

Coaching organisaation hyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa:
Tapaustutkimus Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching-kokeilusta

Ida Erika Kerkelä
Pro gradu- tutkielma
Kasvatustieteiden tiedekunta
Lapin Yliopisto
2020

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Coaching organisaation hyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Tapaustutkimus Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin coaching-kokeilusta

Tekijä: Erika Kerkelä

Koulutusohjelma/oppiaine: Yleinen kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ X Laudaturtyö: __ Lisensiaatintyö: __

Sivumäärä: 82 + 1 liite

Vuosi: 2020

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on kuvata Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa vuoden 2019 aikana toteutetun coaching-kokeilun merkitystä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen näkökulmista. Coaching-kokeilun tavoitteena oli kehittää organisaatiolle uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tueksi, joten kokeilun onnistumista ja siitä saatuja hyötyjä on tärkeää arvioida coachingin kehittämiseksi organisaatiossa.

Tutkielmassa käytetty aineisto on kerätty haastattelemalla yhteensä seitsemää coaching-kokeiluun osallistunutta asiantuntijaa ja esimiestä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoidusti tammi-helmikuun 2020 aikana. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tutkielman kohteena on tietty organisaatio ja siellä tapahtunut kokeilu. Tavoitteena oli selvittää coaching-kokeiluun osallistuneiden käsityksiä ja kokemuksia, joten päädyin analysoimaan tutkielman aineiston fenomenografista analyysitapaa mukaillen.

Tutkielman keskeisin johtopäätös on, että coachingia voitaisiin hyödyntää paremmin organisaation kehittämisessä. Ne haastateltavat, joilla oli odotuksia coaching-kokeilulle, kokivat odotustensa täyttyneen. Keskeisimmät odotukset liittyivät vuorovaikutuksen parantamiseen ja vertaistuen saamiseen. Coaching-kokeilun toteutuksessa korostui keskusteleminen eri aiheista, mutta myös erilaisten harjoitusten tekeminen. Jatkon osalta coaching-kokeilua tulisi kehittää niin, että sen toteutus on osallistujien näkökulmasta suunnitellumpaa ja tapaamisten tavoitteet ovat selkeämmin tiedossa.

Työhyvinvoinnin kannalta haastateltavat kokivat saaneensa coaching-kokeilusta työkaluja ja apua työn hallintaan. Ryhmämuotoinen toteutus oli mahdollistanut vertaistuen saamisen ja verkostoitumisen organisaation sisällä. Työssä oppimisen näkökulmasta coaching-kokeilu oli saanut aikaiseksi itsereflektiota, jonka seurauksena haastatellut olivat tehneet konkreettisia toimia itsensä ja oman osaamisensa kehittämiseksi.

Avainsanat: coaching, ryhmäcoaching, työhyvinvointi, työssä oppiminen, organisaation kehittäminen, julkinen organisaatio

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
2 COACHING	8
2.1 COACHINGIN TAUSTAA	8
2.2 COACHINGIN JAOTTELUA	10
2.3 COACHINGIN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ.....	11
2.4 COACHING PROSESSINA.....	13
3 COACHING TYÖSSÄ OPPIMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA	18
3.1 MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI?	18
3.2 TYÖSSÄ OPPIMINEN	22
3.3 REFLEKTIIVINEN OPPIMINEN	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1. TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
4.2 FENOMENOGRAFINEN TAPAUSTUTKIMUS	29
4.3 AINEISTON HANKINTA.....	31
4.4 FENOMENOGRAFINEN ANALYYSI	34
5 TULOKSET	40
5.1 COACHING-KOKEILU KOKEMUKSENA	40
5.1.1 Haastateltavien käsityksiä coachingista.....	40
5.1.2 Haastateltavien kokemukset coachingin toteutuksesta.....	42
5.1.3 Haastateltavien palaute coaching-kokeilusta.....	44
5.2 COACHING-KOKEILUN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA.....	47
5.2.1 Töihin on kiva mennä	47
5.2.2 Coachingista apua työn hallintaan.....	50
5.2.3 Coaching verkostoitumisen tukena.....	53
5.2.4 Ryhmäcoachingista vertaistukea	55
5.3 COACHING-KOKEILUN MERKITYS TYÖSSÄ OPPIMISEN NÄKÖKULMASTA	57
5.3.1 Jatkuvaa oppimista työn ohessa	57
5.3.2 Ajankäyttö ja työyhteisön merkitys	59
5.3.3 Motivaatio ja valmius oppimiseen.....	63
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6.1 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	66
6.2 COACHING-KOKEILUN JATKOKEHITTÄMINEN	68
6.3 COACHINGISTA VERTAISTUKEA JA VUOROVAIKUTUSTAITOJA	70
6.4 HENKILÖKOHTAINEN KEHITYMINEN ITSEREFLEKTION AVULLA.....	72
LÄHTEET	74
LIITTEET	
LIITE 1 HAASTATTELUIJEN SUUNNITELMA	

1 JOHDANTO

Jatkuvasta muutoksesta on tullut nykyajan normaali, ja keskeistä onkin kiinnittää huomiota niiden tärkeimpään voimavaraan: ihmisiin. Organisaatioon ja työnsä kehittämiseen sitoutuneet ihmiset ovat työelämän keskeinen voimavara, jolla on merkittävää vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen sekä tehokkuuteen. Henkilöstö on siis yksi organisaatioiden keskeisimmistä kilpailuvalteista ja yhä enemmän organisaatioissa investoidaan henkilöstön hyvinvointiin, kehittämiseen ja sitouttamiseen. Yksi keino henkilöstön kehittämiseen on coaching. (Baptiste 2008; Deloitte 2016.) Pro gradu -tutkielmani aiheena on Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa vuoden 2019 aikana toteutettu coaching-kokeilu ja tutkielman tavoitteena on kuvata coaching-kokeiluun osallistuneiden kokemuksia sekä käsityksiä coachingista. Samalla haluan selvittää, millainen merkitys coaching-kokeiluun osallistumisella on ollut osallistujien työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen

Kansainvälisen coaching-yhdistyksen International Coach Federationin (ICF) mukaan coaching on luova ja ajatuksia herättävä yhteistyösuhde coachin ja coachattavan välillä. Sen tavoitteena on johdattaa asiakas eli coachattava hyödyntämään hänen kokonaisvaltainen henkilökohtainen sekä ammatillinen potentiaali. Se voidaan siis määritellä käytännössä toisen tavoitteelliseksi tukemiseksi ja auttamiseksi. (ICF 2019.) Käytän tässä tutkielmassa englanninkielistä käsitettä *coaching*, sillä coachingille ei ole täysin samaa tarkoittavaa suomenkielistä käsitettä. Henkilö, jota coachataan kutsutaan englanniksi nimityksellä *coachee*. Tämä on kuitenkin kielellisesti haastava nimitys. Myös sanalla *valmenttava* on oma merkityksensä, jonka vuoksi olen päättänyt käyttämään tässä tutkielmassa suomenkieleen vakiintunutta nimitystä *coachattava*, jolla tarkoitan coachingin kohteena olevaa henkilöä. Jotta nimitykset olisivat yhdenmukaisia, käytän tässä tutkimuksessa coachingin toteuttavasta *valmentajasta* nimitystä *coach*. (Carlsson & Forssell 2012.)

Sanaa *valmentaminen* voidaan käyttää coachingista, mutta se yhdistetään helposti muihin asioihin kuten urheiluvalmentamiseen, yritysvalmentamiseen tai koulutukseen ja opetuk-

seen liittyväksi valmentamiseksi. Valmennuksella tarkoitetaan siis ennemminkin opetusta ja opastusta, sillä valmennuksen pääidea on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa toimintatapojen kehittämiseksi. Usein valmennuskokonaisuuksilla on myös jokin tietty otsikko, asia johon valmennuksessa keskitytään esimerkiksi johtamistaidot. Coachingissa puolestaan coach johdattelee dialogia niin, että coachattavan oma ajatus-työskentely vahvistuu. Näin ollen coachingin voidaan sanoa olevan kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöinen prosessi, sillä coachattava asettaa itse omat tavoitteensa, joiden saavuttamiseksi hänen omia ajatusprosessejaan tulee tehostaa. Coachingin pääperiaate on siis, että coach ei suoraan siirrä tietoa coachattavalle vaan coach toimii coachattavan itse asettamista lähtökohdista käsin. Näin ollen oppiminen tapahtuu eri tavalla kuin perinteisessä valmennuksessa. Coachingissa opitaan oivaltamisen kautta, minkä seurauksena vastuunotto ja tekeminen tehostuvat. (Carlsson & Forssell 2012.)

Aloitin itse työskentelyn Traficomissa asiantuntijana juuri samaan aikaan kun coachingkokeilu aloitettiin. En itse ehtinyt ilmoittautua mukaan kokeiluun, mutta kiinnostuin aiheesta. Kesän aikana suoritin kasvatustieteiden maisteriopintoihin kuuluvan kurssin Työyhteisöt ja hyvinvointi, johon liittyen tein osana esseetä asiantuntijahaastattelun työhyvinvoinnista. Haastattelin erään vakuutusyhtiön tiimiesimiestä ja myös tässä haastattelussa nousi esiin coaching valmentavan esimiestyön muodossa. Tuon haastattelun ja Traficomien intrasta löytyvän coachingiin liittyvän materiaalin pohjalta muodostui idea pro gradu –tutkielmani aiheeksi. Halusin perehtyä coachingiin syvemmin.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom on suhteellisen uusi virasto. Liikenne- ja viestintävirastoksi yhdistyivät 1.1.2019 entiset Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Viestintävirasto sekä osa Liikennevirastoa. Organisaation henkilöstö on siis viime vuosina kokenut mittavia muutoksia ja uudistuksia, jotka ovat vaikuttaneet työn arkeen. Koska kyseessä on uusi virasto, on sen toimintatapojen ja strategioiden hiominen ollut keskeinen osa organisaation kehitystä. Virastolle osoitettujen tehtävien toteuttaminen on vaatinut toimintatapojen uudistamista ja sen myötä myös organisaatorakenteen muuttamista. Vuonna 2018 uuden viraston rakentaminen suunniteltiin ja vuoden 2019 aikana suunnitelmat uuden organisaation rakentamisesta toteutettiin. Vuoden 2020 tavoitteena on vakiinnuttaa organisaation uudet toimintatavat. (Liikenne- ja viestintävirasto 2019.)

Tämän pro gradu -tutkielman aihe on ajankohtainen myös sen kohteena olevan organisaation näkökulmasta. Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa toteutettiin coaching-kokeilu kesä-joulukuussa 2019. Kokeilu toteutettiin ryhmämuotoisena coachingina organisaation ulkopuolisten coachien ohjaamana. Coachingiin osallistui yhteensä yhdeksän eri ryhmää ja ryhmät muodostettiin osallistujien mukaan asiantuntijoista, esimiehistä ja verkostojen tiimeistä. Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata kohdeorganisaation coaching-kokeilun asiantuntija- ja esimiesryhmiin osallistuneiden kokemuksia ja käsityksiä coachingista. Tapausta tutkimalla pyrin tuottamaan tietoa organisaation käyttöön, jotta coachingin hyödyntämistä voidaan kehittää organisaatiossa. Lisäksi aihetta tutkimalla haluan tuottaa tietoa ryhmäcoachingin mahdollisuuksista julkisessa organisaatiossa. Tutkielman päätavoite on siis selvittää, millainen coaching-kokeilu on siihen osallistuneiden näkökulmasta ollut. Lisäksi haluan pohtia, millainen merkitys coaching-kokeiluun osallistumisella on ollut osallistujien työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen.

Virolaisen (2012) mukaan työhyvinvoinnin käsite määritellään edelleen kovin yksipuolisesti. Työhyvinvointi tuo usein ensimmäisenä mieleen fyysisen hyvinvoinnin, ergonomian ja taukojummat, mutta fyysinen hyvinvointi on vain pieni osa kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Fyysisen hyvinvoinnin ohella muut työhyvinvoinnin osa-alueet ovat korostuneet ja ne koetaan erityisesti asiantuntijatyössä yhä tärkeämpinä. (Virolainen 2012.). Tästä syystä on tarpeellista tarkastella coaching-kokeilun merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi työelämän muutos pitkistä työurista pirstaleiseen urapolkuun vaatii työntekijöiltä uudenlaista joustavuutta sekä kykyä uuden oppimiseen. Tämä murros näkyy myös coachingin tarpeena. (Maula 2019.) Oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat arkipäiväinen osa asiantuntijuutta. Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa on coaching-kokeilun avulla pyritty vastaamaan sekä yksilön, että organisaation tarpeisiin. Samalla on haluttu mahdollistaa ja kehittää työssä oppimista sekä itseohjautuvuutta. (Liikenne- ja viestintävirasto 2019.) Näistä syistä coaching-kokeilua on syytä tarkastella myös työssä oppimisen näkökulmasta.

Vuonna 2011 Yhdysvalloissa coaching-liiketoiminta oli noin 700 miljoonan dollarin markkina, kun vuoden 2019 alussa Yhdysvaltojen coaching-markkinoiden on arvioitu

kasvavan 1,34 miljardiin dollariin vuoteen 2022 mennessä. Hurjaa kasvua voidaan selittää pohtimalla työn tulevaisuutta. Monia työpaikkoja katoaa automatisoinnin myötä, mutta ihmisillä on edelleen tarve vuorovaikutukselle ja kannustukselle tekniikan kehityksestä huolimatta. (Maula 2019.) Suomeen coaching on rantautunut vuosituhannen alussa ja se on viimeisen vuosikymmenen aikana yleistynyt liiketoiminnassa yhtenä ohjauksellisista menetelmistä. Aiheesta on kirjoittanut muun muassa *Talouselämä* (29.5.2012), *Kauppalehti* (5.8.2019) ja *Yle Uutiset* (17.9.2018). *Talouselämän* artikkeli on vuodelta 2012 ja siinä kerrotaan ICF:n tutkimuksesta, jonka mukaan coaching on ollut tuolloin vielä melko uusi ammatti Suomessa. Artikkelissa povataan kysynnän kasvua etenkin ylimmän johdon coachingille. Samalla todetaan, että organisaatiot todennäköisesti siirtävät tulevaisuudessa käyttämään entistä enemmän organisaation sisäisiä coacheja. Coaching ja siihen vahvasti liittyvä valmentava esimiestyö on ollut myös *Kauppalehden* ja *Yle Uutisten* otsikoissa. *Yle Uutisten* mukaan milleniaalit eli vuosina 1980-1995 syntyneet haluavat esimiehen toimivan coachina, joka tukee ja sparraa eteenpäin uralla. Tästäkin syystä työelämässä ja organisaatioissa on tärkeää havahtua esimiestyössä meneillään olevaan muutokseen. (Heimonen & Nurmiluoto 2017; Ristikangas 2019; Ruokoski 2018; *Talouselämä* 2012.)

