettävyyden kanssa.

5.2 Coaching tilanteet

Valmennuksesta on hyötyä silloin kun organisaatiossa kehitetään toimintaa, tehdään muutoksia organisaatiossa sekä kehitetään yksilön oppimista esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Coachingia voidaan soveltaa käytäntöön jokapäiväisissä keskusteluissa spontaanisti. (Hirvihuhta 2006, 11; Carlsson & Forssell 2008, 37-38.) Valmennusta voidaan käyttää hyväksi myös organisaation muutostilanteiden käsittelyssä. Muutoksen tarpeesta tulee keskustella työntekijöiden kanssa perusteellisesti ja tarkastella tarkoin miksi muutos on tarpeen, mitä seuraa jos tarpeeseen ei vastata sekä mitä heikkouksia nykyisessä toimintatavassa on. Työntekijöiden kanssa on myös hyödyllistä keskustella mitä hyötyä uudesta tavasta on ja mitä positiivisia puolia on jo olemassa. Vasta tällaisen johdattelevan keskustelun myötä voidaan todeta, että jotain asian eteen tulisi tehdä. Antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun voidaan kyseen, toivottu muutos saada toteutettua. (Hirvihuhta 2006, 95, 97.) Kuvion 2 avulla nähdään kuinka muutosprosessi etenee harkitusti kohti koko ryhmän toiminnan muutosta.



KUVIO 2. Muutoksen eteneminen (Hirvihuhta 2006, muokattu)

Valmentajan avulla muutostapahtumasta voidaan avoimesti keskustella ja pohtia muutoksen uutta suuntaa. Keskustelujen aikana tulee väistämättä eteen kritiikkiä ja epäilyä muutoksen tarpeesta ja onnistumisesta. Tässä haastavassa tilanteessa valmentajan tehtävänä on kuunnella työntekijöitään ja antaa heille lupa käydä muutoprosessiin liittyviä tunteita läpi. Alkutilanteessa työntekijät ovat varpaillaan tilanteesta ja pohtivat onko organisaation ylin johto mukana muutoksessa ja mitä he ajattelevat uudesta suunnasta. Tässä vaiheessa onkin esimiestason tärkeää näyttää hyvää esimerkkiä ja informoida työntekijöitä kaikesta mitä muutosasiaan liittyy. Esimies voi kertoa omia kokemuksiaan tunteistaan ja muutoksen tarpeesta organisaatiossa. (Hirvihuhta 2006, 99–104.)

Räsänen (2007, 20) mukaan ammattitaitoisesti toteutettu coaching mahdollistaa yksilön kehittymisen ja organisaation menestymisen. Onnistuneena siitä seuraa myös tuottavuutta, kannattavuutta ja hyvinvointia. Työnantajan ja työntekijöiden erilaisia odotuksia voidaan tasapainottaa erilaisilla kehittämistoimenpiteillä. Osaamisen kehittäminen on tärkeää yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Luoman ja Salojärven (2007, 21) mukaan ne edistävät yksilön onnistunutta suoriutumista ja tämän ansioista myös työnantajan näkökulmasta saadaan aikaiseksi positiivinen lopputulos. Kehittymisen vaikutus heijastuu positiivisena myös työelämän ulkopuolisille sidosryhmille, kuten perheeseen (Santasalo & Åhman 2007, 73).

Organisaation kannalta coaching auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tehtävän. Valmennettava voi luottamuksellisissa keskusteluissa tarkastella organisaation päämääriä ja tavoitteita mitä ne hänen kohdallaan merkitsevät. Coaching keskusteluiden avulla työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon syventyy, hänen työtyytyväisyytensä lisääntyy sekä hän kokee oman työnsä organisaatiossa merkityksekkäämmäksi. (Hirvihuhta 2006, 10–11, 134.)

Valmennettavalta edellytetään sitoutumista työskentelyyn valmennuksessa. Materiaalit työskentelyyn tulee häneltä itseltään ja valmennettavan tulee tehdä valinnat mitä prosessin tuloksena tekee. Muutokset omassa työskentelyssä voivat olla kivuliaita, joten sitoutumisen tulee olla riittävää, jotta hän olisi valmis työskentelemään myös silloin kun tulokset eivät ole hänen kannaltaan miellyttävimpiä. (Räsänen 2007, 42.)

5.3 Esimies coachina

Viimeisimpien vuosikymmenien aikana on johtamiskirjallisuudessa aloitettu keskustelu esimiesten roolin kehittymisestä sekä roolista uudistusten ja erilaisten muutosten tukijana. Taustalla on organisaatioiden toimintaympäristöjen, nopeat ja yllätykselliset muutokset. Joissakin organisaatioissa esimiehiä onkin nimitetty jo coacheiksi. Esimiehen rooli halutaan nähdä uudessa valossa ja merkityksessä. Kehittyminen esimiehestä coachiksi vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa myös työyhteisössä. Valmentavalle esimiestyölle näyttää olevan tarvetta. (Hirvihuhta 2006, 7; Viitala 2007, 77–79.) Toimivassa työyhteisössä esimies osaa huomioida kaikkien työntekijöidensä mielipiteet. Nykyaikaisen johtajan perustaitona pidetään sitä, että hän osaa tunnistaa työntekijänsä vahvuudet ja osaa hyödyntää niitä työyhteisössä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 11.) Valmentajana toimiminen antaa esimiehelle mahdollisuuden tarkastella omia rajojaan. Onnistumisien ja oivallusten lisäksi valmentaja kohtaa tilanteita, jotka ovat tuntemattomia. Valmentajalle on tärkeää kohdata nämä rajat ja antaa itselleen aikaa myöntää osaamattomuutensa. Kun on sisäistänyt kehittymistarpeensa, on valmentajan mahdollisuus tämän jälkeen kehittää osaamistaan. (Hirvihuhta 2006, 157.)

Esimiestyössä valmentamista voi olla kahden erityyppistä. Toista valmentamista pidetään urheilumaisena coachaamisena, jossa perinteinen urheiluvalmentajana toimiva

coach kontrolloi, ohjeistaa, neuvoo ja kaikkiaan dominoi tilanteita. Valmentaja tuntee hyvin työntekijän toimenkuvan ja tekijältä vaadittavat odotukset työstä suoriutumisesta. Tässä korostuu etenkin tavoitteiden saavuttamiseen ohjaaminen sekä arviointi suoriutumisesta. Toisessa coaching roolissa valmennus nähdään työntekijöiden voimaantumista edistävänä, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan. Samalla valmennettava pystyy oppijakeskeisen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn avulla avaamaan ymmärrystä itsestään ja muista ihmisistä, organisaatiosta ja sen tapahtumista. Näin valmentajan rooli korostuu valmennettavan itsereflektion tukijana. Nähdäänkin, että coachilla tulee olla äärimmäisen hyvä tilannetaju, tuntea työntekijänsä sekä kykyä henkiseen joustamiseen omassa suhtautumisessa tilanteisiin. (Viitala 2007, 84–85.)

Phillips:n (1994) tutkimuksen mukaan esimiehen asettuessa valmentajan rooliin, hänen tulee jättää taaksensa rooli osaavasta esimiehestä vaikkakin häneen tällaisia odotuksia kohdistuisi. Esimiehen on otettava itselleen rooli mahdollistajana, jotta hän olisi hyvä valmentaja. Hänen on myös luotettava siihen, että valmennettavilla on hyvä perusosaaminen työtehtävien suorittamiseen. Valmennuksen avulla tähdätään tavoitteiden kirkastamiseen ja suorituksen parantamiseen sekä ammatillisen että henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Haasteena esimies-coachille on antaa valmennettavan olla keskipisteenä ja antaa hänen kehittää oppimiskykyään ja uskallustaan. Näin esimies saa coachingin toimimaan työympäristössään menestyksekkäästi sekä henkilöstössä, itsellensä että koko organisaatiossa. (Pitkänen 2008, 36.)

Projektirakenteita on vähemmän, kun esimiestyöskentelyssä käytetään apuna coachingia. Coaching on vapaampaa ja luovempaa keskustelua sekä usein se kulkee muiden työasioiden rinnalla. Keskittyminen coachin rooliin ja siinä eri tekniikoiden käyttämiseen suunnitelluissa tilanteissa tuottaa kattavampia tuloksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ettei coachinga voisi käyttää muissakin tilanteissa. Näitä ovat esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut: esimerkiksi kehityskeskustelut, työntekijöiden perehdyttäminen sekä mentor-tapaamiset. (Carlsson & Forssell 2008, 36–65.) Parpein (2008, 87–88) väitöskirjan mukaan valmentajat kokevat tukevansa valmennettavaa suuntaamaan ajatuksensa tulevaisuuteen ja visioimaan asioita laajemmassa mittakaavassa sekä kohdistamaan henkilökohtaiset tavoitteensa lähemmäksi organisaation tavoitteita. Räsänen (2007, 16) mukaan coaching nähdään tulevaisuuden johtamisena. Tavoitteena olisikin

työelämän kulttuurin muuttuvan valmentavaksi. Tämän seurauksena organisaatioihin ei tarvittaisi ulkopuolista valmentajaa vaan työyhteisössä coachattaisiin toinen toisiaan.

