

Kasvua ja kehitystä oivallusten kautta – business coachien kokemuksia yksilöcoaching-prosessin toteutuksesta

Kiia Mantere



Tekijä Kiiä Mantere	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Kasvua ja kehitystä oivallusten kautta – business coachien kokemuksista yksilöcoaching-prosessin toteutuksesta	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 1
<p>Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suomen Coaching-yhdistykselle. Sen tavoitteena on selvittää yksilöcoaching-prosessin tapahtumia organisaation ulkopuolelta hankitun business coachin näkökulmasta. Aihetta lähdettiin tutkimaan, sillä coach-näkökulmaa käsitteleviä ja prosessin kulkuun rajattuja aiempia tutkimuksia ei juurikaan ole tehty. Työn tarkoituksena on lisätä tietoisuutta coachingin käytännön toteutuksesta erityisesti heidän keskuudessaan, joilla ei ole aiempaa käsitystä coachingista. Toimeksiantajalle tutkimus antaa ajantasaista tietoa coachingin hankintaan ja sen toteuttamiseen vaikuttavista elementeistä, jota yhdistys voi myöhemmin hyödyntää coachingin asemaa edistääkseen.</p> <p>Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus viiden coaching-prosessiin olennaisesti liittyvän teeman kautta, joita ovat tarpeen ilmeneminen, coachin tehtävät, coachin kohtaamat haasteet, coachattavan kehitykseen vaikuttavat tekijät ja prosessin onnistuminen. Tietoperusta koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä käsitellään coachingia ilmiönä ja toisessa coaching-prosessia. Nuo viisi mainittua elementtiä toimivat tietoperustan läpileikkaavina teemoina ja niistä muodostettiin myös haastattelukysymykset.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Haastateltaviksi valikoitui neljä kokenutta business coachia. Teemahaastattelut suoritettiin nauhoitusmenetelmällä. Litteroitu aineisto ryhmiteltiin haastatellun informantin mukaisesti. Analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimustuloksista löytyi melko paljon yhtäläisyyksiä tietoperustan kanssa, vaikka tietoperusta on suurimmaksi osaksi yleistietoa eikä coach-näkökulmasta voida olla täysin varmoja. Coaching-palvelu hankitaan tyypillisimmin työelämän murroskohdissa, kun ilmenee tarve kehittää olemassa olevaa henkilöstöä. Coachattavan oma tila prosessin aikana sekä luottamussuhde coachiin ovat merkittävimpiä coachattavan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Suurimmat erot löytyivät coachin kohtaamista haasteista, missä teoria painottaa lähinnä psyykkisten haasteiden osuutta, kun taas tutkimustuloksissa tuli ilmi näiden lisäksi paljon sitoutumattomuuteen ja ristiriitaisiin odotuksiin liittyviä seikkoja. Onnistunut prosessia ei ole yksiselitteisesti määritelty teoriassa, mutta käytännössä onnistuminen on tapahtunut, kun coachattavassa on tapahtunut jokin pysyvä muutos haluttuun suuntaan.</p>	
Asiasanat Coaching, business coaching, coaching-prosessi, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja peittomatriisi	3
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Coaching	6
2.1	Coachingin määritelmä	6
2.2	Coaching kehittämismenetelmänä	8
2.3	Tarpeen ilmeneminen	9
2.4	Sertifiointi	11
2.5	Eettiset periaatteet	12
3	Coaching-prosessi	14
3.1	Prosessin aloitus ja tavoitteen määrittäminen	14
3.2	Coachin rooli	15
3.3	Tyypilliset haasteet	18
3.4	Coachattavan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä	21
3.5	Onnistunut prosessi	25
4	Tutkimuksen toteutus	27
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	27
4.2	Aineiston hankinta	28
4.3	Aineiston analysointi	30
5	Tutkimustulokset	31
5.1	Tarpeen ilmeneminen	31
5.2	Coachin rooli	33
5.3	Haasteet	36
5.4	Coachattavaa auttavat ja haittaavat tekijät	39
5.5	Onnistunut prosessi	44
6	Pohdinta ja yhteenveto	46
6.1	Johtopäätökset	46
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	48
6.3	Kehitysehdotukset	50
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	51
	Lähteet	54
	Liitteet	58

1 Johdanto

Johtaminen ja esimiestyö ovat kokeneet suuren murroksen viimeisten vuosikymmenten aikana. Muuttuva maailma on ajan saatossa muovannut johtamisesta yhä osallistavampaa. Organisaatioissa on ymmärretty henkilöstön olevan yritystoiminnan tärkein voimavara, minkä ansiosta työntekijöitä kohdellaan yhä enemmän yksilöinä ja henkilökohtaiseen kasvuun panostetaan yhä kiivaammin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12–13). Yksi merkittävimmistä kehityssuunnista viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana on ollut coaching. Coachingin suosiota voi kutsua maailmanlaajuiseksi, sillä ensin se levisi läntiseen Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaan ja Australiaan ja myöhemmin havaittiin selvää kasvua itäisessä Euroopassa, Lähi-Idässä ja muualla Aasiassa (Hawkings 2012, 2). Coachingia voitaneen siis pitää jo varsin vakiintuneena käytäntönä.

Coaching on Suomessa vielä varsin tuore ilmiö, mutta Yhdysvalloissa sitä on hyödynnetty erilaisissa muodoissa jo 1980-luvulta lähtien, mitä voidaan myös pitää coachingin synty-maana. Merkittävä rajapyykki saavutettiin Suomessa vuonna 2007 ensimmäisen euroop-palaisen coaching-konferenssin myötä, joka pidettiin tuolloin Helsingissä (Carlsson & Forssell 2012, 31–32). Tämän jälkeen coaching on puhututtanut kansaa vuosi vuodelta enemmän ja sitä kohtaan on herännyt valtakunnallista kiinnostusta.

Kiinnostus pohjautuu pitkälti coachingin voimaan saada ihmisessä piilevä potentiaali esiin ja valjastettua se ryhmän ja organisaation käyttöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12). Ilmiöstä hyötyy siis sekä henkilön edustama yritys että henkilö itse. Vilkkaasti kehittyvässä maailmassa organisaatioiden on innovoitava jatkuvasti pysyäkseen dynaamisilla markki-noilla, mikä vaatii henkilöstöltä jatkuvaa ammatillista kehitystä niin tekniikan kuin johtami-sen suhteen. Yrityksen odotetaan tukevan yksilöä henkilökohtaisessa kehitymisproses-sissa, vaikka työntekijät kokevatkin sen olevan lähtökohtaisesti omalla vastuulla (Fillery-Travis & Lane 2006, 23–25). Mikäli yrityksen omat ajalliset resurssit henkilöstön kehittämiseen ovat rajalliset, on sillä mahdollisuus kääntyä ulkopuolisen coaching-palvelun (eng. *external coaching*) puoleen.

Voidaan sanoa, että coaching haastaa nykytilan ja on keino säilyttää organisaation kilpai-lukykyisyys muuttuvilla markkinoilla. Coachingin avulla yksilöä pyritään kehittämään siihen suuntaan, mikä palvelee sekä häntä itseään että hänen edustamaansa organisaatiota par-haiten.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä yksilöcoaching-prosessissa todella tapahtuu ammatticoachin, eli yrityksen hankkiman ulkopuolisen coachin, näkökulmasta. Työn uutuusarvona voidaan nähdä juurikin ”kulissien” taakse kurkistus, sillä tässä työssä coachit pääsevät ääneen. Vastaavanlaisia, yhtä rajattuja tutkimuksia on olemassa hyvin niukasti ja tällä hetkellä coaching-prosessista tietävät lähinnä coachattavana olleet henkilöt. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten teoreettinen coaching-prosessi toteutuu käytännössä ja löytyykö prosessin toteuttamisessa merkittäviä poikkeavuuksia coachien välillä. Aihe on rajattu käsittelemään yrityksen ulkopuolelta tilatun yksilöcoaching-prosessin sisältöä kaikkine vaiheineen ja siihen merkittävästi vaikuttavine tekijöineen. Yksilöcoachingin osapuolina ovat coach ja hänen coachattavansa – joissakin tapauksissa myös kolmas henkilö, jos toimeksiantaja on eri kuin coachattava. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään prosessin sisältöä viiden olennaisen teeman kautta, joita ovat coachingin tarpeen ilmeneminen, coachattavaa auttavat ja haittaavat tekijät, coachin rooli prosessissa, coachin kohtaamat haasteet sekä onnistuneen prosessin määrittelyminen. On huomioitava, että käsitys prosessin mallikkaasta etenemisestä ja siinä onnistumisesta riippuu pitkälti siitä, tarkastellaanko asiaa coachattavan, esimiehen tai coachin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa käsitellään ainoastaan coachin näkökulmaa. Teoreettisena viitekehyksenä toimii näihin tutkittaviin elementteihin liittyvät julkaisut, joista suurin osa on kansainvälisiä tutkimuksia, alan kirjallisuutta ja asiantuntijoiden artikkeleita.

Opinnäytetyön lopullinen aihe on saatu toimeksiantajalta, mutta syvä kiinnostukseni business coachingia kohtaan sekä omat urahaaveet ja ammatilliset kehittymistavoitteet saivat minut perehtymään siihen syvällisemmin opinnäytetyön mahdollisena aiheena. Toivon tutkimuksen kartuttavan omaa tietouttani siitä, että mihin coachingin suosio perustuu, mitä kaikkea sillä voidaan saavuttaa ja mitä prosessissa oikein tapahtuu.

Toimeksiantajan tavoitteena on päästä perehtymään prosessin kulkuun pintaa syvemmälle ja saada vastaus heitä prosessin toteutumiseen askarruttaviin kysymyksiin liittyen. Toimeksiantajaa kiinnostavista teemoista jalostui tämän tutkimuksen teemahaastattelun kysymykset. Tutkimustulosten sisällöstä riippuu se, miten toimeksiantaja aikoo tuloksia tulevaisuudessa hyödyntää. Merkityksellisintä on joka tapauksessa nähdä, miten teoreettinen prosessi erottuu käytännön toteutuksesta, vai löytyykö eroavaisuuksia lainkaan.

1.2 Tutkimusongelma ja peittomatriisi

Tutkimuksessa etsitään ratkaisu seuraavaan päätutkimusongelmaan:

- Miten yksilön kanssa toteutettu business coaching-prosessi toteutuu ammatti-coachin näkökulmasta?

Päätutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- Millaiseen tarpeeseen coachingia käytetään?
- Mitkä ovat coachin tehtäviä prosessin aikana?
- Millaisia haasteita coach voi kohdata prosessissa?
- Mitkä tekijät auttavat tai haittaavat coachattavaa?
- Millainen on onnistunut prosessi coachin näkökulmasta?

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi.

Tutkimusongelma	Viitekehys	Haastattelun kysymys	Tulokset
Prosessin toteutumisen coachin näkökulmasta	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	1, 2, 3, 4, 5	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5
Coachingin tarpeen ilmeneminen	2.3, 3.1	1	5.1
Coachin rooli ja tehtävät	3.2	2	5.2
Coachin kohtaamat haasteet	3.3	3	5.3
Coachattavaa auttavat ja haittaavat tekijät	3.4	4	5.4
Onnistunut prosessi coachin näkökulmasta	3.5	5	5.5

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Suomen Coaching-yhdistykselle, joka on jäsenmäärältään Suomen suurin coachingia kehittävä ja ammatista tiedottava yhdistys. Perustava kokous pidettiin 7.6.2004, jossa oli mukana seitsemän perustajajäsentä. Yhdistyksen

toiminnan tarkoituksena on saattaa coaching-ammattilaisia yhteen, kehittää heidän osaamistaan ja tehdä coachingia tunnetuksi Suomessa (Suomen Coaching-yhdistys 2018). Jotta toiminnan tavoitteet täytyisivät, yhdistys tekee coachingin ja valmentavan johtajuuden menetelmiä tunnetuksi ja kehittävät coach-toiminnan koulutuksellista ja eettistä normistoa (ks. luku 2.5). Yhdistys myös tiedottaa, ylläpitää jäsenten kirjoittamaa blogia, tarjoaa vertaisyhteisön jäsenille, järjestää jäseniltoja ja ylläpitää koulutettujen coachien listaa. Yhdistyksen verkkosivujen coach-hakukoneessa on tarjolla lähes 200 Suomen Coaching-yhdistyksen hyväksymää coachia, joten yritysten on mahdollista etsiä sopiva coach esimerkiksi tämän yhdistyksen kautta. Hallitus koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta sekä kuudesta hallituksen jäsenestä. Puheenjohtajana toimii tällä toimintakaudella Annele Aarni-Wiklund (Suomen Coaching-yhdistys 2018).

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetään neljää keskeistä termiä: *business coaching*, *coaching*, *coach* ja *coachattava*. Englanninkieliset termit ovat Suomessa jo varsin vakiintuneet, minkä takia olen päättänyt käyttää samoja nimityksiä myös tässä tutkimuksessa. Valmennuksesta, valmentajasta ja valmennettavasta puhuminen saattaa helposti johtaa väärinkäsityksiin niiden urheilumaailmasta tulevan tunnettuuden takia.

Business coaching

Termiä käytetään puhuttaessa työelämässä tapahtuvasta coachingista ja sillä viitataan kaiken tyyppisiin organisaatioissa tapahtuviin valmennuksiin (WABC 2002–2018). Business coachingissa on aina mukana liiketoiminnallinen näkökulma, sillä prosessia määrittävät osaksi organisaation tavoitteet ja odotukset (Business Coaching Institute). Tarkoituksena on siis ihmisen kehittymisen kautta pyrkiä kehittämään myös organisaatiota. On olemassa myös henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvaa *life coachingia*, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan työelämässä tapahtuvaan coachingiin.

Coaching

Käsitteellä tarkoitetaan luottamuksellista valmennusprosessia, missä valmennussuhteen valmentaja eli coach auttaa coachattavaansa löytämään itse piilossa olevat voimavaransa kyetäkseen vapauttamaan ne käyttöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22). Tässä tutkimuksessa coachingista puhuttaessa tarkoitetaan työelämässä toteutuvaa *business coachingia*. Coachingista voidaan puhua suomalaisemmin myös *valmentamisena*, mutta coaching on vakiintuneempi sen kansainvälisyyden takia. Coachingia käsitellään laajemmin luvussa 2.1.

Coach

Coach on valmennussuhteen ammattilainen eli valmentaja. Coach on ulkopuolinen ja riippumaton toimija, joka pyrkii ammattitaitonsa turvin auttamaan coachattavaa saavuttamaan tavoitteensa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 22–23). Coach voi olla keskittynyt valmentamaan korporaatiota (*corporate coach*), johtajia ja johtajuutta (*executive coach*, *leadership coach*), organisaation kehitystä (*organizational development coach*) tai muuta liiketoiminnan osa-aluetta (WABC 2002–2018). Coach voi olla organisaation sisäinen tai ulkopuolinen henkilö. Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation ulkopuolelta hankittua coachingia.

Coachattava

Coachattava on valmennussuhteen henkilö, jota coachataan. Koska tässä tutkimuksessa käsitellään työelämän coachingia, tarkoitetaan *coachattavalla* oikeastaan poikkeuksetta yrityksen työntekijää, esimiestä, johtoryhmän jäsentä tai muuta organisaatioon kuuluvaa henkilöstön jäsentä. Coachattavasta voidaan käyttää tässä työssä myös nimitystä *asiakas*. Coachattavasta voidaan puhua myös kansainvälisemmällä termillä *coachee*, mutta Suomessa *coachattava* on jäänyt yleisempään käyttöön sen paremman kielellisen sujuvuuden vuoksi (Carlsson & Forssell 2012, 17).

2 Coaching

Koska coachingista puhutaan paljon yleiskielellä valmentamisena, sekoitetaan se helposti muihin vastaavan kaltaisiin henkilöstön kehittämismenetelmiin, kuten mentorointiin tai konsultointiin, vaikka sinänsä eksakteja yhtäläisyyksiä ei olekaan (Lindfors & Soback 14.3.2018). Kyse onkin usein puhtaasta tietämättömyydestä. Yhdistävänä tekijänä näissä menetelmissä on kiinnostus ihmisestä, usko potentiaaliin ja fokusoituminen ajattelun laadun kehittämiseen (Ristikangas 19.10.2017), mutta coachingin ainutlaatuisuus piilee ihmisen täysimääräisessä osallistamisessa. Coach tekee paljon, mutta coachattava vielä enemmän. Tässä luvussa pureudutaan coachingin taustaan, sen ydinajatukseseen sekä coachin ammattipätevyyden mittaristoon.

Coaching on moniulotteinen prosessi, jonka pituus vaihtelee karkeasti parista kuukaudesta jopa vuoteen ja joka pitää sisällään moninaisia vaiheita luottamuksen rakentamisesta erilaisiin harjoituksiin. Parhaimmillaan coaching voi olla melkoista tunteiden vuoristorataa. Coachina voi toimia oma esimies tai yrityksen sisäinen coach, mutta yrityksillä on myös mahdollisuus hankkia sertifioitua ja akkreditoitua coaching-palvelua yrityksen ulkopuolelta (Carlsson & Forssell 2012, 32). Coachien tarjonta on nykyään hengästyttävän monipuolista ja pätevyyden taso voi vaihdella hyvinkin paljon. Coachingissa käytetään oivalluttavaa menettelyä ja pyritään saamaan yksilö näin kehittymään - ja kun yksilö kehittyy ihmisenä, oppii hän tyypillisesti hyödyntämään sekä nykyistä että käyttämätöntä potentiaaliaan. Näin hän saavuttaa ja myös ylittää omat tavoitteensa sekä auttaa koko organisaatiotaan menestymään (Suomen Coaching-yhdistys 2018). Coachingin perusajatus voidaan tiivistää varsin hyvin International Coach Federationin (2016) sanoin seuraavasti:

“Coaching will fill the gap between what is needed from humanity and what is currently present, enabling transformations across the globe. Coaching will enable society to thrive.” (ICF 2016)

2.1 Coachingin määritelmä

Coachingille ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, mutta teoreettisesti sillä tarkoitetaan luottamuksellista yhteistyösuhdetta, jonka avulla tavoitellaan coachattavan henkilökohtaista kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista (Business Coaching Institute). Termin ”coaching” suora suomenkielinen käännös on *valmentaminen*, mutta Suomessa on jätetty alkuperäinen termi käyttöön ilmiön kansainvälisyyden ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi. Tämän takia *valmentajaa* kutsutaan Suomessakin usein nimellä coach ja *valmennettavaa*

nimellä coachattava tai coachee, joista coachattava on jäänyt yleisempään käyttöön kielellisen sujuvuuden vuoksi. Coaching on valmentamista, missä valmentaja ei välttämättä tunne valmennettavan ammatillista osaamista lainkaan, eikä sitä coachilta vaaditakaan. Suomen Coaching-yhdistys (2018) määrittelee coachingin seuraavasti:

"Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että tämä voi saavuttaa tavoitteensa. Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita." (SCY 2018)

Kansainvälinen coaching-yhdistys International Coach Federation (ICF 2017) määrittelee coachingin kumppanuussuhteeksi, jossa keskustellaan ja inspiroidutaan esiin tulvivista ajatuksista:

"ICF:n määritelmän mukaan coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen." (ICF 2017)

Kolmannen määritelmän mukaan coachingissa on kyse asioiden tiedostamisesta. Business Coaching Institute (BCI), joka kehittää kotimaista coaching-kulttuuria ja kouluttaa ammatticoacheja. Instituution koulutusohjelmalle on myönnetty ensimmäisenä Suomessa International Coach Federationin (ICF) kansainvälinen akkreditointi, mikä on tunnustus koulutuksen pätevydestä (Lindfors & Soback 14.3.2018). Business Coaching Institute tiivistää coaching-termin seuraavasti:

"Coaching eli valmennus on luottamuksellinen yhteistyösuhde, jossa coach auttaa asiakasta tiedostamaan omia vahvuuksiaan ja toteuttamaan tavoitteitaan." (BCI)

Coachingissa on siis kyse pitkälti coachattavan ajattelun haastamisesta. Joskus asiakkaalle voi olla hankala ymmärtää se tosiasia, että ongelman ydin ei ehkä olekaan työpäikässä tai toisissa ihmisissä, vaan hänessä itsessään. Coachin tehtävä on hienotunteisesti haastaa asiakasta itse löytämään hänelle sopivat ajattelu- ja toimintatavat kuitenkin keskittyen heikkouksien korjaamisen sijasta vahvuuksien kehittämiseen (BCI). Yksi tämän tutkimuksen haastateltavista ja Vuoden Coachiksi 2018 valittu business coach Maarit Tiirilä puhuu coachingista oivaltavana prosessina, joka vaatii itsetuntemusta (Tiirilä 2018). Hän kiteyttää johdon coachingin seuraavasti:

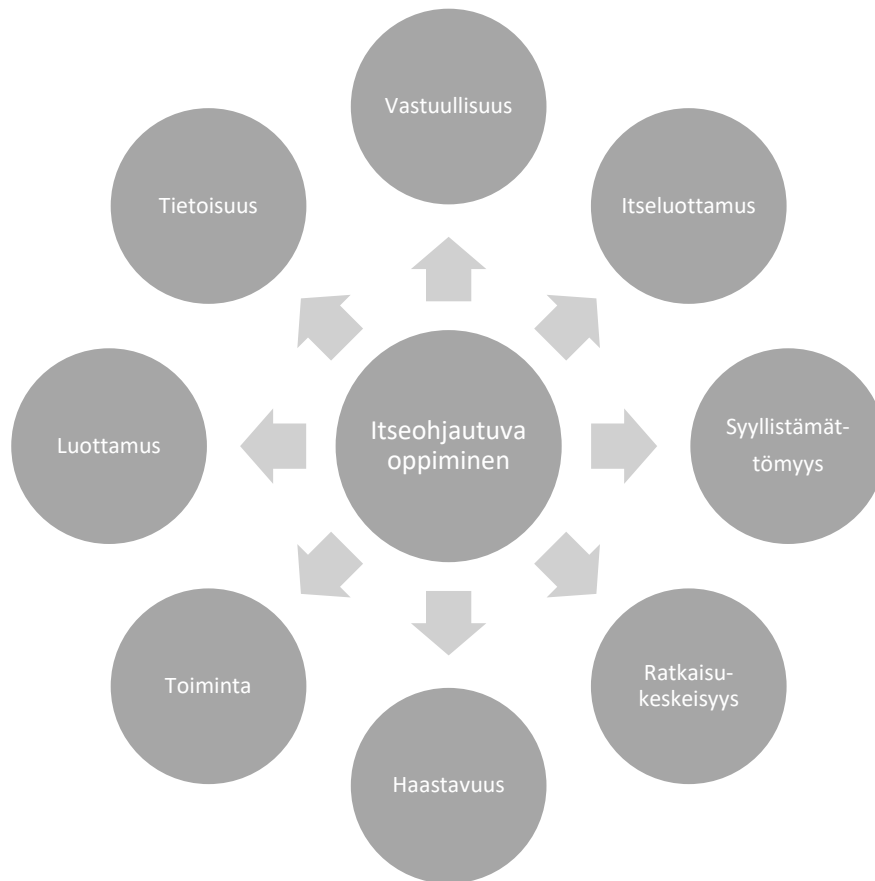
"Coachingin tavoitteena on auttaa johtajia oivaltamaan ja oppimaan itse sen sijaan, että minä opettaisin heitä." (Tiirilä 2018)

Ei siis riitä, että coach vain kysyy vahvoja kysymyksiä, vaan coaching-prosessissa on ominaista myös intensiivinen asiakkaan kuunteleminen ja täydellinen coachattavaan keskittyminen. Kaikki lähtee coachattavan itsetuntemuksesta, sillä jos ihminen ei tunne itseään, on itseään hyvin vaikea kehittää (Tiililä 2018). Näiden määritelmien perusteella voidaan yhdeksi yhdistäväksi ja tunnusomaiseksi piirteeksi mainita asiakkaan toiveiden täyttyminen.

