

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Heino Maija

Kehittämishanke

Ryhmäcoaching

Työnohjaaja Sisko Mällinen
Tampere 12/2009

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Heino, Maija
Ryhmäcoaching
20 sivua + 5 liitesivua
Joulukuu 2009
Työnohjaaja Sisko Mällinen

TIIVISTELMÄ

Tutkimuskysymykseen ”Mitä coaching on?” etsitään vastausta ensin pyrkimällä määrittelemään coaching valmennusprosessia yleisellä tasolla. Ryhmäcoaching-valmennuksen määritelmää lähestytään yhteistoiminnallisen oppimisen ja fasilitoinnin teorioiden kautta. Coachingia käsittelevästä kirjallisuudesta tehdään yhteenvetoa siltä osin kuin se valottaa ryhmäcoaching-käsitettä. Lopuksi tarkastellaan joitakin esimerkkejä ryhmäcoaching-valmennuksesta jota on tarjolla internetissä. Lopputuloksena on kirjoittajalle syntynyt käsitys ryhmäcoaching-määritelmästä ja mahdollisesta toteuttamistavasta. Suomen Coaching-yhdistyksen coaching-määritelmiä on käytetty aineistona sopivien toimintatapojen arvioimisessa, kuten myös kirjoittajan kokemusta kouluttajana ja coachina.

Asiasanat: Coaching, ryhmä – ja yksilöcoaching, coach

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 Mitä coaching on?	4
3 Mihin ryhmäcoaching perustuu?	10
3.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen	10
3.2 Fasilitointi	11
4 Kohti ryhmäcoaching-määritelmää	14
4.1 Ryhmäcoaching internetissä	15
4.2 Ryhmäcoaching määritelmä	16
5 Pohdinta	18
Lähteet	19
Liite 1: ICF:n eettiset säännöt	21

1 Johdanto

Nykyinen haasteellinen työelämä ja arki ovat vaativia osaamisen, kehittymisen, jaksamisen näkökulmista. Tarvitaan uudenlaista ohjausta tukemaan yrityksiä ja heidän avainhenkilöitään, erityisesti johtajat ja esimiehet ovat erittäin kovien haasteiden ja paineiden alla. Käytännön työssä on huomattu coaching-valmennuksen toimivan hyvin esimiesten taitojen kehittämisen tukena, asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä tuloksiin.

Lisäkouluttautumiseni Certified Business Coachiksi antoi uusia ajatuksia ryhmäcoaching- menetelmän käyttöönotosta ryhmien ohjauksen työvälineeksi. Koulutus antoi uusia valmiuksia yksilöiden ohjaamiseen. Kyselin vinkkejä kouluttajaltamme Colin Brettiltä, miten ohjata ryhmää samoilla toimintatavoilla, hänellä ei ollut vastauksia kysymyksiini, vaikka on kokenut, kansainvälisesti toimiva coachien kouluttaja.

Ohjaan esimiesryhmiä työkseni ja olen pidempään kaivannut tehokkaampia tapoja ohjata. Esimiesvalmennuksessa pyritään antamaan tukea päätöksentekoon ja käytännön esimiestoimintaan. Esimiesten päätökset voivat olla taloudellisesti merkittäviä sekä ne vaikuttavat monien työntekijöiden arkipäivään. Luentotyypinen ohjaaminen ei ole paras mahdollinen tapa, tarvitaan aktivoivaa toimintamallia, jonka avulla oppinen ja kehittyminen on laajempaa tai syvempää. Näiden kokemuksieni pohjalta syntyi kiinnostus selvittää tarkemmin ryhmäcoaching-menetelmää.

Tutkimuskysymykseksi muodostui yksinkertaisesti: Mitä on ryhmäcoaching?

2 Mitä coaching on?

On vaikeaa määritellä tarkasti mitä coaching on. Coaching soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Coach- koulutuksen hankkineet coachit toimivat kuitenkin samansuuntaisesti ja samoilla periaatteilla ja eettisillä säännöillä. Coachien tausta, muu ammatillinen työkokemus ja koulutus sekä persoona vaikuttavat tietysti jonkin verran. Kahta samanlaista coaching- yhteistyösuhdetta ei ole, sillä jokainen valmennusprosessi on myös ainutlaatuinen. Coachina toimiminen vaatii monenlaisia taitoja ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Työn haasteellisuus ja monipuolisuus kiehtoo coachiksi haluvia henkilöitä. Usein heillä on monipuolinen pitkä työ- ja elämäkokemus taustalla.

Coaching- valmennusta tehdään hyvin erilaisissa tilanteissa oleville henkilöille. Kaikille on kuitenkin yhteistä, asiakasta pyritään auttamaan oivaltamaan itse ratkaisu pulmaansa. Useimmat coachit ovat keskittyneet johonkin osa-alueeseen kuten johtohenkilöihin, työelämään tai elämänhallintaan liittyvien asioiden kehittämiseen. Coaching valmennuksen tilaa ja maksaa ko. henkilön työpaikka tai henkilö itse. Useimmiten coachit ovat ulkopuolisia eli eivät ole ko. yrityksen palveluksessa vaan tekevät sopimuksen mukaisesti valmennusta. Coachilla ei saa olla omaa tavoitetta. Valmennuksen tavoitteena on edetä asiakkaan ehdoilla, ulkopuolinen henkilö pystyy tähän parhaiten.

”Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa.

Business Coaching tapahtuu työelämään liittyvien asioiden ympärillä. Koska coachingissa on kyse prosessista, jossa asiakas on vastuussa sisällöstä ja coach coachingprosessin ohjaamisesta, coachilla ei välttämättä tarvitse olla jonkin tietyn toimialan syväosaamista.”(ICF Finland 2009.)