Coaching keskustelun erottaa muista keskustelutyypeistä se, että niissä on aina jokin päämäärä ja toimitaan jonkun asian edistämiseksi valmennettavan tavoitteiden mukaisesti. Keskusteluun ei kuulu coachin omat mielipiteet eikä neuvot tai analyysit. Valmiita ratkaisuja valmennettavalle ei kuulu antaa vaan valmennettava on se, joka kertoo mitä hän haluaa työstään ja miksi. Hän myös asettaa tavoitteensa siihen miten etenee, jotta saavuttaa tavoitteensa. Coachingissa on nimenomaan kyse siitä, että valmennettava ottaa itse vastuun omasta kehittämisestään kohti itse asettamia tavoitteita. (Carllsson & Forssell 2008, 36–65.)

5.4 Coachingista sopiminen ja prosessin eteneminen

Valmennuksen tarve voi nousta esille joko suoraan valmennettavalta tai organisaatiolta. Valmennettava voi esimerkiksi kehityskeskusteluissa nostaa esille asian johon haluaisi tukea, johon valmennus sopisi. Organisaation sisällä voidaan nähdä tarpeellisena jonkin ryhmän tarve saada valmennusta strategisten muutosten edessä. (Räsänen 2007, 41–42.)

Coaching sopimus tehdään niin, että mukana neuvotteluissa on valmentaja, valmennettava sekä hänen esimiehensä. Organisaation edustaja voi myös olla paikalla sopimuksen laatimisvaiheessa. Näin kaikilla osapuolilla on tietoisuus siitä mistä asioista on sovittu sekä siitä mitkä ovat valmennettavan tavoitteet valmennuksen suhteen. Sopimus laaditaan kirjallisesti tai suullisesti. Sopimuksen tekeminen on tärkeää tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Tällä varmistetaan se, että tavoitteet ja rooli-dotukset sekä valta- ja vastuukysymykset tuodaan esille. Sopimuksessa tulee käydä ilmi sekin kuinka coaching arvioinnit toteutetaan. Valmentajan tehtävänä on pitää huoli siitä, että valmennettava etenee tavoitteeseensa. (Räsänen 2007, 41–42.)

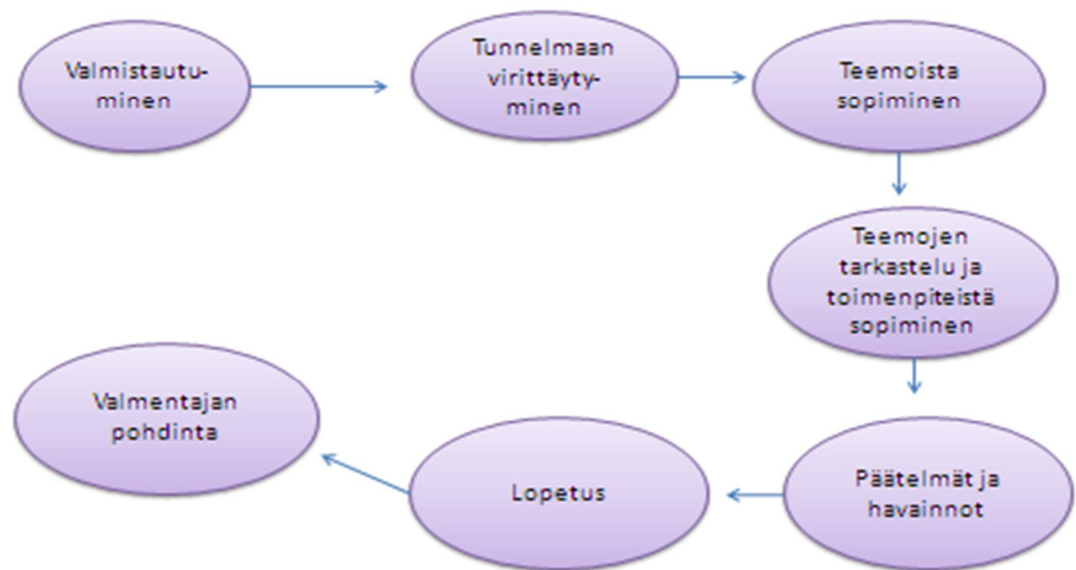
Kun organisaatio päättää käyttää coaching johtamista osana johtamiskulttuuriaan toteutustapa ja tavoitteet harkita huolellisesti. Pääsääntöisesti tapaamiset tapahtuvat valmentajan ja valmennettavan kesken. Henkilökohtaiset coaching istunnot kestävät yleensä 60–90 minuuttia ja ryhmäcoaching tapaamiset 90–120 minuuttia. Työskentelyssä voidaan käyttää apuna fläppitaulua, symbolisia merkkejä tai kuvia, jotka helpottavat

asiayhteyksien hahmottamista paremmin. Coaching istuntojen lukumäärä vaihtelee. Yksittäisestä muutoksesta tai ongelmatilanteen selvittämiseen liittyvässä valmennuksessa tapaamiset ovat lyhyitä keskusteluita, jolloin tapaamisia 1–4 kertaa. Näissä keskusteluissa pyritään konkreettisiin toimenpiteisiin, joita valmennettavan kannattaa tehdä saavuttaakseen ennalta päätettyihin tavoitteisiin. Samoin vahvistetaan ja tarkastellaan valmennettavan voimavaroja ja selviytymistä tilanteesta. Valmennus voi olla myös 5–10 tapaamisen jakso, jolloin istuntoja pidetään tuolloin kolmen viikon välein. Tällaisen coaching istuntojen sisältö ja tavoite määritellään tarkemmin kuin lyhyiden istuntojen. Pidemmässä istunnossa valmennettava voi esittää tavoitteeseen ammatillisen kehittymisen tai oman työnsä ja työtapansa tarkastelun ja parantamisen. Huolimatta siitä kuinka pitkään valmennus jaksot kestävät tulee valmentajan esittää valmennettavalle kysymyksiä puheena olevasta asiasta, jotta valmennettava ryhtyisi pohtimaan käsillä olevaa asiaa uudesta näkökulmasta. (Hirvihuhta 2006, 10, 15–16.)

5.5 Ryhmäcoaching

Valmennusprosessia voidaan toteuttaa yksilön sijasta myös ryhmässä. Tavoitteet ovat tuolloin organisaatiolähtöisiä. Kyseessä voi olla jokin suurempi muutosprosessi. Ryhmäcoachingin vahvuutena pidetään useiden näkökulmien ja kokemusten monipuolisuutta. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen herättäminen vie ryhmässä yleensä enemmän aikaa kuin yksilövalmennuksessa. Valmentajalle ryhmätilanne on erilainen ja se edellyttääkin ryhmädynamiikan ja –työn menetelmien osaamista. (Pohjanheimo 2007, 51–52.)

Kehittäminen, oppiminen ja kehittyminen voidaan liittää kiinteäksi osaksi työtä ryhmäcoachingin avulla. Yhdistämällä yksilö ja ryhmä coaching saadaan tuloksellisempaa ja laadukkaampaa valmennusta aikaiseksi. Teoria osuus ryhmävalmennuksessa pohjautuu samaan kuin yksilövalmennuksessa. Ryhmässä tapahtuvaan coachingin haasteena nähdään se, miten jokainen valmennettava hyötyy tapaamisista ja etenee työskentelyssään ryhmän tavoitteita kohden. (Heino 2009, 18.) Erityisesti ryhmäcoaching voi käsitellä organisaation muutos- ja uudistumisprosessin käsittelemistä (Luoma & Salojärvi 2007, 31).



KUVIO 3. Ryhmäcoaching vaiheet (Hirvihuhta 2006, muokattu)

Edellä kuvatun kuvion 3. mukaan ryhmäcoachingin vaiheet ovat tarkasteltu coachin näkökulmasta. Ensimmäiseksi valmentaja aloittaa seuraavan tapaamisen valmistelun tarkastelemalla edellisen tapaamisen tapahtumia ja valmistautuu uuteen istuntoon tarkastelemalla alkuperäisiä tavoitteita. Valmennettavilla voi olla mielessään jokin ajankohtainenkin asia, josta he ovat halukkaampia keskustelemaan kuin ennalta on sovittu. Tähän valmentajan tulee varata riittävästi aikaa. Valmentaja varaa tilat, tarjottavat ja välineistöt valmiiksi jokaiseen tapaamiseen. (Hirvihuhta 2007, 118–119.)

Toisessa vaiheessa tunnustellaan tilannetta ja virittäydytään coaching tapaamiseen. Tässä vaiheessa valmennettavien annetaan mahdollisuus rennosti siirtyä tapahtumasta toiseen ja valmistautua valmennukseen. Valmentaja tekee samanaikaisesti havaintoja tunnelmasta, joka tilassa ja valmennettavissa vallitsee. (Hirvihuhta 2007, 119.)

Kolmas ja neljäs vaihe pitää sisällään varsinaista työskentelyä sovitusta teemoista. Alkuun valmentaja kertoo tavoitteen ja sen mitä edellisellä kerralla on käyty läpi. Samalla valmentaja tiedustelee ryhmältä mihin he haluavat tällä tapaamiskerralla keskittyä.

Ryhmävalmennuksessa tulee valmentajan huomioida jokainen valmennettava ja kuulla hänen ajatuksena ja mielipiteensä. Ehdotukset voidaan kirjata ylös taululle, jonka jälkeen ryhmässä päätetään kuinka kauan kutakin aihetta tapaamisen aikana käsitellään. Valittujen teemojen parissa työskennellessä tarkennetaan tavoitteita sekä sovitaan keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Valmentajan tehtävänä on ohjata ryhmää havaitsemaan muutoksia jo tapahtuneissa toiminnoissa ja ajattelutavoissa. (Hirvihuhta 2007, 119.)

