

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaalian koulutusohjelma

Mia-Marja Laitinen

TYÖHYVINVOINTIA COACHING-MENETELMÄLLÄ

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaaliala

LAITINEN, MIA-MARJA	Työhyvinvointia coaching-menetelmällä
Opinnäytetyö	69 sivua + 8 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Merja Hautalainen
Toimeksiantaja	Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry Elokuu 2012
Avainsanat	coach, coaching, valmennus, työhyvinvointi, hyvinvointi, life coaching, ratkaisukeskeisyys, enneagrammi

Opinnäytetyön tavoitteena oli vaikuttaa myönteisesti Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:n työyhteisön hyvinvointiin käyttämällä coaching-menetelmää. Tarkoituksena oli tarkastella työyhteisön hyvinvointia ja yksilöiden työhyvinvointia sekä niiden muutosta coaching-prosessin aikana. Coaching-valmennus tähtää yksilön tai ryhmän tasapainoon, kasvuun ja kehitykseen parantamalla valmennettavan toimintatapoja ja suorituskykyä. Se perustuu positiiviseen psykologiaan, ratkaisukeskeisyyteen ja aivotutkimuksiin.

Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi on keskeinen työelämän menestystekijä. Kun panostetaan suunnitelmallisesti työhyvinvointiin, saadaan mittavia taloudellisia hyötyjä samalla, kun työntekijät voivat paremmin. Käytännön työssä käytettiin coachingia, tietoisuustaitoja ja enneagrammityöskentelyä työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Opinnäytetyön tekijä suunnitteli, toteutti ja arvioi coaching-prosessin, joka arvioitiin laadullisella ja kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Prosessin aikana saaduista palautteista kävi ilmi, että valmennettavat alkoivat kyseenalaistaa toimintatapojaan, oppivat uusia tapoja toimia, heidän itseluottamuksensa kasvoi ja työpaikan ilmapiiri parani. Se vaikutti myönteisesti työssä viihtymiseen, asiakkaisiin ja yhteistyöhöihin. Valmennettavien sisäinen motivaatio, suoritusten toteuttaminen sekä sitoutuminen omaan ja työyhteisön hyvinvointiin kasvoivat coaching-prosessin aikana ja tuloksena. Arvioinnissa huomioitiin, että monet muuttuvat tekijät saattavat vaikuttaa sosiaalialan vaikuttavuusarvioinnin tuloksiin.

Tämän työn perusteella coaching on toimiva ja hyvinvointiin positiivisesti vaikuttava menetelmä. Se näyttäisi vaikuttavan kokonaisvaltaisesti valmennettavien elämään ja auttavan heitä kohti asetettuja tavoitteita. Sosionomin näkökulmasta katsottuna coaching on ennaltaehkäisevän työn väline. Se on toimiva menetelmä niin yritysten käyttöön kuin sosiaalialalle.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Bachelor of social services

LAITINEN, MIA-MARJA

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

Keywords

Towards Well-Being at Work with Coaching

69 pages + 8 pages of appendices

Merja Hautalainen, Senior Lecturer

Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry

August 2012

coach, coaching, well-being, life coaching, solution based
approaching, enneagram

A holistic well-being of each employee is central in working success. The aim of the study was to affect the well-being in the work community of South-East Finland's Social Organization Kakspyy. The selected method was coaching. The first target was to consider the well-being of the work community and each employee. The second target was to observe if the well-being changed during the process. The purpose of coaching was to influence the balance, growth and improvement of each individual and the whole community by making the individuals to act better. The method is based on positive psychology, solution based approaching and brain research. In the current study, coaching, mindfulness and enneagram were used.

The coaching process was designed, performed and evaluated using qualitative and quantitative methods by the B Sc student. Employees started to doubt their way of action and learned new manners. Their self-confidence enhanced and atmosphere in the working community increased. The changes affected the enjoyment at work, and the interaction with the clients and the cooperation partners. The motivation, fulfillment and commitment in their own well-being were growing during the coaching-process. Unfortunately, however, the sample size in the current investigation was smallish, and the employees and the community were followed for twelve months only. If there were no time limitations, the results might have been more generalizable.

Despite these limitations, the result indicates that coaching is useful and it affects positively subjective well-being. In particular, it seems to help the employees to reach their individual goals. Based on the current study, coaching can be seen as a preventative working instrument and it is as useful in social services as it is in society.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoitteet ja tarkoitus	6
1.2	Näkökulma ja viitekehys	7
1.3	Keskeiset käsitteet	8
1.3.1	Coaching	8
1.3.2	Positiivinen psykologia	9
1.3.3	Aivojen toiminta	12
1.3.4	Mindfulness eli tietoisuustaidot	14
1.3.5	Ratkaisukeskeisyys	16
1.3.6	Enneagrammi	18
2	COACHING	22
2.1	Mitä life coaching on?	22
2.2	Suhde muihin läheisiin ohjaustyyliihin	24
2.3	Coach ja coachattava	26
2.4	Coaching ja työhyvinvointi	27
2.5	Työhyvinvoinnin talousvaikutukset	31
2.5.1	Tuottavuus	31
2.5.2	Työhyvinvoinnin kulut	34
3	TOTEUTUS	35
3.1	Alkutilanne ja tutkimusongelma	35
3.2	Opinnäytetyön prosessi	37
3.3	Coaching-prosessi työyhteisössä	38
3.3.1	Henkilökohtainen coaching	39
3.3.2	Ryhmävalmennus	40
3.4	Arviointitutkimuksen kuvaus	42
3.4.1	Laadullinen arviointitutkimus	42
3.4.2	Kvantitatiivinen arviointitutkimus	44

3.5	Arviointitutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	44
4	TULOKSET: COACHINGIN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN	46
4.1	Coaching-prosessin vaikutukset yksilötasolla	46
4.1.1	Laadullisen arvioinnin tulokset	46
4.1.2	Kvantitatiivisen arvioinnin tulokset	49
4.2	Coaching-prosessin vaikutukset työyhteisöön	50
4.3	Coachin työtavasta	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
5.1	Coaching-prosessin tulosten vertailua	55
5.2	Etiikka ja luotettavuus	57
5.3	Visioita työn jatkoksi	59
5.4	Oppiminen ja kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana	60
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	
	Liite 1. Yksilöcoachingin aikataulu	
	Liite 2. Opinnäytetyöprosessi	
	Liite 3. Esite työyhteisölle	
	Liite 4. Johtoryhmälle	
	Liite 5. Ensimmäisten ryhmävalmennusten tuotokset	



Työhyvinvointia coaching-menetelmällä, jonka tekijä on [Mia-Marja Laitinen](#), on lisensoitu [Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä](#).

1 JOHDANTO

1.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Nykypäivän työelämässä edellytetään itsenäistä otetta. Sitä ei voi toteuttaa täysin yksin vaan myös sosiaalisen ympäristön on muututtava, että työelämän vaatima kestävä muutos voi tapahtua. (Ruohotie & Honka 2003, 25, 129.) Itsenäinen työskentelytapa ja menestyminen nykypäivän työelämässä edellyttävät, että yksilö kehittää psyykkisiä resurssejaan ja hyödyntää niitä paremmin (Parpei 2008,1). Silti ihminen on kokonaisuus, jonka elämän eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kotielämää ei voi sulkea täysin pois työajaksi ja työssä eteen tulevia vastoinkäymisiä ei voi sulkea täysin pois kotona olemisen ajaksi. Vastaavasti, kun onnellisuus, tyytyväisyys ja ilo kasvavat jollakin elämän osa-alueella, se vaikuttaa mieleemme ja tunteisiimme muilla elämän osa-alueilla.

Opinnäytetyö tilattiin ja toteutettiin Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry:n (Kakspy ry) yksikössä. Kakspy ry:llä on yhteensä noin 80 työntekijää. Käytännön produkti toteutettiin työyhteisössä, jossa oli kuusitoista työntekijää ja korkea työntekijöiden ja asiakkaiden vaihtuvuus. Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli tarkastella ja kuvata työyhteisön jäsenten työhyvinvointia ja hyvinvointia, heidän hyvinvoinnin kokemustaan ja sen mahdollista muutosta coaching-prosessin aikana. Tarkoitus oli vaikuttaa myönteisesti työyhteisön työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli, toteutti ja arvioi coaching-prosessin. Käytännön toteutuksen yleisistä tavoitteista sovittiin yhdistyksen kehittämisjohtajan kanssa, kun Kakspy ry tilasi opinnäytetyön heinäkuussa 2012.

Suomen Coaching-yhdistys (2014) määrittelee coachingin prosessiksi, ”jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa omat tavoitteensa”. Coaching pyrkii parantamaan ryhmän tai yksilön suorituskykyä ja toimintatapoja ja siten vaikuttamaan ryhmän tai yksilön kokonaisvaltaiseen kehittymiseen (Suomen Coaching-yhdistys 2014). Coach ohjaa valmennettavaa hyödyntämään kokonaisvaltaisemmin oman potentiaalinsa, sillä ihmisillä on paljon kykyjä ja taitoja, joita he eivät syystä tai toisesta käytä. Coachingin seurauksena valmennettu voi jopa ylittää omat tavoitteensa. Hän auttaa samalla organisaatiotaan menestymään ja voimaan paremmin. Coaching yhdistää henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen aikaamme sopivalla tavalla (Räsänen 2007, 15).

1.2 Näkökulma ja viitekehys

Pyrin tarkastelemaan coaching-prosessia sosionomin näkökulmasta. Olin käytännön toteutuksen alkaessa käynyt Elämäntaidon valmennusakatemia MB Life Coach -koulutuksen ja opiskelin parhaillaan coaching-jatkotutkintoja, ja siksi työssä voitiin käyttää coaching-menetelmää. Olen koulutusteni aikana huomannut coachingin ja sosiaalialalla yleisesti tiedossa olevien menetelmien kesken paljon yhtäläisyyksiä. Kaikkia ei tässä toiminnallisen produktin teoriassa käsitellä, vaan lukijan osaksi jää tutustua muihin läheisiin teorioihin. Opinnäytetyön produktin arviointia varten tutustuin laadulliseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, joita käytin coaching-prosessin vaikutavuuden arvioinnissa. Työn arviointikysymykset ovat:

1. Miten coaching vaikuttaa työyhteisön jäsenten henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työhyvinvointiin?
2. Miten coaching vaikuttaa työyhteisöön?
3. Millaisena coach-valmentajan toiminta koetaan?

Arviointitutkimuksen metateorianana on sosiaalis-kognitiivinen teoria. Sosiokognitiivisen näkemyksen mukaan yksilön kognitiivisten prosessien merkitys korostuu. Keskeisiä asioita ovat oppijan aktiivinen ajattelu ja oppimisprosessin itseohjautuvuus. Sosiaalisen vuorovaikutuksen katsotaan olevan oppimista edistävä tekijä, vaikka oppimisprosessit nähdään yksilöllisinä. Sosiokognitiivisessa teoriassa näkemykset oppimisesta pohjautuvat Piaget'n teorioihin, jotka käsittelevät oppimista. Piaget'n teoriassa sosiaalinen vuorovaikutus on käytännössä merkittävä yksilön ajattelun aktivoijana ja jaetun ymmärtämisen muodostamisessa. Sosiokognitiivinen oppimistutkimus keskittyy muun muassa motivaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksen tutkimiseen. Teoriassa on tutkittu ongelmanratkaisun merkitystä. (Salovaara 2004.)

Teoria sopii hyvin opinnäytetyöni metateoriaksi ja coaching-prosessin pohjateoriaksi, koska coaching perustuu vahvasti dialogiseen vuorovaikutukseen. Ryhmävalmennuksessa päästään hyödyntämään jaettua ymmärtämistä ja ryhmä nähdään oppimista edistävänä tekijänä. Coaching voidaan nähdä ajattelun aktivoijana. Käytännössä coaching vaikuttaa yksilön motivaatioon tehdä elämässään asioita ja muutoksia, joita hän haluaa. Coaching on itseohjautuva ihmisen sisäinen muutos- tai oppimisprosessi (Parppei 2008).

1.3 Keskeiset käsitteet

1.3.1 Coaching

Hyvin laajasti ottaen coaching on ratkaisusuuntautunutta, tulorientoitunutta ja systemaattista toimintaa. Valmentaja (coach) käyttää vakiintuneita ja tunnustettuja tekniikoita, että valmennettava tai valmennettavat saavuttaisivat tavoitteensa, parantaisivat suoritustaan, lisäisivät hyvinvointiaan tai oppisivat itseohjautuvaa oppimista. (Grant 2005, 1 ja 11 teoksessa Parpei 2008,6.) Kirjallisuudessa coaching määritellään muun muassa oppimisen muodoksi, jossa coach tukee valmennettavan oppimista ja kehittymistä niin, että tämä hyötyy valmennuksesta (Starr 2003, 226). Coach toimii valmennettavan kanssa systemaattisesti eri tekniikoita käyttäen, että valmennettava saa valmennuksesta itselleen parhaan mahdollisen hyödyn.

Coaching voidaan jakaa kategorioihin toimintayhteyden ja valmennettavan mukanaan tuoman sisällön mukaan (Parpei 2008, 5). Valmentamista on useanlaista: johdon-, esimiesten-, asiantuntijoiden- ja elämäntaitojen valmentamista (Carlsson & Forssell:n 2008, 22). Selkeintä erottelu on työyhteisöjen ja liikemaailman (business coaching) ja elämäntaitojen valmennuksen (life coaching) välillä. Life coaching voidaan jakaa lisäksi henkiseen coachingiin ja urasuunnittelun coachingiin. (Martin 2001; Fairley & Stout 2004.) Tässä opinnäytetyössä käytännön toteutuksessa käytettiin menetelmänä life coachingia, mutta työn toteutuksesta johtuen käytännössä opinnäytetyössä oli kyse enemmän organisaation kehittämiseen ja yrityksen sisäiseen coachingiin käytetystä business coachingin alalajista (ks. Parpei 2008, 6).

Vuorovaikutus kuuluu tärkeimpänä kaikkiin coachauksen määritelmiin. Coachingin avulla parannetaan suoritusta, ja coach tukee valmennettavaa ”ylittämään aiemmat suoritustasonsa”. Coach auttaa valmennettavaa tekemään henkilökohtaisesti parempia päätöksiä ja vapauttamaan voimavarojaan, että halutut tulokset saavutetaan. (Räsänen 2007, 84–86; Starr 2003, 11.) Coachingia tulisi tarkastella dialogisena tapana toimia, koska sitä ei voida rajata tarkasti tiettyihin menetelmiin ja tekniikoihin (Parpei 2008,7). Coaching-prosessissa coach on vuorovaikuttajana keskeisessä roolissa. Hänen tehtäviinsä kuuluu luoda luottamuksellinen suhde valmennettavaan, jotta valmennettava uskaltaa vapauttaa voimavarojaan ja olla itselleen rehellinen. Sitä kautta on mahdollisuus päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin ja saavuttaa valmennettavan todelliset tavoitteet.

Suomenkielisen termin löytyminen vähentäisi ”tulkinnallisen ammattisanaston eriytymistä”. Englanninkielisen termin käyttöä puoltaa se, että silloin sana coaching liitetäisiin jo olemassa olevaan kontekstiin. Henkilökohtaisen valmennuksen termin ajatellaan usein sisältävän hyvin laajasti henkilökohtaisia valmennusmuotoja, joihin sisältyy valmennusta urheiluvallennuksesta mentorointiin. Coaching on kansainvälisesti sisällöllisesti rajattu ja Suomessa ollaan englanninkielisen termin kannalla, että se erotuisi muista lähialoistaan. Sanaa coaching käytetään suomenkielisisissä akateemisissa artikkeleissa. Sen perusteella voidaan katsoa, että termi alkaa vakiintua. (Parpei 2008, 4–5.) Koska coaching on vakiinnuttanut sanansa asemansa suomen kielessä ja termiä käytetään muissa kielissä englanninkielisenä (Parpei 2008, 5), tässä opinnäytetyössä käytetään sanoja coach ja coaching sanojen valmentaja ja valmennus tilalla.

1.3.2 Positiivinen psykologia

Coaching perustuu positiiviseen psykologiaan. Positiivinen psykologia keskittyy positiivisten tunteiden lisäämiseen ja henkilökohtaisiin vahvuuksiin. Positiivisella psykologialla on kolme pilaria: myönteiset tunteet, vahvuudet ja hyveet sekä myönteiset instituutiot. *Myönteiset tunteet* seuraavat kiitollisuuden, arvostuksen, anteeksiantamisen, menneisyyden hyväksymisen, tulevaisuuden uskon ja nykyhetken onnellisuuden harjoittamisesta. Seligmanin (2002, 21) mukaan hyveet tukevat aitoja myönteisiä tunteita, jotka ovat eri asia kuin hetkellinen mielihyvä. Kaikissa maailman uskonnoissa ja kulttuureissa on arvostettu seuraavia *hyveitä* yli kahdentuhannen vuoden ajan: viisaus ja tieto, rakkaus ja inhimillisyys, oikeudenmukaisuus ja rohkeus, kohtuullisuus, henkisyys ja mystisyys.

Positiivisessa psykologiassa *vahvuuksilla* tarkoitetaan henkilön moraalisia ominaisuuksia ja ne eroavat lahjakkuudesta, koska lahjakkuus, esimerkiksi absoluuttinen sävelkorva, on synnynnäistä ja vahvuuksia voidaan kehittää. Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi arvostelukyky, sosiaalinen tilannetaju, ystävällisyys, sinnikkyys, rehellisyys, johtajuus, itsehillintä, toivo, huumori ja kiitollisuus. Hyvällä elämällä tarkoitetaan omien ominaisvahvuuksien käyttämistä ja kehittämistä jokapäiväisessä elämässä onnellisuuden ja tyytyväisyyden kasvattamiseksi. Ominaisvahvuuksilla Seligman tarkoittaa niitä vahvuuksia, jotka ovat ihmiselle erityisen ominaisia, joita toiset vahvuudet eivät ole. *Myönteisillä instituutioilla* tarkoitetaan esimerkiksi demokratiaa, vahvoja yhteisöjä, koulutusta ja taloudellista turvaverkkoa. Nämä helpottavat hyveiden harjoit-

tamista ja niiden tutkiminen kuuluu lähinnä sosiologian, antropologian, valtiotieteen ja taloustieteen aloille. (Seligman 2002, 21, 24–25, 27.)

Optimistisuus on yksi monista vahvuuksista, jotka lisäävät hyvinvointia. Optimistisuutta on tutkittu muun muassa Harvardin yliopistossa kahdessa laajassa psykologisessa tutkimuksessa. Professori George Vaillant kutsuu tutkimuksissaan vahvuuksia kypsiksi puolustautumiskeinoiksi, joihin kuuluvat epäitsekkyys, tyydytyksen lykkääminen, tulevaisuuteen suuntautuminen ja huumori. Toisessa tutkimuksessa nunnista optimistisimmin elämään suhtautuneesta neljänneksestä 90 prosenttia oli elossa 85-vuotiaana. Ilottomimmin päiväkirjaansa asioita kuvanneesta neljänneksestä vain 34 prosenttia oli elossa 85-vuotiaana. (Seligman 2002, 15–16, 23.) Onneksemme vahvuuksia ja omaa suhtautumistaan voi harjoitella. Yllä on lueteltu asioita, jotka kasvatavat myönteisiä tunteita. Niiden harjoittaminen arjen keskellä kasvattaa myönteisiä tunteita ja optimistisuutta. Life coaching -valmennus keskittyy lisäämään ihmisten tyytyväisyyttä ja onnellisuutta erilaisten harjoitusten kautta. Kun henkilön tyytyväisyys kasvaa jollakin elämän osa-alueella, se vaikuttaa hänen suhtautumiseensa toisilla elämän osa-alueilla.

Positiivisesta psykologiasta löytyy coachingin kannalta tärkeitä tutkimustuloksia. Nii-
tä ovat:

- positiivisten tunteiden vaikutus elinikään (Danner, Snowdon & Fiesen 2001, 804–813),
- myönteisten tunteiden vaikutus hyvinvointiin (Fredrickson 1998, 300–319 ja 2001, 218–226),
- tunne seuraa ajatusta (Clark & Claybour 1997, 1139–1141),
- lapsuus ei määritä tulevaisuutta (Clarke & Clarke 1976; Rutter 1980, 800–815),
- kiitollisuuden vaikutus onnellisuuteen (Emmons & McCullough 2003, 377–389),
- anteeksianto lisää terveyttä (Seligman 1994),

- läsnäolon merkitys elämässä (Kabat-Zinn 1994),
- täydellinen uppoutuminen eli flow (Csikszentmihalyi 2005),
- työ, ura vai kutsumus, kun mikä tahansa työ voi muuttua kutsumukseksi ja kutsumuksesta tulla työpaikka (Wrzesniweski, Rozin & Bennet 2001; ks. Dalilama 2003, 105) ja
- ulkoisten olosuhteiden vaikutus onnellisuuteen, millä on yllättävän vähän tekemistä aidon onnellisuuden kanssa (Brief, Bucher, George & Link 1993, 646–653).

Voidaankin puhua positiivisten tunteiden kehästä. Siinä positiiviset tunteet, kuten ylpeys, kiitollisuus, ilo ja toiveikkuus, saavat sydämen avoimeksi hyvälle ihmissuhteille, onnistumisille ja toimeliaisuudelle. Ne puolestaan kasvattavat henkilölle taitoja, tietoa ja sosiaalista tukea, mikä vaikuttaa terveytemme ja selviytymiseemme. Ne johtavat positiivisiin tunteisiin ja kehä alkaa kuin alusta. (Fredrickson & Losada 2005, 678–686.) Positiivisia tunteita voidaan vahvistaa. Yksilöllisestä näkökulmasta myönteisiä tunteita voidaan vahvistaa erilaisin harjoituksin: kiitollisuusharjoituksilla, hyväksyvän, tietoisien läsnäolon harjoittamisella ja psykologista pääomaa vahvistavilla harjoituksilla. Sosiaalisesta näkökulmasta katsottuna myönteiset vuorovaikutustilanteet ja sosiaalinen tuki vahvistavat myönteisiä tunteita. Organisaation näkökulmasta käsin myönteisyyttä tukeva organisaatio vahvistaa positiivisia tunteita. (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek & Finkel 2008, 1045–1062.)

Nostan yhtenä myönteisten tunteiden herättäjänä esille harjoituksen, jossa lisätään ihmisen kiitollisuuden määrää. Robert Emmons ja Mike McCullough tekivät valvotun kokeen, jossa osa ihmisistä listasi päiväkirjaansa kiitollisuuden aiheitaan kahden viikon ajan. Tämän ryhmän ilo, onnellisuus ja tyytyväisyys kasvoivat tuona aikana todella paljon. Kun ihminen tekee tällaisen harjoituksen, hän voi kahden viikon jälkeen arvioida omaa tyytyväisyyttään ja onnellisuuttaan uudelleen. Seligman kehottaa ottamaan kiitollisuusharjoituksen tavaksi kokeilun jälkeen, jos sillä on tekijään vaikutusta. (Emmons & McCullough 2003, 377–389; Seligman 2002, 96–97.) Opinnäytetyön coaching-prosessissa kiitollisuusharjoitusta käytettiin joidenkin valmennettavien kanssa.

1.3.3 Aivojen toiminta

”Ihminen voi oppia ja muuttua koko ikänsä, sillä aivot eivät ole koskaan valmiit” (aivotutkija ja neurotieteiden professori Gerald Hüther 2012).

Aivoergonomiasta huolehtiminen on tärkeää ja monimutkaista. Aivot ovat monella tapaa arvoitus jopa aivotutkijoille, sillä monenlaiset tekijät vaikuttavat niiden toimintaan. Aivot menevät jumiin, jos ne joutuvat liian rasituksen alaiseksi. Aivot tarvitsevat aikaa ajatella, sillä ne toimivat verkostomaisesti. Aivot käsittelevät koko ajan jotain tietoa ja upea idea voi tulla mieleen missä ja milloin vain. Jos ja kun käytämme aivojamme nopeassa aikataulussa, aivot eivät pääse rauhassa työstämään tietoa. Neurologi ja tutkimusprofessori Kiti Müllerin mukaan ongelmanratkaisukykyä rasittaa eniten tavoitehakuinen ajatustehtäily. Hänen mukaansa ideat kannattaisi laittaa muhimaan ilman tavoitteita ja palata niihin myöhemmin. (Tamminen 2013.) Kun työssä on kiireen tuntu, aivot käyvät koko ajan ”ylikierroksilla”. Silloin ihminen ei ole avoin luoville ratkaisuille. On hyvä opetella käyttämään tietoisuustaitoja aivojen hyvinvoinnin takaamiseksi. Jo kolmen minuutin päivittäinen tietoisuusharjoitus (hiljentyminen) riittää siihen, että aivoissa avautuu yhteys luovuuteen ja sitä kautta luoviin ratkaisuihin (Borg & Pentikäinen 2012).