Coaching-valmennusprosessi räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yksilöohjaus voi kestää jopa yli vuoden. Useimmiten tavataan viisi tai kuusi kertaa, kahden tai kolmen viikon välein. Yksi valmennuskeskustelu kestää tunnista kahteen. Tapaamisten välillä saattaa olla välitehtäviä, jotka vievät asiakkaan prosessia eteenpäin. Ohjausta voidaan tehdä myös puhelimella tai Skype-avustuksella.

Ongelmien ratkaiseminen on yksi tärkeä osa-alue coachingissa. Yksilöcoaching – ohjausta varten on rakennettu IDEAL malli ongelmien ratkaisemiseen.

1. Identifying

Selvitetään mikä on ongelma? Mistä se aiheutuu? Mikä ylläpitää ongelmaa?
Mitä taitoja puuttuu?

2. Defining

Mitkä ovat ydin vaikeudet? Miten ongelma täsmennetään? Mitkä ovat ongelman erityispiirteet?

3. Exploring

Mitä uusia taitoja tarvitaan? Mitä vanhoja taitoja pitää kehittää?

4. Acting

Mitä toimenpiteitä pitää tehdä? Miten taidot voidaan parhaiten oppia? Miten taidot jalkautetaan koko yhteisölle?

5. Looking back

Miten toiminta näkyy arkipäivässä? Miten henkilöiden toiminta on muuttunut?
Mitä hyötyä on ollut uusista taidoista? (Zeus & Skiffington 2003, 268.)

Coaching- toiminta perustuu ohjaukseen. Ohjaajana toimii coach-koulutuksen saanut henkilö. Hän sitoutuu noudattamaan alan eettisiä sääntöjä, jos hän kuuluu alan suomalaisiin järjestöihin kuten ICF Finlandiin tai Suomen Coaching–yhdistykseen. Coach- koulutuksessa käydään kyseiset periaatteet lävitse. ICF sertifiointin saanut coach tekee coaching-ohjauksen testinä. Coaching tilanne hyväksytään, jos coach on noudattanut sääntöjä ja toiminut ammattimaisesti. Ennen sertifiointia coachilla pitää olla myös sata tuntia dokumentoitua coaching-ohjausta tehtynä. Coaching-ohjauksen laatuun suhtaudutaan vakavasti ja monella eri tavalla halutaan varmistaa asianmukainen toiminta. Ohjausta yleensä voidaan tehdä monella eri nimikkeellä ja taustatiedoilla. ICF haluaa varmistaa, että coaching-toiminta kansainvälisesti on ammattimaista, eettisesti oikeaa ja laatu vastaa tasovaatimuksia.

”Ohjaus - ja neuvontatyössä (counselling) toimitaan silloin kun henkilö, jolla on säännöllisesti tai tilapäisesti ohjaajan rooli, antaa tai sopii antavansa aikaa, huomiota tai kunnioitusta määräaikaaisesti asiakkaan roolissa olevalle henkilölle tai henkilöille. Ohjauksen tehtävänä on antaa asiakkaalle tilaisuus tutkia, keksiä

Kuva 1 esittää coaching-ohjauksen periaatteita.



Kuva 1. Coaching-ohjauksen periaatteita (Starr 2008, 176)

Kuva selvittää melko yleisesti yksilöohjauksessa käytettyä ohjausmallia. Aiheen täsmennys ja tavoitteen ymmärrys ovat kuitenkin kaiken coachingin perusta.

Mentoroinnin, työnohjauksen ja coaching-ohjauksen väliset erot ovat pieniä. Työnohjaaja ja coach ovat ohjauksen ammattilaisia. Mentori on taas substanssin osaaja, hänellä ei välttämättä ole koulutusta tai osaamista ohjaamiseen.. Työnohjaus, mentorointi ja coaching kaikki lähtevät siitä olettamuksesta, että ohjattava kykenee ratkaisemaan itse ongelmansa ohjauksen avulla. Ohjattava tekee itse päätökset ja kantaa vastuun niistä.

Taulukossa 1 olen pyrkinyt esittämään coachingin, työnohjauksen, mentoroinnin ja konsultoinnin tyypilliset piirteet (katso myös Henry 2009).

Talukko 1. Coachingin, työnohjauksen, mentoroinnin ja konsultoinnin erot

	Coaching	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi
Perusidea	Avustaa oivaltamaan ja kehittymään	perustehtävän selkeyttäminen, työn ja persoonan yhteensovittaminen	Hiljaisen tiedon siirto, uudistuminen, kokemusten hyödyntäminen	konkreettiset ratkaisuehdotukset, vaihtoehtojen kartoitus
Kenelle	Johtajille esimiehille avainhenkilöille yksittäisille henkilöille	johtajille esimiehille avainhenkilöille tiimin vetäjille	konkarille jonka osaamista halutaan jakaa, henkilölle joka haluaa kehittyä konkarin avustuksella	kenelle tahansa joka tarvitsee ulkopuolista apua ratkaisun tai vaihtoehdon valitsemiseen tai toteuttamiseen
Kuka ohjaa	Coach= Kokenut coaching ammattilainen. Monipuolinen työ- ja elämän kokemus sekä koulutus.	koulutettu työnohjaaja	mentori= kokenut konkari jolla on osaamista ko. aihealueesta, ei välttämättä ohjaus koulutusta tai kokemusta.	monipuolisen työ ja elämän kokemuksen omaava henkilö jolla on erityisosaamista, asiantuntijuutta konsultoimalleen osa-alueelle.
Työskentelyote	Tavoitteellinen kannustava energisoiva keskustellaan, toiminnallisia harjoituksia mahdollisesti välitehtäviä	työnohjausistunto, keskusteleva	keskustelua valitusta aiheesta, vapaamuotoinen mahdollisesti välitehtäviä	konsultti kartoittaa vaihtoehtoja, ehdottaa ratkaisuja eli konsultoi asiakasta.

