

Ella Saarenpää ja Jussi Ervasti

VALMENTAJA LUO LUURANGON

Valmentajan merkitys valmennusprosessissa

VALMENTAJA LUO LUURANGON

Valmentajan merkitys valmennusprosessissa

Ella Saarenpää ja Jussi Ervasti
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät: Ella Saarenpää ja Jussi Ervasti

Opinnäytetyön nimi: Valmentaja luo luurangon – valmentajan merkitys valmennusprosessissa

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy, 2017

Sivumäärä: 50

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä valmennustyöhön ja siihen, mitä valmennusprosessissa tapahtuu, kun asiaa tarkastellaan valmentajan näkökulmasta. Valmennustyöllä tarkoitetaan tässä niin yksilöille kuin ryhmillekin suunnattuja erilaisia ohjattuja prosesseja, joilla pyritään sisäiseen kehitykseen, kasvuun, oppiin tai parempiin tuloksiin. Työn taustalla vaikuttaa omasta kokemuksestamme kummunnut näkemys siitä, että valmennus on terminä kyllä jo varsin hyvin suuren yleisön tiedossa ja jollain tapaa jopa trendi-ilmiö vallankin liike-elämässä, mutta syvää ymmärrystä siitä, mitä se on käytännössä tai mitä se vaatii niin valmentajalta kuin valmennettavaltakin, ei kuitenkaan edelleenkään ole saavutettu. Työn tavoitteena on luoda tästä ilmiöstä syvää ymmärrystä ja siten selkeyttää prosessin eri vaiheita sekä tuoda esille se, mitä onnistunut valmennus vaatii.

Työn taustalla vaikuttaa sosiaaliskonstruktiiivinen käsitys tiedosta – se on jotain, joka muodostuu ja elää ihmisten välisessä kanssakäymisessä eikä siten ole eksaktia tai muuttumatonta. Tämän taustaolettamuksen myötä työmme tutkimusmenetelmäksi valikoitui aineiston keruun osalta puolistukuroitu teemahaastattelu ja se analysoitiin aineistolähtöisesti. Aineistoon kokosimme kuusi monipuolisesti erilaisia valmennuksia ympäri Suomea tekevää valmentajaa, joita haastatteleamalla lähdimme tutkimaan muodostunutta tutkimusongelmaa.

Tutkimustuloksena muodostui valmennuksen prosessikaavio, johon olemme koonneet tyypilliset ja onnistumisen kannalta merkittävimmät valmennuksen eri vaiheet sekä kuvanneet ja erotelleet sen, mikä valmennusprosessissa on valmentajan ja mikä valmennettavan vastuulla. Selkeä havaintomme on, että onnistuneen valmennusprosessin taustalla on osaava ja ammattitaitoinen sekä henkisiltä ominaisuuksiltaan tasapainoinen valmentaja, mutta vielä se ei ratkaise lopullista onnistumista – asetettuja tavoitteita ei voida saavuttaa ilman sitoutunutta valmennettavaa.

Työmme voikin selkeyttää valmennustilasta harkitsevalle henkilölle tai yritykselle sitä, miten tilasta valmennuksesta voidaan saada maksimaalinen hyöty – se vaatii tilaajalta itseltään halua sitoutua valmennukseen ja siinä asetettuihin tavoitteisiin, joihin pyrkimistä osaava valmentaja tukee omalla ammattitaidollaan. Hän ei siis kanna vastuuta lopputuloksesta vaan työn halutun muutoksen saavuttamiseksi joutuu tekemään tilaaja. Luonnollinen jatkotutkimus työllemme olisikin kääntää katse ja tutkimuksellinen fokus valmentajista valmennettaviin, valmennuksen todellisiin päähenkilöihin, ja selvittää tarkemmin, miten työstämme nousseet havainnot toteutuvat ja näyttäytyvät heidän silmin.

Asiasanat: ratkaisukeskeisyys, valmennus, valmennusprosessi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

Authors: Ella Saarenpää and Jussi Ervasti

Title of thesis: Coach's role in the coaching process

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Autumn, 2017 Number of pages: 50

The purpose of this thesis is to deepen our knowledge of coaching and to understand what happens in the coaching process from the coach's point of view. Coaching is quite familiar to the general public as a term and can even be considered a trend, however the meaning of it has not been profoundly understood. The goal is to comprehend this phenomenon and simultaneously clarify the different stages of the coaching process while bringing forth the requirements of successful coaching.

The theory of this thesis is based on social constructive theory of knowledge – it is something that forms in social interaction and therefore is not exact or static. For this reason, the logical research method of our thesis was half-structured theme interview which was analyzed based on the data we gathered. We interviewed six coaches that are actively working as coaches widely around Finland and use diverse coaching methods in their work.

The main finding was that even though the coach needs to be professional, skillful and stable in order to succeed in the coaching process, this does not guarantee success. The set goals are impossible to reach without the personal commitment and dedication of the coachee. The coachee is responsible for their own development. To illustrate this phenomenon, we have created a process chart that describes the main phases and variations of the coach's and coachees' roles.

Based on the results we believe that this thesis can support the decision making of a person considering coaching as a method to help reach one's personal or company's goals. The follow-up study could turn the focus from the coach to the coachee and study how the results of this study would appear when observed from the coachee's point of view.

Keywords: coaching, coaching process, solution orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	VALMENNUS JA VALMENTAMINEN	8
2.1	Valmentamisen historia	8
2.2	Keskeisiä käsitteitä	9
3	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	12
3.1	Tutkimusongelma	12
3.2	Tutkimusprosessi	12
3.3	Tutkimusmenetelmä	17
4	TEEMA 1 – VALMENNUSKENTTÄ ALANA	20
5	TEEMA 2 – VALMENTAJIEN AMMATILLISET TAUSTAT	23
6	TEEMA 3 – VALMENTAJIEN NÄKEMYKSIÄ VALMENTAMISESTA JA SEN TAUSTATEORIOISTA.....	27
7	TEEMA 4 – VALMENNUSPROSESSI JA TYÖKALUT	31
8	TULOKSET	39
8.1	Valmennusprosessi	40
8.2	Valmentaja tuo luurangon.....	43
8.3	Valmennettava varmistaa onnistumisen ja tuo lihat luiden ympärille	43
9	PÄÄTELMÄT	44
10	POHDINTA	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme taustalla on opintojemme vahva painottuminen valmentamiseen ja valmennuksellisiin kysymyksiin. Opiskelemme Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemiassa, jossa yksi keskeisistä oppimismenetelmistä on valmennuksellinen: perinteistä opettajaa ei ole, vaan opintojen etenemistä tukee ja kannustaa valmentaja. Tämä asetelma oli meille molemmille opintojen alussa uusi ja se imaisi mukaansa. Valmennuksellinen ilmapiiri luo yrittelijäisyyttä, antaa uskoa omiin vahvuuksiin sekä kasvattaa aivan erityisellä tavalla – vastuu omasta kehityksestä siirtyy omille harteille. Tämä vastuu sai meidät janoamaan lisää ymmärrystä valmentamisesta. Saimme stipendien muodossa mahdollisuuden tähän ja pääsimme kehittämään omaa valmentavaa työskentelyämme Partus Oy:n järjestämään Tiimimestari-valmennukseen, joka oli omiaan syventämään kiinnostusta aiheeseen.

Mitä enemmän olemme opintojamme tätä teemaa kohti keskittäneet, sitä selvemmin olemme huomanneet, kuinka edelleenkin 2010-luvulla valmennukselliset periaatteet ja niiden toimiva hyödyntäminen ovat varsin tuntemattomia niin suuren yleisön kuin toisinaan myös asiaan vihkiytyneidenkin silmin. Terminä ja toimintamallina valmennus on kyllä jo tuttu ja tunnettu, mutta usein siitä puhutaan myös yhteyksissä, joihin se ei sellaisenaan sovellu. Kyseessä on eräänlainen trendi-ilmiö, jota halutaan käyttää ja hyödyntää, ymmärtämättä sen todellista luonnetta. Väitämmeikin valmennuksen olevan terminä kyllä tiedossa, mutta syväymmärryksen siitä ilmiönä puuttuvan.

Väitettä tukee esimerkiksi Tanja Vasaman (2016, viitattu: 16.9.2017) Helsingin Sanomissa julkaissama kolumni, jossa hän toteaa kaikenlaisten valmennusten olevan supertrendikkäitä. Hän tosin sisällytti valmennukseen tässäkin työssä huomioon otettujen business- ja life coachingin lisäksi myös personal trainerit sekä mitä erikoisempia elämäntapavalmennuksia tuottavat palveluntarjoajat, mikä kuvastaa hyvin sitä, miten moninaisesti valmennus sanana tulkitaan ja mitä siihen sisällytetään. Samaisessa kolumnissa Vasama totesikin valmennusbisneksen villiksi läenneksi, jossa toimijoita ei juurikaan valvota ja valmentajaksi voi kutsua itseään melko vapaasti kuka vain.

Tästä muotoutui tutkimusongelmamme – halusimme itse ymmärtää ja samalla koota yhteen, *mitä tapahtuu laadukkaassa valmennusprosessissa ja tarkennetusti vielä selvittää, mitä valmentajan osalta siinä tapahtuu*. Koko prosessi lähti luonnollisestikin liikkeelle siitä, että määrittelimme sen,

mitä me tässä työssä sisällytämme sanaan *valmennus*. Määrittelemme tätä ja muita työn kannalta tärkeitä termejä seuraavassa kappaleessa.

Mielestämme paras keino tarttua tähän tutkimusongelmaan oli pyytää haastateltaviksi heitä, jotka ovat tietävästi määrittelemästämme valmennustyöstä tuon syvän ymmärryksen aiheesta omaksuneet ja sen lisäksi pitkään käytännön kokemusta valmentamisen saralta hankkineet. Tavoitteena oli alusta asti koota mahdollisimman monipuolisesti niin yksilö- kuin ryhmävalmennusten kentiltä alan asiantuntijoita. Kauaskantoisempana ja tämän työn henkilökohtaisempana tavoitteena oli samalla luoda verkostoja tulevaisuuden kollegoihimme ja kartuttaa ymmärrystämme valmentamisesta liiketoimintana ja alana.

Koko tutkimuksen taustalla tutkimuksellinen filosofiamme on sosiaaliskonstrukttiivinen käsitys tiedon muodostumisesta ihmisen välisessä kanssakäymisessä, jolloin se ei ole jotain eksaktia tai aukotonta vaan kokemuksellista ja muuttuvaa. Tämä tieteellinen näkökulma näkyy valituissa tutkimusmenetelmissämme. Aineistomme muodostui lopulta kuudesta valmentajasta, jotka haastatelimme puolistukturoidulla teemahaastattelulla. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

2 VALMENNUS JA VALMENTAMINEN

2.1 Valmentamisen historia

Coaching eli valmentaminen on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen (International Coach Federation 2017, viitattu 26.6.2017).

Ohjauksellisten menetelmien historia on todennäköisesti yhtä vanha kuin ihminen. Varhaisimpia muotoja tämän tyyppisistä kehittämissuhteista ovat olleet esim. mestari-kisälli-suhteet käsityöläisammattien oppimisessa tai jo antiikin malli filosofi Sokrateesta oppilaineen. Kaikkiin ohjauksellisiin kehittämismenetelmiin sisältyy ajatus yksilöllisestä ja yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta. Olennaista on ohjattavan tietoisuuden kehittäminen, sekä itsestään että ympäristöstään. Moniin ohjauksellisiin menetelmiin sisältyy lisäksi tukemista, kannustamista ja tavoitteellisuutta. (Räsänen 2007, 27.)

Valmentamisen juuret voidaan löytää sekä psykoterapiasta, työnohjauksesta että urheilusta ja kulttuurista. Valmentaminen on muodostunut yleisnimitykseksi yleensä toimintaa kehittäväille, lähinnä keskustelulliselle valmentamiselle, joka tähtää yksilön tai ryhmän suorituksen parantamiseen (Hirvihuhta 2006, 8). Selkein erottelu valmennuksessa tehdään kuitenkin työyhteisöissä ja liiketoiminnassa tapahtuvan, *business coaching*, ja oman elämäntaidon, *life coaching*, valmentamisen välillä (Parpei 2008, 6). Coaching sanan määrittely on alalla vaikeaa, koska se on sanana suojaamaton ja siten sitä voi käyttää kuka vain ilman määritellyn osaamisen taetta. Monesti markkinoilla esiintyykin erilaisilla lisätermeillä esiintyviä valmentajia. Erikoisen tittelin avulla pyritään erottautumaan markkinoilta.

Valmentaminen on yleisesti käytännöllistä ja monitieteistä toimintaa. Valmennuksen kannalta keskeisimpiä tieteenalvoja ovat psykologia, liiketaloustieteet, filosofia ja aikuiskasvatustiede. Valmentamista voi yleisesti ajatellen tehdä monista näkökulmista ja teorioista käsin. Kehittämismenetelmänä valmentaminen liittyy ensisijaisesti positiivisen psykologian traditioon, ja sen lähtökohta ei ole ongelmallisessa toiminnassa, vaan vahvuuksissa ja myönteisissä poikkeuksissa. (Räsänen 2007, 16-17.)

Valmentaminen voidaan ymmärtää ratkaisusuuntautuneeksi, tulorientoituneeksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikkoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista. (Parpei 2008, 6.)

Valmennuksen läheisiä ohjausmuotoja ovat työnohjaus, mentorointi, konsultointi ja terapia.

Työnohjaus tukee työntekijöiden ja esimiesten ammatillista kasvua ja työssä jaksamista sekä monimuotoisten työyhteisöjen toimintaa ja kehittymistä ajan haasteissa. Työnohjaus näyttäytyy työelämässä moninaisena toimintana. (Kallasvuo 2017, 11.) Työnohjaus on yleensä hitaampaa eikä niin liiketoimintalähtöistä kuin business valmennus. Suomessa työnohjauksen taustat ovat enimmäkseen auttamistyön ja psykoterapian maailmasta. (Räsänen 2007, 18.)

Mentoroinnissa tietyssä tehtävässä tai roolissa päteväytyneet ja kokenut henkilö sparraa yleensä kokemattomampaa henkilöä. Kyse on osaamisen ja kokemusten siirrosta hyvässä vuorovaikutuksessa, jossa kummankin on tarkoitus oppia. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 16.)

Konsultti on yleensä jonkin organisaation toiminnan jonkin osa-alueen asiantuntija, joka kutsutaan paikalle osaamisensa ja tietojensa vuoksi. Konsultti on tuotteistanut osaamisensa pitkälle ja lähestyy eri tilanteita periaatteessa samalla tavalla. Konsultti antaa suoria ohjeita valmennettavalle ja kertoo, kuinka tämän on syytä toimia. (Hirvihuhta 2006, 43.)