Päätelmä ja havaintovaiheessa ryhmän jäsenten toiminta muuttuu vasta sitten, kun he syvällisesti sisäistävät käsitellyn asian. Tapaamisen lopulla valmentajan tulee tiedustella ryhmäläisiltä havaintoja siitä mikä työskentelyssä oli uutta ja tärkeää sekä mitä ottaisivat mukaan perustyöhön. Useimmiten tässä vaiheessa nousevat esiin tärkeimmät oivallukset ja uudet näkökulmat käsitelystä aiheesta. Juuri siksi tälle vaiheelle kannattaa jättää paljon aikaa. (Hirvihuhta 2007, 120.)

Kaksi viimeisintä vaihetta sisältää orientoitumista valmennuksen jatkumiseen, sillä tässä sovitaan seuraavan valmennuksen ajankohta ja käydään vielä mukavassa tunnelmassa läpi mahdollisesti tehdyt päätökset, ohjeet tai tehtävät. Ihan viimeiseksi valmentaja varaa hetken rauhallista aikaa itselleen ja kiteyttää ajatuksensa valmennustapaamisesta. Tässä voi reflektoida omaa käyttäytymistään sekä pohtia tapahtuman kulkua. Valmentaja kirjaa vielä ylös ideat, teemat ja havainnot, joita ei tapaamisessa huomattu käsitellä. (Hirvihuhta 2007, 120.)

5.6 Coaching tekniikat

Carlsonin ja Forssellin (2008) mukaan coaching lainaa monesta eri opista ja tekniikasta. Se onkin yhdistelmä monia tehokkaita kehitysmalleja. Kehitykseen on vaikuttanut henkilöperusteinen ajattelu, kognitiivisen suuntauksen ajattelu, sosiaalipsykologia, eksistentiaalisuus ja urheilun psykologia. Coachingissa käytetään kolmea eri työkalupakkia: dialogista työkalua, arvioivia työkaluja ja muita työkaluja. (Carlsson & Forssell 2008, 129, 157.)

Valmennussuhde pohjautuu toimivaan vuorovaikutukseen: läsnäoloon ja kuunteluun. Valmentajalta odotetaan aktiivista kuuntelua ja herpaantumaton keskittymistä val-

mennettävän kertomiin asioihin. Kuuntelu, läsnäolo ja eleet ovat vain osa valmentajan työvälineistä, ne kuitenkin muodostavat pohjan onnistuneelle coaching kohtaamiselle. (Hirvihuhta 2006, 55–56, 59.) Kaikkiaan valmennus perustuu hyvään luottamukseen valmentajan ja valmennettavan välille. Samalla valmennettava hyväksyy coachinsa tuen, jonka hän keskustelujen edetessä voi antaa. (Räsänen 2007, 85–86.)

Toisinaan valmentaja saa kuulla negatiivisia asioita, jotka toisaalta puhdistavat valmennettavan ajatuksia ja antavat näin tilaa uudelle energialle Tämä voi edesauttaa uusien oivallusten syntymiseen. Valmentaja ei kuitenkaan pelkästään toimi kyselijänä vaan hänellä on mahdollisuus myös antaa tietoa, kertoa esimerkkejä, tehdä ehdotuksia sekä kannustaa valmennettavaa. Näissä tilanteissa valmennettavan on kuitenkin ymmärrettävä, että hän itse tekee valinnat joiden mukaan toimii. (Pohjanheimo 2007, 50–51.)

5.6.1 Kysymystekniikka ja näkökulman muutos

Kysymyksillä johdettaessa valmentajan tulee huolehtia siitä, että keskustelulla on tarkoitus ja se suuntautuu valmennettavan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja omaaloitteisuuteen. Valmentajan onkin johdettava kysymyksiä huomion ja toiminnan äärelle. (Havunen 2007, 27.)

Valmentaja on kysymysten esittäjä eikä valmiiden vastausten antaja. Kysymyksillä johtaminen ei tarkoita sitä, että johtajan tulisi luopua osaamisestaan, vaan sen avulla hän voi esittää valmennettavalleen oikeita kysymyksiä. (Havunen 2007, 23–24.) Keskustelu on mahdollista toteuttaa käyttämällä ainoastaan kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä valmennettava saadaan pohtimaan näkökantojaan ja kehittämään ratkaisujaan. Valmentajan kannattaa tehdä vain yksi kysymys kerrallaan. Kysymys virittää valmennettavan pohtimaan asiaa, joten häntä ei tule tässä vaiheessa keskeyttää. Kysymyksillä ei ole tarkoitus painostaa, vaan ne tulee esittää kiinnostavaan sävyyn. Avointen kysymysten muoto on esimerkiksi seuraavanlaiset: mitä, miten, kuka, missä, kuinka, oletetaan että..., kuvitellaan että.... (Carlsson & Forssell 2008, 130–134; Hirvihuhta 2006, 73.)

Innostavat ja sytyttävät kysymykset ovat tilanteen ja valmennettavan mukaan muotoiltuja. Niillä on usein yhteys siihen mitä valmennettava haluaa saavuttaa (Mitä haluat saada työssäsi aikaa?), minkälaisia ovat hänen onnistumisensa tai ominaisuutensa (Mitkä ovat

vahvuutesi?). Kysymykset voivat liittyä valmennettavan toimimiseen organisaatiossa (Miten saat muut mukaan ja syttymään?) ja näillä kysymyksillä voidaan haastaa valmennettavaa (Mistä olet aina haaveillut?). (Hirvihuhta 2006, 73–74.)

Ratkaisukeskeiset kysymykset puolestaan voidaan jakaa kuuteen eri osioon. Niiden avulla valmennettava pyrkii muuttamaan ajattelutapaansa käsitteillä olevasta tilanteesta. Näiden kysymysten avulla voidaan ajattelutapaa suunnata tulevaisuuteen, positiivisempaan suuntaan. Coach voi esittää erityyppisiä asteikkokysymyksiä ja johdatella sen mukaan keskustelua tavoitteellisempaan suuntaan. Motivaatiokysymyksillä tarkastellaan valmennettavan kiinnostusta ja sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen. Selviytymiskysymyksillä haetaan valmennettavan ajattelusta vastauksia pienimpiinkin haasteisiin, joilla pyritään ratkaisemaan ongelma tai saavuttamaan paras mahdollinen lopputulos. (Hirvihuhta 2006, 76–80.)

Valmennuksessa voidaan käyttää tehokkaasti apuna valmennettavan ongelmien kääntämistä konkreettisiksi tavoitteiksi. Tässä jokin negatiivinen, ei-toivottu tavoite tulee coachin saada valmennettavan käännettyä joko toiveeksi tai tavoitteeksi. Myös näkökulman vaihtaminen toiseksi auttaa, jos valmennettava ei pääse etenemään valmennusprosessissaan. Näin hän voi kokeilla vaihtamalla roolia kokonaan toiseksi ja pohtimalla asiaansa hänen kohdaltaan miten se kulkisi. Usein tehokas tapa valmennettavalle on sekin, että konkretisoidaan fläppitaululle, esineillä tai korteilla asiat joista keskustellaan. Näkyväksi tekemällä autetaan muutos- ja tavoitesuuntautuneiden kysymysten tekemisessä ja uusien näkökulmien saamisessa. (Hirvihuhta 2006, 80–83.)

Suljetut kysymykset, joihin voi vastata ”kyllä” tai ”ei”, eivät suoranaisesti ole coachin gissa kiellettyjä, mutta näitä kysymyksiä tulee käyttää harkiten. Coach voi suljetuilla kysymyksillä tarkentaa esimerkiksi omaa ymmärrystään keskusteltavasta aiheesta. (Hirvihuhta 2006, 76.)

5.6.2 OTTO–malli

OTTO–menetelmä pohjautuu arvostavaan haastattelutekniikkaan. Sen tavoitteena on pyrkiä löytämään parhaat käytännöt toiminnasta ja kehittää niitä. Aiemmistä onnistumisista on tällöin jo olemassa jonkinlainen toimintamalli ja voimavara, jota soveltamalla

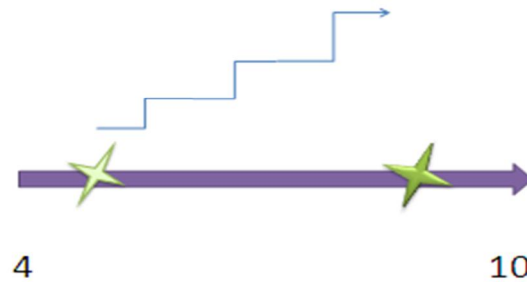
uusiin haasteisiin voidaan mallintaa. Mallissa ei pyritä ratkaisemaan uusia ongelmia tai haasteita vanhalla tavalla, vaan yritetään käyttää niistä saatuja tietoja ja osaamista hyväksi uudelleen. OTTO-malli edesauttaa esimiestä kiinnittämään huomion ryhmässä olevaan osaamisen hyödyntämiseen sekä täsmentämään tavoitteet ja toimintamallit, niin että ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Voimavarat ja aiemmin onnistumiseen johtaneet tekijät tulee löytää: mikä meni hyvin ja missä on parantamisen varaa. Tämän tavoitteena on vahvistaa toimivia ja positiivisia elementtejä uusien haasteiden käsittelemisessä. Epäonnistumisia ja negatiivisia tapahtumia ei tule kieltää, mutta tiedostamalla kyseiset ongelmat ne voidaan välttää nykyisessä toiminnassa. (Havunen 2007, 27–28.)