ICF Finland määrittelee coachingin seuraavasti:

”Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa.

Business Coaching tapahtuu työelämään liittyvien asioiden ympärillä. Koska coachingissa on kyse prosessista, jossa asiakas on vastuussa sisällöstä ja coach coachingprosessin ohjaamisesta, coachilla ei välttämättä tarvitse olla jonkin tietyn toimialan syväosaamista. (ICF Finland 2009.)

Coaching ja coach sanoja käytetään aktiivisesti myös urheilussa. Urheiluun liittyvä coaching ja coaching-menetelmällä toteutettu henkilöiden henkinen valmennus ovat ihan eri asioita, joita ei saa liittää yhteen millään tavalla.

3 Mihin ryhmäcoaching perustuu?

Ryhmäcoaching-määritelmää pyritään rakentamaan yhteistoiminnallisen oppimisen ja fasilitoinnin teorioiden pohjalta. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa korostuu ryhmän merkitys. Fasilitoinnin käsite puolestaan selittää ohjausta, tässä tapauksessa coachin toimintaa.

3.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa on tyypillistä ryhmän jäsenten positiivinen keskinäisriippuvuus. Yhteistoiminnallinen oppiminen kehittää myös vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja. Ryhmän jäsenellä on kuitenkin yksilöllinen vastuu oppimisestaan. Oppimista ja ryhmän toimintaa arvioidaan asetettujen tavoitteiden perusteella. (Shalberg 2000; Saloviita 2006.)

Yhteistoiminnallisen oppimisen avulla pyritään sitouttamaan, motivoimaan ja aktivoimaan opiskelijaa kuten coachingissakin:

”Yhteistoiminnallinen oppiminen (cooperative learning) on 1970-luvulla syntynyt pedagoginen suuntaus, jossa suuri opetusryhmä on organisoitu keskustelua käyviksi ja tehtäviä tekeviksi pienryhmiksi. Se perustuu 1930-1950-luvuilla tehtyyn sosiaalipsykologiseen ryhmädynamiikan tutkimukseen. Lähestymistavassa korostetaan jokaisen ryhmän jäsenen aktiivista osallistumista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja ryhmän jäsenten positiivista keskinäisriippuvuutta.”(Repo-Kaarento 2007, 33.)

Taulukossa 2 kuvataan yhteistoiminnallisen oppimisen säännöt suhteessa perinteiseen oppimiseen.

Taulukko 2. Perinteisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen säännöt (Sahlberg &Leppilampi 1994 pohjalta Repo-Kaarento, 2007, 48)

Yhteistoiminnallinen oppiminen	Perinteinen oppiminen
Auta muita menestymään.	Tee vain omat työsi.
Ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästä.	Huolehdi vain omista asioistasi.
Ota vastuu ryhmän tuotoksista.	Älä välitä siitä mitä muut tekevät.
Kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat.	Älä neuvo muita.
Kysy muiden mielipiteitä. Pyydä apua.	Älä pyydä apua.
Keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa.	Kiinnitä huomio vain siihen mitä opettaja tekee ja sanoo.
Osallistu yhteiseen toimintaan ja ota katsekontakti myös toisiin opiskelijoihin	Katso aina opettajaan päin.
Ole aktiivinen ja puhu	Ole hiljaa

Yhteistoiminnallisessa oppimisessä korostuu vastuu oman itsen lisäksi myös ryhmän toiminnasta.

3.2 *Fasilitointi*

Coaching-menetelmää voidaan tarkastella myös fasilitoinnin näkökulmasta. Menetelmän avulla voidaan helpottaa ryhmäprosessia, pyritään löytämään paras työskentelytapa, jotta ryhmä pystyisi toimimaan rakentavasti. Näiden lisäksi fasilitoinnin peruseriaatteisiin kuuluu erottaa työskentelytapa ja sisältö toisistaan; fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali ja vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista. Fasilitointia käytetään, kun ryhmällä on jo asiaan ratkaisemiseen tarvittava tieto. Käytännön työssä fasilitaattori on sisällön suhteen neutraali, mutta hänen ryhmälle suunnittelemansa toiminnot ja käsiteltävät kysymykset voivat olla tiettyyn päämäärään pyrkiviä. (Nummi 2007, 16-18.)

Taulukossa 3 on esitelty fasilitaattorin työkaluja jotka sopivat ryhmässä toteutettavaksi.