Työelämän uudistukset eivät useinkaan tarkoita sitä, että jotain tarpeetonta jätettäisiin hoitamatta. Sen sijaan uudistuksen jälkeen samaa työtä tehdään vähemmällä väellä. Liian iso työmäärä heikentää myös ”ketteräaivoisten” suoritusta. TTL ja Työtehoseura julkaisivat kesällä 2013 tutkimuksen, jonka mukaan erilaiset keskeytykset vievät noin 20–30 prosenttia työajasta. (Tamminen 2013.) Opinnäytetyön coaching-prosessin kohteena olevassa työyhteisössä oli toteutettu muutoksia nopealla tahdilla samaan aikaan, kun asiakastyön oli jatkettava entisellään. Työyhteisön jäsenet joutuivat vastentahtoisesti keskelle muutosprosessia ja kokivat, ettei heitä kuultu muutoksen suunnitteluvaiheessa. Työyhteisössä oli paljon sairaslomia, eikä sijaisia aina saatu. Työhön pystyville se tarkoitti työtaakan kasvamista. Edellä esitetyn valossa voidaan todeta, että työntekijöiden aivot olivat stressaantuneet. Vastustus ja tunnereaktiot olivat ymmärrettäviä.

Ihmisen aivojen hermosoluyhteydet kehittyvät koko elämän ajan. Käytön myötä hermosolujen väliset yhteydet kasvavat, tiivistyvät ja moninkertaistuvat. ”Pienet polut tallautuvat leveämmiksi, ja niistä kasvaa ajattelun maanteitä ja moottoriteitä”, kertoo

Gerald Hüther (Brusin 2012). Hermoyhteydet vahvistuvat vain silloin, kun ihminen kokee tai tekee jotain, mikä koskettaa hänen tunteitaan. Oppimista edistää siten esimerkiksi innostus tai ilo. Aivot pitävät siitä, että elämässä riittää ratkaistavia haasteita. Voimakkaimmin ihmistä motivoi yhteys toisten kanssa. Jos ja kun ihminen jätetään joukon ulkopuolelle, keho reagoi samoin kuin fyysisen kivun aikana. Tarve hyväksyvälle ja rakastavalle kanssakäymisen kulttuurille on hyvin suuri. Se myös edistäisi aivojen hyvinvointia ja oppimista. Ihmisen aivoissa on aineksia enemmän kuin osataan kuvitella. (Brusin 2012.) Positiivinen psykologia tutkii, miten myönteisiä tunteita voitaisiin vahvistaa. Myönteisten tunteiden, innostuksen ja ilon, tunteminen avaa ihmisen mieltä luovuudelle ja muutokselle. Myönteisten tunteiden kautta aivoissa rakentuu ”uusia moottoriteitä”, ja tavoitteisiin pääsy tulee helpoksi ja mieluisaksi.

Coaching keskittyy uusien toimintatapojen ja strategioiden rakentamiseen ja vahvistamiseen myönteisten tunteiden kautta. Usein ihmiset odottavat, että oma hyvinvointin kokemus muuttuu, kun joku toinen muuttuu (Innanen 2006, 25). Coachingissa katse käännetään omaan itseen: ”mitä minä voisin tehdä oman hyvinvointini parantamiseksi?” Näkökulma on usealle aivan uusi, vaikka se teoriassa tiedettäisiin ennestään. Näkökulman muutos saa aivoissa aikaan uusia yhteyksiä ja voi syntyä suuria oivalluksia.

David Rock (2006 & 2007) korostaa tutkimuksissaan, että oivalluksen ja toimintapäätöksen jälkeinen nopea toiminnan aloittaminen ja tietoinen ylläpito ovat tärkeitä. Hän on” tutkinut coachingin vaikutusta aivoihin neurotieteiden näkökulmasta”. Jos ja kun ihmisen toiminnasta puuttuu toiminnan kontrolli ja toiminnan tukeminen, tavoitteiden saavuttamisessa syntyy ongelmia ja haasteita. Rockin mukaan motivaatiovaihe menee nopeasti ohi. Siksi on tärkeää, että ihminen alkaa pikaisesti toimia tavoitteidensa eteen ja varmistaa, että uudet ideat toteutuvat käytännössä. (Parpei 2008, 162.) Miten varmistetaan, että ihminen alkaa toimia tavoitteidensa eteen? Houkutellaan hänestä esille iloa, aitoa innostusta ja ymmärrystä, että hänen tavoitteensa on hänelle parasta. On tärkeää varmistaa, että tavoite on valmennettavan oma tavoite eikä esimerkiksi hänen puolisonsa tai esimiehensä asettama.

Mielen ja kehon yhteyttä voi käyttää alentamaan stressiä ja parantamaan pitkän tähtäimen terveyttä. Apu löytyy autonomisesta hermostosta, koska se on osa suurempaa hermojärjestelmää ja yhteydessä muihin kehon järjestelmiin ja auttaa säätelemään nii-

tä. Autonomisen hermoston parasympaattinen puoli herätetään esimerkiksi rentoutumalla, tiedostamalla keho, mielikuvilla tai meditoimalla. Rentoutuminen voimistaa parasympaattisen hermoston hermoratoja. Se tyynnyttää stressireaktioita ja harmia. Rentoutuminen vähentää kroonisesta stressistä johtuvia solutuhoja. Suurin osa aivoista on omistautunut käsittelemään sanatonta viestintää kuten mielikuvia. Ne aktivoivat oikean aivopuoliskon ja toimivat vahvana pohjana hyvinvoinnille. Kesken kiireisen työpäivän voi tuoda mieleesi rauhoittavan mielikuvan ja vähentää siten stressin määrää. (Hanson & Mendius 2011, 106–111.)

Tietoinen läsnäolo tarkoittaa kykyä suunnata huomio sinne minne itse haluaa, ja että huomio pysyy siellä. Silloin mieli ei ole stressin tai kiireen vallassa. Tarkkaavaisuuden kehittyminen on voimakkain tapa muokata aivoja ja mieltä. Tietoista mieltä ja tiedostamatonta mieltä voidaan käyttää omien tavoitteiden saavuttamisessa esimerkiksi muuttamalla uskomuksia. (Hanson & Mendius 2011, 219; Murphy 2010, 18, 25–28.) Rentoutuminen, tietoisuustaidot ja niiden opetteleminen on yksi tie parempaan hyvinvointiin, koska aivot alkavat voida paremmin. Siksi rentoutumisharjoitukset otettiin mukaan tämän opinnäytetyön toteutukseen.

1.3.4 Mindfulness eli tietoisuustaidot

”Levon kieltäminen elimistöltä on kasvavan puun juurien katkomista.” -Sylvi Kekkonen (Santapukki 2006, 175).

Lääketieteen apulaisprofessori ja Massachusettsin yliopistollisen sairaalan stressiklinikan perustaja ja johtaja Jon Kabat-Zinn on tutkinut mielen ja kehon vuorovaikutusta. Hänen tavoitteenaan on tietoisuuden ja hyväksyvän läsnäolon lisääminen asiakkaidensa elämässä. Tietoisuustaitojen eli mindfulnessin lähtökohtana on, että elämämme avautuu hetki hetkeltä. Tietoinen, hyväksyvä läsnäolo tarkoittaa havainnointia ilman arvostelua. Se on tämän hetken hyväksymistä sellaisenaan ja pysähtymistä juuri meneillään olevaan hetkeen. (Kabat-Zinn 1994, johdanto.) Aivot ovat osa elimistöä. Aiemmin todettiin, että tietoyhteiskunnan työelämä rasittaa usein aivoja ylikierroksille saakka. Tietoisuustaitoja harjoitettaessa hyväksytään meneillään olevat ajatukset ja meneillään oleva hetki. Niihin ei tarvitse tarttua vaan niiden annetaan olla ja muuttua seuraavaksi hetkeksi. Väitän, että kiire on mielentila, jossa ihminen tarttuu ajatuksiinsa moneen tekemättömään asiaan yhtä aikaa ja ajattelee, että ne ”pitäisi tehdä nopeasti” (vrt. Erkkilä 2013).

Tollen (1997) mukaan odottaminen on mielentila. Silloin ihminen ei halua nykyisyyttä vaan tulevaisuutta. Silloin haluaa sitä, mitä ei ole saanut. Monet ihmiset odottavat hyvinvointia, mitä ei voi saada aikaan tulevaisuudessa. Nykyhetken hyväksynnän kautta nousee kiittolisuus tästä hetkestä, ja se on todellista hyvinvointia. (Tolle 1997, 93–94.) Hyvinvointia edistävät valinnat voi tehdä vain nykyhetkessä. ”Sitten kun” -ajattelu vie vain siihen, ettei tule valittua omaa hyvinvointia edistäviä asioita eikä toteutettua niitä.

Ei-tekemisen tila perustuu kiireettömyyteen. Ei-tekeminen saattaa ilmentyä tekemisessä ja tekemättömyydessä. Silloin tekeminen kumpuaa olemisesta, ajatuksesta, että tämä hetki on arvokas suorittamatta. Saattaa olla, että silloin ihminen saa vielä enemmän aikaiseksi, kun hän keskittyy meneillään olevan hetkeen ja tekemiseen. Silloin annamme asioiden olla ja avautua omaan tahtiinsa, pakottamatta. Meditaatio ja tietoisuustaidot tarkoittavat samaa kuin ei-tekeminen. (Kabat-Zinn 1994, 52–58.)

Coaching-prosessissa on tärkeää, että asiakas saa itselleen sopivan verran aikaa prosessoida asioita ja vastausten annetaan avautua pakottamatta. Coaching-tilanteen on oltava läsnä oleva ja kiireetön. Vastuu kiireettömän tilan luomisesta on coachilla.

Ihminen olettaa, että ajatus on totuus siitä, mitä ympärillä tapahtuu tai mitä on mielessä. Se on kuitenkin ihmisen oma tulkinta, jossa hän arvottaa tapahtumia hyväksi tai huonoiksi. Tietoisessa läsnäolossa on ensisijaisesti kyse siitä, että ihminen on yhteydessä itseensä. Tietoisella läsnäololla ei ole tekemistä uskonnon kanssa, vaikka aihetta on tutkittu tuhansien vuosien ajan. Usein tietoisuustaidot mielletään itämaiseksi ajattelumalliksi, vaikka Thoreau näki samat ongelmat Uudessa Englannissa jo vuonna 1846. Samoista asioista ovat puhuneet niin Amerikan intiaanit kuin Emerson. Ilman tässä hetkessä läsnä olemista menetämme elämämme arvokkaimman asian, tämän hetken, ja sen lisäksi jätämme ilman huomiota monet mahdollisuudet, joita läsnä oleva hetki olisi voinut meille tarjota. (Kabat-Zinn 1994, 12–14, 21–23). Tietoisuustaitojen harjoittamisen kautta on mahdollisuus löytää ”flow”, läsnä olevaan hetkeen tai tekemiseen uppoutuminen niin, että ajantaju katoaa.

Kabat-Zinn suosittelee ottamaan tietoisuustaidot osaksi omaa elämäänsä siinä vaiheessa, kun ihminen on valmis kuuntelemaan itseään ja omaa hengitystään, että olisi läsnä hetkessä. Hän toteaa tietoisuustaitojen harjoittamisen olevan kovaa työtä. (1994, 16.) Tolle (1997, 153) tuo esille, että useimmat ihmiset pakenevat nykyhetkestä tulevaisuuteen ja sen suunnitteluun, koska nykyhetkessä joutuisi kohtaamaan oman tuskansa,

ahdistuksensa tai riittämättömyytensä. Tietoisuustaitojen harjoittaminen tavalla tai toisella ennen jokaista coaching-kertaa oli opinnäytetyössä keskeisesti mukana alusta alkaen. Tarkoitus oli antaa valmennettaville mahdollisuuden tietoisuustaitojen kokeilemiseen.

1.3.5 Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeinen työote syntyi vaihtoehdoksi pitkille psykoanalyttisille terapioille 1970- ja 1980-luvuilla. Sen kehittäjät olivat Insoo Kim Berg ja Steve de Shazer työkalvereineen. Ratkaisukeskeisen mallin taustalla vaikuttivat systeemiteoriat ja erilaiset viestintä- ja konstruktivistiset teoriat. Filosofit Ludvig Wittgenstein ja psykiatri Milton Erickson tiedetään keskeisinä ratkaisukeskeisyyden syntyyn vaikuttavina henkilöinä. Ratkaisukeskeisyyttä kehitettiin 1990-luvulla, ja David Epston ja Michael White kehittivät narratiivisen (kertomuksellisen) terapian. Ratkaisukeskeisyyttä ja narratiivisuutta yhdistävät usko ihmisen muutosmahdollisuuksiin, keskusteluun sekä kielen ja tarinoiden syvälliseen vaikutukseen. (Malinen 2001, 30; Riikonen & Smith 1998.) Coaching-tilanteissa voidaan käyttää ratkaisukeskeisiä ja narratiivisia menetelmiä.

Suomeen ratkaisukeskeinen näkökulma tuotiin vuonna 1973 ja sitä sovellettiin ensimmäiseksi A-klinikkasäätiön nuorisoasemilla. Suomessa aktiivisia ratkaisukeskeisyyden esille tuojia ovat olleet Ben Furman ja Tapani Ahola. Nykyisin ratkaisukeskeisyyttä käytetään oppimisen ja uravalinnan ohjauksessa, esimiestyössä, valmennuksessa ja työnohjauksessa. Ratkaisukeskeiset menetelmät ovat käytännöllisiä ja niiden taustalla on humanistinen ajatus pystyvistä ja osaavista ihmisistä. Ratkaisukeskeinen työote on tapa ajatella ja katsoa maailmaa. (Helle 2005, 124.)

Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa myönteistä ja käytännönläheistä ajattelu- ja työtapaa, jota käyttäen kohdataan erilaisia elämän tilanteita. Ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneelle työlle ominaisia piirteitä ovat asiakaslähtöisyys, tavoitelähtöisyys, voimavarakeskeisyys, poikkeuksien ja edistymisen huomioiminen, myönteisyys ja luovuus, kannustaminen sekä muista työmuodoista lainattujen ideoiden hyödyntäminen. (Ratkes ry 2014.) Coaching voidaan ymmärtää ratkaisusuuntautuneeksi menetelmäksi ja työtavaksi (Grant 2005,1 teoksessa Parppei 2008, 6).

Ratkaisukeskeisessä työssä asiakkaana voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, työyhteisö tai muu ryhmä. Asiakas asettaa omat tavoitteensa ja keskustelun painopiste on tavoit-

teissa ja keinoissa, miten ne saavutetaan. Työskentelyssä pohditaan asiakkaan kykyjä, voimavaroja ja osaamista, että niitä voitaisiin käyttää pulman ratkaisemiseen. Menneisyys nähdään voimavarana ja painopiste on tavoitteen suuntaisessa edistymisessä. Ratkaisukeskeisyydessä voidaan käyttää luovuutta ja huumoria (vrt. positiivisten tunteiden kehän vaikutuksiin), ja tukea sitä kautta asiakkaan vahvuuksia. On olennaista ideoida dialogissa uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja kokeilla niitä. Työskentelyssä asiakkaan läheiset nähdään voimavarana ja aito myönteinen palaute ja kiitos ovat tärkeitä. (Ratkes ry 2014; Niemi-Pynttari 2014.)

Ratkaisukeskeiseen työotteeseen kuuluvat usko asiakkaan vahvuuteen ja pystymiseen, kielen merkitys dialogissa sekä asiakkaan kuuntelu ja kunnioittaminen. Se, että asiakas tulee ohjaustilanteeseen, osoittaa asiakkaalla olevan sisäistä vahvuutta ja pystymistä, mikä kannattaa sanoa ääneen. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyydessä ohjaaja tarkkailee, kuinka paljon käsitellään ongelmia tai niiden menneisyyttä ja kuinka paljon ratkaisuita, voimavaroja osaamista, edistymistä ja taitoja. Painopisteen tulee selkeästi olla vahvuuksissa, ratkaisuisissa ja pystymisessä. Kielellisistä tekniikoista yleisimpiä ovat ihmekysymykset, poikkeuskysymykset, tarkentavat kysymykset ja asteikkokysymykset. Tavoitteiden asettamisessa ohjaajan tehtävä on pitää suuretkin unelmat ja haaveet käyttövoimana, joihin suhtaudutaan arvostavasti. Asiakkaan kunnioittaminen on työskentelyn lähtökohta ja on ensiarvoisen tärkeää tukea asiakkaan tavoitteita ja tulevaisuuteen suuntautumista. (Lipchik 2002, 15; Niemi-Pynttari 2014.)

Ohjausmenetelmänä aktiivinen kuuntelu ”vaatii tietoista harjoittelua ja tiedostamista”. Ohjaajan tulee pitää mielensä virkeänä ja ymmärtää aina uudelleen jokaisen kuunneltavan ainutlaatuisuus. Kuuntelemisen esteet löytyvät usein kuuntelijasta eivätkä kuunneltavasta. (Niemi-Pynttari 2014.) Vance R. Peavyn (2006, 65) mukaan kuuntelu on paras käytettävissä oleva väline. Hänen mukaansa auttaminen perustuu aina kunnolliseen kuuntelemiseen. Coaching perustuu vahvasti aitoon, läsnä olevaan kuuntelemiseen ja kuulemiseen. Ei riitä, että ”ollaan kuulolla”, vaan on hyvin tärkeää haluta oikeasti kuulla, mitä toinen ihminen sanoillaan tarkoittaa. Ratkaisukeskeisessä työmuodossa voidaan esimerkiksi hyödyntää neuro-linguistic programming -tekniikoita (NLP), narratiivista työotetta, sopimuksia ja kognitiivisia harjoituksia (Ratkes ry 2014; Niemi-Pynttari 2014). Nämä tekniikat ja harjoitukset ovat ohjauksen toimintatapoja eivätkä varsinaisia teorioita (Niemi-Pynttari 2014) ja niitä käytettiin tämän opinnäytetyön coaching-prosessissa.

Joustavuus ja sallivuus ovat yhteistä voimavarakeskeisille näkökulmille. Se tarkoittaa, että ratkaisukeskeisyydessä, tässä tapauksessa coachingissa, voidaan soveltaa kaikkia menetelmiä, jotka tukevat asiakkaan kasvua ja tavoitteita. Voimavarakeskeisissä ajattelutavoissa sallitaan ja muistetaan myös elämän raskaus ja ihmisen ahdistus, eikä niitä suljeta pois. Ohjauksessa, esimerkiksi coaching-prosessissa, voidaan käyttää erilaisia ihmisen eri aisteja hyödyntäviä menetelmiä. NLP on näistä hyvä esimerkki. Sillä on juuret samoissa asioissa kuin ratkaisukeskeisyydellä, eikä se ole itsenäinen teoria vaan toimivien käytäntöjen kokoelma. NLP tutkii muun muassa aistien merkitystä ihmisen kokemuksen rakentamisessa. Ratkaisukeskeisyydessä ja NLP:ssä on yhteistä, että vaihtoehtoja oletetaan olevan runsaasti, ja että se (tai sen kokemus) lisääntyy, mihin huomio kiinnitetään. (Niemi-Pynttari 2014; Toivonen & Koivisto 2011, 148-149.) Positiivisessa psykologiassa huomio kiinnitetään myönteisiin tunteisiin ja vahvuuksiin sekä niiden vahvistamiseen. Samaa pyritään tekemään ratkaisu- ja voimavarakeskeisyydessä. Käytännön työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi NLP:n harjoituksia.

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen näkökulman vahvuus on, että se vapauttaa toimijoita tasaveroisempaan yhteistyöhön. Kuitenkin ohjaajan ja asiakkaan välillä on aina valtarakenne, jota voi pyrkiä purkamaan tai lievittämään ajattelemalla ohjaussuhdetta asiantuntijuutena. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja ohjaaja ohjausprosessin ja keinojen asiantuntija. (Niemi-Pynttari 2014.) Coaching pohjautuu vahvasti ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen. Coachin tulee uskoa aidosti ihmisen kykyihin, mahdollisuuksiin, asiantuntijuuteen ja tavoitteisiin. Hänen tärkeimmät työkalunsa ovat halu ymmärtää toisen ihmisen kieltä, aktiivinen kuuntelu sekä toisen ihmisen ja hänen aintuulaatuisuutensa syvälinen kunnioittaminen.

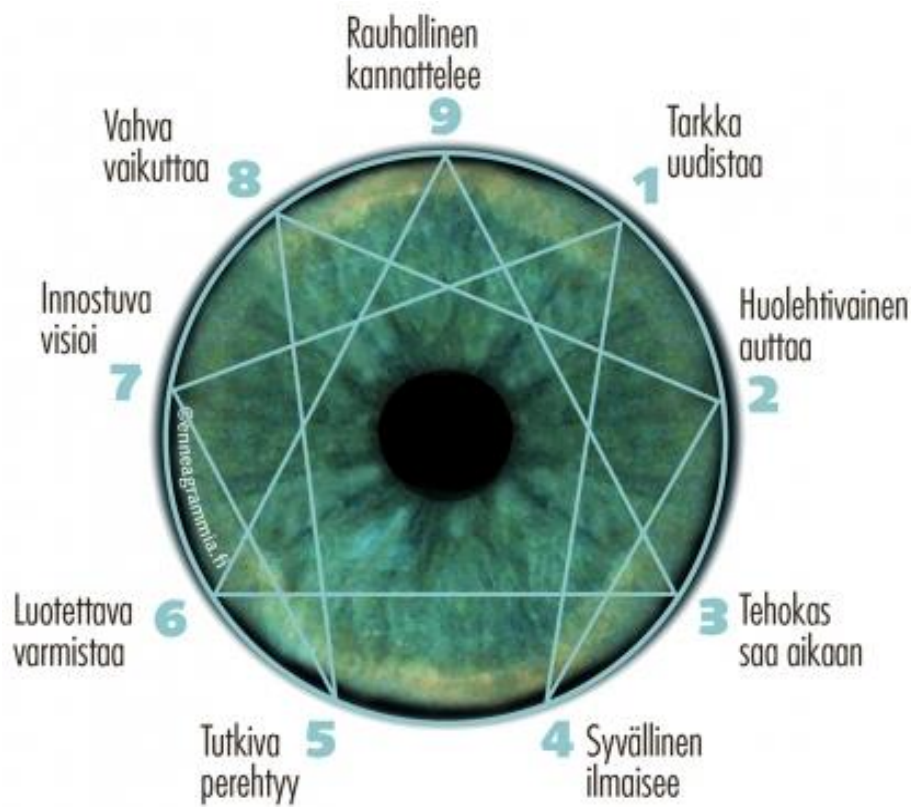
1.3.6 Enneagrammi

Enneagrammi on satoja vuosia vanha ihmistuntemuksen työkalu. Sen sanotaan olevan oman persoonan peili samalla, kun se auttaa parempaan ihmistuntemukseen ja toisen ihmisen ajattelun ymmärtämiseen. Sana enneagrammi tulee kreikan kielestä. Ennea tarkoittaa yhdeksää ja grammi kuviota tai kirjainta. Enneagrammiteorian mukaan jokaisella on lapsuudessa opittu käyttäytymisstrategia, jolla on saanut turvallisuutta ja selviytymiskokemuksia kasvu ympäristössään. Enneagrammissa on yhdeksän erilaista ja yhtä hyvää tapaa katsoa asioita. Jokaisesta tyylistä on kolme eri muunnelmaa. Eri-

laisia tyylejä ajatella, olla ja tuntee on enneagrammin mukaan yhteensä kaksikymmentäseitsemän. (Enneagrammia narratiivisesti; Mikä on enneagrammi?)