Yleisesti ottaen coachingista löytyy hyvin tietoa, mutta erityisesti suomenkielisiä vertaisarvioituja tutkimuksia aiheesta on vähän. Väitöstutkimuksia coachingista ovat tehneet esimerkiksi Parpei (2008) ja Virolainen (2010). Lisäksi Uutela (2019) on väitöskirjassaan tutkinut valmentavan esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Valmentava esimiestyö on yksi muoto toteuttaa coachingia organisaatiossa. Tällöin esimies toimii coachina työntekijöille eli coaching toteutetaan organisaation sisäisenä valmennuksena. Tutkimuksen mukaan valmennus, työhyvinvointi ja työssä oppiminen muodostivat toisiaan tukevan ja vahvistavan kokonaisuuden. Valmennus esimiehen toimesta tuki työhyvinvointia, joka puolestaan vaikutti työssä oppimiseen myönteisesti. (Uutela, 2019.) Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin coaching-kokeilu on kuitenkin toteutettu organisaation ulkopuolisten coachien toimesta. Näkemykset coaching-kokeilun merkityksestä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen voivat siis olla erilaisia.

Virolaisen (2010) väitöskirja käsittelee johdon coachingia. Hän tutki johdon coachingin määrittelyä ja miten se eroaa muista samankaltaisista menetelmistä. Johdon coaching keskittyy johtajille suunnattuun coachingiin, kun taas Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa coaching on toteutettu business coachingina. Business coachingilla tarkoitan tässä tutkimuksessa nimenomaan työelämän yhteyksissä toteutettavaa coachingia. Myös johdon coaching on osa business coachingia, kun se tapahtuu työelämän ja liiketoiminnan yhteyksissä. Virolaisen mukaan lähtökohdat ja tavat coachingin toteuttamiseen voivat vaihdella, mutta tyypillisin tapa coachingin toteuttamiseen on keskustelut coachin ja coachattavan välillä. (Virolainen 2010.)

Coaching aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä on löydettävissä runsaasti. Opinnäytetöissä esimerkiksi Laitinen (2014) sekä Kuosmanen ja Salokoski-Tall (2018) ovat tutkineet coaching-menetelmän yhteyttä työhyvinvointiin. Lisäksi Hurula (2017) on tutkinut coachingin vaikutusta esimiesten johtamistyyliin ja Louhelainen (2013) johdon coachingin vaikuttavuutta. Vaikka coaching aiheesta on tehty useampia opinnäytteitä, on tämän tutkielman aihe tapauksena tarpeellinen, sillä tutkielman kohteena on nimenomaan Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa toteutettu coaching-kokeilu.

2 COACHING

2.1 Coachingin taustaa

Työelämä on murroksessa. Pitkien työurien sijaan yhä tavallisempaa on, että ihmiset toimivat työurallaan usean eri työnantajan palveluksessa ja jopa useissa eri ammateissa. Yrittäjäyys on yleistymässä eri muodoissaan ja epätyypillisinä pidetyt työsuhteet ovat muuttumassa uudeksi normaaliksi. Sekä työntekijöiden, että työnantajien näkökulmasta tämä tarkoittaa uudenlaista joustamisen ja jatkuvan oppimisen tarvetta. Tämä työelämän muutos heijastuu myös coachingiin sen suosion kasvuna. (Maula 2019.)

Coaching kansainvälinen yhdistys ICF määrittelee coachingin ajatuksia herättäväksi ja luovaksi yhteistyösuhteeksi, jossa pyritään löytämään asiakkaan kokonaisvaltainen potentiaali sekä henkilökohtaisesti, että ammatillisesti. (ICF 2019.) Suomen coaching-yhdistys (2019) puolestaan määrittelee coachingin hieman yksityiskohtaisemmin. Sen mukaan coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa coachattavaa ottamaan käyttöönsä voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa. Voisi siis sanoa, että coaching on toisen tavoitteellista tukemista ja auttamista. Coachingin avulla asiakas voi fokusoida omaa ajatteluaan sekä toimintaansa ja tällä tavalla saavuttaa omia tavoitteitaan sekä suunnitelmiaan. Coachin on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tavoite pysyy asiakkaan määrittelemänä eikä hän lähde ohjaamaan prosessia kohti omia päämääriään. Hellbom (2005) määrittää coachin tehtäväksi auttaa coachattavaa auttamaan itseään. Coachingin tähtäimenä on saada aikaan refleктоivaa oppimista, syvällistä kehitystä ja harkittuja päätöksiä. Sen tavoitteena on valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltainen kehitys. Valmennettavan suorituskykyä ja toimintatapoja parantamalla pyritään kokonaisvaltaisen kehityksen lisäksi kasvuun ja tasapainoon. (Hellbom 2005; Suomen coaching-yhdistys 2019.)

Työelämä ja organisaatiot ovat muuttuneet ajan kuluessa. Traditionaalisen käsityksen mukaan johtaminen ymmärretään pitkälti kognitiivisen tiedon käsittämisenä, ajatuksena,

että johtaminen on hallittua, rationaalista ja älyllistä. Organisaatioiden ja työelämän muutosten myötä johtaminen on alettu ymmärtää tämän sijaan enemmänkin psykologisena ilmiönä, johon kuuluu myös sosiaalisia puolia. Näin ollen huomiota alettiin kiinnittää myös työpaikan ihmissuhteisiin. Henkilöstön osaamisen vahvistamisen, avoimen kommunikoinnin ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisen huomattiin vaikuttavan henkilöstön työsuoritukseen. (Ropo 2012.) Johtamisessa esimies-alaisuusuhdeiden merkitys korostui 1980-luvulla, jolloin johtamisen uudeksi kehittämismenetelmäksi keksittiin coaching. Tällöin coachingia alettiin hyödyntää lähinnä ylimmän johdon kehittämisessä. (Maltbia, Marsick & Ghosh 2014.)

Coachingin alku liittyy vahvasti Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutokseen. 1980-luvulle asti suosittiin pitkälti yrityksen sisäistä mentorointia johtamisen kehittämisessä. Henkilökohtaiseen kehittymiseen puolestaan käytettiin terapiaa, joka oli taloudellisesti kallista. Kun keskijohtoa karsittiin säästöjen toivossa, alettiin myös johtamiskoulutusta ulkoistaa erilaisille konsulttiyrityksille. Näin muotonsa sai uusi konsultointimuoto executive coaching eli *johdon coaching*. Coaching trendin kasvua siivitti Yhdysvalloissa myös vakuutusyhtiöt, jotka vähensivät terapian korvattavuutta. Muutoksen myötä suosioon nousivat kehitysmuodot, joissa prosessi oli lyhyempi ja tulokset selkeämpiä – esimerkiksi coaching. (Carlsson & Forssell 2012.)

Coachingia käytetään sekä työyhteisön, että henkilökohtaiseen kehittämiseen työelämässä. Sen ydintarkoitus on coachattavan tiedostamattoman potentiaalilin löytäminen ja jo olemassa olevien resurssien käyttöönotto. Tiedostamattomalla potentiaalilla ja resursseilla tarkoitetaan ihmisen henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tavoitteen saavuttamiseen liittyviä psyykkisiä voimavaroja. Niitä ovat muun muassa erilaiset mentaalirakenteet liittyen ajatteluun, tunteisiin, motivaatioon ja tahtoon. Tarkoituksena on, että yksilö tunnistaisi omia tapojaan ajatella ja oppia sekä millaisia käsityksiä hänellä on itsestään toimijana erilaisissa toimintaympäristöissä. Kehittämisen ja tehostamisen kohteena ovat meta- ja sosiaalikognitiiviset strategiat ja taidot, joiden avulla mahdollistuu oppimisen taustalla olevat käsitteelliset muutokset. (Parpei 2007.)

2.2 Coachingin jaottelua

Coachingista puhuttaessa käsitteistö on laajaa ja olemassa ei ole vain yhtä yksiselitteistä määritelmää coachingille, sillä coaching organisaatioiden kehittämisen muotona on vielä kehittyvä alue niin käytännön, kuin tutkimuksenkin näkökulmasta. Tästä syystä myös coachingiin liittyvä käsitteistö on vielä jossain määrin jäsentämätöntä. Coachingista voidaan puhua muun muassa:

- esimiescoachingina
- johdon (executive) coachingina
- työpaikka (workplace) coachingina
- liiketoiminta (business) coachingina
- uracoachingina

Eri coachingin muotoja toisistaan erottaa niiden kohderyhmät, fokukset ja millaisia työkaluja coachingissa hyödynnetään. Coachingia voidaan siis toteuttaa monella eri tavalla ja se voidaan luokitella toimintakontekstin mukaisesti. Etuliitteet (business, executive, workplace jne.) coaching-sanan edellä viittaavatkin lähinnä valmennettavaan toimintaympäristöön, sillä perusprosessi coachingissa on yhtenäinen ja riippumaton kontekstista. (Carlsson & Forssell 2012.)

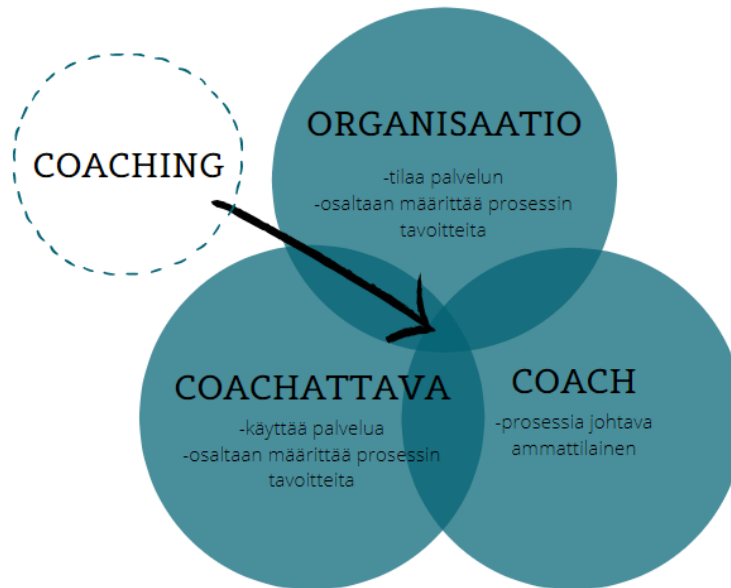
Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa toteutettu coaching-kokeilu on määritelty liiketoiminnan coachingiksi eli business coachingiksi. Alkuun business coachingin yleisenä kohteena on ollut organisaatioiden yli johto, mutta nykyään sitä käytetään hyvin usein myös esimiesten ja asiantuntijoiden keskuudessa. Esimerkiksi Parpei (2008) on käyttänyt väitöskirjassaan business coachingia työelämän yhteyksissä toteutettavaan coachingiin viitatessaan. Kuten tässä tutkielmassa, myös Parpein (2008) tutkimuksessa coaching kohdistui sekä johtajiin, että asiantuntijoihin. Yleisesti ottaen business coaching on työyhteisökontekstissa tapahtuvaa coachingia. Räsänen (2007) mukaan nimitys business coaching on jossain määrin harhaanjohtava, sillä business coachingin termi business viittaa liiketoimintakontekstiin, mutta business coachingia voidaan käyttää myös voittoa tavoittelemattomissa tai julkisissa organisaatioissa. Tämän tutkielman kohde Liikenne- ja

viestintävirasto Traficom on julkinen organisaatio. (Carlsson & Forssell 2012; Parpei 2007; Parpei 2008.)

Business coaching voidaan toteuttaa henkilökohtaisena tai ryhmämuotoisena coachingina, jonka tavoite on vauhdittaa coachattavan ammatillista kehitystä ja tukea parempaa suoritus tasoa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa coaching on toteutettu 5-10 henkilön ryhmissä. Ryhmäcoaching voidaan määritellä toiminnaksi, jossa tietty määrä osallistujia kokoontuu yhteen toistuvasti ja ryhmän kokoontumisiin osallistutaan aktiivisesti. Tarkoituksena on oppia uusia kykyjä ja kehittää osaamista keskustelevan vuorovaikutuksen avulla. Ryhmäcoachingin vahvuutena on, että esiin saadaan useita erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Kollegojen vertaisarviointi palautteen ja näkemysten muodossa koetaan usein merkityksellisempinä kuin coachin. Haasteena ryhmämuotoisessa coachingissa on toimivan vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen. Niiden muodostumiseen tulisikin varata riittävästi aikaa. Ryhmätilanne on coachinkin näkökulmasta erilainen verrattuna yksilötilanteeseen, sillä se edellyttää ryhmätyön menetelmien ja ryhmädynamiikan tuntemista. (Leppänen 2007; Pohjanheimo 2007; Thornton 2010.)

2.3 Coachingin toteuttaminen käytännössä

Kuten kuvio 1 näyttää coaching-prosessin toteuttaminen tapahtuu yhdessä kolmen osapuolen välillä: organisaation, joka tilaa palvelun ja osittain määrittää prosessin tavoitteita, coachattavien eli henkilöiden, jotka käyttävät palvelua ja coachin, joka toimii prosessia johtavana ammattilaisena. (Pohjanheimo 2007.)



Kuvio 1. Coaching prosessiin osallistujat

Coach ja coachattava muodostavat niin sanotut vastinroolit eli toista roolia ei ole ilman toista. Varsinaiseen coaching-prosessiin osallistuu vain coach ja coachattava, kun organisaatio toimii vain taustalla. Keskeisenä periaatteena voidaan kuitenkin pitää, että coaching-prosessi hyödyttää myös organisaatiota sen odottamalla tavalla, sillä organisaatio tilaa palvelun. Rooleihin liittyy odotuksia ja normeja: tehtäväodotukset sisältävät oletuksen osapuolten tekemisestä ja käyttäytymisodotukset määrittävät miten tehtävää oletetaan hoidettavan. Coachattavalle asetetut odotukset voivat liittyä esimerkiksi rehellisyyteen ja että hän tuo esiin olennaiset seikat liittyen käsiteltävään asiaan. Coachilta puolestaan odotetaan asioiden neutraalia käsittelyä, vaikka hän henkilökohtaisesti olisikin eriä mieltä. (Pohjanheimo 2007.)

Edellä kuvattu roolijako toteutuu sellaisenaan erityisesti yksilöcoachingissa. Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching on kuitenkin toteutettu ryhmäcoachingina, joten roolien dynamiikka on hieman erilainen yksilöcoachingiin verrattuna. Ryhmäcoachingin tavoitteet voivat olla yrityslähtöisempiä, sillä taustalla voi olla esimerkiksi organisaation

muutosprosessi. Usein ja erityisesti silloin, kun ryhmäcoachingia tarjotaan yleisenä mahdollisuutena kehittyä, mukaan mahtuu myös yksilöllisiä teemoja esimerkiksi ajankäyttöön liittyen. (Pohjanheimo 2007; Tojkander 2010.)

Yksilöcoachingissa valmentajan ja valmennettavan roolit pysyvät samoina, kun taas ryhmäcoachingia voidaan toteuttaa niin sanotulla keskushenkilömallilla, jolloin jokainen ryhmään osallistuva toimii vuorollaan coachina ja coachattavana. Ainakin osassa Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching-ryhmistä oli toteutettu ryhmäcoachingia keskushenkilömallilla. Tällöin tapaamisissa yksi ryhmäläisistä toimii keskushenkilönä eli coachattavana jota muut coachaavat. Tällä tavalla ryhmäcoachingiin osallistuminen mahdollistaa uusien näkökulmien ja toimintatapojen oivaltamisen omiin ongelmiin, mutta myös kuinka coachata muita. Yleisen käsityksen mukaan tästä on erityisesti hyötyä esimestehtävissä toimiville, mutta Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa coachaavaa otetta on haluttu saada myös asiantuntijatasolle. (Pohjanheimo 2007; Tojkander 2010.)