Taulukko 3. Yhteenveto fasilitaattorin työkaluista, (Fasilitaattorin käsikirja 2007, 104)

	Peruseriaate	Mihin tilanteisiin sopii
Divergenssi- konvergenssimenetelmät	Ensin ideoidaan, sitten valitaan parhaat ideat.	Apuvälineeksi kaikkiin ryhmätilanteisiin - mainioita menetelmiä asioiden esille saamiseksi ja vision luomiseen
World Cafe	monta kokousta samassa huoneessa, ryhmäkokousten jälkeen kierretään muiden kokouksissa kuulemassa keskustelujen tuloksia.	Tilanteisiin, joissa etsitään ratkaisua jo ennalta valittuihin kysymyksiin, strategian jalkautus, ilmapiirikyselyn purku.
Ideologi	Ensin mietitään ideoita yksin, sitten lähdetään varastamaan muilta. Lopulta ideoista tulee jalostuneita ja kaikille yhteisiä.	Esim. ideointiin, toimintasuunnitelmien tekoon, oppimisen syventämiseen ja yhteisymmärryksen rakentamiseen.
Dynaaminen fasilisointi	Seinälle heitetään vapaasti aiheeseen liittyviä faktoja, huolia, ydinkysymyksiä ja ratkaisuja.	Esim. monimutkaisiin ongelmiin, arvojen määrittämiseen, yhteisen ymmärryksen luomiseen ja opitun purkamiseen.
Open space	Itseohjautuva kokous, jossa kukin osallistuja on siellä missä haluaa. Myös kokousten aiheet, alkamiset ja loppumiset päätetään itse.	Esim. Strategian suunnitteluun, kriisitilanteisiin, muutosprosesseihin, seminaareihin, monipuolista osaamista vaativiin tilanteisiin ja kiireellisiin asioihin
Arvostava keskustelu	Positiivisten kokemusten jakamisen kautta rakennetaan tulevaisuutta ja suunnitellaan konkreettisia toimenpiteitä halutun saavuttamiseksi.	Esim. Tiimien kehittämiseen, organisaatiomuutoksiin, prokan energisoimiseen, kehityskeskusteluihin ja strategia keskusteluihin.
Fasilitoitu keskustelu	Interaktiivinen reflektointityökalu, jossa keskitytään asioiden aiheuttamiin tunteisiin, niiden merkityksiin sekä tehtäviin toimenpiteisiin.	Kaikkiin sisältöpitoisiin esityksiin, kuten PowerPoint –pohjaisiin esitelmiin, koulutuksiin, valmennuksiin ja seminaareihin.

Fasilitaattori on koko prosessin avainhenkilö. Hän on suunnitelmallinen, osaa käyttää tarkoitukseen soveltuvia menetelmiä ja työkaluja. Hän ymmärtää mikä edistää ryhmän

ja yksilöiden työskentelyä, aktivoi jokaisen osallistumista ja rohkaisee yhteistoiminnalliseen päätöksentekoon silloin kun se on tarkoitukseen sopivaa. Fasilitaattori on kuitenkin sisältöneutraali, mutta pyrkii tuloksen tai ratkaisun saavuttamiseen. Hän hallinnoi tilaa ja tunnelmaa. (Fasilitoinnin periaatteita 2009.)

Henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry:n Tampereen jaos järjesti fasilitoinnista koulutuksen (2.9.2009). Osallistujat pääsivät kokeilemaan fasilitointia käytännössä. Aiheesta käytiin keskustelua ja kuultiin asiantuntijan näkemyksiä parhaista fasilitoinnin toimintatavoista. Periaatteet ovat samat kuin ryhmäcoachingissa eli osallistujat tuottavat sisällön, ohjaustilanteessa työstetään samaa aihetta, fasilitoija organisoi ja ohjaa keskustelua. Fasilitoija varmistaa että kaikki saavat osallistua, tilanne on turvallinen, aihetta käsitellään kaikille osallistujille sopivalla tavalla. Fasilitoinnin lopputulosta ei tiedetä ennakolta vaan osallistujat vaikuttavat lopputulokseen. Erot ryhmäcoaching ja fasilitoinnin välillä on hyvin pieniä tai sitä ei ole välttämättä ollenkaan.

4 Kohti ryhmäcoaching määritelmää

Ryhmäcoachingissa ryhmä koostuu yksilöistä, jotka tavoittelevat samansuuntaista tavoitetta tai toimivat coachina toisilleen (Zachary 2008, 195). Ryhmäcoachingissa voitaneen siis hyödyntää joitakin yksilöcoachingin periaatteita. “Group Coaching is working with a number of individuals either to achieve a common goal within the group, or create an environment where individuals can co-coach each other.” (Zachary 2008, 195.) Myös Zeus ja Skiffington (2002) Korostavat ryhmän koostuvan yksilöistä, joilla on yhteinen kiinnostuksen kohde: “This type of coaching usually entails working with clients in a series of workshop-type session over a period several weeks or months. Group coaching focuses on a group of individuals who share a common issue. Team coaches work with individuals who are part of a team, such as a project or a brand team.” (Zeus & Skiffington 2003, 8.)

Ryhmän ohjaamisessa tarvitaan pelisääntöjä. Hyvät pelisäännöt ehkäisevät ennalta ongelmia ja helpottavat ongelmatilanteiden käsittelyjä jos sellaisia tulee:

1. Kaikki ryhmäcoaching keskustelut ovat luottamuksellisia
2. Jokaisen mielipide on arvokas
3. Coach on puolueeton
4. Jokainen voi tehdä virheitä
5. Keskustelemme tosiasioista ja pysymme rauhallisina. (Meier 2004, 56)

Näiden lisäksi pelisäännöissä voisi olla muutama lisäys, kuten keskustelussa olisi hyvä olla avoin mieli ja tavoitteena aktiivinen osallistuminen ryhmässä.