2.2 Keskeisiä käsitteitä

Valmennuskenttä

Kuten jo johdannossa totesimme, valmennusbisnes on hyvin laaja kenttä ja on täysin ihmisestä kiinni, mitä hän siihen sisällyttää. Tässä työssä emme keskity usein sanasta *valmennus* ensimmäisenä mieleen tuleviin fyysistä kuntoa ja –tuloksia kehittäviin urheilualvalmennuksiin tai personal trainereihin lainkaan vaan ihmisen henkistä puolta kehittäviin valmennuksiin. Näin ollen valmennuskentän muodostaa tässä työssä business ja life coachingiksi tulkittavat, yksilön tai ryhmän henkistä

kasvua sekä osaamista, taitoja tai tuloksia kehittävät valmennukset. Emme miellä valmennuskenttään sellaisia elämäntapavalmennuksia, joissa valmennuksiin liittyy uskonnollisia piirteitä tai niissä haetaan voimakasta spirituaalista voimaantumista.

Valmentaja

Valmentaja on henkilö, joka tarjoaa palvelujaan organisaatiolle tai yksityishenkilöille. Valmentaja voi myös olla johtaja tai esimies, joka näkee roolinsa olevan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja heidän auttamisensa löytämään parhaat ratkaisut kulloiseenkin tilanteeseen. (Hirvihuhta 2006, 7.) Valmentajan tehtävänä on kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa tai valmennettavia muutokseen (Carlsson & Forssell 2012, 43). Valmentajan taitopohja koostuu dialogista valmennettavan ja valmentajan välillä sekä prosessin ohjaamisesta. Valmentajan "Työkalupakki" pitää sisällään laajan kirjon valmennusprosessissa hyödynnettäviä välineitä, joita on kehitetty sekä valmennusmaailmassa, että sen lähialoilla. Työkaluista riippumatta työskentelyn tavoitteet tulevat yleensä kuitenkin asiakkaalta. (Räsänen 2007, 29.)

Valmennettava

Valmennettava voi olla yksityishenkilö, joka hakee itsellensä apua omaan tavoitteeseensa yksityiselämään liittyvissä kysymyksissä. Valmennettava voi olla myös organisaation jäsen jolla on esimerkiksi haastava työ ja joka haluaa parantaa työsuoritustaan, tarkastella työtään ja miettiä omia ratkaisujaan työtilanteiden tai ammatillisten päämäärien suhteen. (Hirvihuhta 2006, 6-8.) Valmennettavana voi olla myös ryhmä, jolla on jokin yhteinen tavoite tai kehittämiskohde.

Positiivinen psykologia

Tämä 2000-luvun alulla professori Martin Seligmanin aloitteesta alkunsa saanut psykologian osa-alue, joka antaa myös pohjaa valmennustyölle, tutkii sitä, mikä tekee ihmiselämästä elämisen arvoista. Se syntyi kritiikkinä perinteiselle psykologialle, jossa pääasiallinen fokus on ollut ihmisen mielen heikkouksien tutkimisessa ja parantamisessa eikä niinkään mielen vahvuuksien tunnistamisessa tai tukemisessa. Kyseessä ei ole erillinen tieteenala vaan perinteistä psykologiaa tukeva ja täydentävä osa-alue, jossa tutkitaan ihmismielen vahvuuksia, voimavaroja, kykyjä ja taitoja. Sen pyrkimyksenä on löytää keinoja ihmisen onnellisuuden lisäämiseksi sekä kehittää tapoja, joilla voi-

daan ehkäistä psykologisten ongelmien syntyä esimerkiksi luonteen vahvuuksia ja hyveitä kehittämällä. Vahvana tausta-ajatuksena on se, ettei onnellisuus ole riippuvainen ihmisen geeneistä tai hyvästä tuurista vaan sitä voidaan lisätä erilaisin menetelmin. (Mattila 2008, viitattu 7.10.2017.)

Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisydessä perusajatus on, että ihmisellä on jo hallussaan tieto siitä, miten ongelmasiassa kannattaisi edetä. Kysymys- ja keskustelutapojen avulla autetaan keskustelukumppaneita saamaan toiveet ja ideat esiin ja yhteiseen jakoon. Tarkoitus ei ole tarjota omia valmiita ratkaisuja keskustelukumppanille, vaan ennen kaikkea hakea keskustelukumppanin omia tavoitteita ja näkökulmia asian ratkeamiseksi. Keskusteluissa on oleellista, että ajatukset tulevaisuuden visiosta otetaan todesta ja ongelmat pyritään koko ajan muuttamaan tavoitteiden suuntaan. (Hirvihulta & Lintovaara 2003, 15-16, 62.)

3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, *mitä tapahtuu laadukkaassa valmennusprosessissa* ja tarkennetusti vielä, *mitä valmentajan osalta siinä tapahtuu*. Aiomme keskittyä nimenomaan valmentajan rooliin – millainen se on ja miten valmentaja tukee valmennettavan prosessia omalla toiminnallaan.

Aihe on ajankohtainen, sillä valmentaminen on edelleen voimakas 2010-luvun trendi. Trendikkyyden myötä sitä käytetään terminä monenlaisissa yhteyksissä – kokemuksemme mukaan usein jopa virheellisesti kuvailemaan prosesseja, jotka eivät todellisuudessa täytä valmennuksellisia työskentelyotteita. Tämä tukee osittain käsitystämme siitä, ettei valmennusta terminä ja toimintatapana sekä valmentajan niin sanottua työnkuvaa tunneta vielä kovin hyvin suuressa mittakaavassa. Siitä saatetaan puhua virheellisissä asiayhteyksissä, markkinointimielessä tai yritysimgoa kohennettaessa, mikä on omiaan luomaan virheellisiä mielikuvia koko alasta.

Tutkittaessa sitä, mitä tapahtuu valmennusprosessissa, halutaan samalla myös selventää ja lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä valmentamisesta – mitä ja millaista se on, ja milloin siitä voidaan puhua. Samalla pyrimme opinnäytetyöprosessin aikana rakentamaan omaa asiantuntijuuttamme aiheesta, hankkimaan syvää ymmärrystä valmentamisesta ja luomaan verkostoja alalle.

3.2 Tutkimusprosessi

Sosiaaliskonstrukttiivinen todellisuuskäsitys ja laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa taustaolettamuksena on, että todellisuus ja tieto ovat jotain, joka rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä eivätkä ne ole yksiselitteisiä, valmiina olemassa olevia rakenteita vaan pikemminkin ihmisten välisessä kanssakäymisessä rakentuvia käsityksiä, ja siten muuttuvia. Tutkimussuuntamme taustalla vaikuttaa näin ollen sosiaaliskonstruktivistinen suhtautuminen todellisuuteen. (Berger & Luckman 1994, 25.)

Pääsääntöisesti tutkimukset voidaan jakaa joko kvantitatiiviseen eli määrälliseen tai kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusongelma ja –kohde määrittelevät sen, millaista tutkimusmenetelmää tulisi käyttää. Koska tässä työssä on tavoitteena luoda syvää ymmärrystä valmennuksesta ilmiönä ja valmentajan roolista tuossa ilmiössä yksiselitteisten tulkintojen sijaan, on kyseessä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolle nämä ominaisuudet ovat tyyppillisiä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 28.)

Kuinka tutkimusmenetelmään päädyttiin

Hirsijärvi ja Hurme toteavat (2008, 34), että empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmetodia valitessa tulee ottaa huomioon tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Valmentamisesta on olemassa teoriatietoa ja tuleme sitä hyödyntämään myös tässä työssä. Kyseessä on kuitenkin vahvasti käytännönläheinen työskentelytapa. Tämän vuoksi koimme, että tutkimuskysymykseen löytyy parhaiten vastaus alan asiantuntijoilta, jotka valmentavat toistuvasti ja todellisissa työelämän tilanteissa. Halusimme tutkimuksessa keskittyä juuri tällaisten aktiivisten toimijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä vahvisti aineistolähtöisen lähestymistavan oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tässä työssä. Aineistolähtöisellä lähestymistavalla pystyimme varmistamaan, ettemme liikaa rajaa haastateltaviamme pitäytymään liian suppealla ja ennalta määritellyllä alueella vaan pystymme nostamaan esille heidän todelliset ajatuksensa, näkemyksensä ja kokemuksena tutkittavasta aiheesta.

Haastattelua luotettavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tässä tutkimuksessa puoltaa myös se, että valmennuskenttä on varsin monitahoinen, eri koulukuntia sisältävä ja hyvin tekijöidensä näköinen ala. Ulkopuolisen tai edes alalla toimivan ei välttämättä ole kovin helppo tunnistaa ja määritellä eri valmennustoimijoiden eroavaisuuksia. Näistä syistä johtuen mahdollisimman monipuolinen kuuleminen alan sisältä on perusteltua. Nämä seikat yhdessä tutkimuksen aikarajoitteiden kanssa puolsivat käytettyä tutkimusmenetelmää.

Haastateltavien valintamenettely

Alkuperäinen ajatuksemme oli kerätä 8 – 10 valmentajan kohderyhmä tähän tutkimukseen. Luotettavuuden näkökulmasta halusimme haastatella mahdollisimman laajan ja monipuolisesti alaa edustavan joukon, jossa olisi niin valmennusmenetelmien, sukupuolen, iän kuin koulutustaustankin suhteen vaihtelua. Lisäksi olimme valmiita myös maantieteellisen hajontaan ja lopulta haastatelimmekin henkilöitä Uudellamaalla, Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla.

Yritimme ottaa yhteyttä yhteensä 13:sta henkilöön, joista vain kaksi jätti kokonaan reagoimatta yhteydenottoomme. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä kyseessä oli valtakunnallisestikin tunnettuja ja kysytyjä valmentajia, joihin emme suoraa yhteyttä saaneet. Sovimme lopulta haastatteluista 10 henkilön kanssa, mutta aikataulullisten päällekkäisyyksien vuoksi haastattelimme lopulta kahdeksan henkilöä kahden jättäytyessä viime hetkellä pois tutkimuksesta. Halumme tavoittaa monipuolisesti eri ikäisiä ja koulutustaustan omaavia sai meidät tekemään myös virhearvion ja totesimme kahden haastateltavista toimivan joko tutkittavan alan ulkopuolella tai olevan vielä niin kokemattomia valmennustyössä, ettei heidän haastattelujansa nähty järkeväksi käyttää tässä tutkimuksessa. Kyseiset haastattelut toki tukivat tarkoitustamme syventää omaa osaamistamme ja luoda kontakteja alalle, mutta tutkimusongelmaamme nämä haastattelut eivät antaneet tarvittavia tietoja.

Kuutta haastateltavaa yhdisti monipuolinen valmennusosaaminen. He kaikki toimivat valmentajan roolissa säännöllisesti ja monipuolisesti erilaisissa valmennustehtävissä – aineistossamme oli niin liike-elämässä, esimiesten ja työyhteisöjen kanssa toimivia, urheilijoiden mentaalivalmennuksia tekeviä sekä yksityishenkilöiden elämäntaitoja kehittäviä valmennuksia suorittavia henkilöitä. Valtaosalla oli myös pitkä kokemus alalta: vain yhdellä haastateltavista oli alle viisi vuotta kokemusta valmennustyöstä, mutta myös hän oli pitkään esimiesurallaan käyttänyt valmennuksellisia menetelmiä.

Päätöstä pitäytyä lopulta vain kuudessa haastateltavassa tuki aikataulullisten seikkojen lisäksi myös se, että koimme molemmat aineiston kylläntyneen jo ennen viimeisten haastattelujen peruuntumista emmekä uskoneet uusien haastateltavien tuovan merkittävästi uutta lisäarvoa jo kerättyyn aineistoon. Kuten Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 171) toteavat, on kuitenkin aina ongelmallista arvioida, milloin saturaatio on riittävä ja todellinen. Näin ollen on vaikea arvioida, kuinka paljon haastateltavien vähäinen määrä lopulta vaikutti tähän työhön ja sen tuloksiin.

Haastattelurungon rakentaminen ja haastattelut

Teemahaastattelua suunnitellessa on tarkoitus määritellä etukäteen vain aihealueet, joista haastateltavien kanssa tullaan keskustelemaan. Tutkittavan ilmiön taustateorioiden pääkäsitteistä rakennetut alakäsitteet- ja luokat toimivat runkona eli teemoina haastattelulle. Teema-alueiden pohjalta keskustelua voidaan syventää haastattelussa niin pitkälle kuin on tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaista ja toisaalta haastateltavan kiinnostuksen osalta mahdollista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66-67.)

Tässä tutkimuksessa teemoina haastatteluissa toimivat *taustat, työkalut, asiakkaat ja valmentaja*. Taustojen selvittämistä puolsi se, ettei alalle ole suoraa koulutusta. On siis varsin mielenkiintoista ja tutkimusongelmamme kannalta oleellista selvittää, millaisilla taustoilla – niin koulutuksellisesti kuin muutenkin – alalle päädytään. Työkaluja tarkastelemalla halusimme päästä keskustelemaan haastateltavien kanssa todellisista valmennustilanteista – mitä niissä tapahtuu ja miten he niissä toimivat. Asiakkaat –teeman avulla halusimme tukea ensimmäistä teemaa ja saada kokonaiskuvaa alasta, siitä millainen on tyypillinen asiakas ja toisaalta erottaa myös valmentajan ja valmennettavan prosessit toisistaan. Asiakkaat -teeman avulla tarkoituksemme oli myös kuulla case –esimerkkejä niin onnistuneista kuin epäonnistuneistakin tilanteista. Valmentaja –teeman tarkoitus oli saada haastateltavamme arvioimaan ja kuvailemaan omaa toimintaansa – miksi se on ainutlaatuisista ja miten se erottaa heidät muista.