2.2 Coaching kehittämismenetelmä

Coaching on yksi henkilöstön ja johtajien monista kehittämismenetelmistä. Coaching sopii tilanteeseen, kun henkilöllä tai henkilöillä on jo olemassa perusvalmiudet ja riittävästi tietoa, taitoa ja motivaatiota, mutta syystä tai toisesta ne eivät näy arjessa täysimääräisinä (Lindfors & Soback 14.3.2018). Coachingia voidaan toteuttaa joko yksilölle tai ryhmälle tavoitteista riippuen, mutta tässä tutkimuksessa on perehdytty yksinomaan yksilöcoachingiin. Coaching tarjoaa apua myös omien henkilökohtaisten vahvuuksien parempaan hyödyntämiseen (Carlsson & Forssell 2012, 37–38). Coaching-menetelmässä coach ei opeta asiakasta toimimaan oikein, vaan auttaa coachattavaa löytämään itse parhaat toimintatavat. Minna Pietikäinen ja Terhi Mäkinen (26.1.2017) kuvaavat Suomen Coaching-yhdistyksen blogissa coachingia valmennettavan haastamiseksi kysymysten ja toiminnallisten harjoitusten avulla, jotta valmennettava osaisi pohtia asiaa uudesta näkökulmasta. Carol Wilsonin (2014) mukaan coachingin yleiset periaatteet voidaan tiivistää kahdeksaan coachingissa olennaiseen tekijään (kuva 1).

Todellisuudessa tällainen ihmisten kehittämismenetelmä on äärettömän vanha, sillä jo Sokrateen on huomattu hyödyntäneen kysymismenetelmää pyrkiessään valmentamaan ihmisiä – mikäli valmentaminen oli tuolloin se perimmäinen tarkoitus. Useat hänen tunnetuista lainauksista näyttävät noudattavan oivalluksia herättävää lähestymistapaa suorien ohjeiden sijaan (Wilson 2014, 1), kuten esimerkiksi: *"I cannot teach anybody anything; I can only make them think."*



Kuva 1. Coachingin yleiset periaatteet (Wilson 2014, 6-7).

2.3 Tarpeen ilmeneminen

Usein tarve coachingiin kumpuaa coachattavasta itsestään, kun henkilö kokee tarvitsevänsä apua haastavan tilanteen edessä, eikä oma senhetkinen osaaminen tunnu riittävän. Suositus coachingin hankintaan voi myös tulla organisaation HR-osastolta tai esimiehiltä. Haastavia, coachingia vaativia tilanteita voivat olla esimerkiksi uusi rooli organisaatiossa tai paluu työelämään pitkän poissaolon, kuten sairauden, jälkeen. Tarve voi ilmetä myös siinä vaiheessa, kun ilmenee tarve päivittää henkilöstön osaamista. Maailma muuttuu tällä hetkellä nopeammin kuin koskaan ennen tuoden esille uudenlaisia työn tekemisen muotoja sekä aivan uusia työtehtäviä (Savolainen & Äijälä 3.7.2018). Koska nykyään henkilöstö nähdään poikkeuksetta yrityksen liiketoiminnallisen menestyksen kulmakivenä, on kynnys investoida siihen madaltunut. Ei ole enää lainkaan yllättävää, että organisaatiossa huomataan henkilöstön osaamisen olevan vanhentunutta eikä se juurikaan vastaa nykyajan vaatimuksiin. Uuden oppimisen ja olemassa olevan tiedon kehittämisen halutaan kuitenkin yhä useimmissa tapauksissa tapahtuvan erillisen oppilaitoksen sijaan lähellä työtä, esimerkiksi omassa yrityksessä (Viitala 2013, 191–193), mikä on saanut henkilöstöasiantuntijat punnitsemaan monipuolisesti erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja, kuten ulkopuolelta tilattua coachingia.

Muuttuva maailma vaatii organisaatioilta nykyisen liiketoimintastrategian päivittämistä ja jatkuvaa nykyaikaisten sekä tulevien trendien tarkkailua. Coachingista haetaan runsaasti apua organisaatiodynamiikan ja strategian edistämiseen, minkä takia nykyään suosituin tapa hyödyntää coachingia on juurikin johtajuuden kehittäminen (Coutu & Kauffman 2009, 94). Johtajat ovat joko itse havahtuneet johtamisen uusiin tuuliin ja sitä kautta kiinnostuneet oman johtamistyylin päivittämisestä tai johtaja on kokenut joutuvansa ylitsepääsemättömän haasteen eteen. Ilmassa saattaa olla hämmennystä, sillä johtaja voi kokea itsensä täysin päteväksi annettuun tehtävään, mutta hän voi silti kokea olevansa eksyksissä.

Henkilö voi hankkia itselleen coachin aivan hyvin myös ilman organisaatiotaan. Hankintaa voi verrata personal trainerin palkkaamiseen, mikä tapahtuu usein juuri yksityishenkilöiden toimesta. Coachingin hankinnan syynä voi olla esimerkiksi ikävystyminen, riittämättömyyden tunne tai haasteiden puute nykyisessä työasemassa, jonka takia henkilö on saattanut kaavailla aivan uutta uraa toisaalla (Stout-Rostron 2014, 55–56). Henkilön kiinnostuksen kohteet ovat saattaneet muuttua radikaalisti eikä hän koe nykyisessä työssään voivansa toteuttavaa itseään haluamallaan tavalla. Coachingin avulla tulevaisuus saattaa kuitenkin vielä löytyä nykyiseltä työpaikalta.

Mihin coachingia käytetään?								
Uuden roolin haltuunotto	Paluu työelämään poissaolon jälkeen	Strategian kehittäminen	Uuden työ-kulttuurin luominen	Osaamisen päivittäminen	Johtajuuden ja esimiestyön kehittäminen	Vuorovaiikutuksen ja tiimityön parantaminen	Työhyvinvoinnin edistäminen	Henkilöstön sitoutuneisuuden edistäminen

Kuva 2. Coaching-palvelun hankintaan johtavia syitä.

Coachingin tuomat monipuoliset hyödyt on todettu useiden asiantuntijoiden tekemien tutkimusten kautta. Sekä coachattava itse että hänen edustamansa organisaatio ovat molemmat siitä hyötynneet. Blackman, Moscardo ja Gray (2016, 469–470) esittävät coaching-asiakkaiden saaneen prosessin myötä työelämäänsä parempaan tasapainoon ja parantaneen sosiaalisia taitojaan. Coachingin on huomattu myös vaikuttavan myönteisesti urakehitykseen, itsevarmuuteen, luottamuksen tunteeseen, vuorovaikutustaitoihin, sopeutumiskykyyn, tavoitteiden saavuttamiseen, oman roolin selkeyteen sekä omaan käyttäytymi-

seen. Työorganisaatio taas huomaa hyödyt lisääntyneenä tuottavuutena, oivana tukitoimintona muita koulutusohjelmia varten, toimivampana vuorovaikutuksena, tehokkaampana tiimityöskentelynä ja parempana johtamisena. Myös työhyvinvoinnin on todettu parantuneen coachingin jälkeen, vaikka siihen voi tuki vaikuttaa moni sellainen yksityiselämän asia, mitä ei suoranaisesti ole coachingissa käsitelty. Joka tapauksessa motivaation, yleisen työtyytyväisyyden, uskollisuuden yritystä kohtaan ja stressinsietokyvyn on huomattu parantuneen (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 469–470). On kuitenkin hyvä muistaa, että coaching on syvälinen prosessi eikä ratkaisu työpaikalla vaivaaviin ongelmiin aina välttämättä löydy työympäristöstä, vaan jostain ihan muualta. Toisinaan vasta coachingin avulla asiakas ymmärtää ongelmansa siemenen kytevän kauempana kuin uskoikaan, esimerkiksi omassa lapsuudessaan.

2.4 Sertifiointi

Coaching-palveluiden tarjonta Suomessa on jo varsin monipuolista, mikä aiheuttaa tiettyjä haasteita palvelua hankkivalle. On tärkeää huomioida, ettei *business coach* ole ammattinimikkeenä suojattu yhtä lailla kuin esimerkiksi juristi ja kirurgi, joten käytännössä kuka tahansa voi markkinoida itseään coachina ilman asianmukaista coachin pätevyyttä (Carlsson & Forssell 2012, 32–33). Tätä varten on kuitenkin määritelty korkeat kansainväliset laatustandardit, jotka täyttävä henkilö voi hankkia itselleen kansainvälisen kattojärjestön International Coach Federationin (ICF) myöntämän sertifikaatin (Lindfors & Soback 14.3.2018), mikä on aina järkevää tarkistaa ennen coachin hankkimista. Sertifiointin tarkoituksena on suojata ja palvella coaching-asiakkaita, arvioida ja varmistaa ammatti-coachien osaamisen taso sekä kannustaa coacheja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Sertifikaatin saaminen edellyttää coachilta yhdentoista ydintaidon hallitsemista, jotta coach kykenee suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Noihin ydintaitoihin lukeutuu muun muassa luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen, aktiivinen kuuntelu ja vahvojen kysymysten esittäminen (ICF Finland 2017).

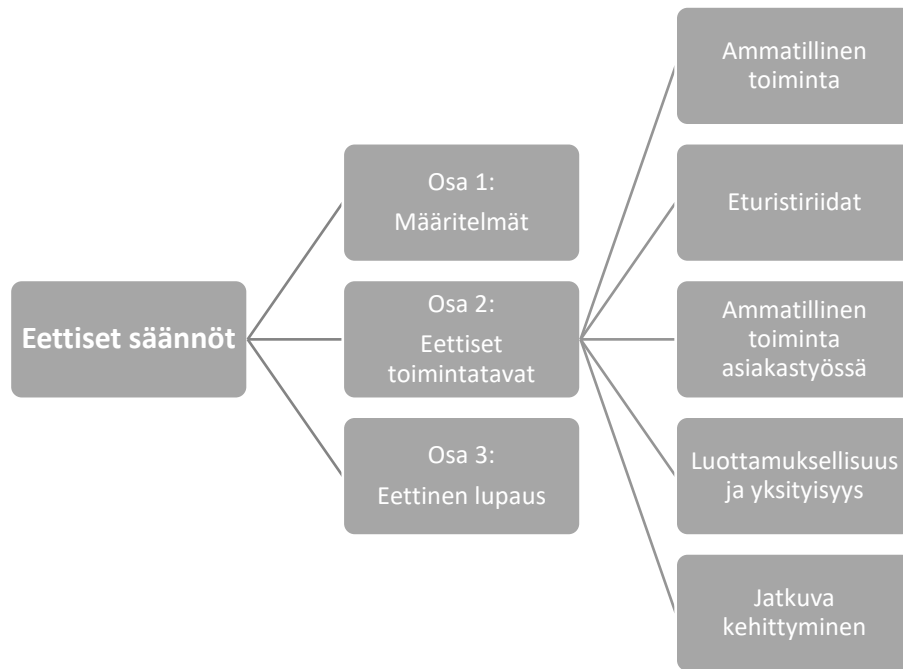
Kun coach on sertifioitu, on hän osoittanut sitoutuvansa toimimaan coachingin eettisten periaatteiden mukaisesti (ks. luku 2.5), näyttänyt hallitsevansa coachin osaamisvaatimukset, harjoittanut coachingia vähintään 100 tuntia asiakkaiden parissa sekä sitoutunut kehittämään omaa ammattitaitoaan jatkuvasti (ICF Finland 2017). Sertifikaatti toimii coachille ammattipätevyyden mittarina ja mahdollistaa pääsyn suosituimpiin hakukanaviin, joista yrityksen avainhenkilöt omien verkostojensa lisäksi coachia etsivät.

2.5 Eettiset periaatteet

Sertifioitujen coachien odotetaan toimivan ennalta määriteltyjen eettisten sääntöjen mukaisesti. Kyseessä on toiminnan vastuullisuutta ja tiettyjä laatuvaatimuksia ylläpitävät yhteiset toimintaohjeet, jotka koskevat kaikkia International Coach Federationin jäseniä ja yhdistyksen sertifioimia coacheja. Eettisessä ohjeistuksessa on yhdistyskohtaisia eroavaisuuksia, esimerkiksi Suomen Coaching-yhdistyksen eettiset säännöt poikkeavat jonkin verran International Coach Federationin säännöistä. Suomessa coachingiin liittyviä eettisiä ongelmatilanteita käsittelee ja ratkaisuehdotuksia antaa Suomen Coaching-yhdistyksen, EMCC:n ja ICF Finlandin yhteinen coachingin ja mentoroinnin eettinen toimikunta (ICF Finland 2017). Toimikunnan tavoitteena on huolehtia, että coaching-prosessit toteutuvat oikeaoppisesti yhteisiä sääntöjä noudattaen.

International Coach Federationin säännöt voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: määritelmiin, eettisiin toimintatapoihin ja eettiseen lupaukseen (kuva 3). Toimintatavat jaetaan vielä viiteen alaryhmään, joita ovat ammatillinen toiminta, eturistiriidat, ammatillinen toiminta asiakastyössä, luottamuksellisuus ja yksityisyys sekä jatkuva kehittyminen (ICF Finland 2017). Yhteiset määritelmät on luotu selventämään prosessissa esiintyviä termejä, jotta ymmärrys niistä olisi yhteneväinen eivätkä ne tuottaisi epäselvyyksiä. Suomen Coaching-yhdistys ohjeistaa omia coachejaan kolmen eettistä toimintaa määrittävän toiminnallisen piirteen kautta, joita ovat kunnioitus, vastuullisuus ja osaaminen. Nämä kolme ohjenuoraa velvoittavat coachia muun muassa kunnioittamaan asiakastaan, asiakkaan edustamaa organisaatiota ja kollegoitaan, tähtäämään toiminnassaan asiakkaan etuun ja rehellisyyteen sekä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan ja osaamisestaan (Suomen Coaching-yhdistys 2019).

International Coach Federationin määrittelemät eettiset toimintatavat on taas luotu säätlemään sitä, miten ICF:n jäsenten ja coachien tulisi prosessissa toimia. Toimintatapoja on yhteensä 28 ja niistä ilmenee se coachin käyttäytymismalli niin kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa. Näiden tapojen mukaan coachien odotetaan toimivan. Toimintatapoihin kuuluvat muun muassa todenmukaisen ja paikkansapitävän tiedon jakaminen, eettisistä rikkomuksista järjestölle kertominen, asiakkaan oikeuksien kunnioittaminen ja oman ammatillisen osaamisen jatkuva kehittäminen (ICF Finland 2017). Asiakkaan yksityisyyden ja luottamuksen säilyttäminen on avainasemassa, vaikka yksikään eettinen toimintatapa ei siltikään ole toista merkityksellisempi.



Kuva 3. ICF:n määrittelemät coachingin eettiset säännöt.

Kolmantena osa-alueena on International Coach Federationin määrittelemä eettinen lupaus, joka on alkuperäisesti englannin kielellä laadittu. Yhdistyksen sertifioimat coachit vannovat toimivansa tämän lupauksen edellyttämällä tavalla tuntien sekä coachin velvollisuudet että seuraamukset siitä, mikäli eettisiä sääntöjä rikotaan. Suomenkielinen käännös hyväksyttiin joulukuussa 2015 ja on seuraava:

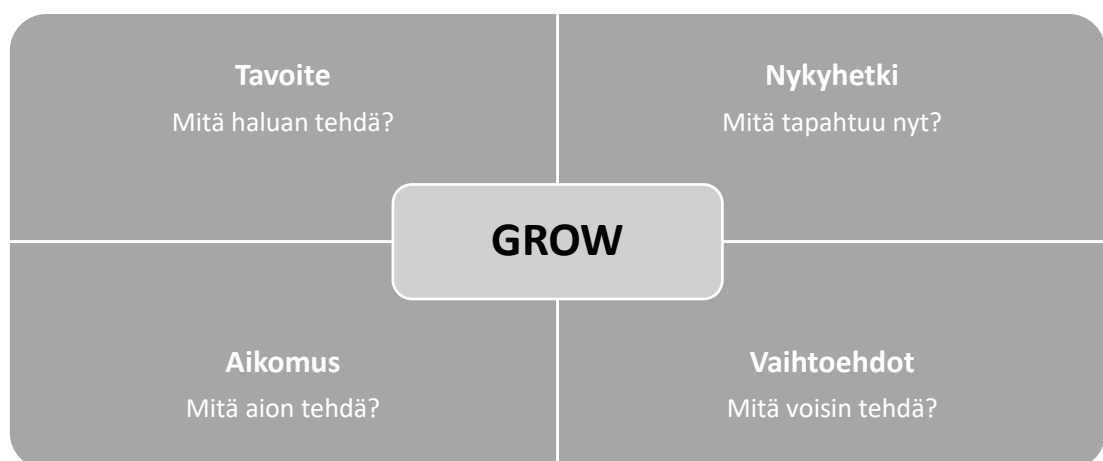
ICF sertifioituna coachina hyväksyn eettiset ja oikeudelliset veloitteeni ja lupaan kunnioittaa niitä suhteessa coaching-asiakkaisiini ja toimeksiantajiini, kollegoihini ja suureen yleisöön. Vakuutan noudattavani ICF:n eettisiä ohjeita ja toimivani näiden periaatteiden mukaan suhteissa coachattaviini, koulutettaviini, mentoroitaviini ja ohjattaviini. Tunnustan ICF:n oikeuden pitää minua oman harkintansa mukaan tilivelvollisena, mikäli rikon tämän vakuutuksen tai toimin vastoin ICF:n eettisiä sääntöjä. Lisäksi hyväksyn, että näiden sääntöjen rikkominen saattaa johtaa seuraamuksiin, kuten ICF:n jäsenyyteni ja/tai sertifiointini menettämiseen (ICF Finland 2017).

3 Coaching-prosessi

Tässä luvussa käsitellään coaching-prosessin sisältöä prosessin aloittamisesta sen päättämiseen. Prosessi on monivaiheinen ja vuorovaikutteinen sekä vaatii täydellistä, molemminpuolista luottamusta. Prosessin pituus vaihtelee käsiteltävän asian tai asioiden laajuuden ja henkilökohtaisten resurssien mukaan yleensä kolmesta kuukaudesta jopa vuoteen, mutta kaikkein tyypillisin prosessi on kestoaltaan kuudesta kahdeksaan kuukautta (Salomaa 29, 2017). Tässä työssä tarkastelun kohteena on ainoastaan yksilöcoaching.

3.1 Prosessin aloitus ja tavoitteen määrittäminen

Coaching-prosessi käynnistyy sen jälkeen, kun sekä coach että coachattava ovat todenneet keskeisen suhteensa optimaaliseksi ja coaching päätetty aloittaa. Prosessissa edetään tyypillisesti vaiheittain määritellen ensin coachingin tavoite, toiseksi coachattavan nykytilanne, kolmanneksi tarjolla olevat vaihtoehdot sekä lopulta halutun tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavat toimenpiteet (Wilson 2014, 149–150; Barnett 2009, 2). Toimenpiteiden on kuitenkin mahdollista muuttua prosessin edetessä, mikäli jonkin keinon todetaan olevan asiakkaalle alkuperäistä toimivampi. John Whitmoren (2009) kehittämä GROW-malli (kuva 4) on yksi tapa hahmotella prosessin tavanomaista kulkua. Malli on nykyisin kaikkein yleisin coaching-prosessista käytetty malli. Vaikka toisenlaisiakin on jälkeempäin kehitelty, toistuvat näissä malleissa kuitenkin GROW-mallista tutut elementit (Wilson 2014, 150). Salomaa (2017, 27) on väitöskirjassaan todennut niin ikään prosessin eri vaiheiden sisällön ja määrän vaihtuvuuden, mutta tiettyjen, samojen periaatteiden säilymisen mallista riippumatta.



Kuva 4. Coachingin GROW-malli (Whitmore 2009, teoksessa Wilson 2014).

Jotta coach pystyy auttamaan coachattavaa tämän käyttäytymisen ja suorituskyvyn parantamisessa, on coachin hyvä ymmärtää käyttäytymisen, tavoitteiden ja motivaation taustalla olevaa psykologiaa. On tutkittu, että henkilökohtaiset tavoitteet motivoivat aikuisia ja heidän toimintansa on poikkeuksetta tarkoituksenmukaista (Stout-Rostron 2014, 70–71). Tavoite määrittyy tavallisesti asiakkaan elämässään arvostamien asioiden ympärille. Joissakin tapauksissa tilanne on yksinkertainen, kun asiakas tietää omat arvonsa ja näin myös coachit usein olettavat, mutta Griffithsin ja Campbellin tutkimuksessa (2008; teoksessa Stout-Rostron 2014, 70–71) tuli ilmi, etteivät asiakkaat useinkaan olleet tietoisia omista arvoistaan. Tarvittiin oma pohdintaprosessinsa näiden selventämiseksi. Lopulta henkilökohtaista tavoitetta muokattiin kohdistuen se nimenomaan omiin arvoihin, uskoihin ja tunteisiin (Stout-Rostron 2014, 70–71).