Jokaisella ihmisellä on oma historiansa, ympäristönsä ja elämäkokemuksensa, jotka tekevät ihmisistä ainutlaatuisia, olivatpa he mitä tyyppiä tahansa. Enneagrammi on kehittymisen ja kasvun väline, minkä avulla on mahdollista huomata omat luontaiset vahvuutensa ja niiden liikakäyttö. Se antaa hyvän pohjan itsetuntemukselle. Vaikka ihminen löytää enneagrammin avulla oman tyyhinsä vuorovaikuttaa, on hyvä muistaa, että jokainen on silti ainutlaatuinen yksilö. Enneagrammi on hyvä apuväline itsetuntemuksessa ja aloilla, joilla työskennellään ihmisten kanssa. (Enneagrammia narratiivisesti; Mikä on enneagrammi?; Taivainen 2011; Riso & Hudson 1999, 1–3.)

Enneagrammissa yhdeksän tyyppiä jakautuu vaisto-, tunne- ja ajatuskeskusten mukaan kolmeen ryhmään. Lisäksi yhdeksän enneagrammityyppiä muodostavat kolme eri ryhmää vaistotyyppien mukaan. Näitä ovat vetovoima- (sexual type), itsesuojelu- ja sosiaalinen vaistotyyppi. (Taivainen 2011, 27.) Enneagrammin avulla ymmärtää sekä omaa että toisten käytöstä paremmin, ja siksi yhteistyö toisten kanssa paranee. Eriytisesti kriisitilanteessa vaistotyyppi nousee käytöksen ohjaavaksi voimaksi ja ihminen ”varmistaa selustansa” vaistonvaraisesti joko tukeutumalla yhteisöönsä (sosiaalinen tyyppi), turvaamalla itse selustansa (itsesuojelutyyppi) tai turvautumalla yhteen itsen ulkopuoliseen tahoon (vetovoimatyyppi). (Riso & Hudson 1999, 71–75.) Kirjallisuuden valossa enneagrammista on hyötyä vuorovaikutuksessa niin kotona kuin työelämässä (ks. Taivainen 2011; Riso & Hudson 1999; International Enneagram Association Finland).



Kuva 1. Enneagrammissa on yhdeksän ihmistyyppiä (Enneagrammia narratiivisesti).

Verrattuna työ- ja bisneselämässä yleisesti käytettyyn persoonallisuusteorioihin, enneagrammi on laajempi ja kattavampi. Näkemystäni mukaan enneagrammissa yhdistyvät sosiaalis-kognitiivinen ja humanistinen persoonallisuusteoria. Humanistisessa lähestymistavassa korostuu yksilöllisyys (Saarniaho 2006) ja sosiaalis-kognitiivinen teoria painottaa tiedonkäsittelyä ja sosiaalisuuden tärkeyttä (Saarniaho 2006/2). Enneagrammissa voidaan nähdä joitain viitteitä psykoanalyttisestä teoriasta, sillä enneagrammi ei sulje pois Sigmund Freudin persoonan kolmea kerrosta, joita ovat id, ego ja superego. Enneagrammissa voidaan ajatella, että niin sanotut ”sokeat pisteet” kuuluvat alitajuntaan kuuluviin tiedostamattomiin ajatuksiin ja motiiveihin. Kun niistä tulee tietoiseksi, voi alkaa työstämään niitä itsensä ja läheistensä hyväksi (vrt. Taivainen 2011, 24; Riso & Hudson 1999, 23, 80 ja 84).

Työelämässä enneagrammin yhdeksän tyyppiä tulevat esille omilla tavoillaan. Stressitai kriisitilanteessa edellä mainitut vaistotyypit työntyvät käytöksessä esille. Työtyyppinä enneagrammista löytyvät:

- Laadunparantaja, joka tuo ryhmään tarkkuutta ja oikeudenmukaisuutta ja on täsmällinen, realistinen, ahkera ja periaatteellinen. Huonona päivänä hän on

kriittinen ja joustamaton. Laadunparantajan huomio kiinnittyy virheisiin, oikeaan ja väärään sekä tapaan tehdä.

- Kannustaja, joka tuo tiimiin avuliaisuutta ja välittämistä ja on lämminhenkinen, iloinen, vuorovaikutustaitoinen ja verkostuva. Huonona päivänä hän on uhrautuva ja muista riippuvainen. Kannustajan huomio kiinnittyy ihmissuhteisiin ja toisten tarpeisiin.
- Tekijä, joka tuo ryhmään tavoitteita ja ahkeraa tekemistä ja on aikaansaava, tehokas, motivoiva ja käytännöllinen. Huonona päivänä hän on kärsimätön ja kilpailuhenkinen. Tekijän huomio kiinnittyy vaikutelmiin, tavoitteisiin ja suorittamiseen.
- Tunneälyjä, joka tuo tiimiin luovia ratkaisuja ja yksilöllisyyttä ja on rohkeasti yksilöllinen, aito, syvälinen ja empaattinen. Huonona päivänä hän on oikukas ja itsekeskeinen. Hänen huomionsa kiinnittyy puutteisiin, ainutlaatuisuuteen ja tyyliin.
- Tietäjä, joka tuo ryhmään tietoa ja ymmärrystä ja on analyyttinen, systemaattinen, pätevä ja innovatiivinen. Huonona päivänä hän on ylimielinen ja etäinen. Tietäjän huomio kohdistuu resursseihin, tietoon ja analyyseihin.
- Varmisteliija, joka tuo mukanaan riskien hallintaa ja sitoutumista ja on intuitiivinen, rohkea, luotettava ja tunnollinen. Huonona päivänä hän on epävarma ja moitiskeleva. Hänen huomionsa kiinnittyy sudenkuoppiin, vaaroihin ja varmistamiseen.
- Ideoija, joka tuo ryhmään innostusta ja optimistisuutta. Hän on idearikas, tuottelias, monipuolinen ja ystävällinen, mutta huonona päivänä hätäinen ja levoton. Ideoijan huomio kiinnittyy myönteisiin vaihtoehtoihin ja mahdollisuuksiin.
- Vaikuttaja, joka tuo mukanaan vastuunottoa ja päätöksiä. Hän on reilu, suora, suojeleva ja voimakas, ja huonona päivänä määräilevä ja pelottava. Vaikuttajan huomio kiinnittyy valtaan, kontrolliin ja itsemääräämiseen.
- Sovittelija, joka tuo tiimiin rauhallisuutta ja kokonaisuuden ymmärrystä ja on kuunteleva, hyväksyvä, lempeä ja pitkäjänteinen. Huonona päivänä hän on jääräpäinen ja verkkainen. Hänen huomionsa kiinnittyy helposti harmoniaan ja toisten tahtoon. (Tarpila 2009–2012.)

Enneagrammista on hyvin vähän suomenkielistä kirjallisuutta. Enneagrammiteoriaa käsittelevä Don Rison ja Russ Hudsonin (1999) *The Wisdom of The Enneagram* on

todella kattava teos, josta löytyi paljon tietoa tämän opinnäytetyön ryhmävalmennukseen. Käytännön toteutuksessa coach käytti myös koulutustensa luentomuistiinpanoja. Coachin on erityisen tärkeää luoda kunnioittava ja arvostava ilmapiiri, kun enneagrammiteoriaa käsitellään ryhmässä. Silloin jokainen osallistuja voi tuntea olevansa hyväksytty ja arvokas omana itsenään. Työyhteisössä on hedelmällistä käydä läpi työtynnepejä, sillä jokainen enneagrammityyppi tuo työyhteisöön tärkeän ja ainutlaatuisen ”mausteensa”. Enneagrammin valossa työyhteisö on sitä monipuolisempi ja vahvempi, mitä useampi tyyppi on edustettuna.

2 COACHING

2.1 Mitä life coaching on?

Coaching on prosessi, jossa valmennettava saa otettua käyttöönsä omia voimavarojaan coachin avulla ja voi prosessin seurauksena saavuttaa tavoitteensa. Coaching-prosessi tähtää yksilön tai ryhmän tasapainoon, kasvuun ja kehitykseen parantamalla valmennettavan toimintatapoja ja suorituskykyä (Suomen Coaching-yhdistys.) Life coaching eli elämäntaidonvalmennus on valmennuksen muoto, jolla tehostetaan yksilön tai ryhmän tavoitteiden muodostumista ja saavuttamista (vrt. Parppei 2008, tiivistelmä, 4). Tavoitteiden saavuttamisen kautta yksilöt saavat itselleen onnistumisen kokemuksia, mikä kasvattaa yksilön hyvinvoinnin kokemusta. Coaching on prosessina kaksikulotteinen: se sisältää rakenteen ja dialogin, mikä näkyy vuorovaikutuksena coachin ja valmennettavan välillä (Parppei 2008, tiivistelmä). Life coaching -valmennusta on tutkittu hyvin vähän. Business coachingista löytyy yhä enemmän kansainvälisiä tutkimuksia ja niissä on enimmäkseen keskitytty tutkimaan valmennusten vaikutusta ja vaikuttavuutta (Parppei 2008, 2, 13–16).

Coaching koettiin potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi henkilöstöammattilaisten keskuudessa jo vuonna 2007 (Järvinen & Salojärvi 2007, 18). Joon (2005, 436) mukaan coaching on noussut huomattavaksi osaksi yritysten kehittämis- ja oppimisstrategioita, sillä se on vastaus työelämän vaatimuksiin muun muassa emotionaalisesta älykkyydestä ja pehmeistä toimintatavoista. Coaching on toimiva työkalu muutoksen johtamisessa (Harmaja & Hellbom 2007, 213), kun nopeat muutokset ovat työelämässä arkipäivää. Muutostahdin kasvu on ollut coachingille suotuisa asia.

Bresser ja Wilson (2010, 14) kiteyttävät, että hyvän coachingin periaatteet ovat itseohjautuva oppiminen, vastuullisuus, itseluottamus, tietoisuus, luottamus, toiminta, haastavuus, ratkaisukeskeisyys ja syyllistämättömyys. Edellä mainitut periaatteet toteutuvat life coaching -valmennuksessa. MB Life coach -valmennus ja valmentajakoulutus perustuvat positiiviseen psykologiaan, aivotutkimuksiin ja ratkaisukeskeisyyteen. Ajankohtaista tietoa ja coach-valmentajan sertifiointia tarjoavat International Coach Federation (ICF) ja Suomen Coaching-yhdistys (International Coaching Federation 2014; Suomen Coaching-yhdistys 2014).

Suvi Hietanen (2012, tiivistelmä) esittää opinnäytetyössään, että coaching-menetelmää on opetettu Suomessa vasta muutaman vuoden ajan. Elämäntaidon Valmennusakatemia on kouluttanut kahden vuoden pituisessa koulutuksessaan MB Master coach -ammattilaisia (life coaching) yli kymmenen vuotta. Koulutus on kansainvälisen ICF:n akkreditoima, eli koulutus tarjoaa keskeisen osaamisen ja ymmärryksen ICF:n määrittelemien yhdentoista coachingin ydintoimien osaamiseksi (ICF Finland). Elämäntaidon Valmennusakatemian koulutuksen käyneillä on mahdollisuus hakea ICF:n sertifiointia.

Life coaching -valmentaminen perustuu hyväksyvään läsnäoloon (vrt. Kabat-Zinn 1994), kysymiseen, kannustamiseen ja toisen ihmisen kuulemiseen ilman tulkintaa. Coach esittää johdattelematta ja neuvomatta avoimia kysymyksiä, joihin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Näin valmennettava pääsee tutkimaan omia ajatuksiaan, arvojaan, asenteitaan ja tunteitaan. Valmennettava löytää omasta itsestään vastauksia elämäntilanteeseensa tai kysymyksiinsä. (Borg & Pentikäinen 2012.) Zimmermanin (2000, 14 teoksessa Parpei 2008, 33) mukaan yksilö pyrkii varmistamaan tavoitteidensa saavuttamisen itse tuottamiensa ajatusten, tunteiden ja toiminnan kautta (vrt. Hirvihuhta 2006, 11, 99–104). Tähän coaching vastaa, sillä valmentajan tehtävä ja tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia tai tavoitteita, vaan hän auttaa kysymyksiä esittämällä valmennettavaa löytämään niitä.

Life coaching -valmennuksessa käydään läpi vapaavalintaisia aihealueita, ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Jos valmennettavalla ei ole aihetta mielessä, coach antaa hänelle vaihtoehtoja tai tehtäviä. Niiden kautta valmennettava löytää asioita, jotka ovat hänen arvojensa mukaisia, hänelle hyväksi, ja vievät häntä kohti tavoitteitaan ja suurempaa tyytyväisyyttä. Coach on vaitiolovelvollinen ja valmennettava voi milloin ta-

hansa keskeyttää coaching-tilanteen tai olla vastaamatta kysymykseen. (Borg & Pentikäinen 2012.) Coaching-prosessiin kuuluu aina tavoitteen asettaminen, nykytilan kartoitus, toimintavaihtoehtojen tarkastelu ja valinta, toiminnan ylläpito sekä dialogi, johon sisältyy kyseleminen, kuunteleminen ja palautteen anto (Parppei 2008, 20–25). Coaching ei ole pelkkää motivointia. Motivaatio, eli toimintapäätöstä edeltävä tila, nousee valmennettavan sisimmästä ja yhtä tärkeää on volitio, joka tarkoittaa päätöksen jälkeistä tilaa. (Parppei 2008, 39.)

Coachingin tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos valmennettavan toimintata-voissa ja asenteissa, että valmennettava tekee työtään tai muita elämänsä asioita fiksummin. Coachingissa yhdistyvät yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen, ja siksi se sopii Räsänen (2007) mukaan hyvin aikaamme ja tarpeisiimme. Organisaatiossa coaching tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa parannuksia niin yksilö- kuin ryhmätasolla, jolloin ristiriitatilanteet vähenevät ja työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys paranee. (Räsänen 2007, johdanto, 15–16; Suomen Coaching-yhdistys 2014; Lehtonen 2012, 5–6, 13.) Coaching-prosessissa rajoittavien uskomusten muuttaminen on tärkeää. Se muuttaa tehokkaasti ihmisen asennetta ja siten hänen tulevia valintojaan. (Parppei 2008, 132–137).

Coaching-valmennuksesta on hyötyä, kun organisaatio kehittää toimintaansa, organisaatiossa tehdään muutoksia, käsitellään muutostilanteita tai kehitetään yksilöiden oppimista. Coaching-menetelmää voidaan soveltaa spontaanisti vuorovaikutustilanteissa. Coachingissa muutoksen uudesta suunnasta ja muutostapahtumasta voidaan keskustella avoimesti. Coachin tehtävä on kuunnella työntekijöitä ja antaa tilaa käydä tunteita läpi. Esimiehen rooli on keskeinen muutoksen läpiviennissä ja hän voi kertoa avoimesti omia kokemuksiaan sekä muutoksen tarpeesta. Kun yksilö saa tietoa, hänen asenteensa muuttuvat. Asenteiden muutos vaikuttaa yksilön tekoihin ja sitä kautta ryhmän toimintaan. (Hirvihuhta 2006, 11, 99–104; Carlsson & Forssel 2008, 37–38.)

2.2 Suhde muihin läheisiin ohjaustyyliin

Coachingin ja **terapian** välille on tärkeää tehdä ero, sillä coaching ei ole terapiaa, vaikka se voi olla valmennettavalle terapeutista (Martin 2001, 17; Fairley & Stout 2004, 32; Junkkari 2007, 165–167). Menetelmä on tarkoitettu henkilöille, joilla ei ole merkittäviä mielenterveysongelmia (Fairley & Stout 2004, 32; Grant 2005,1). Coaching ei ole neuvontaa (Martin, 2001,9) eikä konsultointia, ja siksi se ei edellytä

coachilta kyseisen alan ammattitaitoa tai osaamista (Starr 2003,5; Whitmore 2004, 41). Hänellä on oltava selkeä tieto ja tuntuma, mikä on terapiaa ja mikä valmennusta. Muuten psyykkisesti kipeän ihmisen kanssa voi helposti luisua terapeuttisen keskustelun puolelle. Jos terapeutin pätevyyttä ja taitoa ei ole, voidaan ihmisen psyykeen tehdä vahinkoa.

Coaching on hyvä erottaa mentoroinnista ja työnohjauksesta. Mentoroinnissa tarkoitus on siirtää kokeneemman työntekijän tietoa eteenpäin kokemattomammalle työntekijälle. Työnohjauksessa korostuu kuuntelu ja tukea antava työote, jolloin työnohjaaja voi kertoa tulkintoja käsiteltävistä asioista. (Hirvihuhta 2006, 16–17; Harmaja & Hellbom 2007, 217.) Coach ei siirrä tietoa eteenpäin eikä tulkitse käsiteltäviä asioita. Coachingissa luotetaan, että valmennettava itse löytää vastaukset ja ratkaisun käsiteltävään asiaan.

Työnohjauksessa dialogi on keskeinen viestinnän muoto niin kuin coachingissa. Ohjauksellinen ote on ongelmanratkaisuperusteisempi kuin valmennuksellinen ote. Valmennuksellisen otteen tarkoitus on nostaa valmennettavan suoritustasoa, kun taas ohjaukselliseen otteeseen tartutaan ongelmien ratkaisemisessa. Työnohjauksen ja coachingin yhteisenä piirteenä voidaan nähdä valmennettavan oppimisprosessi. Eroa tekevänä piirteenä puolestaan se, että työnohjaus pyrkii ennaltaehkäisemään tai ratkomaan ongelmia kun taas coaching keskittyy tulosten tai suorituksen parantamiseen. (Parpei 2008, 27–28.) *”Työnohjaus on vuorovaikutusta, jonka pyrkimyksenä ja perustehtävänä on oman työn tutkiminen kahdenkeskisessä yhteistyössä työnohjaajan kanssa tai työnohjausryhmässä”* (Siltala 2004, 242).

Organisaation sisällä toimivilla valmentajilla on vaara siirtyä coachingista **mentorointiin**. Siihen voi johtaa organisaation syvällinen tuntemus tai coachin vahva valmennettavan toimenkuvan osaaminen. Tällöin coach saattaa pyrkiä siirtämään osaamistaan suoraan valmennettavalle. (Parpei 2008, 29.) Mentoroinnissa on tärkeää saavuttaa riittävä luottamus (Viitala 2009, 193) ja luottamus on hyvin tärkeää myös coachingissa. Mentoroinnin ja coachingin välinen tärkein ero on, että mentoroinnista puuttuvat tavoitteet ja mitattavat tulokset (Fairley & Stout 2004, 31). Mentoroinnin osapuolet työskentelevät usein samassa organisaatiossa ja heidän suhteensa on hierarkkinen.

Rovion (2002, 120) tutkimustulosten mukaan työyhteisövalmennuksessa täsmällinen ja selkeä tavoitteiden asettelu on tarpeellista ja tärkeää. **Urheiluvalmennuksessa** se ei

ole tarpeellista vaan suorituksen parantaminen on mahdollista prosessitavoitteiden kautta (Rovio 2002, 120). Tämä on selkeä ero urheiluvalmennuksen ja coaching-valmennuksen välillä, eikä kuka tahansa urheiluvalmentaja ole välttämättä hyvä työyhteisövalmentaja.

Parppei (2008) tutkimuksesta käy ilmi, että coachin statuksella työskentelevä ei välttämättä toimi coachingin arvojen, ohjeiden ja periaatteiden mukaan. Tutkimuksessa yksi valmentajista oli toiminut ennemmin mentorina kuin coachina, ja siitä johtuen coaching prosessi ”kuivui kasaan”. On todella tärkeää selvittää palvelun taso ja coachin ammattitaito palvelua ostettaessa. (Parppei 2008, 154.)

2.3 Coach ja coachattava

Coach voi olla organisaation ulkopuolinen palveluntarjoaja, organisaation sisäinen valmentaja tai esimies, joka käyttää työssään coaching-menetelmiä (Hirvihuhta 2006,7). Parppei (2008, 15) pohtii valmentajien yleisiä edellytyksiä coachingin toteuttamiseen Jonesin ja Spoonerin (2006) tutkimustulosten pohjalta. Hänen mukaansa ammattitaitoisen coachin tulee osata ottaa valmennettavan yksilöllisyys huomioon sekä oltava itse uskottava, luotettava itseensä terveesti ja kunnioitettava coaching-tilannetta (Parppei 2008,15). Prosessin oikeasuuntaisuus ja keskustelun pitäminen oleellisissa asioissa ovat coachin vastuulla (Rogers 2008, 11; Whitmore 2004, 17; ks. 1.3.5 Ratkaisukeskeisyys).

Hyvällä coachilla on oltava erinomaiset vuorovaikutus- ja läsnäolotaidot, että hän saa pidettyä keskustelun valmennettavan kannalta oleellisissa asioissa. Oleellisten asioiden käsittely takaa sen, että valmennettava saa itselleen coaching-prosessista sen, mitä hän tarvitsee ja haluaa. Tutkimusten mukaan henkilön saama tuki tavoitteita tehdessä ja niissä edistyminen ovat yhteydessä hänen hyvinvointiinsa (Parppei 2008, 21).

Valmennettava asettaa aina itse itselleen tavoitteen, joka voi olla taidon oppiminen, tietoisuuden herättäminen tai vastuullisuuden ja itseluottamuksen rakentuminen. Coach auttaa valmennettavaa saavuttamaan ja ylittämään omat tavoitteensa. Samalla valmennettava oppii, kehittyy ja hyödyntää nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. Tämän tapahtuman kautta coachattu työntekijä auttaa yhteisöään ja organisaatioitaan menestymään yhä paremmin. (Rogers 2008,111; Whitmore 2004, 8, 17.)

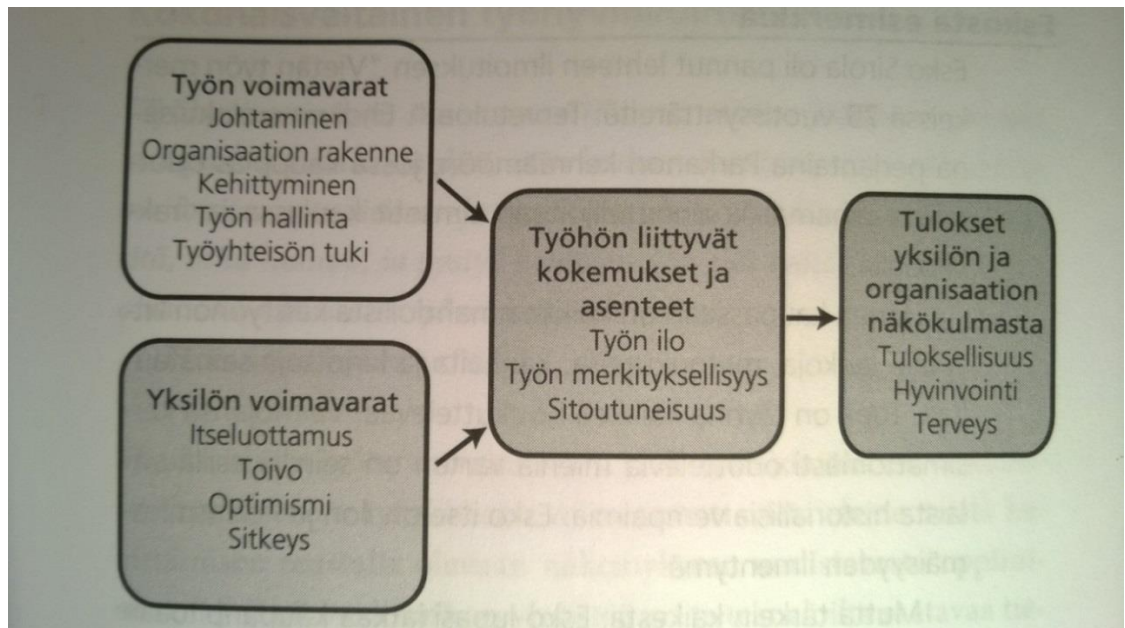
Life coaching -valmennuksessa coach on mahdollistaja ja coachattava on tekijä. Valmennettava on oman elämänsä, nykyhetkensä, menneisyytensä, arvojensa ja asenteidensa asiantuntija. Hänellä on vastuu valinnoistaan, sillä coach ei tee päätöksiä tai valintoja eikä neuvo. Valmennettavalla on tai hän hankkii tarvittavat tiedot tai taidot toteuttamiseen. Valmennettava saa itselleen alkuinnostuksen sekä motivaatiota pysyvään muutokseen. Coachilla on voimaannuttava ideologia ja valmennettavalla mahdollisuus muutokseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Coachilla on kyky toimia muutoksen mahdollistajana kysymällä, kuuntelemalla ja antamalla tilaa oivalluksille. Hänellä tulee olla vuorovaikutukselliset taidot ja kyky tukea valmennettavaa muutosprosessissa. (Vrt. Turku 2007, 31–32.) Valmennettava ottaa coachilta vuorovaikutuksellista mallia ja vie coachingissa oppimiaan asioita käytäntöön (Parpei 2008, 4). Tällöin coaching on antanut valmennettavalle työkaluja toimia tavoitteidensa eteen ja hän astuu passiivisen seurailijan asemasta aktiiviseksi toimijaksi.