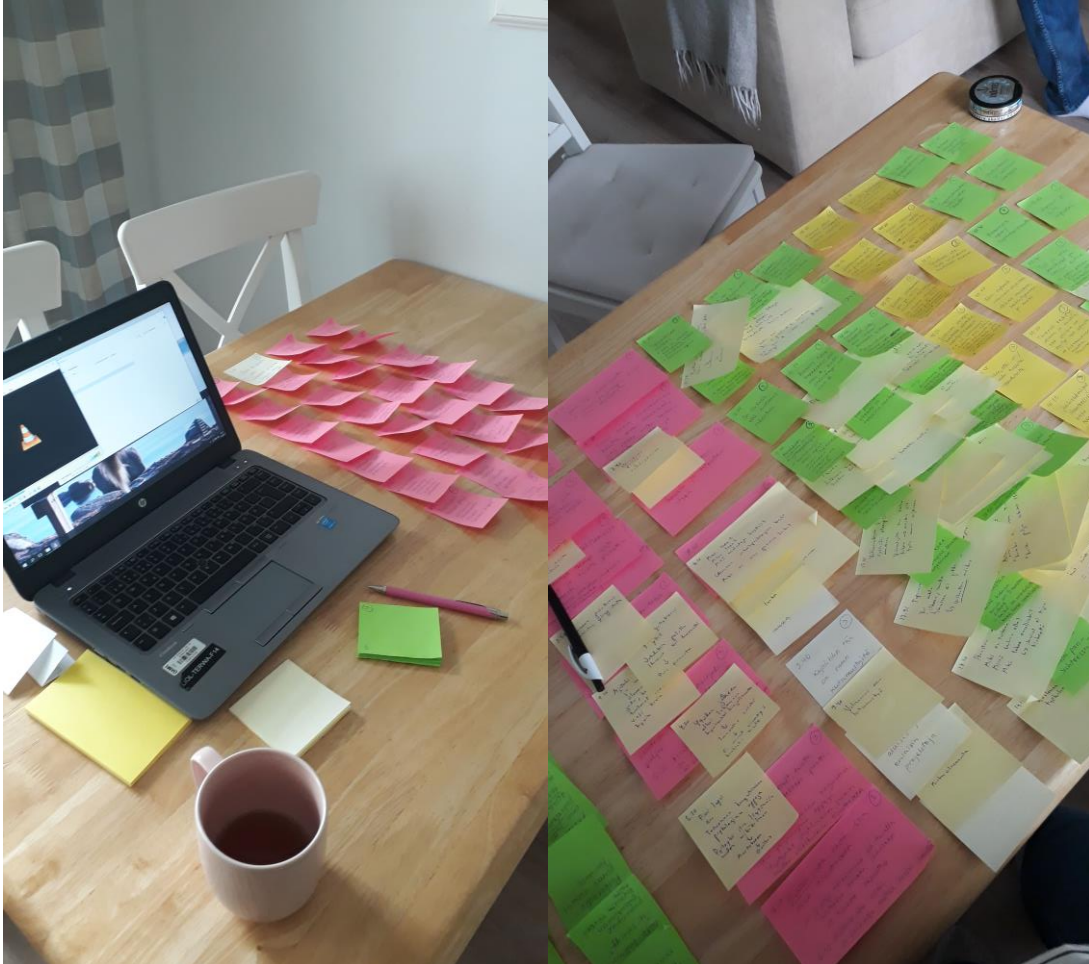
Itse haastattelut tehtiin kevään ja alkukesän 2017 aikana. Nauhoitimme haastattelut, mikä vapautti meidät tarkkojen muistiinpanojen kirjaamiselta ja sai todella keskittymään haastateltavien kuunteleluun, minkä koimme analyysivaiheessa suureksi etumatkaksi. Tapasimme puolet haastateltavista kahviloissa, toisen puolikkaan kanssa tapaamiset olivat sovittu heidän omille toimistoilleen tai luokahuoneeseen. Ensimmäinen haastateltavamme toimi samalla haastattelurunkomme testauksena, mutta haastattelun sujussa varsin hyvin ja onnistuneesti, pystyimme käyttämään tuota testihaastattelua myös aineistonamme.

Aineiston purku ja analyysitapa

Hermeneuttisen tutkimuksen tavoin aineiston luokittelua, analyysiä ja tulkintaa ei tässä tutkimuksessa ole eroteltu toisistaan vaan aineiston analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa ja se jatkui läpi haastatteluiden, aineiston purun ja varsinaisen analysointivaiheen läpi (Hirsijärvi & Hurme 2008, 136). Aineiston alustavaa purkua tapahtui jo jokaisen haastattelun jälkeen, kun yhdessä keskustelimme omista havainnoistamme ja vertailimme mielikuviamme sekä kirjasimme ylös merkittävimmät ajatukset ja tunteet.

Aineistoa kertyi kuudesta haastattelusta 9h, 11min ja 48sek. Varsinainen haastattelujen purku tapahtui noin kuukauden aikana, kun kuuntelimme jokaisen nauhan molemmat tahoillamme läpi ja kirjasimme post-it lapuille kaikki nousseet havainnot. Post-it lapuille kirjattiin haastateltavan numero

sekä aika, jolloin havainto nauhalla nousi esille. Hyvin pian, joko samana tai viimeistään seuraavana päivänä kokosimme yhteen ja vertailimme kummankin nauhoilta esille nostamia havaintoja. Näissä tapaamisissa kokosimme jokaiselle henkilölle oman post-it –kortiston.



KUVIO 1. Vasemmalla on kuva post-it lapuille kuunteluvaiheessa tehdyistä kirjauksista, jotka oikealla on kuuntelun jälkeen koottu yhteen haastateltavan kortistoksi.

Tämän vaiheen jälkeen aineisto alkoi olla jo suhteellisen tuttu. Pystyimme melko helposti nostamaan sen pohjalta neljä keskeistä teemaa, joiden havaitsimme toistuvan ja joiden avulla lähdimme jatkotyöstämään tutkimustamme. Tässä työssä tarkoitetaan Hirsijärven ja Hurmeenkin (2008, 173) määritelmän mukaisesti teemoittelulla sitä, että aineistosta nostettiin esille ja tarkasteluun sellaisia piirteitä, jotka yhdistivät eri haastateltavia. On odotettavaa, että tällä lailla aineistoa teemoiteltaessa osa teemoista kumpuaa haastattelun alkuperäisistä teemoista, mutta tyypillistä on myös se, että esille nousee muitakin teemoja, jotka usein ovat näitä mielenkiintoisempia (Hirsijärvi & Hurme 2008, 173).

Aineistostamme nousi esille seuraavat teemat:

1. Valmennuskenttä alana
2. Valmentajien ammatilliset taustat
3. Valmentajien näkemyksiä valmentamisesta ja sen taustateorioista
4. Valmennusprosessi ja siinä käytetyt työkalut

Kävimme aineiston jälleen läpi yksitellen ja jaoimme jokaisen henkilön kortiston näiden teemojen mukaisesti. Seuraavassa vaiheessa tartuimme teemoihin ja haastateltavat siirtyivät taka-alalle. Ensimmäistä teemaa purkaessamme ja havaintoja vertaillessamme työstimme aineiston pohjalta prosessikaavion kuvaamaan niitä yhteisiä tekijöitä, joita näillä hyvin erilaisilla ja –tyylisillä valmentajilla aineiston mukaan kuitenkin toistui. Tuon prosessikaavion avulla teemoittelimme aineistoa vielä pidemmälle.

Kuten Hirsijärvi ja Hurme (2008, 142) toteavat, jo teemoja purettaessa tallenteista tekstiksi, on kyseessä jo lukemis- ja analyysivaihe, sillä aineistosta pyritään nostamaan esille oleellinen sisältö ja havainnoimaan, mikä sisällöstä liittyy todelliseen teemaan. Tämän havaitsimme erittäin haastavaksi osuudeksi ja uskomme, että mikäli tutkimusvaihe tehtäisi uudelleen, olisi osaamisemme tämän kokemuksen jälkeen jo merkittävästi parempi ja työskentely määrätietoisempaa ja kriittisempää. Teemoitellessamme aineistoa ensimmäisen kerran pyrimme huomioimaan kaiken, vaikka pelkkä teemoihin keskittyminen ja kriittinen arviointi siitä, mitä aineistosta puretaan, olisi voinut helpottaa myöhempiä aineiston käsittelyn vaiheita. Toisaalta tämän myötä olemme hyvin kattavasti teemojemme löyhätkin yhtymäkohdat nostaneet aineistossamme esille.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aineisto hankittiin käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua ja aineiston analyysimenetelmä on aineistolähtöinen. Koska tässä tutkimuksessa on keskeistä tutkimuskohteen eli valmennusprosessin syvä inhimillinen ymmärtäminen ja haastattelujen avulla siitä tulkintojen tekeminen, jossa tulkinnallisuus on väistämätöntä, on tutkimusstrategia hermeneuttinen (Jyväskylän yliopisto 2015, viitattu 2.8.2017).

Valmennuksessa on kyse toiminnasta, jonka laatua ei voida määritellä pelkällä teoriaosaamisella – kyseessä on työskentelytapa, joka on hyvin käytännönläheistä ja sen laadukkuuden arvioi lopulta

aina valmennettava. Tämä voimakas käytännönläheisyys oli vahva perusta sille, miksi valitsimme teemahaastattelututkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi ja aineistolähtöisen analyysin sen tutkimusmenetelmäksi.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelussa tietyt haastattelun keskusteluaiheet on jäsennellyt ja mietitty etukäteen tutkijan esiyymmärrykseen nojaten, mutta haastattelun tai kysymystenasettelun ei tarvitse olla ennalta määritelty tai seurata orjallisesti jotain tiettyä kaavaa. Haastattelumuotona se huomioi ja siirtää keskiöön ihmisten tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Näistä syistä se sijoittuu lähemmäksi strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Ennakkoon määritellyt teema-alueet erottavat haastattelumuotona sen kuitenkin strukturoimattomasta, täysin vapaasta syvähaastattelusta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Kohdennetulle haastattelulle eli teemahaastattelulle on ominaispiirteistä se, että haastateltavien tiedetään kaikkien kokeneen tietty tilanne, joka tässä tutkimuksessa on valmennusprosessin vetäminen. Lisäksi teemahaastattelulle on tyypillistä, että tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja hänellä on muodostunut käsitys sen tärkeistä rakenteista, prosesseista, erilaisista osista ja ilmiöstä kokonaisuutena. (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4.) Tässä tutkimuksessa taustatietomme valmistamisesta on karttunut jo paljon ennen tutkimustyön aloitusta – niin alan kirjallisuuteen tutustumalla, sen ajankohtaisia ilmiöitä seuraamalla kuin koulutuksiin ja valmennustilanteisiin osallistumalla sekä valmennettavan että valmentajan roolissa.

Tämä perehtyneisyys on muodostanut meille tutkijoina tiettyjä taustaoletuksia tutkittavasta ilmiöstä ja tutkittua tilannetta määrävien piirteiden seurauksista. Aiheen esiyymmärrys ja sen pohjalta tehty analyysi ovat tukeneet ja auttaneet haastattelurungon rakentamista niin, että se palvelee tutkimusongelmaa, aivan kuten teemahaastattelulle on tarkoituksenmukaista. (Merton ym. 1956, 3–4.)

Aineistolähtöinen analyysi

Aineistolähtöinen analyysi on yksi aineiston analyysitavoista. Se on vartenotettava menetelmä silloin, kun etsitään perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta – aivan kuten tässä tutkimuksessa on tarkoitus saavuttaa syvää ymmärrystä valmennusprosessista ja valmentajan roolista siinä. Tuon

ymmärryksen saavuttamiseksi aineistolähtöisessä analyysissä tutkitaan ensin, mitä valmentaminen on ja mitä se merkitsee haastateltaville ennen kuin ilmiöstä ja sen olemuksesta muodostetaan tarkempia johtopäätöksiä. Näin ollen aineistolähtöisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä, mikä tarkoittaa sitä, ettei ennako-olettamuksia juurikaan tutkittavasta aiheesta aseteta. Vasta aineiston keruun jälkeen teoriaa rakennetaan ja etsitään aineiston pohjalta – ikään kuin alhaalta ylöspäin. (Eskola & Suoranta 1999, 19.) Tutkimusmenetelmälle tyyppilliseen tapaan, myös tässä tutkimuksessa on ensin annettu ääni haastateltaville ilman ennakkoon aseteltua tarkkaa teoreettista viitekehystä.

Perehtyneisyys aiheeseen kumpuaa meidän tapauksessamme suuresta innostuksesta ja mielenkiinnosta valmennuksellisia työskentelytapoja kohtaan. Olemme perehtyneet alan kirjallisuuteen ja myös itse hankkineet valmennusosaamista koulutusten avulla. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 74) muistuttavat, että tutkijan suhteen tutkittavaan aiheeseen ollessa hyvin tunneperäinen, on olemassa vaara, että objektiivisuus ja siten työn luotettavuus kärsivät. Olemme kuitenkin innostuksemme huomioon ottaen pyrkineet läpi prosessin kyseenalaistamaan kriittisesti työskentelyämme – vallankin analyysiä tehdessämme. Hirsijärvi ym. (2004, 71) tuovat myös esille sen, pitkälisen sitoutumisen vuoksi todellinen kiinnostus aihetta kohtaan auttaa sitoutumaan prosessiin, mikä on heijastunut työskentelyssämme läpi koko tutkimusprosessin.

4 TEEMA 1 – VALMENNUSKENTTÄ ALANA

Tyypillinen asiakaskunta

Haastateltavamme kuvailivat tyypillisiä asiakkaitaan, mutta lisäksi tulkitsimme heidän keskustelunsa pohjalta, millaisista valmennettavista he eniten puhuvat haastattelun aikana. Oli havaittavissa, että kuuden valmentajan asiakaskunnassa oli paljon yhtenevää, mutta myös selkeitä eroavaisuuksia. Jokainen valmentaja teki sekä yksilö- että tiimivalmennuksia, mutta pääpaino oli yhdellä selkeästi yksilöasiakkaissa ja kahdella taas ryhmien kanssa työskentelyssä. Kolmen muun osalta oli vaikeaa selkeää pääpainoa määritellä – heidän puhuessaan asiakkaista esille nousi niin yksilö- kuin työyhteisö- ja ryhmävalmennukset. Kaksi kertoi tekevänsä lisäksi urheilijoiden parissa men-
taalivalmennuksia.

Selkeä ero muuhun joukkoon oli valmentaja, joka mainitsi tekevänsä myös konsultointia. Tämä oli mielenkiintoinen poikkeus aineistossa, jossa muut eivät konsultointia nostaneet esille. Taustalla saattaa haastateltavilla olla mielikuva, jonka mukaan konsultointi ei ole niin arvoa tuottavaa tai tehokasta kuin valmentaminen, minkä vuoksi sitä ei tällaisessa yhteydessä haluta nostaa esille. Myös se seikka, että ilmoitimme jo haastatteluista sovittaessa halustamme keskustella juuri valmentamisesta, saattoi jättää muiden mahdolliset konsultoinnin tehtävät taka-alalle. On kuitenkin todennäköistä, että monipuolinen valmentajan työnkuva voi sisältää toisinaan myös konsultointia tai kouluttajan tehtäviä. Tämä voi osittain selittyä tilaajien tietämättömyydellä, joka näyttäytyy valmennusta tilatessa, mutta odotukset sen osalta ovatkin enemmän konsultointia tai koulutusta muistuttavia. Aineistomme mukaan valmennustyön rinnalla tehdään monipuolisesti erilaisia kehittämisprojekteja ja esimerkiksi uravalmennuksia sekä terapiatyöhön koulutautuneet terapiatyötä.

Asiakashankinta

Se, kuinka asiakkaat löytyvät tai he löytävät valmentajan, oli mielenkiintoisia eroavaisuuksia. Neljä haastateltavista kuvaili puskaradion ja referenssien olevan paras keino asiakashankintaan. Näistä yksi mainitsi myös jälkimarkkinoinnin tärkeyden ja toinen persoonan merkityksen. Yksi haastateltavista oli panostanut yrityksensä markkinointiin ja brändäämiseen selkeästi muita haastateltavia enemmän. Hänellä oli aktiivista esilletuloa erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi yritys

järjesti demovalmennuksia, jotka toimivat markkinointi- ja asiakashankintatilaisuuksina, mutta samalla myös oman toiminnan esittelyinä.

Saimme haastattelun yhteydessä kutsun tällaiseen demovalmennukseen ja paikalla oli niin nykyisiä yhteistyökumppaneita kuin potentiaalisia asiakkaitakin. Kyseinen haastateltava nosti esille oman kokemuksensa, jonka mukaan valmennustyötä tekevät eivät yleensä nauti oman toimintansa myymisestä, mutta hän itse koki olevansa tästä poikkeus. Hänellä oli myös kunnianhimoinen ajatus kehittää kouluttamilleen valmentajille myyntipalvelua. Ajatus myynnin vastenmielisyydestä valmentajien keskuudessa oli mielenkiintoinen ja nousi esille myös muusta aineistosta: yksi haastateltavista sanoi suoraan inhoavansa myymistä aivan yli kaiken, minkä vuoksi hän käyttää julkisuutta hyväkseen asiakashankinnassa – hän ei enää aktiivisesti myy itseään vaan asiakkaat löytävät hänet. Kaksi haastateltavista mainitsi talouden pitkän taantumana olleen haaste ja näkyneen asiakkaiden määrässä. Kaksi mainitsi taantumana vaikuttaneen enemmänkin asiakkaiden tilaamien palveluiden laajuuteen kuin asiakasmäärään.