Toinen tapa ryhmäcoachingin toteuttamiseen on teemakeskeinen. Tällöin tapaamisissa ei ole yksittäisiä keskushenkilöitä vaan ryhmä valitsee yhdessä teemoja, joista keskustellaan ja jokainen kertoo teemaan liittyviä kokemuksiaan. Ainakin yhdessä Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching-ryhmistä toteutustapa on ollut teemakeskeinen. Teemakeskeisen ryhmäcoachingin riskinä on, että keskustelu menee yleiseksi rupatteluksi, jolloin tapaamisten teho heikkenee. Tyypillisesti ryhmätapaamisten kesto on noin 90-120 minuuttia. Tapaamisille on etukäteen määritetty tietty perusrakenne, joka sisältää läsnäolon varmistamisen, valmentavaa dialogia, kuullun reflektoimista, oppien jakamista sekä palautteen antamisen jokaisen tapaamisen päätteeksi. Tarkoituksena on pitää prosessi systemaattisena ja intensiivisenä niin kauan kuin se kestää. (Pohjanheimo 2007; Tojkander 2010.)

2.4 Coaching prosessina

Prosessina coaching kestää yleensä useamman kuukauden, sillä onnistunut muutos käyttäytymisessä vaatii normaalisti noin 3–4 kuukautta. Coaching-prosessissa kulkee koko ajan rinnakkain kaksi prosessia: coachattavan sekä coachin prosessit. Coachin tehtävä on

keskittyä auttamaan coachattavaa kohti ratkaisua ongelmaansa. Puolestaan coachattava keskittyy löytämään ratkaisun omaan ongelmaansa. Sujuvan yhteistyön takaamiseksi on tärkeää määritellä tavoitteiden lisäksi prosessin eri osapuolten vastualueet. Pohjanheimon (2007) mukaan yksi tavallisimmista coaching-prosessin epäonnistumisen kohdista on pettyminen eri osapuolten työskentelyyn. Coachattava voi esimerkiksi odottaa suorita neuvoja, kun taas coach pyrkii selkiyttämään coachattavan ajatuksia ja valintoja esittämällä tälle kysymyksiä. (Heimonen & Nurmiluoto 2017; Hellbom 2005; Pohjanheimo 2007.)

Coaching prosessina muodostuu vuorovaikutuksesta, joten kuuntelu ja kyseleminen ovat välttämättömiä perusedellytyksiä vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tämän lisäksi coachingilla on oltava myös suunnitelma ja päämäärä, jotta vuorovaikutus ei jäisi vain keskustelun tasolle. Suunnitelman ja päämäärän luominen vaativat jonkinlaista näkemystä siitä, miten prosessissa halutaan edetä. Coaching-prosessi voidaan siis jakaa kahteen osaan: dialogiin ja rakenteeseen. Vaikka käytännössä osat kietoutuvat erottamattomasti yhteen, voidaan yksinkertaistaen sanoa, että prosessin dialogi tukee henkilökohtaista kehittymistä ja rakenne puolestaan tavoitteen saavuttamista. Rakenteen tarkoitus on, että prosessissa käydään läpi kaikki tavoitteen saavuttamisen kannalta oleelliset asiat. Tällä tavalla prosessin rakenne auttaa selkiyttämään tavoitetta ja ylläpitämään toimintaa sen saavuttamiseksi. Dialogi puolestaan koostuu intensiivisestä kuuntelusta, avoimista kysymyksistä ja palautteesta. Sen tavoitteena on auttaa coachattavaa näkemään tilanteensa uudella tavalla ja herättää hänet pohtimaan tarkoituksenmukaisempia ja tehokkaampia tapoja asioiden hoitamiseksi. Tähän apuna voi toimia esimerkiksi paljon käytetty GROW-prosessimalli (kuvio 2). (Hellbom 2005; Parpei 2007.)



Kuvio 2. Coachingissa käytetty prosessimalli GROW (Hellbom 2005, 96)

Kuvio 2 mukaillee Hellbomin (2005) taulukointina esittämää coachingissa paljon käytettyä GROW-prosessimallia. Jotta coaching ei olisi pelkkiä keskusteluja, se tarvitsee suunnan ja suunnitelman. Tällöin on tarpeellista tietää millä tavalla prosessia halutaan viedä eteenpäin. Ensimmäisenä prosessissa tulisi siis määritellä tavoite (goal), joka antaa myöhemmille keskusteluille raamit sekä kriteerit, joiden mukaan koko prosessin lopputulosta voidaan arvioida. Prosessin alussa tavoitteen muotoutumiselle on tyypillistä aiheen ja tavoitteen välinen vuoropuhelu. Keskusteluille varatun ajan ollessa rajallinen on tavoitteen oltava konkreettinen, jotta sen saavuttamista voidaan arvioida. Prosessin vaihe kuvaus (reality) pyrkii auttamaan coachattavaa avaamaan valitsemaansa aiheita ja löytämään uusia näkökulmia sen tarkasteluun. Coaching tehtävä on kuunnella, kysellä ja ylläpitää hyvää dialogia. Coachin on kuitenkin varottava innostumasta liikaa substanssitasosta, sillä hänen on tärkeää keskittyä coachattavan prosessin tarkkailuun. Prosessi etenee luonnollisesti kuvaus-vaiheesta ratkaisujen etsintään eli vaihtoehtoihin (options). Coachingin avulla halutaan tuottaa mahdollisimman monta uutta ja erilaista keinoa ratkaista coachattavan asettamaan aiheeseen. Usein tässä vaiheessa coachilta vaaditaan hieman enemmän

haastamista ja provosointia kuin prosessin aiemmissa vaiheissa, sillä usein coachattava voi esittää tässä vaiheessa erilaista vastustusta: ”Olen jo kokeillut sitä ja ei se toiminut”. Prosessin viimeinen vaihe on yhteenveto (wrap-up) tai toiselta nimitykseltään sitoutuminen (will). Viimeisessä vaiheessa tarkistetaan mihin päädyttiin suhteessa tavoitteeseen ja mitä seuraavaksi tehdään. On hyvä pohtia, millaista tukea coachattava jatkossa tarvitsee ja mistä hän voisi sitä saada. Tärkeintä on kuitenkin sitoutuminen: päädyttiinkö keskustelussa sellaiseen lopputulokseen, että coachattava todella uskoo siihen? (Hellbom 2005.)

GROW-prosessimallin lisäksi coaching-prosessia voidaan kuvata myös esimerkiksi niin kutsuttuna oivalluttamisprosessina kuten kuviossa 3 on kuvattu. Salmimies ja Ruutu (2013) ovat esittäneet kuvan kirjassaan kuvatessaan oivalluttamisprosessin elementtejä.



Kuvio 3. Oivalluttamisprosessin vaiheet (Salmimies & Ruutu 2013, 286)

Tässä mallissa (kuvio 3) prosessi alkaa keskustelun aiheen valinnasta. Coachattava valitsee haluamansa aiheen, johon toivoo uutta oivallusta ja näkökulmaa. Kuten GROW-prosessimallissa, myös oivalluttamisprosessissa aiheen valinnan yhteydessä asetetaan coachattavan tavoitteet valitun aiheen suhteen sekä pohditaan, miten keskustelun tulokset arvioidaan. Oivalluttamisprosessissa edetään seuraavaksi kartoittamaan nykytilaa eli hahmotetaan, mikä tilanne asian suhteen on tällä hetkellä ja missä siihen liittyvissä asioissa

on jo onnistuttu. Tässä kohtaa pohditaan myös mitä resursseja tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan. Kolmas vaihe myötäilee GROW-prosessimallin vaihtoehtoja, sillä seuraavaksi mietitään vaihtoehtoisia tapoja edetä asiassa sekä erilaisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Myös oivalluttamisprosessissa korostuu sitoutuminen tavoitteeseen, sillä lopuksi varmistetaan coachattavan sitoutumisen aste ja laaditaan toimintasuunnitelma, jonka toteuttamiseen coachattava sitoutuu. Viimeiseksi keskustelusta tehdään yhteenveto ja sovietaan, miten jatkossa toimitaan. Coaching-prosessin onnistuminen on siis loppupeleissä coachattavasta itsestään kiinni, kuinka hyvin hän sitoutuu noudattamaan tehtyä toimintasuunnitelmaa tavoitteen saavuttamiseksi. (Salmimies & Ruutu 2013.) Haastattelujen perusteella Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching-kokeilussa on painottunut enemmän oivalluttamisprosessin (kuvio 3) käyttö coachingin toteutuksessa.

3 COACHING TYÖSSÄ OPPIMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

3.1 Mitä on työhyvinvointi?

Coachingin tarkastelu hyvinvoinnin näkökulmasta on oleellista, sillä työyhteisön ja sen yksilöiden kehittämisellä tavoitellaan sekä tuloksellisuutta toiminnalle, mutta myös parempaa hyvinvointia. Työyhteisön kehittämiseen sisältyy niin yksittäisissä tiimeissä, kuin myös koko organisaatiossa toteutettavat muutosprosessit. (Elo 2007.) Organisaatioissa olisi tärkeää tunnistaa vahvuudet niiden maksimaaliseksi hyödyntämiseksi. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että kokonaiskuva organisaation vahvuuksista tulisi olla hallussa menestyksen takaamiseksi. Tärkeää on ymmärtää toimintojen vahvuudet sekä millaisissa asioissa on mahdollista kehittyä. Coachingin avulla voidaan kehittää asiantuntijuutta tunnistamalla vahvuuksia ja tarpeita kehittyä sekä löytämällä keinoja kehittymiseen. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019; Säntti 2007.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitan kokonaisuutta, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työ on tärkeä osa ihmisten elämää, sillä samalla kun se mahdollistaa toimeentulon, se luo rytmiä elämään ja sen kautta luomme myös sosiaalisia suhteita. Käsitteenä työ ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä sen muodot ja roolit vaihtelevat. Ajan kuluessa, kun työn merkitys yhteiskunnalle ja yksilöille on muuttunut, on muuttunut myös työn ja vapaa-ajan välinen suhde. Toisille raja työn ja vapaa-ajan välillä on hyvin selkeä, kun taas toisille se on hyvin häilyvä. Eri ihmisille työ näyttäytyy siis erilaisena, se voidaan kokea ammattina, välttämättömänä pakkona tai kutsumuksena. (Virtanen & Sinokki 2014.)

Mitä hyvinvointi oikeastaan on ja miten se liittyy tyytyväisyyteen? Tyytyväisyys on mahdollista määritellä monin eri tavoin riippuen asiayhteydestä. Yksi tapa tyytyväisyyden kuvaamiseen on hyvinvoinnin kautta, jolloin tyytyväisyys määritellään yhtenevästi koet-

tuun hyvinvointiin. Hyvinvointia voidaan puolestaan määritellä muun muassa tarpeen-tyytytyksen kautta. Karkeasti hyvinvointi voidaan määritellä elämänlaatuun liittyvillä tarpeilla ja niiden tyydytyksellä, sillä tarpeet voivat olla sosiaalisia, aineellisia, elintason tai itsensä toteuttamiseen liittyviä. Vuosittain julkaistaan useita tutkimuksia hyvinvointiin liittyen, mutta hyvinvointi on haastava mitattava. Hyvinvoinnin määrää ei voida määrittellä pelkästään tutkimusten onnellisuuden tai elintason mittareilla, sillä pohjimmiltaan hyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen kokemus. Aiheesta tehtyjen tutkimusten mukaan ihminen voi kuitenkin kokea elämänsä melko tyydyttäväksi monenlaisissa olosuhteissa. Työn piirteistä tyytyväisyyteen yhteydessä ovat erityisesti työn merkityksellisyys, itsenäisyys, vaihtelevuus ja palautteen saaminen. Työhyvinvointi kokonaisuutena koostuu useammasta kuin yhdestä palasesta: yksilöllisistä tekijöistä, työyhteisön sosiaalisista suhteista sekä organisaatioon liittyvistä tekijöistä. (Martikainen 2006; Uutela 2019.) Juuti ja Salmi (2014) määrittelevät kirjassaan *Tunteet ja työ työhyvinvoinnin tilaksi*, jossa työ antaa enemmän kuin ottaa. Heidän mielestään työn tulee täyttää seuraavat ominaisuudet, jotta työhyvinvoinnista voidaan puhua ja jotta työstä saadaan mielihyvää: työ saadaan kunnolla tehtyä sille annettussa ajassa, työyhteisöltä saadaan tukea, työ koetaan mielekkääksi ja työn avulla on mahdollisuus kehittää itseään.

Työhyvinvointi on jo pitkään ollut tutkimuksen kohteena, mutta painopiste tutkimuksissa on ajan myötä muuttunut. Alkuun tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita ihmisten yksilöllisistä reaktioista suhteessa työn fyysisiin ja fysiologisiin ominaispiirteisiin. Tavoitteena oli löytää keinoja suojata työntekijöitä terveyteen kohdistuvilta vaaroilta. Sittemmin tutkimuksessa on kiinnostuttu selvittämään työn ja työympäristön vaikutuksia työntekijöiden stressaantumiseen. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittymisen myötä huomio on kiinnittynyt yhä enemmän työn vaatimuksiin ja päätöksenteon mahdollisuuksiin työssä. Päätöksenteon mahdollisuuden ja oman aktiivisuuden työssä on todettu olevan vähemmän kuluttavaa kuin passiivisen työn. (Manka & Manka 2016.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata Rauramon (2004) esimerkin mukaisesti työhyvinvoinnin portailla (kuvio 4). Työhyvinvoinnin portaat soveltavat Maslowin klassista teoriaa tarvehierarkiasta, jota on sovellettu paljon työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa. Maslowin tarvehierarkia muodostuu ihmisen perustarpeesta tyydyttää tietyt tarpeet tietyssä järjestyksessä. Tarvehierarkia koostuu viidestä perustarpeesta, joita ovat fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, sosiaaliset, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Näiden tarpeiden tulee täytyä oikeassa järjestyksessä alemmilta tasoilta kohti ylempiä tasoja. (Lämsä & Hautala 2013.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaan Rauramon (2004) esimerkkiä mukaillen

Työhyvinvoinnin portaissa (kuvio 4) alimmalla portaalla on yksilön psykologiset perustarpeet, jotka rakentuvat elämäntavoista ja terveydestä. Se koostuu siis esimerkiksi työyhteisön yhteisistä tavoista, jolloin yksilöille tarjoutuu tilaisuus palautua työstä ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Tämä on tärkeää työntekijän fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin kannalta. Toisella portaalla on turvallisuuden tarve, joka työelämässä muodostuu muun muassa työyhteisöstä, -ympäristöstä, ergonomiasta ja palkkauksesta. Kolmannella portaalla on sosiaaliset tarpeet, joka muodostuu työpaikan työ- ja ihmissuhteista. Se sisältää myös tarpeen tunteesta kuulua johonkin, ja tätä tunnetta voivat edistää organisaatiossa

toimivat ryhmät ja tiimit sekä johtaminen. Myös työpaikalla vallitseva me-henki on tärkeä sosiaalisten tarpeiden toteutumisessa. Rauramo (2004) on sijoittanut neljännelle portaalle arvostuksen tarpeen, joka voidaan jakaa kahteen osaan: alempana tarpeena toisilta ihmisiltä saatu arvostus ja ylempänä itsearvostus. Työuupumus liittyy usein oman arvontunteen heikkenemiseen. Viimeisellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarve. Se sisältää sekä esteettiset, että älylliset tarpeet. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen liitetään usein halu kehittyä ja oppia sekä haastaa itseään älyllisesti. (Rauramo 2004.)

Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja sen edistämisestä jakautuu yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle itselleen. Yhteiskunnan vastuulla on luoda mahdollisuudet ja puitteet työkyvyn ylläpitoon lakeja säätämällä ja erilaisia toimintoja tukemalla, jotka edistävät kansalaisten terveyttä, oppimista, työnteon kannattavuutta sekä työssä osaaamista. Organisaation tehtävä puolestaan on huolehtia työympäristön turvallisuudesta, noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä muodostaa omalta osaltaan miellyttävä työskentelyilmapiiri. Yksilö omalta osaltaan vastaa omien elintapojensa lisäksi työpaikan ohjeiden ja sääntöjen noudattamisesta. Omaan työhyvinvointiin on jokaisella mahdollisuus vaikuttaa myös itse. Panostaminen omaan hyvinvointiin esimerkiksi liikunnan, rentoutumisen ja sosiaalisten suhteiden kautta on tärkeää. Nykyään omista voimavaroista huolehtimisessa korostuvat muun muassa tietoinen läsnäolo ja positiivisen psykologian keinot stressinhallinnassa. Vastuu työhyvinvoinnista on siis organisaation lisäksi myös työntekijällä itsellään. Työn kuormittavuuteen vaikuttavat kyvyt sopeutua muutoksiin ja sietää epäselviä tilanteita, persoonallisuus, motivaatio sekä käyttäytymismallit. (Juuti & Salmi 2014.)

Onko työhyvinvointi sitten sitä, että ei voi pahoin? Työhyvinvointi ei muodostu pelkästään työpahoinvointitekijöihin puuttumisella, mutta työpahoinvoinnin aiheuttajat voivat toimia merkittävänä esteenä työhyvinvoinnille. Yleisimmiksi työpahoinvoinnin aiheuttajiksi mielletään stressi ja työn kiireisyys. Pitkittyessään edellä mainitut voivat johtaa ilon katoamiseen työstä, työuupumukseen ja lopulta jopa burnoutiin. Myös epävarmuus työpaikalla voi olla merkittävä este työhyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi stressiä voi aiheuttaa epävarmuus töiden jatkumisesta ja lisäksi työpaikkakiusaaminen on yksi merkittävistä työpahoinvoinnin aiheuttajista. Kyseessä on vakava ongelma, sillä sen vuoksi kiu-

saamisen kohteelle voi olla ylitsepääsemättömän vaikeaa jo pelkkä työpaikalle meneminen. Työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaatiossa tarvitaan siis monenlaisia toimia työpahoinvoinnin tekijöiden poistamisesta työntekijöiden kukoistuksen mahdollistamiseen. (Virolainen 2012.)

3.2 Työssä oppiminen

Korkeatasoinen osaaminen ja luovuus ovat merkityksellisiä lähtökohtia kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin näkökulmista. Tietoyhteiskunnan ydin on oppimisessa; teollinen yhteiskunta keskittyi työn ympärille, mutta tietoyhteiskunnassa oppiminen korostuu. Ihmisiltä vaaditaan kykyä sopeutua ja oppia jatkuvan muutoksen, informaatiotulvan, automatisoitujen prosessien ja verkostoituneiden käytäntöjen myötä. (Kauppi 2004.)

Tässä tutkielmassa tarkoitan oppimisella sitä, että jokin muuttuu pysyvästi. Yksilön näkökulmasta tiedot, taidot, tunteet tai ajattelutavat voivat laajentua, syventyä vahvistua tai kokonaan muuttua. Lisäksi oppiminen voi olla kokonaisvaltaista tai vastaavasti koskea vain jotakin pientä osa-aluetta. Yleensä oppiminen tapahtuu hiljalleen, melkein kuin huomaamatta, mutta joskus se tapahtuu yllättävinä oivalluksina, jotka muuttavat käsitystämme maailmasta. Oppiminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu koko ajan. Työssä oppimisella viitataan työpaikalla tai sen ulkopuolella tapahtuvaan työhön liittyvän osaamisen ja tietotaidon lisäämiseen. Työssä oppimisen avulla työn tekeminen mahdollistuu tehokkaammin, paremmin, laadukkaammin ja virheitä välttäen. Toisin sanoen työssä oppimisen tavoite on työn sujuminen, hallitseminen ja osaaminen. Lisäksi oppiminen voi olla näkökulmasta riippuen toivottavaa ja hyödyllistä tai epätoivottavaa ja hyödytöntä. Kuitenkin hyödyttömäksi koettu osaaminen voi muuttua hyödylliseksi tarpeen mukaan – ja toisin päin. Sanonta ”työ tekijäänsä opettaa” kuvaa hyvin, kuinka työn tekeminen kehittää meitä. (Kupias & Peltola 2019; Uutela 2019.)

Oppiminen on osa työtä ja ihmisten voimavarojen kehittämistä. Työelämä odottaa aktiivista osallistumista sekä koulutustapahtumissa, että työn kehittämisessä. Organisaatioiden työntekijöiden kehittämisen painopiste on siirtynyt henkilöstökoulutuksesta kohti ohjaavaa työssä oppimista. Henkilöstökoulutuksessa usein oletuksena on, että työntekijä

vastaanottaa passiivisesti tietoa koulutuksessa ja sen jälkeen soveltaa sitä työssään. Pelkkä tiedon jakaminen ei tuota riittävää osaamisen oppimista, vaan oppimista tulisi ohjata työpaikalla. Onnistunut oppimisprosessi ei myöskään tapahdu yksin, vaan siihen tarvitaan monipuolinen tieto- ja oppimisympäristö sekä siellä toimivien ihmisten tuki. (Poikela & Järvinen 2007.)

Uutelan (2019) mukaan työssä oppiminen ja kehittyminen lisäävät työhön liittyviä hyvinvoinnin kokemuksia. Mankan (1999) tutkimuksessa ilmeni yhteys työhyvinvoinnin ja oppimisen välillä. Tutkimuksessa todettiin uudistavan oppimisen välttämättömyys niin organisaation kuin yksilön hyvinvoinnille. Muita tutkimuksessa havaittuja hyvinvointiin vaikuttaneita tekijöitä olivat muun muassa tunne elämän- ja työnhallinnasta sekä työyhteisö. (Manka 1999.) Myös Pekan ja Perhoniemen (2014) tutkimus suomalaisesta työelämästä vahvisti käsitystä siitä, että ammatillinen osaaminen on yhteydessä työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan ammatillinen osaaminen auttaa voimaan paremmin ja jaksamaan työelämässä pidempään.

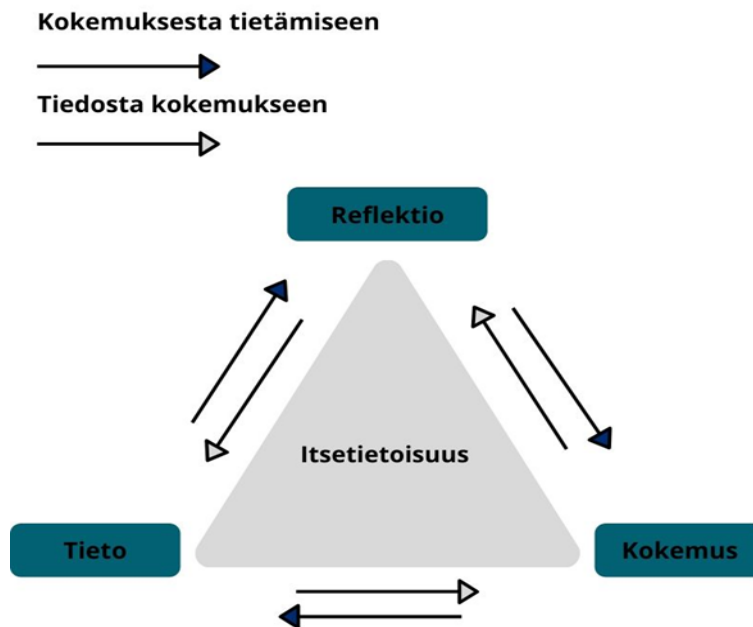
3.3 Reflektiivinen oppiminen

Coachingin yksi päätavoitteista on ohjata henkilöä kehittymään ja oppimaan niin omien kuin myös organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet voivat olla monenlaisia: löytää omia kehittämiskohteita ja vahvuuksia, tukea asetettujen kehittämistavoitteiden saavuttamista, tunnistaa edellytyksiä uusiin tehtäviin sekä tukea organisaation tavoitteiden ja strategian saavuttamista. (Säntti, 2007.) Coachingin avulla Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa on haluttu kehittää johtamista ja asiantuntijuutta. Tavoitteena on oppia tunnistamaan omia vahvuuksia, tunnistaa kehittämistarpeita ja löytää keinoja niiden ratkaisemiseen. Coachingin avulla voidaan tukea niin omien tehtävien kokonaisvaltaista tarkastelua kuin myös organisaatiossa esiintyvien haasteiden hahmottamista.

Kun tavoitteena on organisaation uusiutuminen ja muuntuminen, tarvitaan tavoitteellista kokonaisvaltaista työhönohjausmenetelmiin perustuvaa ohjausta, joka toimii reflektiivisenä prosessina. Tällainen prosessi voidaan toteuttaa esimerkiksi coachingin avulla. Konstruktivisessa oppimisessä oletuksena on, että ihminen tulkitsee aktiivisesti tietoa ja ymmärtää

eli pohtii omia kokemuksiaan: reflektoi. Reflektiota voidaan pitää keskeisenä itsensä johtamisen käsitteenä, sillä se perustuu yksilön kykyyn tarkastella omaa minuutta ja toimintaansa. Reflektiivisen prosessin, kuten coachingin avulla halutaan mahdollistaa tiedostamisen muutos, jonka tarkoitus on johtaa todellisuuden luonteeseen liittyvien taustaoletusten muuttumiseen. Yrityksen näkökulmasta tällainen muutos johtaa tuottavuuden kasvuun samalla kun yksilön näkökulmasta se edistää hyvinvointia. Tällöin organisaation keskeinen tulostekijä oletetaan olevan yksilön käyttäytyminen. Yksilön käyttäytyminen määrittyy sen kontekstista: ajattelu- ja toimintatavoista, olosuhteista ja työyhteisöstä. Organisaatio muuttuu yksilön tietoisuudessa ja ajattelussa tapahtuvasta muutoksesta, joka muuttaa yksilön käyttäytymistä organisaatiossa. (Jylhä 2005; Kajala 2005.)

Tiedosta, kokemuksesta ja reflektiosta muodostuvaa oppimisen kokonaisuutta voidaan kuvata kolmiolla, jonka keskelle merkitään itsetuntemus ja -tietoisuus (kuvio 5). Kolmion avulla voidaan kuvata oppimista kahdesta eri näkökulmasta riippuen, kumpaan suuntaan nuolet eri tekijöiden välillä asetetaan. Tiedosta alkavassa prosessissa tarkastellaan haastavan tilanteen kohdatessa muistista löytyvää tietoa ja ratkaisua haetaan opitun perusteella. Reflektiovaiheessa mukaan kytetään tunnetason kokemuksia tehdystä ratkaisusta ja sen vaikutuksista haastavan tilanteen ratkaisemiseksi. (Jylhä 2005.)



Kuvio 5. Oppimisen ja itsetietoisuuden kehittyminen prosessina

Persoonalliseen muutokseen johtava aikuisen oppiminen on Mezirowin (1981) mukaan uudistumisen prosessi, joka kytkeytyy reflektiivisesti ja kriittisesti aikuisen elämään ja sen perspektiivien muutokseen. Mezirowin mukaan yksilö suuntautuu tietoon kokemukseen sisältyvien merkitystietojen perusteella. Prosessissa reflektio ei kohdistu ainoastaan toimintaan, vaan tietorakenteisiin, arvoihin, olettamuksiin ja uskomuksiin, jotka vaikuttavat taustalla. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002; Mezirow 1981.)

Reflektiivisyys voidaan jakaa kuuteen eri kategoriaan:

1. affektiivinen reflektiivisyys (tietoisuus omista tunteista)
2. erotteleva reflektiivisyys (kyky havaita syy-seuraussuhteita toiminnassaan)
3. arvojen reflektointi (tietoisuus omista arvoista)
4. käsitteellinen reflektiivisyys (ymmärrys käsitteiden käytöstä ja niiden merkityksistä)
5. psyykkinen reflektiivisyys (tietoisuus ajattelusta ja päättelystä)
6. teoreettinen reflektiivisyys (kriittinen ajattelu toimintaan vaikuttavista kulttuurisista ja psykologisista olettamuksista, mahdollistaa korjaamaan virheitä ja uskomuksia ongelmanratkaisutilanteissa)

Mezirowin (1991) mukaan reflektiivinen oppiminen voi olla varmistavaa (confirmative) tai uudistavaa (transformative). Reflektiivistä oppimista voi olla muun muassa toiminnan sisällön kriittinen tarkastelu, jonkin teknisen ongelman ratkaisemiseksi. Kommunikatiivisessa oppimisessä reflektoidaan myös prosessia, jotta voidaan tunnistaa välittömästi toimintaan liittyvää tietoa. Uudistavan oppimisen tasossa reflektion kohteena ovat edellä mainittujen lisäksi toiminnan perusteet, jolloin tarkastellaan koko toimintaa ohjaavia merkitysperspektiivejä. Reflektiivinen oppiminen on uudistavaa, jos olemassa olevat oletukset todetaan vääristyneiksi tai muuten oikaisemattomiksi. Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien coaching-kokeilussa coachingin toteuttaminen eri ryhmissä on vaihdellut jonkin verran ryhmän coachin mukaan. Ryhmissä on kuitenkin yhdessä pohdittu ongelmallisiksi koettuja asioita ja reflektoitu esimerkiksi toimintaa haastavissa tilanteissa sekä toiminnan syy-seuraus-suhteita. (Järvinen ym. 2002; Mezirow 1991.)