2.4 Coaching ja työhyvinvointi

”Asiat eivät muutu. Ihminen muuttaa katsantokantaansa. Siinä kaikki”. -Carlos Costaneda (Santapukki 2006, 130). Santapukki (2006) tarkastelee suhdetta terveyteen ja sairauksiin. Hän sanoo, että hyvinvointia ja terveyttä ei voida edistää niin kauan, kun hoitoja tehdään kuoleman pelossa (Santapukki 2006, 42–43). Samoin voidaan ajatella työhyvinvoinnista. Niin kauan kuin ”sammutetaan tulipaloja”, ei voida kehittää (työ)hyvinvointia. Mitä tapahtuu, kun lähdetään katsomaan asiaa toisesta näkökulmasta? Mitä jos tulipaloja ei tarvitse ensimmäisenä sammuttaa vaan keskittyttäisiin hyvinvoinnin lisäämiseen?

Kun katsotaan asiaa ratkaisukeskeisestä ja valmennuksellisesta näkökulmasta, ei yritetä parantaa sairautta tai vähentää pahoinvointia. Niiden sijaan pyritään erilaisin harjoituksin lisäämään hyvinvointia, ottamaan vahvuuksia käyttöön ja rakentamaan toimivaa keskittymällä siihen mikä toimii. NLP:n yksi perusolettamus on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen (kts. Santapukki 2006) ja life coaching -valmennuksessa on sama lähtökohta. Ihminen on kokonaisuus. Yhä enemmän tulee vastaan kirjoja ja artikkeleita siitä, miten työhyvinvoinnissa on hyvä ottaa huomioon, että ihminen on eri osa-alueista koostuva kokonaisuus. Ihminen ei voi työajaksi sulkea täysin pois henkilökohtaisia asioitaan tai vapaa-ajaksi työasioitaan. Tähän ajatukseen tarttuu ratkaisukeskeisen life coaching -valmennuksen lisäksi työhyvinvointivalmennus.

Tässä opinnäytetyössä hyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön ja työyhteisön yksittäisten jäsenten hyvinvointia. Sosiaalinen hyvinvointi sisältää tässä yhteydessä perheen, ystävyuden, rakkauden, onnellisuuden, hyvän olon suhteissa, sukupuolisuuden ja työyhteisön. Henkinen hyvinvointi pitää sisällään autenttisuuden, uskon ja uskomukset, autonomian, vapauden, rajat, itsenä hyvän olon sekä kasvun ja kehityksen turvallisuuden. Työhyvinvointiin ja sen kokemukseen liittyy vahvasti yksilön voimavarat eli psykologisen pääoman käsite, joka sisältää itseluottamuksen, toiveikkuuden, realistisen optimismin ja sitkeyden (ks. kuvat 2 ja 3).



Kuva 2. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli keskittyy voimavaroihin (Manka 2012, 73).

Myönteisellä minäkuvalla on tutkitusti myönteinen vaikutus hyvinvointiin. Tätä voidaan verrata psykologisen pääoman käsitteeseen (kirj.huom.). Myönteiset vaikutukset hyvinvointiin syntyvät Mäkikankaan (2007) tutkimusten mukaan oman itsen arvostuksen ja hyväksymisen, optimististen, myönteisten odotusten ja luottamuksen sekä henkilön kokemuksesta, että ympäristö on hallittavissa ja selviytymisen keinot ovat olemassa. Psykologinen pääoma voi koskea niin yksilöä kuin yhteisöä ja sitä voi oppia. Työyhteisössä jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Se edellyttää työyhteisötaitoja ja aktiivisuutta, johon on liitetty sitoutuminen. Esimiehet ovat kollektiivisen (yhteisön) psykologisen pääoman edistäjiä. Aito johtajuus luo työyhteisöön uskoa omiin mahdolluuksiinsa ylittää esteitä ja toimia sitkeästi tavoitteidensa eteen. Työyhteisön vähäinen psykologinen pääoma ennakoi sairauspoissaolojen riskiä. (Manka & Hakala 2011, 40, 45–46; Toivonen & Koivisto 60-61.)

Työyhteisön coachingissa käytetään voimavarakeskeistä työhyvinvoinnin mallia. Yksilötyöhyvinvointivalmennus kasvattaa yksilön voimavaroja, joita ovat muun muassa itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys. (Kuva 2; vrt. 2.1.2. Positiivinen psykologia, kirj.huom.) Hyvinvoivan työyhteisön yksittäinen työntekijä huokuu työniloa ja hänessä on työnimua. Organisaatiossa tämä näkyy voimavarana, sillä hyvinvoivat työntekijät mahdollistavat hyvän työilmapiirin, mikä taas mahdollistaa luovuutta ja houkuttelee uusia, osaavia työntekijöitä. Hyvinvoiva työyhteisö kestää tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2012, 73.) Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yksilön sitoutunutta pääomaa ja se ilmenee työpaikalla luottamuksena, vastavuoroisuutena, yhteisöllisinä arvoina ja normeina, ja henkilöstön aktiivisena toimintana yhteisen hyvän eteen (Manka & Hakala 2011, 40–41).

Työniloa kuvataan monin eri tavoin, ja työnilo riippuu työntekijästä ja hänen kokemuksestaan. Toisen mielestä töihin on mukava tulla tai pomo on kiva. Toinen tuo esille oikeudenmukaisen kohtelun, hyvän palautteen saamisen tai että töissä on hyvä yhteishenki. Kun useampi työntekijä kokee voivansa hyvin, se vaikuttaa aina vahvemmin työyhteisön hyvinvointiin. Työniloon vaikuttavia tekijöitä ovat:

- organisaation joustava rakenne ja toimiva työympäristö
- osallistava ja kannustava johtaminen
- työyhteisö ja sen toimivuus
- työ ja vaikuttamismahdollisuudet
- yksilön psykologinen pääoma, joka ilmenee hänen asenteissaan, osaamisessaan sekä psyykkisessä ja fyysisessä kunnossaan. (Manka 2012, 76–77; kuva 3.)



Kuva 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät (Manka 2012, 76; Manka & Nuutinen 2013, 31).

Työyhteisön coaching-prosessissa keskeisiä työniloon vaikuttavia tekijöitä ovat yksilö ja hänen asenteensa sekä työyhteisön toimivuus. Coaching-valmennuksessa lähtökohdana on, että vain omiin valintoihin, asenteeseen ja tekemiseen pyritään vaikuttamaan. Toisia ei yritetä muuttaa.

Salojärvi (2006) kirjoittaa artikkelissaan, että työhyvinvointi, osaaminen ja jaksaminen ovat luovuuden, tuottavuuden ja innovatiivisuuden perusedellytyksiä. Työhyvinvoinnin edistäminen palvelee työnantajan tulevaisuuden kilpailukykyä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen yhtä tärkeä kilpailukyvyyn ylläpitäjä kuin mitä osaamisen kehittäminen on. (2006, 49; ks. Hussi 2005.) Työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon kannalta työyhteisöllä on keskeinen rooli (Hussi 2005, 44; Salojärvi 2006, 58). Työhyvinvoinnin edistämiseen on erityisiä keinoja ovat esimerkiksi työilmapiiriin panostaminen ja yksilöiden arvostus (Salojärvi 2006, 53). Miten ihminen voisi aidosti arvostaa toista ja toisen työpanosta, ellei hän pysty arvostamaan itseään ja omaa työpanostaan? Jos ihminen on hukannut oman päämääränsä kiireiseltä tuntuvan elämänsä keskellä, miten hän voisi saada sen takaisin? Työyhteisö koostuu sen jokaisesta jäsenestä ja siksi jokaisen työyhteisön jäsenen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perustekijä. Coaching vahvistaa yksilöiden ja yhteisön hyvinvointia.

S.A. Hammondin arvostavan haastattelun periaatteet ovat käyttökelpoisia työhyvinvoinnin ja coachingin yhteen nivomisessa. Arvostavan haastattelun periaatteina ovat

seuraavat: 1) toimivasta kannattaa lähteä liikkeelle. Jokaisessa työpaikassa on jotain toimivaa. 2) Totuus muodostuu siitä, mihin kiinnittää huomionsa. Ihminen löytää lisää ongelmia, jos vain suree epäonnistumisiansa. Sen sijaan ratkaisujen pohdinta ja voimavarojen etsintä niiden saavuttamiseksi laittaa meidät jo matkalle. 3) Todellisuus syntyy hetkessä ja jokaisella on oma totuutensa. Yhdessä pohtimalla voi avata uusia ovia ja rikkoa rutiineita. 4) Kieli, jota käytämme, luo todellisuutta. Onko tarvetta muuttaa toimintatapoja? Silloin on muutettava myös käsitteitä. 5) Tulevaisuuteen on mukavampi katsoa, kun voi kuljettaa menneisyyttä mukanaan. Menneisyydestä kannattaa ottaa mukaan toimivia käytäntöjä ja onnistumisia. (Manka 2012, 92–94.)

Työyhteisössä on oltavat rakenteet luottamuksen muodostumiselle, että työyhteisöön voisi rakentua työhyvinvointia. Luottamus on työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttava tekijä ja se on työyhteisön jäsenten sosiaalisen pääoman mahdollistaja. Muita sosiaalista pääomaa vahvistavia tekijöitä ovat vastavuoroisuus, yhteiset arvot ja aktiivinen toiminta. Manka nostaa luottamuksen keskeiseksi työhyvinvointia rakentavaksi tekijäksi. Luottamusta rakentavat sitä varten olemassa olevat rakenteet, avoimuus, osaaminen, tietopohja ja tunnepohja. (Manka 2012, 118)

Coachingissa on tärkeää pureutua sekä yksilön että yhteisön arvoihin, löytää vuorovaikutusta helpottavia tekijöitä ja kanavoida löydetyt asiat toiminnaksi. Näin coaching lisää avoimuutta, työyhteisön jäsenten sosiaalista pääomaa ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointia. Keskeistä on, että ”minä” on ainoa, johon pyritään vaikuttamaan. Kun työyhteisössä jokainen keskittyy omaan panokseensa ja toimii omien ja yhteisten arvojen mukaan, on tuloksena paremmin voiva työyhteisö. Coach tuo itsessään työyhteisöön ulkopuolisen, joka ei ole sisällä työyhteisön dynamiikassa. Se saattaa auttaa työyhteisön asioiden avaamisessa ja käsittelyssä sekä tarvittaessa luottamuksen ja avoimuuden uudelleen syntymistä.

2.5 Työhyvinvoinnin talousvaikutukset

2.5.1 Tuottavuus

Työhyvinvoinnilla on välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia. Välillisiä talousvaikutuksia ovat sairaus- ja tapaturmakulut, eläköitymiskulut, tehokas työaika, yksilötuottavuus, työprosessi ja kehitystoiminta. Välillisiä talousvaikutuksia ovat työn tuottavuus, työn laatu ja tuote- ja prosessi-innovaatiot. Lopullisiksi talousvaikutuksiksi voidaan

luetella kannattavuus, kilpailukyky, tuottavuus ja tuloksellisuus. (Manka 2012, 38; Manka & Hakala 2011, 13.) Tuottavuuslaskelmissa ei vielä useinkaan oteta huomioon sitä työhyvinvoinnin tuomaa hyötyä, mikä saavutetaan luovuuden ja innovaatioiden lisääntymisen kautta (Salojärvi 2006, 54). Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin sijoitettu raha tulee kuusinkertaisesti takaisin (Työterveyslaitos 2014; kuva 4.)



Kuva 4. Työhyvinvointi kannattaa (Työterveyslaitos 2014).

Työhyvinvointi on työkyvyn edellytys. Aiemmin ajateltiin, että työhyvinvointi kuuluu vain työterveyshuollolle tai henkilöstöhallinnolle, mutta nykyisin yrityksissä rakennetaan kokonaisvaltaisempia malleja. Kustannukset pienenevät vähenevien sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja ennen aikaisten eläkkeelle siirtymisten vähentyessä. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä merkityksellisempiä ovat eläkkeelle siirtymiseen liittyvät kulut. Työtyytyväisyys, hyvä motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu ovat merkittäviä tuloksellisuuden kannalta. Kun nämä osa-alueet toimivat ja henkilöstö on työssään läsnä, työntekijät kokevat työn mielekkääksi ja työaika kuluu työn tekemiseen eikä ongelmien pohtimiseen. Henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti työn laatuun. (Manka 2012, 38–39; Schugk 2012, 5–7.)

Turhat kustannukset vähenevät eli kustannustehokkuus paranee, kun tuottavuus ja kannattavuus lisääntyvät. Työyhteisön hyvinvointi lisää kilpailukykyä, mikä taas heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksellisuuden arviointi suhteessa työhyvinvointiin on osoittautunut vaikeaksi, koska eri tahojen tuottama tieto voi olla erilaista ja jopa ristiriitaista. Kun tutkitaan pelkästään tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisiä yh-

teyksiä, laatuun, vaikuttavuuteen ja henkiseen hyvinvointiin liittyvät tekijät jäävät ulkopuolelle. (Manka 2012, 38–39; Schugk 2012, 5–7.)

Yritykset, joissa voidaan hyvin, menestyvät parhaiten. Mittavakin panos työhyvinvointiin voi olla hyvin kannattava, koska pahoinvoinnista johtuvat kulut vähenevät. On jo saatu näyttöä, että tuottavuutta voidaan parantaa työhyvinvointiin panostamalla. Pidemmän päälle on kannattavampaa nostaa tuottavuutta työhyvinvointia parantamalla kuin kustannuksia vähentämällä. Taloudellisesti epävarmoina aikoina ajatellaan helposti, että työhyvinvointiin panostaminen on vain henkilöstön etu. Työhyvinvointipanostukset tuottavat pidemmällä aikavälillä. Pelkkä puutteiden poisto taas ei lisää työhyvinvointia, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen nousee työpaikan sisällä tapahtuvasta avoimesta vuoropuhelusta. (Schugk 2012, 6–7.)

Losada (1999) on tutkinut huonosti ja hyvin menestyvien tiimien eroja. Tutkimuksessaan hän huomasi, että huonosti ja hyvin menestyvien tiimien välinen ero oli niiden vuorovaikutustyyliissä. Menestyvien tiimien vuorovaikutuksessa kolme osaa oli myönteisiin tunteisiin ja yksi osa kielteisiin tunteisiin johtavaa vuorovaikutusta. Myönteisiin tunteisiin johtavaa vuorovaikutusta ovat muun muassa kiitos, kannustus, visionäärisyys, avoimuus uudelle, joustavuus, kysyminen ja avoimuus ryhmän ulkopuolisille asioille. Kielteisiin tunteisiin johtavaa vuorovaikutusta ovat muun muassa kriittisyys, kyynisyys, joustamattomuus, innottomuus, vähäinen yhteenkuuluvuuden tunne, jumiutuminen yhteen vaihtoehtoon, väittäminen, me/minä-keskeisyys ja näköalattomuus. (1999, 179–192; Losada & Heaphy 2004, 740–765; Synergos 2013.) Yleisesti voidaan sanoa, että coaching-prosessin näkyviä tuloksia ovat:

- tuottavuuden ja laadun paraneminen
- organisaation vahvistuminen ja asiakaspalvelun paraneminen
- yritysten asiakasvalitusten väheneminen
- johtajien halukkuus jatkaa yrityksen palvelussa
- coachingiin investointi tulee takaisin moninkertaisena, kun säästetään muissa kuluissa (esimerkiksi sairauslomakuluissa, kuten tämä opinnäytetyö antoi viitteitä).

Coaching-prosessissa coach on se, joka johdattaa harjoitusten ja avointen kysymysten kautta valmennettavaa kohti oivalluksia. Oivallukset puolestaan herättävät myönteisiä

tunteita. Kun ihminen saa itse tilaa oivaltaa vastauksen mieltään askarruttavaan kysymykseen, aukeaa aivoissa uusia yhteyksiä (vrt. 2.1.3 Asiaa aivoista) ja ihminen on avoimempi myönteiselle muutokselle, joka tapahtuu hänessä itsessään. Muutos avaa ovia myönteisille tunteille, mitkä vaikuttavat ihmiseen psyykkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti (ks. 2.1.2 Positiivinen psykologia). Tämä puolestaan avaa ovia myönteisen vuorovaikutuksen kasvulle, mikä mahdollistaa paremman menestymisen.

Coachingin vaikuttavuuden mittaaminen on nykytutkimusten mukaan haasteellista. Jack J. Phillips on kehittänyt vuonna 2007 Return on Investment -menetelmän (ROI), joka perustuu Kirkpatrickin vaikuttavuusmalliin ja jonka tavoitteena on osoittaa ”organisaatiolle coachingin taloudelliset hyödyt”. ROI-mittausmenetelmä sopii suuritöisyytensä vuoksi lähinnä suurten organisaatioiden käyttöön, kun niissä mitataan kokonaisvaltaisten projektien vaikuttavuutta. (Parpei 2008, 171.) ROI näyttäisi olevan ai-
nut taloudellisten hyötyjen mittausmenetelmä. Näin pienessä käytännönläheisessä tutkimuksessa sitä ei voitu ottaa huomioon.

2.5.2 Työhyvinvoinnin kulut

Elon, Ervastin ja Kuokkasen (2010) tutkimuksessa löydettiin yhteys hyvinvoinnin ja itse arvioidun suorituskyvyn välillä. Hyvinvointia tuottavat tekijät, kuten työn imu, työkyky ja johtamiskäytännöt, selittivät hyviä tuloksellisuusarvioita henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvoinnin arvioinnissa tulisi siirtyä tulkitsemaan tuottavuutta laajemmin niin, että otetaan huomioon pitkällä aikavälillä näkyvät henkilöstöinvestoinnit ja toiminnassa tapahtuvat laadun muutokset. (Elo ym. 2010 teoksessa Manka 2012, 39–41.) Kustannukset jäävät sitä pienemmiksi, mitä aikaisemmin voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn. Työkykyyn vaikuttamalla vaikutetaan myös henkilön elämänlaatuun (Manka & Hakala 2011, 40).

Mankan (2012) mukaan vähäinen mahdollisuus käyttää taitojaan työssään ja korkeat psykologiset vaatimukset ovat yhteydessä naisten sairaslomien määrään. Miehillä sairaslomat ovat yhteydessä puutteelliseen esimiehen tukeen, vähäiseen tietoon organisaation tulevaisuudesta ja työn vähäiseen merkityksellisyyteen. Sekä naisilla että miehillä sairaslomien määrään vaikuttavat vähäiset mahdollisuudet päätöksentekoon osallistumiseen. Työn liiallinen kuormitus voi johtaa sairaslomiin. (2012, 44–45.)

Yhdestä kolmeen päivään kestävät lyhyet sairauspoissaolot tulevat työnantajalle kalteimmaksi. Liukkosen (2006) esittämän arvion mukaan vähintään kolmannes sairauspoissaoloista johtuu organisaatiosta. Synä näihin poissaoloihin voivat olla johtamisongelmat, työyhteisön huono henki tai liian suuri kiire. Työn tuottavuus voi heikentyä jopa kolmannekseen, jos työntekijä tekee töitä sairaana. (Liukkonen 2006; Manka 2012, 42.) Kun opinnäytetyön coaching-prosessi alkoi, kyseisessä työyhteisössä oli haastattelujen perusteella nähtävissä johtamisongelmia, työyhteisön huono henki ja suuri kiire.

Arvion mukaan työnantajien työhyvinvointipanostus tuottaa noin 10–20-kertaisen hyödyn sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläkkeelle siirtymisten vähentyessä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 221). Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen kustannukset ovat sitä suuremmat mitä nuorempana työntekijä jää eläkkeelle (Manka 2012, 46). Virallisesta 65 vuoden eläkeiästä poiketen keskimääräinen eläkeikä on 59 vuotta ja yksi työvuosi maksaa noin 47 900 euroa (Synergos 2013). Vuonna 2011 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen keski-ikä oli 52 vuotta ja alle 35-vuotiaita työkyvyttömyyseläkkeellä olevia on yhä suurempi määrä (Manka & Nuutinen 2013, 30).

Eläkkeelle siirtymisestä seuraavat kulut ovat suuria. Voisiko työuria pidentää huomattavasti panostamalla työhyvinvointiin? Siitä hyötyisivät niin työntekijät, työnantajat kuin valtio. Työntekijöiden taloudellinen pärjääminen olisi parempaa ja he kuluttaisivat enemmän. Työnantajilla ei menisi varoja eläkekustannuksiin ja valtio saisi verotuksen kautta hyötyä. Lisäksi voitaisiin spekuloida työhyvinvoinnin vaikutuksista fyysisiin sairauksiin, mutta siihen ei tässä ole mahdollista paneutua.

3 TOTEUTUS

3.1 Alkutilanne ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö toteutettiin Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisen yhdistyksen (Kakspyrä) työyksikössä, johon kuului 16 työntekijää. Menetelmänä ja työkaluna toteutuksessa käytettiin coachingia, jolla valmennettiin kaikkia työyhteisön jäseniä henkilökohtaisesti sekä neljästä kuuteen hengen ryhmissä. Kuten on todettu, käytännön työn vaikutuksia mittaavat tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten coaching vaikuttaa työyhteisön jäsenten henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työhyvinvointiin?
2. Miten coaching vaikuttaa työyhteisöön?
3. Millaisena coach-valmentajan toiminta koetaan?

Opinnäytetyön yleisistä tavoitteista keskusteltiin sisältöpalaverissa Kakspy ry:n kehittämisjohtajan ja yksikön esimiehen kanssa elokuussa 2012. Keskustelun pohjalta yksilöcoaching-prosessissa käsiteltäviksi aihealueiksi muotoutuivat arvot ja ajankäyttö, elämänasenteet ja niiden tutkiminen, yksilöiden voimavarat, vahvuudet ja niiden vahvistaminen sekä itsetuntemuksen lisääminen. Ryhmäcoaching-prosessin aihealueiksi muodostuivat myönteinen työilmapiiri, keskinäisen luottamuksen vahvistaminen ja osaamisen jakaminen.

Nämä kaikki aihealueet pohjautuvat tässä työssä esitettyyn teoriaan. Samalla päätettiin, että coaching perustuisi vapaaehtoisuuteen eikä ketään olisi tarkoituksenmukaista pakottaa valmennettavaksi. Jokaista työyhteisön jäsentä valmennettiin neljä kertaa. Opinnäytetyön aikana työyhteisöstä jäi pois viisi työntekijää ja heidän tilalleen tulivat uudet työntekijät. Uusille työntekijöille pidettiin yhdestä neljään henkilökohtaista coaching-kertaa riippuen siitä, kuinka pitkä työsuhteensa heidän kanssaan oli tehty. Valmennettavia oli yhteensä 21. (Liite 1.)