Yhteiskunta ja ajanhenki valmennustyön näkökulmasta

“Jatkuva muutos ja epävarmuus luo stressiä, joka tuo paljon asiakkaita.”

Nostimme aineistostamme erilleen havainnot, joissa haastateltavat kuvailivat yleisen yhteiskunnallisen tilanteen ja ajan hengen vaikutuksia omaan valmennustyöhönsä. Yksi haastateltavista puhui tästä selkeästi eniten. Hän nosti esille sen, että nykyisen elämänrytmin, jossa muutos ja sitä kautta epävarmuus ovat jatkuvasti läsnä, vaikutukset näkyvät kasvaneena stressinä, mikä tuo paljon asiakkaita. Eräs toinen haastateltava nosti esille sen, että hänen asiakkaistaan moni kipuilee työn ja muun elämän tasapainoilun välillä. Valmennustilanteissa valmennettavalla on mahdollisuus keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan ja olla todella läsnä, mikä on nykyisessä hektisessä maailmassa harvinaista – se on samaisen havainnon esille nostaneen haastateltavan mukaan suuri syy valmennuksellisen työskentelyn kasvaneelle suosiolle. Tästä hektisyydestä johtuen palautuminen on haastateltavamme mukaan yksi suuri valmennuksellinen teema tänä päivänä.

“Suurin osa asiakkaista kipuilee työn ja muun elämän tasapainon välillä.”

Samainen haastateltava myös kertoi omasta havainnostaan, jonka mukaan pehmeämmät arvot johtajuudessa ovat leviämässä myös yritysmaailmaan. Syyksi tälle kehityskaarelle hän näkee ihmisten kipuilun jatkuvaa muutosta ja kiristyviä odotuksia kohtaan. Myös toinen haastateltava nosti esille johtajuuden ja yritysmaailman muutoksen, johon hänen mukaansa kaivataan yhteisöllisyyttä, eettisyyttä ja läpinäkyvyyttä. Tällaista muutosta valmennuksellinen osaaminen tukee merkittävästi. Haasteena kuitenkin on myös kyseisen haastateltavan esille nostama seikka: ”Yritykset ei ymmärrä, että valmennus on oikeaa työtä.” Tähän kommenttiin on helppo samaistua – usein tietämättömät mieltävät kyseessä olevan kirjoista opittava asia, vaikka mielestämme onnistunut valmennus vaatii myös valmentajalta paljon sellaista, jota pelkkä kirjallisuuden tuoma osaaminen ei tuota.

”Yritykset ei ymmärrä, että valmennus on oikeaa työtä.”

5 TEEMA 2 – VALMENTAJIEN AMMATILLISET TAUSTAT

Haastateltavien koulutustaustat vahvistavat valmennuskentän monialaisuuden

Jokainen haastateltavamme kertoi, miten he päätyivät valmentajiksi ja millainen työura heillä on ollut ennen valmennuksia sisältäviä työtehtäviä. Mielenkiintoinen havainto oli se, että kaikki kuusi haastateltavaa tulivat hyvin erilaisista koulutustaustoista ja olivat tehneet verrattain pitkän työuran ennen kuin ovat siirtyneet valmennustehtäviin. Neljä kuvasi käyttäneensä valmennuksellisia menetelmiä aiemmissa työtehtävissään. Koulutustaustojen eroavaisuuksia osasimme odottaa, sillä haimme erilaisia valmentajia tietoisesti aineistoomme, mutta niiden täydellinen eroavaisuus toisistaan oli siltikin jollain tapaa yllättävää. Haastateltavissa oli kauppatieteiden maisteri, teollisuustieteiden diplomi-insinööri, filosofian maisteri, työ- ja organisaatiopsykologian lisensiaatti, yhteiskuntatieteiden maisteri ja sairaanhoitaja. Neljä haastateltavista oli myöhemmin lisäkouluttautunut erilaisilla ja –mittaisilla valmennustyötä tukevilla koulutusohjelmilla. Kaksi näistä toimi myös työnohjaajina ja heistä toinen ratkaisukeskeisenä psykoterapeuttina.

Haastateltaviemme erilaisten koulutustaustojen kirjo kuvastaa hyvin valmennuskenttää alana –sinne ei ole suoraa koulutusta tai yleisesti tunnustettua sertifiointia, eikä kyseessä selvästikään ole työnkuva, johon työuransa alussa olevat osaisivat hakeutua. Yksikään haastateltavista ei vielä pohjakoulutusta hankkiessaan tai työuransa alussa olisi osannut ajatella päätyvänsä tekemään sellaista valmennustyötä, jota nyt tekevät. Lisäksi se seikka, että aineistomme mukaan valmennustyötä päädytään tekemään korkeakoulutaustalla ja vasta pitkän asiantuntijauran jälkeen, tukee käsitystä siitä, että kyseessä on hyvin vankkaa asiantuntijuutta ja jopa elämäkokemusta vaativa työ.

Aineistosta nousut monialaisuus sekä se, ettei alalle ole suoraa ja selkeää koulutusta, ovat todennäköisesti syitä sille, miksi valmennustyön sisällön ymmärtäminen voi olla joskus jopa alan sisällä haastavaa, puhumattakaan siitä, miten se mielletään ulkopuolisten silmin. Yksi haastateltavista nosti esille, miten jopa alan sisällä on toisinaan terminologia sekaisin ja samaa termiä voidaan käyttää tarkoittamaan eri asioita. Kun ihmiset hyvin erilaisista koulutustaustoista tekee valmennustyötä, on ymmärrettävää, että metodeissa ja mielikuvissa on paljon eroavaisuuksia, sillä

jokainen pohjaa valmennuksellisia toimintatapoja omaa koulutustaustaansa vasten. Tämä niin sanottu kirjavuus herättää jopa kysymyksen, onko kyseessä edes oma erillinen alansa vai vain eri toimialoilla käytettävä työskentelymenetelmä.

Valmentajan itsetuntemus ja -varmuus

Haastateltavat korostivat myös valmentajan omaa itsetuntemusta ja itsevarmuutta. Yksi haastateltavista sanoikin, että valmentaja ei voi auttaa muita, ennen kuin on löytänyt itsensä. Haastateltavat kaikki tuntuivat hyvin tasapainoisilta ja tyytyväisiltä sen hetkiseen työelämäänsä. Mielestämme itsensä tuntemus on tärkeää valmentamisessa ja valmennustilanteissa, sillä mikäli valmentaja keskittyy liikaa itsensä ja omiin epävarmuuksiinsa, voi se lähteä pahimmassa tapauksessa viemään vuorovaikutusta tai koko valmennusprosessia väärään suuntaan ja vie helposti fokuksen valmentavasta. On normaalia, että ensimmäisissä valmennuksissa valmentaja saattaa keskittyä välillä liikaa itseensä, mutta kokemuksen karttuessa itseluottamus omaan tekemiseen kasvaa pikkuhiljaa.

“Vasta kun on löytänyt itsensä, voi auttaa muita.”

Yksi mielenkiintoinen ja koko aineistoamme yhdistävä tekijä oli jokaisen haastateltavan yrittäjyysstatus. Yksi haastateltavista toimi osittain myös palkkasuhteessa, mutta myös hän harjoitti yritystoimintaa. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat ennen yrittäjäksi ryhtymistään toimineet oman alansa asiantuntijatehtävissä. Neljä haastateltavista korosti valmentaja- ja yrittäjäpolulle siirtymisen olleen jonkinlainen arvovalinta ja taustalla kummunneen voimakas halu tehdä töitä ihmisten kanssa. Eräs haastateltavista kertoi, kuinka hän kyllästyi isossa organisaatiossa kvartaalitalouden keskellä jatkuvaan kiireeseen ja paineeseen, toinen mainitsi jatkuvien YT-neuvottelujen olleen syy lopulta omaehtoiselle irtisanoutumiselle. Kaksi mainitsi hyppäyksen yrittäjyyteen ja valmennusuralle olleen tulosta pysähtymisestä tai jonkinlaisesta ikäkriisistä, joka sai miettimään, mitä työurallaan todella haluaa tehdä. Haastateltavista kolme kertoi ja toi voimakkaasti esille, kuinka halu auttaa ihmisiä ja sen tekeminen omalla tyylillä sekä itse parhaaksi katsomallaan tavalla on ollut heille suuri motivoiva tekijä omassa työssään. He kertoivat tämän olleen merkittävä syy sille, miksi he ovat siirtyneet yrittäjiksi.

Valmentaminen on usein kutsumusammatti

“Valmennus on oma kutsumustyö.”

Useampi haastateltavista korosti sitä, kuinka valmentaminen on heille kutsumusammatti ja elämäntapa. Yksi haastateltavista kertoi, että valmennustyön imu on jopa suurempi haaste kuin sen kuormittavuus. Lähes kaikilla haastateltavilla oli aito palo omaa työtään kohtaan ja heidän kertomansa mukaan jokainen nautti aidosti työstänsä.

“Tää on se mun juttu, mä tiedän sen.”

Valmennus on paljon persoonasta ja henkilökemioista kiinni. Jos valmentaja on täysin sitoutunut omaan työhönsä ja hänestä paistaa palo työtään kohtaan, auttaa tämä todennäköisesti rakentamaan paremman vuorovaikutuksen ja luottamuksen myös valmennettaviin. Aito palo valmentamiseen näkyy varmasti positiivisena asiana tilaajalle jo alkuneuvottelutilanteessa tai myyntihetkellä. Valmennustyö vetänee hyvin paljon imuunsa myös siitä syystä, että ala on niin laaja ja kehitettävää löytyy jatkuvasti. Olemme itsekkin huomanneet sen, kuinka valmentamisessa löytyy jatkuvasti uusia näkökulmia opiskella ammattia. Yksi haastateltavista korostikin, että kannattaa tutustua laajalti eri valmennuskenttiin sekä muihin aloihin, ja lukea paljon. Näin voi kasata itselleen entistä paremman ja laajemman ammattitaidon.

“Valmennus on elämäntapa, ei rikastumista varten.”

Yksittäisen yrityksen merkitys koko valmennuskentälle

Eräs mielenkiintoinen havainto aineistossamme oli se, että kolme haastateltavista olivat tehneet pitkän työuran Nokialla – kylläkin keskenään hyvin erilaisissa työtehtävissä. Tämä oli mielestämme yllättävä ja jopa odottamaton havainto. Näitä kaikkia haastateltavia yhdisti tuntemus MBTI:stä eli Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorista ja kävi myös selväksi, että kyseistä indikaattoria on Nokialla käytetty aktiivisesti. Näistä ”ex-nokialaisista” kaksi käytti MBTI-pohjaisia työkaluja myös osana omia valmennuksiaan. Heistä toisen valmennukset pohjasivat hyvin vahvasti tähän indikaattoriin.

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori eli MBTI on Katharine Cook Briggsin ja Isabel Briggs Myersin kehittämä ja yksi maailman käytetyimpiä persoonallisuutta kuvaavia työkaluja. Se pohjautuu Carl Gustav Jungin jungilaiseen psykologiaan, jonka mukaan ihmisessä on synnynnäisiä ja toisistaan eroavia tapoja kokea maailma. MBTI:ssä kartoitetaan valintakysymyksen avulla ihmisen persoo-

nallisuuden eri piirteitä. Näistä muodostuu neljän ominaisuuden, joissa kussakin on kaksi vaihtoehtoa, suhteen ihmisen persoonallisuustyyppi, joka kuvaa hänen todennäköistä tapansa toimia ja reagoida erilaisissa tilanteissa. Testissä neljän ominaisuuden kaksi eri persoonallisuuden ilmenemisen vaihtoehtoa ilmaistaan kirjaimin, joista muodostuu nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi. Erilaisia persoonallisuustyyppisiä indikaattoreita on näin ollen 16. (Brown & Reilly 2009, viitattu 10.9.2017.)

Oli mielenkiintoista huomata, että yksittäinen yritys on näinkin voimakkaasti vaikuttanut kokonaiseen alaan. ”Ex-nokialaisista” kaksi keskittyivät valmennuksissaan lähemmäs liike-elämänvalmennuksia ja yksi toimi työnhajaajana ja kouluttajana hyvin monipuolisesti erilaisissa organisaatioissa sekä hyödynsi valmennuksellisia elementtejä myös psykoterapia-asiakkaidensa kanssa. Kyseinen haastateltava ei maininnut hyödyntävänsä MBTI:tä asiakastyössä, mutta tunsikin hyvin indikaattorin ja osasi kertoa, mikä persoonallisuustyyppi hän itse on. Kolme haastateltavista, joilla ei Nokia-taustaa ollut, eivät kukaan nostaneet esille MBTI:tä valmennuksista puhuttaessa.

Haastateltavien näkemykset omista valmennuksistaan

Yksi haastateltavista korosti, kuinka hänen valmennustyylinsä on niin voimakkaasti sidottu hänen persoonaansa, ettei se ole monistettavissa. Hän on kouluttautunut alalle omatoimisesti monipuolisesti kirjallisuuteen perehtyen ja psykologian opintokokonaisuuksia suorittaen. Toinen aineistomme ääripää korosti, että on oleellisempaa löytää ja rakentaa hyvät työkalut ja menetelmät, joiden avulla lähes kuka tahansa voi valmentaa muita ihmisiä. Hänen yrityksensä käyttääkin monipuolisesti valmennuksessa hyödyksi muun muassa MBTI-pohjaista työkalua. Kaikki muut haastateltavat korostivat persoonan tärkeyttä valmennustyössä – he nostivat esille, että on hyvä löytää valmennuksilleen oma punainen lanka, itselleen sopivat tyylit ja menetelmät ja yhdistää niistä oman näköisensä valmennustyyli.

”Tärkeää löytää se oma juttu, millä palvelee asiakkaita.”

Haastateltavista kaksi keskittyi valmennuksissaan kertomansa mukaan ryhmävalmennuksiin. Toinen heistä korosti ratkaisun olevan liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta viisasta, toinen ilmaisi mielenkiintonsa olevan juuri työyhteisöiden toiminnan valmentamisessa. Molemmat heistäkin tekivät kuitenkin myös yksilövalmennuksia.

6 TEEMA 3 – VALMENTAJIEN NÄKEMYKSIÄ VALMENTAMISESTA JA SEN TAUSTATEORIOISTA

Miksi valmennetaan?

45 prosenttia ihmisen käytöksestä valveilla ollessaan on tapojen sanelemaa. Yleinen mielikuva on, että ihminen ohjaa tietoisella ajattelullaan omaa käytöstään, vaikka todellisuudessa melkein puolet käyttäytymisestä on alitajunnan sanelemaa. Tällaisen alitajunnan saneleman käytöksen muuttaminen on mahdollista, mutta uuden tavan rakentaminen vaatii viisi osatekijää: syyn, laukaisevan voiman, mikrotapoja, tehokasta harjoittelua sekä suunnitelman. (Stanier 2016, 18.)