KUVIO 4. OTTO-malli (Havunen 2007, muokattu)

OTTO-mallissa (kuvio 4) tavoitteen määrittäminen on olennainen osa onnistumisprosessia. Mielikuvat ohjaavat toimintaamme ja tämän vuoksi tavoite määritellään positiiviseksi ja suunnataan tulevaisuuteen. Tavoitteen määränpää voi olla myös jokin ongelma jota lähdetään ratkomaan. (Havunen 2007, 29.) Tavoitteen saavuttamiseksi tulee asettaa osatavoitteita kuvion 5 mukaisesti. Näin muodostetaan konkreettinen kulkusuunta sekä mahdollistetaan onnistumisen tunteen synty, kun saavutetaan osatavoitteet ja päämäärät. Asteikot auttavat toimintamallien täsmentämisessä. Nämä konkretisoivat asioita ja antavat perspektiiviä nykytilasta ja tulevaisuudesta. Ensiksi asteikon avulla voidaan pyytää ryhmää arvioimaan nykytilanne tulevaisuuteen nähden. Kuvaamisen jälkeen tulee asiasta keskustella ja tuoda näkyväksi nykytilan ongelmia. Tämän jälkeen

asteikolla liikutaan eteenpäin, kohti tulevaisuutta ja mietitään mitä tulee tapahtua, jotta asteikolla edettäisiin seuraavaan tavoitteeseen. Tavoitteista keskusteleminen antaa hallinnan tunnetta ja saa näin ryhmää pohtimaan konkreettisia muutoksia, aikatauluja, rooleja ja pelisääntöjä. (Havunen 2007, 30–31.)



KUVIO 5. Asteikolla eteneminen ja osatavoitteet (Havunen 2007, muokattu)

OTTO-mallissa on tärkeää myös keskustella tavoitteen saavuttamiseen liittyvistä riskeistä ja virheistä joita saattaa työskennellessä ilmaantua. Nämä on hyvä tiedostaa ja ennakoida. Riskeistä keskusteleminen vapauttaa ryhmää ja luo lempeämmän ilmapiirin. (Havunen 2007, 33.)

Mallin viimeisessä vaiheessa huomioidaan valmennettavat ja annetaan myönteistä palautetta. Se antaa työntekijälle itseluottamusta omiin kykyihinkin ja lisää motivaatiota, parantaa työsuoritusta ja kykyä ratkaista vaikeitakin pulmia. Esimiehen antaessa säännöllisesti positiivista palautetta ja huomioimalla työntekijän kehittymisen, tarvitsee esimiehen antaa vähemmän korjaavaa palautetta. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 58.)

5.7 Kirjallisuuskatsaus

Parppain (2008, 8) väitöskirjan mukaan käytännön työn rinnalla myös tieteellinen kiinnostus coachingista on lisääntynyt. Tämä on ollut nähtävissä artikkeleiden ja tutkimusten määrän kasvulla. Sydneyn yliopistossa tehdyssä seurannasta nähdään, että coachin-

gista kirjoitettujen tieteellisten artikkeleiden ja tutkimusten määrä on kasvanut vuosittain alusta lähtien, samoin suomenkielinen kirjallisuus on lisääntynyt.

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuskatsauksen tutkimukset on haettu seuraavista tietokannoista: suomalainen artikkeliviitetietokanta ARTO sekä Cinahl, Medic ja PubMed, jotka sisältävät ulkomaalaisia tutkimuksia. Pääpaino oli englanninkielisissä tutkimuksissa. Tutkimuksia kirjallisuuskatsaukseen hain hakusanoilla coaching ja coaching AND leader. Alustavien hakujen jälkeen Medic tietokanta karsiutui.

Taulukossa 1 on nähtävissä hakusanoilla tulleet osumat ja niistä seuranneet valinnat. Haut tähän kirjallisuuskatsaukseen on tehty maaliskuussa 2013. Valituille tutkimuksille on tehty näytön ja laadun asteen arviointi.

TAULUKKO 1. Tietokantojen osumat kirjallisuuskatsauksessa

Tietokanta	Hakusanat: coaching	Hakusanat coaching AND leader	Otsikoinnin perusteella valitut	Tiivistelmän perusteella valitut
2010-2013				
CINAHAL	1438	20	11	3
PubMed	865	14	14	5, joista 2 saataville Full text
Medic	7		0	
ARTO	16		12	1
Yhteensä	N=2326	N=34	N=37	N=6

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että coaching avulla on voitu parantaa työyhteisön toimintaa laaja-alaisesti ja kyseinen johtamisfilosofia on hyödyllinen työväline esimiehille niin terveydenhuollossa kuin muillakin toimialoilla. Tutkimuksista kävi ilmi, että coachingsta hyötyi valmennettava, jonka myötä valmentaja ja työyhteisö koki parannuksia coaching ansioista. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset liitteessä 1.

6 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

6.1. Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Tutkimuksella tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Näin oletetaan, että ihmisten antamat kuvaukset sisältävät asioita, joita pitävät elämässään tärkeinä ja merkityksellisinä. Tutkimuksen tulisi lisätä tutkittavien henkilöiden ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä vaikuttaa positiivisella tavalla heidän ajattelu- ja toimintatapoihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista tutkimuksessa ihmisen tuottamassa toiminnassa antamia arvoituksia. Ihmisten kuvaamat kokemukset ja käsitykset antavat tutkijalle johtolankoja tehdä tutkittavasta ilmiötä päätelmiä ja tulkin-toja eli ratkaista arvoituksia. (Vilka 2009, 97–98 103.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä. Kyseisen menetelmän avulla saan vastauksia esimiesten henkilökohtaista, kokemuksellista tietoa coaching johtamisesta.

6.2 Aineiston keruu

Kysely on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmistä. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset voidaan muotoilla avoimiksi, joissa esitetään kysymys ja jätetään vastaamista varten tila. Näin vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata kysymykseen asia omin sanoin ja monipuolisesti. Avoimessa kyselylomakkeessa kysymykset kohdennetaan niin, että tutkija saa vastauksia tutkimukseensa merkityksellisesti liittyvistä asioista. Avoimia kysymyksiä pidetäänkin perusteluna aineistonkeruu menetelmänä, kun halutaan tietoa erilaisista aikomuksista käyttäytyä jollakin tietyllä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 193–194; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 75.)

Opinnäytetyöhön sisältyvä avoimia kysymyksiä sisältävä lomake laadittiin alustavasti valmiiksi kesällä 2013. Teorian syventymisestä johtuen avoimia kysymyksiä muokattiin elokuussa. Sähköinen kyselylomake esiteltiin tutkimuksen ulkopuolisilla henkilöillä,

joita oli yhteensä neljä. Kyselylomakkeen kysymykset (liite 2.) nousivat coachingin teoriasta ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Terveyskeskuksen ylilääkäri myönsi tutkimusluvan kesäkuussa 2013. Kehittämispäivän ajankohdasta sovittuani lähetin keskijohdon esimiehille kutsut (liite 3.). Työskentelen itse organisaatiossa ja tiesin kaikkien esimiesten työ sähköpostiosoitteet, joten lähetin kutsut kyseisiin osoitteisiin. Kutsu lähetettiin 12 viikkoa ennen kehittämispäivän toteutumisaikaa. Muistutus koulutuspäivästä lähetettiin osallistujille vielä kahta viikkoa ennen tapaamista.

Kehittämispäivä kohdennettiin Potku -hankkeen terveyshyötymallin tavoitteiden mukaisesti keskijohdon esimiehille. Keväällä Lempäälän terveyskeskuksessa keskijohdon kuuluvia osastonhoitajia oli seitsemän. Yksi heistä jäi vanhuuseläkkeelle kesällä. Yksi osastonhoitaja ilmoitti kutsun saatuaan olevansa vuosilomalla kyseisenä ajankohdaksi. Kesäkuuhun mennessä ilmoittautuneita esimiehiä oli viisi. Elokuussa lähetin vielä jälkikutsun kahdelle apulaisosastonhoitajalle ja luottamusmieheksi, mutta he olivat eristä estyneitä osallistumaan tapahtumaan.

Kesällä 2013 perehdyin tarkemmin coaching johtamisfilosofiaan ja valitsin tekniikat joihin paneuduin syvämmällä. Kehittämispäivän sisältö pohjautui opinnäytetyön teoriaan. Koulutuksen tukena oli PowerPoint- esitys, joka tehtiin sen jälkeen, kun teoriaosuus oli valmis.

Kehittämispäivä pidettiin 22.8.2013 kello 13.00 terveyskeskuksen koulutustilassa. Paikalle saapui kaksi esimiestä. Aloitimme iltapäivän omalta osaltamme kahvilla ja tarjoilulla sekä yleisellä keskustelulla. Ennen varsinaista aloitusta varmistettiin vielä yhden puuttuvan esimiehen tilanne. Hän oli sairastapauksen vuoksi estynyt tulemaan. Kaksi esimiestä jäi ilmoittamatta pois. Ennen kehittämispäivän aloitusta esittelin osallistujille ulkopuolisen sihteerini. Hänen tehtävänä oli kirjata muistiin keskustelua ja kommentteja, joita itse en pystynyt samanaikaisesti tekemään.