IFC Finland on myös määritellyt ryhmäcoachingia. Ryhmäcoaching tarkoittaa ryhmälle tarkoitettua ohjaustilannetta jossa käsitellään yhteistä aihetta. Osallistujat voivat olla samasta tai eri organisaatiosta, useimmiten he eivät tunne toisiaan ennakolta, vain yhteinen aihe on yhdistävä tekijä. Onko kyseessä ryhmä- vai teamcoachingia määrittäytyy ohjaustilanteen aihe-valinnalla. Team coachingissa osallistujat ovat työntekijöitä samasta organisaatiosta tai johtoryhmänjäseniä. Teamcoachingissa voidaan valmentaa yhtä henkilöä koko tiimin avustuksella. Aiheet liittyvät yleensä jollakin tavalla työhön. Molemmissa ryhmä- ja teamcoaching -valmennuksissa coach ohjaa ryhmää, organisoi koko tapahtuman. (ICF Finland jäsenilta 25.5.2009)

4.1 Ryhmäcoaching internetissä

Coaching- palvelujen tarjonta on erityisesti vilkasta Amerikassa Englannissa ja Kanadassa. Sivustojen taso vaihtelee kovasti eri palvelujen tarjoajilla. Yleisesti ottaen samat tahot kouluttavat coacheja ja tarjoavat coaching-palveluja myös yrityksille ja yksityisille. Koulutusten sisällön kuvaukset jäävät kuitenkin kovin niukaksi. Seuraavassa teen yhteenvetoa muutamasta informatiivisemmasta sivustosta.

Tarkin kuvaus löytyi Center for Creative Leadership sivuilta. Räättälöity valmennus rakennetaan ryhmän tarpeiden mukaisesti. Koulutus toteutetaan kasvotusten, perinteisesti, mutta myös telekonferenssi vaihtoehto on tarjolla. Koulutuksen kesto on yleensä 6 -12 kuukautta. Ryhmän jäsenet voivat olla esimiehiä, Hr, talous, tai muita ammattilaisia. Yritys toimii kansainvälisesti. Mahdollista tilata myös kirjoja muuta aineistoa. Yrityksen toiminta on alkanut jo 1970 luvulla. (Center for Creative Leadership 2009.)

Association for Coaching on määritellyt ryhmäcoaching-toimintatavan yksilöiden työskentelynä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi: “As for personal coaching, but the coach is working with a number of individuals either to achieve a common goal within the group, or create an environment where individuals can co-coach each other.” (Association for coaching 2009.) Myös Dream Job Coaching Group tarjoaa telekonferenssina toteutettua ryhmäcoaching-valmennusta yksilöille. Kaikki työstävät samaa aihetta, eli unelmatyön löytämistä. (Dream Job Coaching 2009.)

The Growth Coach tarjoaa kaksi vuotista ryhmäcoaching-valmennusta yritysten omistajille. Yhden päivän koulutus toteutetaan neljä kertaa vuodessa. Työskentelyn pohjana käytetään työkirjaa. Koulutus toteutetaan workshopityyppisesti. Coaching-valmennusten aiheet liittyvät yritystoiminnan kehittämiseen kuten johtamiseen, strategian terävöittämiseen, markkinointiin, myyntiin yms. Tämä toteutus vastasi eniten kirjoittajan omaa mielikuvaa hyvästä ryhmäcoaching valmennuksesta. Kuvaus oli aika suppea. (Growth Coach 2009.)

Novetos Oy tekee myös coachingia ryhmävalmennuksena. He ovat rakentaneet ryhmäcoachingin siten, että ryhmässä yksi henkilö kertoo omasta ongelmastaan tai

tilanteestaan johon kaipaa apua ja koko ryhmä toimii coachina. Aihe on kaikille yhteinen, tällä tavalla osallistujien kiinnostus pysyy sopivalla tasolla. Noveltoksen henkilöstö on aktiivisesti ICF:n toiminnassa mukana, useimmat heistä ovat myös sertifioituneet. Näin Novetos määrittelee ryhmäcoachingia:

Yhteen hiileen puhaltavasta ryhmästä tulee parhaassa tapauksessa valmentava ryhmä, joka edustaa kollektiivista viisautta. Kun yksi jäsen esittää oman ongelmansa, koko ryhmä voi ideoida siihen ratkaisuja. Ryhmävalmennus toimii erityisen antoisasti silloin, kun valmennettavat muodostavat muutenkin kiinteän ryhmän tai heillä on samantyyppisiä kysymyksiä ja haasteita. Tällöin valmentajan tehtävänä on luoda ryhmään luottamuksen ilmapiiri, jotta ryhmä keskustelisi oikeista asioista.

Käytettävissä olevat resurssit, aikataulujen sopivuus ja erilaisten tarpeiden kirjo määrittelevät, kannattaako panostaa yksilöihin vai ryhmään – vai ehkä molempiin. Nykyään yhä useammin coachingia järjestetään näiden kahden yhdistelmänä. Yksilö- ja ryhmäcoaching pohjautuvat erilaisiin näkökulmiin. Ryhmän valmentamisessa puhutaan enemmän kaikkia koskevista asioista, joista jokainen poimii itselleen tärkeimmät ja miettii itsekseen, miten voisi soveltaa asioita omassa työssään. Yksilöcoaching antaa vielä tarkemmin eväitä omaan soveltamiseen; ”miten minun pitää toimia, mitä minun pitää muuttaa, miksi toimin niin kuin toimin?” (Keva 2009.)

Näyttää siltä, että niillä sivustoilla, joilla ryhmäcoaching-toimintatapaa edes hiukan avataan ryhmän nähdään koostuvan yksilöistä, jotka toimivat yhdessä ja joita valmennetaan yhteiseen päämäärään.