Kuten aineistommeikin osoittaa, valmentaminen on ohjausmuoto, joka on koulutusta osallistavampaa. Se nähtiin mielenjohtamisena, ajatteluttamisena ja oivalluttamisena, johon voi kuitenkin liittyä myös koulutuksellisia elementtejä. Sitä kuvailtiin uusien näkökulmien tuojana, jossa vältellään valmiita vastauksia ja valmennettavan vastuuttamisena, jolloin hänelle ikään kuin näytetään peiliä. Yksi haastateltavista näki valmentamisen prosessina, jossa ensin järjelle kerrotaan asioita ja tämän jälkeen ne oivallutetaan tunnetasolla. Eräs haastateltavista kuvaili valmennusta osaamisen, ajatteleminen, kulttuurin ja osallistumisen kehittämisenä.

Valmennuksessa siis pyritään pureutumaan muutoksiin, joita valmennettava ei välttämättä edes itse valmennuksen alussa tiedosta. Ammattitaitoinen valmentaja osaa sanoittaa tapojen muutosta tukevat osatekijät valmennettavalle ja siten helpottaa asiakkaan kykyä muuttua siihen suuntaan ja kohti sitä tavoitetta, johon valmennettava pyrkii, muttei ehkä ilman valmennusta osaisi tai tajuaisi sanoittaa keinoja ja konsteja halutun tavoitteen sanoittamiseksi. Kaiken kaikkiaan valmentamisessa on siis tarkoitus muuttaa valmennettavan käytöstä hänen asettamiaan tavoitteitaan vastaviksi.

Valmentaminen on oppimisen mahdollistamista

Kognitiivisen tutkimuksen mukaan oppiminen lisää tietoa ja on uuden tiedon keräämistä, ulkoa oppimista ja muistamista, mielessä pidettävien tai käytäntöön siirrettävien tietojen ja toimintatapojen

omaksumista, tiettyjen sisältöjen ymmärtämistä sekä oppijan ymmärryksen ja käsitysten muuttamista. Oppimisesta on olemassa monenlaisia teorioita, mutta yleensä niitä kaikkia yhdistää toistuva toiminta sekä jonkin muuttuminen ja kehittyminen. (Lindblom-Ylänne, Niemelä, Päivänsalo & Tynjälä 2007, 10-11.)

Näin ollen valmentamisessakin voidaan ajatella olevan kysymys jonkinlaisesta oppimisesta. Siinä oppimistarpeen määrittelee oppija eli valmennettava, ja valmentaja toimii oppimisen tukijana ja mahdollistajana. Hänen tehtävänsä on kiinnittää huomiota niihin taustaprosesseihin, joiden avulla haluttu kehitys saadaan mahdollisimman tehokkaasti aikaan.

Tutkimusten mukaan tehokkaan oppimisen taustalla on monia osatekijöitä. Oppimista tehostaa se, että oppija itse suunnittelee ja säätelee omaa oppimisprosessiaan. Myös kognitiiviset taidot, kuten oppimisen perustaitojen hallintaa, oppimisstrategiat ja metakognitiiviset taidot, joita ovat esimerkiksi oman toiminnan ohjaus, tehostavat oppimista. Näiden lisäksi motivaatio ja oppijan oma minäkäsitys sekä tietoisuus omista vahvuuksista ja heikkouksistaan yhdessä ympäristön ja kulttuurin kanssa vaikuttavat ihmisen oppimiskykyyn. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen H., Lyytinen P., Pulkkinen & Ruoppila 2015, 103.)

Uusimpien tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio toimii ulkoisia motivointitekijöitä paremmin silloin, kun kyseessä on oppimisen kaltainen, kognitiivisia taitoja vaativa suoritus. Tuo sisäinen motivaatio rakentuu itsenäisyyden tunteesta, joka lisää sitoutumista ja itseohjautuvuutta, osaamisen tunteesta, mikä näkyy tarpeena tulla paremmaksi jossain millä on merkitystä, ja tarkoituksen tunteesta, joka antaa tunteen, että teoillamme on mahdollisuus vaikuttaa johonkin itseämme suurempaan. (Pink 2009, viitattu 7.10.2017.)

Erityisesti kaksi haastateltavistamme korosti tätä valmennettavan oman sisäisen motivaation merkitystä valmennusprosessissa. Toinen heistä näki sisäisen motivaation rakentuvan melko pitkälle teoriantikin mukaisista kolmesta osasta: tekemisen vapaudesta, onnistumisen kokemuksista ja kehittymisestä, sekä merkityksellisyyden tunteesta ja yhteisöllisyydestä. Nämä havainnot peilattuna oppimisen teoriaan korostavat, kuinka merkittävä tekijä motivaatio on myös valmennuksessa. Valmennettavalla täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa oman valmennuksensa sisältöön eli jonkinlainen itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan valmennusprosessiinsa. Tämä vaatii valmentajalta taitoa kuunnella ja mukauttaa omaa toimintaansa vastaamaan valmennettavan tarpeita, eikä missään nimessä toisin päin. Sen lisäksi osaamisen tarpeen täyttymiseksi valmennettava tarvitsee

tunteen siitä, että kehitystä todella tapahtuu, ja että tuolla kehittymisellä on merkitystä myös suuremmissa mittakaavassa. Tämän mahdollistaminen vaatii valmentajalta taitoa pilkkoa asiakkaan kehittymistarpeet niin pieniksi osasiksi, että kehittymisen tunne todella saavutetaan. Koko valmennusprosessille asetettujen tavoitteiden pitäisi aidosti palvella valmennettavaa siten, että hän voi kokea tavoitteen saavuttamisen lisäävän merkittävästi sekä hänen omaa, että lähipiirinsä hyvinvointia. Valmennuksesta on tultava valmennettavalle tunne, että siitä on hyötyä. Ilman näitä tunteita sisäinen motivaatio ja siten koko valmennusprosessi voi jäädä valjuksi ja muuttua jopa hyödyttömäksi.

Se, millainen ihmisen kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen oppimiskokemus on, vaikuttaa merkittävästi myös tilanteeseen liittyvään tunnekokemukseen. Tilanteeseen liittyvät tunnekokemukset ovat nopeita, automaattisia ja tiedostamattomia, jotka vaikuttavat siihen kiinnostuuko vai passiivituuko ihminen oppimistilanteissa. Näitä nopeita ja tiedostamattomia tunnereaktioita ohjaa aivojen ohimolohkon sisäsyrjässä sijaitseva manteliumake. Se ohjaa lisäksi myös pelkoreaktion syntymistä ja sen jälkeistä käyttäytymistä pelkoa tuottavassa tilanteessa. Manteliumakkeella on siten vaikutusta muistijälkien muodostumiseen ja sitä kautta ihmisen kykyyn oppia. Manteliumake ei saa olla pelon aktivoiva, mikäli oppimista halutaan saada aikaan. (Nurmi ym. 2015, 103.)

Tämä vahvistaa aineistostammekin myöhemmin nousevaa turvallisuuden tunteen merkitystä missä tahansa ohjaustilanteessa, myös valmennuksessa. Pelon tunteen ollessa läsnä valmennuksessa, ei oppiminen ja kehittyminen voi olla niin tehokasta, mitä se olisi ilman pelon tunnetta.

Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisyys on toiminnan strategia, joka antaa välineitä toimia ongelmatilanteissa ja kehittämistyössä. Ratkaisukeskeisyyden keskeisin tausta-ajatus on, että kaikilla ihmisillä on kokemuksia ja ideoita, joita kannattaa ensisijaisesti käyttää kehittämisessä ja pulmien ratkaisussa. Tärkeää ratkaisukeskeisyydessä on myös koko ajan pyrkiä muuttamaan ongelmia tavoitteiden suuntaan. Tarkoitus ei ole tarjota omia valmiita ratkaisuja keskustelukumppanille, vaan ennen kaikkea hakea keskustelukumppanin omia tavoitteita ja näkökulmia asian ratkeamiseksi. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 15-16, 40, 62.)

“Ratkaisukeskeisyydessä jokainen on oman itsensä asiantuntija. Jos on ongelma, on myös ratkaisu.”

Yksi haastetavista kertoi, että ratkaisukeskeistä mallia on jo paljon aiemmin käytetty muun muassa perheterapiassa, mutta sen on pystynyt kääntämään onnistuneesti myös muille kentille. Kyseinen haastateltava on itse yksi ratkaisukeskeisen valmentamisen pioneereja Suomessa ja hän onkin siirtynyt valmennustyöhön terapiatyöstä. Hänen mukaansa ratkaisukeskeisyydessä on tärkeää puhuttaa ja haastaa ihminen tai ryhmä mukaan eikä sortua tekemään omia analyysejä. Pohja-ajatukseksi on se, että jokainen ihminen on oman itsensä asiantuntija, ja kuten eräs toinen haastateltava totesi ”Jos ihmisellä on ongelma, on hänellä myös ratkaisu.” Tämä kiteyttää ratkaisukeskeisen ajattelun perusolemuksen ja siitä puhuikin valtaosa haastateltavistamme. Kuten useampikin haastateltavamme totesi, ratkaisukeskeisyydessä mennään aika vähän taaksepäin ja suunta on enemmän tulevaisuudessa ja ennen kaikkea vahvuuksissa. Tämä selittää sitä, miksi kyseessä on valmennuskentällä hyvin yleinen ja tunnustettu ajattelumalli.

7 TEEMA 4 – VALMENNUSPROSESSI JA TYÖKALUT

Ennen valmennustilannetta

Haastateltaviemme mukaan valmennusprosessi alkaa alkuneuvotteluista. Valmentajan on tärkeää valmistautua alkuneuvotteluihin. Eteenkin silloin, kun kyseessä on organisaatio, on valmentajan hyvä tutustua valmennettavan organisaation taustoihin esimerkiksi kotisivujen avulla. Alkuneuvottelutilanteessa on hyvä olla mukana tilaaja, valmennettava ja valmentaja. Jos valmennettavana on ryhmä, olisi hyvä olla jo tilausvaiheessa yksi ryhmän jäsenistä mukana. Tämä voi helpottaa koko ryhmän lähestymistä valmennusta kohtaan, sillä näin asia on jo yhdelle ryhmän jäsenelle tuttu. Kaksi haastateltavista korosti myös, että organisaatioita valmentaessa olisi tärkeää mukana olla myös yrityksen johtoa. Johdon mukaan ottamisella saadaan valmennuksesta organisaatiossa tehokkaampaa ja myös valmennuksessa opitut asiat jalkautuvat organisaatioon paremmin.

”Jo alussa olisi hyvä löytää se tarkoitus tarpeiden taustalla.”

Yksi haastateltavista korosti sitä, että valmentajan tehtävänä on tunnistaa asiakkaan todellinen tarve ja tavoite ja saada ”puhutettua” tarve asiakkaalta jo tilausvaiheessa. Joskus tilaajan totuus ja tarve voi kuitenkin olla eri, mitä he oikeasti tarvitsevat. Kuten yksi haastateltavista totesikin: ”Jo alussa olisi hyvä löytää se tarkoitus tarpeiden taustalla”. Valmentajan tehtävänä on myös selvittää ja tiedustella tilaajalta, että tietäähän tilaaja itse, mitä tilattu asia tarkoittaa tilaajalle. Antaa niin sanottu ”Kokonaiskuva valmennuksesta”. Toinen haastateltavista sanoikin, että hyvä valmentaja osaa kysyä myös kysymyksen ”Mitä ette halua valmennukselta?”

Valmennus ei aina auta ja valmentajan pitääkin yrittää saada selville, sopiiko valmennus juuri heidän tilanteeseensa. Yhden haastateltavan mukaan valmennus ei sovi, kun on valmis konflikti, jos valmennettavalla ei ole halua kehittyä, jos valmennuksella ei ole mitään tavoitetta ja onko tilaajalla oikeaa tarvetta valmennukselle vai onko kyseessä jokin muu asia, mitä valmennus ei pysty ratkaisemaan. Toinen haastateltavista korosti myös sitä, että ei lähde edes myymään valmennusta, jos valmentajan ja valmennettavan kemiat eivät kohtaa. Luottamuksen rakentuminen lähtee aina tutustumisen kautta. Ensimmäinen tapaamiskerta on tutustumista ja kokeilua. Persoonan ja työteen pitääkin sopia kummallekin, jotta valmennusprosessi voi jatkua.

Osa haastatelluista kertoi, että ennen valmennustilannetta on tärkeää valmistella/lämmittelä asiakas itse valmennustilanteeseen. Lämmittelynä voi käyttää esimerkiksi matalankynnyksen tarkkailutehtäviä tai käsiteltävään aiheeseen liittyvää minikyselyä. Yksi haastateltava korostikin, että tehtävät eivät saa kuitenkaan olla liian sitovia, vaan enemmän viritteleviä ja valmennustilanteeseen valmisteleviä. Myös tiiminvalmennuksessa on tärkeää yrittää ottaa tiimi mukaan jo etukäteen ennen valmennustilannetta. Tilaajan/esimiehen on hyvä kertoa tiimille jo etukäteen valmennuksen luonteesta. Valmentaja voi myös itse tavata ja esittäytyä tiimille jo ennen valmennustilannetta.

Kuten Heikkiläkin (2009, 139) kuvaa, on suositeltavaa ennen varsinaisen valmennustyön alkua käydä läpi aloitusneuvottelussa tulevan valmennuksen reunaehdot. Hänen mukaansa näissä neuvotteluissa paikalla voi olla valmentaja, valmennettava sekä hänen lähiesimiehensä, joka kuvaa aineistossammekin esille nousutta ”tilaajaa” eli työnantajan edustajaa. Neuvotteluissa sovitaan valmennuksen tarpeet, perussäännöt, miten ja kuka hankkii tarvittavat materiaalit ja muun informaation, kuinka tilaajaa tiedotetaan valmennuksen aikana, kartoitetaan valmennettavan taustat ja mitä hän odottaa valmennukselta, mitä tavoitteita valmennukselle määritellään ja kuinka tuloksia tarkastellaan ja millaisia mittareita niiden tarkastelun osalta käytetään. Lisäksi valmentaja tuo esille omat taustansa ja esittelee, millaisia valmennusmenetelmiä hän on ajatellut käyttä. (Sama 140-141.)

Myös kemioiden kohtaaminen on tärkeää valmennusprosessissa. On huomioitavaa se, että valmennusta on vaikea rakentaa kaikkia kaikille periaatteella, vaan valmennukset suurimmaksi osaksi lähtevät aina tilaajasta. Havainnoitavaa oli myös se, että valmentajat eivät aina lähde vain myymään valmennusta, vaan lähes kaikilla haastateltavista tavoitteena oli antaa todellista apua ja valmentaja saattaakin kieltäytyä valmentamasta, jos tilaajan tarve ei ole oikea.