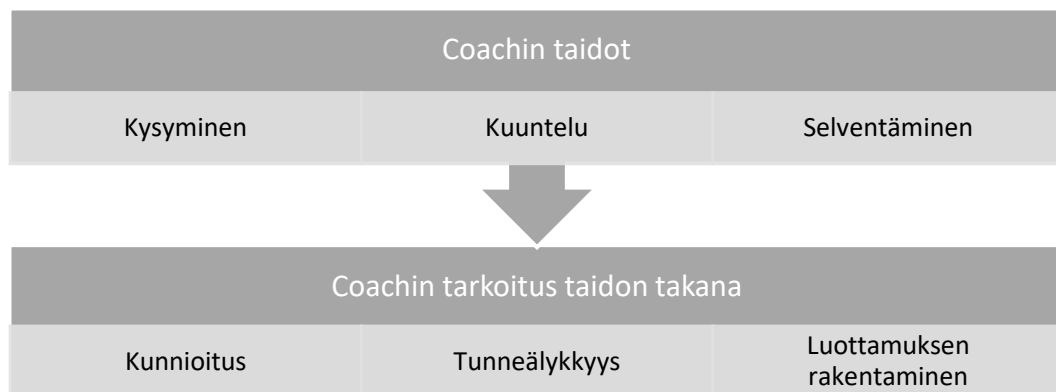
Prosessin tavoite on syytä määritellä tarkasti, jotta prosessissa on selkeästi jokin realistinen asia, jota kohti kulkea. Sopivan tavoitteen määrittämiseksi on hyvä varata aikaa sen verran kuin on tarpeen, sillä asianmukainen ja innostava tavoite selkeyttää ajatuksia, voimaannuttaa ja asettaa coachattavan jo valmiiksi tielle kohti tavoitteen saavuttamista (Wilson 2014, 150). Tavoitteen muuttuminen ei ole täysin tavatonta, sillä esille voi nousta prosessin aikana asioita, jotka koetaan alkuperäistä tavoitetta merkityksellisimmiksi. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, että tavoite on täysin coachattavasta lähtöisin. Kun tavoite on määritelty ja sille asetettu selvät toimenpiteet, muuttuu tavoiteltava asia pelkästä unelmasta kohteeksi, jota kohti on täysin mahdollista edetä (Wilson 2014, 158). Tavoitteen asettelun vaiheessa coachattavaa voidaan edesauttaa avustavilla kysymyksillä, mikäli hänen on vaikea määritellä yhtä oikeaa tavoittelemaansa asiaa. Coachattava saattaa löytää korjattavia asioita hyvinkin monelta työelämän osa-alueelta.

3.2 Coachin rooli

Ennen valmennussuhteen aloitusta coachattavan on tärkeää ymmärtää eroavaisuudet coachingin ja muiden samantyyppisten kehittämismenetelmien välillä, jotta välttyttäisiin pettymyksiltä ja väärinkäsityksiltä. Koska coachingista puhutaan paljon yleiskielellä valmentamisena, sekoitetaan se helposti muihin vastaavan kaltaisiin menetelmiin, vaikka siinänsä eksakteja yhtäläisyyksiä ei olisikaan. Kyse onkin usein puhtaasta tietämättömyydestä. Coachin tehtävä onkin selventää coachingin perimmäinen tarkoitus coachattavalle ennen valmennuksen aloittamista. Coachingin lisäksi muita työelämän kehittämiskeinoja ovat konsultointi, mentorointi, valmennus, työnohjaus sekä valmentava johtajuus (Lindfors & Soback 14.3.2018), mutta yksikään näistä ei ole synonyymi aidolle coachingille. Toisin kuin kaikissa muissa kehittämisen muodoissa, coachingissa ammattilaiselta ei vaadita asi-

akkaan alan osaamista ja -tuntemusta. Coachin tehtävä voidaan kiteyttää ytimekkäästi kysymiseen, kuuntelemiseen ja selventämiseen (kuva 5), joiden kautta coach osoittaa asiakastaan kohtaan kunnioitusta, tunneälyä ja vahvaa luottamusta (Wilson 2014, 59). Coachin tehtävä jokaisessa istunnossa on edistää määrätietoisesti asiakkaan taivalta hänen tavoitettaan kohti. Kyse muustakin kuin coachin tietynlaisten taitojen hallitsemisesta – siinä on kyse coachin optimaalisesta asenteesta (Wilson 2014, 59).

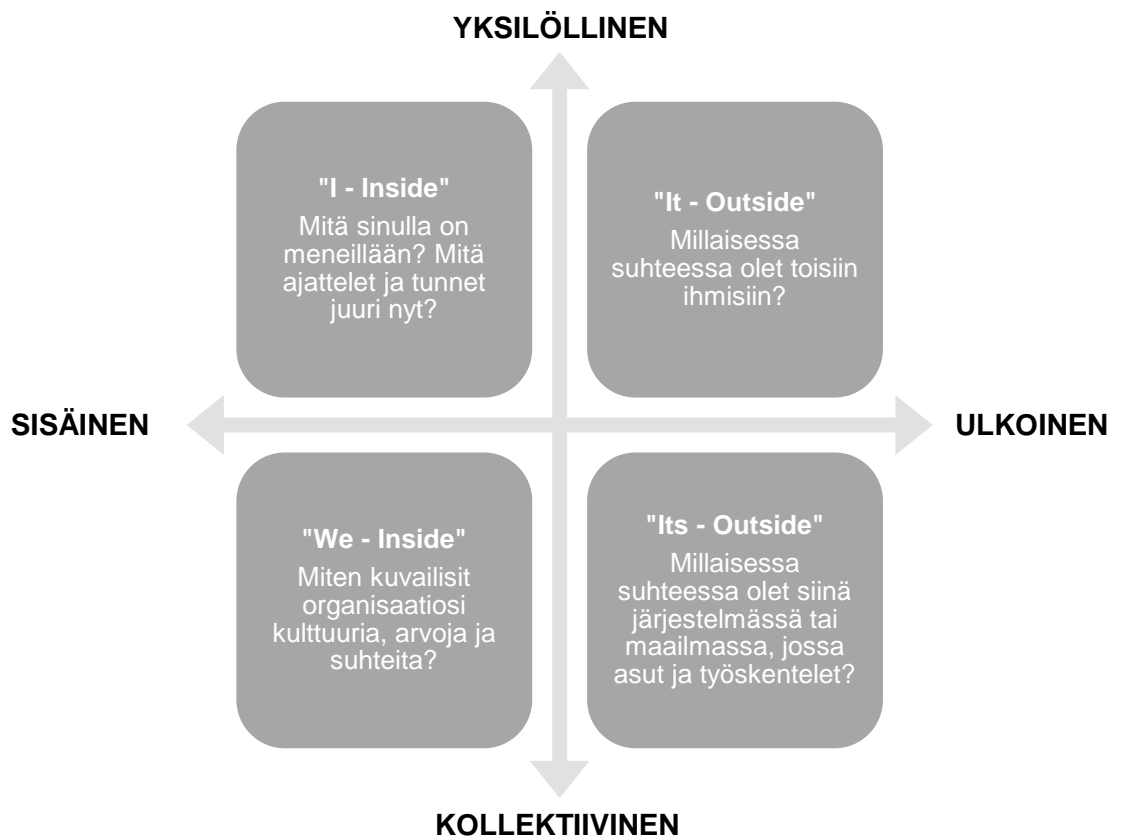
Väärinymmärrysten välttämiseksi ja prosessiin liittyvien ehtojen selventämiseksi on järkevää laatia kirjallinen sopimus coachingista ennen prosessin aloittamista, mikä on tavallisesti coachin vastuulla. Sopimuksesta tulisi käydä ilmi yhteiset pelisäännöt, prosessin pituus, tapaamisten määrä, coachingin toteutusmuoto, laskutusehdot ja coachin palkkio sekä muut kulut (Natale & Diamante 2005, 362). Sopimus laaditaan joko coachin ja coachattavan välille tai kolmikantatilanteessa coachin, coachattavan sekä asiakkaan yrityksen edustajan, esimerkiksi esimiehen, välille.



Kuva 5. Coachin toiminnan takana oleva tarkoitus (Wilson 2014, 59).

Coaching-istuntojen toteutukselle ei ole olemassa yhtä oikeaa toteutustapaa, vaan tämä on tavallisesti coachin ja coachattavan itse päätettävissä. Mitään standardeja ei ole kehitetty, sillä coachien toisistaan poikkeavien taustojen takia voivat coachit kokea jonkin lähestymistavan mahdollisesti paremmaksi kuin toisen, eikä tätä ole ollut tarpeen säädellä (Salomaa 2017, 28–29). Vaikka valtaosa yhteisistä tapaamisista suoritetaan kasvotusten, on nykyteknologia mahdollistanut koko prosessin siirtämisen täysin virtuaaliseen muotoon. Kokonaan esimerkiksi videopalvelu Skypen kautta toteutunut coaching ei siis ole nykypäivänä lainkaan tavatonta.

Coachin tärkeimmiksi tehtäviksi voidaan määritellä kysyminen ja kuunteleminen. Kysymysten tulee haastaa ja pitää keskustelu johdonmukaisena. Ken Wilber (2006) on kehittänyt integraalimallin (eng. *Integral Model*) jäsenelläkseen erilaisia kysymysluokkia ja kartoittaakseen ihmisen kasvun ja kehityksen olennaisia tekijöitä (Stout-Roston 2014, 113–116). Integraalimalli on jaettu neljään kvadranttiin, joista jokaisella on oma teemansa (kuva 6). Malli mukailee jonkin verran suosittua GROW-mallia (kuva 4), mutta Wilberin integraalimallin mukaiset kysymykset ovat muun muassa hieman spesifimpiä. Tarkoitus on kuitenkin näissä malleissa sama: sitä voidaan hyödyntää tavoitteen määrittämisessä ja muualla prosessissa. Neliön yläreuna käsittää yksilöllisiä seikkoja ja alareuna kollektiivisia, eli yhteisöllisempiä seikkoja. Vasemman reunan teemana ovat sisäiset näkökulmat eli sellaiset, joita ei ulkopuolinen huomaa, ja oikea reuna käsittää näkyvän puolen, joka on muiden havaittavissa.



Kuva 6. Wilberin integraalimallin mukaisia kysymyksiä (Wilber 2006; teoksessa Stout-Roston 2014, 117–118).

Luottamus on yksi onnistuneen coachingin kulmakivistä. Coachille itselleen luottamuksen säilyttäminen on itsestäänselvää ja eettisten periaatteiden määrittämää toimintaa, mutta toisinaan asiakkaan luottamus tulee ansaita. Sen rakentuminen edellyttää pitkäjänteistä panostamista yhteistyöhön, missä coachin on annettava asiakkaalleen syy luottaa tähän

(Ristikangas & Ristikangas 2010, 163–164). Jos coachin ja coachattavan välille ei muodostu nopeasti luottamuksellista ilmapiiriä, on koko prosessin toteuttaminen hyvin haastavaa. Luottamuksen puute näkyy asiakkaassa usein varautuneisuutena, mikä voi jämäyttää coachingin pinnalliseksi keskusteluksi eikä tällöin palvele coachia eikä asiakasta itseään parhaalla mahdollisella tavalla. Natale ja Diamante (2005, 364) puhuvatkin niin sanotusta luotettavuusarvioinnista, missä arvioidaan coachin taustaa, kokemuksia ja todisteita ammattipätevyydestä. Tunnettu sertifiointi ja aikaisempi liiketoiminnallinen kokemus antavat yleensä syytä luottaa coachin osaamiseen. Myös menestyksekkäiden asiakastarinoiden läpikäynti on oiva tapa voittaa asiakkaan luottamus (Natale & Diamante 2005, 364).

3.3 Tyypilliset haasteet

Asiakasta on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti, jotta häntä voidaan auttaa. Coachin on osattava tulkita asiakkaansa ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä, sillä ne paljastavat totuuden, mikäli sanat kertovat muuta. Sandlerin (2011, 35–50) mukaan coachattavalla voi olla alitajunnassaan tiedostamattomia ajatuksia ja tunteita, jotka voivat olla liian tuskallisia, uhkaavia tai epämiellyttäviä noustakseen pinnalle tietoisessa tietoisuudessa. Negatiivisten tuntemusten torjuminen voi toimia hyvin itsesuojeluna, mutta käsittelemättöminä ne voivat kuitenkin ilmetä epätoivottuna oireiluna ponnahtaessaan mieleen. Molemminpuoliseen kommunikaatioon perustuvassa coachingissa tämä on erittäin mahdollista. Coachin on tärkeää tarkkailla asiakkaan sanojen lisäksi paitsi hänen valitsemiaan sanamuotoja, kieliä, äänenpainoa ja äänensävyä, myös kasvojen eleitä, katsekontaktia, hengitystä, ryhtiä, ulkomuotoa, käyttäytymistä sekä yleistä läsnäoloa (Sandler 2011, 36–37). Nämä voivat olla ratkaisevassa asemassa, jotta prosessissa kuljetaan oikeaan suuntaan. Vaikka asiakas puhuisi positiiviseen sävyyn, voi kehonkieli kertoa jotain aivan muuta (Sandler 2011, 36). Erityisesti ahdistuksen tunteen on todettu olevan merkittävämmässä asemassa kuin on tähän asti uskottu: ahdistus voi olla signaali ihmisen egolle mahdollisesta uhasta. Sitä voi esiintyä erityisesti valmennusprosessin alussa, kun coachattava pyrkii voimakkaasti puolustautumaan epätoivotuilta asioilta (Sandler 2011, 41–42).

Sanonta ”vanhassa vara parempi” voi tulla ilmi myös coaching-prosessin aikana. Tämän sanonnan noudattamiseen vaikuttaa paljon coachattavan sisäinen motivaatio kehittyä coachingin avulla. On luonnollista, että asiakas saattaa tuntea jopa pelkoa uuden asian sisäistämisen, sillä uudessa ei ole samanlaista varmuutta kuin olemassa olevassa asiassa. Korkealta voi pudota kovaa, mikäli siivet eivät kannakaan, minkä vuoksi ihmisellä on luontainen taipumus pitäytyä tutussa ja turvallisessa (Carlsson & Forssell 2012, 120–122). Mikäli asiakkaalla on kova miellyttämisenhalu coachia kohtaan, hän saattaa valehdella ymmärtäneensä uuden asian tärkeyden ja sanoa kokeilevansa sitä, mutta todellisuudessa

jättääkin tämän tekemättä. Coachin taito lukea asiakkaansa puheen todenperäisyyttä voi joutua koetukselle. Coachattavaa on hyvä muistuttaa siitä, miksi prosessiin on oikein ryhtytty ja mitä sopimuksetekohetkellä sovittiin. Liika rajoittuneisuus, juurtuneet uskomukset ja kyvyttömyys kyseenalaistaa nykytilanne voi olla kohtalokasta paitsi yksilön myös organisaation menestykselle (Carlsson & Forssell 2012, 121–122). Istuntojen välisten välitehtävien avulla coach voi haastaa asiakastaan konkreettisesti uuden asian haltuunotossa.

Asiakkaan mieli on yksi prosessin suurimmista haasteista, joka vaikuttaa tyypillisesti sekä coachin että coachattavan työskentelyyn. Pään sisällä kyteviä ajatuksia ei pysty ulkopuolinen näkemään. Coachattava ei välttämättä uskalla avautua aroista, mutta merkityksellisistä asioista, mikä työllistää coachia yhä enemmän, jotta asioita päästäisiin käsittelemään. Pitkässä coaching-suhteessa coach yleensä oppii tunnistamaan asiakkaansa normaalin käyttäytymisen ja puhetyylin, jolloin pienetkin poikkeavuudet on helpompi huomata. Sandlerin (2011, 38–39) mielestä asiakkaan tunnusomaisen käyttäytymisen, erityisesti tunne-elämän, tunnistamisen olisi hyvä olla coachingin ytimessä, sillä sen avulla coach saa mahdollisuuden käsitellä muutosta kaipaavia ongelmakohtia. Tunnistaminen ei missään nimessä ole aina helppoa, sillä asiakas voi olla hyvinkin taitava peittelemään aitoa persoonaansa ja aitoja tuntemuksiaan kohdatessaan erittäin arkaluontoisia asioita.

Asiakkaat kokevatkin usein sisäisiä konflikteja, kun henkilön mielessä vilisevät sekavat tunteet niin sanotusti ottavat yhteen (Sandler 2011, 43–45) ja se voi tapahtua joko tietoisesti tai tiedostamatta. Nämä konfliktit näkyvät yleensä ulkoisesti ahdistuksena, joka saa henkilön puolustuskannalle hänen yrittäessään säilyttää psykologisen turvallisuuden tunteensa. Asiakas saattaa puhua ”sekavista tunteista” (eng. *mixed feelings*), kun kahden hyvin erilaisen ajatusryhmän välille syntyy jännitteitä (Sandler 2011, 43–45). Hyvä coach oppii tunnistamaan asiakkaansa puolustuskäyttäytymisen ja tiedostaa sen aiheuttaman ongelman. Vaikka kyseessä on ihmisen tapa selviytyä elämän vaikeista kokemuksista, voi kova puolustautumiskanta muodostua esteeksi, joka estää ihmisen todellista potentiaalia tulemasta esille (Sandler 2011, 46–47). Se voi siis estää juuri sen, mitä coachingilla halutaan saada aikaiseksi.

Vaikka coachingissa keskitytään pääsääntöisesti tulevaisuuteen, voi joskus olla paikallaan tarkastella lähemmin myös coachattavan taustaa. Ei ole lainkaan tavatonta, että coachattavan tapa esimerkiksi kommunikoida kollegoidensa kanssa nykyisessä työssä juontaisi juurensa hänen varhaislapsuudestaan. Ihmisen ominaispiirteet (eng. *characteristic patterns*) rakentuvat läpi elämän ja osa niistä juurtuu temperamenttiin jo hyvin varhaisessa elämänvaiheessa. Tämän takia ihminen saattaa jatkaa tietynlaista käyttäytymistä, vaikka

hän olisikin itse huomannut, ettei se palvele häntä lainkaan (Sandler 2011, 47–49). Erityisesti lapsuuden ajan perhe-elämällä ja ystävyyssuhteilla voi olla suuri vaikutus erilaisten työelämän roolien haltuunottoon aikuisiällä. Joskus voi olla vaikea käsittää, millainen vaikutus sisaruussuhteilla ja omilta vanhemmilta saadulla kasvatuksella on siihen, miten ihminen aikuisena toimii sosiaalisissa tilanteissa oman esimiehensä, työparinsa tai nuoremman kollegansa kanssa (Sandler 2011, 48–49). Coach voi joutua haasteen eteen, mikäli coachattava on vastahakoinen puhumaan menneisyydestään. Toisaalta taas tilanne kertoo coachille sen, että jotakin sellaista merkittävää on tapahtunut, mikä saa asiakkaan puolustuskannalle. Luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen ja oikeanlaiset kysymykset voivat kuitenkin saada asiakkaan murtamaan puolustuksensa.

Kyse voi olla coachattavan aiemmassa elämässä sokeasti omaksumista ajatusmalleista, jotka jokin vavisuttava kokemus tai esimerkiksi kulttuuri tai uskonto on aiheuttanut. Tällöin puhutaan rajoittavista uskomuksista (Carlsson & Forssell 2012, 126–127). Uskomukset koostavat mielessä ikään kuin kartan, jota coachattava seuraa sen enempää ympärilleen katsomatta. Ne mahdollistavat ihmiselle vaivattoman elämisen tietynlaisen turvallisen kaavan mukaan eikä ihminen välttämättä koe tarvetta muunlaiselle toiminnalle. Vaikka uskomukset loisivatkin turvallisuuden tunteen, saattavat ne olla ”vanhentuneita” ja kelvottomia palvelemaan ihmistä kunnolla nykyhetkessä (Carlsson & Forssell 2012, 127). Nuo rajoittavat uskomukset on kaivettava esille ja kyseenalaistettava niiden toimivuus.

Joissakin tapauksissa coachattavalle voi kasvaa riippuvuus coachistaan. Osa coacheista on tunnustanut, että heidän tehtävänsä on tehdä asiakkaistaan entistä pätevämpiä ja omavaraisempia, ja jos tämä ei toteudu coachingissa, voi coachattavalle kehkeytyä vaikeus itsenäiseen päätöksentekoon (Coutu & Kauffman 2009, 95). Coachattava saattaa kokea, että hänen on puhuttava coachinsa kanssa ennen päätöstä, vaikka todellisudessa hänen tulisi puhua siitä esimiehensä tai tiiminsä kanssa. Asiakkaasta saattaa tulla riippuvainen coachin antamista voimaannuttavista ajatuksista eikä hän välttämättä enää uskalla luottaa omaan vaistoonsa. Jos coach huomaa riippuvuusongelman, ottaa asiakkaansa etua ajava coach tämän välittömästi puheeksi coachattavansa kanssa. Tilanteessa on riskinä prosessin venyminen ongelman takia ja sen myötä hintalapun paisuminen, mikä toki on positiivista coachille, mutta ei välttämättä coachattavalle. Coachille on luonnollista kaikin tavoin edistää liiketoimintaansa, mutta ammattitaitoinen coach asettaa asiakkaan edut aina tämän edelle (Coutu & Kauffman 2009, 95).

Toisinaan voi käydä ilmi, etteivät coachattavan tavoitteet olekaan toteutettavissa nykyisellä työpaikalla. Tämä voi aiheuttaa ongelmia etenkin, mikäli coachattavalla on tunneside nykyiseen työpaikkaan – hän esimerkiksi haluaa pysyä yritykselleen uskollisena. Myös

työyhteisö ja esimies voivat olla jarruna muutokselle, mikäli ihmissuhteet ovat kouliintuneet sellaisiksi, että niistä on vaikea päästä irti. Huonommassa tapauksessa voi muiden työyhteisön jäsenten negatiivinen asenne vaikuttaa siihen, ettei asiakas ehkä uskalla lähteä. Asiakkaan mielessä saattaa jyllätä jälleen sisäinen konflikti. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin sekä coachin että coachattavan hyvä palauttaa mieleen syy, miksi coachingiin alun perin ryhdyttiin. Joskus tehokas coaching voi johtaa siihen, että henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamiseksi coachattavan on jätettävä nykyinen yritys taakseen (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 470–471) ja suunnattava katse avoimin mielin eteenpäin. Nykyisen aseman jättäminen saattaa olla asiakkaalle parannuskeino muun muassa parempaan ajanhallintaan ja vuorovaikutteisempaan perhe-elämään, vaikka irtisanoutuminen voi olla organisaatiolle merkittäväkin menetys (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 470–471). Coachattava voi joutua ristituleen asettaessaan vaakakuppiin lojaaliutensa ja henkilökohtaiset tavoitteensa. Coach ei voi tehdä päätöstä asiakkaan puolesta ja johdatella häntä omasta mielestään oikeaan suuntaan. Coachin tehtävä on sen sijaan tukea coachattavaa hänen oman tavoitteensa kanssa.