4.2 Ryhmäcoaching- määritelmä

Tutkielman tuloksena syntyi Uusivireelle määritelmä, miten ryhmäcoachingia toteutetaan:

Coach valmentaa ryhmää, joka työstää yhdessä jokaiselle osallistujalle mielekästä ja yhteistä aihetta. Jäsenten aktiivinen osallistuminen ja keskinäinen riippuvuus ovat keskeisiä tekijöitä. Aihetta käsitellään yhdessä oppien, ryhmän jäsenten ratkaisuista voi muutkin osallistujat hyötyä, ei samaa ratkaisua monistamalla, mutta jatkojalostamalla sitä omaan tilanteeseen sopivaksi. Tavoitteena on, että toisen henkilön pohdinta ja aiheen käsittely laukaisee muissa osallistujissa aktiivisen aiheen käsittelyn ja ratkaisuvaihtoehtojen kartoituksen. Valmennus toteutetaan coaching- menetelmällä. Valmennus on tulevaisuuteen suuntautuvaa, pyritään toimimaan käytännönläheisesti ja

ratkaisukeskeisesti. Osallistujat voivat olla samasta yrityksestä tai aiheen perusteella samaan valmennukseen osallistuvia henkilöitä, joilla ei ole muuta yhteistä taustaa tai historiaa. Valmennuksen kesto räätälöidään tarpeen ja aiheen mukaisesti. Osallistujien määrä enintään 10–12 henkilöä. Coach toimii ryhmänohjaajana, joka luo turvallisen ilmapiirin. Coach fasilitoi ryhmäcoaching-tilanteen ja siihen liittyvät valmistelut. Ryhmä itse tuottaa oivallukset ja ratkaisut sekä on vastuussa päätöksistään. Tavoitteena on osallistujien syvälinen ja monipuolinen kehittyminen. Ryhmäcoaching noudattaa ICF:n eettisiä sääntöjä ja periaatteita (Liite 1). Coachina toimii koulutettu ICF:n sertifioima coach.

5 Pohdinta

Ryhmäcoaching ei ole erillinen osa-alue vaan yksi tapa, miten voidaan liittää kehittäminen, oppiminen ja kehittyminen kiinteäksi osaksi työtä. Tehokkain ja vaikuttavin tapa on todennäköisesti yhdistää yksilö- ja ryhmäcoaching- valmennusta. Jo kahden tai kolmen kerran yksilöohjaus edistää ja syventää ryhmässä käsiteltyjä asioita.

Teoriaperusta ryhmä- ja yksilöcoachingissa on sama, yhteistoiminnallinen oppiminen. Fasilitointi soveltuu paremmin ryhmäcoachingiin, mutta yksilöohjauksessakin coach organisoii toimintaa, lopputulosta ei tiedetä ennakolta, sillä ohjauksessa uskotaan ohjattavan kykyyn ratkaista kyseinen ongelma ratkaisukeskeisesti. Ryhmä- ja yksilöcoaching pitää rakentaa samansuuntaiseksi, tätä työtä nyt vasta aloitetaan Suomessa ja kansainvälisesti. Tämä tutkielma on yksi osa sitä työtä.

Ryhmäcoachingin vaikeus on siinä, miten osataan mahdollisimman hyvin ohjata ryhmää niin, että jokainen yksilö hyötyy valmennuksesta ja pääsee eteenpäin. Jos verrataan ryhmäcoaching-ohjausta vaikka luokkaopetukseen aikuisille, ero on siinä, että opetuksessa pyritään usein saamaan kaikille sama käsitys asiasta, kun taas ryhmäcoachingissa pyritään aina yksilölliseen ratkaisuun, joka toteutetaan omalla työpaikalla tai elämässä. Esimiesten valmennuksessa, aiheet liittyvät arkipäivän johtamiseen ja kehittämiseen liittyviin pulmiin. Aiheet saattavat koskea strategian täsmentämistä ja jalkauttamista, henkilöstön osaamisen kehittämistä, yrityksen talouteen liittyvien osa-alueiden kehittämistä. Asioita ei käsitellä pelkästään teoriatasolla vaan johdetaan päätöksiksi käytäntöön. Esimies tekee liiketoimintaan liittyvän päätöksen ryhmäcoachingin avulla, vaikutukset henkilöstöön ja toimintaan voivat olla todella merkittäviä talouteen liittyvien vaikutusten ja kustannusten lisäksi, siksi on erityisen tärkeää löytää mahdollisimmat hyvät toimintatavat.

Kehitystyö jatkuu siten, että teen kokeiluja ryhmäcoachingin soveltuvuudesta eri aiheiden käsittelyyn sekä erilaisille esimiesryhmille. Osallistujien palautteella on iso merkitys millainen kokonaisuus ryhmäcoachingista rakentuu. Ryhmäcoaching-menettelyn kehittämisen seuranta alan järjestöjen, kirjallisuuden ja sähköisten sivustojen kautta kuuluu myös jatkosuunnitelmiin.

Lähteet

Association for Coaching 2009. Viittauspäivä 6.12.2009

Saatavilla: <http://www.associationforcoaching.com/about/about03.htm>.

Fasilitoinnin periaatteita 2009 Viittauspäivä

10.10.2009. Saatavilla:

<http://fasilitaattorit.wikispaces.com/Fasilitoinnin+periaatteita>

Dream Job Coaching Group. Dream Job Coaching. Viittauspäivä 6.12.2009

Saatavilla: <http://www.dreamjobcoaching.com/group-coaching.html#help>

Henry 2009, Henkilöstöjohdon ryhmä -henry. Viittauspäivä 2009

Saatavilla: <http://www.henryorg.fi/page?pageId=1>

ICF Finland, International Coach federation. Viittauspäivä 9.9.2009

Saatavilla: <http://www.icffinland.fi/23>

Keva 2009, Kuntien eläkevakuutus. Viittauspäivä 6.12.2009

Saatavilla:

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Pajunen_uk2_180506.pdf

Meir, D. 2004. Team Coaching with the Solution Circle. Great Britain: SolutionsBooks

Nummi, P. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita.