Huomioitava havainto haastatteluissa oli se, kuinka tärkeä ja olennainen osa valmennusprosessia alkuneuvottelut ovat. Alkuneuvotteluissa sovitaan ne tärkeät askelmerkit, joilla valmennusta lähdetään toteuttamaan. Jos yksikin asia ennakkoon sovituista asioista epäonnistuu, voi se pahimmassa tapauksessa vesittää koko valmennusprosessin. Valmennus perustuu vahvasti luottamukseen ja luottamuksen rakentamisen ensimmäisiä askeleita otetaan jo alkuneuvotteluissa. Ammattitaidon ja luotettavuuden herättäminen, esimerkiksi juuri tutustumalla ennakkoon asiakkaaseen auttavat luomaan luotettavan ja ammattitaitoisen kuvan itse valmentajasta.

Valmennustilanne ja sen suunnittelu

”En myy mitään tiettyä sapluunaa, vaan mennään tarpeen mukaan.”

Viisi kuudesta haastateltavista lähtikin aina rakentamaan valmennustaan tilaajan näkökulmasta. Kuten yksi haastateltavista korostikin, että: ”En myy mitään tiettyä sapluunaa, vaan mennään tarpeen mukaan”. Myös toinen haastateltavista kertoi, ettei halua lähteä myymään mitään omaa maailmakatsomustaan. Haastateltavista yksi erottui kuitenkin muista selvästi. Hänellä oli hyvin vahva tuote ja menetelmä, mitä kautta hän lähtee aina toteuttamaan valmennusta. Hänen valmennus oli suunnattu nimenomaan tiimeille ja yrityksille.

Onkin mielenkiintoista, että yrityksille suunnattu valmis valmennustuote, ei ehkä ole niin paljon persoonasta kiinni kuin esimerkiksi yksityiselämää koskeva yksilövalmennus. Kun valmennustuote on aina samanlainen ja hyvin rakennettu, on kokemattomankin valmentajan helpompi lähteä vetämään näitä valmennuksia. Mielestämme myös valmennuksen tavoite vaikuttaa siihen, kuinka yksilöllisesti valmennus täytyy rakentaa ja kuinka paljon valmentajan oma persoona vaikuttaa silloin valmennusprosessiin. Kun valmennustuote on vahva, on varmasti vähemmän muuttuvia osia mitkä voivat epäonnistua valmennuksessa. Tällöin tuote on kuitenkin vaikeampaa yksilöllistää ja näin tarve ja valmennus eivät välttämättä aina kohtaa.

”Ennakkovalmistautuminen, prosessinsuunnittelu ja porukan osallistaminen vähentää epäonnistumisen riskiä.”

Kun valmennusprosessi on tilaajan kanssa päätetty aloittaa, on valmentajan tehtävä pitää huolta siitä, että tilaaja ymmärtää, ketä valmennus koskee ja kenen organisaatiosta olisi oleellista osallistua siihen. Onnistuneen valmennusprosessin kannalta on hyvä jo alkumetreillä varmistaa, että oikeat henkilöt ovat tulevassa valmennuksessa paikalla. Tiettyjen tärkeiden henkilöiden puuttuminen voi vesittää koko valmennusprosessin ja samoin voi käydä, jos paikalla on sinne kuulumattomia henkilöitä. Tämän tärkeän ja hyvän havainnon nosti yksi haastateltavista selkeästi esille.

Haastateltavat mainitsivat myös miljöön merkitystä valmennuksessa. Yksi haastateltava korosti omassa työtilassaan ”ole kuin kotona” -periaatetta. Rauhallisen ja kodikkaan miljöön avulla voidaan saada asiakas helpommin avautumaan ja heittäytymään valmennustilanteeseen. Toinen haastateltavista taas saattoi tehdä miljöön vaihdoksia aina asiakkaan mukaan. Hän esimerkiksi

saattoi viedä asiakkaan taidegalleriaan, mikäli uskoi valmennusmiljöönä sen olevan mukava valmennettavalle ja palvelevan hänen prosessiaan.

Kun asiakkaan tarve ja tavoite saadaan asiakkaan kanssa selville, täytyy valmentajalla olla valmennuksessa perusrunko, miten valmennusprosessi toteutetaan. Yksi haastateltavista kertoi, että valmennuksessa kannattaa olla vakio-osuuksia, mitkä sitten peilataan valmennettavaan/valmennettaviin aina tilanteen mukaan. Valmentajan tehtävänä on myös suunnitella ja huolehtia valmennustilanteen aikatauluista ja pitää niistä kiinni. On myös tärkeää, että jo neuvotteluvaiheessa, valmentaja on huolehtinut ja tiedustellut siitä, että valmennettavan/valmennettavien tavoite on realistinen suhteessa siihen käytettyyn aikaan.

Huomioitavaa haastatteluista oli se, että kuinka monesta liikkuvaa osasta valmentajan pitää huolehtia valmennuksessa, jo ennen kuin päästään edes valmennustilanteeseen. Kuinka tärkeää onkaan luoda valmennettavalle/valmennettaville turvalliset ja luottamusta herättävät olosuhteet, joihin rakentuu loppujen lopuksi koko valmennussuhde.

Psykologinen turvallisuus

Edmondson (2012, 125) kuvaa, kuinka psykologinen turvallisuus työyhteisössä on pohja ja perusta oppimiselle, sillä ilman sitä ihminen ei ole valmis tuomaan esille ideoitaan, kysymyksiään ja huoliaan. Näitä elementtejä tarvitaan myös valmennustilanteessa, joten valmentajan ja valmennettavan välinen suhde on verrattavissa työyhteisön suhteisiin. Psykologisen turvallisuuden kokemus on siten tärkeä myös valmennustilanteessa.

Psykologinen turvallisuus antaa ihmiselle rohkeuden puhua asioista suoraan. Se myös mahdollistaa ajattelun kirkastumisen, kun taas pelkotila aivoissa hidastaa analysointikykyä ja tutkivaa työskentelyä, jotka molemmat ovat perus edellytyksiä kehittymiselle. Psykologinen turvallisuus tukee kehittäviä konflikteja, joiden avulla päästään käsiksi todellisiin haasteisiin ilman ongelmien henkilöitymistä. Se myös edistää aivojen kykyä innovatiiviseen ajatteluun ja mahdollistaa ihmiselle keskittymisen motivoivien ja haastavienkin tavoitteiden saavuttamiseen jatkuvan itsensä suojelun sijaan. Psykologista turvallisuutta kokeva ihminen myös ottaa ja kantaa vastuuta turvattomuutta kokevaa paremmin, ja saa siten pyrkimään kohti parempia tuloksia ja päämääriä. (Edmondson 2012, 126.)

Valmentajan auktoriteettiasema

Haastateltavista yksi korosti sitä, että kuinka tärkeää on ottaa ryhmävalmennuksessa itselle kontrolli heti alusta asti. Hän ohjeisti että: ”Se, että saa otettua kontaktin ihmisiin ja ottaa sen johtajuuden, tällä on paljon merkitystä, että homma lähtee pelittään.” Toinen haastateltavista kertoi, että tiimien kanssa valmentajan tehtävänä on ohjata, ryhmäyttää ja kehittää ryhmädynamiikka, jotta valmennettavilla tapahtuisi osallistavaa oppimista. Valmentajan tehtävä onkin varsinkin ryhmävalmennuksissa, vetää itse valmennustilannetta. Tarkoitus ei ole kuitenkaan kertoa suoria vastauksia tai omaa näkemystään kuten esimerkiksi konsultit tekevät, vaan valmentajan vastuuna on kuitenkin valmennustilanteen vetäminen ja porukan mukaan saaminen. Varsinkin nuoremmilla valmentajilla on tärkeää ottaa oma rooli ja auktoriteetti ryhmien kanssa heti valmennustilanteen alussa, jotta valmennus sujuisi suunnitelmien mukaan.

”Se, että saa otettua kontaktin ihmisiin ja ottaa sen johtajuuden, tällä on paljon merkitystä, että homma lähtee pelittään.”

Yksilövalmennuksessa yksi haastateltavista korosti kuitenkin sitä, että vaikka valmentajalla saat-
taa tulla huomaamattakin auktoriteettiasema valmennettavaa kohtaa, on tärkeää, että valmentaja ei käytä tätä asemaansa väärin. Kyseessä on kuitenkin aina valmennettavan prosessi, eikä valmentajan pidä tuputtaa omaa näkemystään valmennettavalle. Tämä voikin olla ongelmallinen tilanne valmennuksessa, koska valmentajana voi periaatteessa toimia kuka tahansa. Miten pystytään huolehtimaan siitä, että jokainen valmentaja toimii asiakkaan parhaaksi ja eettisesti oikein?

Kysyminen, oivalluttaminen ja haastaminen

”Valmentaminen on uusien näkökulmien aukaisemista, valmiiden vastausten välttämistä ja peiliin näyttämistä.”

Jokainen haastateltavista korosti kysymisen, oivalluttamisen ja haastamisen merkitystä valmentamisessa. Haastateltavat korostivat, että valmentajalla ei tarvitse olla valmiita vastauksia, vaan ennen kaikkea hyviä kysymyksiä. Valmentajan tehtävänä on erityisesti oivalluttaa asiakasta ja saada valmennettavalla avattua uusia näkökulmia. Useampi haastateltava korosti myös haastamisen merkitystä. Yksi haastateltavista kertoi, että haastamisessa pitää olla joskus jopa ilkeä ja vaikuttaa valmennettavan/valmennettavien tunteisiin. Usein muutoksen pitää tapahtua tunnekerroksessa, jotta prosessi lähtee kehittymään. Haastateltava korosti myös sitä, että jos ei kysytä jostain asiasta,

ei sitä myöskään kerrota. Vaikeistakin asioista pitäisi uskaltaa keskustella, koska kriisit ovat monesti portti johonkin uuteen.

Oivalluttaminen ja uusien näkökulmien avaaminen lähtevätkin aiemmin avatusta ratkaisukeskeisyydestä, joka oli lähes kaikkien haasteltavien tärkeimpiä teorioita. Valmennus on ensisijaisesti vuorovaikutusta valmentajan ja valmennettavan välillä. Kysymystekniikoita ja erilaisia työkaluja voi opiskella, mutta ennen kaikkea valmentajan tehtävä on olla läsnä ja kuunnella valmennettavaa. Kuuntelemalla valmentaja saa tietoa siitä, millaisia kysymyksiä valmennettavalta kannattaa kysyä. Kokematon valmentaja helposti sortuuikin itsensä tarkkailuun, eikä näin ollen välttämättä kykene olemaan täysin läsnä valmennustilanteessa. Tällöin valmentaja saattaa menettää tärkeää informaatiota, jota valmennettava kertoo.

Työkalut

Haastateltavista kaikki käyttivät valmennustilanteessa ja niiden välissä jonkinlaisia tehtäviä työkaluina. Yksi haastateltavista kertoikin, että jos valmennustilanteen alussa käyttää tehtäviä, on niitten alussa oltava todella helppoja ja liittyä niihin teemoihin, joita valmennettavan/valmennettavien kanssa käsitellään. Toinen haastateltava käytti työkirjaa, mitä täytettiin valmennuksen edetessä. Kolmas haastateltava käytti valmennustilanteiden välissä välitehtäviä, mutta hän ei uskonut ajoitettuihin teemoihin, vaan tehtävä määriteltiin aina tapaamisen yhteydessä. Haastateltavista kaksi kertoi käyttävänsä omia tarinoitaan työkaluinaan. Toinen heistä kertoi, että heittelemällä ideoita ja kertomalla tarinoita omasta elämästään valmennettava voi saada vinkkiä omaan asiaansa liittyen.

Ennen haastatteluja olimme erittäin kiinnostuneita valmentajien työkaluista. Pidimme työkalujen määrää ja laatua lähes isoimpana tekijänä valmennusprosessissa. Mitä enemmän kuitenkin haastattelimme valmentajia ja opiskelimme valmentamista, huomasimme, että työkalut eivät olekaan niin iso osa valmennusta kuin ehkä olimme aluksi ajatelleet. Työkalut ovat loistavia apuvälineitä valmennusprosessissa ja niitä tietenkin käytetään. Työkalut ovat kuitenkin vain yksi osa isompaa kokonaisuutta, mistä valmennusprosessi muodostuu. Valmennus ja valmennuksen onnistuminen, onkin hyvin monesta osasta kiinni. Pelkkien työkalujen opettelu ja käyttäminen, tuo tuskin toivottua tulosta niin valmennettavalle kuin valmentajallekaan.

Valmennusprosessin omistajuus

Haastateltavat korostivat valmennusprosessin omistajuutta. Valmennettavan kanssa käsiteltävän teeman kehitys ei jatku, jos valmennettavat eivät ole valmiita tekemään työtä käsiteltävän asian eteen arjessaan. Päätökset valmennuksessa lähtee aina asiakkaasta, valmennus on asiakkaan prosessi eikä valmentaja voi puskea asiakasta. Yksi haastateltavista sanoikin, että valmentajaa voi joskus alkaa jopa turhautamaan, jos asia ei etene. Tällöin valmentajan muistettava pitää oma mallinsa. Valmentaja ei voi hallita prosessin lopputulosta, koska loppujen lopuksi valmennusprosessin lopputulos ei ole valmentajan käsissä. Yksi haastateltavista korostikin, että valmennus sopii niille ihmisille, jotka ovat valmiita ottamaan koppia omista jutuistaan ja tekemään työtä asiansa eteen.

”Valmennus sopii niille ihmisille, jotka ovat valmiita ottamaan koppia omista jutuistaan.”

Prosessin omistajuus oli yksi huomioitavimpia asioita haastatteluista. Vaikka valmentaja huolehtii kaikesta ennakoon, voi koko valmennusprosessi epäonnistua, jos valmennettava itse ei ole valmis tekemään työtä asiansa eteen. Valmentaja antaa työkaluja, kysyy, neuvoo ja sparraa, mutta monesti yritysten ja ihmisten toivomiin ihmetekoihin valmentajakaan ei pysty. Tämä tuntuukin olevan alalla myös hieman ongelma. Joskus asiakkaat uskovatkin kaiken korjaantuvan vain valmennuksella, eivätkä ymmärrä, että valmennuksen on tarkoitus antaa tarvittavat työkalut, mutta työn pitää valmennettavan tehdä itse.

Valmennuksen loppu

Valmennuksen loppu valmentajan on hyvä ottaa palautetta valmennuksestaan. Palaute kannattaa käydä läpi itsensä, mahdollisen kollegan ja valmennettavien kanssa. Palautteen avulla valmentaja itse kehittyy ja pystyy myös rakentamaan entistä parempia valmennustilanteita valmennettavilleen.