Koulutuksen sisältö eteni suunnitelman mukaisesti. Avointa keskustelua herätti johtamisen nykytilanne ja haasteet työyhteisöissä. Koulutuksen loppuvaiheeseen olin suunnitellut harjoituksen, joka olisi tehty jos osallistujia olisi ollut useampi. Jätin sen tarkoituksella pois ja annoin tilaa rakentavalle keskustelulle ja kysymyksille coachingin käyttä-

misestä työyhteisön kehittämisen välineenä. Lopuksi keskustelua herätti myös työntekijöiden motivointi ja työtyytyväisyys työyhteisöissä. Kehittämisiltapäivän päätettiin aikataulun mukaisesti kello 15.30. Tilaisuudesta lähti innostuneet ja motivoituneet esimiehet, jotka olivat valmiita kokeilemaan coachingia johtamisensa tukena omissa työyksiköissään.

Kehittämisiltapäivään osallistuneille esimiehille lähetettiin sähköinen kyselylomake seuraavan viikon maanantaina. Tätä lähettämispäivää suosittaa myös Hirsjärvi kumppaneineen (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Vastausaikaa esimiehille annettiin kyseisen viikon loppuun eli viisi arkipäivää. Määräaikaan mennessä olin saanut yhden sähköisen vastauksen. Jatkoin vastausaikaa vielä viidellä päivällä lähettämällä vastaamattomalle esimiehelle muistutuksen kyselystä. Lomake pyydettiin minulta kirjallisena, esimiehen tietokoneen teknisen ongelman vuoksi. Annoin kysymykset hänelle kirjallisena ja sähköisen lomakkeen tavoin jätin vastaustilaa. Vastaukset saatuani kirjoitin molemmat tulokset tyhjälle paperille kysymysjärjestyksessä. Tällä vältin vastausten henkilöitymisen vastaajiin. Näin säilytin vastaajien anonyymiuden ja pystyin analysoimaan tulokset neutraalisti.

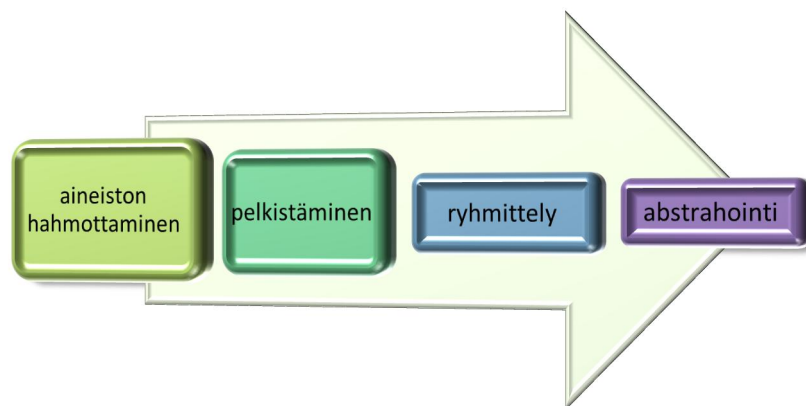
Kehittämisiltapäivään osallistuneiden vähyyden vuoksi lähetin esimiehille, jotka eivät osallistuneet tilaisuuteen vastaavat kysymykset sähköpostitse. Suositus lisäkyselyn tekemisestä tuli ohjaavalta opettajaltani. Näin ollen kolme esimiestä sai vastaavat coaching kysymykset vastattavaksi. Tänä aikana yksi esimies oli irtisanoutunut työtehtävästään. Vastausaikaa annoin kolme vuorokautta. Näistä kolmesta esimiehestä kaksi vastasi määräaikaan mennessä. Heiltä saadut kirjalliset vastaukset lisättiin tutkittavaan aineistoon.

6.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analysoinnissa on tärkeää rajata alue jota tutkii. Yleensä aineistosta nousee esille asioita, joita tutkija ei ole havainnoinut aiemmin ja olisi halukas tarttumaan näihin. Tämän vuoksi onkin tärkeää rajata oma tutkimusalue. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmillä tiedoilla tai teorioilla ei ole mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai tuotoksen kanssa, sillä analyysi on aineistosta peräisin olevaa analyysia. Sisällönanalyysin tarkoi-

tuksena on etsiä tekstistä merkityksiä ja tuottaa niistä sanallisesti sisältöä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97, 106–107.)

Vilkan (2009) mukaan kerätty tutkimusaineisto tulee muuttaa kirjalliseen muotoon eli litteroida. Litteroitava työ on tutkijalle työlästä, mutta samalla tutkijalla on mahdollista keskustella aineistonsa kanssa ja näin muodostaa käsitys tekstin sisällöstä. Tutkimuksen tavoite määrittelee sen, kuinka tarkasti aineisto on litteroitava. Jos aineiston analysointitapa ja tutkimuksen luonne antavat mahdollisuuden niin aineisto voidaan litteroida osittain. (Vilka 2009, 115–116.) Kehittämissiltapäivän aikana esiin nousseet kysymykset ja keskustelut litteroitiin. Tekstiin sisältyi kaikki osallistujien mielipiteet, kysymykset ja muut keskustelua herättäneet seikat coaching aiheesta paitsi omat puheeni esityksestä. Tiivistettyä tekstiä kirjoitin ilman erityisasetuksia (Times New Roman, riviväli 1, kirjainkoko 12) yhteensä kolme sivua. Tähän litteroituun tekstiin lisäsin jälkikäteen neljän esimiehen kirjalliset vastaukset.



KUVIO 6. Aineiston analysoinnin vaiheet (Kylmä & Juvakka 2007, muokattu)

Kuviossa 6 kuvataan aineistolähtöisen analyysin päävaiheet. Ensiksi aineistoa luetaan ja tutustutaan sen sisältöön. Näin selvitetään mitä aineisto kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät ohjaavat aineiston analyysia. Tekstistä nousevat alkuperäisilmaisut voidaan korostaa ja käyttää aineistoa havainnollistavana esimerkkinä tutkimusraportissa. Pelkistämällä merkitykselliset alkuperäisilmaisut tiivistetään niin, että sisältö ja asian ydin säilyvät. (Kylmä & Juvakka 2007, 116 – 177.) Opinnäytetyöni aineistosta esiin nousseet merkitykselliset asiat alleviivasin tekstistä korostusvärein, kuvaamaan tiettyjä koodeja. Näin sain yhdisteltyä koodit ja siten muodostettua yhdistä-

vien tekijöiden välillä ryhmiä. Tässä opinnäytetyössä aineiston alkuperäisilmauksesta pelkistämiseen on tehty taulukossa 2 olevan esimerkin tavoin aineiston pelkistämisestä.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

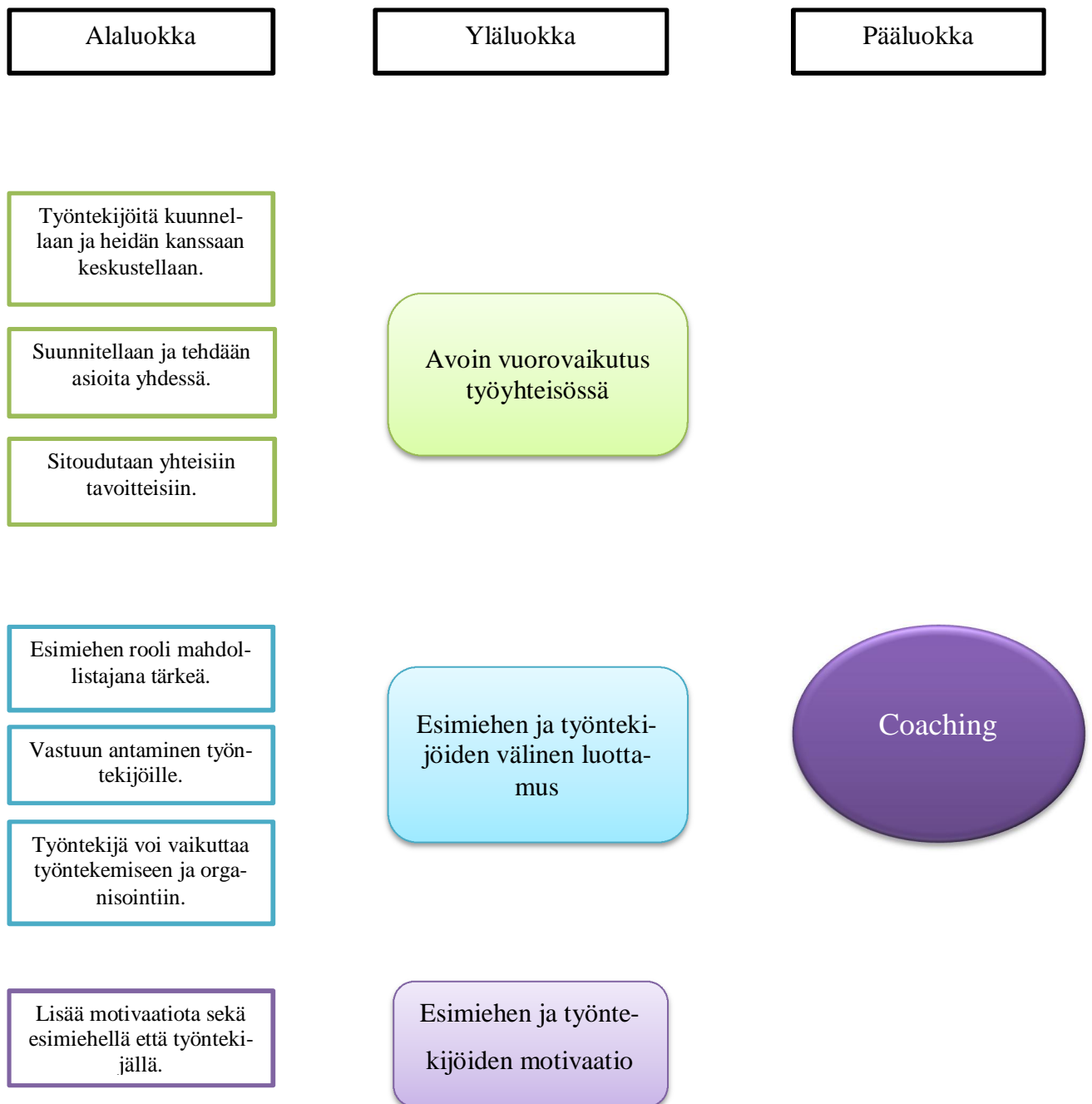
ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTYILMAUS
...työntekijät saadaan paremmin sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen...	Sitoudutaan tavoitteisiin.
...tekeminen on mukavampaa, kun ovat itse olleet mukana sen työstämisessä...	Positiivisuus työn tekemiseen lisääntyy.
...molemmille osapuolille tämä lisää motivaatiota...	Motivoi työn tekemiseen.