Kun koko persoonaa koskettava muutos muokkaa aikuista, voivat aiemmin opitut asiat menettää merkitystään. Merkitysrakenteet ja –perspektiivit vaikuttavat oppimiseen ja näiden merkitysten uudistuminen ja kehittyminen ovat pohja oppimiselle. Aiemmin opittujen asioiden menettäessä merkitystään on myös oppiminen transformatiivista, jolloin tarjoutuu mahdollisuus arvioida uudelleen elämän perusteita ja muokata niitä uuden toiminnan aloittamiseksi. (Järvinen ym. 2002; Mezirow 1981.) Yksilön sijasta myös koko organisaatiota voidaan ajatella oppijana. Tällöin organisaatioon osajana ja oppijana liittyy samankaltaiset lähtökohdat kuin yksilöön. Sekä osaaminen, että oppiminen ottavat aikaa ja kehittyvät vähitellen. Lisäksi asiat, joita tehdään ja harjoitellaan vahvistuvat. (Kupias & Peltola 2019.)

Työelämä tuottaa omakohtaisia kokemuksia. Kokemukset voivat olla reaktiivisia tai proaktiivisia, eli jotakin mikä vain tapahtuu tai toisaalta jokin tietynlainen tilanne johon hakeudutaan. Kokemuksia voidaan reflektoida esimerkiksi coachingille ominaisen keskustelun kautta. Refleктоivan keskustelun avulla on mahdollista aktivoida coachattavan ajattelua ja avata uusia näkökulmia kokemuksiin liittyen. Lisäksi reflektointi auttaa havainnoimaan, mitä coachattava osaa ja millaisia kehityskohteita hänellä vielä on. Reflektion tuloksena käsitykset refleктоitavasta asiasta voivat muuttua. (Kolb 1984; Parsloe & Wray 2000; Poikela 2005.)

Reflektion pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä eli niin sanotusti ottaa opiksi kokemuksista. Aktiivisella toiminnalla kokemuksen pohjalta opittua voidaan soveltaa ja testata samalla kun sen toimivuutta arvioidaan. Coachingissa keskitytään asioihin, jotka liittyvät oleellisesti kykyihin, työn haasteisiin ja tarkastelumalleihin, joten keskeisenä tavoitteena on saada aikaan reflektiota. Reflektio koostuu oman ajattelun ja tehtäväkentän kyseenalaistamisesta. Kyseenalaistamalla asioita, on mahdollista luopua itsestään selvistä ja varmoista, mutta toimimattomista ajattelutavoista. Luopumalla toimimattomista ajattelutavoista voidaan löytää vaihtoehtona uusia parempia tapoja haasteiden käsittelyyn. Refleктоimalla on mahdollista kyseenalaistaa omaa ajattelua ja toimintaa syvällisesti ja samalla muuttaa niitä pysyvästi. (Kolb 1984; Parsloe & Wray 2000; Poikela 2005; Säntti 2007.)

Ei siis voida olettaa, että oppiminen tapahtuu vain jaetun tiedon perusteella, vaan oppiminen vaatii opastusta, neuvontaa, tukea ja apua oppimisen eri vaiheissa. Se mahdollistaa

oppijan itsearvioinnin, reflektointitaitojen ja itseohjautuvuuden kehittymisen. (Poikela 2005.) Tyypillisesti taidot automatisoituvat ja muuttuvat rutiininomaisiksi työtä tehdessä eikä tiettyjen asioiden tekeminen edellytä ajattelua. Aika ajoin rutiinit ja osaaminen voivat osoittautua riittämättömiksi, jolloin on pohdittava uudenlaisia ratkaisutapoja ongelmiin. Tällöin työntekijän on havainnoitava ja pohdittava aikaisempia ratkaisutapoja. Samalla hän hankkii ja vastaanottaa palautetta, analysoi ongelmaa ja pohtii miten tilanteessa tulisi toimia. Toisin sanoen työntekijä siis reflektoi toimintaansa. Näin ollen reflektio on tärkeää, jotta voimme tulla tietoisiksi omasta ajattelusta ja toimintatavoista. Reflektoidulla voidaan avata näköalaa voimavaroihin ja kykyihin, joita ei ole aiemmin tiedostettu ja ajattelun vapauttaminen voi lisäksi antaa mahdollisuuden muutokselle. Reflektiota voidaan pitää tietoisien ja tavoitteellisen oppimisen ydinprosessina, joka kohdistuu toiminnan perusteisiin, sisältöön tai prosessiin. (Hildén, Tikkamäki, Pekkola, Saunila & Ukko 2014; Järvinen ym. 2002; Poikela 2005.) Tämän tutkielman haastateltavien mukaan coaching-kokeilu oli saanut aikaan itsereflektiota, jolloin haastateltavat olivat pohtineet omia taitojaan ja toimintaansa. Itsereflektion myötä osa haastateltavista oli päätenyt tekemään uudenlaisia ratkaisuja arkipäiväisiin tilanteisiin. Itsereflektio oli saanut myös pohtimaan omaa osaamista suhteessa omiin tavoitteisiin esimerkiksi uran kannalta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuskysymykset

Tärkeä osa onnistunutta coachingia on osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Työssä oppiminen ja työhyvinvointi puolestaan ovat yhteydessä toisiinsa. (Parppei 2007.) Tutkielmani tavoitteena on selvittää, millainen Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa toteutettu coaching-kokeilu on ollut siihen osallistuneiden näkökulmasta. Lisäksi haluan selvittää, millainen osuus coaching-kokeilulla on osallistujien mielestä ollut työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen.

Tutkielmallani on kaksi tutkimuskysymystä:

Millainen coaching-kokeilu on ollut siihen osallistuneiden näkökulmasta?

Millainen merkitys coaching-kokeiluun osallistumisella on ollut työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen?

Tutkimuskysymyksilläni pyrin selvittämään coaching-kokeiluun osallistuneiden käsityksiä coachingista, mutta myös kokemuksia juuri Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa toteutetusta coaching-kokeilusta. Kiinnostukseni coaching-prosessiin sisältyvään mahdollisuuteen kehittää itseään henkilökohtaisesti on ohjannut tämän tutkielman aiheen muodostumista. Minua kiinnosti tutkia, miten coaching-prosessiin osallistuminen voi olla yhteydessä osallistujan hyvinvointiin. Toisaalta kasvatustieteitä opiskelleena kiinnostukseni kohdistui myös oppimiseen. Näin ollen päädyin tarkastelemaan osallistuneiden kokemuksia kohdeorganisaatiossa toteutetusta coaching-kokeilusta nimenomaan työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen liittyen.

4.2 Fenomenografinen tapaustutkimus

Haluan selvittää tässä tutkimuksessa coaching-kokeiluun osallistuneiden kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, joten kokemusten tarkasteluun sopii parhaiten laadullinen aineisto. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja totuudenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on perehtyä johonkin ilmiöön tai tapahtumaan niin, että tiettyä toimintaa voidaan ymmärtää ja sille voidaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta. Näin ollen on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen valittavien henkilöiden tulee siis olla harkitusti valittuja, jotta he sopivat tutkimuksen tarkoitukseen. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat osallistuneet Traficomin coaching-kokeiluun, joten heillä on omakohtaista kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Päätin käyttää tutkimukseni metodina fenomenografista lähestymistapaa. Sana fenomenografia muodostuu kreikan kielestä johdettujen jotakin ilmiötä sekä jonkin asian kuvaamista tarkoittaviin sanoihin. Mielestäni fenomenografinen lähestymistapa toimii parhaiten, kun haluan tutkielmassani selvittää coaching-kokeiluun osallistuneiden käsityksiä ja kokemuksia coachingista ja sen merkityksestä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen näkökulmista. Fenomenografisessa lähestymistavassa tarkastelun kohteena ovat ihmisten vaihtelevat käsitykset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Eri tahojen, tässä tapauksessa asiantuntijoiden ja esimiesten käsitykset tutkittavasta ilmiöstä ovat fenomenografiassa samanarvoisia. (Niikko 2003; Valkonen 2006.)

Kahdesta eri lähtökohdasta voidaan päätyä tekemään tapaustutkimusta: lähtökohtana tapaustutkimukseen voi olla kiinnostava tutkimuskohde, johon etsitään sopiva tapaus tai toisaalta lähtökohtana voi toimia kiinnostava tapaus, jolloin tarkastellaan ilmiötä, josta tapaus kertoo. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana toimi itseäni kiinnostava aihe: coaching ja sen tarkastelu työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen näkökulmista. Tutkimuksen aihe ja tapaus muodostuivat oman työni ohessa, kun organisaatiossa, jossa työskentelen, aloitettiin coaching-kokeilu henkilöstön tukemiseksi. Tällä tavalla onnistuin saamaan tutkielmaan itseäni kiinnostavan aiheen,

jolle löysin työskentelyorganisaatiosta sopivan tapauksen. Tutkimukseni kohteeksi valikoitui siis Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin coaching-kokeilu. Tutkimuksen kohteen valinnasta voi käyttää sanaa ”valikoitui”, koska työskentelen kyseisessä organisaatiossa ja näin ollen valitsin kohdeorganisaation luontevasti osana omaa työtä ja tutkimusprosessia.

Tapaustutkimuksen yksi keskeisistä piirteistä on, että tutkimuksen kohteena on jokin tietty ilmiö. Näin ollen tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tutkimuskohde on sidonnainen tiettyyn organisaatioon ja sen sisällä tapahtuneeseen kokeiluun. Tapaustutkimuksen kohdalla tutkimuksen päätavoite ei ole saada laajasti yleistettävää tietoa, vaan tavoite keskittyy enemmän jonkin tietyn ilmiön ymmärtämiseen. Vaikka tapaustutkimuksessa keskitytään tietyn ilmiön tarkasteluun, voi se silti tuottaa tietoa, jota on mahdollista hyödyntää myös laajemmassa mittakaavassa. Tutkielmani tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan suhteuttaa laajempaan kokonaisuuteen koskien coachingia, sillä yksi perusteellisesti tutkittu tapaus voi antaa laajemmin tietoa aiheesta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2012; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Yin 2012.)

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom on perustettu 1.1.2019. Viraston nettisivuilla sen kerrotaan olevan palveleva liikenteen ja viestinnän lupa-, rekisteri- ja valvontaviranomainen. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom edistää liikennejärjestelmän turvallisuutta ja toimivuutta sekä pyrkii nopeuttamaan digiyhteiskunnan kehittymistä. Lisäksi viraston tehtävä on huolehtia siitä, että Suomessa on käytettävissä turvalliset, laadukkaat ja kohtuuhintaiset viestintäpalvelut sekä -yhteydet. Tiivistetysti Liikenne- ja viestintävirasto Traficom on siis palveleva liikenteen ja viestinnän lupa-, rekisteri- ja valvontaviranomainen. Yhteensä virasto työllistää Suomessa noin 900 työntekijää viidelletoista eri paikkakunnalle ja sen päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä. (Traficom 2019.)

Tuoreessa Liikenne- ja viestintävirastossa on haluttu löytää uusia keinoja organisaation osaamisen kehittämiseksi. Vuoden 2018 aikana coaching-kokeilu suunniteltiin ja sille luotiin tarvittavat valmiudet. Tällöin kiteytettiin organisaation tahtotila ja haettiin yhteistä ymmärrystä kokeilua varten. Vuoden 2019 aikana on toteutettu coachingin haltuunotto. Coachingin osalta perusasiat on laitettu kuntoon ja toimintasuunnitelmasta on tehty osa strategian toimeenpanoa. Coaching-kokeilut aloitettiin toukokuussa 2019 ja ne jatkuivat

vuoden loppuun. Vuoden 2020 tavoitteena on vakiinnuttaa coaching osaksi organisaation toimintaa, sillä coachingista halutaan saada keino henkilöstön tukemiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen avulla halutaan varmistaa jatkuvuutta ja antaa riittävästi aikaa muutoksille sekä mahdollisuus oppimiselle.

Tutkielman aihe on ajankohtainen kohteena olevan organisaation näkökulmasta. Coaching-kokeilu toteutettiin kesä-joulukuun 2019 aikana ja coachingin jatkon kannalta on tärkeää saada tietoa toteutetusta coaching-kokeilusta. 2019 toteutetun kokeilun perusteella on tarkoitus suunnitella pysyvämpi toimintamalli coachingin hyödyntämiseen viirastossa. Coachingiin osallistui yhteensä 9 eri ryhmää, joista viisi koostui asiantuntijoista, kaksi esimiehistä ja kaksi verkostojen tiimeistä. Aineiston keruun päätin rajata asiantuntijoiden ja esimiesten coaching-ryhmiin. Verkostoille suunnattu tiimicoaching oli sisältöltään ja tavoitteiltaan erilaista verrattuna yksilöiden ryhmäcoachingiin, joten oli perusteltua jättää verkostojen tarkastelu pois tutkielmasta. (Lindroos 2019.)

Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa coaching toteutettiin organisaation ulkopuolisilla valmentajilla ja jokaisella ryhmällä oli oma valmentajansa. Organisaation ulkopuolinen coach on luottamuksellisesti toimiva oman alansa asiantuntija ja hänellä ei ole asemaa organisaatiossa tai muuta merkityksellistä menetettävää. Myöskään yrityskulttuurin historia tai säännöt eivät rajoita prosessia, kun coach tulee organisaation ulkopuolelta. Erityisesti johtavissa tehtävissä työskentelevien on usein helpompaa jakaa haastavia asioita organisaation ulkopuolisen coachin kanssa. (Carlsson & Forssell 2012.)

4.3 Aineiston hankinta

Aineiston keruu oli ensisijaisesti tarkoitus toteuttaa kirjoitelmina, jotka kirjoitettiin osana coaching prosessia. Kirjoitelmina kerätty aineisto ei lopulta kuitenkaan ollut riittävä määrällisesti eikä laadullisesti, joten päätin, että tarvitsemani tiedon saamiseksi minun on haastateltava coaching-kokeiluun osallistuneita. Haastattelun etuna kirjoitelmiin verrattuna on, että kysymykset voidaan tarvittaessa toistaa, väärinkäsityksiä voidaan selventää ja tiedonantajan kanssa voidaan käydä keskustelua aiheesta. Vuorovaikutuksen myötä

haastattelussa voi paremmin tulla esiin erilaisia näkökulmia aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aloitin aineiston keruuprosessin tammikuussa 2020 lähestymällä sähköpostitse coaching-kokeilun coacheja haastateltaviin liittyen. Tässä vaiheessa itse coaching-kokeilu oli kaikkien ryhmien osalta jo päättynyt. Kolme viidestä coachista vastasi haastatteluihin liittyviin yhteydenottoihini ja sain vahvistuksen heidän ryhmiinsä osallistuneista asiantuntijoista ja esimiehistä. Yhteensä sain vahvistuksen kuuden (6) esimiehen ja kahdenkymmenkahdeksan (28) asiantuntijan osallistumisesta coaching-ryhmiin. Lähestyin ryhmiin osallistuneita asiantuntijoita ja esimiehiä ensin sähköpostitse 21.1.2020. Tällä tavalla onnistuin saamaan neljä haastateltavaa asiantuntijaa. Osalta sain suoraan kieltäytyvän vastauksen ajanpuutteen vuoksi, mutta osa ei vastannut lähettämiini viesteihin ollenkaan. Noin viikon päästä sähköpostien lähettämisestä muistutin coaching-kokeiluun osallistuneita sattumanvaraisessa järjestyksessä organisaation sisäisen Skype-keskustelusovelluksen välityksellä. Skypen kautta tehdyillä muistutuksilla onnistuin saamaan haastateltavaksi yhden asiantuntijan ja kaksi esimiestä eli yhteensä seitsemän haastateltavaa. Haastateltaviksi valikoitui lopulta seitsemän ensimmäisenä haastattelupyyntöön myönteisesti vastannutta coaching-kokeiluun osallistunutta, joista viisi oli asiantuntijoita ja kaksi esimiehiä.