Onnismaa, J. 2000. Ohjaustyön etiikka ja ohjausasantuntijuus. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen T. Spangar (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: WS Bookwell Oy

Repo- Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Sahlberg P. 2000. Critical Elements of Learning groups, Paper Innovations in Higher Education – konferenssi. 31.8.2000 Helsingin yliopisto.

Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsinki: Yliopistopaino.

Saloviita, T. 2006. Yhteistoiminnallinen oppiminen ja osallistava kasvatus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Starr, Julie. 2008. The Coaching Manual. Great Britain: Pearson Education Limited.

Suomen coaching-yhdistys, Coachin ydinosamisalueet, viittauspäivä 9.9.2009
saatavilla: <http://www.coaching-yhdistys.com/>

Center for Creative Leadership. Viittauspäivä 6.12.2009
Saatavilla: <http://www.ccl.org/leadership/coaching/group.aspx>

The Growth Coach. Viittauspäivä 6.12.2009
Saatavilla: <http://www.thegrowthcoach.com/Services/tabid/209/Default.aspx> :

Zachary, L. J. 2000. Learn to Coach: The Skills You Need to Coach for Personal and Professional Development. United States of America: Jossey-Bass Higher and Adult Education.

Zachary, L. J. 2008. The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships. United States of America: Jossey-Bass Higher and Adult Education.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2003. The Complete Guide to Coaching at Work. Australia: McGraw-Hill Bok Company Pty Ltd.

Zeus, P. & Skiffington, S. 2002. The coaching at work toolkit. A complete guide to techniques and practices. Australia: McGraw-Hill Bok Company Pty Ltd.

Liitteet

1 (5)

Liite 1: ICF:n eettiset säännöt

ICF:n eettiset ohjeet ohjaavat coaching toimintaa ainakin ammattimaisesti coachina toimivia henkilöitä sekä coaching koulutukseen osallistuneita henkilöitä. Eettiset säännöt ohjaavat myös ryhmäcoaching toimintamallin suunnittelua, arviointia ja tuotteistusta.

ICF:n eettiset säännöt:

Osa I: Coachingin määritelmä

- **Coaching:** Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa.
- **Ammattimainen coaching-suhde:** Ammattimainen coaching-suhde syntyy, kun yhteistyöstä solmitaan sopimus, joka määrittää kunkin osapuolen vastuut.
- **ICF-coach:** ICF-coach sitoutuu toimimaan ICF:n ydinosamisten mukaisesti ja noudattamaan ICF:n eettisiä ohjeita.

Coaching-yhteistyösuhteissa on usein tarpeen erottaa toisistaan asiakkaan ja sponsorin roolit. Useimmissa tapauksissa sama henkilö on sekä asiakas että sponsori, jolloin hänestä puhutaan asiakkaana. Tilanteissa, joissa erottelu on tarpeellista, ICF määrittää roolit seuraavasti:

- **Asiakas:** Asiakas on henkilö, jota coachataan.
- **Sponsori:** Sponsorilla tarkoitetaan tahoja, joka maksaa coachingin ja/tai vastaa coaching-palveluiden tarjoamisesta.

Coachingia koskevan sopimuksen tulee aina selkeästi määrittää sekä asiakkaan että sponsorin oikeudet, roolit ja vastuut (mikäli hän ei ole yksi ja sama henkilö).

Osa II: ICF:n eettiset toimintatavat

Lähtökohta: ICF:n ammatticoachit pyrkivät toimimaan tavalla, joka antaa hyvän kuvan coacheista ammattikuntana, osoittaa arvostusta erilaisia coaching-menetelmiä ja lähestymistapoja kohtaan sekä kunnioittaa kulloinkin voimassa olevia lakeja ja asetuksia. ”(jatkuu)”

Kohta 1: Yleinen toiminta

ICF-coachina:

- 1) En tarkoituksellisesti anna virheellisiä tai harhaanjohtavia lausuntoja tarjoamistani coaching-palveluista, sertifioinneistani, ICF:stä enkä coachingista ammattikuntana. Kerron asianmukaisesti coaching-koulutuksestani, osaamisestani, kokemuksestani ja serfitioinneistani.
- 2) Arvostan ja kunnioitan muiden tekemää työtä ja aikaansaannoksia enkä esitä niitä ominani. Ymmärrän, että tämän ohjeen laiminlyönti saattaa johtaa oikeustoimiin kolmansien osapuolten toimesta.
- 3) Pysin jatkuvasti tunnistamaan itseeni liittyviä asioita, jotka saattavat vahingoittaa tai vaikeuttaa coaching-työtäni tai olla ristiriidassa sen kanssa. Tällaisen tilanteen ilmetessä haen välittömästi pätevää apua ja ryhdyn tarvittaviin toimenpiteisiin, kuten päätän onko coaching-suhde/suhteet tarpeen katkaista joko tilapäisesti tai pysyvästi.
- 4) Toimin kaikissa coachingiin liittyvissä koulutus-, mentorointi- ja valvontatilanteissa ICF:n eettisten ohjeiden mukaisesti.
- 5) Suoritan tutkimukset ja raportoin tutkimustulokset ammattimaisesti, rehellisesti ja yleisesti hyväksytyjen tieteellisten standardien ja ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksiani varten pyydän tarvittavat luvat ja suostumuksen tutkimuksiin osallistuvilta ja vältän aiheuttamasta minkäänlaista mahdollista haittaa tutkimuksiin osallistuville. Kaikki tutkimukset tehdään kyseisen maan lakeja noudattaen.
- 6) Ylläpidän, säilytän ja tuhoan asianmukaisesti kaikki coaching-työssäni tehdyt asiakirjat tavalla, joka takaa luottamuksellisuuden, turvallisuuden ja yksityisyyden ja joka noudattaa annettuja lakeja.
- 7) Käytän ICF:n jäsenistön yhteystietoja (sähköpostiosoitteita, puhelinnumeroita jne.) vain ICF:n hyväksymään tarkoitukseen ja ICF:n hyväksymässä laajuudessa. ”(jatkuu)”