Toisessa vaiheessa pelkistettyjä ilmaisuja vertaillaan ja yhdistellään eri luokkiin sisällönsä perusteella. Pelkistämistä ohjaa tutkimusaineiston sisältö sekä tutkijan oma näkemys aineiston yhdistelemisestä. Saman sisältöisten ilmaisujen yhdistämisen myötä luokka nimetään kuvaavalla nimittäjällä niin, että se kattaa siihen kuuluvat pelkistetyt ilmaisut. Ajatuksella ja aineistoa läpi käymällä saadaan muodostettua luotettava synteesi, joka antaa vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin. (Kylmä & Juvakka 2007, 118 – 119.) Taulukossa 3 olevan esimerkin mukaan on opinnäytetyön pelkistetyt ilmaukset ryhmitelty luokiksi. Tässä esimerkissä on esitetty yksi luokka ja sen alle sisältyvät pelkistetyt ilmaukset.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä

PELKISTETTY ILMAUS	RYHMITTELY ALALUOKAKSI
Esimiehen rooli mahdollistajana on tärkeä.	
Vastuun jakaminen ja antaminen työntekijöille.	Esimiehen ja työntekijöiden keskinäinen luottamus.
Työntekijä voi vaikuttaa työn tekemiseen ja organisointiin	

Kuviossa 7 on tarkasteltavissa aineistosta nousseet pelkistetyt ilmaisut, jotka olen nimenyt alaluokaksi. Näitä alaluokkia yhdisteltiin ja saatiin luotua kolme yläluokkaa. Näiden yläluokkien yhdistäväksi tekijäksi saatiin yksi yhteinen nimittäjä coaching.



KUVIO 7. Aineistosta esiin nousseet alaluokat, yläluokat ja pääloukka

7 TULOKSET

Opinnäytetyön tulokset on kirjoitettu yläluokittain kuvion 7 mukaisessa järjestyksessä. Jokainen yläluokka sisältää tutkitusta aineistosta esiin nousseet tulokset.

7.1 Avoin vuorovaikutus työyhteisössä

Aineistosta nousi esiin seikka, miten tärkeää on kuunnella ja kuulla työntekijöitä. Vastauksien perusteella coachingin koettiin antavan esimiehille mahdollisuus kuunnella aktiivisesti työntekijöitä ja antaa näin ollen heille mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään. Esiin tuli myös se, että yksittäisen työntekijän ääni tulisi paremmin kuulluksi. Ja näin ollen jokaisella olisi mahdollisuus konkreettisesti vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisönsä tekemiseen – vaikuttamalla itse asioihin. Siten työntekijöiden eri näkökulmat tulevat paremmin esille ja vaikuttamisen mahdollisuus työyhteisössä kasvaa.

”Työntekijät tulevat paremmin kuulluksi ja pystyvät vaikuttamaan itselle tärkeisiin asioihin.”

Keskustelemalla avoimesti asioista annettaisiin työntekijöiden ilmaista ajatuksiaan. Koettiin myös, että coachingin avulla työntekijät ja -yhteisö voivat kokea merkityksellisyyttä päätösten teossa.

Aineistosta ilmeni myös se, että coachingin avulla esimiehet kokivat yhdessä tekemisen ja yhdessä suunnittelemisen suureksi voimavaraksi. Tämän seurauksena koettiin, että yhteenkuuluvuus ja tasa-arvoisuus organisaatiossa kasvaisivat, joka nähtiin coaching johtamisen etuna.

Esille nousi myös työhyvinvoinnin merkitys ja se, että työntekijällä on mahdollisuus kehittää itse omaa työtänsä ja olla ”oman työnsä edustaja” eri tavalla kuin nykyisin. Huomio kiinnittyi myös eri ikäisten työntekijöiden yhteistyöhön. Coachingin avulla koettiin olevan mahdollisuus parantaa kokeneiden ja työuraansa aloittelevien työntekijöiden osaamisen käyttämistä voimavarana työyhteisössä.

”...erilliset näkökulmat tulevat paremmin esille.”

Kaiken kaikkiaan vastausten mukaan coachingin nähtiin antavan koko työyhteisölle mahdollisuus sitoutua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteishengen paranemisella ja sitoutumisella koettiin olevan suuri merkitys. Tavoitteellisen toiminnan kautta yksilöiden näkökulmat saataisiin paremmin esille ja näin annettaisiin kaikille työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan ja organisaation toimintaan.

7.2 Esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamus

Tutkimusaineistosta nousi esiin esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen tärkeys. Esimiehen roolia mahdollistajana työntekijöiden ammattitaidon hyödyntämiseen pidettiin olennaisena osana coaching johtamisen taitona. Siinä tuotiin esille se, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ja tuoda työyhteisössä esille oma näkemyksensä työn tekemisestä tai kehittamisestä. Vastauksista nousi esille myös se, että coachingin avulla työntekijät saadaan sitoutumaan työn tekemiseen paremmin.

”Nähdään myös se, että sitoudutaan yhteisiin päämääriin ja sovittuihin asioihin.”

”Työntekijät kokevat, että voivat vaikuttaa omaan työhönsä.”

”Kunnioittaminen, se on tosi tärkeätä ja se usein nykyään puuttuukin monista työyhteisöistä...”

Esimehen roolia pidettiin tärkeänä, jotta kehitettävän tai tavoiteltavan muutoksen päämäärä saavutettaisiin.

7.3 Esimiehen ja työntekijöiden motivaatio

Aineistosta yhtenä tärkeimpänä ilmeni coachingin avulla ilmentyvä motivaatio työn tekemiseen organisaatiossa. Esimiehet pitivät tätä olennaisena asiana, jota työyhteisössä tarvittaisiin. Motivaatiolla koettiin olevan vaikutusta sekä esimiehen että työntekijän työskentelyyn. Sen koettiin antavan innostusta ja innokkuutta kokeilla uusia asioita. Motivaation myötä työyhteisössä kunnioittaminen, sitoutuminen työn tekemiseen ja vastuun ottaminen lisääntyisi. Näiden elementtien avulla coachingin koettiin antavan positiivinen ilmapiiri työyhteisöön. Tällä oli taas merkitystä työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

”...molemmille osapuolille tämä lisää motivaatiota ja tuo onnistumisen iloa...”

”...työmotivaatio kasvaa ja työyhteisön yhteishenki paranee...”

”Tätä on kokeiltava!”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Luotettavuuden arviointi on tutkimuksessa välttämätöntä, siinä selvitetään tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen osa-alueita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kriteereillä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta ja niiden osoittamista tutkimuksessa. Tekijän on varmistettava, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tulokset vastaavat käsityksiä tutkimuskohteesta. Tätä voidaan vahvistaa eri menetelmin. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Tässä opinnäytetyössä uskottavuutta lisää se, että tekijänä olen pitänyt tutkimuspäiväkirjaa johon olen kirjoittanut valintoja tutkimusta tehdessäni sekä tunteja ja kokemuksiani tutkimusta tehdessäni. Päiväkirjan avulla olen syventänyt ajatustani tutkittavasta ilmiöstä ja sen vaikutuksista esimiesten työskentelyyn organisaatiossa. Uskottavuutta lisää myös se, että olen ollut tekemisissä tutkittavan asian ja tutkimusaineiston kanssa riittävän pitkän aikaa, lähes vuoden ajan. Sekä se, että opinnäytetyön tuloksissa on käytetty suoria lainauksia.

Vahvistettavuus sisältyy tutkimusprosessiin ja edellyttää prosessin kirjaamista niin, että sitä voi toinen lukija seurata ongelmitta. Tutkimuksen tekijä kirjoittaa raporttiinsa muistiinpanojaan tutkimusprosessin eri vaiheista, ratkaisuista ja oivalluksistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen ja tutkimuksen avoimuus korostuu erityisesti. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyössä tehdyt ratkaisut ja oivallukset ovat kirjoitettu avoimesti tutkimusraporttiin. Aineistosta nousseet tutkimustulokset on julkaistu tulkintani mukaisesti.

Refleksiivisyys tutkimuksessa edellyttää tutkijan ymmärrystä omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Arvioitavana on, miten tutkija vaikuttaa aineistoonsa, tutkimusprosessiin ja lähtökohtiin tutkimusraportissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyötä tehdessäni olen tuonut esille sen, että työskentelen kyseisessä organisaatiossa, mutta en esimiesasemassa. Työn aihe oli minulle käsitteenä vieras, mutta syvemmin

siihen perehtyessäni koin coachingin läheiseksi ja toimintatavaksi, jota haluan itse oppia lisää.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksesta esiin tulleiden tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. Jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä, on tutkijan annettava riittävästi tietoa tutkimukseen osallistuneista ja ympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyössä on kerrottu tutkimuksen taustat ja kenelle tutkimus on osoitettu. Opinnäytetyöstä tulleita tuloksia on arvioitu suhteessa muihin tutkimuksiin.