Voi sanoa, että haastateltavat edustivat monipuolista joukkoa coaching-kokeiluun osallistuneista, sillä haastateltavat olivat kolmen eri coachin neljästä eri ryhmästä. Haastateltavista henkilöistä viisi oli naisia ja kaksi miestä. Haastateltavien tarkka ikä ei tullut kaikissa haastatteluissa puheeksi, mutta haastateltavat olivat 27–54-vuotiaita. En kysynyt haastateltavien koulutustaustoista, mutta haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla ja monipuolisesti erilaisissa tehtävissä. Työssäoloaika Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa tai sitä edeltäneissä virastoissa yhteensä vaihteli haastateltavien välillä alle vuodesta yli viiteentoista vuoteen. Alle vuoden työssäoloaika lukuun ottamatta muut haastateltavat olivat siirtyneet Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien palvelukseen aiemmista Liikenteen turvallisuusvirasto Trafista tai Viestintävirastosta.

Kaikki haastattelut toteutettiin tammi-helmikuun 2020 aikana. Kaksi haastattelua toteutettiin kasvotusten, sillä samalla toimipaikalla työskentely mahdollisti haastattelujen toteuttami-

sen kasvotusten. Muut viisi haastattelua toteutin Skype-sovelluksella, sillä eri toimipisteellä työskentely ei mahdollistanut samalla tavalla kasvokkain toteutettuja haastatteluja. Kaikki haastattelut äänitin Apple iPhonen Sanelin-sovelluksella. Haastattelut olivat kes- toltaan 25–38 minuutin pituisia. Tallensin äänitiedostot yliopiston Office 365 -työtilaan ja tällä tavalla mahdollistin äänitiedostojen avaamisen myös tietokoneella litterointia var- ten. Litteroin eli purin äänitallenteet kirjalliseen muotoon, jotta puheaineistot oli mahdol- lista analysoida.

Litteroinnin toteutin peruslitterointina eli purin äänitallenteet kirjalliseen muotoon sana- tarkasti puhekieltä noudattaen, mutta jätin tekstistä pois toistot, täytesanat (esim. ”tota” ja ”niinku”) ja muut yksittäiset äännähdykset. Oman harkintani mukaan jätin myös litte- roimatta haastatteluun liittymätöntä puhetta. Litteroimatta jätetyt osuudet olivat lähinnä omaa ääneen ajatteluani ja yhden haastattelun kohdalla harhauimme tavoitteista kes- kustelemisen myötä puhumaan hetken juoksusta harrastuksena. Litteroimatta jätetty osuus ei liittynyt coaching-kokeiluun, työhyvinvointiin tai työssä oppimiseen, joten sen litteroiminen ei mielestäni ollut oleellista tutkimuksen kannalta. Tietoarkiston (2017) mu- kaan kontekstiin selvästi liittymätön puhe voidaan harkintaa käyttäen jättää litteroimatta. Puheen lisäksi litteroin merkitykselliset tunneilmaisut, jotka haastatteluissa ilmenivät lä- hinnä nauruna. (Tietoarkisto 2017.) Kokonaisuudessaan haastatteluista kertyi litteroituna aineistoa yhteensä noin 20 000 sanaa ja yksittäiset haastattelut olivat litteroituina noin 2300–3350 sanan pituisia. Litteroinnit sain valmiiksi maaliskuun 2020 loppuun men- nessä.

Nimesin haastattelut siinä järjestyksessä, kun ne toteutettiin. Ensimmäisen haastattelun nimesin Haastattelu 1, toisen Haastattelu 2 ja niin edelleen Haastatteluun 7 asti. Ni- meämällä haastattelut niiden toteutusjärjestyksen mukaan varmistin, ettei haastateltavien henkilöllisyys käy selville tekstistä, mutta pystyin itse yhdistämään haastattelut henkilöi- hin. Litteroidut haastattelut tulostin paperille, sillä aineiston läpikäyminen ja kokonaisuus- den hahmottaminen olivat mielekkäämpiä paperilta kuin näytöltä.

4.4 Fenomenografinen analyysi

Tutkielman aineiston analysoin soveltamalla fenomenografista lähestymistapaa. Fenomenografinen tutkimusprosessi voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Näin ollen tutkimuksen ensimmäinen vaihe on kerätä tietoa, esimerkiksi haastatteluilla, kuten tässä tutkielmassa. Haastattelujen tavoitteena on saada yksilöiden kuvauksia tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä. Fenomenografisen analyysin avulla aineistosta pyritään muodostamaan kuvauskategorioita. (Marton & Booth 1997.) Käytännössä aineiston analyysi alkoi heti ensimmäisen haastattelun tehtyäni ja jatkuu haastattelujen edetessä. Pysin litteroimaan haastattelut mahdollisimman pian, mutta käytännössä ehdin litteroimaan tammikuun lopulla tehdyt haastattelut vasta maaliskuun aikana. Tutustuin aineistoon kuitenkin sitä mukaa, kun sain sitä koottua. Fenomenografisessa tutkimuksessa lähestymistapa on aineistolähtöinen eli tulosten tulkinta tapahtuu vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja kategorisointi tehdään aineiston pohjalta. Tutkimusprosessissa teoria on kuitenkin erottamaton osa sitä, joten on välttämätöntä perehtyä aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja avata tutkimusaiheeseen liittyviä käsitteitä. (Ahonen 1994; Huusko & Paloniemi 2006.) Syksyllä 2019 tutkielmani aiheen varmistuttua tutustuin siihen kirjallisuuden pohjalta ja avasin tutkielman keskeisiä käsitteitä kirjallisuuden avulla. Kirjallisuuden lisäksi tutustuin aiempiin tutkimuksiin, joissa käsiteltiin omaa tutkielmaani lähellä olevia aiheita ja tällä tavalla sain tukea omalle ajattelulleni. Aineisto ohjasi tutkielman analyysiä, mutta teorian avulla pystyin perustelemaan löytämiäni havainnot.

Ei ole olemassa selkeää ohjeellista menettelytapaa fenomenografisen analyysin tekemiseen, jonka mukaan aineistoa tulisi käsitellä. Näin ollen olen päätenyt mukailemaan tutkielman analyysissä fenomenografisen tutkimuksen ominaista analyysin tapaa, jonka Niikko (2003) sekä Huusko ja Paloniemi (2006) ovat esitelleet. Aineistoni on yksi kokonaisuus, vaikka se koostuu kirjoitelmista ja haastatteluista, sillä kirjoitelmat ja haastattelut käsittelevät samaa aihetta. Haastattelut (liite 2) on toteutettu puolistrukturoidusti eli kaikille haastateltaville on esitetty likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Samoin kirjoitelmien tekijät ovat saaneet saman tehtävänannon.

Ensimmäinen vaihe analyysin tekemisessä on lukea aineisto huolellisesti läpi ja muodostaa ajatuksellinen kokonaisuus siitä. Tärkeää ei ole keskittyä yksittäisiin sanoihin tai lauseisiin vaan oleellista on nostaa esiin aineistossa esiintyviä tärkeäksi koettuja ilmaisuja eli merkitysyksiköitä. Fenomenografista analyysia tehtäessä kiinnostus kohdistuu aineistosta esiin nousseisiin merkityksiin, joten ilmaisujen esittäjästä ei olla kiinnostuneita. (Huusko & Paloniemi 2006; Niikko 2003.) Analyysin tekemisen ensimmäisessä vaiheessa luin litteroidut haastattelut ja saamani kirjoitelmat useaan kertaan. Paperille tulostettuun aineistoon tein yliviivauksia ja muita merkintöjä ilmaisuihin, jotka koin tutkielman kannalta merkityksellisinä. Värikoodasin aineistoon tekemäni yliviivaukset kolmella eri värillä kolmen pääkategorian alle: coaching-kokeilu, työhyvinvointi ja työssä oppiminen. Koin, että aineistoa oli helpompi hallita kolmen pääkategorian avulla. Useiden lukukertojen jälkeen poimin aineistosta merkitsemäni merkitykselliset ilmaisut erilliseen tiedostoon ja jaottelin ilmaisut kolmen pääkategorian mukaisesti. Merkitsin poimimiini ilmaisuihin haastateltavan numeron, esimerkiksi H2 merkintä tarkoittaa haastateltavaa 2.

Seuraavaksi verrataan keskenään aineistosta esiinnousseita merkityksellisiä ilmaisuja ja ne ryhmitellään tutkimusongelman määrittämien suuntaviivojen mukaisesti (Niikko 2003). Toisessa vaiheessa analyysiä kirjoitin erilliseen tiedostoon aineistostani värikoodaamalla alleviivaamani ilmaisut ja ryhmittelin ne otsikoiden coaching-kokeilu, työhyvinvointi ja työssä oppiminen alle. Samalla pyrin hahmottamaan yhdistäviä tekijöitä ilmaisujen välillä. Tässä vaiheessa tarkastelin vielä uudelleen värikoodaamalla määrittelemiäni ryhmiä ja varmistin niiden kuulumisen oikeaan niitä kuvaavaan ryhmään. Tässä analyysin toisessa vaiheessa alkuperäisistä ilmaisuista luodaan merkitysyksiköitä (Marton 1988). Taulukossa 1 on kuvattu esimerkki merkitysyksiköiden luomisesta.

Taulukko 1. Esimerkki merkitysyksiköiden luomisesta

Aluperäinen ilmaisu	Merkitysyksikkö
Kyllä varmaan ja ehkä jopa välttyi että minusta oli tosi kiva ko me oltiin ryhmässä nii sitte tavallaan sai siittä kauheasti ideoita ja ajatuksia omaan päähän että mitä muut ajatteli asioista. H1	Ideoita muiden ajatuksista ja kokemuksista
Mehän aika paljon käytiin sillai yhdessä niitä asioita läpi, niinkö keskustelemalla auki. H1	Asioiden läpikäyminen yhdessä keskustelemalla
Oli niinku tietyllä tavalla lohdullista huomata että kaikki painittiin hyvin pitkälti samojen ongelmien kanssa ja myös sitä et siinä pysty auttamaan myös kollegoja... H4	Samankaltaisia ongelmia ryhmän muilla osallistujilla
Joo me keskusteltiin niistä ongelmista ja koetettiin sitten sparrata sitä et miten niistä vois päästä eteenpäin. H4	Ongelmista keskustelu ja kannustaminen
Me tavallaan harjoiteltiin sitä toisten coachaamista sillai et me tavallaan et usein oli yks henkilö sitten aina tapaamisessa et häntä coachattiin ja muut sai harjoitella kysymysten tekoo ja sit se toinen sai miettiä sitä et miltä tuntuu olla coachattavana ja ehkä just sitte taas opetella sitä toista puolta siitä et miten itse pystyisi ratkaseen sitä jumissa olevaa tilannetta. H6	Coachingin roolien harjoittelua
Mut kyl mä sanoisin se et sain näitä hakuja tehty ja sen virkavaihdon mahdollisuuden – se (coaching-kokeiluun osallistuminen) anto sysäyksen ja sillee rohkaisi et milloin se joskus on... H3	Coachingiin osallistuminen rohkaissut toimimaan
Mut kuitenkin tein niitä ja vaikka se ei nyt ehkä ihan ratkennutkaan se ongelma mutt ainaki tuli se olo et olen yrittänyt kaikkeni ja mikä tuli et sit tavallaan pääs sellaseen rauhaan. H6	Coachingiin osallistuminen saanut tarttumaan ongelmiin niiden ratkaisemiseksi
Mähän hakeuduin nyt siis uusiin tehtäviin ja aloitin uusissa tehtävissä vuoden alussa – että ikään kuin sen kokemuksen perusteella uskalsin ottaa sen seuraavan stepin ja pyrkiä siihen paikkaan mikä mulla nyt sit on. H5	Coaching kannustanut saavuttamaan pitkäaikaisen tavoitteen

Taulukossa 1 vasemmasta sarakkeesta löytyvät aineistosta poimimani merkitykselliset ilmaisut ja oikealla on niistä muodostetut merkitysyksiköt. Esimerkiksi taulukon vasemmassa sarakkeessa on alkuperäinen ilmaisu ”Mehän aika paljon käytiin sillai yhdessä niitä asioita läpi, niinkö keskustelemalla auki.” (H1) ja tästä ilmaisusta on muodostettu merkitysyksikkö taulukon oikeanpuoleiseen sarakkeeseen ”Asioiden läpikäyminen yhdessä keskustelemalla”.

Analyysin kolmannessa vaiheessa ryhmittelyistä muodostetaan kategorioita. Kategoriarajojen määrittely tapahtuu vertaamalla merkitykselliseksi nähtyjä ilmaisuja koko aineistossa esiintyvien merkitysten joukkoon. Jokaisen kategorian tulisi sisältää erilainen tapakokea tutkimuksessa kyseessä oleva ilmiö ja kategoriat tulee rajata niin, että kategoriat eivät ole keskenään päällekkäisiä. (Husko & Paloniemi 2006; Niikko 2003.) Taulukossa 2 on kuvattuna alakategorioiden muodostaminen edellisessä taulukoinnissa luotujen merkitysyksikköjen pohjalta.

Taulukko 2. Esimerkki merkitysyksiköistä ja niistä muodostetuista kategorioista

Merkitysyksikkö	Kategoria
Ideoita muiden ajatuksista ja kokemuksista	Kokemusten jakaminen ryhmässä
Asioiden läpikäyminen yhdessä keskustelemalla	Ryhmässä keskustelu
Samankaltaisia ongelmia ryhmän muilla osallistujilla	Ryhmän vertaistuki
Ongelmista keskustelu ja kannustaminen	Coachingin toteutus keskustelemalla
Coachingin roolien harjoittelua	Harjoittelu
Coachingiin osallistuminen rohkaissut toimimaan	Motivaation lisääntyminen
Coachingiin osallistuminen saanut tarttumaan ongelmiin niiden ratkaisemiseksi	Konkreettiset teot
Coaching kannustanut saavuttamaan pitkäaikaisen tavoitteen	Uskallus yrittää

Taulukossa 2 vasemmassa sarakkeessa näkyy edellisessä taulukoinnissa muodostetut merkitysyksiköt, joiden pohjalta on muodostettu oikeassa sarakkeessa näkyvät kategoriat. Esimerkiksi merkitysyksiköstä ”Asioiden läpikäyminen yhdessä keskustelemalla” on muodostettu kategoria ”Ryhmässä keskustelu”.