Lähtötilanteessa elokuussa 2012 työyhteisö oli kriisin keskellä. Se oli kokenut suuria muutoksia edeltävän vuoden aikana, ja muutokset olivat herättäneet erimielisyyksiä niin työyhteisön sisällä kuin työyhteisön ja yhdistyksen johdon välillä. Tarjolla olivat Kakspy ry:n työntekijöilleen tarjoamat lakien mukaiset työterveystoimet. Käytössä oli henkilöstöstrategia, henkilökunnan koulutus- ja työnohjaussuunnitelma, kehittämisspäivä kaksi kertaa vuodessa, ryhmätyönohjaus, kehityskeskustelut kerran vuodessa yksikköesimiehen kanssa, varhaisen välittämisen malli (vrt. Manka 2012, 52–53; Manka & Hakala 2011, 49), joka toinen vuosi työhyvinvointikysely ja joka toinen vuosi ITE-arviointi, työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan kaksi kertaa vuodessa neljä tuntia ja kymmenen euroa vuodessa työntekijää kohti, työterveyden tekemä terveystarkastus yksiköittäin, sairaspöytäkirjojen seuranta ja raportointi kolmen kuukauden välein.

Työyhteisöä oli yritetty auttaa monin eri keinoin voimaan paremmin ja toivottua tulosta ei ollut saavutettu. Apua oli haettu ja saatu työterveyshuollosta työterveyshoitajalta

ja tehostamalla työnohjausta. Näiden toimien rinnalle otettiin life coaching - valmennukset. Koska esimiehet ovat psykologisen pääoman tärkeitä edistäjiä, oli tarkoituksenmukaista ottaa yksikön esimiehet mukaan coaching-prosessiin. Työyhteisössä oli ennen valmennusten aloittamista pitkien sairauslomien lisäksi lyhyitä sairauslomia suhteessa enemmän kuin muissa Kakspy ry:n työyksiköissä.

3.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi (liite 2) alkoi heinäkuussa 2012, kun opinnäytetyön tekijä kysyi työnantajaltaan, haluaako Kakspy ry tilata käytännönläheisen työhyvinvointiin liittyvän opinnäytetyön. Kehittämisjohtaja löysi sopivan työyhteisön ja toteutuksen aloituksesta sovittiin, kun yksikköesimies tuli kesälomaltaan. Elokuun alussa 2012 opinnäytetyön aihe vahvistettiin ja sopimus allekirjoitettiin. Opinnäytetyön sisältöpalaveri pidettiin yksikköesimiehen ja kehittämisjohtajan kanssa samoihin aikoihin. Työyhteisölle työ esiteltiin työyhteisöpalaverissa 13.8.2012 (liite 3).

Opinnäytetyön tekijä lähetti opinnäytetyösuunnitelman sähköisesti tilaajataholle loka-kuussa 2012. Henkilökohtaiset coachingit aloitettiin 10.10.2012 ja suunnitelmasta poiketen viimeiset pidettiin 20.7.2013. Yleensä kertojen välillä oli aikaa yhdestä kahdeksan viikkoon, riippuen valmennettavan tahdosta ja työvuoroista. Aikaa niihin käytettiin yhteensä 75 tuntia ja niitä oli neljästä yhteentoista kertaa kuukaudessa. (Ks. liite 1.) Henkilökohtaisten coaching-kertojen valmisteluun kului 34 tuntia eli noin puoli tuntia valmennusta kohti.

Ensimmäiset ryhmäcoaching-kerrat toteutettiin helmikuun 2013 aikana. Työyhteisön jäsenet olivat käyneet ainakin yhden henkilökohtaisen coaching-kerran ennen ryhmäcoachingiin osallistumistaan. Osa työyhteisön jäsenistä ehti vaihtaa työpaikkaansa ennen ryhmäcoachingien alkua. Työyksikön esimies jakoi työyhteisön jäsenet kolmeen ryhmään työvuorojen perusteella. Yksi ryhmäcoaching-kerta kesti kolme tuntia ja niitä oli kuusi: kolme keväällä ja kolme syksyllä 2013.

Tilaajatahon kanssa pidetyssä ohjauspalaverissa helmikuussa 2013 käytiin anonyymisti läpi coaching-prosessin vaiheet sekä sillä hetkellä näkyviä vaikutuksia. Henkilökohtaiset coachingit jatkuivat ryhmäcoachingin rinnalla. Toiset ryhmäcoaching-kerrat olivat 1.8.2013, 16.8.2013 ja 21.8.2013. Ryhmäjako oli eri kuin keväällä ja työparit olivat keskenään samassa ryhmässä. Yhteensä ryhmäcoachingeihin kului 18 tuntia ja nii-

den valmisteluun 16 tuntia. Syyskuun yhdestoista päivä 2013 pidettiin ohjauspalaveri tilaajatahon kanssa. Kahden tunnin pituinen palauteiltapäivä ja yhteenveto oli kahdeksantena päivänä marraskuuta 2013 työyhteisön kehittämispäivän yhteydessä. Opinnäytetyö esiteltiin johtoryhmälle heidän pyynnöstään neljäntenä päivänä joulukuuta 2013 (liite 4). Esittely kesti kaksi tuntia ja sen valmisteluun kului kaksi tuntia.

Toteutuksen loputtua työyhteisön valmennetuille jäsenille koottiin omat kansiot materiaaleista ja tehtävistä, joita he olivat tehneet coaching-prosessin aikana. Mukaan liitettiin kuvat ryhmätöiden tuotoksista sekä kirjalista, jossa oli kirjasuosituksia käsitellyistä aiheista. Kansiotyöskentelyyn kului aikaa noin kuusi tuntia, ja he saivat kansiot kesällä 2014. Opinnäytetyön kirjallinen osuus koottiin prosessin aikana kerätystä materiaalista kesän ja syksyn 2014 aikana ja siirtyi arvioitavaksi 7.11.2014.

Suunnitelman mukaan opinnäytetyön toteutuksen oli tarkoitus kestää noin puoli vuotta ja koko prosessin enintään vuoden. Opinnäytetyön tekijä oli koko prosessin ajan töissä Kakspy ry:n toisessa yksikössä. Työtä hidastivat aikataulujen yhtensovittamisen vaikeudet, kohdetyöyhteisön jäsenten lomat, Kakspy ry:n 15-vuotisjuhlat syksyllä 2013, opinnäytetyön tekijän raskaampi työnkuva syksyllä 2013 ja elämäntilanteen muutokset keväällä 2013 ja keväällä 2014 sekä opinnäytetyön tekijän muut opinnot.

3.3 Coaching-prosessi työyhteisössä

Ennen toteutuksen aloittamista opinnäytetyön tekijä kävi kertomassa Kakspy ry:n yksikön työyhteisön palaverissa, mistä opinnäytetyössä ja life coaching -valmennuksessa olisi kyse. Työyhteisöön jätettiin esite, että kaikkien työyhteisön jäsenten oli mahdollista tutustua aiheeseen etukäteen (liite 3). Työyhteisö otti asian hyvin vastaan ja kaksi työyhteisön jäsentä tulivat sanomaan: ”juuri tällaista tänne kaivataan”. Toteutukseen kuuluivat yhteisön työntekijöiden henkilökohtaiset coachingit sekä ryhmäcoachingit pienryhmissä.

Marraskuun alussa 2013 pidettiin palautekerta työyhteisön kehittämispäivän yhteydessä, ja siellä valmennuksiin osallistuneet ja coach antoivat palautetta. Tämän lisäksi coach oli pyytänyt palautetta henkilökohtaisten coachingien viimeisellä kerralla, joko kaisella ryhmävalmennuskerralla ja sähköpostitse. Kakspy:n johtoryhmä halusi kuulla opinnäytetyöstä, sen sisällöstä ja vaikutuksista (liite 4). Tapaaminen johtoryhmän kanssa järjestettiin kahdeksantena päivänä marraskuuta 2013.

3.3.1 Henkilökohtainen coaching

Henkilökohtaisessa coachingissa työyhteisön jäseniä valmennettiin neljä kertaa. Yksi coaching kesti enintään tunnin ja läsnä olivat coach ja valmennettava. Jokainen valmennettava sai täytettäväkseen alkukartoituksen, joka lähetettiin heille sähköpostitse noin kaksi viikkoa ennen kunkin coaching-prosessin alkua. Alkukartoituksen tarkoitus oli orientoida työyhteisön jäseniä tulevaa varten ja antaa heille tietoa valmennuksesta. Henkilökohtaisten coachingien ajat sovittiin coachin ja valmennettavan kesken työvuoroihin sopiviksi. Kaksi valmennusta pidettiin toimistotyöajan ulkopuolella. Muut valmennukset olivat iltapäivisin, koska se oli helpoin ajankohta työyhteisön kannalta.

Henkilökohtaisissa coachingeissa käsiteltiin arvoja ja ajankäyttöä, elämänsenteita sekä vahvuuksia, voimavaroja ja niiden vahvistamista tilaajatahon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi käsiteltiin esille tulleita asioita, esimerkiksi valmennettavan rajoittavia uskomuksia. Kaikkien valmennettavien kanssa käsiteltiin lisäksi ominaisvahvuuksia, heräteltiin positiivisten tunteiden kehää ja vahvistettiin positiivisia tunteita (ks. 3.1.2 Positiivinen psykologia) eri harjoituksilla ja ratkaisukeskeisesti dialogisissa. Suurin osa aiheista tuli esille coaching-kertojen aikana.

Koska hyvinvointi käsittää tässä työssä työhyvinvoinnin ja muun hyvinvoinnin kokemuksen, käsiteltiin henkilökohtaisissa coaching-tilanteissa vaihtelevasti aiemmin mainittuja sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin sekä yksilön voimavaroihin sisältyviä elämäalueita (ks. 2.4 Coaching ja työhyvinvointi). Näitä olivat perhe, ystävyys, rakkaus, onnellisuus, ihmissuhteet, sukupuoli, työyhteisö, autenttisuus, usko ja uskomukset, autonomia ja vapaus, rajat ja turvallisuus, itseluottamus, toiveikkaus, realistinen optimismi, sitkeys ja itsenä hyvä olo.

Coaching-tapaamiset aloitettiin pienellä tietoisuustaito-, rentoutus- tai hengitysharjoituksella. Ensimmäisellä valmennuskerralla coach ohjasi jokaiselle tyytyväisyys-/onnellisuuskyselyn, jossa oli kuusitoista eri elämäalueita. Valmennettavat vastasivat numeerisesti yhdestä kymmeneen, kuinka tyytyväisiä tai onnellisia he olivat omassa elämässään kuhunkin elämän osa-alueeseen. Tämän jälkeen vastaukset käytiin yhdessä läpi ja valmennettava sai kertoa vastauksistaan sen verran kuin halusi. Coach ohjasi dialogia tarvittaessa kysymyksin tai suoralla palautteella ja esitti paljon avoimia kysymyksiä. Jos keskustelu alkoi mennä menneisyyden vaikeuksista kertomiseksi, coach ohjasi valmennettavan takaisin läsnä olevaan hetkeen. Suurimmassa osassa coaching-

tapaamisista valmennettava löysi itselleen sopivan tavoitteen, johon pääsemiseksi hän löysi itselleen sopivan aikataulun ja keinon.

Coachin rooli oli auttaa kysymyksin ja aidosti kannustaen valmennettavaa kohti omaa päämääräänsä niin, ettei valmennettavalle syntynyt arvoristiriitoja. Jos arvoristiriitoja syntyi, ne pyrittiin käsittelemään coaching-tapaamisessa. Kuten tässä opinnäytetyössä on todettu, coachin tehtävä on coaching-tilanteessa pyrkiä varmistamaan, että tavoitteet ovat varmasti valmennettavan omia. Oli tärkeää, että valmennettiin paikalla olevaa henkilöä, eikä esimerkiksi pyritty muuttamaan työkaverin tai puolison käytöstä. Coachin oli oltava läsnä ja kuultava (ks. 3.1.4 Tietoisuustaidot), mitä valmennettava halusi sanoa, että valmennettava sai coachingista itselleen parhaan mahdollisen hyödyn. Coach käytti tapaamisissa koulutuksistaan saamia materiaaleja ja opiskelemaan menetelmiä, muun muassa enneagrammiteoriaa ja narratiivista työotetta.

3.3.2 Ryhmävalmennus

Ryhmäcoaching aloitettiin helmikuussa 2013 henkilökohtaisten coachingien jatkuessa. Koska kaikki valmennettavat olivat käyneet vähintään kerran henkilökohtaisessa coachingissa, coach oli tuttu jokaiselle työyhteisön jäsenelle ennen ryhmien alkua. Ryhmäcoachingia varten työyhteisö jaettiin kolmeen osaan. Jokaisen ryhmän oli tarkoitus saada kolme ryhmäcoaching-kertaa: kaksi keväällä ja yksi syksyllä 2013. Jokainen ryhmä sai työyhteisöstä riippuvista syistä kaksi coachingia ja ryhmäcoaching-tapaamisia oli yhteensä kuusi. Yhdessä ryhmässä oli neljästä kuuteen jäsentä.

Ryhmäcoachingin aiheet olivat samat jokaiselle ryhmälle, mutta sisältö muotoutui osallistujien mukaan hieman erilaisiksi. Kaikki coaching perustui tässä opinnäytetyössä aiemmin kerrotuille ICF:n määrittelemille coachingin ydintaidoille, periaatteille ja arvoille. Yksilö- ja ryhmävalmennuksissa toimittiin vuorovaikutteisesti dialogissa, keskustellen ja kannustaen. Ryhmävalmennusten valmisteluun kului aikaa yhteensä kuusitoista tuntia. Valmisteluaika piti sisällään materiaalien hankinnan ja valmennusten sisällöllisen suunnittelun. Opinnäytetyön tilaajataho maksoi ryhmävalmennuksissa tarvittavat materiaalit.

Ensimmäisen ryhmäcoachingin aiheena oli millaisen työyhteisön valmennettavat halusivat. Ryhmän alussa sovittiin yhteiset säännöt, joita osallistujat ja coach noudattivat. Niitä olivat vapaaehtoisuus sekä kunnioittava ja kuunteleva asenne. Seuraavaksi

coach ohjasi noin kymmenen minuuttia kestävän tietoisuustaitoharjoituksen, jonka teoriapohja on kerrottu aiemmin tässä opinnäytetyössä. Alun kuulumiskierros tehtiin coaching-työkalulla ja coach kertoi päivän aiheesta. Työskentelyn taustalla oli tilaajatahon kanssa sovitut tavoitteet, minkä lisäksi ryhmät työstivät coachingin aikana ”haluamme tiimiimme” -tavoitteet fläppitaululle (liite 5). Ryhmät halusivat ottaa tuotokset mukaansa työpaikalle. Ryhmäcoachingien lopussa pidettiin yleinen palautekeskustelu, jossa kaikki saivat antaa toisilleen palautetta ja kertoa tunnelmiaan coaching-kerrasta. Lopuksi coach ohjasi lyhyen rentoutuksen. Ilmapiiri oli todella myönteinen kaikissa ryhmäcoachingeissa ja osallistujat lähtivät hymyillen ja iloisesti jutellen pois.

Ryhmäcoaching jatkui elokuussa 2013. Työyhteisössä oli käytössä työparityöskentely ja sen perusteella työparit laitettiin samaan pienryhmään. Coach teki aihevalinnan tilaajatahon kanssa sovittujen tavoitteiden perusteella ja aiheeksi valikoitui enneagrammi-ihmistyyppiteoria. Kuten on kerrottu, enneagrammi syventää itse- ja ihmistuntemusta, lisää tervettä hyväksyntää itseä ja muita kohtaan sekä helpottaa vuorovaikutusta työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa. Enneagrammin vaikutusten seurauksena myönteinen työilmapiiri ja keskinäinen luottamus vahvistuvat, kun työskentely ohjataan ratkaisukeskeisesti positiiviseen psykologiaan perustuvalla työotteella. Parhaimmillaan työskentely lisää valmennettavien itseluottamusta, toiveikkuutta, realistista optimistisuutta ja sitkeyttä (ks. kuvat 2 ja 3).

Toisen ryhmäcoachingin alussa coach kertoi enneagrammista. Aihe oli suurimmalle osalle vieras. Alustuksen jälkeen jokainen sai löytää kysymysten ja materiaalin avulla oman enneagrammityyppinsä. Sen jälkeen coach kertoi lisää enneagrammityypeistä ja osallistujat saivat kysyä ja keskustella aiheesta. Toiseen ryhmäcoachingiin osallistui yhteensä yksitoista työryhmän jäsentä kolmessa ryhmässä. Neljä työyhteisön määräaikaista työntekijää eivät osallistuneet prosessin loppuvaiheeseen, koska he eivät olleet mukana aiemmin. Yksi työryhmän jäsen ei päässyt toiseen ryhmävalmennukseen henkilökohtaisista syistä. Jokaisen valmennettavan ryhmän jäsenet olivat innolla työskentelyssä mukana, ja jopa hiljaisimmat saivat tuotua mielipiteensä julki. Coachin tehtävä oli kertoa yhteiset säännöt ja huolehtia, että ilmapiiri pysyi hyväksyvänä ja kunnioittavana. Se edellytti häneltä itseltään hyväksyvää ja läsnä olevaa olemista.

Yksilö- ja ryhmäcoachingilla pyrittiin lisäämään työhyvinvointia ja yksilöiden henkilökohtaista hyvinvointia, kasvattamaan yhteishenkeä sekä lisäämään yksilöiden ja työ-

ryhmän psykologista pääomaa (ks. coaching ja työhyvinvointi). Toteutuksessa käsiteltiin tilaajatahon, eli työyhteisön työnantajan, asettamia aihealueita, koska aiemmin esitetyn teorian valossa psykologista pääomaa voi oppia ja jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Pahoinvoivassa työyhteisössä ihmiset eivät halua tai jaksaa sitoutua työhön eivätkä oman työhyvinvointinsa kasvattamiseen ja ylläpitämiseen.

3.4 Arviointitutkimuksen kuvaus

3.4.1 Laadullinen arviointitutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Laadullisella tutkimuksella ei ole mahdollista saavuttaa objektiivisuutta, koska tutkija ja ilmiö kietoutuvat toisiinsa. Tieto on subjektiivista, koska tutkija päättää tutkimusasetelmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151-152.) Toinen ihminen voidaan kohdata kokonaisvaltaisena yksilönä tai häneen voidaan suhtautua omien tavoitteiden saavuttamisen välineenä (Parpei 2008, 70). Coaching-prosessin vaikutusta valmennettavien hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kokemukseen pyrittiin mittaamaan laadullisesti. Työssä on myös kvantitatiivisia piirteitä.

Arviointitutkimukseen osallistui opinnäytetyön coaching-prosessiin osallistuneet valmennettavat. Ensisijaisesti käytettiin laadullista tutkimusotetta, koska se mahdollistaa, että työyhteisön jäsenten kokemukset tulevat esille mahdollisimman vapaasti. Opinnäytetyön coaching-prosessissa kohdattiin jokainen valmennettava kokonaisvaltaisena, arvokkaana yksilönä. Työssä pyrittiin ymmärtämään ja kuvaamaan valmennettavien kokemuksia coaching-prosessista, omasta työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin kokemuksestaan ja siinä mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. Käytännön toteutuksen tavoitteita olivat aiemmin mainitut opinnäytetyön tilaajan tavoitteet, ja työllä haluttiin lisätä työyhteisön hyvinvointia. Toisaalta työn tekijä on suhtautunut ihmisiin omien tavoitteiden saavuttamiseksi, koska valmennettavilta pyydettiin ja he antoivat palautteensa opinnäytetyötä ja kokemustensa tarkastelua varten.

Päädyin työn tulosten analysoinnissa laadulliseen tutkimusotteeseen, koska laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan usein pientä määrää tutkittavia. Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteerinä toimii aineiston laatu eikä määrä. (Parpei 2008, 74.) Muissa coachingin vaikuttavuutta mittaavissa tutkimuksissa on käytetty laadullista tutkimusotetta, ja se vahvisti omaa valintaani. Halusin ottaa laadullisen tutkimusot-

teen rinnalle mittausmenetelmän, joka mittasi työyhteisön tyytyväisyyden kokemusta käytännön työn alussa ja lopussa. Se teki selkeämmäksi, miten coaching oli mahdollisesti vaikuttanut yksilöiden tyytyväisyyden ja onnellisuuden kokemukseen.

Haastattelu on yksi tapa tehdä laadullista tutkimusta. Se on toimiva menetelmä, kun tiedetään, että aihe tulee todennäköisesti tuottamaan monenlaisia vastauksia ja kun etukäteen ei voida tietää vastausten suuntaa. Menetelmän luotettavuutta heikentää, että haastattelussa annetaan helposti sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä tulee ottaa huomioon tulosten yleistämisessä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelu sallii kohdehenkilöiden, tässä valmennettujen, luontevan ja vapaan reagoinnin. (Hirsjärvi ym. 1997, 35–36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–207.)

Tässä opinnäytetyössä ei käytetty suoranaisesti teemahaastattelua, koska suullinen palaute taltioitiin vain kirjoittaen. Palautteen keruussa käytettiin avoimia kysymyksiä, ettei vaikutettaisi vastausten sisältöön. Kysymyksiä olivat: ”miten koit valmennuksen?”, ”miltä coaching tuntui? tai ”millaisia ajatuksia coaching herätti?” Kysymykset esitettiin heti jokaisen yksilöcoaching-tilanteen jälkeen, eli 75 kertaa lokakuun 2012 ja heinäkuun 2013 välillä. Lyhyet vastaukset kirjoitettiin heti tarkasti vihkoon. Lisäksi palautetta saatiin pyytämällä sitä sähköpostitse coaching-prosessin lopussa lokakuussa 2013 ja suullisesti, kun valmennettavat tulivat kertomaan coaching-prosessin vaikutuksista. Ryhmäcoaching-kerroilla osallistujat antoivat palautetta ryhmän lopussa ja coach kirjasi palautteet vihkoonsa. Coaching-prosessin loputtua järjestettiin palauteiltapäivä, jossa coach sai palautetta prosessiin osallistuneilta työyhteisön jäseniltä.

Sosiaalialalla vaikuttavuus tarkoittaa prosessien, palveluiden, interventioiden aikaansaamaa muutosta tai seurausta yhdellä tai useammalla asiakkaan elämän osa-alueella. Sosiaalialalla vaikutusten arvioinnissa on huomioitava, että sama toiminta ei tuota samanlaisia tuloksia kaikkien asiakkaiden kohdalla tai eri ympäristöissä. On tärkeää miettiä, mikä toiminnassa vaikuttaa, ja tarkkailla, mitä muita edistäviä tai haittaavia vaikutusmekanismeja toimintaympäristöstä löytyy. On otettava huomioon, että sosiaalialalla syy-seuraussuhteet ovat monimutkaisia. (Jungner 2010.) Nämä seikat on huomioitava vaikutusten arvioinnissa, koska coaching muistuttaa monella tavalla muita sosiaalialalla käytettyjä ohjausmenetelmiä.

Arvioinnissa tarkastelen valmennettavien subjektiivisia kokemuksia coachingista ja sen vaikutuksista tai vaikuttamattomuudesta heidän hyvinvointiinsa ja työhyvinvointiinsa. Prosessin loputtua lokakuussa 2013 valmennettavilta kysyttiin palautetta sähköpostitse. Kyselyyn vastasi yksitoista valmennettavaa eli vastausprosentti oli 68,8 %. Tutkimuksen näkökulma on vahvasti valmennettavissa ja heidän kokemuksissaan. Tavoitteena oli objektiivisen vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi saada valmennettavilta subjektiivista tietoa valmennusten vaikuttavuudesta.

3.4.2 Kvantitatiivinen arviointitutkimus

Laadullisen arviointitutkimuksen rinnalla käytännön toteutuksen aikana työn vaikuttavuutta pyrittiin mittaamaan kvantitatiivisesti elämän tyytyväisyyden kokemusta mittaavalla työvälineellä. Se ei täytä kvantitatiivisen mittaamisen edellytyksiä, koska käytetty mittari mittaa yksilöiden subjektiivista tyytyväisyyden tai onnellisuuden kokemusta ja on kehitetty coaching-työkaluksi eikä tutkimuksen mittaamiseen.