8.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimusetiikan tarkoituksena on tuoda ilmi seikat valinta- ja päätöksentekotilanteista, joiden avulla tutkimuksen tekijä on tehnyt valintansa tutkimusprosessissaan. Tutkimuksen aiheen valinnassa tutkijan tulee pohtia sen oikeutusta; arvoa ja merkitystä. Tutkimuksesta tulee olla hyötyä kanssa ihmisille. Eettisessä pohdinnassa tulee arvioida tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja. (Kylmä & Juvakka 2007, 137, 144.)

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla tietoisia tutkimuksen etenemisestä ja osallistujia on tiedotettava tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, kestosta, menettelyta-voista ja mihin tietoa aiotaan käyttää. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyys ja anonymisuus tulee huomioida. Erityistä tarkkuutta tutkimuksen tekijältä vaaditaan, kun kyseessä on pieni yhteisö, jolle tutkimus kohdennetaan. Raportoinnissa on huomioitava ne oleelliset seikat, jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 149, 152 – 154.)

Opinnäytetyön tutkimuslupa anottiin terveyskeskuksen ylilääkäriltä. Opinnäytetyön aihe ei ollut arkaluonteinen. Aihe liittyi konkreettisesti organisaation osallistumiseen valtakunnalliseen Potku- hankkeeseen ja sen terveyshyötymalliin. Organisaation keskijohdon esimiehet kutsuttiin kehittämisiltapäivään. Kutsusta kävi ilmi, että kyseessä on tutkimus ja mihin se liittyi. Anonymisuus ja luottamuksellisuus tutkimusprosessin eri vaiheissa korostettiin vielä kehittämisiltapäivän aikana. Opinnäytetyössä ei ollut olennaista tutkia osallistujien ikää, koulutusta tai muita taustatekijöitä. Tulosten raportoinnissa on erityisesti huomioitu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tunnistamattomuus. Tutki-

mustulokset on raportoitu rehellisesti ja avoimesti. Keskijohdon esimiehille on toimitettu johtamisen tueksi tekniikkakortti, joka toteutettiin opinnäytetyöhön sisältyvän coaching teorian pohjalta. (liite 4.)

8.3 Tutkimustulosten tarkastelua aiempiin tutkimuksiin

Tämän opinnäytetyön tulokset saavat vahvistusta kansallisista ja kansainvälisistä tutkimustuloksista. Opinnäytetyön tuloksilla voidaan vahvistaa coachingin positiivisia vaikutuksia organisaatiossa eri tahoilla.

Esimiehen rooli vaikuttajana ja mahdollistajana antaa työntekijöille vastuuta ja kannustavaa toimintaa on coachingin yksi perusteista. Tähän antaa myös selkeän johtopäätöksen Pauline Joyce tutkimuksessaan (2010), jossa päivittäisessä johtamisessa coachingin avulla saatiin positiivinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä.

Parpein (2008) väitöskirjassa esimiehet pitivät olennaisena osana sitä, että he toimivat coaching tilanteissa tehtävän etenemisen tarkkailijana, kun taas valmennettavat keskittyivät tehtävän sisällön luomiseen. Näin myös opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että esimiesten tulisi antaa työntekijöille tilaa keskustella ja kehittää omaa työtänsä sekä luottaa työntekijöiden tekemiseen.

Parpein (2008, 161) väitöskirjassa ilmenee myös coaching johtamisen seikka, johon opinnäytetyöni kehittämisiltapäivään osallistuneet esimiehet olivat valmiita kokeilemaan omissa työyhteisöissään. Parpein mukaan coachingin hyödyt tavoitteen saavuttamisesta ja henkilökohtaista kehittymistä edistävänä tekijänä on kannattavaa ottaa käyttöön organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Näin onnistumisen kierre saa jatkumoa organisaatiossa ja jokainen työntekijä voi sparrata toistansa parempaan suoritukseen.

Kinnusen (2011, 75) tutkimuksen mukaan coaching johtamisella saadaan pitkäjänteisen coaching työn avulla positiivisia muutoksia työyhteisöön. Näitä olivat motivaatio, innostuneisuus sekä oppiminen työntekijöiden osalta. Myös opinnäytetyön tuloksista ilmeni se, että esimiehet voivat coachingin avulla saada työntekijöihinsä uutta innostusta ja motivaatiota tehdä työtä työyhteisössä.

Tuloksissa nousi esiin sekä esimiehen että työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta se, että coaching avulla motivaatio työn tekemiseen lisääntyy. Myös Parpein väitöskirjassa esiin nousi se, että omien vaikutusmahdollisuuksiensa ja sitoutumisella työhön valmennettavilla oli paremmat mahdollisuudet päästä tavoitteisiinsa. (Parpei 2008, 103.)

Keskustelussa kehittämisiltapäivässä esiin nousi ajatus siitä, että terveydenhuollossa yksilö coaching esimiehen kanssa aiheuttaisi närää muissa työntekijöissä. Ryhmässä coaching nähtiin suurena etuna. Kuten Pitkänen väitöskirjassaan (2008, 53) toteaa, että oli coaching organisaatiossa sitten yksilö tai ryhmä muotoista se nähdään kuitenkin kannattavana lisänä muun johtamisen ohella. Sillä tämän päivän muuttuvassa ja vaativassa työympäristössä on kiinnitettävä huomiota henkilöstön jaksamiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin. Hyödyntämällä coachingia ymmärretään henkilöstön osaaminen ja hyvinvoinnin merkitys osana pitkän aikavälin menestystä organisaatiossa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat myös sen, että uudelle johtamisfilosofialle olisi työyhteisössä käyttöä, mutta sen käyttöön ottaminen vaatii vielä harjoitusta ja tukea. Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että kyseiselle johtamisfilosofialle on tilausta kohdeorganisaatiossa ja sitä on mahdollista toteuttaa.

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esimiesten näkemyksiä coaching johtamisesta. Tavoitteena oli antaa esimiehille coaching johtamisesta uusi työväline esimiestyöskentelynsä tueksi sekä tuottaa coaching tekniikkakortti työn tueksi. Organisaation johdolle opinnäytetyön tulokset tullaan esittelemään myöhemmin. Organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää opinnäytetyössä esille nousseita tutkimustuloksia johtamisstrategiasaan. Myös Potku -hankkeelle tullaan raportoimaan siitä, että Lempäälän terveyskeskuksessa on terveyshyötymallin mukaisesti koulutettu keskijohdon esimiehiä johtamisosaamisesta.

Kehittämisiltapäivän tarpeellisuudesta ja johtamisosaamisesta sekä aiheen ajankohtaisuudesta koettiin olevan hyötyä organisaation esimieskulttuurin kehittämisessä. Iltapäivän koettiin antavan uusia ajatuksia johtamiseen ja valmiuksia coachata omassa työyhteisössä. Coaching avulla voitaisiin motivoida yksilöitä sekä ryhmiä ja kokonaisuudessa

toimia uudella tapaa työyhteisössä. Henkilökohtaisesti mietin pitkään asiaa miksi kehittäminen ja itsensä kehittäminen on haasteellista. Kehittämisiltapäivään osallistuneiden vähäisen määrän vuoksi pohdin nyky-yhteiskunnan kulttuuria ja sitä miten johtaminen ja sitoutuminen on viime vuosien ja vuosikymmenten aikana muuttunut. Jos lupaudutaan ja sitoudutaan tiettyihin sääntöihin, niin niiden noudattamista ei kuitenkaan pidetä tärkeänä. Onko työyhteisöjen johtamiskulttuurissa lupa pettää lupauksensa kiireen tai jonkin muun syyn taakse ja miten se vaikuttaa työyhteisön toimintaan?

Potku -hankkeen ja terveystyömallin tavoitteena on herätellä miettimään asioita uudella tavalla. Terveystyömallin on tarkoitus jäädä elämään ja antamaan viitteitä siitä, että jatkuvaa kehittymistä ja oppimista tarvitaan joka osa-alueella myös johtamisessa.

Tutkijana minua kiinnostaa minkälainen vaikutus coachaavalla johtamisotteella on konkreettisesti työyhteisössä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää työyhteisön nykytilanteen kartoitus työtyytyväisyyden osalta kyselyiden ja eri mittareiden avulla sekä uusinta mittaukset puoli vuotta sen jälkeen, kun organisaatiossa on ollut coachaavaa johtamisote. Olisi myös ihanteellista tutkia ja vertailla yksiköiden välillä miten esimerkiksi organisaation ylimmän johdon asettamat tavoitteet saataisiin käytäntöön yksiköissä joissa coachataan ja joissa ei coachata. Kehittämisen arvoisena koen coachingin syventämisen organisaatiossa muidenkin työntekijöiden tietoisuuteen. Näin johtamisfilosofiaa tutkittaisiin työntekijöiden näkökulmasta ja etenkin siitä miten he kokevat coaching vaikuttavan vaikkapa työssäjaksamiseen ja vuorovaikutuksen sekä luottamuksen lisääntymiseen työyhteisössä.