Neljännessä vaiheessa analyysissä kategorioita yhdistellään ylätasoon kuvauskategorioksi. Taulukossa 3 on kuvattuna lyhyt esimerkki tutkielman analyysissä toteutetusta kuvauskategorioiden muodostamisesta. Kuvauskategoriat kuvaavat ilmiötä ylemmällä tasolla eli niiden pohjalta on mahdollista saada kuva kulttuuriin kytkeytyvistä ajattelutavoista. Kuvauskategoriat heijastavat erilaisia tapoja kuvata tutkittavaa ilmiötä. Feno-

menografisessa tutkimuksessa korostuu kiinnostus käsitysten laadullisiin eroihin, ei niinkään niiden määrälliseen painottumiseen. Näin ollen analyysissä on tärkeää huomioida myös marginaaliset käsitykset. (Huusko & Paloniemi 2006; Niikko 2003.)

Taulukko 3. Esimerkki kuvauskategorioiden muodostamisesta

Kategoria	Kuvauskategoria
Kokemusten jakaminen ryhmässä	Ryhmän merkitys
Ryhmässä keskustelu	
Ryhmän vertaistuki	
Coachingin toteutus keskustelemalla	Coachingin toteutus
Harjoittelu	
Motivaation lisääntyminen	Coachingin seuraukset
Konkreettiset teot	
Uskallus yrittää	

Kuvauskategorioita voidaan järjestää eri tavoin esimerkiksi yleisyyden tai tärkeyden perusteella, tai voidaan ajatella toisten käsitysten olevan joko rakenteeltaan tai sisällöltään kehittyneempiä kuin toiset käsitykset. (Niikko 2003.) Taulukossa 3 vasemmalla näkyy analyysin kolmannessa vaiheessa muodostetut kategoriat, joiden pohjalta taulukon oikealla puolella näkyvät kuvauskategoriat ovat muodostuneet. Lopullinen analyysi muodostui kolmen pääkategorian alle järjestetyistä kuvauskategorioista, kuten taulukossa 4.

Taulukko 4. Kuvauskategoriat pääkategorioiden alle jaoteltuna

COACHING KOKEILU	TYÖHYVINVOINTI	TYÖSSÄ OPPIMINEN
Ennakkotieto coachingista	Hyvinvoinnin määrittely	Työssä oppimisen määrittely
Odotukset	Työn sisältö	Edellytykset
Coachingin toteutus	Organisaation osuus	Oman osaamisen reflektointi
Ryhmän merkitys		
Osallistumisen seuraukset		

Taulukossa 4 on kuvattu kolmessa eri sarakkeessa tutkielman kolme pääkategoriaa: coaching-kokeilu, työhyvinvointi ja työssä oppiminen. Jokaisen pääkategorian alle on sijoitettu kyseiseen pääkategoriaan liittyvät kuvauskategoria t. Tutkielman tulokset on esitetty taulukossa 4 kuvattua kategorijakoa mukaillen.

5 TULOKSET

5.1 Coaching-kokeilu kokemuksena

Tämän tutkielman ensimmäisen tutkimuskysymyksen tehtävänä oli selvittää, millainen coaching-kokeilu on ollut siihen osallistuneiden näkökulmasta. Seuraavissa alaluvuissa on vastattu tähän tutkimuskysymykseen.

Tulokset on jaoteltu seuraaviin alalukuihin siten, että ensin on esitetty tulkinta haastateltavien ennakkotiedoista coachingiin liittyen. Toisessa alaluvussa on kuvattu haastateltavien kokemuksia siitä, miten coaching-kokeilu on käytännössä toteutettu. Coaching-kokeiluun osallistuneiden näkemyksiä coachingin onnistumisesta ja mahdollisesta jatkosta on koottu kolmanteen alalukuun.

5.1.1 Haastateltavien käsityksiä coachingista

Coaching käsitteenä oli lähes kaikille haastatelluille ennestään tuttu. Coachingiin oltiin tutustuttu muun muassa aiempien opintojen ja harrastusten yhteydessä. Osalla haastateltavista oli myös aiempaa kokemusta coachingiin osallistumisesta sekä yksilö-, että ryhmätasolla. Kaikki haastateltavat tunnistivat coachingin käsitteenä, mutta sille annettiin erilaisia merkityksiä omiin kokemuksiin perustuen.

”Joojoo oli oli ku oon tehny aikasemmissa opinnoissa opinnäytetyön johtamisesta tai semmosesta valmentavasta johtamisesta, nii sieltä.” H1

”Joo oli, muutamaan tämmöseen coaching sessioon olin osallistunu aikasemmin ennen tätä.” H4

”Joo et oon käyny sekä yksilö, että yhdessä toisessa yhteydessä myös ryhmäcoachingissa.” H5

”Mulle tollanen coaching on enemmänki tuttua tuolta urheilukentiltä et ei niinku tollanen ollu tuttu ollenkaa.” H3

Usea haastateltavista kertoi lähteneensä coaching-kokeiluun niin sanotusti ”takki auki” tietämättä tarkkaan mitä odottaa. Coaching-kokeiluun osallistumista perusteltiin mielenkiintoisena mahdollisuutena oppia uutta tai lisää coachingista. Haastateltavilla ei ollut etukäteen selkeää käsitystä siitä, mitä coaching-kokeilun tapaamisissa tehdään ja millaisia tapaamiset ovat. Useimmilla heistä ei myöskään ollut selkeitä odotuksia.

”En ollu niin kauheesti perehtyny siihen coachingiin kuitenkaan sitte etukäteen että se sitten... menin sinne ekaan tapaamiseen aika silleen kattomaan et mitä tästä tulee.” H6

”Lähin siihen kuitenkin silleen takki auki ku ei oikeen tienny että sieltä tai et minkälaista se on tai että mihin asioihin siellä keskitytään, nii oli hankala asettaa mitään tavoitteita sille.” H2

”Menin hyvin avoimin mielin sinne et ajattelin vaan et no kuulostaa mielenkiintoselta ja jos työnantaja antaa mun tämmöseen työaika käyttää nii kannattaahan se nyt kokeilla.” H3

”En sillälailailla odottanu tai toivonu mitään et lähdin sillai avoimin mielin oppimaan sitä, koska ryhmäcoachingista mulla ei ollu mitään semmosta kokemusta.” H7

Vaikka coachingin käyttö työntekijöiden ja johdon kehittämiseen on organisaatioissa yleistynyt viimeisen vuosikymmenen aikana, sana coaching yhdistetään helposti urheiluvalmennukseen, opetukseen ja koulutukseen liittyväksi valmentamiseksi. Lisäksi luotettava tutkimustieto aiheesta on vähäistä (Salomaa 2017). Tämä voi osaltaan selittää miksi coaching-kokeiluun osallistuneilla ei ollut ennakkokäsityksiä siitä, millaista coaching käytännössä on ja miksi haastateltujen käsitykset coachingista erosivat toisistaan.

Muutaman haastateltavan, joille coaching oli ennestään tuttua, odotukset coaching-kokeilulta liittyivät vuorovaikutuksen parantamiseen ja vertaiskollegoilta saatavaan tukeen. He kokivat odotustensa täyttyneen.

”No ehkä lähinnä avata sitä et ku toi coaching osuu aika hektiseen tilanteeseen siinä ku koko organisaatio oli rakentumassa nii sparrata vähä vertaiskollegojen kanssa sitä tilannetta ja niitä tiettyjä kipuiluja.” H4

”Meillä oli aika paljon puhetta tuosta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, että moni koki semmoseksi asiaksi mihin toivo parannusta – odotukset ehkä jopa ylittyki että minusta oli tosi kiva ku me oltiin ryhmässä nii sitte tavallaan sai siitäki kauheasti ideoita ja ajatuksia omaan päähän että mitä muut ajatteli asioista.” H1

Coachingia ei ole juurikaan tutkittu tästä näkökulmasta, joten luotettavaa tutkimustietoa coachingiin osallistuneiden odotuksista ja niiden täyttymisestä ei oikeastaan ole saatavilla. Myös Davidssonin ja Tarvaisen (2013) opinnäytetyössä ryhmäcoachingiin osallistuneiden odotukset olivat liittyneet lähinnä coachingin toimintamalliin ja prosessiin tutustumiseen sekä vuorovaikutuksen parantamiseen.

5.1.2 Haastateltavien kokemukset coachingin toteutuksesta

Coaching-kokeilun käytännön toteutuksessa korostui asioiden käsitteleminen ryhmässä keskustelemalla. Yhdessä eri aiheista keskustelemalla pyrittiin löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja käsiteltävänä oleviin ongelmiin. Tapaamisissa käsitellyt aiheet liittyivät usein melko universaaleihin haasteisiin, joten moni ryhmäcoachingiin osallistunut koki niiden käsittelystä olleen hyötyä. Käsiteltyihin haasteisiin löytyi keskustelemalla erilaisia näkökulmia ja osaan aiheista jopa konkreettisia neuvoja.

”Mehän aika paljon käytiin sillai yhdessä niitä asioita läpi, niinkö keskustelemalla auki...” H1

”Joo me keskusteltiin niistä ongelmista ja koettiin sitten sparrata sitä et miten niistä vois päästä eteenpäin.” H4

”Kyl sitte mun mielestä siellä muillaki oli sellasia et ku puhuttii muitten... tai niinku et kullakin oli oma päivä et millon käsiteltiin niin sit tavallaan

tottakai ne oli sit sellasii aika universaalei ongelmii tai sellasii mitä siinä sit käytti nii kyl sellasiinki tuli sit ihan konkreettisii neuvoja” H3

Thorntonin (2010) mukaan ryhmäcoachingissa on useita etuja, se mahdollistaa esimerkiksi monien eri näkökulmien ja ideoiden esiin tulemisen. Ryhmäcoachingin luoma mahdollisuus oppia on sitä merkittävämpi, mitä erilaisemmista taustoista osallistujat tulevat, sillä jokainen tuo ryhmätilanteeseen omat taitonsa ja kokemuksensa. (Thornton 2010.)

Coaching-kokeilun toteuttamiseen liittyen haastateltavat kertoivat erilaisista harjoituksista, joita he olivat ryhmässä tehneet. Harjoitukset olivat liittyneet coachingille tyypillisiin aiheisiin itsensä tuntemisen parantamisesta omien kehityskohteiden ja tavoitteiden pohtimiseen. Esimerkiksi haastateltava 1 kertoi harjoituksesta, jossa tarkoituksena oli pohtia omaa persoonaa ja coach huomioi harjoituksessa, miten osallistujat määrittelivät itseään.

”Mehän tehtiin myös semmonen harjotus siellä että piti niinkö kuvailla jontenki oma persoonallisuus tai mitä hahmoja minussa itessäni on ja sitten ne siinä kerrottiin ja... nii se ohjaaja (coach) kiinnitti semmosiin asioihin huomiota miten olin ite määritelly ne hahmot minun sisällä, joita en ollu tajunnu ite tai en ollu perehtyny siihen asiaan miten minun persoonallisuus on rakentunu (--)) nii se oli tota mielenkiintosta.” H1

Palmerin (2012) artikkelissa on kuvattu coachingissa usein käytettyjä tekniikoita ja harjoituksia, jotka hän on taulukossa jakanut kuuteen eri kategoriaan sen mukaan, miten coachingia toteutetaan. Haastatteluissa kuvattu oman toiminnan tarkastelu on yksi yleisistä coachingissa käytettävistä harjoituksista. Muita usein käytettyjä tekniikoita ja harjoituksia ovat esimerkiksi tunteiden tunnistaminen, rentoutumisharjoitukset, kognitiiviset harjoitukset, haitallisten uskomusten muokkaaminen ja vuorovaikutukseen liittyvät harjoitukset. (Palmer 2012.) Myös Hellbom (2007) kuvaa itsereflektion olevan tärkeä osa coaching-prosessin rakentumista.

Lisäksi monissa haastatteluissa esiintyi mainintoja avointen kysymysten esittämisen harjoittelusta. Yksi haastateltava koki alkuun avointen kysymysten esittämisen hankalaksi, mutta harjoitusten myötä niiden esittäminen oli helpottunut ja hän oli huomannut avointen kysymysten merkityksen coachingissa.

”Me käytiin aika paljon läpi just semmosia niinku avoimien kysymysten esittämistä ja harjoteltiin sitä aika paljon nii sen huomas sen eron et kysymys johon voit vastata vaan kyllä tai ei tai sit semmonen avoin kysymys et kuinka paljon tavallaan vaik niitä on ehkä alkuun aika hankala kysyä ja välillä vaikee vastatakki mut kuinka paljon enemmän se sit kuitenkin antaa tollasessa tilanteessa.” H6

Kysymysten esittämistä onkin hyvä harjoitella, sillä coachingin kontekstissa hyvät kysymykset ovat keskeisiä auttamaan coachattavaa eteenpäin ongelmassaan. Jo pelkkä asiasta puhuminen voi avata koettua ongelmaa ja auttaa kohti omaa ratkaisua. (Hellbom 2005.)

5.1.3 Haastateltavien palaute coaching-kokeilusta

Coaching-kokeilun toteutuksessa oli ollut hieman toisistaan eroavia tapoja toteuttaa sitä eri ryhmissä. Ainakin yhdessä ryhmässä käsiteltävät aiheet oli päätetty vasta tapaamisten alussa, kun taas toisessa ryhmässä tapaamiskertojen teemat oli yhdessä päätetty etukäteen. Osa haastateltavista koki paremmaksi toteutustavan, jossa ryhmässä sovittiin etukäteen tapaamisissa käsiteltävät teemat. Etukäteen yhdessä päätetyt teemat mahdollistivat tapaamiseen valmistautumisen pohtimalla teemaan liittyviä aiheita. Haastatteluissa ilmeni, että coaching-kokeilulta olisi lisäksi toivottu konkreettisempia tavoitteita, esimerkiksi ryhmäcoachingin selkeämpää yhteyttä organisaatioon ja omaan työhön.

”Ehkä pitäis olla niinku jotku tietyt tai että oltais vaikka ryhmänä sovittu aluksi että mihin me halutaan keskittyä eikä silleen että aina siinä sen tuokion alussa mietitään onko jollaki joku asia mistä haluaa jutella.” H2

”Mehän otettiin siinä ryhmässä sellanen lähestymistapa että aina joku teema joka kerta pohdittavaks ja kaikki toi niinku omia kokemuksiaan siihen liittyen esille, että toinen vaihtoehto olis ollu et ku meitä oli siinä viis henkeäkin et me oltas joka kerta tarkasteltu yhtä ihmistä tarkemmin mut mä

koin et me pohdittiin yleisellä tasolla asioita ja jokainen toi siihen esiin omia näkemyksiään niin se toimi kyllä ihan hyvin.” H5

”Mä haluaisin et ne ois jotenki ehkä silleen konkreettisemmin ku just... et toihan oli tommonen tosi... ku mähän osallistuin siis siihen ryhmä juttuun niin se oli ehkä vähän liian semmonen random.” H3

Coachingia suunniteltaessa olisikin hyvä tehdä rajanveto asioihin, joita coachingissa käsitellään. Yleinen rajanveto on, että työn ulkopuolisia asioita kuten coachattavan persoonallisuutta tai perheasioita käsitellään, jos käsittely palvelee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Pohjanheimo 2007.) Jotta coaching ei olisi vain hyviä keskusteluja, tulisi sille jo prosessin alussa määrittää suunnitelma ja suunta. Tällöin on oltava tiedossa jonkinlainen näkemys siitä, mitä prosessilla halutaan saavuttaa ja miten sitä halutaan viedä eteenpäin. Esimerkiksi teoriaosuudessa esitetty GROW-malli voi toimia hyvänä pohjana coaching prosessin toteutuksessa. (Hellbom 2005.)