Alussa työyhteisön jäsenet täyttivät kyselyn, jossa arvioitiin omaa tyytyväisyyttä tai onnellisuutta kuudellatoista elämän osa-alueella. Kysely täytettiin valmennettavien ensimmäisillä henkilökohtaisilla coaching-kerroilla lokakuun 2012 ja helmikuun 2013 välillä. Arvio annettiin numeerisesti yhdestä kymmeneen. Numero yksi tarkoitti ”ei lainkaan tyytyväinen ” ja numero kymmenen, että on todella tyytyväinen tai onnellinen kyseiseen elämänsä osa-alueeseen. Kyseessä oli ratkaisukeskeinen työmenetelmä. Alkukyselyyn vastasi kuusitoista työyhteisön jäsentä.

Työyhteisön jäsenet täyttivät saman tyytyväisyyskyselyn uudelleen, kun henkilökohtaiset coachingit olivat ohi elokuussa 2013. Loppukyselyyn vastasi kymmenen työntekijää, jotka olivat olleet prosessissa alusta saakka. Vertailuun voitiin ottaa vain näiden kymmenen valmennettavan alku- ja lopputulokset, että tulos olisi mahdollisimman luotettava ja koska uudet työntekijät olivat tulleet työyhteisöön pahimman kriisivaiheen jälkeen.

3.5 Arviointitutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Otoksen tulee olla tarpeeksi suuri ja edustava, vastausprosentti korkea ja kysymysten tulee mitata oikeita asioita, että tutkimus olisi luotettava. Kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä. Laadul-

lisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kriteereillä (Heikkilä 2008, 188; Kylmä & Juvakka 2007, 127).

Opinnäytetyön tekijä kysyi valmennetuilta aiemmin mainituilla teemahaastattelukysymyksillä heidän kokemuksiaan coachingista. Kaikki valmennetut työyhteisön jäsenet vastasivat suullisesti tai kirjallisesti coaching-prosessin laadulliseen arviointiin. Palaute on kerrottu luvussa neljä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen voitiin ottaa mukaan kymmenen valmennetun vastaukset työntekijöiden vaihtumisen tähden. Otoksen pienuus ja mittausmenetelmän perustuminen kokemuksellisuudelle vaikuttavat johtopäätösten yleistettävyyteen. Aikaisemmin mainittua ROI-mittausmenetelmää olisi voitu käyttää suuressa tutkimuksessa, jos vaaditut puitteet olisivat olleet olemassa.

Kysely- ja haastattelututkimuksissa **validiteettiin** vaikuttaa, onko kysymyksiä kysymällä mahdollista saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius liittyy aina sovelletta-vaan teoriaan ja sen käsitteisiin. Ulkoinen validiteetti kuvaa sitä, että myös muut tutki-jat tulkitsevat saadut tulokset samalla tavalla. Sisäinen validiteetti tarkastelee, vastaa-vatko mittaukset tutkimuksen teoriaosan käsitteitä. Validius on varmistettava etukä-teen. (Heikkilä 2008, 30, 186.)

Reliabiliteetti kertoo kyvystä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Otoksen on edus-tettava koko tutkittua perusjoukkoa eikä se saa olla liian pieni, että saadaan luotettava tulos. Sisäinen reliabiliteetti todetaan, kun mitataan sama tilastoyksikkö moneen ker-taan. Mittaus on reliabeeli, kun mittaustulokset ovat samat. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Al-hainen reliabiliteetti alentaa mittarin validiteettia. (Heikkilä 2008, 30–31, 187.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukosta ei ollut tilastotietoa, johon tutkimukseen osallistu-neita olisi voitu verrata. Suurin osa arviointitutkimuksen sisällöstä on laadullista, va-paamuotoiseen palautteeseen pohjautuvaa kerrontaa. Hyvinvoinnin kokemuksessa ta-pahtuneista muutoksista voitiin tehdä mittauksia vain kvantitatiivisessa arvioinnissa. Tutkimuksen kvantitatiivisia mittaustuloksia ei voida verrata toisiin mittaustuloksiin, koska mittaukset tehtiin tekijänoikeussuojatulla valmennustyökalulla. Coaching-prosessin kvantitatiivista tulostulosta on tehty vielä niin vähän, etten löytänyt ver-tailupohjaa.

Sisäinen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan laskemalla kvantitatiivisen mittauksen tulokset moneen kertaan. Mittaustulokset olivat samat jokaisella kerralla. Tutkimuksen otoksen pienuuden tähden tutkimuksen reliabiliteetti, ja sen kautta validiteetti, on matala. Ulkoinen validiteetti on hyvä, koska saadut tulokset on tulkittavissa samalla tavoin kuin tässä on tulkittu. Laadullisen palautteen valossa voidaan katsoa, että laadullinen ja kvantitatiivinen palaute oli samansuuntaista. Sosiaalialalla työn vaikuttavuuteen vaikuttaa hyvin monet muuttuvat tekijät ja siksi on haasteellista tietää, onko menetelmä ollut vaikuttava.

4 TULOKSET: COACHINGIN VAIKUTUKSET TYÖHYVINVOINTIIN

Coaching-prosessi herätteli työyhteisön jäseniä ymmärtämään, että jokaisella on vastuu hyvinvoinnistaan ja omasta käytöksestään, eikä kenenkään toisen käytöstä voi muuttaa. Koska jokaisella on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja hyvinvoinnistaan, työyhteisön jäsenten työyhteisötaidot ja aktiivisuus ovat tärkeitä. Toteutuksen aikana valmennettaville annettiin tietoa coaching-prosessiin, hyvinvointiin ja työhyvinvointiin liittyen opinnäytetyön teoriaosassa esitetyn tiedon mukaisesti. Tieto vaikutti yksilöiden asenteiden muuttumiseen ja muutos siirtyi yksilön tekojen kautta työryhmän toimintaan. Tämä on työssä esitetyn teorian mukaista.

Valmennettavien aktiivisuus, jaksaminen ja yhteistyötaidot paranivat prosessin aikana, mikä vaikutti myönteisesti työssä viihtymiseen, asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. Opinnäytetyön coaching-tilanteissa muutoksesta puhuttiin avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Coach antoi valmennettaville tilaa käydä muutoksiin liittyviä tunteita läpi, mutta ei antanut valmennettavien jäädä tunteisiin kiinni. Yksikön esimiehet olivat mukana valmennusprosessissa, mikä koettiin työyhteisössä todella tärkeäksi. Kaksi työntekijää eivät jääneet sairauslomalle, mikä antoi tilaajataholle taloudellista hyötyä. Sairaslomien määrässä ei muuten tapahtunut muutosta coaching-prosessin aikana. Prosessin aikana valmennettavissa syntyi paljon oivalluksia liittyen omaan ja yhteisön hyvinvointiin.

4.1 Coaching-prosessin vaikutukset yksilötasolla

4.1.1 Laadullisen arvioinnin tulokset

Palautetta kerättiin suullisesti koko käytännön toteutuksen ajan aiemmin kerrottujen arviointikysymysten avulla. Suullisesti saadut palautteet coach kirjoitti vihkoon käyt-

täen niitä sanoja, mitä valmennettavat käyttivät. Kaikki valmennettavat antoivat palautetta henkilökohtaisten coaching-tapaamistensa yhteydessä. Palaute oli erittäin positiivista. Yhden valmennettavan kokemuksen mukaan ensimmäisen ja toisen valmennuskerran välissä ollut pitkä tauko haittasi ratkaisevasti hänen prosessiaan. Coaching-tapaamisten suositellaan alussa olevan enintään kahden viikon välein juuri edellä mainitusta syystä (Borg & Pentikäinen 2012).

Moni valmennettava antoi palautetta suullisesti tai sähköpostilla, että oli hieno kokemus saada valmennusta työajalla. Valmennettavan työyhteisön kaksi työntekijää olivat aikeissa hakeutua sairauslomalle työuupumuksen tähden, kun coaching-prosessi alkoi. He halusivat kuitenkin jäädä töihin prosessin alkamisen jälkeen. He kokivat saaneensa itselleen todella paljon voimia jaksamista jo ensimmäisellä coaching-kerralla ja pystyivät siksi jatkamaan töissä. Valmennettavat olivat jääneet miettimään, mitä todella haluavat ja mitä eivät halua. Moni heistä sanoi löytäneensä itsestään vahvuuksia, joita ei aiemmin huomannut olevan, ja päässeensä käyttämään niitä:

”[Olen]löytänyt persoonallisuuden vahvuuksia, jotka ovat ominta ja joita olen päässyt käyttämään. Se on tuntunut arvokkaalta. [Olen]saanut työkaluja / ratkaisun avaimia, joilla pääsen oikeaan suuntaan” ja ”ohjaus on antanut voimia ja uskoa omiin kykyihin”.

Muutama vastaaja sanoi valmennusten kautta kirkastuneen, mitä haluavat elämältään ja että sen seurauksena elämään tuli ”aivan upeita asioita”. Kun ihmiset alkoivat ymmärtää, mitä todella haluavat, alkoi haluttuja asioita tulla elämään ”kuin ihmeen kaupalla”. Tässä näkyy positiivisessa psykologiassa ja NLP:ssä kerrottu ilmiö: se kasvaa, mihin huomio kiinnittyy. Palautteista näkyy, että valmennettavat kokivat, että coach herätti heissä positiivisen ajattelun:

”Herätit positiivisen ajattelun voiman. Näkemään kurjissakin jutuissa sen toisen näkökannan.” ja coaching prosessin ansiosta ”tulevaisuuden suunnitelmat ovat konkretisoituneet ja osa toiveista jo toteutuneet” sekä ”life coachingista sai paljon positiivista energiaa ja uskoa omaan itseensä.”

Työyhteisössä koettiin, että henkilökohtaiset valmennukset mahdollistivat omien ajatusten, jaksamisen ja asenteiden tarkastelun. Niistä kumpuava myönteinen ajattelu alkoi palautteen mukaan näkyä yksikön ilmapiirissä myönteisesti: *”positiivisuus on li-*

sääntynyt”. Valmennusten kuvailtiin olevan paineettomia ja kaikki coaching-tilanteet koettiin voimaannuttaviksi, miellyttäväksi ja virkistäviksi. Henkilökohtaisten coaching-kertojen seurauksena valmennettavista osa koki olevansa armollisempia itselleen ja olevansa perheelleen enemmän läsnä. Yli puolet (kymmenen) valmennettavista koki, että coaching auttoi jaksamaan töissä:

”Tärkeintä kaikessa työskentelyssä oli omien oivallusten tekeminen ja mihin suuntaan halusin itseään kehittää.” ja ”osasin hyvin tukea ja ohjata keskustelua voimavaralähtöiseksi. Työssäni olen jaksanut paremmin ja toipunut pettymyksistä paremmin. Coaching selkeytti monia asioita työyhteisössä ja omassa toiminnassa.” ”Näähän valmennukset on saaneet minut miettimään omaa asennetta ja nyt jaksan kotona paljon paremmin.”

Jokaisella valmennuskerralla pidetyt rentoutus- tai tietoisuustaitoharjoitukset koettiin hyvänä lisänä. Ne vähensivät kiireen tuntua ja paransivat yleistä ilmapiiriä. Valmennettavat kokivat coachin antaneen työkaluja rentoutumiseen, pysähtymiseen, rauhoittumiseen ja oman tahdon löytymiseen:

”Itselleni jäi tarve etsiä oma rentoutumistapa. Se on vielä hakusessa, mutta kokemuksesta kanssasi tiedän, mikä on rentoutumisen ja rauhoittumisen voima. Annoit työkalut.” ja ”Itseensä keskittyminen ja pysähtyminen antoi rauhan tunteen, kun kiireen keskellä ei ole aikaa, opetti myös sen mikä merkitys on kokonaisvaltaisella hengityksellä omaan hyvinvointiin.” ”Rentoutukset tulivat tarpeeseen ja oli hyvä muistutus siitä, miten omalla toiminnalla / tunteella voi lisätä tai vähentää kiireen tunnetta ja yleistä ilmapiiriä.”

Valmennettavat kokivat prosessin antaneen elämälleen suuntaa ja auttaneen huomaamaan asioita, jotka veivät turhaan voimavaroja. Yksilöt alkoivat ottaa paremmin vastuuta omista valinnoistaan ja kiinnittivät vähemmän huomiota toisten tekemisiin ja sanomisiin. Kaksi valmennettavaa sanoi palautteessaan, että tulevaisuuden suunnitelmat konkretisoituivat ja osa omista tavoitteista toteutui hyvin nopeasti, ”yli odotusten. Coachingin koettiin antavan voimia ja uskoa itseensä ja omaan kykyihinsä. Viisi sanoi kiinnittäneensä erityisesti huomiota siihen, mihin kiinnittää jatkossa huomiotaan, ja siirtävänsä vähemmän asioita tulevaisuuteen. Myös suullisesta palautteesta ilmeni, että valmennettavat tulivat aktiivisemmiksi elämässään, ja valmennettavat huomasivat monien asioiden olevan hyvin. (Kuva 5.)



Kuva 5. Valmennettavat antoivat prosessin aikana suullista palautetta.

Kolme valmennettavaa jäi kaipaamaan yhtä henkilökohtaista valmennuskertaa prosessin loppuun, että he olisivat päässeet vertailemaan ensimmäisen ja viimeisen tyytyväisyyskyselyn tuloksia. Yhden valmennettavan kanssa ensimmäisen ja toisen valmennuksen väliin jäi kolme kuukautta valmennettavan lomien ja vuodenvaihteen tähden. Tämä haittasi valmennettavan omaa prosessia ja valmennuksista hyötymistä, minkä hän toi ilmi antamassaan palautteessa:

*"Ja mulla tietysti vaikutti hieman negatiivisesti prosessiin se, kun ekan ja tokan ker-
ran välillä oli vissiiin vuosi tai kaksi."*

4.1.2 Kvantitatiivisen arvioinnin tulokset

Kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa käytettiin valmennustyökalua, jonka sisältöä ei voida avata tekijänoikeudellisista syistä. Valmennustyökalun kuusitoista elämän osa-aluetta voivat pohjautua Martin Seligmanin (2002, 104–106) kirjassa esiteltyihin elämänalueisiin, koska kyseinen kirja on positiivisen psykologian perusteos. Kyseisiä elämänalueita ovat rakkaus, työ, talous, harrastukset, ystävät, terveys, tuotteliaisuus ja

kokonaisuus. Seligman ohjeistaa arvottamaan oman tyytyväisyyden asteikolla yhdestä kymmeneen. Tässä opinnäytetyössä elämän osa-alueet on numeroitu (1–16). Taulukosta yksi näkyy, että tyytyväisyyden kokemuksen keskiarvo nousi coaching-prosessin kuluessa (parittaisten otosten t-testi: $t = -5,6$; $df = 14$; $p < 0,001$).

Taulukko 1. Tässä ovat keskiarvot prosessin alussa ja lopussa asteikolla 1–10.

elämänalue	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
keskiarvo alussa	7,8	6,5	7,4	7,1	8,2	6,9	8,7	8,8	7,2	6,7	7,1	7,2	8,2	8,2	8,1	7,8
keskiarvo lopussa	8,8	7,6	8,1	8,4	8,8	8	8,1	9	8,3	8,1	8,1	7,9	8,5	8,5	8,7	8,4

Taulukkoa tulkitessa tulee muistaa, että tyytyväisyyden ja onnellisuuden kokemukseen vaikuttavat monet muuttuvat tekijät niin kuin yleisesti sosiaalialan vaikuttavuuden arvioinnissa. Taulukosta on luettavissa, että työyhteisön valmennettujen jäsenten tyytyväisyys kasvoi prosessin kuluessa lukuun ottamatta yhtä elämän osa-aluetta. Voidaan tulkita, että tyytyväisyyden ja onnellisuuden keskiarvot nousivat coaching-prosessin ansiosta. Keskiarvon laskuun voi olla monia syitä, mutta tässä syynä on se, että yhden valmennettavan elämässä tapahtui suuri muutos kyseisellä henkilökohtaisen elämän osa-alueella ja se vaikutti radikaalisti hänen tyytyväisyyden kokemukseensa.

Mittauksen perusteella on tulkittavissa, että tyytyväisyys ja onnellisuus kasvoivat eniten asenteisiin, töihin, parisuhteeseen sekä itseluottamukseen ja -tuntemukseen liittyvillä elämänalueilla. Taulukossa ne näkyvät kohtina 1, 2, 4, 6, 9, 10 ja 11. Jokainen valmennettava sai vasta prosessin loputtua itselleen kaavion, joka oli täytetty ensimmäisellä coaching-kerralla ja jossa näkyi alussa arvioitu onnellisuus tai tyytyväisyys kullakin elämänalueella. Valmennettavat eivät voineet ennakoita tai verrata tuloksia, kun he tekivät loppuarviota.

4.2 Coaching-prosessin vaikutukset työyhteisöön

Ryhmävalmennusten kautta työyhteisö sai jäseneltyä ja priorisoitua toiveitaan ja sen hetkisiä työtehtäviään. Yhteisten tavoitteiden asettaminen yhdessä ja niiden auki puhuminen koettiin hyödylliseksi, että se auttoi työryhmää suuntaamaan energiaa yhdessä sovittuihin oleellisiin asioihin.

”Coachaukset selvästi selkiytti monia asioita työyhteisössä... life coaching vaikutti meihin enemmän kuin ryhmätyönohjaukset monelta vuodelta yhteensä, on parantanut hyvinvointia niin yksilötasolla kuin työyhteisössäkin.”

Ensimmäisellä ryhmävalmennuskerralla syntyi keskustelua töissä olemisen asenteesta. Yksi valmennusryhmä löysi asenteen, miten suhtaudutaan jatkossa sijaisten saamisen vaikeuteen, ja jokainen ryhmävalmennuksiin osallistuja sanoi hyötyneensä ryhmävalmennuksesta:

”Jos jollekin ei voida mitään niin sille ei sitten voi mitään. Riittää, kun teemme parhaamme.” ”Ensimmäinen ryhmäcoaching oli merkittävä ja sait hyvin porukan olemaan hetkessä ja ajatusten virtaan. Huomaamaan kuinka tiiminä meillä on yhteinen päämäärä.”, ”ryhmäajat selkiinnytti yhteistä tahtotilaa minkälaisen työyhteisön haluamme. Ryhmätuotokset alkoivat ohjaamaan ja vapauttamaan energiaa ”aitoon” työn tekemiseen.”

Ryhmävalmennusten koettiin lisäävän yhteishenkeä ja niissä oppi tuntemaan työkavereita. Palautteen perusteella valmennusten ilmapiiri oli hyväksyvä, läsnäoleva ja kannustava.

”Ryhmäcoaching oli merkittävä ja sait hyvin porukan olemaan hetkessä ja ajatusten virtaan. Huomaamaan kuinka tiiminä meillä on yhteinen päämäärä” ja ”ryhmäkerrat olivat voimaannuttavia, miellyttäviä ja virkistäviä.”

Viimeinen ryhmäcoaching pidettiin syksyllä 2013 ja se sisälsi valmennettaville uutta enneagrammityöskentelyä. Aiheena enneagrammi koettiin innostavaksi ja mielenkiintoiseksi. Yhdessä ryhmässä yhdellä valmennettavalla oli kovia vatsakipuja, jotka ”jäivät taka-alalle, kun aihe tempaisi mukaansa”. Vuoden takaiseen kesään ja syksyyn verrattuna monet sanoivat, että töissä oli taas mukavaa, ja totesivat ymmärtävänsä paremmin itseä ja muita sekä saaneensa valmennusten kautta voimia aivan uudella tavalla. Enneagrammityöskentely antoi työyhteisön jäsenille tietoa itsestä, ja siitä kuinka asioihin voisi suhtautua. Yksi toi palautteessa ilmi, että olisi toivonut viimeisellä kerralla enemmän keskustelua työparien kesken, koska hän koki enneagrammista olevan hyötyä vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa:

”Enneagrammityöskentely. Olisin jaksanut sitä vielä toisen samanpituisen.” ”olisin toivonut coachaukseen jotakin yhdistävää työparien kesken, esim. mitä voisi oppia työparista liittyen työntekoon, persoonaan ja keskustelua enemmän.”

Ennen coaching-prosessia moni koki ja näki muutoksen negatiivisena tai uhkana. Prosessin edetessä myönteinen suhtautuminen uusia asioita kohtaan kasvoi. Työyhteisössä koettiin, että coaching lisäsi positiivisuutta ja yhteenkuuluvuutta, ja vaikutti myönteisesti asiakkaisiin ja yksikön yhteishenkeen. Yli puolet valmennettavista kertoi, että valmennukset olivat heidän mielestään hyödyllisempiä kuin työnohjaukset ja saaneensa coachingista hyötyä nopeammin omaan ja yhteisön elämään.

”Me saatiin tästä (ryhmäcoaching, kirj.huom.) enemmän kuin monista muista yhteensä.” ”En oo aiemmin työvuosieni aikana ollut näin hyvässä ryhmätyöskentelyssä mukana.” ”Töissä on taas hyvä olla ja jaksetaan paremmin, on jopa huumoria. Asiakkaatkin voi nyt paremmin ja on mukava tehdä yhteistyötä.”

4.3 Coachin työtavasta

Coach sai valmennettavilta henkilökohtaista palautetta. Kaikki antoivat palautetta, että valmennuksissa oli helppo olla ja coachilla oli taito kuunnella, olla läsnä ja luoda turvallinen ilmapiiri. Ne ovat esitetyn teorian mukaan coachin perustaitoihin kuuluvia taitoja. Kiitosta tuli siitä, että coach ”laittoi itsensä likoon” ja osasi tukea ja ohjata keskustelua voimavaralähtöiseksi niin ryhmä- kuin henkilökohtaisissa coaching-tilanteissa:

”Sinulle oli helppo puhua, koska olit niin läsnä. Ei ollut kiireen tuntua tai jännittynyt ilmapiiri”, ”olet aivan loistava valmentaja. Sinulla on sellainen lämpö ja valo sekä läsnäolemisen taito, että valmennettavan on hyvä ja helppo olla”, ”uskalsit laittaa itsesi likoon ja uskon, että tulevaisuudessa sinulla on vielä monelle paljon jaettavaa tietoa ja osaamista.” ”Sun pitäis tehdä rentoutus-cd. Niillä sanoilla ja tavalla sanoa on merkitystä. Sun ääni on rauhoittava ja osaat sanoa ne oikeat asiat”, ”voin suositella kaikille työmaille sekä yksityiselämään.”

Näyttäisi siltä, että coach osasi työnsä. Henkilökohtaisen- ja ryhmäcoachingin lisäksi työryhmä pyysi coachia pitämään työyhteisölle työhyvinvointi-iltapäivän. Se pidettiin toukokuussa 2013. Suurin osa työyhteisöstä pääsi osallistumaan iltapäivään, missä

tehtiin erilaisia vuorovaikutuksellisia ja yhteishenkeä nostattavia harjoituksia. Opinnäytetyöntekijä otti pyynnön ja siihen liittyvän palautteen kiitollisena vastaan. Hänen työtapaansa ja coaching-prosessin läpiviemiseen oltiin työyhteisössä erittäin tyytyväisiä:

”Sä teet tätä työtä harvinaisen innostaen, että siihen vaan tempautuu mukaan. En ole koskaan kymmenien vuosien työelämäni aikana ollut mukana näin onnistuneessa ryhmätyöskentelyssä”, ”sun tapa tehdä tätä työtä on todella innostava”, ”sinä olit todella hyvä omassa hommassasi, oli mukava ja helppo tulla tilaisuuksiin. Sinusta huokui luottamus ja tykkäsin rauhallisesta tunnelmasta.” ”Sait hyvin porukan olemaan hetkessä ja ajatusten virtaan.”

Työyhteisössä coachin asenne ja toiminta koettiin myönteisenä asiana. Varsinkin prosessin alussa coach sai palautetta, että oli hyvä, kun coach oli oman työyhteisön ulkopuolelta: *”tosi hyvä, ettet sä ole yksi täältä, koska nyt suhun on helpompi luottaa etkä ole mukana tässä sopassa.”*

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Coachingin koettiin vaikuttavan myönteisesti hyvinvointiin ja sen kokemukseen yksilö- ja ryhmätasolla. Prosessin aikana saaduista palautteista kävi ilmi, että valmennettavat alkoivat kyseenalaistaa toimintatapojaan ja oppivat uusia tapoja toimia. Valmennettavat alkoivat saada uusista toimintatavoistaan positiivista palautetta joko kotona tai työpaikalla. Saamani sanallisen palautteen mukaan työyhteisön ilmapiiri alkoi parantua heti coaching-prosessin alussa, kun töihin oli taas mukava tulla. Työryhmä pääsi prosessin aikana työn imuun ja lähemmäs hyvinvoivaa työyhteisöä. Esitetyn teorian mukaan coaching mahdollistaa ylittämään omat tavoitteensa. Opinnäytetyön coaching-prosessissa moni ylitti omat tavoitteensa.