LÄHTEET

- Autio, VM., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Cardoso, M., Ramos, L. & D`Innocenzo, M. 2010. Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context. Brasilia. Tutkimus.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Gilliers, F. & Terblanche, L. 2010. The system The system psychodynamic leadership coaching experiences of nursing managers. Etelä Afrikka & Kanada. Tutkimus.
- Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review. March – April 2000. Tutkimus.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Heino, M. 2009. Ryhmäcoaching. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulu. Kehittämistehtävä.
- Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuiden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- International Coaching Federation. 2013. Luettu 28.7.2013
<http://coachfederation.org/>
- Jakobsson, B. 2013. LEAN terveydenhuollossa ja palvelutoimialoilla seminaari. 25.4.2013. Suomen Lean yhdistys & HUS. Helsinki: Biomedicum.
- Joyce, P. 2010. Leading and leadership: reflections on a case study. Irlanti. Tutkimus.
- Junkkari, L. 2007. Coaching sisäisenä prosessina. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karppinen, A. 2007. Valmiina valmennettavaksi! Taloussanomien 01/2007, 13-15.

- Kaste-ohjelma 2012-2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. Julkaisuja 2012:1 Luettu 1.7.2013. <http://www.stm.fi/etusivu>
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Ajatuskirjat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, T. 2011. Deep leadership coaching effectiveness.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lempäälän kunta. 2013. Luettu 14.7.2013.
http://www.lempaala.fi/terveys_ja_hyvinvointi/terveyskeskus/
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Tulostettu 27.10.2013. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Pappei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja.
- Phillips, R. 1994. Coaching for Higher Performance. Management developning review, vol. 7, nro. 5, 19-22.
- Pitkänen, A. 2008. Organisaation sisäinen coaching. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot. Kandidaatintutkielma.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Potku -hanke. Luettu 14.7.2013
<http://potkuhanke.fi/>
- Rehn, A. 2012. Vaaralliset ideat. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salo, M. 2006. Johtamisen nyt: tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Santasalo, L. & Åhman H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalvvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: AS Pakett.

Suomen Coaching yhdistys. Luettu 21.7.2013.
<http://www.coaching-yhdistys.com/fin/>

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset

(1/2)

Tutkimuksen tekijät, julkaisu vuosi tutkimuksen nimi, julkaisumaa	Tutkimuksen tarkoitus/ Tavoite	Tutkimuk- sen meto- dologiset lähtökoh- dat	Aineiston keruu- ja analysointi- menetelmä	Keskeiset tulokset	Näytön aste / Laa- dun arvioinnin pisteitys
Joyce, Pauline. 2010. Leading and leadership: reflections on a case study. Irlanti	Kuvata tark- kailemalla johtajan joh- tamista tietyis- sä eri tilanteis- sa.	Kavlitatii- vinen tapaustut- kimus. N= 1	Tarkastele- malla ja tulkitsemalla näkemäänsä. Aineistoläh- töinen ana- lysointi.	Keskeisenä tuloksena tutkimuk- sessa nähtiin johtajan moninaiset johtamisme- todit, joiden avulla ohjata menestyk- sekkäästi työntekijöi- tään.	16/ IV
Gilliers Frans, Ter- blanche Landa. 2010. The system psychody- namic leadership coach- ing experiences of nurs- ing managers. Etelä Afrikka/ Kanada	Takoituksena kuvata val- mentavan johtamisen aikana hoito- työnjohtajien oppimuskö- kemuksia.	Kvalitatii- vinen tutkimus. N= 6	Diskurssi- analyysin avulla ana- lysoidut aineistot: esseet ja muistiinpa- not.	Erityisesti hoitotyön johtajien tuloksista kävi ilmi oman työ- kuvan sel- kiytyminen sekä ajan- hallinnan priorisointi.	19/ I

(2/2)

<p>Cardoso Maria, Ramos Lais, D`Innocenzo Maria.</p> <p>2010.</p> <p>Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context.</p> <p>Brasilia</p>	<p>Tarkoituksena kuvata coaching-johtamismetodia johtajien strategisena työkaluna.</p>	<p>Kavantitatiivinen tutkimus.</p> <p>N= 11</p>	<p>Puolistrukturoitu kysely, aineiston analyysimenetelmä.</p>	<p>Tuloksista nousi ilmi se, että valmentavan johtamisen keinoilla he saivat uusia metodeja johtaa, jotka parantaisivat palautteen antamista ja sen saamista, viestintän parantamista ja asenteiden muuttumista.</p>	<p>16/ IIIb</p>
<p>Kinnunnen Tommi.</p> <p>2011.</p> <p>Deep leadership coaching effectiveness.</p> <p>Suomi</p>	<p>Tarkoituksena selvittää kahdessa eri organisaatiossa valmentavan johtamisen tehokkuutta.</p>	<p>Tieteellinen tapaus tutkimus</p> <p>N= 2 organisaatiota</p>	<p>Vertaileva tutkimusote</p>	<p>Tärkeimpänä pidettiin valmentavan johtamisen olevan tehokas ja hyödyllinen johtamisprosessi.</p>	<p>18/ IV</p>

Liite 2. Kyselylomake

E-lomakkeena toteutettava kysely kehittämisiltapäivään osallistuneille esimiehille.

1. Mitä hyötyä coaching johtamisesta koet olevan työssäsi?
2. Mitä hyötyä koet coaching johtamisen antavan työntekijöillesi ja työyhteisöllesi?
3. Mitä vielä haluaisit tietää coaching:sta, jotta ottaisit sen osaksi johtamisfilosofiaasi?
4. Mitä muuta, anna palautetta kehittämisiltapäivästä?

Liite 3. Kutsu kehittämisiltapäivään

KUTSU KEHITTÄMISILTAPÄIVÄÄN
30.5.2013

COACHING – ESIMIESTEN APUNA

Aika: 22.8.2013 kello 13.00-15.30

Paikka: Lempäälän terveystakeskus, kokoushuone Pinsetti

KEHITTÄMISILTAPÄIVÄN SISÄLTÖ

1. Iltapäivän avaus
2. Mitä Coaching on?
3. Mitä hyötyä Coaching johtamisesta on esimiehelle ja työntekijälle?
4. Miten Coaching avulla voi ohjata työntekijöitään?

Tervetuloa!

Pauliina Lehtonen
Sosiaali- ja terveystalan johtaminen ja kehittäminen
Ylempi AMK- opiskelija

JAKELU Esimies 1, Esimies 2, Esimies 3, Esimies 4, Esimies 5, Esimies 6, Esimies
7

Coaching

tekniikkakortti

Coaching on yksilön ja organisaation kehittämiseen liittyvä johtamistapa.

Esimies coachina

Coachin tulee antaa työntekijälle tilaa olla keskipisteenä, tuoda omia ajatuksiinsa julki.

- Hyvä tilannetaju
- Luottamus työntekijään
- Unohda roolisi esimiehenä coaching istunnoissa
- Anna työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa ja ideoida
- Pidä kiinni tavoitteesta ja ohjaa kysymyksillä sitä kohti
- Älä kuitenkaan johdattele valmennettavaa

Coaching istunnon eteneminen

- Sovi tapaamisista
- Luo positiivinen ja kannustava ilmapiiri
- Kohdenna tavoite positiiviseksi lopputulokseksi
- Yksilötapaamiset 60-90min/krt
- Ryhmätapaamiset 90-120min/krt
- Coachingin luonteesta riippuen tapaamisia 1-4/5-10krt
- Muistioiden tekeminen, välitehtävien antaminen työntekijälle
- Raportointi johdolle ja työntekijälle coachingin lopputuloksesta ja tarvittaessa tietyn, sovitun jakson jälkeen

Coachin tärkeimpänä työvälineenä pidetään kuuntelemista ja kysymysten kysymistä. Kuuntelemalla sitä mitä valmennettava puhuu - osaat kysyä oikean kysymyksen. Onnistunut keskustelu edellyttää hyvän, luottamuksellisen suhteen luomista valmentajan ja valmennettavan välille.

Coaching tekniikoita on erilaisia ja niitä voidaan käyttää erityyppisissä coaching keskusteluissa. Pääsääntöisesti käytetään avoimia kysymyksiä, jotka antavat valmennettavalle mahdollisuuden käsitellä ajatustaan. Coachingiin olennaisesti liittyvä tekniikka: tunnustuksen ja palautteen antaminen on erittäin tärkeää. Tällä valmennettavan itsetuntoa vahvistetaan, nostetaan tehokkuutta sekä uskotaan toiminnan kehittymiseen.

OTTO-malli

Tavoitteena on auttaa esimiestä hyödyntämään ryhmässä oleva osaaminen, täsmentää tavoitteet ja toimintamallit joiden avulla voidaan ohjata toimintaa.

O – huomio onnistumiset
aiemmissa tilanteissa

T – Tavoite

T – Toimintamallit

O – Oma-aloitteisuudesta
kannustamista

Alku- ja tavoitetilanteen määrittäminen konkretisoi tavoitteet. Välitavoitteet tekevät päämäärän saavuttamisesta helpompaa.



Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi

Kysymystekniikka

Kysymysten avulla valmennettava autetaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja oma-aloitteisuuteen.

Kysy yksi kysymys kerrallaan. Valmennettavalle on jätettävä tilaa kysymyksen käsittelyyn ja pohdintaan, jolloin oivalluksia syntyy.

Avoimet kysymykset:

- Mitä, Miten, Kuka, Missä, Kuinka
- Oletetaan, että...
- Kuvitellaan, että...

Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching.
Heino, M. 2009. Ryhmäcoaching.