3.4 Coachattavan kehitykseen vaikuttavia tekijöitä

On olemassa tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa prosessin sujuvuuteen. Sujuvuuden varmistamiseksi on olemassa tiettyjä prosessin alussa suoritettavia toimenpiteitä, kuten coaching-sopimuksen laatiminen (ks. luku 3.2), jotta molemmilla prosessin osapuolilla olisi yhteisymmärrys prosessin tarkoituksesta ja tavoitteesta. Alkuvaiheen proseduurit eivät kuitenkaan aina riitä ja matkan varrella voi ilmetä hyvin monimuotoisia haasteita (ks. luku 3.3). Coachattavaa auttaa, jos hänen edustamansa organisaatio, joka mahdollisesti coachingin on hankkinut, pysyy kärsivällisenä coachingin suhteen ja antaa prosessille tilaa. Vaikka coaching on selkeässä kasvussa ja monet yritykset ovat jo hyväksyneet sen osana yrityksen johtamisstrategiaa ja kehittämissuunnitelmaa, on silti toisinaan havaittavissa epätietoisuutta siitä, mitä coachingilla voi todella saada aikaan ja miksi siihen kannattaa investoida (Barnett 2009, 4). Epätietoisuuden karkottamiseksi tulisi saada lisättyä valtakunnallista informaatiota coachingista kaikilla toimialoilla.

Joskus voi olla, että organisaatio ymmärtää coachingin tuoman hyödyn, mutta tuloksia halutaan kohtuuttoman nopeasti. Tällaisessa tilanteessa ilmenee kuitenkin jälleen organisaation vähäinen tietämys coachingin todellisesta luonteesta. Puolivuotinen tai vuodenkaan mittainen prosessi ei ole lainkaan tavaton – sopiva kesto on kuitenkin hyvin yksilöllistä ja riippuu pitkälti coachattavan henkilökohtaisesta tavoitteesta. Niin sanotussa oppivassa, eli kehittymiseen kannustavassa organisaatiossa yleensä ymmärretään kasvun vievän aikaa.

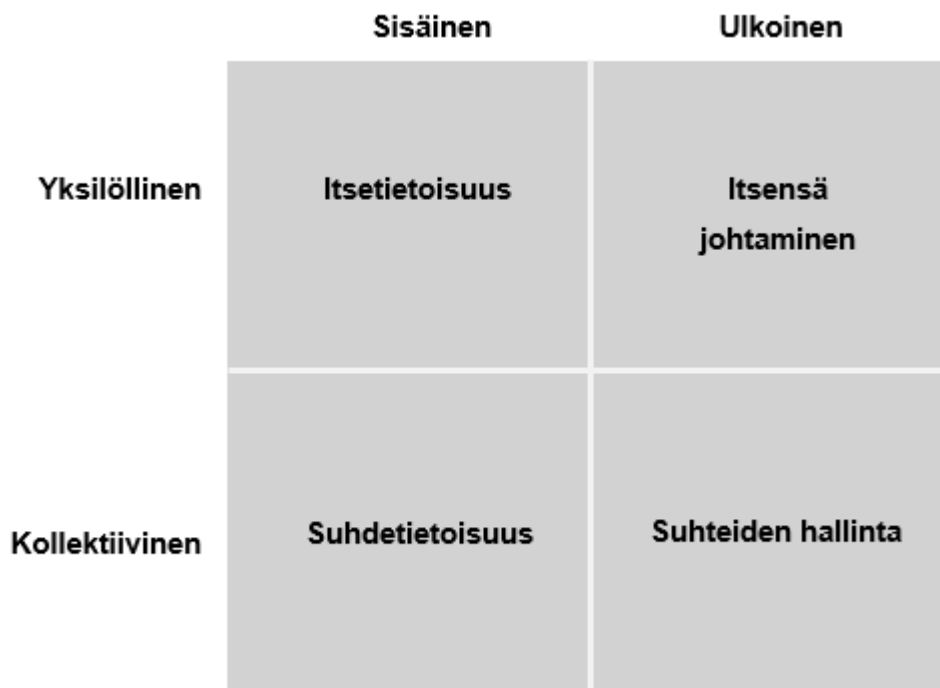
Niissä myös yleensä ymmärretään yksilön muutoksen vaikutus koko organisaation suorituskykyyn, jolloin kehitymisprosessille osataan antaa tilaa (Bond & Seneque 2013, 67–68). Coachattavalla on oltava mahdollisuus pysähtyä ja rauhassa punnita omaa tilannettaan, jotta hän kykenisi näkemään sen uusin silmin. Yleensä coaching-prosessi integroidaan jo olemassa olevan työn ja arjen sekaan, jolloin coachattavan on tavalla tai toisella raivattava itselleen tilaa hengähtää hektisen elämän keskellä. Organisaatiolta taas kysytään joustavuutta.

Business Coaching Center (9.1.2018) on käsitellyt blogissaan asioita, joilla coachattava voi pitää itse huolta omasta kehitymisestään prosessin aikana. Business Coaching Center Oy (BCC) on suomalainen coaching-osaamiskeskus, joka tuottaa kokonaisvaltaisia coaching-ohjelmia ja panostaa eritoten strategiaa tukevan kulttuurin, johtajuuden ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen (BCC 2019). BCC ohjeistaa coachattavaa saapumaan coaching-tapaamisiin hyvin valmistautuneena: tehokkaan ajankäytön ja nousujohteisuuden kannalta on hyvä miettiä etukäteen aiheita, joista haluaisi coachin kanssa keskustella. Aiheita ei kannata haalia yhdelle kerralle liian montaa, sillä yhdenkin käsittelyyn voi kulua koko istunto. Alussa määritellystä tavoitteesta on hyvä muistuttaa itseään, jotta keskustelujen teemat pysyisivät relevantteina tavoitteen saavuttamisen kannalta, mutta coach voi myös itse ehdottaa tärkeiksi kokemiaan aiheita käsiteltäviksi (BCC 9.1.2018). Coachattavan ei siis tarvitse pelätä kiusallisen hiljaisia tapaamisia, kun hän ei olekaan keksinyt sopivaa teemaa. Joskus voi käydä niin, että coachattava joutuu ajatustensa kanssa todelliseen ”umpikujan”, mutta juuri tällaisissa tilanteissa coach auttaa oivalluttavilla kysymyksillä asiakastaan pääsemään umpikujasta eteenpäin.

Myös BCC (9.1.2018) tunnustaa coachattavan oman tilan tärkeyden. Asiakkaan oppimista ja oivaltamisprosessia auttaa, mikäli hänellä todella on tilaa pysähtyä ja analysoida tapaamisten antia. Coachattavan oma aktiivisuus on merkittävä tekijä hänen kannaltaan onnistuneessa prosessissa, sillä varsinainen työ tulosten eteen tapahtuu pääasiassa tapaamisten välissä, kun coachattavalla on mahdollisuus kokeilla uusia ajattelutapoja ja toimintamalleja käytännössä. Käytännön harjoittelu helpottuu, mikäli coachattava saa coachilta oman mukavuusalueen mukaisia tehtäviä. Coachattavan on siis tärkeää ilmaista selkeästi hänelle itselleen tehokkaimmat oppimistavat – on se sitten lukemalla, kirjoittamalla, havainnoimalla tai toimimalla käytännössä (BCC 9.1.2018).

Daniel Golemanin (1996) kehittämä EQ-malli (*emotional intelligence*) on osa coaching-keskustelua, missä kysymykset liittyvät alkuvaiheessa pitkälti coachattavan itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen. Samantyyppistä integraalimallia käsiteltiin jo aiemmin kappa-

leessa 3.2, mutta kyseessä ei ole kuitenkaan identtinen kopio EQ-mallista. EQ-mallin tarkoituksena on saada coachattava ensin oppimaan asioita itsestään ja ihmissuhteistaan, ennen kuin valmennuksessa voidaan siirtyä muihin aiheisiin (Stout-Rostron 2014, 109–110). Jokainen coaching-prosessi alkaa aina itsensä kehittämisellä. Vaikka coachattava itse näkisi ongelmana toiset ihmiset, esimerkiksi hyljeksivät työkaverit, on coachin tehtävä usein osuvilla kysymyksillä kyseenalaistaa, josko ongelma olisikin coachattavan omassa asenteessa ja toimintatavoissa. Voi olla, ettei coachattava ole itse edes tiedostanut epäsoveliaista käyttäytymistään ja näin ollen olettanut ongelman olevan muissa. EQ-malli auttaa selkiyttämään tällaisia seikkoja.



Kuva 7. Neljän kvadrantin EQ-malli (Goleman 1996, Wilber 2006; teoksessa Stout-Rost-ron 2014, 111).

EQ-malli hahmotetaan neliönä, joka on jaettu neljään kvadranttiin (kuva 7): vasemmalle puolelle luontaiseen ja näkymättömään ja oikealle puolelle ulkoiseen ja näkyvään. Neliössä ylhäällä esiintyy yksittäisiä näkökulmia ja alhaalla kollektiivisia. Ylävasemmalla on itsetietoisuus, joka tarkoittaa asiakkaan sisäistä työtä itsensä kanssa – sellaista, mitä muut ihmiset eivät näe. Tämä näkyy heidän käyttäytymisessään ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa oikeassa yläkulmassa, itsensä johtamisen lokerossa. Vasen alakulma koostuu henkilön suhdetietoisuudesta: tietoisuus omista arvoista, uskomuksista, tunteista ja organisaatiokulttuurista. Oikea alakulma taas koostuu suhteiden hallinnasta: ryhmien, yksiköiden ja kaikkien sidosryhmien vuorovaikutuksesta organisaatiossa ja miten ne ovat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan ja yhteisön kanssa (Stout-Roston 2014, 109–

111). Kun coach on käsitellyt EQ-mallia coachattavan kanssa, saa coachattava entistä paremman käsityksen oman käyttäytymisen vaikutuksesta vuorovaikutustilanteissa muiden ihmisten kanssa. Asiakas saattaa saada vastauksia ongelmiinsa jo tässä vaiheessa.

Joissakin tapauksissa coachattavan oma arvomaailma voi joutua ristiriitaan hänen edustamansa organisaation arvojärjestelmän kanssa. Ihmisillä on yleensä vahvoja eettisiä, moraalisia tai uskoon perustuvia arvoja, jotka määrittelevät häntä ihmisenä (Stout-Rostron 2014, 193–194). Yleensä näiden arvojen yhteneväisyys tai eroavaisuus ilmentyy jo ensimmäisinä työpäivinä, mutta ihmiset voivat muuttua vuosien saatossa ja joskus heidän arvonsa sen mukana. Muuttunut arvomaailma ei välttämättä nouse puheeksi ennen kuin se erikseen nostetaan esille. Poikkeavuuksia voidaan havaita suorituskykyarvioinneissa, rekrytointiprosessissa tai organisaation toimien yhdenmukaisuuden tarkastelussa julkisten vaatimusten kanssa. Ristiriitainen arvomaailma äityy ongelmaksi siinä vaiheessa, kun coaching-prosessissa coachattavan on tehtävä eettisiä valintoja henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojärjestelmän kanssa (Stout-Rostron 2014, 193–194). On käytännössä valittava omien periaatteiden ja yritykseen kohdistuvan uskollisuuden välillä.

Suhdekartan luominen (eng. *relational map*) on hyvä tapa visualisoida coachattavan olemassa olevassa ympäristössä vallitsevia asioita, joihin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa tai jotka ovat hänen hallinnassaan. Ajatuskartta hahmottaa henkilön suhdetta kuhunkin ihmiseen, asiaan ja tilanteeseen, ja voi auttaa häntä arvostamaan niitä eri tavalla kuin ennen (Kahn 2014, 78–80). Suhdekarttaa hyödynnetään yleensä coachin ja coachattavan välisessä dialogissa. Sen ulkoasulle ei ole olemassa mitään erityisiä standardeja, vaan se on täysin vapaamuotoinen. Suhdekartta voi toimia etenkin, mikäli coachattavalle on luontevaa ratkaista ongelmia visuaalisesti ja hän kykenee sisäistämään asioita kirjoittamalla niitä ylös.

Coachin on oltava asiakkaalle juuri oikea henkilö häntä valmentamaan. Vaikka coach olisikin kaikin puolin erinomainen työssään, voivat keskustelut olla epämielisiä, mikäli coachin ja coachattavan välinen suhde ei toimi. Tähän vaikuttaa pitkälti henkilökemia, minkä toimivuuden tai toimimattomuuden huomaa yleensä jo ensimmäisellä tapaamisella. Kaikki ihmispersoonat eivät miellytä kaikkia, minkä vuoksi coachin on tärkeää olla alusta alkaen täysin oma itsensä, jotta henkilöiden yhteensopivuus voidaan ilmentää. Sopiva coach saa asiakkaan rentoutumaan ja ylläpitää tapaamisissa avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Optimaalinen suhde luo coachattavalle miellyttävän ajattelu-ympäristön, jossa hänellä on varmuus omasta itsestään ja tilaa heittäytyä. Juuri tällaisessa ympäristössä muutokset usein tapahtuvat (Stout-Rostron 2014, 77–78).

3.5 Onnistunut prosessi

Coaching-prosessin onnistumisen mittaaminen ei ole aivan yksiselitteistä. Se saattaa olla onnistunut prosessin eri osapuolten välisen luottamuksellisen suhteen puolesta, mutta voi olla, ettei coachattavan tavoitetta täysin saavutettu. Onnistumisen tunne voi vaihdella tarkastelijasta riippuen, sillä ihmiset saattavat kokea onnistumisen kovin eri tavoin. Yksi tapa mitata prosessin onnistumista on tarkastella tavoiteltujen käytäntöjen ja asioiden toteutumista eri tekijöiden osalta, ikään kuin kategorioittain (taulukko 2). Mitä useampi taulukon muuttujista toteutuu prosessissa, sitä tehokkaampana sitä voidaan pitää. Ei tosin voida puhua suoranaisesti onnistuneesta prosessista, vaan pikemminkin tehokkaasta, vaikka näissä voikin ilmetä samoja elementtejä. Tehokas coaching vaatii coachilta muun muassa kykyä tuntea empatiaa ja selkeää kommunikointia, kun taas itse prosessissa tulisi kannustaa asiakasta asianmukaisiin toimiin, tunnistaa sokeita kohtia ja tarkastella vaikeita asioita rakenteellisesti (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 475–477). Koska coachin ensisijainen tehtävä on tukea asiakkaan tavoitetta, voidaan ajatella tuon tavoitteen täyttymisen olevan merkki onnistumisesta. Näkemys on kuitenkin varsin mustavalkoinen, sillä tavoite saattaa vaihtua useitakin kertoja prosessin aikana ja coachattava saattaa riemuita tavoitetta enemmän esimerkiksi jonkin uuden piirteen löytämisestä itsestään.

Taulukossa on vasemmassa reunassa lueteltu coachin ulosantiin ja persoonaan liittyviä tekijöitä, joilla coach voi omalla toiminnallaan edesauttaa prosessin onnistumista. Osa näistä tekijöistä on määritelty jo coachingin eettisissä periaatteissa (ks. luku 2.5) ja ovat näin ollen coachilta vaadittavia asioita. Näitä ovat asianmukainen kokemus, selkeä kommunikointi ja luottamuksen säilyttäminen. Wilsonin (2014, 194–196) mukaan coach kykenee metaforisen kommunikoinnin avulla pääsemään käsiksi coachattavan tiedostamattomiin ajatuksiin, mikäli muutoin tietoinen mieli estää tiedostamattoman esiin tulemisen. Puhkeen on silti oltava selkeää ja riittävän yksinkertaista. Useissa muissakin samankaltaisissa tutkimuksissa on korostettu coachin erinomaisia kommunikointitaitoja, kun tutkimuskohteenä on ollut tehokas ja järjestelmällinen coaching-prosessi (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 475–476). Puhetyylin on tietysti hyvä olla coachille itselleen luonnollinen ja se riippuu paljon coachista, mutta hänen on hyvä tiedostaa, miten hän oman kommunikointinsa avulla pystyy edesauttamaan prosessin onnistumista.

Taulukko 2. Tehokkaaseen coachingiin vaikuttavia tekijöitä (Blackman, Moscardo & Gray 2016, 476).

Coach	Coachattava	Osapuolten välinen suhde	Coaching-prosessi
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemusta coachingista • Miellyttävä • Itsevarma • Empaattinen • Lämmin • järjestelmällinen • Luova • Rauhallinen • Kommunikoi selkeästi • Rehellinen • Säilyttää luottamuksen 	<ul style="list-style-type: none"> • Oma-aloitteisesti tehokas • Motivoitunut • Hallitsee itsensä • Luottavainen • Sitoutunut • Osallistuva • Kyvykäs ja omaa potentiaalia 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökemioiden toimiminen • Vuorovaikutus • Luottamus • Aitous • Haasteellisuus • Molempien osapuolten sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kannustaminen asianmukaisiin toimiin • Ensisijaisista tavoitteista ja aikatauluista kiinni pitäminen • Henkilökohtaisten tavoitteiden linkittäminen organisaation tavoitteisiin • Sokeiden kohtien tunnistaminen • Vaikeiden asioiden rakenteellinen tarkastelu

Menestyksekkään coachingin elementtejä voidaan esittää vielä tiiviimmin kolmen elementin kautta, jotka toimivat erinomaisina lähtökohtina menestyksekkäälle prosessille. On hyvä merkki, jos ensinnäkin coachattava osoittaa olevansa motivoitunut muuttumaan ihmisenä ja muuttamaan käytäntöjään. Heillä on tällöin aitoa halua oppia ja kasvaa. Toisekseen coachin ja coachattavan on tultava erinomaisesti toimeen keskenään, missä päästään jälleen korostamaan henkilökemian tärkeyttä. Tämän takana piilee elintärkeän luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Kolmantena onnistumisen avaimena on sitoutuneisuus, sillä prosessiin sitoutunut asiakas on keskusteluissa avoimin mielin ja on osoittanut olevansa halukas kehittymään (Coutu & Kauffman 2009, 94).

Koska coaching on pitkälti vuorovaikutussuhde, ei coachin kuuntelutaidon tärkeyttä voi lii-
 kaa korostaa. Prosessia, jossa vuoropuhelu on ollut alusta loppuun mutkatonta ja
 coachattava on saanut todella kokea tulevansa kuulluksi ja ymmärretyksi, voidaan pitää
 varsin onnistuneena (Bacharach 8.8.2013). Tällöin voidaan saada varmuutta siitä, että
 coach on edennyt prosessissa asianmukaisesti asiakkaan tavoite etualalla. Erinomainen
 kyky kuunnella asiakasta tarkoittaa kuulemansa rekisteröintiä, keskustelun johdonmukai-
 suuden ylläpitämistä, merkityksellisten asioiden toistamista ja yhteenvedon tekemistä kuu-
 lemastaan. Coachattavan sanojen heijastaminen takaisin ja selventävät kysymykset autta-
 vat myös coachattavaa käsittelemään omia sanojaan ja hahmottamaan kokonaisuuksia
 (Bacharach 8.8.2013). Toisinaan asiakas saattaa sanoa merkityksellisiä asioita ilman, että
 hän liiammin kiinnittää näihin huomiota, jolloin taitava coach tarttuu näihin sanoihin ja voi
 näin antaa asiakkaalleen aivan uutta ajattelemisen aihetta.

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi lokakuussa 2018. Aiheeksi olin jo syksyn alussa valinnut coachingin, mutta sitä selkeämpi aiheajaus, tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä sekä toimeksiantaja uupuivat. Sopivan toimeksiantajan löytäminen oli melko haastava tehtävä. Työn merkittävyyden nimissä oli luonnollisesti tärkeää, että toimeksiantajaorganisaatio on käyttänyt, käyttää tai aikoo käyttää coachingia toiminnassaan jollakin tavoin. Suomen Coaching-yhdistyksen löysin lopulta opinnäytetyöohjaajani suosituksesta. Tutkimuksen aiheita muovattiin vielä toimeksiantajan kanssa sen mukaan, mikä coachingin osa-alueita yhdistyksenä tällä hetkellä kiinnostaa. Sain toimeksiantajalta kysymyksiä, joihin heitä kiinnostaisi saada vastaus. Näiden kysymysten pohjalta laadittiin lopulta teemahaastattelujen haastattelukysymykset.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelut. Marras-maaliskuun aikana laadittiin tutkimuksen tietoperusta ja marras-kuussa hankittiin tutkimusaineisto neljän teemahaastattelun avulla. Huhti-toukokuussa valmistui tutkimustulosten analysointi ja raportointi, ja toukokuussa viimeisteltiin pohdinta ja yhteenveto.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, sillä laadullinen menetelmä mahdollistaa vastausten syvällisyyden määrällistä menetelmää paremmin. Tutkimuksen tavoitteet määrittävät pitkälti tutkimusmenetelmän valintaa. En kokenut tilastollista menetelmää relevantiksi, sillä syvällisten vastausten saaminen on tärkeää tämän tyyppisessä tutkimuksessa, missä pyritään ymmärtämään coaching-prosessin eri vaiheita ja tapahtumia yksittäisestä näkökulmasta. Laadullinen tutkimusmenetelmä tulee kyseeseen, kun tutkimuksen keskiössä on ihminen, teoria on kriittistä ja siinä halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2012, 65–67). Myös kiinnostukseni syvälliseen ymmärtämiseen ja toimeksiantajalta saatu spesifi aihe saivat valitsemaan laadullisen tutkimusmenetelmän.

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tunnusomaista tutkimuksen toteutuminen aidossa ympäristössään ja että aineistoa kerätään suoraan tutkittavilta. Tyypillisesti tutkija itse toimii aineiston kerääjänä. Kerätty tutkimusaineisto on määrällistä tutkimusta monilähteisempää ja aineiston analyysi niin ikään moniulotteisempaa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja kiinnitetään syvällistä huo-

miota tutkittavien näkemyksiin. Laadullisessa menetelmässä aineistoa analysoidaan vähemmän suoraviivaisesti kuin määrällisessä, sillä se on vuorovaikutteista, kuvailevaa ja palautuvaa eikä tuloksia voida yleistää tutkittavan kohteen ulkopuolelle (Kananen 2017, 34).