Mitä henkilökohtaisemmaksi ihminen kokee asian, sen sitoutuneempi hänestä tulee. Palautteesta on havaittavissa, että valmennusten seurauksena henkilöstö alkoi sitoutua paremmin työhönsä, työyhteisöönsä ja työnantajaansa, koska he alkoivat viihtyä töissä, töihin oli mukava mennä ja he kokivat voivansa vaikuttaa ja valita omia tavoitteitaan. Niiden seurauksena hyvinvoinnin kokemus ja yhteisön jäsenten sosiaalinen pääoma kasvoi. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa yksilön sitoutunutta pääomaa ja se ilmenee työpaikalla luottamuksena, vastavuoroisuutena, yhteisöllisinä arvoina ja normeina, ja

henkilöstön aktiivisena toimintana oman ja yhteisen hyvän eteen. (Ks. kuva 5.) Tilaajatahon taloudelliseksi hyödyksi voidaan katsoa, etteivät kaksi työntekijää jääneet sairaslomalle työuupumuksen tähden. Muita taloudellisia hyötyjä on haasteellista lähteä arvailemaan, koska luultavasti coaching vaikutti työyhteisön toimintaan myönteisesti ja se saattoi vaikuttaa kyseisen yksikön talouteen positiivisesti.

Tilaajatahon kanssa sovitut tavoitteet näyttävät toteutuneen. Työllä pyrittiin lisäämään työyhteisön työhyvinvointia, kasvattamaan yhteishenkeä ja lisäämään yksilöiden voimavaroja. Lisäksi coaching-prosessi lisäsi valmennettavien itse- ja ihmistuntemusta, mikä auttaa vuorovaikutustilanteissa. Coachingin kautta hyvin moni ymmärsi oman roolinsa työhyvinvointinsa edistäjänä. Harjoitusten myötä syntynyt myönteisten tunteiden tarkkailu ja niiden tietoinen lisääminen näyttäisi vaikuttaneen niin, että myönteiset tunteet kasvoivat (positiivisten tunteiden kehä). Valmennettujen palautteesta käy ilmi, että rentoutuminen ja tietoisuustaitojen harjoittelu koettiin myönteisenä ja hyvinvointia lisäävänä, mikä vastaa teoretiaa. Työssä ei päästy tutkimaan coachattujen aivorakenteiden muutoksia, mikä olisi ollut hyvin mielenkiintoista.

Niin kuin aiemmin nostin esille, David Rockin neurotieteellisten tutkimusten perusteella oivallusten jälkeinen nopea toiminnan aloittaminen on tärkeää. Yhtä tärkeää on pitää tietoisesti motivaation jälkeistä toimintaa yllä. Coachingissa valmennettava tekee päätöksiä ja löytää tavoitteita. Jos hän ei itse pysty syystä tai toisesta pitämään kiinni tavoitteistaan ja ala toteuttamaan niitä mahdollisimman nopeasti, toiminta ”kuivuu kaasaan”. Säännöllinen, asiakkaan tarpeista suunniteltu coaching vastaa tähän haasteeseen. Coach tukee ja valmentaa asiakastaan kohti tämän omia tavoitteita ja coachingilla pidetään yllä valmennettavan toimintaa.

Tässä produktissa oli liian vähän henkilökohtaisia coaching-kertoja, jotta oltaisiin voitua päästä vielä huomattavampiin tuloksiin. Vaikka tavoitteiden mukaista kehitystä tapahtui, tulosten pysyvyydestä ei ole varmuutta. Tämän opinnäytetyön henkilökohtaisen coachingien prosessi oli hyvin lyhyt, vain neljä kertaa. Pidemmällä aikavälillä ja useamman coachingin aikana olisi mahdollisesti saatu mitattavampia tuloksia ja muutoksia aikaan. Sama koskee ryhmäcoachingia. Muutaman valmennettavan elämässä tapahtui selkeitä isompia muutoksia heidän tavoitteidensa suuntaan. Toisaalta sosiaalialan työn vaikuttavuutta mitattaessa on muistettava, että kaikki ihmisen sisäinen prosessointi ei näy ulospäin ja tulokset voivat näkyä vasta jonkin ajan päästä. Samoin on

huomioitava, että menetelmän vaikuttavuuteen vaikuttavat hyvin monet muuttuvat tekijät, eikä minkään menetelmän vaikuttavuutta voida arvioida sataprosenttisen luotettavasti.

Olisi ollut mielenkiintoista jatkaa coaching-prosessia ja nähdä, miten coaching olisi vaikuttanut valmennettujen hyvinvointiin ja sen kokemiseen esimerkiksi vuoden coaching-jakson aikana. Muiden tutkimusten valossa on mahdollista, että työyhteisö ja yksilöt olisivat hyötynneet enemmän pidemmästä coaching-prosessista. Kuten on todettu, hyvinvoiva henkilöstö sitoutuu työhönsä paremmin ja toimii sekä omien että organisaation tavoitteiden eteen. Oli erittäin palkitsevaa huomata, miten alussa pahoinvoiva työyhteisö antoi palautepäivässä sekä toisilleen että coachille myönteistä palautetta. Yksi työntekijä lähti työyhteisöstä opintovapaalle toteuttamaan unelmaansa ja yksi työntekijä jäi eläkkeelle suunnittelemaansa myöhemmin.

Opinnäytetyön coachina toimin ammatillisesti kansainvälisen ICF:n ydintaito-osaamisten mukaan. Pätevät koulutukset ja vahva ammattitaitoni vaikutti mahdollisesti siihen, että prosessi onnistui ja tulokset olivat muiden tutkimusten tulosten ja kirjallisuuden mukaisia. Palautteesta voi päätellä, että toimin coachina ratkaisukeskeisesti ja muuhun teoriaan vahvasti pohjautuen. Työtapani ja eri metodien osaaminen osoittanee vahvaa sosiaali-alan ammattitaitoa.

5.1 Coaching-prosessin tulosten vertailua

Tässä arviointitutkimuksessa coaching vaikutti myönteisesti yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointiin ja työhyvinvointiin. Coaching-prosessin aikana työilmapiiri ja vuorovaikutus paranivat. Yksilöt alkoivat ottaa paremmin vastuuta omista valinnoistaan ja kiinnittivät vähemmän huomiota toisten tekemisiin ja sanomisiin. Vertaan tämän opinnäytetyön tuloksia Parpein (2008) ja Cederlöfin (2005) tutkimuksiin.

Parpei (2008) tutkii väitöskirjassaan itsesäätelyä ja miten valmentajat ja valmennettavat raportoivat business coachingiin ja sen aikaansaamiin vaikutuksiin liittyviä henkilökohtaisia kokemuksiaan (2008, 3). Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa kerättiin valmennettavien henkilökohtaisia kokemuksia valmennuksesta. Vaikka Parpei tutkii business coachingia, on relevanttia verrata tämän opinnäytetyön aikaansaamia kokemuksia hänen työstään nousseisiin. Tässä opinnäytetyössä valmennettiin työyhteisöä, jonka jäseniltä pyydettiin laadulliselle tutkimukselle ominaisia henkilökohtaisia

arvioita coaching-prosessin vaikutuksesta valmennettujen hyvinvointiin ja työhyvinvointiin.

Parpein (2008) tutkimuksen tulosten mukaan coaching kehittää erityisesti motivaatioon ja kykyyn sitoutua asetettuun tavoitteeseen liittyvää toiminnan itsesääätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesääätelyä. Parpein väitöskirjassa itsesääätelyyn liittyvistä uskomuksista korostuivat motivaatioukomukset ja niiden muuttaminen. Valmennettavien henkilökohtainen kehittyminen tehostui ja suoritukset paranivat. (Parpei 2008, 137–138.) Ihmisen rajoitettavia uskomuksia muuttamalla päästään nopeammin paremmin ja nopeammin tavoitteisiin. Tässä opinnäytetyössä ja Parpein tutkimuksessa käsiteltiin uskomuksia. Niiden käsittely on luultavasti vaikuttanut prosessin tavoitteiden saavuttamiseen.

Molempien tutkimusten mukaan coaching lisää olennaiseen keskittymistä, vaikuttaa ajankäyttöön päätöksenteossa, ja valmennetut ottavat paremmin vastuuta omista tunteistaan (ks. Parpei 2008, 138–139). Parpein (2008, 94) tutkimuksessa valmennettavat kokivat, että valmennettavien mahdollisuus käsitellä ongelmiaan ja tilanteitaan ulkopuolisen kanssa oli tärkeä osa coachingia. Sama asia kävi ilmi tämän opinnäytetyön palautteista.

Väitöskirjassa ja tässä opinnäytetyössä käytettiin samaa menetelmää ja pureuduttiin samoihin asioihin sillä erotuksella, että life coachingissa käsitellään tietoisesti elämän kaikkia osa-alueita ja opinnäytetyö on huomattavasti suppeampi työ. Opinnäytetyön arviointitutkimuksen laadullisen mittaamisen tuloksista on havaittavissa, että valmennettavien tietoisuus heräsi tai kasvoi. Lisäksi heidän itsereflektionsa, motivaationsa ja sitoutumiskykynsä kasvoivat ja he kokivat saaneensa lisää hyvää ihmissuhteisiinsa ja vuorovaikutustaitoihinsa. (Ks. luku 4.)

Cederlöf (2005) tarkastelee pro gradu -tutkimuksessaan suomalaisyritysten johtajia. Hän toteaa business coachingin vähentävän työkuormitusta ja naisjohtajien kertovan edistymistään sisäiseen motivaatioon, sitoutumiseen ja suorituksen toteuttamiseen liittyvissä henkilökohtaisissa projekteissa. Opinnäytetyön palautteessa tuli ilmi samankaltaisia tuloksia, vaikka kyse ei ollut johtajien valmennuksista eikä varsinaisesta business coachingista työelämäkontekstista huolimatta. Tässä opinnäytetyössä valmennettavien sisäinen motivaatio, suoritusten toteuttaminen sekä sitoutuminen omaan ja työyhteisön hyvinvointiin kasvoivat coaching-prosessin aikana ja tuloksena. Osa val-

mennettävistä toi ilmi sitoutumistaan oman hyvinvointinsa parantamiseen ja suuri osa kertoi hyvinvointinsa kasvaneen työpaikalla oman asenteen ja toiminnan muuttumisen kautta. (Ks. kuva 5.)

Monet coachingista tehdyt tutkimukset ovat hyvin suppeita (muun muassa Seamons 2004 ja Sullivan 2006). Laajoja tutkimustuloksia ei ole ja vertailu on siksi haasteellista. Aiheesta on lähes mahdotonta tehdä kvantitatiivista tutkimusta, sillä coachingin tulokset ovat harvoin pelkästään mitattavissa olevia. Tämä on sosiaalialan vaikuttavuuden arvioinnissa hyvin yleistä. Silti on nähtävissä, että eri tutkimusten tulokset ovat keskenään samansuuntaisia. Aiemmin mainitsemani ROI-mittausmenetelmä ei ole sopeva näin pienten tutkimusten taloudellisten hyötyjen mittaamiseen. Tämän arviointitutkimuksen kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tulokset ovat samansuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden kanssa coachingin vaikuttavuudesta. Coachingin todettiin vähentävän työkuormitusta, se vaikutti myönteisesti itsetuntoon ja minäkäsitykseen, valmennettavat löysivät voimavarojaan ja saavuttivat tavoitteitaan. (ks. luku 4.) Vertailun tuloksena voidaan tehdä päätelmä, että coaching vaikuttaa myönteisesti niin työ- kuin yksityiselämään.

5.2 Etiikka ja luotettavuus

Kirjallisuudesta ja tutkimuksista pyrin ottamaan työhön luotettavia lähteitä. Kirjallisuuden suhteen pyrin olemaan kriittinen ja etsiä vain tutkimuksiin perustuvaa kirjallisuutta. Luotettavaa kirjallisuutta löysin muun muassa koulutusteni ja Parppein (2008) väitöskirjan kautta. Valitsin menetelmäksi life coachingin enkä business coachingia, koska life coachingista on vielä vähemmän tutkimusnäyttöä kuin business coachingista. Ne ovat hyvin lähellä toisiaan, ja huomasin, että käytännössä niiden välinen ero on vielä pienempi.

Käytännön kokemukseni coachingista tulee nostaa esille, kun arvioidaan työn tekijän luotettavuutta. Aito kiinnostukseni aiheeseen, vilpitön pyrkimykseni tutkia life coachingia menetelmänä ja tutustua lähemmin coachingiin liittyvään teoriaan ja aineistoon tuovat mielestäni työlle lisää luotettavuutta. Haluan pitää kiinni vain toimivista työkaluista. Henkilökohtainen kokemukseni valmennettavana ja coachvalmentajana olemisesta helpotti valmennettavien kanssa käytyjä keskusteluita. Ammatillinen kokemukseni coachingista antoi opinnäytetyön produktiosalle vakaan läh-

tökohtaan ja tulee muistaa, että oli tarkoitus arvioida valmennettavien kokemuksia tehosta coaching-prosessista.

Ammatillisesti työ oli minulle tärkeä, koska sain itselleni paljon palautetta coachina ja ohjaajana toimimisesta. Rakentava palaute oli yhtä tärkeää ja toivottavaa kuin myönteinen, koska minulla on suuri halu kehittyä ammatillisesti sosionomina ja coachina, hyvinvoinnin edistäjänä. Valitettavasti sain paranteluohjeita ja rakentavaa palautetta hyvin vähän. On mahdollista, että kaikki rakentava palaute ei tullut syystä tai toisesta minulle asti. Kirjasin palautteet ja omia ajatuksiani prosessista, sen kulusta ja huomaamistani coachingin mahdollisista vaikutuksista. Ammatillinen kasvu ei olisi mahdollista ilman rehellistä itsereflektiota. Tein syvällistä itsereflektiota niin sosiaalialan ammattilaisena kuin coachina. Oli mielenkiintoista syventää coaching-tekniikoita ja tapaa työskennellä coachina.

Uskottavuutta lisää, että olen työskennellyt tutkittavan asian ja tutkimusaineiston kanssa tarpeeksi pitkän ajan. Opinnäytetyön toteutus kesti lähes vuoden ja lisäksi opinnäytetyön prosessointi toisen vuoden. Olen opiskellut sosionomikoulutuksen lisäksi coaching-koulutuksia, joten olen perehtynyt alan kirjallisuuteen ja muuhun tietoon myös opinnäytetyön ulkopuolella. Uskottavuutta lisää, että opinnäytetyön palautteita on avattu opinnäytetyössä ja tuloksia tarkastellessa on käytetty suoria lainauksia. Tämän produktin arvioinnissa esille tulleet tulokset ovat samansuuntaisia muiden coaching-tutkimusten tulosten ja kirjallisuuden kanssa.

Tallensin kaiken opinnäytetyöprosessiin liittyvän aineiston ja kokosin sen tarpeellisilta osin työn liitteiksi. Tarkastelin avoimesti yhtä poikkeavaa tulosta kappaleessa 5.1 (s. 43), jossa valmennettava kertoi, että coaching-prosessi ei vastannut odotuksia, eikä hän kokenut hyötyneensä coachingista. ”Vaikka tällaisten negatiivisten tapausten löytyminen ei ole tilastollisesti merkittävää, niiden laadullinen esiintyminen saattaa olla kriittisenä osoituksena yleisemmästäkin poikkeamasta” (Parpei 2008, 164). Parpein mukaan tällaisten poikkeamien tarkastelu vaatisi syvempää perehtymistä. Tässä työssä poikkeamalle löytyi syy.

Toimin sosiaalialan arvojen ja etiikan mukaisesti. Lisäksi olen sitoutunut coaching-alan arvoihin, jotka ovat yhteneväiset, mutta ehkä hieman tarkemmat, sosiaalialan arvojen ja etiikan kanssa. Sitouduin vaitioloon kaikesta, mitä kuulin coaching-tilanteissa. Arvoristiriitoja ei päässyt syntymään, koska coaching-tilanteissa ei tullut

julki lainvastaisia asioita. Tutkimuksen laadullisen osan kysymysten vastaukset tulivat vain tutkimusta varten, eikä kukaan muu ole nähnyt niitä.

Olen koulutusteni kuluessa saanut tarkastella omia arvojani useaan otteeseen. Arvoni ovat minulle hyvin tuttuja ja olen pohtinut niitä paljon. Haluan nostaa esille minulle tärkeitä perusarvoja, joita ovat oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja perusteellisuus. Ammatillinen- ja elämänasenteeni pohjautuu kaikessa arvomaailmaani. Pyrin oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen kaikessa, mitä teen. Jos en pysty arvojani toteuttamaan, vaihdan mieluummin työtä (tai tutkimusta) kuin ”myyn arvoni”. Luottamuksen rakentuminen perustuu rehellisyyteen ja avoimuuteen. Se on minulle niin sosiaalialan ammattilaisena, yksityishenkilönä kuin coachina erittäin tärkeä arvo ja periaate. Voin luottaa muihin ja muut voivat luottaa minuun.

5.3 Visioita työn jatkoksi

Usein ihminen vajoaa ajatuksiinsa, menneisyyteen tai tulevaisuuteen, niin, että meillä on oleva hetki menee ohitse. Kuten aiemmin viittasin, työelämässä se tarkoittaa, ettei olla läsnä työtä tehdessä ja näin työn laatu kärsii. Tietoisuustaitojen harjoittaminen työpäivän aikana voisi olla vastaus siihen, että työntekijät löytäisivät ei-tekemisen tilasta kumpuavan hetkessä tekemisen. Se tekisi työstä laadukkaampaa. Tietoisesta tekemisen tai rentoutumisen kautta kiireen tuntu voisi helpottaa ja työhön tulisi lisää mielekkyyttä. Se käy ilmi niin kirjallisuudesta kuin tämän produktin tuloksista.

Käytännössä life coaching näytti toimivan esitetyn teorian mukaisesti. Teorian valossa suurin hyöty, niin työnantajalle, työntekijälle kuin yhteiskunnalle, on ennaltaehkäisy. Korjaustoimenpiteet maksavat helposti moninkertaisesti verrattuna siihen, että panostettaisiin ajoissa hyvinvoinnin lisäämiseen. Taloudellisena hyötynä haluan nostaa esille, että tulokselliseen työhyvinvointiin panostetut eurot tulevat ainakin kuusinkertaisina takaisin. Sosiaali- ja terveystalalla se näkyy teorian mukaisesti työn ilona, flow’na, tehokkuutena ja niiden kautta asiakastyytyväisyytenä, mikä on kannustin toiminnan jatkumiselle. Coachingia voitaisiin käyttää työterveyshuollon osana tai rinnalla lisäämässä ihmisen omaa ratkaisu- ja toimintakykyä sekä auttamassa muutoksen keskellä olevia työntekijöitä. Miksei coachingia voisi tarjota työntekijöille siten kuin kulttuuri- ja liikuntaseteleitä?

Coaching on erittäin tehokas hyvinvoinnin lisääjänä ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisijänä, kun sitä on tekemässä hyvin koulutettu ammattilainen. Se on ennaltaehkäisevän työn väline ja siinä on samoja piirteitä kuin motivoivassa haastattelussa ja sosiokulttuurisessa innostamisessa. Rinnastan coachingin hyvin vahvasti sosiokulttuuriseen innostamiseen ja motivoivaan haastatteluun sillä erotuksella, että coaching pohjautuu vielä vahvemmin positiiviseen psykologiaan ja ratkaisukeskeisyyteen. Olisi ollut kiinnostavaa tutkia coaching-menetelmän historiaa sekä suhdetta näihin läheisiin metodeihin. Mielestäni nämä kaikki ovat hyvin lähellä toisiaan ja silti niissä on eriäviä piirteitä. Niissä kaikissa työntekijän persoonalla ja tavalla tehdä työtä on suuri merkitys, ja ne ovat ennemmin kokonaisvaltaisia elämänasenteita kuin pelkkiä menetelmiä. Coaching on toimiva menetelmä niin yritysten käyttöön kuin sosiaalialalle ja sitä voidaan käyttää soveltaen kaikessa ohjaustyössä ja yksityiselämässä.

5.4 Oppiminen ja kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana

Ennen tätä opinnäytetyötä olin arka käyttämään coaching-menetelmää, vaikka tiesin sen vaikuttavuudesta sekä omakohtaisen kokemuksen että monien muiden kokemusten kautta. Uteliaisuuteni ja haluni jakaa oppimaani hyvinvoinnin edistämiseksi sai voiton ja päätin tehdä opinnäytetyön coaching-menetelmää käyttäen. Alan kirjallisuus oli minulle osittain tuttua, mutta en ollut tutustunut coachingista tehtyihin tutkimuksiin. Oli upeaa nähdä läheltä, kun coaching vaikutti valmennettaviin konkreettisesti ja järjestelmällisesti. Oman itseluottamukseni lisääntyessä rentouduin ja pystyin jakamaan työyhteisölle enemmän itsestäni ja osaamisestani. Uskon, että kriisiytyneeseen työyhteisöön oli helpompi mennä, kun tulin työyhteisön ulkopuolelta ja lähes kaikki työntekijät olivat minulle yhtä tuntemattomia. Voisi ajatella, että tuloksiin vaikutti myös valmennettavien yhteistyöhalu. Työyhteisön jäsenet ottivat coachin lämpimästi vastaan, eikä kukaan kieltäytynyt coachingista.

Opinnäytetyöhön käytetyn ajan täsmällistä määrittelyä vaikeuttaa se, että olen käynyt coaching-koulutuksia vuosien ajan. Koulutusten aikana minulle on muodostunut selkeä käsitys coaching-prosessista ja sen kulusta. Siksi tämän opinnäytetyön coaching-prosessiin kulunutta valmisteluaikaa on vaikea määritellä tarkasti. Käytännössä tiukasta työskentelyaikataulusta huolimatta jaksoin ja voin hyvin koko prosessin ajan. Coaching toteutettiin päivätyöni rinnalla, eikä se saanut viedä aikaa päätyöltäni, vaikka sain tehdä valmennuksia työajallani. Työtahtini oli prosessin aikana todella tiivis.

Coaching-prosessia pohtiessani haluan nostaa esille, että keväällä 2013 kävin läpi kriisin henkilökohtaisessa elämässäni. En voi olla ajattelematta, ettei oman kriisini prosessointi olisi jotenkin voinut vaikuttaa työskentelyyni coaching-prosessissa, koska sosiaalialalla työtä tehdään omalla persoonalla. Muistan, miten ensimmäisten ryhmä-coaching-kertojen aikaan minun oli vaikea keskittyä mihinkään. Kuitenkin coaching-tilanteessa toimiessani pystyin kuunnella ja olemaan aidosti läsnä. Se oli vapauttavaa ja rentouttavaa. Kannustavat ja suorat palautteet, joita sain coaching-työskentelystäni, antoivat minulle paljon voimia. Pystyin toimimaan ammatillisesti kriisin keskellä. Coaching palkitsi ja antoi voimia valmennettaville ja minulle, mikä vahvistaa kirjallisuudessa esiin tuotuja käsitteitä työn imusta, myönteisten tunteiden kehästä sekä tietoisuustaitojen ja rentoutumisen merkityksestä. Jaksoin ja voin hyvin niiden voimalla koko prosessin ajan.

On hyvä tarkastella omaa suhdettani muihin läheisiin ohjausmenetelmiin. Roolini coachina oli minulle luonteva, enkä sekoittanut valmennukseen mentorointia, työnohjausta tai terapiaa. Koulutustaustastani sekä työ- ja elämäkokemuksestani johtuen pystyn erottamaan, milloin ihminen kaipaa coachingia ja milloin on tarvetta terapialle. En arkaile sanoa ääneen, jos näen, ettei coachingista ole asiakkaalle hyötyä esimerkiksi liian suuren kriisin keskellä tai vakavan fyysisen tai psyykkisen sairastumisen tähden. Ammatillisuuteni ja varmuuteni sosiaalialan ammattilaisena kasvoi opinnäyte-työprosessin aikana.