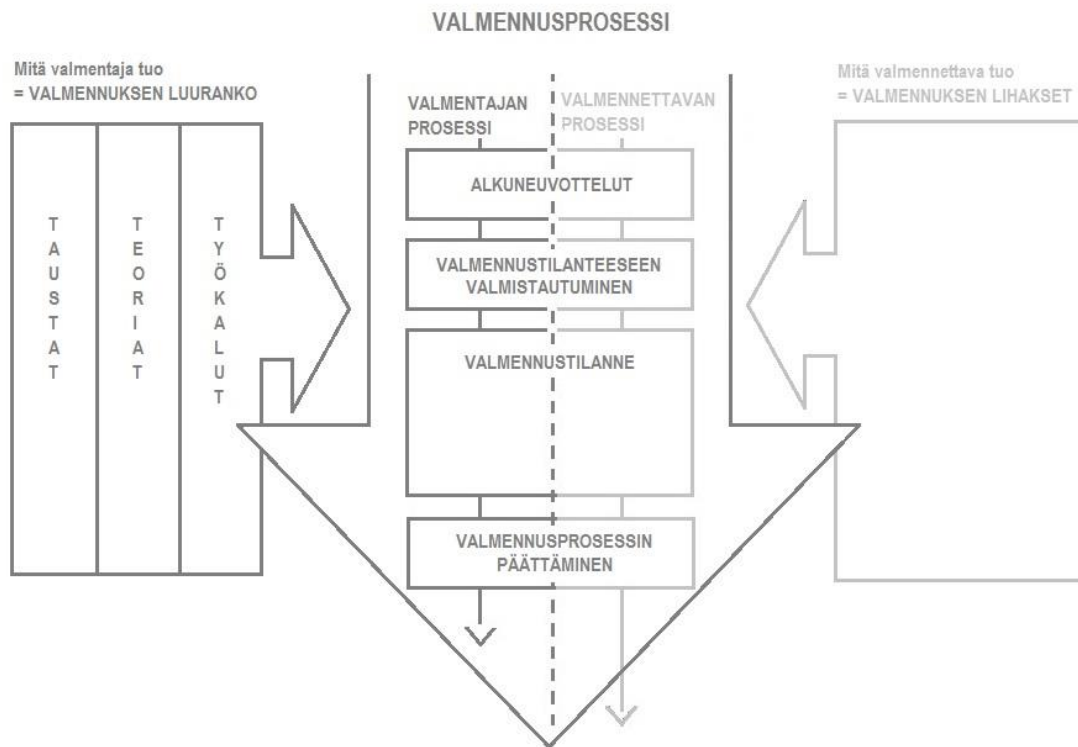
”Jos tilanne muuttuu, paranee tai tilaus on riittävä, voi asiakas lopettaa halutessaan valmennuksen”

Tärkeää on muistaa valmennusprosessin päätyttyä, että jokaisella valmennettavalla on oma kehityskaarensa ja valmentaja ei voi tietää käsiteltävän asian lopputulosta. Yksi haastateltavista muistutti, että loppujen lopuksi asiakas määrittelee aina itse, onko tulos riittävän hyvä ja asiakkaalta

tiedustellaan aina jatkohaluja tapaamisten jälkeen. Hän jatkoikin, että valmennus ei voi tapahtua kertojen tai tuntien mukaan, vaan aina asiakkaiden ehdoilla.

8 TULOKSET

Jo varhaisessa analyysimme vaiheessa pistimme merkille, että erilaisista valmennustyyleistään huolimatta, tietyt prosessin vaiheet toistuvat haastateltaviemme valmennuksissa. Rakensimme aineistomme sekä kirjallisuuden pohjalta prosessikaavion kuvaamaan niin valmentajan kuin valmennettavankin valmennusprosessia. Aluksi kuvion tarkoitus oli vain selvittää meille itsellemme aineistoamme, mutta lopulta tulimme siihen tulokseen, että kyseessä on myös lukijalle selkeyttä tuova ja valmennuksen sisällöllisiä rakenteita kuvaava kaavio. Esittelemme sen ja muut keskeiset tulokset tässä kappaleessa ja peilaamme aineistostamme teemoittain nousseita havaintoja tätä prosessikaaviota vasten tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



KUVIO 2. Valmennusprosessi sekä siihen vaikuttavat tekijät niin valmentajan kuin valmennettavankin osalta.

8.1 Valmennusprosessi

Kuvio 1. keskiössä oleva suuri nuoli kuvaa teemasta 4 nousseita havaintoja valmentajan ja valmennettavan yhteisestä valmennusprosessista, jonka sisällä kuitenkin kummallakin on omat prosessinsa vaiheet (pienet nuolet) ja roolit, ja joiden välillä tapahtuu valmennuksellista vuorovaikutusta. Valmentajan prosessin alun ja lopun voi yleensä helposti tunnistaa ja määritellä, mutta valmennettavalla varsinaisten valmennustapaamisten ja yhteisen prosessin jälkeen oma sisäinen prosessinsa voi jatkua vielä hyvinkin pitkään eikä sen alkua tai loppua voi yhtä helposti määritellä.

Koska tutkimuksellinen fokuksemme on valmentajan roolissa, olemme tässä prosessikaaviossa kuvanneet valmennettavan osuutta vaaleammalla värityksellä. Sen tarkoitus ei ole väheksyä valmennettavan prosessia, sillä se on valmennuksen osalta oleellisin ja tärkein prosessi. Kuten ai-neistommeekin osoittaa, onnistuneen valmennuksen päähenkilö on aina valmennettava, mutta ilman ammattitaitoista valmentajaa kyseessä ei ole valmennusprosessi sellaisenaan kuin se tässä työssä tarkoitetaan. Todellisessa valmennustilanteessa on siis oleellisempaa se, mitä kuvion oikeanpuoleisessa prosessissa eli valmennettavan osalta tapahtuu. Keskitymme tässä työssä kuitenkin siihen, mitä valmentaja, eräänlainen prosessin sivuhenkilö tuo tuohon prosessiin, ja miten hän saa päähenkilön loistamaan. Näin ollen tässäkin suuressa nuolella esitettyä vasemmanpuoleista valmentajan prosessia voisi kuvata oikeanpuoleista valmennettavan prosessia tukevana, mutta merkittävästi sen laatuun ja tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä.

Suuren nuolen sisällä kuvatut laatikot ovat valmennusprosessin eri vaiheita. Prosessi alkaa aina *suunnitteluvaiheella*, jota seuraa itse *valmennustilanne*. Niiden välissä on *valmennustilanteeseen valmistautuminen* valmentajalla ja joissain tapauksissa myös valmennettavalla. Varsinaista valmennustilannetta seuraa tilanteen purku valmentajan osalta sekä mahdolliset valmennettavan välitehtävät. Tämä osuus prosessissa toistuu valmennuksesta riippuen muutamia kertoja, jonka jälkeen *prosessi päätetään*. Varsinainen työskentely loppuu kuitenkin useimmiten vain valmentajalla, sillä tavoitteesta riippuen valmennusprosessissa esille nousseet kehittämistarpeet, muutoshalut ja tavoitteet vain harvoin täyttyvät jo varsinaisen valmennusprosessin aikana. Näin ollen valmennettavan prosessi voi jatkua vielä tapaamisten jälkeen arjessa.

Suunnittelu ja alkuneuvottelut

Suunnittelun ja alkuneuvottelun merkitys sekä tilaajan todellisen tarpeen kartoittamisen tärkeys nousivat aineistostamme yllättävän merkittäväksi osaksi onnistunutta valmennusta. Niiden avulla voidaan hyvissä ajoin tunnistaa, onko tilaajalla aito tarve valmennukselle ja toisaalta mahdollisuus ja halu sitoutua työskentelyyn. Jo tässä kohtaan testataan valmentajan ammattitaitoa ja kykyä puhuttaa tilaajaa. Samalla voidaan selkeyttää tilaajalle sijoitettuun aikaan ja rahaan nähden realistiset tavoitteet ja odotukset. Ammattitaitoinen valmentaja tunnistaa ja kertoo jo tässä kohtaan, mikäli valmennuksellinen ote ei tue tilaajan ja / tai valmennettavan tavoitteita, ja osaa tarjota aitoon tarpeeseen sopivaa palvelua. Hyvä valmentaja osaa ja pystyy myös kertomaan sen, mikäli hänen palvelunsa eivät tue tilaajan tarvetta. Toki tapauksissa, joissa valmis tuote edellä tarjotaan valmennusta, tämä neuvotteluvaihe on aika ja paikka kertoa tuotteen tuoma hyöty ja sen mahdollisuudet tilaajalle. Olipa alkuneuvottelun lähtökohdat mitkä tahansa, paikalla olisi hyvä olla valmentajan ja tilaajan lisäksi myös valmennettava tai ryhmävalmennuksessa valmennettavan ryhmän edustaja – mikäli ne ovat tilaajan kanssa kaksi eri tahoa.

Valmennustilanteeseen valmistautuminen

Tässä prosessin osassa valmentaja mahdollistaa sen, että hän pystyy seuraavassa vaiheessa eli itse valmennustilanteessa todella heittäytymään tilanteeseen ja olemaan aidosti läsnä ja vuorovaikutuksessa valmennettavan kanssa, mikä on hyvin oleellinen osa valmennusta. Suunnittelussa tavat ja tekniikat olivat hyvin kirjavia, mutta oleellisempaa oli se, että jonkinlainen perusrakenne tulevalle valmennukselle mietitään etukäteen. Havaitsimme aineistostamme, että mitä vähemmän valmentajalla oli kokemusta valmentamisesta, sitä tarkemmin hän yleensä suunnitteli sisällöllisiä asioita, kuten työkaluja ja käytettäviä menetelmiä. Kokemuksen karttuessa suunnittelu muuttui enemmän käsiteltävien kattoteemojen ja aikataulujen läpikäyntiin ja tulevan valmennuksen karkeaan hahmotteluun.

Toisinaan valmennusta varten valmentajat viritelivät myös valmennettaviaan tulevaan valmennustilanteeseen. Osa tekee tämän jo ennen valmennuksia antamalla keveitä tarkkailu- tai pohdintatehtäviä, joiden avulla tuleva valmennus tuntuu hieman tutummalta itse tilanteen käynnistyessä. Toiset saattavat hyödyntää erilaisia menetelmiä ja harjoitteita, joiden avulla itse valmennustilanteen alussa irtaudutaan ulkopuolisesta maailmasta ja siirrytään valmennukseen. Ennakoon annetuilla

tehtävillä luodaan turvallisuuden tunnetta ja siten rakennetaan luottamusta valmentajan ja valmennettavan välille, kun taas valmennustilanteen alussa tehtyjen harjoitteiden avulla yleensä pyritään virittäytymään tunnelmaan ja haetaan keskittymistä valmennukseen.

Valmennustilanne

Haastateltavat mainitsivat miljöön merkityksen valmennuksessa. Rauhallisen ja kodikkaan miljöön avulla voidaan asiakas saada helpommin avautumaan valmennustilanteessa. Miljöötä kannattaa myös vaihtaa aina asiakkaan mukaan sinne, missä valmennettavalla itsellään on luontevinta ja turvallisinta olla.

Valmentajalla olla valmennuksessa perusrunko, miten valmennusprosessi toteutetaan. Valmennuksessa kannattaa olla vakio-osuuksia, mitkä sitten peilataan valmennettavan tilanteeseen. Valmentajan tehtävänä on myös suunnitella ja huolehtia valmennustilanteen aikatauluista ja pitää niistä kiinni. Tässä tilanteessa on tärkeää, että valmentaja on jo tilausvaiheessa puhuttanut asiakkaalta tiedot siitä, että tavoite on realistinen suhteessa valmennukseen käytettyyn aikaan.

Ryhmävalmennustilanteessa valmentajan on hyvä ottaa kontrolli ja auktoriteetti heti alusta asti haltuun. Valmennustilanteessa valmentajan tehtävänä on ohjata, ryhmäyttää, kehittää ryhmädynamiikka ja saada ryhmässä aikaan osallistavaa oppimista. Yksilövalmennuksessa valmentaja saa usein auktoriteettiaseman huomaamatta ja tärkeää onkin muistaa tuon aseman väärinkäyttämisen välttämiseksi se, että prosessin omistajuus on aina valmennettavalla.

Jokainen haastateltavista korosti kysymisen, oivalluttamisen ja haastamisen merkitystä valmentamisessa. Valmentajalla ei tarvitse olla valmiita vastauksia, vaan ennen kaikkea hyviä kysymyksiä. Haastateltavista kaikki käyttivät valmennustilanteessa ja toisinaan myös niiden välissä jonkinlaisia tehtäviä työkaluinaan.

Valmennusprosessin loppuksi

Valmentaja ei voi hallita valmennusprosessin lopputulosta, koska omistajuus on loppujen loppuksi aina asiakkaalla. Jokaisella valmennettavalla on oma kehityskaarensa ja valmentaja ei voi tietää valmennuksen lopputulosta. On myös muistettava, että asiakkaan kehitys ei jatku, jos valmennettava ei ole valmis tekemään itse työtä käsiteltävän asian eteen.

Valmennuksen lopuksi valmentajan kannattaa ottaa palautetta valmennuksestaan. Palautteen avulla valmentaja itse kehittyy ja pystyy myös rakentamaan entistä parempia valmennustilanteita valmennettavilleen.

8.2 Valmentaja tuo luurangon

Kuviossa 1. vasemmalla oleva kolmen laatiko sarja kuvastaa niitä seikkoja, jotka valmentaja tuo valmennusprosessiin. Nämä kumpusivat teemoista 2 ja 3. Valmentaja vaikuttaa merkittävästi koko valmennusprosessiin, vaikka kyseessä onkin tuon prosessin sivuhenkilö tai käsikirjoittaja, jota ilman valmennusprosessia ei synny. Valmentaja ei tuo valmennustilanteeseen vain työkaluja tai osaamistaan vaan hän tulee siihen kokonaisena ihmisenä – hänen omat taustansa, ammatillinen osaamisensa ja teorian tuntemus vaikuttavat siihen, millaisia työkaluja hän käyttää ja miten hän valmennustilanteessa toimii ja näyttäytyy. Näin ollen hänen tyyliinsä ja persoonansa näkyy läpi koko valmennusprosessin.

8.3 Valmennettava varmistaa onnistumisen ja tuo lihat luiden ympärille

Kuviossa 1. oikealla esitetty vaaleanharmaa laatikko kuvastaa sitä, mitä valmennettava tuo valmennusprosessiin. Aineistomme mukaan valmennusprosessin onnistumisen kannalta on oleellista, että valmennettava on vastaanottavainen valmennukselle ja sitoutunut asettamiinsa tavoitteisiin. Yksi haastateltavista totesi, että valmentaja tuo valmennukseen luurangon ja lihat tulee valmennettavalta. Onnistuneen prosessin kannalta tarvitaan siis ammattitaitoisen valmentajan ja vankan luurangon lisäksi lihat valmennettavalta. Kyseessä on prosessi, joka ei onnistu ilman kummankin panostusta. Kuvaamme myöhempanä tarkemmin, millaisia panostuksia molemmilta osapuolilta vaaditaan.

9 PÄÄTELMÄT

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia, mitä tapahtuu laadukkaassa valmennusprosessissa ja mikä valmentajan rooli siinä on. Tämän tutkimuksen avulla olemme onnistuneet vastaamaan näihin molempiin tutkimuskysymyksiin. Tuloksissa esitetyt valmennusprosessin vaiheet ovat selkeyttäneet ymmärrystä siitä, mitä laadukkaassa valmennuksessa tapahtuu.

Yksi mielenkiintoisimpia päätelmiä haastatteluista oli se, kuinka paljon valmentajan persoona ja kokemuksen määrä vaikuttavat siihen, millainen valmennus voi olla. Enimmäkseen hyvin pitkälle tuotteistettuja valmennuksia, joissa päämääränä on esimerkiksi tulosten kehittäminen tai oppiminen, voi mielestämme toteuttaa hieman kokemattomampikin valmentaja, sillä vahva tuote voi paikata valmentajan kokemattomuutta. Yksilövalmennuksissa ja enemmän elämäntaitoihin keskittyvissä valmennuksissa, joissa tavoitteena on oivaltaminen ja jopa voimaantuminen, valmentajan persoonan vaikutus koko valmennusprosessille on todennäköisesti suurempi.