Tarkoituksena ei ole yleistää eikä laatia lopputuloksesta tilastoja, vaan pyrkiä aidosti ymmärtämään mistä coaching-prosessissa on kyse ja millä tavoin prosessi etenee (Kananen 2017, 32–35). Menetelmävalintaa tukee myös se lähtökohta, että laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti juuri prosessien tutkimiseen (Kananen 2017, 36) ja coaching-prosesseja koskevia tutkimuksia, joissa on coachin näkökulma, on teetetty häkellyttävän vähän. Ilmiöstä ei siis tiedetä kovin paljon, jolloin laadullinen tutkimus antaa määrällistä paremmin vastauksia (Kananen 2017, 33). Ainoat, jotka tähän saakka osaavat todella kertoa prosessin kulusta, ovat prosessissa mukana olevat osapuolet – eli coach ja coachattavat henkilöt. Prosessien todellisuus on siis käytännössä ollut muulta maailmalta pimennossa, mikä on sinänsä täysin ymmärrettävää coachingissa vallitsevan luottamuksellisuuden takia. Tämän tutkimuksen ja laadullisen menetelmän kautta prosessin tapahtumista saadaan kuitenkin jonkinlainen näkemys myös heille, jotka eivät ole vielä coachingiin perehtyneet.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin neljän business coachin teemahaastatteluilla marraskuussa 2018 nauhoitusmenetelmää käyttäen. Valitsin teemahaastattelumenetelmän sen vuorovaikutteisyyden takia, sillä haastattelun aikana on mahdollista kysyä tutkittavalta tarkentavia kysymyksiä. Haastattelumenetelmää käyttämällä saadaan tietoa monipuolisemmin kuin ennalta laaditun kyselyn kautta, missä tarkentaville kysymyksille ei ole sijaa. Haastattelussa pystytään joustamaan kysymysasettelulla, toistoilla ja väärinkäsityksen oikaisemisella. Se on järkevää, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii (Tuomi & Sarajärvi 2012, 72–73). Haastattelussa oli myös tärkeää säilyttää asianmukainen viitekehys. Teemoihin liittyvät kysymykset pidetään avoimina ja mietitään yleensä etukäteen, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämisjärjestystä.

Teemahaastattelusta käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu (KAMK). Sille on tyypillistä, että tutkija ei tunne tutkittavaa asiaa kovin hyvin, mutta joka täsmentyy projektin edetessä. Erityisesti tästä syystä koin haastattelumenetelmän oikeaksi valinnaksi aineiston hankkimiseksi. Teemahaastattelu etenee joustavasti ja sopii hyvin laadullisen tiedon keruuseen (Verne). Muita tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset dokumentit, strukturoidut haastattelut, avoimet haastattelut, syvähaastattelut ja havainnoinnit (Kananen 2017, 67; KAMK).

Teemahaastatteluista kolme pidettiin haastateltavien omissa työtiloissa ja yksi Skypen välityksellä. Tiililän haastattelu pidettiin 5.11.2018 hänen omalla toimistollaan Helsingin Töölössä, Peitsalon 9.11.2018 Espoon Leppävaarassa BoMentis Coaching Housen toimistolla, Alatalon 12.11.2018 niin ikään BoMentis Coaching Housella ja Sundbergin haastattelu hoitui 9.11.2018 videopuhelupalvelu Skypen kautta. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samoja. Haastattelujen pituus vaihteli noin 30 minuutista 75 minuuttiin riippuen siitä, miten analyttisesti ja perusteellisesti kukin informantti halusi eri aiheita kommentoida. Toisinaan haastatteluissa ilmeni niin kiinnostavia näkökulmia, että kysyin ennalta suunnittelemattomia tarkentavia lisäkysymyksiä. Valitsemani haastattelumenetelmä osoittautui oikein hyväksi saamieni vastausten moniulotteisuuden ja esille tulleiden esimerkkitapausten myötä.

Maarit Tiililä on toiminut coachina vuodesta 2008 lähtien ja valittiin vuonna 2018 Suomen Coaching-yhdistyksen ja ICF Finlandin toimesta Vuoden Coachiksi. Hän on sekä Certified Business Coach- (CBC) että CBC Master-ohjelmat Business Coaching Institutessa (BCI) suorittanut ammatticoach. Tiililä on tämän lisäksi International Coach Federationin (ICF) sertifioima Professional Certified Coach (PCC), hän on suorittanut ekonomitutkinnon (KTM), askultoinut opettajaksi sekä kouluttanut coacheja BCI:ssa seitsemän vuotta. Tiililän (2018) mukaan hänen ammattitaitonsa ja osaamisensa perustuvat yli kymmenen vuoden kokemukseen henkilöstöjohtamisesta ja johtoryhmätyöskentelystä. Myös opettajana toimiminen sisältyy monipuoliseen työhistoriaan. Erityisesti johtoryhmän HR-johtajan rooli on valmistanut häntä johdon coachiksi (*executive coach*), jona Tiililä toimii nykyisin (Tiililä 16.11.2018).

Peter Peitsalo on toiminut johdon coachina vuodesta 2012 lähtien ja on nykyään yksi BoMentis Coaching Housen coacheista. Tämän lisäksi Peitsalo toimii työnohjaajana sekä työnohjaajien ja coachien kouluttajana (Master TSC), jolla on erilaisista luennoista ja sessikoulutuksista kertynyt koulutustunteja yli tuhat (Peitsalo 2018). Johdon työnohjaaja ja coach-tutkinnon hän on suorittanut SUEP-managementissa. Peitsalo on myös kunnostautunut yhdistystoiminnassa, sillä vuonna 2016 hänet valittiin Suomen Coaching-yhdistyksen hallitukseen ja myöhemmin alkuvuonna 2018 Suomen Coaching-yhdistyksen, ICF Finlandin ja EMCC Finlandin yhteisen coachingin eettisen toimikunnan puheenjohtajaksi (Peitsalo 15.11.2018).

Marjut Alatalo on toiminut organisaation sisäisenä coachina vuodesta 2005 lähtien ja amatikseen vuodesta 2010. Monipuolinen työhistoria erilaisissa johtotehtävissä on antanut hyvän pohjan nykyisenä johdon coachina toimimiselle. Tällä hetkellä Alatalo on yksi BoMentis Coaching Housen coacheista. Alatalo on hankkinut pätevyytensä business

coachin tehtäviin Nordea Oyj:n omien coach-valmennusten kautta vuosina 2005–2007 (Alatalo 19.11.2018). Vuonna 2011 hänestä tuli sekä Results Coach että kansainvälisen coaching-yhdistyksen ICF:n akkreditoima coach (ACC). Vuonna 2018 Alatalo nimitettiin ansiokkaasti Professional Certified Coachiksi (PCC). Kaikkia edellä mainittuja koulutuksia ja työkokemusta täydentävät lukuisat ammatilliset täydennyskoulutukset sekä luottamus-tehtävät eri seuroissa ja hallituksissa (BoMentis).

Jukka Sundberg on toiminut business coachina noin 15 vuotta ja tällä hetkellä oman coach-työn ohella myös kouluttaa coacheja. Sundberg on kouluttautunut kansainvälisen coaching-yhdistyksen ICF:n akkreditoimaksi coachiksi (ACC) vuonna 2013 (Sundberg 15.11.2018). Sundbergin työhistoria pitää sisällään coachingin lisäksi useita päällikkö- ja johtotason tehtäviä sekä useita ammatillisia täydennyskoulutuksia. Tällä hetkellä hän toimii sekä Coaching House Finland Oy:n CEO:na että BoMentis Coaching Housen Senior Coachina (BoMentis).

4.3 Aineiston analysointi

Nauhoitettu tutkimusaineisto litteroitiin, eli muunnettiin kirjalliseksi, sanasta sanaan. Olettavasti nopeampi vaihtoehto olisi ollut litteroida ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaiset avainkäsitteet, mutta näin tarpeelliseksi kerätä talteen niiden lisäksi informanttien omaperäisimmät ajatukset. Nämä ilmenevät tutkimustuloksissa suorina sitaatteina. Koska aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, ovat haastattelukysymykset olleet näin ollen spesifejä ja aineisto on ikään kuin valmiiksi omissa teemoissaan. Kaikki haastattelujen sisältö on siis suurimmaksi osaksi relevanttia tietoa. Sisällönanalyysiä tehdessä ei ollut enää juurikaan tarpeen teemoitella aineistoa. Teemoittelu on aineiston ryhmittelyä ja pilkkomista erilaisten aihepiirien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91–93), jotka tässä tutkimuksessa ovat tarve, käytännön toiminta, haasteet, vaikuttavat tekijät ja onnistuminen. Nuo viisi aihepiiriä ovat tämän tutkimuksen avainsanoja ja teemahaastattelukysymysten aiheita.

Vain hienovarainen pelkistäminen oli tarpeen poistamalla litteroidusta aineistosta epäolennaisimmat asiat. Ryhmitin jokaisen informantin vastaukset heidän nimiensä mukaisesti omiin ryhmäänsä ja tutkimustuloksia raportoidessani vertailin näitä keskenään. Etsin vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Pysin ryhmittelemään samankaltaisuuksia omiin lukuihinsa. Tutkimuksessa käytettiin deduktiivista, eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jolla tarkoitetaan aikaisemman tiedon perusteella luotuun viitekehukseen nojaavaa analyysimallia. Tällöin tuo viitekehys ohjaa analyysiä ja siinä siirrytään niin sanotusti yleisestä tiedosta yksityiseen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113–115).

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimushaastatteluista saatuja tuloksia. Koska coaching on luonteeltaan äärettömän luottamuksellista toimintaa, tuloksia analysoidaan anonymisti ilman vastausten kohdentamista tietyille informantille. Tämä myös sen takia, ettei haastateltujen coachien asiakkaiden anonymiteetti millään tavalla vaarantuisi. Haastateltavat esiintyvät tutkimustuloksissa sekalaisessa järjestyksessä henkilöinä A, B, C ja D. Järjestys ei siis ole sama kuin kappaleessa 4.2.

Tutkimustuloksiin on liitetty mukaan haastateltavien persoonallisia ja hyvin rehellisiä sitaatteja coach-näkökulman voimistamiseksi. Ne ovat puhekielellä esitettyjä lainauksia, jotka kertovat haastateltavan ajatuksista paremmin alkuperäisessä muodossa kuin muun aineiston sekaan integroituna. Sitatit esitetään niin ikään anonymisti.

5.1 Tarpeen ilmeneminen

Coachingin tarve ilmaantuu hyvin moninaisissa tilanteissa. Haastateltavien vastausten perusteella kuitenkin ylivoimaisesti yleisin syy ulkoisen coaching-palvelun hankintaan on jokin työelämän murroskohta. Etenkin henkilöt C ja A ilmaisivat yleiseksi yhtenäiseksi tekijäksi jonkin murroskohdan tai muutostilanteen, joka koskee joko yksilöä tai koko organisaatiota. Henkilö C:llä on ollut asiakkaana johtoryhmä, jonka jokaisen henkilökohtaisia esimiestaitoja haluttiin kehittää eteenpäin. Tässä tapauksessa ryhmäcoaching ei siis tullut kyseeseen, vaan tarve oli nimenomaan yksilöcoachingille. Päällimmäisenä syynä olivat johtoryhmän jäsenten erilaiset lähtötilanteet ja henkilökohtaiset, toisista poikkeavat tavoitteet. Henkilö B:tä on työllistänyt niin ikään organisaatioiden muutostilanteet, kuten muuttunut liiketoimintastrategia, muuttunut markkinatilanne, uusi yrityskauppa tai integraatio, vaihtunut toimitusjohtaja tai halu muuttaa johtamiskulttuuria. B:n kohdalla yhteydenotot liittyvät usein sellaisiin tilanteisiin, missä henkilö on ottamassa organisaatiossaan uutta roolia vastaan, hänet on siirretty toiseen tehtävään tai hänet on rekrytoitu kokonaan uuteen työtehtävään toisessa organisaatiossa. Henkilö saattaa hetkellisesti joutua epämurkavuusalueelle tai tuntea olevansa muulla tavoin eksyksissä uudessa roolissaan, ja coachingin avulla halutaan vauhdittaa ja tukea uuden roolin haltuun ottoa. Tarve ei aina välttämättä ilmene varsinaisena ongelmana, vaan kyse on tuen antamisesta asiakkaan uudenaikaisessa tilanteessa.

”Vielä 10 vuotta sitten kuviteltiin, että vain alisuoriutajat hyötyvät coachingista. Se ei pidä paikkaansa, vaan siitä hyötyy myös ne hyvin suoriutuvat.”

Henkilö A:n tapauksessa yksilöcoaching hankitaan useimmiten hyvin vaativissa asiantuntijapositioneissa oleville henkilöille, keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Toki yhtä lailla johdon coaching kuuluu myös B:n, C:n ja D:n toimenkuvaan. A:ta on työllistänyt niin ikään muutokset työelämässä, kun henkilö ottaa vastaan uutta roolia tai haluaa muutoin kasvaa ammatillisesti. Tarve ilmenee usein, kun organisaatiossa halutaan saada aikaan uudenlaista toimintaa tai enemmän irti yksilön potentiaalista. A:n mukaan tärkeintä on, että halu coachingiin lähtee aina coachattavasta itsestään, sillä coachingiin pakottaminen ei välttämättä saa aikaan pysyviä muutoksia. Coaching-palvelun hankkijan on tämän lisäksi tärkeää ymmärtää, että vaikka yksilön ajattelutavat tulevat coachingissa käsittelyyn, ei siinä ole kyse kuitenkaan asennekasvatuksesta.

Henkilö D:n tapauksessa kyse on usein työelämän haasteiden selkeyttämisestä, kuten ajankäyttöön, tiimityöhön tai johtamiseen liittyvistä asioista. D:n tyyppisin asiakas on esimies, joka haluaa kehittää omaa tapaansa johtaa. C:n mukaan tarve voi joskus ilmentua organisaatiossa tehdyn johtoryhmän arvioinnin kautta, kun henkilö kokee tarvitsevansa apua arviointitulosten muuttamisessa käytännön tekemiseksi. Tällöin coachingin avulla haetaan vastauksia siihen, mitä omassa esimiestyössä kannattaisi ja pitäisi muuttaa, ja millaisia toimenpiteitä se todella vaatii. Coachingin tarve liittyy aina jollain tapaa tekemiseen, aikaansaamiseen ja johonkin suuntaamiseen. A:n mukaan ylimmän johdon coachingin tulisi olla jopa lakisääteistä, jotta heillä olisi joku ulkopuolinen, puolueeton ammattilainen sparraamassa, refleктоimassa ja mentoroimassa. Ylipäänsä joku, joka sanoisi heille asioita ääneen. Henkilön omien sanomisten peilaaminen hänelle takaisin voi olla avuksi etenkin tärkeissä päätöksenteoissa. A mainitseekin omasta kokemuksestaan, että coachin hankkiminen toimitusjohtajalle tai johtoryhmälle muun kehittämisen tueksi on varsin yleistä.

”Tavallaan lähtökohta on tehdä hyvästä vielä parempi.”

Henkilö B painottaa sitä tosiasiaa, ettei tavoitteen muuttuminen prosessin edetessä ole lainkaan epätavallista. Kun asioita aletaan yksilön kanssa kunnolla pohtimaan, voi esille tulla mitä erilaisempia ajatuksia, jotka kyseenalaistavat alkuperäisen tavoitteen ja joudutaan miettimään uudelleen asioita, joihin on olennaista keskittyä. Coach saatetaan siis hankkia esimerkiksi oman johtamistyylin kehittämisen takia, mutta todellinen kehittämisen tarve saattaa löytyä jostain paljon syvemmältä.

5.2 Coachin rooli

Coachin roolista prosessissa ollaan vastausten perusteella varsin yhtä mieltä. Coachin tärkeimmät tehtävät prosessissa ovat:

- luottamuksellisen suhteen luominen
- asiakkaan tavoitteen mukainen toiminta

Ensimmäisen tapaamisen tärkein tehtävä on tavoitteen selvittäminen – mitä asiakas coachingilla tavoittelee? Kaikkien haastateltavien A, B, C ja D tapana on käydä asiakkaan kanssa vielä kertaalleen läpi hänen odotusarvonsa coachingille ja se, minkä takia asiakas haluaa coachausta. Henkilö D:n sanoin ensimmäisellä tapaamisella selvitetään se ratkaisu, mitä halutaan yhdessä työstää - puhutaan tavoiteasetannasta, missä määritellään spesifi tavoite. Tämä tapahtuu joko coachattavan kanssa kahdestaan tai kolmikantaneuvottelulla, jos coachingin tilaaja on eri kuin coachattava itse. Usein isoon organisaatioon coachingia tilattaessa toimeksiantaja on usein yrityksen HR-osasto, jolloin kolmikantaneuvottelu tulee aina kyseeseen. Neuvottelussa on coach, coachattava henkilö sekä organisaation edustaja. A:n mielestä coachin tärkein tehtävä on auttaa coachattavaa pääsemään hänen omaan tavoitteeseensa ja auttaa häntä menestymään omassa roolissaan. On kuitenkin tärkeää säilyttää liiketoiminnallinen aspekti takana, sillä tavallisesti yksilöstä halutaan saada coachingin avulla myös organisaatiolle tuottavampi.

”Tietyllä tapaa se coach on kuitenkin apuri, en mä voi toiselle mitään pakottaa, vaan mä voin vain auttaa häntä ajattelemaan, miettimään ja suuntaamaan.”

Henkilö C kertoo, että hänen tärkein tehtävänsä coachina on auttaa asiakasta löytämään itse itsestään sellaiset toimintatavat ja keinot, joilla hän pystyy käsittelemään omaa tilannettaan – ikään kuin auttaa toista ajattelemaan laajemmin. Coach auttaa asiakastaan tunnistamaan itsessään niin sanottuja sokeita pisteitä. Henkilö B käsittää roolinsa varsin samalla tavalla. Hän ilmaisee tärkeimmäksi tehtäväkseen sen, että hän onnistuu saamaan toisen ihmisen pohtimaan omaa tilannettaan ja löytämään sellaisia uusia toimintatapoja, joita hän voisi lähteä arjessa kokeilemaan. C pitää tärkeänä, että asiakas oppii tunnistamaan tiettyihin tilanteisiin ja asioihin liittyviä tunteita, koska tällöin hän todennäköisesti pystyy kontrolloimaan omaa käyttäytymistään haastavissa tilanteissa. D:lla on tapana kysyä asiakkaaltaan aina tapaamisen alussa päivän polttavimmasta asiasta ja tiedustella sen yhteyttä prosessin tavoitteeseen. D pitää siis jatkuvasti mielessä sen, minkä takia coachingiin alun perin ryhdyttiin.

”Tarpeen selvittämisen yhteydessä meidän coachien tulee olla todella tarkkana siinä, että kun me ollaan *coachahdettu*, niin me ei tarjota coachingia ratkaisuna joka ikiseen asiaan.”

Henkilö D:n mukaan coachin on tavoiteasetannan aikana mahdollista skaalata sitä, onko henkilön tavoite edes coachingin avulla ratkaistavissa. Tämä ei nimittäin ole itsestäänselvyys. Prosessin alussa on varmistettava, että coaching on todella oikeanlainen kehittämismenetelmä asiakkaalle. Henkilö B:n mukaan coachien tulee olla tarkkana siitä, etteivät he sokeasti tarjoa coachingia avuksi aivan kaikkeen sen enempää miettimättä. Voi olla, ettei henkilöllä ole tilanteeseensa nähden riittävästi perusosaamista, mistä hänen ongelmansa johtuvat. Sellaista tilannetta ei ratkaista business coachingilla, sillä coach ei neuvo eikä tuo prosessiin omaa tietouttaan. Tällaisessa tilanteessa coachin on asiakkaan kanssa mietittävä tälle jotain muuta ohjausmuotoa, koulutusta tai valmennusta. Tämä siitakin huolimatta, että prosessin keskeyttäminen aiheuttaisi taloudellista haittaa coachille. Tutkimustuloksista kävi useasti ilmi se tosiasia, että coachin on prosessissa hyvin tärkeää asettaa asiakkaan edut omiensa edelle ja henkilö A:n mukaan asiakkaatkaan eivät lähtökohtaisesti ole valmiita käyttämään kovinkaan suuria summia coachingiin. Yleensä halutaan päästä helpolla, jolloin coachin tehtävä on oltava asiakkaalle rehellinen prosessin hintalappuun vaikuttavissa asioissa. On esimerkiksi osattava ilmaista, milloin kolme tapaamista ei riitä asiakkaan tavoitteen saavuttamiseen.

”Jos tuntuu, että ihminen on jollain tasolla jumissa eikä pääse eteenpäin, ei löydä vaihtoehtoja eikä uusia näkökulmia, niin mun tehtävä on heittää sellaisia inspiraation siemeniä, että miltä tällainen tuntuisi ja näin pois päin.”

On äärettömän tärkeää, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa oman coachinsa valintaan. Jokainen coach on omanlaisensa persoona eikä yksi ja sama coach välttämättä sovi kaikille. Henkilö B:n mukaan prosessin alussa varmistetaan se, että onko hänen ja hänen asiakkaansa välille mahdollista rakentua luottamuksellinen suhde. Mikäli luottamusta ei synny, ei asiakas pysty antautumaan tilanteeseen eikä puhumaan avoimesti asioista, joita hän ei ehkä kehtaa itsellekään myöntää. Coach ei saa olla minkäänlaisena esteenä asiakkaalle, vaan hänen on tunnettava olonsa turvalliseksi. Joskus turvallinen kehä rakentuu jo ensimmäisellä tapaamisella, kun taas joissain tapauksissa se rakentuu vasta muutaman tapaamisen jälkeen. Henkilö C:lla on tapana aloittaa prosessi niin sanotulla ”koecoachauksella”, missä selvitetään löytyykö suhteessa riittävä luottamusta ja yhteistä näkemystä siihen, että asiakas todella hyötyy coachingista. Tällöin asiakkaalla on mahdollisuus kieltäytyä coachingista kokonaan tai vaihtaa coachia ilman, että hänen joutuu tuntee siitä huonoa omatuntoa. Vaikka coachingin tarve olisikin tunnistettu esimiehen ja

coachattavan toimesta, ja sen on todettu olevan oikea kehittämismenetelmä, tulee silti aina varmistaa, että coach on coachattavalle juuri oikea coach. Vastuullisuus on merkittävä osa coachin roolia.