Tehokkuuskilpajuoksu on Suomessa voimissaan. Kaikkea ei voi mitata rahassa ja siitä, miten täyteen kalenteri on laitettu. Työelämäpahoinvointia on varmasti siksi, että yhteiskunnan toiminta kannustaa mittaamaan asioita rahassa ja tehokkuudessa. Toiset hukkuvat työn alle ja toiset tylsistyvät, koska heillä ei ole työtä. Missä kulkisi kultainen keskitie? Olen varma, että sen löytäminen kaikilla elämäntilanteilla on avain hyvään oloon, aitoon hyvinvointiin. Kiire on mielentila, niin kuin aiemmin kirjoitin. Jokainen voi itse harjoitella opastuksella tai ilman oman mielensä rauhoittamista ja valintojen tekemistä. Kiireen taltuttamisessa auttaa, että tietää, mitä oikeasti elämältään haluaa ja mihin haluaa aikansa käyttää. Mitkä ovat oikeasti tärkeitä asioita ja mikä painaa vaa'assa vuosien kuluttua?

Ammatillinen kehittyminen ja muutos on jatkuvaa, eikä kukaan voi siltä välttyä. Coaching on itselleni intohimon kohde ja kun sain perehtyä aiheeseen lisää tämän

opinnäytetyön kautta, intoni coachingia kohtaan kasvoi entisestään. Life coaching sisältää kaksi erittäin tärkeää elementtiä: nykyhetkeen keskittymisen tärkeyden ja ratkaisukeskeisen, myönteisen tulevaisuuteen suhtautumisen. Coaching on muuttanut omaa elämääni paljon paremmaksi ja tämän opinnäytetyön kautta huomasin, miten se vaikutti kokonaisen työryhmän jäsenten elämään myönteisesti.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Borg, M. & Pentikäinen, V. 2012. Luentomateriaali ja muistiinpanot. Elämäntaidon valmennusakatemia.
- Brusin, T. 2012. Pysy lähellä, lennä kauas. A-lehdet, ajankohtaiskirje. Syyskuu 2012.
- Bresser, F. & Wilson, C. 2010. What is Coaching? Teoksessa: Passmore, J. (toim.) Excellence in Coaching: The Industry Guide. 2. painos. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Brief, A., Bucher, A., George, J. & Link, K. 1993. Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: the case of health. *Journal of personality and social psychology* 64.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työvälineenä. Porvoo: Tietosanoma.
- Cederlöf, K. 2005. The roles of personal projects and cognitive attributional strategies in successful executive coaching. Pro gradu. Åbo Akademi.
- Clark, D. & Claybourn, M. 1997. Process characteristics of worry and obsessive intrusive thoughts. *Behavior Research and Therapy* 35, s. 1139 – 1141.
- Clarke, A. & Clarke, A. D. 1976. Early experience: myth and evidence. New York: Free Press.
- Csikszentmihályi, M. 2005. Flow - elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasala.
- Danner, D., Snowdon, D. & Fiesen, W. 2001. Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social psychology* 80.

Emmons, R. & McCullough, M. 2003. Counting Blessings versus burdens: an experimental investigations of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of personality and social psychology* 84.

Enneagrammia narratiivisesti. Tutustu itsetuntemustehtävän tuloksiin. Saatavissa: <http://www.enneagrammia.fi/enneagrammi-ja-narratiivisuus/tee-enneagrammitesti/tutustu-testin-tuloksiin/> [viitattu 27.6.2014].

Erkkilä, J. 2014. Professori: Tehokkuustemppuilu mennyt överiksi kaikilla elämänalu-eilla. *Yle uutiset* 27.10.2014. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/professori_tehokkuustempoilu_mennyt_overiksi_kaikilla_elamanal ueilla/7545572 [viitattu 27.10.2014].

Fairley, S. G. & Stout, C. E. 2004. *Getting started in personal and executive coaching*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Fredrickson, B.L. 1998. What good are positive emotions? *Review of general psychology* 2.

Fredrickson, B.L. & Losada, M.F. 2005. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist* 60.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J. & Finkel, S. M. 2008. Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95.

ICF Finland. 2014. *International Coaching Federation Finland*. Saatavissa: <http://www.icffinland.fi/sertifioinnin-haku/> [viitattu 10.10.2014].

Hanson, R. & Mendius, R. 2011. *Buddhan aivot. Käytännön neurotiedettä onnellisuu-teen, rakkauteen ja viisauteen*. Helsinki: Basam Books.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. *Coaching –toimialan kehittyminen ja kasvu*. Teok- sessa: Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Hel- sinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Helsinki: Edita.

Helle, L. 2005. Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen näkökulma vuorovaikutuksessa. Teoksessa Vilen, M, Leppämäki, P. & Ekström, L. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Hietanen, S. 2012. Coach-valmennuksen ja coaching-menetelmän vaikuttavuus valmennettujen näkökulmasta - Case Certified Coach Training. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44812/Hietanen_Suvi.pdf?sequence=1 [viitattu 20.9.2014].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6. - 7. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi.

Hussi, T. 2005. Essays on Managing Knowledge and Work related Wellbeing. Väitöskirja, Sarja A: 150. Helsingin yliopisto.

Innanen, P. 2006. Hyvinvointitarinoita ja -strategioita. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Jungner, A. 2010. Opinnäytetyöprosessi ja menetelmät. Powerpoint-esitys.

Kabat-Zinn, J. 1994. Where ever you go, there you are. New York: Hyperion.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehtonen, P. 2013. Coaching esimiestyöskentelyn tukena. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120119266> [viitattu 8.10.2014].

- Liukkonen, P. 2006, Työhyvinvoinnin mittarit – menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.
- Lipchik, E. 2002. Beyond technique in solution-focused therapy. New York: The Guilford Press.
- Losada, M. 1999. The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling* 30.
- Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *American Behavioral Scientist* 47.
- Malinen, T. 2001. Ajattelutankista uuteen terapiaan – ratkaisukeskeisen työtavan ja teorian kehityksestä. *Ratkes* 2-3/2001, s. 28–37.
- Manka, M.-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, M.-L. 2012. Työnilo. 1. - 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2013, s. 29–41.
- Martin, C. 2001. *The life coaching handbook*. Wales: Crown House Publishing.
- Mikä on enneagrammi? International Enneagram Association Finland. Saatavissa: <http://www.enneagram.fi/enneagrammi/> [viitattu 4.10.2014].
- Niemi-Pynttäri, M. 2014. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen näkökulma ohjaustyössä. *Verkkolehdet*, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Päivitetty 17.6.2014. Saatavissa: <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/2013/06/07/voimavara-ja-ratkaisukeskeinen-nakokulma-ohjaustyossa/> [viitattu 28.10.2014].
- Parpei, R. 2008. *Businesscoaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirja. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Saatavissa:

<http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf> [viitattu 5.10.2014].

Peavy, V. 2006. Sosiodynaaminen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.

Ratkes ry. 2014. Ratkaisukeskeisyys pähkinänkuoressa. Saatavissa: <http://www.ratkes.fi/tietoa-ratkaisukeskeisydestae/artikkeleita/ratkaisukeskeisyys-paehkinaenkuoressa> [viitattu 28.10.2014].

Riikonen, E. & Smith, G. M. 1998. Inspiraatio ja asiakastyö. Tampere: Vastapaino.

Riso, D. & Hudson, R. 1999. The Wisdom of The Enneagram. A Bantam Book.

Rogers, J. 2008. Coaching Skills. A Handbook. Berkshire: McGraw-Hill.

Rovio, E. 2002. Joukkueellinen yksilöitä. Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista poikien jääkiekkjoukkueessa. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeen ammatti-korkeakoulu.

Rutter, M. 1980. Long term effects of early experience. *Developmental medicine and child neurology* 22, s. 800–815.

Räsänen, M. 2007. Miksi coaching on ajankohtainen juuri nyt? Teoksessa: Räsänen M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarniaho, R. 2006. Humanistinen persoonallisuusteoria. Internetix, Otavan opisto. Saatavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0_kasitteet_ja_tutkimus/1.7_persoonallisuusteoria?C:D=hNqP.gZ6e [viitattu 16.10.2014].

Saarniaho, R. 2006/2. Sosiaalis-kognitiiviset teoriat. Internetix, Otavan opisto. Saatavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ps/ps5/1.0_kasitteet_ja_tutkimus/1.8_sosiaalis_kong_teoriat?C:D=hNqP.gZ6f&m:selres=hNqP.gZ6f [viitattu 16.10.2014].

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, s. 49–60.

Salovaara, H. 2004. Sosiokognitiivinen näkemys. Suomen virtuaaliyliopisto. Saatavissa: http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_3/sosiokognitiivinen.htm [viitattu 5.5.2014].

Schugk, J. 2012. Ek:n ylilääkäri Jan Schugk: Tuottavuus ja työhyvinvointi liittyvät toisiinsa. Osviitta, työnohjauksen ammattilehti 1/12, s. 4–7.

Seligman, M. 1994. What you can change and what you can't. New York: Knopf.

Seligman, M. 2002. Aito Onnellisuus. Jyväskylä, 2008: Gummerus kirjapaino Oy.

Siltala, P. 2004. Työnohjauksen välineet. Teoksessa: Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Juva: PS-kustannus.

Suomen Coaching-yhdistys. 2014. Saatavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/> [viitattu: 3.10.2014].

Starr, J. 2003. The coaching manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. London: Pearson Education.

Synergos, 2013. Työhyvinvointivalmentajan luentomateriaali. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu.

Taivainen, S. 2011. Mistä on hyvät tyypit tehty? Itsetuntemuksen työkaluja. Porvoo: Päivä Osakeyhtiö.

Tamminen, T. 2013. Aivotutkija: Työpaikoilla ideoidaan usein väärin. Helsingin Sanomat 29.10.2013.

Tarpila, K. 2009-2012. Työtyypit tutuiksi. Tyypit työelämässä. Saatavissa: http://eegee.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=84&Itemid=66 [viitattu 18.6.2014].

Toivonen, V.-M. & Koivisto, M. 2011. Minätyö. Astu omalle polulle, sieltä löytyy kaikki. Hakapaino.

Tolle, E. 2011. Läsnaolon voima. Tie henkiseen heräämiseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Turku, R. 2007. Muutosta tukemassa. Valmentava elämäntapaohjaus. Helsinki, 2007: Edita Prima Oy.

Työterveyslaitos. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> [viitattu 28.8.2014].

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Whitmore, J. 2004. Coaching for performance. 3. painos. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wrzesniweski, A., Rozin, P., Bennet, G. 2001. Working, playing and eating: making the most of most moments. Flourishing: the positive person and the good life. (toim. Corey, L. M. Keys & Haidt, J.). Washington: American psychological association.

Kuukausi.vuosi	loka.12	marras.12	joulu.12	tammi.13	helmi.13	maalis.13	huhti.13	touko.13	kesä.13	heinä.13
valmennettava 1	2	2								
valmennettava 2	2	2								
valmennettava 3		2	2							
valmennettava 4			1		1	1	1			
valmennettava 5		1	2	1						
valmennettava 6			2	2						
valmennettava 7				2	2					
valmennettava 8			2	2						
valmennettava 9				1	1	2				
valmennettava 10				2	2					
valmennettava 11					2	1	1	1		
valmennettava 12					1	1	1	2		
valmennettava 13					1	2	1			
valmennettava 14						3	1			
valmennettava 15						1	2	1		
valmennettava 16								3	1	
valmennettava 17									1	3
valmennettava 18										4
valmennettava 19										1
valmennettava 20									1	
valmennettava 21										1
YHTEENSÄ/kk	4	7	9	10	10	11	5	8	4	7





Valoa valmennuksesta!

Opinnäytetyö, Mia-Marja Laitinen, Kyalink SIVA

Yleistä valmennuksesta

Life coaching perustuu positiiviseen psykologiaan, ratkaisukeskeisiin ajattelumalleihin sekä viimeisimpiin aivotutkimuksiin. Positiivisessa psykologiassa etsitään niitä ratkaisuja ja voimavaroja, jotka ihmisessä on itsessään joko näkyvänä tai piilevänä, ja ne otetaan ihmisen arkeen ja työhön tietoiseen käyttöön.

Ihminen on kokonaisuus, jonka eri elämän osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kotielämää ei voi sulkea täysin pois työajaksi ja vastaavasti työssä eteen tulevia vastoin käymisiä ei voi sulkea täysin pois kotona olon ajaksi. Sama pätee siihen, kun onnellisuus ja ilo lisääntyvät toisella elämän osa-alueella, se vaikuttaa mieleemme myös

Yksilö- ja

Yksilövalmennukset ovat täysin luottamuksellisia ja keskustelut jäävät 100% valmentajan ja valmennettavan välisiksi. Opinnäytetyössäni analysoidaan anonymisti mitattavissa olevia tuloksia yksilöiden ja ryhmän subjektiivisen hyvinvoinnin (well-



**”Tulevaisuutemme riippuu siitä, mitä teemme tässä hetkessä.”
Mahatma Gandhi**

toisilla elämän osa-alueilla. Valmennus on täysin valmennettavan ehdoilla tapahtuvaa ja se perustuu kunnioittamiseen, kannustamiseen, kysymiseen, kuunteeluun ja kiittolisuuteen.

being) kokemuksessa. Jokaisen itsensä mietittäväksi jää se, kuinka paljon ja mitä haluaa jakaa esimerkiksi oman esimiehen, kodin, ystävien, työkavereiden jne. kanssa.

Jokainen osallistuva saa 4 kertaa yksilövalmennusta (Life Coaching) ja niiden lisäksi ryhmävalmennusta 4-6 hengen ryhmässä. Aikataulu ja sisältö tarkentuu myöhemmin, elossyyskuun aikana.

Ryhmävalmennukset perustuvat myös kunnioittamiseen, kannustamiseen, kysymiseen, kuuntelemiseen ja kiittolisuuteen. Näissä tilanteissa painotamme, että jokainen ryhmävalmennukseen osallistuva käyttää ryhmävalmennustilanteessa näitä taitojaan.

Toteutus:

**Lokakuusta 2012
maaliskuulle 2013**

Valmentajananne:

- Olen MB Elämäntaidon valmentaja
- Sosionomiopiskelija
- Life Coach opintoni jatkuvat luvuonna 2012-2013 MB Master Coach -koulutuksessa
- Käytössäni on laaja materiaali, jonka saimme käyttöön MB Elämäntaidon valmentaja -koulutuksessa
- Minua sitoo 100 % vaitiolovelvollisuus.
- Analysoin tuloksia opinnäytetyössäni täysin anonymisti

Valmennusten sisältö mm.:

Ärvot, ajankäyttö ja omien arvojen mukainen elämä

Unelmatyöskentely

Elämänasenteet

Vahvuudet ja niiden vahvistaminen & käyttäminen

Enneagrammi -ihmistyyppit, mm. oman tyyppin tunnistaminen

Ideasta iloksi!

Mia-Marja Laitinen, opinnäytetyö, sosionomi, KyAmk.
Toteutus tapahtui 10/2012 - 9/2013 KaksPy Ry:n työyhteisössä Kotkassa.

Valmennettavina: KaksPy:n asumisyksikön työyhteisön jäsenet.
 Toteutukseen kuului: työntekijöiden henkilökohtaiset valmennukset (4 kertaa / hlö, yht. 64 tuntia) ja ryhmävalmennukset (2 kertaa/ryhmä yht. 21 tuntia).
 Valmennukset olivat life coaching -valmennuksia, jotka perustuvat positiiviseen psykologiaan, aivotutkimuksiin ja ratkaisukeskeisyyteen.

Lähtötilanne: työyhteisö oli kokenut suuria muutoksia, mikä oli herättänyt erimielisyyksiä ja yksilövalmennusten perusteella paljon ikäviä tunteita, mitkä vaikuttivat paljon työn mielekkyyden kokemiseen. Valmennusprosessin alussa kaksi työyhteisön jäsentä oli aikeissa hakeutua sairaalomalle työuupumuksen tähden, mitä he eivät halunneet enää ensimmäisen yksilövalmennuksen jälkeen. Molemmat kertoivat tämän ensimmäisellä yksilövalmennuskerralla.

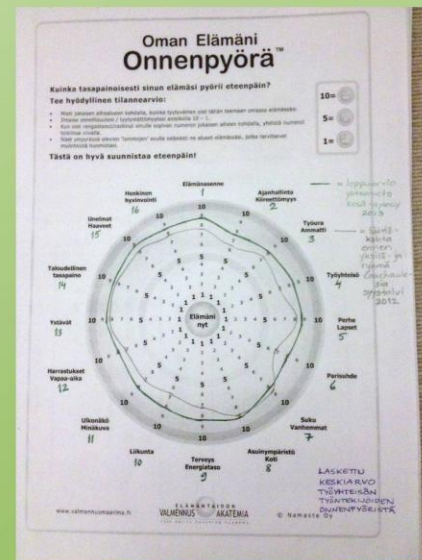
Palaute: Yksi työyhteisön jäsen toi esille, ettei kokenut hyötyvänsä yksilövalmennuksista. Muiden elämässä ja työyhteisössä tapahtui vaikuttavia myönteisiä muutoksia jo valmennusprosessin aikana. Esille tuli vahvasti, että valmennus muutti heidän tapansa suhtautua työasioihin ja elämään; se ”avasi silmät”.

Työyhteisön palautteen mukaan valmennus ”avasi silmät” ja ”ryhmävalmennus oli antoisampaa kuin työhohjaus”.

Ensimmäisellä yksilövalmennuskerralla työyhteisön jäsenet täyttivät Oman Elämän Onnenpyörän™, jossa tulee esille laajasti elämän eri osa-alueet. Saman työyhteisön jäsenet täyttivät syksyllä 2013. Näistä laskettujen keskiarvojen tulos oli, että työyhteisön jäsenten tyytyväisyys omaan elämään kasvoi valmennusprosessin aikana 15:llä 16:sta elämän osa-alueella. Selvästi eniten (yli 10%) tyytyväisyyden kasvua tapahtui elämänasenteen, ajanhallinnan & kiireettömyyden, työyhteisön, parisuhteen, terveyden & energiatason sekä liikunnan osa-alueilla. Keskiarvoissa on mukana 10 henkilön vastaukset.

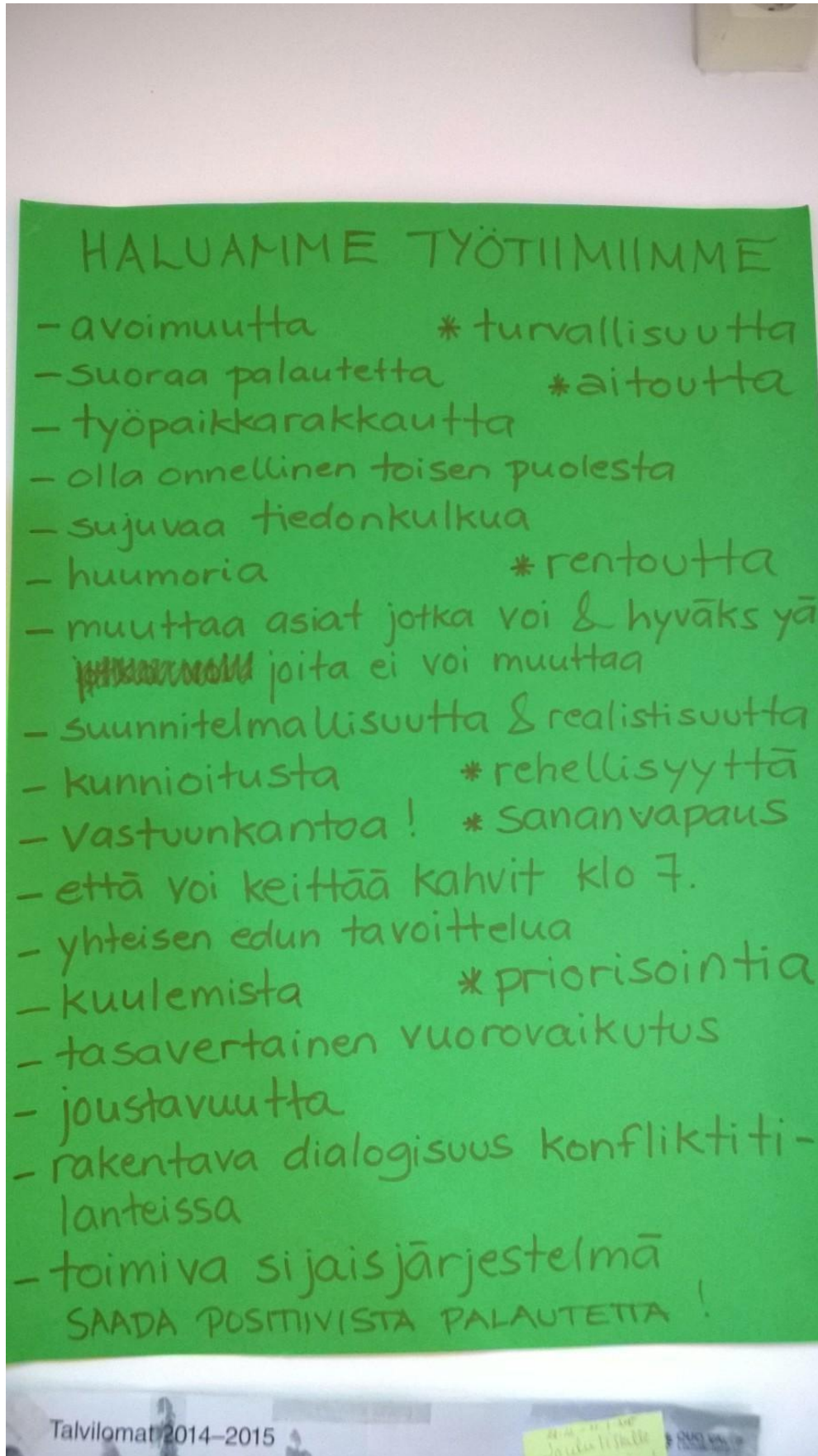
Yksilövalmennuksissa käsiteltiin muun muassa arvoja, ajankäyttöä, vahvuuksia ja jokaisen omia asepteita.

Ryhmävalmennuksissa haettiin työyhteisön yhteisesti haluamia asioita eri harjoitusten kautta sekä tutustuttiin Enneagrammi-persoonallisuusteoriaan, sillä itsetuntemuksesta ja hyväksynnästä nousevat toimivat vuorovaikutustaidot. Kaikessa toiminnassa käytettiin tukena rentoutusta ja/tai mindfulness-harjoituksia.



Valmennuksissa käytetty Onnenpyörä, kuvassa työyhteisön keskiarvot.

Työn tekijä: Mia-Marja Laitinen, MB
 Master Life Coach,
 Työhyvinvointivalmentaja- ja
 sosionomiopiskelija (p. 044-971 6654)



HALUAMME YHTEISÖN joka/jossa on

- välittävän, kiireettömän & hyvän ilmapiirin
- perustehtävä on kirkastunut, syntyy todellisista tarpeista
- on ajan & tilan antamista tunteille ja toiminnalle
- innostusta ja yhteen hiileen puhaltamista
- arvostavaa & kunnioittavaa erilaisuuden hyväksymistä
- positiivista, toivoa ylläpitävää asennetta
- rentoutta ja huumoria
- rehellisyyttä ja avoimuutta
- iloitaan ja kiitetään toista onnistumisista
- innostutaan kehittämisestä & haasteista
- tasa-arvoista kohtaamista
- intuitiolle, maalaisjärjelle ja luovuudelle tilaa
- voin olla oma itseni
- tilaa (kehittävälle) erilaisille näkökulmille
- taloudelliset mahdollisuudet toimia

Me haluamme

työtiimin, joka/jossa on

- hyvä yhteishenki
- tasa-arvoa -joustavuus
- mielipiteiden arvostusta
- kunnioitusta
- avoin vuorovaikutus
- rautia tehdä työtä
- luottamusta
- tasavertaisuus
- luovuus
- oman työn reflektointia
- positiivisen palautteen

PULPPUAMISTA!

äänien
sanomista