Elämäntaitoihin keskittyvissä valmennuksissa, joissa kanssakäyminen tapahtuu kahden kesken, on valmentajan ja valmennettavan henkilökemioilla enemmän merkitystä. Valmennettava avautuu ja heittäytyy kanssakäymiseen helpommin sellaisen ihmisen kanssa, jonka kanssa on mukava ja turvallinen olla. Vaikka tämä turvallisuuden tunne on tärkeää saavuttaa myös ryhmävalmennuksissa, sen merkitys korostuu erityisesti yksilövalmennuksissa, joissa yleensä käsitellään henkilökohtaisempia asioita. Sen vuoksi tällaisissa oivalluksiin ja voimaantumiseen pyrkivissä valmennuksissa korostuu myös valmentajan oma elämäkokemus ja elämänhallinta.

Isommissa ryhmissä ja yritysvalmennuksissa valmentajan persoona ei vaikuta niin paljon, koska valmennustuote itsessään puhuu enemmän kuin valmentaja. Valmennustilanne voi olla myös muuten hyvin erilainen. Pitkälle jo etukäteen tuotteistetuissa valmennuksissa valmentajan rooli saattaa joissain tapauksissa lähestyä jopa konsultin roolia. Tällainen valmiiksi tuotteistettu valmennus minimoi hyvin valmennustilanteessa tapahtuvia riskejä ja muuttuvia palasia, mutta toisaalta sellaisessa voi olla vaikea muuttaa valmennuksen sisältöä tilanteen mukaan, jolloin valmennus ei välttämättä elä valmennettavan prosessin mukana ja siten palvele asiakkaan todellista tarvetta ja tavoitetta. Yksilöllisesti räätälöity valmennus, jossa metodit ja työkalut otetaan aina käyttöön asiakaslähtöisesti, auttaa valmennettavaa pääsemään todennäköisesti paremmin hänen todellisiin tavoitteisiinsa.

Valmentamisessa on kysymys työstä, jonka oppii parhaiten tekemällä valmennuksia, kunhan taustalla on riittävä teoriaosaaminen sekä vahva itsetuntemus ja -luottamus. Itsetuntemusta korostivat myös useat haastateltavamme ja se näyttäytyi jopa haastattelutilanteessa meille heidän rauhallisuutena ja tasapainoisuutena, jotka ovat omiaan herättämään luottamusta ja avaamaan keskustelua. He siis jo haastattelutilanteessa rakensivat valmennuksen perus kulmakiviä lyhyessä kanssakäymisessä. Haastateltavamme tuntuivat olevan vahvasti sinut niin itsensä kuin ammattinsa kanssa. Heistä paistoi vahva ammattitaito ja sisäinen motivaatio valmennustyötä kohtaan. Heistä vaikuttivat tasapainoisilta ihmisiltä, joilla on vahva elämänhallinta sekä halu ja ymmärrys pitää huolta itsestään, omasta tärkeimmästä työkalustaan. Näistä syistä johtuen olisimme valmiita kenen tahansa haastateltavamme valmennettaviksi – heiltä kaikilta löytyy tarvittava ammattitaito yhdistettynä vahvaan haluun auttaa asiakkaitaan sekä kyky mennä valmentajan rooliin, jossa he tukevat vahvoina ihmisinä valmennettavan prosessia ja silti pysyvät sen sivuhenkilöinä antaen tilaa ja mahdollisuuden prosessin todelliselle päähenkilölle loistaa.

Kuten tuloksemmekin osoittavat, pelkkä valmentajan olemassaolo ei vielä tee valmennusprosessia, vaan hän tuo valmennustilanteeseen niin oman persoonansa, ammattitaitonsa kuin sen valmennuksen luurangonkin, jonka avulla valmennettavan prosessia tuetaan. On äärimmäisen tärkeää ja ammattitaitoa vaativaa valmentajalta ymmärtää oma roolinsa valmennusprosessin mahdollistajana ja ratkaisevana tekijänä, mutta samaan aikaan kuitenkin sen sivuhenkilönä. Valmentaja ei saa rakastaa parrasvaloja, sillä valmennusprosessin omistajuus on aina valmennettavalla, joka on valmennusprosessin tähti ja samalla omistaja.

”Valmentaja tuo luurangon ja auttaa valmennettavaa luomaan lihat.”

Tämä prosessinomistajuus tuo valmentajalle myös toisen haasteen: samaan aikaan kun jokainen valmentaja varmasti haluaa tehdä työnsä kunnolla, on pakko ymmärtää ja hyväksyä se, että lopullisen onnistumisen ratkaisee aina valmennettava eikä valmentaja voi siihen merkittävästi vaikuttaa. On valmennettavasti kiinni, saavutetaanko asetetut tavoitteet tai päästäänkö valmennuksella muuten toivottuihin tuloksiin. Valmentajalta vaatii nöyryyttä hyväksyä prosessit sellaisina kuin ne ovat sekä lujaa luottamusta omaan työskentelytapaan. Toki valmennuksen onnistumisen määrittelee aina valmennettava ja jos hän on tyytyväinen saavutettuun tulokseen, valmentajakin voi sitä olla. Valmentaja voi ennakoida jo prosessin alussa niitä tilanteita, joissa näin ei käy, kartoittamalla, onko valmennettava valmis valmennusprosessiin. Tämä vaatii sekä valmennettavalta että tilaajalta ymmärryksen siitä sitoutumisesta ja panoksesta, minkä onnistunut valmennus vaatii.

Useampi haastateltava mainitsi turhauttavat asiakastilaukset, jossa esimerkiksi tykypäivien ”hokuspokkus” tempauksilla odotetaan kohtuuttomia tuloksia valmentajalta. Tällaisissa lyhyissä ja kertaluontoisissa tapaamisissa ei välttämättä valmennuksellista prosessia tapahdu, jolloin kyseessä on ennemminkin koulutus kuin valmennustilanne. Tämä kuvastaa hyvin asiakkaiden käsityksiä valmennuksesta – kyseessä on jotain, joka voidaan tilata paikalle, ja asiat alkavat tapahtua. Valmennus kuitenkin vaatii asiakkaalta – niin tilaajalta kuin valmennettavaltakin – sitoutumista prosessiin, halua kehittyä kohti asetettuja tavoitteita ja valmiutta työskennellä muutoksen aikaan saamiseksi. Ilman näitä elementtejä ei voida puhua valmennuksesta eikä siten odottaa valmennuksen mahdollistamia tuloksia. Tämä havainnon pohjalta haastammekin valmentajat koko valmennuskentältä suoraselkäisesti kertomaan jo ennen asiakassuhdetta siitä, mitä valmennus tilaajalta ja valmennettavalta vaatii. Tähän voi toki olla suuri kynnyks erittäin kilpailulla alalla, jossa jokainen potentiaalinen asiakas halutaan ja hänen toiveisiinsa taivutaan paineen alla ehkä herkemmin kuin mitä todellisuudessa on mahdollista.

Valmentaja on valmennettavan rinnalla kulkija valmennusprosessin matkassa, minkä tavoitteena on loppujen lopuksi aina se, että valmennettava pystyy saavuttamaan itse asettamansa tavoitteet. Se vaatii suurta ammattitaitoa ja persoonaa.

10 POHDINTA

Tässä osiossa arvioimme koko opinnäytetyöprosessin onnistumista, työn luotettavuutta ja sen tuloksia. Tutkimusaiheen valinta oli mielestämme onnistunut, sillä haastavasta prosessista huolimatta aiheen mielenkiinto aihetta kohtaan kantoi läpi koko opinnäytetyöprosessin. Lisäksi saavutetut tulokset tukivat tutkimusongelmaa ja haluamme syventää omaa osaamistamme. Kokonaisuutena koemme opinnäytetyöprosessin olleen onnistunut.

Tutkimuksen alussa meillä oli varmastikin intoa enemmän kuin osaamista. Opinnäytetyön perustarkoitus ja -tavoite tutustua tutkimuskäytänteisiin toteutui ainakin meidän kohdallamme – olemme tehneet työtä läpi prosessin hyvin tavoitteellisesti ja tutustuneet huolella käyttämäämme tutkimusmenetelmään, sen teoriaan ja vaatimuksiin. Ottaen huomioon sen, ettei kummallakaan meistä ollut ennestään minkäänlaista kokemusta tutkimustyöstä käytännön tasolla, saatikka kovinkaan mainittavaa teoriaosaamista, valitsimme mielestämme erittäin haastavan tutkimusmenetelmän. Joissain kohtaa epäilimme, että menetelmä oli meille jopa liian haastava, sillä se vaatii tutkijoilta näkemyksellisyyttä ja kykyä keskittyä aineiston olennaiseen sisältöön.

Toki valittu aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä palveli tutkimusongelmaamme opinnäytetöissä perinteisesti käytettyjä teorialähtöisiä menetelmiä paremmin, mutta se asetti myös haasteita prosessin moniin eri vaiheisiin juuri oman kokemattomuutemme vuoksi. Välillä juutuimme miettimään, miten edetä seuraavaksi, kun selkeää käsitystä tämän kaltaisen prosessin vaiheista ei kummallakaan meistä ollut. Tästä työstä ja sen vaiheista kertyneellä kokemuksella olisi jo huomattavasti helpompi lähteä työstämään vastaavaa tutkimustyötä uudestaan.

Luotettavuuden näkökulmasta läpi työn on kiinnitetty huomiota omaan tutkijan rooliimme ja siihen, ettemme liiaksi anna omien mielipiteidemme vaikuttaa aineistosta esille nostettuihin havaintoihin tai niiden tulkintaan. Tässä autoimme varmasti toinen toisiamme, sillä lukuisissa keskusteluisamme aineistosta haastoimme toinen toisemme miettimään, onko kyseessä aito havainto vai jotain, jonka haluamme löytää aineistosta. Itse aineisto oli tutkimusongelma huomioon ottaen varsin kattava, sillä haastattelimme kuutta erilaista ja –tyyppistä valmentajaa, mikä muodosti käytetyn haastattelumenetelmän kanssa varsin kattavan kokonaisuuden tämän laajuiseen työhön.

Aikataulumme oli väljä, mutta emme aineistoa läpikäydessämme ymmärtäneet, kuinka aikaa vievää tutkimuksen loppuvaihe on. Lisäksi tutkimusongelman kirkastaminen jo aikaisemmassa vaiheessa aineiston pohjalta olisi varmasti helpottanut prosessin analyysivaihetta. Tutkimusongelma oli meillä jollain tapaa koko ajan tiedossa ja aineisto kyllä tuki sitä, mutta sen selkeä määrittely itsellemme olisi helpottanut ja jouduttanut omaa työskentelyämme. Olisimme todennäköisesti osanneet paremmin karsia aineistoamme jo aiemmassa vaiheessa – yritimme pitkään kantaa kaikkea esille tullutta mukana prosessissa. Lisäksi lopulliselle kirjoitustyölle olisi ollut hyvä jättää enemmän aikaa ja tilaa. Toisaalta analyysiä oli tehty ensimmäisistä haastatteluista lähtien eikä lopussa enää uusia mullistuksia syntynyt, joten tuota tiukkaa loppukiriä voi pitää myös painekattilana, jossa jo pitkin prosessia muodostuneet analyysit ja tulkinnat aineistosta puristuivat juuri tuossa aikapaineessa näihin saavutettuihin tuloksiin.

Opinnäytetyömme vahvuus on se, että olemme todella pureutuneet ja syventyneet aiheeseen, mikä näkyy molempien näkemyksellisyyden ja aiheen ymmärryksen kasvuna sekä kattavissa pohdinoissamme. Tavoite rakentaa omaa alkavaa asiantuntijuuttamme valmennuksesta on mielestämme saavutettu. Lisäksi työ vastaa alkuperäisiin tutkimusongelmiin siitä, mitä valmennusprosessissa tapahtuu ja millainen valmentajan rooli on tuossa prosessissa. Mielestämme saavutetut tulokset antavat vastauksen näihin tutkimuskysymyksiin sellaisessa muodossa, että ne selkeyttävät koko valmennuksen ymmärrystä myös sellaisille lukijoille, jotka eivät valmennuksellisiin työskentelytapoihin tai edes koko alaan ole juurikaan perehtyneet. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi itselleen tai yritykselleen valmennusta harkitsevat, jotka haluavat vielä ennen tilausta rakentaa käsitystä siitä, mitä he todella ovat tilaamassa.

Koska työssämme keskityimme valmentajan rooliin ja hänen osuuteensa valmennusprosessissa, olisi luonnollinen jatkumo lähteä tutkimaan, mitä valmennettavalle tuossa yhteisessä prosessissa ja sen jälkeen tapahtuu, mitä häneltä onnistumisen kannalta vaaditaan ja mitä taas valmennettavat valmennuksilta odottavat. Siinä olisikin meille seuraava työmaa – tällä kokemuksella, karttuneella osaamisella ja kasvaneella ammattitaidolla voisimme haasteeseen ilolla tarttua, ja silti tietäisimme jo nyt, että suurista lupauksista huolimatta nämä viimeiset lauseet kirjoitettaisiin aivan viime metreillä. Matkalla on tunnustettu näin ollen myös omat työskentelymme vahvuudet ja heikkoudet.

LÄHTEET

Berger, P. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus. Suom. V. Raiskila. Alkuperäisjulkaisu 1966.

Brown, F. & Reilly, M. 2009. The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership. Viitattu 10.9.2017. <https://search-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/abicomplete/docview/216353223/2E34FC254EAD4BF3PQ/5?accountid=13030>.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Edmondson, A. 2012. Teaming. Viitattu 30.8.2017, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=821723#>.

Eskola J. & Suoranta J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. 1.–4. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

International Coach Federation. 2017. Coaching-tietopankki. Viitattu 26.7.2017. <http://www.icffinland.fi/tietopankki/>.

Juusela T., Lillia T. & Rinne J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Hermeneuttinen tutkimus. Kurssi- ja oppimateriaali. Viitattu: 2.8.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>.

Lindblom-Yläne S., Niemelä R., Päivänsalo T. & Tynjälä P. 2007. Lukion psykologia 2. Keuruu: Otava.

Mattila, A. 2008. Onnellisuudesta. Kolumni. Viitattu 7.10.2017. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00001&p_teos=onn&p_selaus=.

Merton, R., Fiske, M. & Kendall, P. 1956. The focused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe, IL: Free Press.

Nurmi, J. Ahonen, T. Lyytinen, H. Lyytinen, P. Pulkkinen, L. & Ruoppila, R. 2015. Ihmisen psykologinen kehitys. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Stanier, M. 2016. The Coaching Habit – Say Less, Ask More and Change the Way You Lead Forever. Toronto: Box of Crayons Press.

Vasama, T. 2016. Onhan sinullakin jo oma coach? Helsingin Sanomat. Kolumni. Viitattu 16.9.2017. <http://www.hs.fi/ura/art-2000002891952.html>.

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Työ- psykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. Viitattu 7.10.2017. https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyöhön. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.