”Prosessia ei kannata käynnistää niin, että tämä on nyt pakko suorittaa. Ennemminkin niin, että on yksi tai kaksi kertaa, jolloin tällä coachattavalla on oikeus sanoa, että ei, ei tämän henkilön kanssa.”

Coach ja coachattava tapaavat coaching-istunnoissa. Yleensä tapaaminen on fyysinen, mutta virtuaaliset istunnot esimerkiksi Skypen kautta ovat viime vuosina yleistyneet. Joskus istunto voidaan hoitaa myös puhelimitse. Tapaamiset ovat kestoiltaan olleet kaikilla haastateltavilla minimissään yhden tunnin ja maksimissaan kaksi tuntia. Prosessin kokonaiskesto on tyypillisimmillään kolmesta kuukaudesta vuoteen, mutta pituus ja tapaamisten määrä riippuu paljon coachattavan tavoitteesta. Henkilö B:n mukaan tapaamiset pidetään tavallisesti kolmen viikon välein. On olemassa kuitenkin sellaisia prosesseja, joissa coach saattaa seurata coachattavan toimintaa työpäivän aikana, mutta nämä eivät ole kovin yleisiä. Syyksi esitetään ainakin coachingin suhteellisen korkeaa hintaa, mutta harvoin sitä myöskään koetaan tarpeelliseksi. Seuranta toteutetaan yleensä silloin, mikäli coachattava itse kokee hyötyvänsä siitä.

”Ihmiset voivat aika vapaasti tuoda niitä omia agendojaan tapaamisiin, mutta mun tehtävä on pitää se tavoite mielessä ja viedä prosessia siihen suuntaan.”

Henkilö A, B ja D ilmaisivat olevansa coachattavansa käytettävissä käytännössä koko prosessin ajan – myös istuntojen ulkopuolella. Tämä kuitenkin vaatii yhteisten pelisääntöjen laatimisen sopivien yhteydenottoaikojen suhteen – kielletään puhelinsoitot esimerkiksi myöhäisiltoina ja viikonloppuisin. Henkilö B kertoo asiakkaiden kuitenkin usein jättävän hyödyntämättä yhteydenottomahdollisuuden johtuen todennäköisesti siitä, että kolme viikkoa on nykyajan hektisessä elämässä varsin lyhyt aika. Seuraava tapaaminen tuntuu siis tulevan hyvinkin nopeasti.

”Kun tuodaan joku henkilöstöongelma esille, ei noudateta vuosikelloa tai pysytä suunnitelmassa, niin mun tehtävä on tuoda se takaisin siihen, että hei, tää on tää meidän yhteinen tavoite. Miten tää liittyy tuohon ja miten me työstetään tätä, jotta tää tavoite olisi mahdollista?”

Istunnoissa coachin tehtävä on henkilö B:n mukaan kuunnella asiakasta tarkkaan, aistia tunteita, tulkita rivienvälit sekä havainnoida erilaisia eleitä ja ilmaisuja peilaten niitä takai-

sin. Ydinasia on laittaa henkilö miettimään asioita uusista näkökulmista. Tärkeimpinä taitoina voidaan pitää kuuntelua, kysymistä ja aitoa läsnäoloa. Henkilö D painottaa niin ikään coachin roolin kulminoituvan ennen kaikkea kuuntelemiseen ja oivalluttavien kysymysten kysymiseen. Hänen ohjaavana nuoranaan on olla henkilö, joka ei neuvo eikä ohjeista, vaan auttaa ihmistä tai tiimiä käsittelemään itse omia asioitaan ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan. Myös B on sitä mieltä, että on äärettömän tärkeää kuunnella asiakkaan puheesta erityisesti vahvuuksia, sillä coach voi palata niihin, kun asiakas kokee olevansa umpikujassa eikä pääse eteenpäin. Kaikki haastateltavat kertoivat antavansa coachattavalle välitehtäviä. A pitää huomionarvoisena, että välitehtävät ovat todella asiakkaan näköistä treeniä: visuaaliselle ihmiselle sopii piirtäminen, toiselle voi sopia käytännön tekeminen paremmin. Henkilö B pitää erikseen määritellyjä tehtäviä sopivimpina välitehtävinä istunnoissa tapahtuvia oivalluksia – esimerkiksi sellaisia, että asiakas itse oivaltaa jonkin uuden toimintatavan, mitä hän voisi johtamisessaan heti seuraavana päivänä lähteä kokeilemaan. Välitehtävänä toimii tällöin siis käytännön toiminta.

5.3 Haasteet

Tutkimustuloksista on tulkittavissa, että coach voi kohdata hyvin monipuolisia haasteita prosessin aikana. Haastateltavien vastauksista nousi kolme haastetta muita enemmän pinnalle:

- asiakkaan sitoutumattomuus prosessiin
- ajankäytölliset haasteet
- psyykkiset esteet

Henkilö B on uransa aikana kohdannut asiakkaita, joista yksi irtisanoutui tehtävästään ennen kuin coaching oli ehtinyt millään tavalla vaikuttaa hänen ajatteluunsa. Työelämän coachingista puhuttaessa tämä on merkittävä ongelmatilanne prosessissa. Toinen asiakas oli silmin nähden työuupunut ja coachinghan lähtee siitä ajatuksesta, että ihmisellä on tavoitteelliseen työskentelyyn tarvittavat voimavarat. Ei ole kuitenkaan coachin tehtävä tehdä diagnoosia uupumuksesta, vaan hänen tehtävänsä on sen sijaan saada se ihminen jollain tapaa itse oivaltamaan, etteivät hänen voimavaransa ehkä nyt riitä. B hyödynsi tässä tilanteessa ajankäytön ympyrää, mikä sai asiakkaan lopulta ymmärtämään oman tilanteensa. Kolmas henkilö ei ennakoivalmisteluista huolimatta kuitenkaan sitoutunut prosessiin, vaan lähti suorittamaan sitä pakonomaisesti ilman minkäänlaista heittäytymistä. Tässä painottuu merkitys siitä, että päätöksen prosessiin ryhtymisestä on lähdettävä aina coachattavasta itsestään. Asiakkaan motivaatiota testataan aina sekä kolmikantakeskustelussa että alkutapaamisessa. Siltikin voi eteen tulla tilanteita, missä asiakkaan sitoutu-

mattomuus tulee ilmi. B on sitä mieltä, että mitä vahvempi pohja rakennetaan heti prosessin alussa ja mitä selkeämmin yhteiset pelisäännöt käydään läpi, sitä vähemmän ongelmia yleensä tulee matkan varrella.

”Jos me mennään mukaan siihen asiakkaan kertomaan tarinaan, uskotaan se ja lähdetään liikkeelle siitä, että mitä se nyt tekee sen kertomansa hankalan tyyppin kanssa. Vaikka fokus pitäisi todellisuudessa olla siinä asiakkaassa ja sen asiakkaan toiminnassa.”

Myös henkilö A on kohdannut omalla urallaan asiakkaita, jotka on puoliväkisin suostuteltu coachingiin. Tämä on näkynyt heikossa luottamuksessa ja coachin puolueettomuuden epäilemisessä, mikä on estänyt asiakasta avautumasta. Asiakas saattaa myös vältellä sellaisia keskustelunaiheita, jotka ovat koko muutoksen ydin. Mikäli heittäytymättömyyden syyksi selviääkin sopimaton coach, on hänet vaihdettu toiseen, sillä coachinghan on pitkälti persoonabisnestä. Henkilö C kertoo, että kun ihmisten arkipäiviin kuuluu enemmän tai vähemmän systeemisiä ja kompleksisia kuvioita, ihmissuhteiden ylläpitoa ja muita velvoitteita, liittyvät prosessin haasteet usein ajankäyttöön. Asiakkaan on nimittäin pystyttävä raivaamaan tilaa omalle pysähtymiselle ja tekemiselle, jotta omia ajatuksia kyetään jäsentämään. A ilmaisee myös coachattavan oman tilan tärkeyden sekä myös sen, että mikäli asiakkaan mahdollisuudet tehdä muutoksia omassa työympäristössään ovat rajalliset, heittää ajatus kokonaan työympäristön vaihtamisesta.

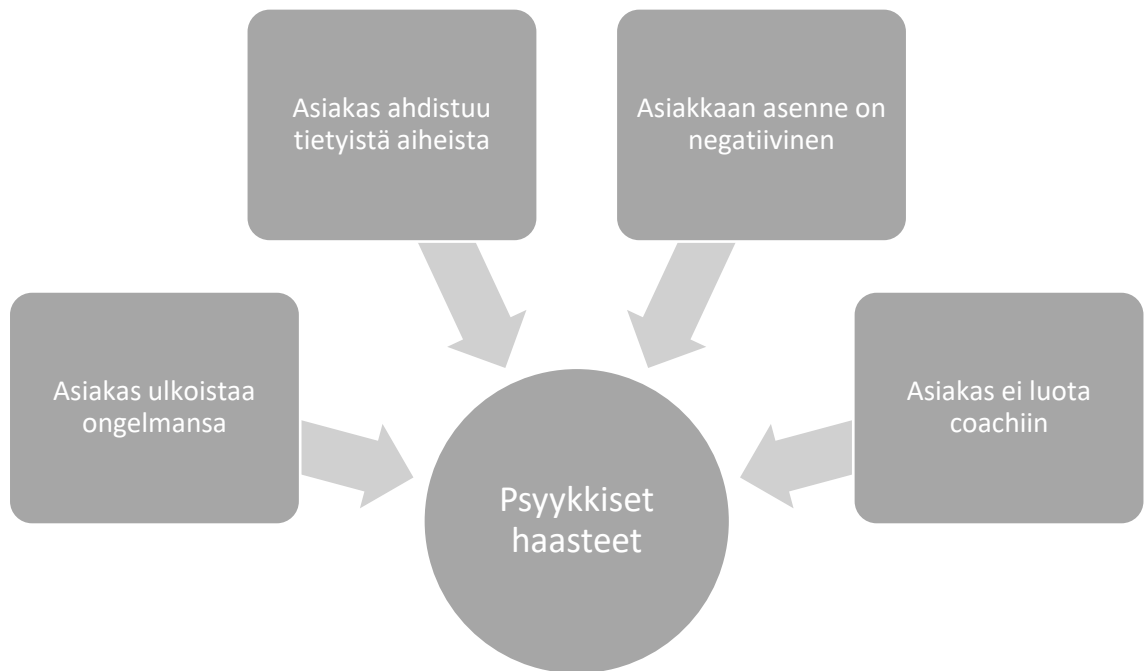
”Oikeiden työkalujen löytäminen on joskus tosi haastavaa. Mistä mä keksin ne työkalut, millä mä autan sitä kaveria eteenpäin, kun mikään ei näytä toimivan?”

Henkilö C:n mukaan asiakkaan muuttuvat tavoitteet voivat muodostua coachille ongelmaksi, mikäli hän haluaa pysyä alkutapaamisessa asetetussa tavoitteessa eikä ole joustava muutosten suhteen. C itse ei coachina usko siihen, että alussa määritelty tavoite olisi pakko saavuttaa, vaan hän uskoo, että jatkuva tavoitteesta puhuminen ja asiakkaalle tärkeimpien asioiden määrittely auttaa häntä menestymään omassa roolissaan. Harva ihminen kykenee avautumaan vieraille ihmiselle kaikkein kipeimmistä asioistaan heti ensimmäisellä tapaamisella, vaan tavallisesti nämä alkavat tulemaan ilmi vasta kolmannella tai neljännellä kerralla. On siis aivan normaalia, että tavoitteet muuttuvat, eikä coach saa olla liian orientoitunut alussa määriteltyyn tavoitteeseen. Muutokset ovat osa prosessia.

”Yks haaste coachina on, että miten me uskalletaan haastaa sen ihmisen ajattelua ja viedä se epä mukavuusalueelle. Siinä on riskinä, että coachista tulee ikävä tyyppi.”

Tunteiden tullessa enemmän esille voi ihmismieli asettaa coachille mitä erilaisimpia haasteita. Asiakas saattaa toisinaan joutua niin lukkoon, ettei hän kykene vastaanottamaan juuri mitään vaihtoehtoja tai näkökulmia. Se, miten coach pystyy järjellä käsittelemään hyvinkin tunteikkaita tilanteita, voi muodostua todelliseksi haasteeksi. Asiakas saattaa jonkin aihealueen esiin tullessa joutua niin kovan ahdistuksen valtaan, ettei hän kykene juurikaan enää ajattelemaan järkevästi. Puhutaan syvemmän tason esteestä, mikä voi estää syvällisen ajattelun ja avoimen keskustelun. Henkilö B:n mukaan asiakkaan asettaminen saman asian äärelle yhä uudelleen ja uudelleen auttaa asiakasta todennäköisimmin ratkaisemaan hankalan tilanteensa.

”Jos vaikka tyyppi, joka on jo hakemassa uutta duunia, tulee coachingiin ja sanoo että no mikäs tässä jutussa, niin itelle tulee sellainen olo, että täähän on ihan ke-säteatteria.”



Kuva 8. Coachin kohtaamia psyykkisiä haasteita.

Henkilö D kertoo kohdanneensa tilanteita, joissa asiakkaan on vaikea myöntää ongelman olevan hänessä itsessään, jolloin henkilö helposti ulkoistaa ongelman toisaalle, esimerkiksi kollegoihin, mikä taas muodostaa coachille todellisen haasteen. Coachin tehtäväksi jää muistuttaa asiakkaalle, että prosessin tarkoitus on coachata häntä eikä sitä toista ihmistä. Ikävien asioiden sivuuttaminen on hyvin tyypillistä. Joskus keskustelussa saatetaan ajautua niin vaikeiden, arkojen, tunnepitoisten tai kipeiden aiheiden äärelle, ettei coachat-

tava pysty enää mitenkään käsittelemään sitä ja haluaisi vain poistua tilanteesta. Taus-talla voi syvällä sisimmässä mitä tahansa negatiivisia tunteita, kuten vihaa, kaunaa tai pet-tymystä jotakin ihmistä kohtaan. D:n mukaan tällaiset tilanteet eivät ole kovin yleisiä, mutta kuitenkin mahdollisia. Joskus joudutaan toteamaan asiakkaan ongelmien kytevän niin syvällä, etteivät ne enää ole coachingin avulla ratkaistavissa. Tällöin coachin tehtävä on sanoa se asiakkaalle ääneen ja ohjata hänet toisenlaisen avun pariin.

"Kysymys on se, että miten mä coachina ratkaisen tän tilanteen? Miten mä tässä toi-min, kun toinen sanoo, etten mä pysty olemaan tässä ja halua lähteä pois."

Henkilö C kertoo tilanteesta, jossa hänen asiakkaansa on ollut niin oman turhaumansa vanki, ettei hän ole edes nähnyt omassa toiminnassaan mitään vikaa, vaan on syyttänyt muita. Haasteena on ollut, että miten coach pystyy auttamaan asiakasta pääsemään irti negatiivisuudestaan ja saa hänet ymmärtämään oman toimintansa haitallisuuden kuiten-kaan asiakasta syyttelemättä. C:n mukaan coachin työkalupakki kehittyy uran edetessä, mistä on apua myös tämän tyyppisten tilanteiden ratkaisemiseksi. Henkilö D kertoo juuri hankalien asioiden kysymisen olevan asiakkaan kehittymisen avain. Ei tule kuitenkaan pi-tää itsestään selvänä, että kaikki coachit rohkenevat noin vain kysyä haastavia kysymyksiä, mikä voi johtua joko coachattavan tilanteesta tai coachista itsestään. Coach saattaa coachannut ikään kuin helpon kaavan kautta ja edetä siinä varoen, mikä ei kuitenkaan ole asiakkaalle hyväksi. Asiakas hakeutuu coachingiin aina kehittyäkseen ja jos coach ei auta siinä, niin coaching on silloin aika pinnallista keskustelua.

5.4 Coachattavaa auttavat ja haittaavat tekijät

Kaikkien haastateltavien vastauksissa toistuivat kolme prosessiin vaikuttavaa elementtiä, jotka voivat joko tukea coachattavan menestymistä tai pilata koko prosessin. Nuo elemen-tit ovat:

- mahdollisuus pysähtyä ja ajatella
- luottamus coachiin
- prosessiin kohdistuvat odotukset

Henkilö B kertoo nykyajan hektisen ja suorituskeskeisen elämän olevan yksi coachattavaa merkittävästi haittaava tekijä, mikäli suorittamisen takia ei henkilöllä ole aikaa pysähtyä. Pysähtymisellä tarkoitetaan tässä tapauksessa fyysisesti ja henkisesti kiireetöntä olotilaa, jossa kyetään kuulemaan omia ajatuksia. B:n mukaan prosessin niin sanottu "todellinen" tavoite ei yleensä selviä alkutaipaleen tavoiteasetannassa, vaan tulee usein myöhemmin ilmi, kun henkilö alkaa todella pohtimaan tilannettaan uudesta näkökulmasta. Hänestä

saattaa myös kuoriutua aivan uusia puolia esille, mikäli hänellä todella on ympärillään rauhaa ja tilaa pysähtymiselle. Hektisessä elämässä on erittäin vaikeaa havainnoida omia todellisia motivaation lähteitä ja itselle aidosti merkityksellisiä asioita.

Henkilön on myös kyettävä kriittisesti tarkastelemaan tilannettaan nykyisessä työympäristössään analysoiden sen tarjoamia mahdollisuuksia. Voi nimittäin olla, ettei henkilö pääse työssään kunnolla hyödyntämään omia vahvuuksiaan – ja tämä hänen on voitava tunnistaa. Se ei välttämättä onnistu jatkuvan kiireen keskellä. Henkilöt C ja D huomauttavat niin ikään coachattavan oman tilan tärkeydestä. C puhuu jopa pysähtymään pakottamisesta, sillä ihmisen isoimmat oivallukset tapahtuvat usein vasta, kun ympärillä vilisevät ärsykkeet ovat minimissään. Ei ole väliä missä prosessin vaiheessa pysähdys tapahtuu, kunhan se tapahtuu. Sekä C ja D muistuttavat myös itsestään selvien kysymysten kysymisestä, sillä ne voivat olla asiakkaalle yhtä oivalluttavia kuin jokin syvemmältä kaivettu kysymys. Asiakas saattaa olla uskomusten vanki, jolloin hän uskoo joidenkin rutiininomaisten asioiden hoituvan vain yhdellä ja samalla tavalla. Tällaisten uskomusten kyseenalaistaminen saattaa olla asiakkaalle herättelevää.

Tutkimustuloksissa toistuu luottamuksen tärkeys käytännössä jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Sen merkitystä ei siis sovi vähätellä. Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että luottamuksellinen suhde on yksi tehokkaimmista coachattavaa avustavista tekijöistä prosessissa. Ilman sitä keskustelu on varsin pintapuolista, eikä sellainen yleensä auta coachattavaa hänen tilanteessaan. Häntä auttaa tunne siitä, että coach on olemassa sillä hetkellä juuri häntä varten. Coachattavalle on synnyttävä tunne turvallisesta ilmapiiristä, jossa hän tietää, etteivät hänen ja coachin keskustelut vuoda ulkopuolisille. Kun vuorovaikeus coachattavan kanssa on sujuvaa, päästään sen kautta keskusteluissa syvemmälle tasolle todellisten ongelmien äärelle. Vastauksista kävi ilmi myös se, ettei coachattavalla ole välttämättä koskaan ollut mahdollisuutta puhua työhönsä liittyvistä asioista kenelläkään, joten yhdeksi häntä auttavaksi tekijäksi voidaan mainita yksinkertaisesti se, että hän pääsee ylipäänsä puhumaan luottamuksellisesti jollekin.

”Mua ei kiinnosta eikä saakaan kiinnostaa mihin se juttu menee, kunhan se menee siihen suuntaan, mihin me se yhdessä halutaan viedä.”

Henkilö B mainitsee coachattavaa haittaavaksi tekijäksi coachin suorituskeskeisyyden, mikä on yleensä todennäköisempää aloittelevilla kuin kokeneemmilla coacheilla. Aloittelevilla ei tyypillisesti ole kokemusta siitä, mihin ”pelkkä” keskustelu voikaan johtaa. Suoritava coach on erittäin tavoiteorientoitunut, joka haluaa jokaisella istunnolla saada jonkin

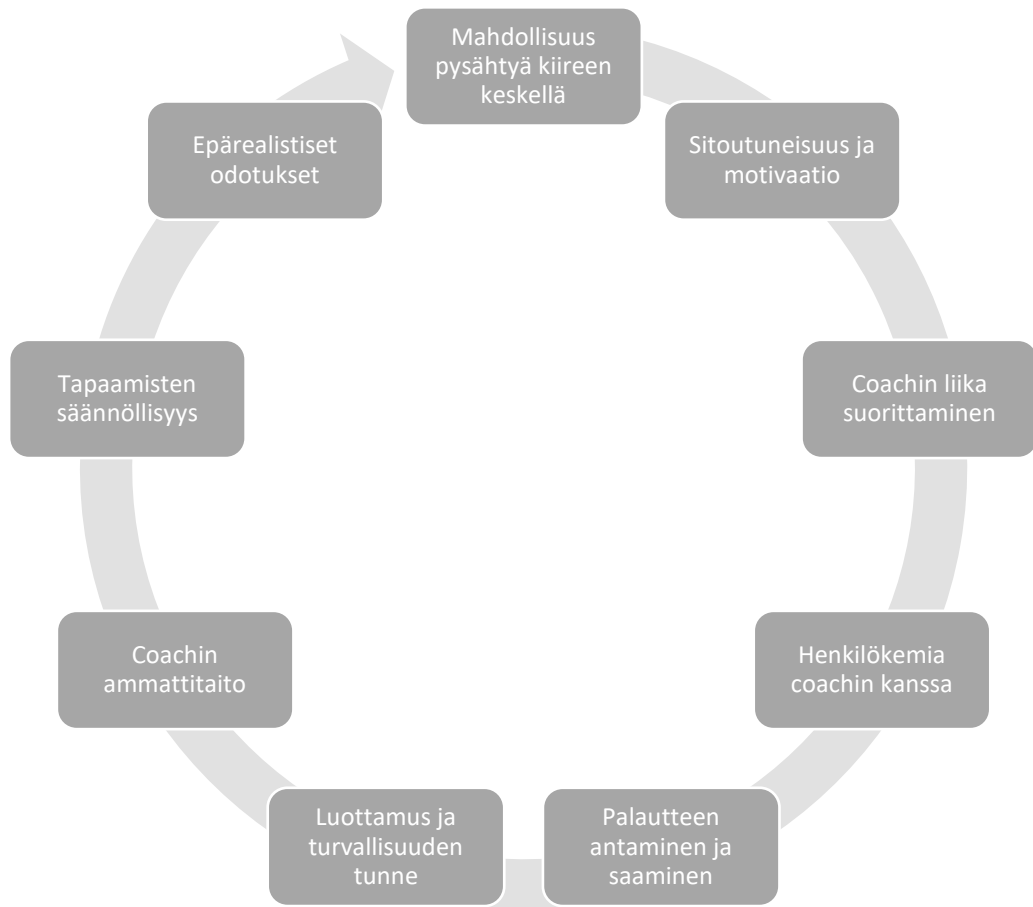
asian päätökseen ja kehittää jatkuvasti välitehtäviä seuraavaa istuntoa varten. B huomauttaa, ettei jokaisella kerralla tarvitse välttämättä saada jotain erityistä aikaiseksi, vaan on hyvinkin suotavaa vain antaa coachattavan purkaa ja sanoittaa hänen sen hetkistä olotilaansa ja tilannettaan. On tietysti hyvä asia, kun coach säilyttää tavoitteen tiukasti mielessään, mutta se saattaa toisinaan häiritä coachin aitoa läsnäoloa – ja sen myötä coachattavaa. Liiallinen tavoiteorientoituneisuus ei välttämättä anna coachattavalle mahdollisuutta oikeasti upota syvälle omiin tunteisiin, huolenaiheisiin tai työssä innostaviin asioihin.