Kohta 2: Intressiristiriidat

ICF-coachina:

8) Pysin parhaani mukaan välttämään intressiristiriitoja ja mahdollisessa intressiristiriitatilanteessa nostan sen avoimesti esille sekä tarvittaessa jäävään itseni.

9) Ilmoitan asiakkaalleni ja hänen sponsorilleen, mikäli yhteistyöhöni heidän kanssaan liittyy liikesuhde kolmanteen osapuoleen.

10) Hyväksyn vaihtokauppana palveluita, tuotteita tai muita ei-rahallisia korvauksia ainoastaan silloin, kun niiden käyttö ei vahingoita coaching-suhdetta.

11) En tarkoituksellisesti ota coaching-työstä vastaan minkäänlaisia henkilökohtaisia, ammatillisia tai rahallisia etuja lukuunottamatta korvausta, josta on sovittu coaching-sopimuksessa.

Kohta 3: Toiminta asiakastyössä

ICF-coachina:

12) En tarkoituksellisesti johda harhaan tai esitä virheellisiä väittämiä siitä, mitä asiakas tai sponsori voi odottaa coaching-suhteesta tai minulta coachina.

13) En anna tuleville asiakkaille tai sponsoreille tietoja tai neuvoja, joiden tiedän tai arvelen olevan vääriä tai harhaanjohtavia.

14) Teen asiakkaiden ja sponsorien kanssa selkeät coaching-suhdetta koskevat sopimukset, joita sitoudun noudattamaan.

15) Varmistan ennen ensimmäistä coaching-tapaamista tai sen aikana, että asiakas ja sponsori ymmärtävät coaching-suhteen periaatteet, luottamuksellisuuden luonteen ja rajat, taloudelliset velvoitteet ja muut coaching-sopimukseen liittyvät ehdot. ”(jatkuu)”

16) Vastuullani on asettaa selkeät, asianmukaiset ja kulttuurieroja kunnioittavat rajat mahdolliselle fyysiselle kontaktille minun ja asiakkaan tai sponsorin välillä.

17) En ryhdy sukupuolisuhteeseen nykyisen asiakkaani tai sponsorin kanssa.

18) Kunnioitan asiakkaan oikeutta lopettaa coaching-suhde missä tahansa prosessin vaiheessa, sopimuksen ehtoja noudattaen. Pysin tunnistamaan ennakoiden tilanteet, joissa asiakas ei enää hyödy coaching-suhteestamme.

19) Mikäli uskon toisen coachin tai coaching-palvelutarjoajan sopivan asiakkaalle / sponsorille paremmin, rohkaisen asiakasta / sponsoria tekemään tarvittavan vaihdon.

20) Ohjaan asiakkaani kääntymään tarvittaessa muiden ammattilaisten puoleen.

Kohta 4: Luottamuksellisuus ja yksityisyydensuoja

ICF-coachina:

21) Noudatan ehdotonta luottamuksellisuutta kaiken asiakkaaseen ja sponsoriin liittyvän tiedon suhteen. Sovin asiasta selkeästi ennen tietojen mahdollista luovuttamista kolmannelle osapuolelle, ellen ole velvollinen luovuttamaan tietoja lain perusteella.

22) Sovin selkeästi siitä, miten tietoja jaetaan coachin, asiakkaan ja sponsorin kesken.

23) Nostan esiin luottamuksellisuusperiaatteet, kun koulutan tulevia coacheja.

24) Projekteissani toimivilla coacheilla ja alaisuudessani toimivilla henkilöillä, jotka ovat tekemisissä asiakkaitteni ja heidän sponsoreidensa kanssa, on sopimus joka kattaa ICF:n eettisten ohjeiden osan 2 kohdan 4 mukaisen luottamuksellisuuden ja yksityisyydensuojan. Lisäksi sopimus kattaa soveltuvin osin ICF:n eettiset ohjeet kokonaisuudessaan. .”(jatkuu)”

ICF-coachina otan huomioon eettiset velvoitteeni ja lupaan noudattaa niitä suhteessa coaching-asiakkaisiini ja -sponsoreihin, kollegoihini ja julkiseen yleisöön. Vakuutan noudattavani ICF:n eettisiä ohjeita ja toimivani näiden periaatteiden mukaan coaching-suhteissani

Tunnustan ICF:n oikeuden pitää minua oman harkintansa mukaan tilivelvollisena, mikäli toimin tätä vakuutusta tai ICF:n eettisiä ohjeita vastaan. Lisäksi tunnustan, että mahdollinen rikkomukseni voi johtaa seuraamuksiin, kuten ICF:n jäsenyyteni ja/tai sertifiointini irtisanomiseen.

Englanninkielinen versio hyväksytty 30.10.2008 / ICF Ethics and Standards Committee
ja 18.12.2008 / ICF Board of Directors

Suomenkielinen versio hyväksytty 21.4.2009 / ICF Finland, hallitus