Coachin toiminta vaikuttaa olennaisesti prosessin sujuvuuteen. Henkilö C kertoo coachattavaa avustavan sen, ettei coach heittäydy vahingossakaan kollegan rooliin, vaan pitäytyy coachin roolissa pyrkien toiminnallaan ainoastaan auttamaan toista ajattelemaan. Tämä ei kuitenkaan ole prosessia tuhoava seikka, vaan lähinnä hidaste. On myös ammattitaitoisen coachin merkki, jos hän pystyy joustamaan coachingin käytännön toteuttamisessa. Keinoja on nimittäin monia, eivätkä kaikki ihmiset esimerkiksi saa ajatuksiaan liikkeelle sisätiloissa sohvalta istuessa, vaan joillakin aivot toiminta vilkastuu aktiivisen tekemisen myötä. Coachattavan kanssa voi siis lähteä vaikkapa kävelylle luontoon. Tällaisesta coachingista hyötyy erityisesti fyysisesti aktiiviset ihmiset, mutta sitä voisi aivan hyvin ehdottaa kaikille – etenkin silloin, kun coachattava ei tunnu saavan ajatuksiaan rullaamaan ja liikunnallinen coaching tuntuu molemmille luontevalta. Liike voi auttaa coachattavaa ajattelemaan kirkkaammin. Coachattavaa voi auttaa myös se, ettei hänen tarvitse fyysisesti saapua istuntoon. Virtuaalicoaching esimerkiksi Skypeä välityksellä on kovaa vauhtia yleistymässä ja tästä hyötyvät erityisesti runsaasti matkustavat tai pysyvästi ulkomailla asuvat ihmiset. Näin ihmiset saavat kaipaamaansa coachingia säännöllisesti toivomansa coachin kanssa välimatkasta huolimatta.

”Välipalauttekeskustelu. Huonoimmassa tapauksessa coachattavalta tulee se arvokas palaute vasta, kun se prosessi on päättynyt, niin eihän coach voi sitä toimintatapansa enää jälkikäteen muuttaa.”

Henkilö B muistuttaa palautteen tärkeydestä, sekä coachattavalta itseltään että prosessin ulkopuoliselta henkilöltä. Kun palauttekeskustelu pidetään coachin ja coachattavan kesken, on molempien tärkeää päästää irti rooleistaan ja pitää palauttekeskustelu täysin eri asiana kuin itse coachaus. Prosessin osapuolten välinen palauttekeskustelu auttaa coachattavaa kartoittamaan coachingista saamaansa hyötyä ja coachin tapaa toimia. Mikäli palauttekeskustelu pidetään prosessin puolivälissä, on coachilla mahdollisuus muuttaa menetelmiään ja toimintatapojaan, mikäli niissä on jotain, mikä ei coachattavaa hyödytä.

Asiakas voi kertoa avoimesti prosessin hyvistä ja huonoista puolista sekä omista odotuksistaan ja toiveistaan jatkossa. Toimintaan vaikuttaminen on myöhäistä, jos palautekeskustelu pidetään vasta prosessin lopussa.



Kuva 9. Coachattavan kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä.

On huomioitava, että koska yksilöcoaching on kahden kauppa, perustuu kaikki coachin saama tieto coachattavasta siihen, mitä coach kuulee häneltä itseltään. Coachattavasta saatu palaute ulkopuoliselta henkilöltä antaa coachille uutta näkökulmaa ja perspektiiviä hänen asiakkaansa toiminnasta ja käyttäytymisestä muiden silmin. Jos coachattavana on esimerkiksi johtaja, voi palautetta kysyä hänen johdettaviltaan. Samalla coach huomaa mahdolliset eroavaisuudet heidän ja coachattavan kertomassa. Coach saa lisää arvokasta informaatiota asiakkaansa toimintatavoista työympäristössä ja pystyy sen kautta auttamaan asiakastaan entistä paremmin.

"Ihmiset saattaa toivoa nopeita ratkaisuja, niin että mä tulen ja sanon, että tehkää näin ja hommat rokkaa, vaikka eihän se mene niin."

Henkilö B:n mukaan säännölliset tapaamiset ovat coachattavalle hyödyksi, minkä vuoksi hän pyrkii pitämään tapaamisten välisen aikajänteen noin kolmessa viikossa. Kolmen viikon aikana coachattava ehtii rauhassa käydä läpi edellisen istunnon aikana esille nousseita asioita ja mahdollisesti kokeilla niitä käytännössä. Kolmessa viikossa asiat eivät myöskään pääse katoamaan mielestä ennen seuraavaa tapaamista. Coachingissa säilyy tietynlainen rytmi. Jos aikajänne venyy kovin pitkäksi, saattavat coachingin vaikuttavuus ja intensiteetti heiketä. Ihmisillä on tavallisesti coachingin lisäksi paljon muitakin asioita elämässään - coachin itsensä elämästä puhumattakaan - minkä vuoksi uuden tapaamisen sopiminen kohtuullisen ajan sisälle voi olla haastavaa. Vaikka asiakkaan elämä olisi kuinka hektistä ja coaching tuntuisi ”ylimääräiseltä”, ovat he B:n mukaan aina olleet kiitollisia istuntojen toteutumisesta. Ajatukset selkeytyvät jokaisen kerran jälkeen.

”Ristiriitaiset odotukset. Henkilö saattaa odottaa suoria vastauksia ja pettyy, kun coach kysyykin vaan tyhmiä kysymyksiä.”

Ristiriitaiset odotukset coachingista ovat merkittävä asiakasta haittaava tekijä. Tätä mieltä olivat kaikki haastateltavat coachit. Ristiriidat johtuvat pitkälti siitä, ettei coachingia oikein tunneta. Ristiriitoja pystytään välttämään parhaiten avoimella ja perusteellisella keskustelulla ensimmäisessä tapaamisessa, missä coachattavalle ei saisi jäädä epäselvyyttä siitä, mistä coachingissa on kyse ja mitä istunnoissa tapahtuu. Avoimuuden on tietysti jatkettava koko prosessin ajan. Valitettavasti erinäisistä syistä epäselvyyksiä kuitenkin ilmenee. Henkilö A:n mukaan ihmisten on toisinaan hyvin vaikea erottaa coaching mentoroinnista, mikä voi luoda epärealistisia odotuksia coachattavalle. Coachilla ja asiakkaalla on siis oltava ehdottomasti yhteisymmärrys siitä, mitä prosessissa tavoitellaan, mitä siinä konkreettisesti tapahtuu ja miten he työskentelevät yhdessä. Coachattavan on ymmärrettävä, ettei coaching ole neuvonantoa, vaan coach toimii vain kanavana ratkaisuille, jotka löytyvät coachattavasta itsestään. Harva ymmärtää, mitä coaching puhtaimmillaan on. Henkilö D:n mukaan epäselvyydet näkyvät erityisesti siinä, että ihmiset odottavat coachingin tuovan nopeita ratkaisuja ongelmaan kuin ongelmaan. Myös suuren luokan haasteiden odotetaan ratkeavan muutaman coaching-istunnon avulla, vaikka todellisuudessa oivaltaminen ja muutokset vaativat aikaa. Coachattavaa voi haitata myös liian myöhäinen hakeutuminen coachingiin. Coaching tulisi tilata silloin, kun organisaatiossa on kaikki hyvin, jolloin prosessissa päästään heti kehittämään toimintaa ja vahvistamaan hyviä puolia. Jos se tilataan vasta, kun ongelmat ovat ehtineet jo roihuta ja paisua aikansa, on prosessi aina sitä työläämpi.

5.5 Onnistunut prosessi

Coachina onnistumisesta ollaan tutkimustulosten perusteella varsin yhtä mieltä. Onnistumisen kokemukset ovat yleensä hyvin yksilöllistä, mutta haastateltavien vastauksista löytyi kuitenkin yhtäläisyyksiä. Kaksi merkittävintä onnistumisen kriteeriä coacheille ovat:

- halutun tavoitteen saavuttaminen
- pysyvä muutos coachattavassa

Asiakkaan tavoitteen saavuttaminen koetaan tietysti tärkeäksi, mutta esimerkiksi henkilö C ei mittaa omaa onnistumistaan alun tavoiteasetannassa asetetun tavoitteen kautta. Tavoitteen mukainen toiminta on toki merkityksellistä, mutta sitäkin merkittävämpää on kehittää asiakkaan kyvykkyyttä ajatella laajemmin. Coachille on palkitsevaa, kun coachattava oppii esimerkiksi nimeämään tunteita, käsittelemään asioita eri tavalla kuin ennen ja tunnistamaan syy-seuraussuhteita. Asiakkaan on hyvä oppia näkemään tilanteet kokonaisuuksina ja huomata, miten jokin aikaisemmin tapahtunut asia vaikuttaa nykytilaan. Ongelman ydin ei yleensä ole vain jossain yhdessä tietyssä ihmisessä, vaan ongelma voi olla kaikissa tiimin jäsenissä. Usein vaaditaan vain rauhallisuutta ja keskittymistä tajutakseen, mitkä ovat aidosti tärkeitä ja relevantteja asioita. C:n mukaan asiakkaalle on antoisaa ja pitkävaikutteista, kun hän oppii ajattelemaan kokonaisvaltaisemmin. Tällöin myös coach saa onnistumisen kokemuksen. Henkilö D on tuntenut onnistuneensa, kun hänen coachattavansa totesi itse optimistiseen sävyyn tulevansa onnistumaan tavoitteessaan ja saavuttavansa haluamansa asian. Coachille tuli tästä tunne, että hänen prosessissa toteuttamansa toimenpiteet olivat juuri oikeanlaisia hänen asiakkaalleen. Sellaisia, jotka veivät häntä kohti hänen tavoitettaan.

"Kyse ei ole minusta ja minun onnistumisistani coachina, vaan asiakkaasta ja asiakkaan onnistumisista siinä hänen omassa asiassaan."

Henkilö D huomauttaa, että joskus saattaa ilmetä tilanne, jossa coachingin osapuolet ovat prosessin onnistumisesta eri mieltä. D on kohdannut urallaan harvinaisen tilanteen, jossa coachattava koki prosessin onnistuneen, mutta toimeksiantaja ei. Tällöin hänen asiakkaansa oli määrätietoisesti kertonut tehneensä annetut välitehtävät ja olleensa aktiivinen, mutta toimeksiantaja oli sanonut päinvastaista – että coachattava ei ollut tehnyt istuntojen välissä juuri mitään prosessin hyväksi. Tämä oli coachille paitsi hämmentävä myös opettavainen tilanne, jossa hän joutui pohtimaan, kuinka varmistaa prosessin eteneminen haluttuun suuntaan.

”Ne on parhaita kokemuksia, että kun ihminen täältä lähtiessään on 10 cm pidempi ja 10 kg kevyempi. Sillä on siis olo niin helpottunut siitä, että vitsi, eihän tää olekaan mitään rakettitiedettä.”

Henkilö B kertoo todenneensa vuosien varrella, että coaching-prosessi voi olla onnistunut, vaikka coach ei itse kokisi asiaa niin. Tärkeintä onnistumisen kannalta on pysyä asiakkaan agendalla ja edetä alusta loppuun hänen etuaan ajatellen. Onnistuminen voi tapahtua, vaikka prosessissa ei tapahtuisikaan kaikkia niitä asioita, joita coach tietää siinä tyyppillisesti tapahtuvan. Toisinaan aloitteleva coach saattaa mitata omaa onnistumistaan sillä, etenikö hän prosessissa niin kuin on opetettu, jolloin huomio on pitkälti omassa suoriutumisessa ja vasta myöhemmin se kohdistuu ympärille. Kokemuksen kartuttua coach oivaltaa olevansa prosessissa pelkkä mahdollistaja ja hän onnistuu lopulta pysymään asiakkaan agendalla ilman, että oma halu onnistua coachina on tullut tielle. B sanoo olevansa onnistunut, kun asiakkaassa tapahtuu jokin näkyvä muutos: coachingissa käydyt asiat todella jäävät mieleen ja hän ottaa ne pysyvästi osaksi omaa elämäänsä ja tapaansa toimia. Aina sitä ei kuitenkaan coach itse näe, sillä joskus ”siemen jää itämään” ja suurin oivallus tapahtuu vasta, kun prosessi on päättynyt. Merkittävää kuitenkin on, että se oivallus tapahtuu. Jos se tapahtuu prosessin aikana, se kyllä näkyy ihmisessä ulospäin.

”Se on palkitsevinta, kun asiakkaassa näkyy konkreettinen, pysyvä muutos siihen suuntaan kuin haluttiinkin. Ei mua enää kiinnosta kuulla oonko mä kiva vai en.”

Myös henkilöt A, C ja D kertovat coachattavassa tapahtuvan oivalluksen, joka johtaa pysyvään muutokseen, olevan yksi parhaista henkilökohtaisen onnistumisen mittareista. Myös se, että coach on saanut asiakkaansa luottamuksen, saa coachissa aikaan onnistumisen tunteita. Luottamuksen syttyminen on koko kehityksen pohja, sillä ilman sitä keskustelu jää varsin pinnalliseksi. A ja D kokevat olevansa onnistuneita, kun heidän coachattavansa on oppinut jotain uutta, mikä on kehittänyt häntä haluttuun suuntaan ja vienyt häntä eteenpäin. Jonkin konkreettisen muutoksen näkyminen asiakkaan toiminnassa on äärimmäisen palkitsevaa. Tällöin hän on yleensä löytänyt itsestään voimavaroja, jotka eivät ole olleet vielä käytössä. C riemuitsee joka kerta, kun hän saa asiakkaansa pysähtymään jonkin voimaannuttavan kysymyksen kautta. Tilanne, jossa hän selvästi huomaa asiakkaansa oivaltaneen jotain merkittävää, on suuri onnistuminen coachille. Onnistumisen mittaaminen asiakkaan kehittymisen kautta on siis selvä yhteinen tekijä haastateltavien keskuudessa.

6 Pohdinta ja yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tietoperustan ja laadullisella menetelmällä saatujen tutkimustulosten yhteyttä toisiinsa. Tutkimustuloksista etsitään mahdollisia ristiriitoja verrattuna olemassa olevaan aineistoon. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat kriittisen tarkastelun alla. Luvussa pohditaan myös mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden coaching-prosesseja varten sekä omaa onnistumista ja ammatillista kehitystä opinäytetyöprosessin aikana.

Tutkimustuloksissa oli havaittavissa runsaasti yhtäläisyyksiä informanttien kesken, mutta heidän vastauksistaan löytyi jonkin verran poikkeavuuksia tietoperustaan verraten. Aiheeseen liittyvien aiempien tutkimusten, julkaisujen ja kirjallisuuden löytäminen oli toisinaan todella haastavaa, sillä vain coaching-prosessia koskeviin yksityiskohtiin liittyvää aineistoa on olemassa varsin vähän. Suurin osa kirjallisuudesta on yleismaallista coaching-kirjallisuutta ilman erityistä näkökulmaa. Tämän vuoksi myös tämän tutkimuksen tietoperustassa on suurimmaksi osaksi kyse ulkopuolisen näkökulmasta eikä varsinaisesti coachin itsensä. Etenkin käsitystä onnistuneesta coachingista on vaikeahkoa tutkia kirjallisuudesta, sillä kyseessä on henkilökohtaisiin mieltymyksiin perustuva asia. Myös coaching-asiakasta koskevia yksityiskohtia oli varsin haastavaa löytää. Nämä on hyvä huomioida tutkimuksen johtopäätöksissä.

6.1 Johtopäätökset

Ulkoinen yksilöcoaching-palvelu hankitaan tyypillisimmin tilanteessa, kun ihminen haluaa kehittää itseään. Kyseessä voi olla olemassa olevan osaamisen päivittäminen tai avun tarve uutta, vastuullista työroolia varten. Tutkimustuloksissa esille nousut työelämän murroskohta tukee tätä näkemystä jonkin verran. Työelämän murroksella tarkoitettiin tosin niin yksilötason kuin organisaation laajuisia muutoksia. Tarve kohdistuu selvästi enemmän johtoryhmän jäseniin kuin työntekijöihin, mihin syynä on johtajien kriittinen asema organisaatiota koskevassa päätöksenteossa. Laadukkaalla johtamisella on todettu muutoinkin olevan pitkäjänteisiä ja positiivisia vaikutuksia useisiin muihin ihmisiin, minkä takia johtajien coachaukseen panostetaan enemmän. Sen sijaan, että ylitsepääsemättömältä tuntuvien ongelmien edessä aletaan välittömästi harkita työpaikan vaihtoa, turvaudutaan nykyään yhä kasvavassa määrin coachingiin. Se nähdään jonkinasteisena ongelmanratkaisukeinona, vaikka se ei suorilta käsin ongelmia ratkokaan. Coachingiin siis turvaudutaan, kun jonkin halutaan pysyvän, mutta muuttuvan.

Coachin tehtävän voi määritellä monin eri tavoin, mutta ytimekkäimmin voisi sanoa, että coachin tehtävä on edistää coachattavaa hänen omaa tavoitettaan kohti. Roolia voidaan määritellä joko yleisesti tai konkreettisemmin. Jos ajatellaan konkretiaa, on coachin tehtävänä tavata asiakastaan säännöllisesti coaching-istunnoissa ja kysyä tältä vahvoja kysymyksiä sekä vastavuoroisesti kuunnella häntä tarkkaavaisesti. Ennen kaikkea coachin on aina toimittava asiakkaan etua ajaen, mikä käytännössä toteutuu aidon läsnäolon ja kysymysten kautta. Edun ajamiseen liittyy coachin kyky tunnistaa omat rajansa, millä tarkoitetaan, ettei coach voi heittäytyä minkään muun asiantuntijan kuin coachin rooliin. Hänen on sen sijaan osattava ohjata asiakas toiselle asiantuntijalle, mikäli tilanne tuntuu sitä vaativan.

Asiakkaan psyykinen puoli on yleisin coachien kohtaama haaste. Kaikki asiakkaan mielen syövereissä piilevät ajatukset, luulot ja uskomukset muodostavat yhdessä henkisen jarrun kehitykselle. Nämä ovat sellaisia asioita, joita ulkopuolinen ei pysty näkemään, vaan ne tulevat yleensä odottamattomasti ilmi keskustelun aikana. Luottamuksen puute on toinen merkittävä haaste, jonka syy tulee selvittää. Usein asiakkaan este avautumiselle on coachin puolueettomuuden epäileminen, mikä taas heikentää luottamussidettä. Ilman luottamusta on kehitystä mahdoton tapahtua. Mielen asettamista haasteista selvittää usein oivalluttavien kysymysten avulla, vaikka se toisinaan voikin olla hidasta. Luottamuspula taas yleensä ratkeaa keskustelulla tai coachia vaihtamalla. Näiden lisäksi asiakkaan sitoutumattomuus on coachille haaste, mikä herättää kysymyksiä jälleen suhteen luottamuksen tasosta sekä asiakkaan motiiveista ryhtyä coachingiin. Sitoutumattomuus tuntuu kuitenkin olevan hieman helpommin ratkaistavissa kuin psyykkiset haasteet.

Coachattavaa auttaa merkittävästi, mikäli coach on persoonaltaan oikeanlainen juuri hänelle ja coachattavalla on mahdollisuus pysähtyä ja pohdiskella rauhassa. Pysähtyminen ei nykypäivän suorittamiskeskeisessä elämässä ole itsestäänselvää, minkä vuoksi oman tilan raivaaminen on tehtävä tietoisesti. Coachattavan on ehdottomasti voitava luottaa coachiinsa ja tuntea olonsa turvalliseksi hänen kanssaan, sillä muutoin keskustelut jäävät varsin pinnallisiksi eikä asiakas todennäköisesti saa coachingista kaipaamaansa apua. Hän tuskin tuntee edes oloaan mukavaksi istunnoissa, mikä saattaa aiheuttaa motivaatio-ongelmia prosessin suhteen. Coachia on siis voitava vaihtaa, jos tarve vaatii. Luottamus on coachingissa kehityksen kivijalka, mitä ilman coachingista ei juuri ole coachattavalle apua. Hyvin yleinen haittaava tekijä on epärealistiset odotukset, mikä johtuu usein siitä, ettei coachattavalla ole ollut kunnollista käsitystä coachingin tarkoituksesta.

Coaching on coachin silmissä onnistunut, jos coachattavassa on tapahtunut jokin pysyvä muutos haluttuun suuntaan. Huomion arvoista on, ettei coachingin onnistumista juuri määritellä coachin toiminnan kautta, vaan pitkälti sen mitä asiakkaassa tapahtuu. Aihetta käsittelevissä aiemmissa julkaisuissa puhutaan onnistumista enemmän tehokkaasta coachingista ja tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä – ei niinkään onnistuneen coachauksen määritelmästä. Tehokas coaching voi kuitenkin edesauttaa coachingissa onnistumista, mutta nämä määritelmät eivät silti kulje aivan käsi kädessä. Teoriassa ja käytännössä on kuitenkin havaittavissa yhteistä. Asiakkaan kehittyminen, uusien asioiden sisäistäminen ja toimintatapojen muuttuminen ovat hyvin toivottuja lopputuloksia coachingille. Tavoitteen muuttuminen matkan varrella on sen verran tyypillistä, ettei alkuperäisen tavoitteen saavuttamista pidetty kaikkein merkityksellisimpänä seikkana. Coachingin voidaan siis sanoa olevan onnistunut, kun ihmisen ajattelussa tai käyttäytymisessä on coachingin johdosta tapahtunut jokin muutos ja kun ihminen itse kokee muutoksen vievän häntä eteenpäin. Muutos rakentuu coachin ja coachattavan välisen vahvan luottamuksen varaan.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulisi tutkimustulosten pysyä samoina. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkija ei eksy tutkittavasta aiheesta, vaan tutkii juuri oikeita asioita (Kananen 2017, 174–175). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on pitkälti tutkimuksen laaduntarkkailija päättäen tutkittavat informantit, kysyttävät asiat sekä aineiston analysoinnin tavat ja tulosten tulkinnan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan pitää ainakin informantin vahvistusta, vahvistettavuutta, arvioitavuutta ja dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota ja aikaisempia tutkimuksia (Kananen 2017, 176).

Tämän tutkimuksen luotettavuusmittarina on ennen kaikkea saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat juurikaan enää tuota uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2012, 87–88). Informanttien vastauksissa oli runsaasti yhtäläisyyksiä ja monesta asiasta oltiin samaa mieltä. Heidän vastauksissaan oli myös samoja elementtejä, joita esitetään teoriassa. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkimuksen uusiutuessa eivät tulokset juurikaan muutu.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa ohjenuoraa, mutta apuna voidaan käyttää luotettavuuden varmistavia kysymyksiä koskien tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan sitoutumista, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia,

tutkijan suhdetta tiedonantajiin, tutkimuksen kestoja, aineiston analyysiä sekä tutkimuksen raportointia (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140–141). Ilmiötä lähdettiin tutkimaan toimeksiantona, eikä samasta, yhtä rajatusta ilmiöstä ole juurikaan tehty aiempia tutkimuksia. Tutkimus coach-näkökulmineen ja heidän syvällisine ajatuksineen aiheesta tekevät tutkimuksesta ainutlaatuisen. Tutkimusta aloittaessani itselläni ei ollut käytännössä minkäänlaista kokemusta työelämän coachingista, minkä johdosta olin tutkijana puolueeton, ennakkoluuloton ja vastaanottavainen.

Tämän tutkimuksen neljä teemahaastateltavaa informanttia valittiin harkitusti sekä toimeksiantajan että opinnäytetyöohjaajan referenssejä hyödyntäen. Haastateltavia etsiessä käytettiin runsaasti aikaa haastateltavien taustojen läpikäymiseen sekä asianmukaisen business coach-pätevyys tarkastamiseen. Valituilla informanteilla on kaikilla noin kymmenen tai yli kymmenen vuoden kokemus coachingista ja takanaan runsaasti yksilövalmennuksia erilaisista ihmisryhmistä. Jokaista informanttia haastateltiin erikseen häiriöttömässä tilassa, joten kukaan heistä ei ole saanut tietää toistensa vastauksia eikä kukaan ole voinut millään tavalla vaikuttaa toisten sanomisiin. Haastattelussa ei ollut johdattelua ja teemahaastattelukysymykset olivat avoimia. Aineiston keruu nauhoitusmenetelmällä kerää haastatteluaineistot talteen perusteellisesti, eikä näin ollen mikään informanttien puheista ole jäänyt tutkimuksesta pois tutkijan huolimattomuuden takia. Tutkimustuloksia käsiteltiin anonymisti, mutta kuitenkin henkilölistäen informantit kirjaimilla A-D, jotka pysyvät samoina läpi tulosten raportoinnin. Anonyymiyden vuoksi tutkijalla ei ollut tarvetta vahvistaa tutkimuksen sisältöä informanteilla ennen työn julkaisua, joten kukaan heistä ei voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin antamansa haastattelun jälkeen, esimerkiksi vaihtamalla vastaustaan.

Tutkimuksessa on esitetty kattava tietoperusta coachingin tarkoituksesta ja coaching-prosessia määrittelevästä etiikasta, jotka tutustuttavat lukijan työelämän coachingiin. Tietoperustassa aihealueet ovat identtisiä tutkimuskysymysten kanssa ja näin ollen valideja. Koska tutkimuksen tarkoitus on selvittää coaching-prosessin sisältö toimeksiantajalta saatuja aihepiirejä koskien, saadaan siihen vastaus kaikkien viiden alatutkimuskysymyksen kautta. Tämän luotettavuustarkastelun tuloksena tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja vastausten voidaan olettaa pysyvän samoina, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan. Tutkimus on rajattu yksilöcoachingiin ja viiteen ennalta määriteltyyn teemaan, joiden raameissa tutkimuksessa pysytään.

6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella tapoja toteuttaa coaching on yhtä monia kuin on coachejakin, minkä takia ei ole olemassa oikeita ja väriä tapoja coachata. Ainoastaan coachingin eettiset säännöt määrittelevät toiminnalle raamit, joiden sisällä coachien odotetaan työskentelevän. Kun toiminta on eettisten periaatteiden mukaista, on coachingissa käytännössä vain taivas rajana. Coachien ei missään nimessä kannata hakeutua mihinkään tiettyyn rooliin coachatessaan, sillä epäaitous ja teennäisyys yleensä näkyy ulospäin. Coachien on siis hyvä antaa persoonansa näkyä – senkin takia, ettei ikinä voi tietää, millaista ihmistä asiakas kaipaa coachikseen. Joku saattaa haluta vakavaa keskustelua ja toinen ei pysty avautumaan ilman humoristisia heittoja. Coach saattaa olla asiakkaalle täydellinen juuri sellaisena kuin on. Olisi muutenkin äärettömän tylsää, jos kaikki business coachit olisivat samasta muotista. Tämä ei sinänsä ole kehitysehdotus, vaan enemmänkin muistutus coacheille. Yksilöllisyyden olisi hyvä näkyä myös coachin tavassa coachata: etenkin kaukiilla säällä asiakkaalle kannattaa ehdottaa coaching-istunnon pitämistä ulkona rauhallisessa paikassa. Raikkaalla ulkoilmalla ja vehreydellä on usein erittäin hyviä vaikutuksia ihmisen ajatusten juoksuun. Useat tutkimuksethan todistavat, että puistossa tai metsässä oleskelu lisää ihmisen luovuutta ja vireystilaa. Virkeänä taas aivot toimivat paremmin. Tällainen ulkona suoritettu coaching voisi toimia erityisesti toimistotyöläisillä, jotka viettävät työpäivänsä sisätiloissa. Monet ihmiset arvostavat nykypäivänä joustavuutta ja teknologia on mahdollistanut monia asioita tehtäväksi etänä, mikä kannattaa coachien muistaa myös jatkossa. Mahdollisuus etäistuntoihin ja -tehtäviin voi olla ratkaiseva tekijä asiakkaan mukaan saamiseksi.

Jotta prosessissa vältyttäisiin epärealistisilta odotuksilta ja epävarmuudelta, olisi coachattavien kokemuksia hyödyllistä saada julkisuuteen. Näin coachingia harkitsevat tahot saisivat yleisen teorian lisäksi näkökulmaa prosessin keskiössä olevalta henkilöltä – juuri häneltä, jonka roolia he harkitsevat. Lyhyet referenssit ovat toki yleisiä, mutta tarinamaisesta referenssistä voisi olla enemmän apua. Tietysti kaikkia yksityiskohtia näissä ei tarvitsisi kertoa. Näin ihmisillä lisääntyisi käytännönläheinen tieto coachingista ja kynnys sen hankkimiseen saattaa madaltua. Epäusko coachingin toimivuudesta saattaa olla yksi prosessiin lähtemistä jarruttava tekijä, vaikka en tämän tutkimuksen kautta perehtynyt coachingin tilastoihin, enkä näin ollen tiedä faktoja. Kyseessä ei ole kuitenkaan se edullisin kehittämismenetelmä, joten sen toimivuudesta halutaan olla varmoja. Ihmiset eivät halua ostaa niin sanotusti ”sikkaa säkissä”. Ei siis olisi ainakaan haitaksi, mikäli potentiaalisilla asiakkailla olisi mahdollisuus tutustua coachattavien kokemuksiin ennen päätöstä palvelun hankkimisesta. Samalla he saavat jonkinlaisen käsityksen coachin persoonasta ja he voivat punnita juuri kyseisen coachin sopivuutta itselleen.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessini alkoi hieman tahmeasti, kun lähestyin mahdollisia toimeksiantajia valmiin aiheen kanssa. Lopulta sopiva toimeksiantaja löytyi opinnäytetyöohjaajaltani saamani vinkin avulla, mutta aihetta vielä muokattiin yhdessä toimeksiantajan kanssa entistä spesifimmäksi. Aiheesta muotoutui lopulta täysin toimeksiantajan toiveen mukainen, mikä sopi myös minulle hyvin. Halusin opinnäytetyöstäni olevan aidosti hyötyä toimeksiantajaleni. Itse työn toteutus käynnistyi sopivien haastateltavien etsinnällä, mihin sain sekä opinnäytetyöohjaajaltani että toimeksiantajaltani hyviä suosituksia. Valitsin neljä nimekästä ja kokenutta business coachia, ja sain kaikki haastattelut pidettyä kahden viikon aikarajissa.

Aloitin opinnäytetyön samaan aikaan, kun minulla oli syyslukukauden kurssveja käynnissä, minkä takia työ edistyi loka-marraskuussa varsin hitaasti. Edessä oli myös suunniteltuna muutaman kuukauden ulkomailta oleskelu pitäen sisällään vapaa-ajan matkailua ja vaihto-opiskelun. Tarkoitukseni oli kirjoittaa opinnäytetyöstä suurin osa opiskelijavaihdon aikana maaliskuu-, huhti- ja toukokuun aikana. Vaihto-opiskelun, vapaa-ajan matkan ja syksyn kurssien takia asetin opinnäytetyölle mahdollisimman realistisen tavoitteen toukokuulle 2019, vaikka aloitinkin työn jo lokakuussa. Pyrin kirjoittamaan syyslukukauden 2018 aikana tietoperustan kokonaisuudessaan valmiiksi, mutta koska arvioin oman jaksamiseni väärin, en pysynyt tässä tavoitteessa. Sain tietoperustasta valmiiksi syksyn aikana noin puolet. Elämäni kuului tuolloin opinnäytetyön lisäksi kuusi muuta kurssia, neljä projektia, vaihto-opintoihin liittyviä toimenpiteitä sekä muuttoa. Tein silti minkä pystyin ja olin itselleni armollinen.

Talvella työn tekemiseen tuli odotettu kahden kuukauden tauko matkan takia, minkä olin ottanut opinnäytetyösuunnitelmassani huomioon. Olin kuitenkin matkanikin aikana asennoitunut jatkamaan opinnäytetyön tekemistä, mikäli siltä tuntui. Olin varautunut tähän hankkimalla runsaasti sähköistä aineistoa, sillä Haaga-Heliassa en suunnitelmani mukaan olisi enää fyysisesti opinnäytetyön tekoa jatkanut. Tämä toi omia haasteitaan mukaan, sillä muutamaa oivallista teosta ei ollut saatavilla e-kirjana, jolloin jouduin tekemään runsaasti valmisteluja ennen ulkomaille lähtöä. Se ei kuitenkaan osoittautunut millään tavalla esteeksi työn edistymiselle. Opin sen sijaan hyödyntämään verkkokirjaston sähköistä tarjontaa entistä monipuolisemmin ja käyttämään laadukkaampia hakusanoja.

Opinnäytetyö ei juurikaan talven aikana edistynyt, mutta työn tekeminen jatkui määrätietoisesti maaliskuun alussa hieman itsenikin yllätykseksi tavoiteaikataulussa pysyen. Jouduin tammikuun lopussa keskeyttämään matkani ja siirtämään myös vaihto-opiskeluni syyslukukaudelle 2019 kohdatessani tammikuussa valtavan läheisen menetyksen. Tämän menetyksen takia kaikki työhön ja opiskeluihin liittyvä menivät välittömälle tauolle, mutta maaliskuussa aloin kerätä energiaa opinnäytetyön jatkamista varten. Työn kirjoittaminen läpi kevään oli äärettömän raskasta kokemani perhetragedian vuoksi, mutta pyrin motivoimaan itseäni visualisoimalla valmista opinnäytetyötä mielessäni. Olin heti prosessin alussa asettanut eksaktin valmistumispäivämäärän työlle, jotta minulla olisi konkreettinen deadline, jota kohti kulkea ja joka olisi helppo muistaa. Tämä siitäkin huolimatta, vaikka minun ei valmistumisen takia olisi tarvinnut kiirehtiä. Kevään 2019 aikana opinnäytetyötä työstäessäni löysin itsestäni poikkeuksellista periksi antamattomuutta ja kunnianhimoa jaksaussani kaikesta kokemastani huolimatta puskea itseäni eteenpäin ja pitää kiinni asettamistani tavoitteista. Työ valmistui lopulta viikkoa myöhemmin alkuperäisestä tavoitteesta, mutta tällä ei juurikaan ollut vaikutusta työn arviointiin tai omaan valmistumiseeni. Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen opinnäytetyön aikataulutuksen toteutumiseen.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin työelämän coachingin olevan ennen kaikkea luottamuksellista persoonabisnestä. Sellaista työtä, mitä robotti ei tulevaisuudessa pysty korvaamaan. Luottamuksen rooli coachingin onnistumisessa on häkellyttävä, sillä prosessissa ei menestyä, mikäli asiakas ei kykene coachin kanssa luottamukselliseen yhteistyöhön. Tiesin luottamuksen olevan tärkeää, mutta sen merkitys tuli minulle silti yllätyksenä. En aavistanut, miten paljon coachingissa voi mennä vikaan ilman lujaa luottamussidettä, vaikka kaikki muu prosessissa toimisi moitteettomasti. Sain tämän tutkimuksen kautta laajan kuvan business coaching-toimialasta, minkä koen itselleni hyödyksi tulevaisuuden urasuunnitelmia ajatellen. Erityisesti henkilöstöhallinnon tehtävissä coaching-tuntemuksesta on hyötyä – coaching-alan työtehtävistä puhumattakaan. Joka tapauksessa ihmisten parissa tiedän haluavani toimia.

Coaching on yksi nykypäivän kiivaimmin kasvavista henkilöstön kehittämismenetelmistä, joten on hyvä tietää, mistä puhutaan. Tutkimuksen myötä opin, että coachingista hyötyvät ihan kaikki eikä sitä hankita vain silloin, kun työyhteisössä on ongelmia – vaan päinvastoin. Coachingista saa parhaan hyödyn, kun se tilataan jo jonkin olemassa olevan hyvän asian vahvistamiseksi. Tästä minulla on henkilökohtaista kokemusta, sillä minulle tarjoutui mahdollisuus ryhtyä itse coaching-prosessiin opinnäytetyöprosessin aikana. Minulla oli selkeä tavoite löytää itsestäni piileviä kykyjä ja oikea suunta elämälle. On ollut mieltä avartavaa samanaikaisesti tutkia coachingin teoriaa, analysoida ammatticoachien näkemyksiä

työstään ja olla itse prosessissa coachattavana. Kuluneet kuukaudet ovat olleet äärimmäisen opettavaisia ja tunnen saaneeni paljon eväitä tulevaisuutta varten. Kun henkilöstöhallinnon ja esimiestyön suuntautumisopinnoissani puhuimme coachingista yhden luennon verran, halusin heti tietää siitä lisää. Valmentajataustaisena kiinnostuin luonnollisesti valmentamisesta myös työelämässä. Opinnäytetyön aihetta ei ollut vaikea päättää, kun tuli päätöksen aika – tiesin haluavani tutkia business coachingia. Muistan asettaneeni itselleni tuolloin tavoitteen, että opinnäytetyöni valmistuttua osaan kertoa coachingin perusperiaatteesta vaikka unissani. Vielä parempi, jos opin yksityiskohtia ja syy-seuraussuhteita coachingista. Nyt voin käsi sydämellä tyytyväisin mielin sanoa, että tuo tavoite on saavutettu.

Lähteet

Alatalo, M. 19.11.2018. Sähköpostiviesti.

Bacharach, Y. 5 essential skills for successful coaching. INC. 8.8.2013. Blogikirjoitus. Luettavissa: <https://www.inc.com/yael-bacharach/five-essential-skills-for-successful-coaching.html> Luettu: 10.5.2019

Barnett, M. Coaching in the workplace. Practical guide to coaching in the workplace. 2009. Luettavissa: https://www.accipio.com/eleadership/pluginfile.php/4693/mod_resource/content/3/Coaching%20in%20the%20Workplace%20Article.pdf Luettu: 18.1.2019

Blackman, A., Moscardo, G., Gray, D. E. Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. 2016. SAGE. Australia. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484316673177> Luettu: 15.4.2019

Bond, C., Seneque, M. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. 2013. Emerald Group Publishing Limited. Lontoo & Australia. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02621711311287026> Luettu: 1.5.2019

BCC Business Coaching Center. 2019. Luettavissa: <https://www.businesscoaching.fi/copy-of-yhteys> Luettu: 6.5.2019

BCC Business Coaching Center. Ohjeita coaching-prosessiin. 9.1.2018. Blogikirjoitus. Luettavissa: <https://www.businesscoaching.fi/single-post/Ohjeita-coaching-prosessiin> Luettu: 6.5.2019

BCI Business Coaching Institute. Mitä coaching on? Luettavissa: <http://www.bci.fi/mita-coaching-on/> Luettu: 21.11.2018

Carlsson, M., Forssell, C. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2012. Tietosanoma. Tallinna.

Clutterbuck, D., Whitaker, C., Lucas, M. Coaching Supervision. A practical guide for supervisors. 2016. Routledge. Lontoo.

Coutu, D., Kauffman, C. HBR Research Report. What can coaches do for you? 2009. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>
Luettu: 6.5.2019

Fillery-Travis, A., Lane, D. Does coaching work or are we asking the wrong question? International coaching psychology review. 2006. Lontoo. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/234833815_Does_Coaching_Work_Or_Are_We_Asking_the_Wrong_Question Luettu: 26.4.2019

ICF International Coach Federation. 2016. Luettavissa: <https://foundationoficf.org/> Luettu: 4.11.2018

ICF International Coach Federation Finland. Coaching-tietopankki. 2017. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/tietopankki/> Luettu: 4.12.2018

ICF International Coach Federation Finland. Eettiset säännöt. 2017. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/eettiset-saannot/> Luettu: 1.5.2019

Kahn, M. S. Coaching in the axis. Working with complexity in business and executive coaching. 2014. Knovres Publishing. Etelä-Afrikka.

Kajaanin ammattikorkeakoulu KAMK. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> Luettu: 5.12.2018

Kananen, J. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. 2017. JAMK-julkaisut. Jyväskylä.

Lindfors, H-K., Soback, D. Mitä on coaching? 14.3.2018. Coaching-opas. Koulutus.fi. Luettavissa: <https://www.koulutus.fi/opaat/mitaoncoaching-9434> Luettu: 4.11.2018

Natale, S. M. & Diamante, T. The five stages of executive coaching: Better process makes better practice. 2005. Springer. USA.

Peitsalo, P. 15.11.2018. Sähköpostiviesti.

Pietikäinen, M., Mäkinen, T. Selkeyttä työtä coachingilla. 26.1.2017. Blogikirjoitus. Suomen Coaching-yhdistys. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/selkeyta-tyota-coachingilla/> Luettu: 4.11.2018

Ristikangas, M-R., Ristikangas V. Valmentava johtajuus. 2010. WSOYpro. Helsinki.

Ristikangas, V. Valmentava johtajuus – asennetta ja heittäytymistä. 9.10.2017. Suomen Coaching-yhdistys. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/wp-content/uploads/2017/10/Vesa-Ristikangas-CoachingDay-Valmentava-johtajuus.pdf> Luettu: 29.11.2018

Salomaa, R. Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto. 2017.

Sandler, C. Executive coaching. A psychodynamic approach. 2011. Open University Press. New York.

Savolainen, A., Äijälä, P. Työn ja HR:n tulevaisuus: mitä kun työpaikat vähenee? International Coach Federation (ICF). 3.7.2018. Blogikirjoitus. Luettavissa: <http://www.icffinland.fi/icf-blogi/tyon-ja-hrn-tulevaisuus-mita-kun-tyopaikat-vahenee/> Luettu: 3.12.2018

Stout-Rostron, S. Leadership coaching for results. Cutting-edge practices for coach and client. 2014. Knowres Publishing. Etelä-Afrikka.

Sundberg, J. 15.11.2018. Sähköpostiviesti.

Suomen Coaching-yhdistys. 2019. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/yhdistys/> Luettu: 5.12.2018

Suomen Coaching-yhdistys. Suomen Coaching-yhdistyksen eettinen ohjeisto. 2019. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/eettiset-ohjeet/> Luettu: 22.4.2019

Tiililä, M. Löydä itsestäsi johtaja. 2018. Luettavissa: <https://www.maarittiilila.fi/> Luettu: 21.11.2018

Tiililä, M. 16.11.2018. Sähköpostiviesti.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2012. Tammi. Helsinki.

Verne. Liikenteen tutkimuskeskus. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/ Luettu: 5.12.2018

Viitala, R. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 2013. Edita. Helsinki.

Wellington, P. Effective People Management. Your guide to boosting performance, managing conflict and becoming a great leader in your start up. 2017. KoganPage.

Wilson, C. Performance Coaching. A complete guide to best practice coaching and training. 2014. KoganPage. USA.

Worldwide Association of Business Coaches (WABC). Business coaching definition. 2002–2018. Luettavissa: <https://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>
Luettu: 3.12.2018

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset.

1. MIHIN TARPEESEEN COACHINGIA KÄYTETÄÄN?
2. MITÄ COACH TEKEE, JOTTA TUKEE ASIAKKAAN ASIAA?
3. MILLAISIA HAASTEITA COACH VOI PROSESSIN AIKANA KOHDATA?
4. MITKÄ ELEMENTIT PROSESSISSA OVAT AUTTANEET COACHATTAVAA?
MITKÄ OVAT EDESAUTTANEET TAI HAITANNEET?
5. MILLAINEN ON ONNISTUNUT COACHAUS?