Haastatteluista selvisi, että coaching-kokeilu oltiin koettu kuitenkin kokonaisuutena varsin hyödyllisenä. Useimmat haastatteluista osallistujista toivoivat vastaavia mahdollisuuksia myös jatkossa. Haastateltavien näkökulmasta kaikkien työntekijöiden olisi hyvä osallistua vastaavaan ryhmäcoachingiin, jotta yksilöt saisivat uusia näkökulmia työyhteisössä toimimiseen. Kuitenkin kiinnostus ja motivaatio coachingiin osallistumiseen pitäisi lähteä työntekijästä itsestään, jotta osallistumisesta olisi hyötyä.

”Kaikkien pitäis käyä se, tai niinkö että ei sen tarvi olla noin pitkä aikanen mutta jotenki että – kaikki alkais ajattelemaan vähän laajemmin tätä meidän työyhteisöä ja sitä että kuinka paljon meitä on täällä ja että kuinka monta mielipidettä ja toimintatapaa tähän niinkö mahtuu” H2

”Tietysti jos sun asenne ei oo silleen et siihen haluaa niin ei siihen sit kannata mennä mut jos yhtään on epävarma nii uskon kyl et sellanenki hyötyis siitä pikkasen ja ainaki joihinki niihin omiin ongelmiin vois saada apua ku kaikilla varmaan on töissä jotain mikä mietityttää ja vois saada ton avulla selkiyttä.” H6

Haastattelujen perusteella organisaatiossa on tarjottu esimiehille monipuolisesti erilaisia valmennuksia ja mahdollisuuksia coachingiin. Haastateltavat näkivät kuitenkin tarpeen coachingille myös asiantuntijatasolla, jotta omaa osaamista ja työskentelytapoja voitaisiin tunnistaa paremmin.

”Näitä valmennuksia on tarjottu paljon esimiehille mikä on tietty hyvä kun esimiehillä on se vastuu mut mun mielestä pitäis ruveta puhuun myös siitä asiantuntijan vastuusta et jokainen asiantuntijaki ymmärtäis sen oman tapansa ja ehkä sitte ymmärtäis itse et mihin kohtaan kuuluu ja ehkä sitä uraa ja onko itseohjautuva vai ei ja sit minkälaista tukee siinä omassa työssään tarttee.” H4

Asiantuntijoiden coaching-taitoja kehittämällä voidaan parhaassa tapauksessa mataloittaa organisaatiorakennetta, kun vastuuta siirtyy työntekijöille (Heikkilä, 2009). Organisaatiorakenteen madaltamisen onkin todettu olevan yhteydessä muun muassa työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja itseohjautuvuuteen (Porkka 2017).

Haastateltavien puheista paistoi harmitus kokeilun loppumisesta. Huolena oli, että coaching-kokeilussa hyväksi havaitut toimintatavat ja opitut työkalut unohtuvat, kun ne eivät ole enää aktiivisesti harjoiteltavina. Haastateltavat olivat itse pohtineet ratkaisuja coachingin jatkamiseen esimerkiksi tukiryhmän tai itseohjautuvien pariin muodossa. Säännöllisten tapaamisten ja coaching-taitojen aktiivisen harjoittelun koettiin estävän coaching-kokeilussa opittujen toimintatapojen unohtumisen.

”Ehkä semmonen päällimmäinen et noh höh mitäs sitte, et semmonen päällimmäinen fiilis. Sitä tavallaan sen asian aktiivisena pitämiseksi se kaipais semmosta tukea kuitenkin että asia pysyis mielessä ku sitä niin helposti sitte kuitenkin ne hyvät ja hienot ajatukset niin unohtuu johonkin tonne arjen pyörteisiin ja sit ehkä se rohkeuskin lähtee niitä tekemään ku ei enää tunnukaan niin päällimmäisenä olevilta nii jää. Joku semmonen, et joku tukiryhmään siinä pitäis olla mikä niinku muistuttas aina siitä asiasta.” H7

*”Sitä vähän pohdittiinki siellä et miten sen sais sit pysyyn siinä jos ei sitäkään tavallaan harjottele ja muuta harvaksen niin se vähän unohtuu (--)
sit niinku et voitais tehdä sellasii itseohjautuvia pareja.” H6*

Haastateltavat pystyivät siis itse kehittämään ratkaisuja työn arjen haasteisiin, mutta kaipasivat organisaation tukea niiden toteuttamiseen. Esiin nousi myös valmentava johtaminen ja mahdollisuus sen toteuttamiseen viraston arjessa. Heikkilän (2009) mukaan valmentavasta johtamisesta pitäisikin tehdä organisaatioissa osa päivittäistä johtamista. Valmentavassa esimiestyössä esimies toimii myös coachin roolissa (Carlsson & Forssell 2012). Uutelan (2019) tutkimuksessa valmentava esimiestyö edisti haastateltavien mukaan työhyvinvointia monin eri tavoin ja menetelmin.

5.2 Coaching-kokeilun merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tämän tutkielman toisen tutkimuskysymyksen tehtävänä oli selvittää, millainen merkitys coaching-kokeiluun osallistumisella on ollut työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Seuraavissa alaluvuissa on vastattu tähän tutkimuskysymykseen työhyvinvoinnin osalta.

Tulokset on jaoteltu työhyvinvoinnin näkökulmasta seuraaviin alalukuihin siten, että ensin on esitetty tulkinta siitä, mitä työhyvinvointi haastateltaville tarkoittaa. Seuraavissa alaluvussa on kuvattu haastateltavien kokemuksia coaching-kokeilun merkityksestä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

5.2.1 Töihin on kiva mennä

Haastateltavat määrittivät työhyvinvointia hyvin samankaltaisilla kuvauksilla kuin teoriaosuudessa käytetyssä kirjallisuudessa on kuvattu. Työhyvinvointia kuvattiin oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kautta ja lisäksi merkittävänä asioina esiin nousi työyhteisö, työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus vaikuttaa siihen. Työhyvinvoinnin määriteltiin lähtevän omasta hyvinvoinnista ja oman hyvinvoinnin muodostuvan ensisijaisesti fyysisestä, mutta myös psyykkisestä terveydestä. Lisäksi fyysiseen terveyteen liittyen mainittiin työergonomia, joka koettiin tärkeäksi työssä jaksamisen ja siitä suoriutumisen kannalta.

”Että mulla on itteni kanssa... ensinnäki mulla on hyvä olla mun kehossa, että oon terve, myös psyykkisesti ja fyysisesti.” H1

”Sellanen fyysinen et esimerkiksi työergonomia on kunnossa ja pystyy pitää taukoja sillee et ei ihan fyysisesti sippaa ja se on varsin tärkeää, kun joskus on vaikka itsellä ollut ergonomiassa hankaluuksia nii sen huomaa et se työhyvinvointi ei vaan oo sillon kunnossa, ku vaikka jos selkä on kipee nii se tavallaa vie sen et ei pysty kauheesti ajatteleen mitään muuta.” H6

Myös Uutelan (2019) väitöstutkimuksessa työntekijät kuvasivat merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi henkilökohtaisen terveyden. Lisäksi Uutelan tutkimuksen tuloksissa korostui, että haastateltavat kokivat fyysisen terveyden luovan pohjan psyykkiselle terveydelle. Yksinkertaisuudessaan haastattelemani henkilöt määrittelivät työhyvinvoinnin siten, että töihin on kiva tulla. Haastateltavien mukaan töissä ei tarvitse aina olla kivaa, mutta perustuntemuksen työnteosta ja työpaikalle menemisestä pitäisi olla myönteinen. Se, että töihin on kivaa tulla ja työpaikalla on mieluisaa olla, vaikuttaa myös itse työn sujuvuuteen.

”Että on kiva tulla töihin, ja että ei oo semmosta jotenki jatkuvaa kuormitusta että joo toki on niitä stressipiikkejä ja kiirepiikkejä mutta sitte että sen tietää et se vaa on piikki...” H2

”Tavallaan et mieluusti tulee töihin ja jaksaa tulla töihin ja jaksaa innostuu asioista ja niin edelleen.” H7

”Kyl mä oon aina vähän sanonu et pääsääntöisesti pitäisi olla kivaa mennä töihin vaikka ei töissä aina oo kivaa ja ei sinne aina oo kiva mennä mutta silleen et se olis ihan ok mennä melkeen jokasena päivänä töihin (--) sit jos töissä on oikeesti tosi kivaa nii sillon työt sujuuki kaikista parhaiten.” H6

Myös Virolainen (2012) esittää kirjassaan samankaltaisen esimerkin erään työntekijän määritelmästä koskien työhyvinvointia: ”Se on sitä, että on kiva mennä aamulla töihin.” (Virolainen 2012, 11.) Uutelan (2019) väitöstutkimuksen tulokset tukevat tämän tutkielman tuloksia, sillä tutkimuksessa haastateltavat kuvasivat työhyvinvointia tunteena, että

töihin on mukava mennä. Uutelan haastateltavat myös pitivät omaa asennetta merkityksellisenä työhyvinvoinnin osatekijänä. He kokivat, että omalla asenteella on mahdollista vaikuttaa huomattavasti sekä omaan, että työyhteisön hyvinvointiin. Tätä kuvailtiin, että vaikka töissä ei aina ole kivaa tai asiat eivät itseä miellytä, niin positiivisella asenteella on mahdollista lisätä hyvää mieltä ja sen myötä työvireyttä. (Uutela 2019.)

Haastateltavien mukaan sen lisäksi, että töihin pitäisi olla kivaa ja mieluisaa mennä, pitäisi työpaikalla olla turvallinen olo. Turvalliseen oloon vaikuttaa työympäristö, mutta myös siellä työskentelevät ihmiset. Työpaikalla työskentelevät ihmiset vaikuttavat turvallisuuden tunteen lisäksi työssä viihtymiseen ja sen kautta työhyvinvointiin. Haastateltavat pitivät mukavia työkavereita hyvinvointia lisäävänä tekijänä.

”Silleen et on turvallista olla töissä ettei tarvi mieltä että mitähän kamalaa siellä töissä nytten tapahtuu tai tulee hankaluuksia tai muuta.” H6

”Työkaveritki on kivoja, se on tärkeää.” H2

Myös Uutelan (2019) tutkimukseen osallistuneet määrittelivät työhyvinvoinnin perustaksi terveelliset ja turvalliset työolot. Kivistön ja Kalimon (2000) tutkimuksen mukaan hyvä työilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu paransivat yksilön mahdollisuuksia kehittyä työssään. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä haastatteluissa nousi esiin lemminpuolinen joustaminen työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Haastateltavat pitivät joustoa esimerkiksi työajassa tärkeänä perheen aikataulujen sovittamisen lisäksi myös harrastusten ja muun vapaa-ajan tekemisen kannalta.

”Ehkä just sellasta et se mahdollistaa harrastusten ja perhe-elämän tasa-painon ku siellä työssä käyminen, se on tietysti tosi tärkeitä jos on pieni lapsii nii se on hyvin niinku kriittinen... et työnantaja joustaa...” H3

”Just tuo ko on liukuva työaika nii pystyy omaaki elämää sovittaaan.” H2

”Mä en oo koskaa ajatellu nii et mä sulkisin työtä kokonaan pois ku kyl niitä asioita funtsii myös vapaa-ajalla, mut jos se on balanssissa et se ei tunnu kuormittavan vapaa-aikaa liikaa vaikka niitä asioita pohtii ja lukee kirjallisuutta ja jopa joskus vastaa vapaa-ajalta työtehtäviin... et jos se kokonaisuus ja sitä joustoo löytyy myös työpiiristä sit kotiin päin ku on pieni

lapsii ja muuta et pystyy sovittamaan sit sitä nii se on tärkee lähtökohta.”
H4

Uutelan (2019) tutkimuksessakin haastatellut pitivät harrastuksia tärkeinä työssä jaksamisen kannalta. Etenkin liikuntaan liittyviä harrastuksia pidettiin tärkeinä jaksamisen ja oman terveyden ylläpitämisen kannalta. Myös Pekan ja Perhoniemen (2014) tutkimuksessa selviää, että työn ja perheen yhteensovittaminen koetaan tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Heidän tutkimuksen mukaan jopa melkein viidesosa kunta-alalla työskentelevistä koki haasteita työn ja perheen yhteensovittamisessa, mikä puolestaan heijastui työhyvinvointiin. Kurténin (2007) mukaan ihmiselle on ominaista hakea tasapainoa työelämän ja yksityisen elämän välillä. Tasapaino voi tarkoittaa eri ihmisille työelämän ja yksityisen elämän erilaista suhdetta. Tasapaino vaihtelee elämäntilanteen mukaan ja toiselle työelämä voi olla isommassa roolissa kuin yksityinen elämä ja toiselle toisin päin. (Kurtén 2007.)

5.2.2 Coachingista apua työn hallintaan

Haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön ja sen tekemiseen. Lisäksi he kertoivat coaching-kokeiluun osallistumisen olleen merkityksellinen työn hallinnan kannalta. Työhyvinvoinnin kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta edetä uralla ja kehittyä omassa työssään. Lisäksi aineistosta kävi ilmi työn merkityksellisyyden ja motivaation tunteiden tärkeys kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa.

”Että ei oo vaan semmosta jatkuvaa puurtamista et teet koko ajan vaan samaa hommaa et on vaihtelua, ja että pystyy vaikuttaan omiin työtehtäviin ainaki joltain osin (--) että ei vaan tyydy siihen, että noni nyt oon päässy tähän ja teen nyt tätä seuraavat kaksnyt vuotta (--) kuhan kuitenkin on semmosta vaihtelua ja tottakai siis että pääsee kehittyyn asiantuntijana.” H2

”Et seki on tärkeä et pystyy ite vaikuttaa siihen et mitä tekee ja millä tekee (--) ja et pystyy just vaikuttamaan et miten sen tekee, ja et on tavallaan semmonen niinku motivaatio ja tunne siitä et on joku merkitys tällä mitä teen ja tällä on joku tolkkku ja johtaa johonki...” H3

Myös Kujanpään (2012) tutkimuksessa haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja sen suunnitteluun. Vaikutusmahdollisuudet työssä koettiin työnantajan arvostuksena työntekijöitä kohtaan ja luottamuksen osoituksena. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan jopa 70 % vastaajista arvioi, että heidän oli mahdollista vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon. Vaihtelu ja monipuolisuus työtehtävissä ehkäisee työhön leipääntymistä ja lisää innostumista työssä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2019.) Uusiautinin (2015) tutkimuksen mukaan koettu merkityksellisyys on työssä tärkeää ihan yleisesti ottaen niin eri aloilla, kuin myös eri asemissa toimivien kannalta.

Työtehtävien sisältöön vaikuttamisen lisäksi itse työtehtäviä pidettiin tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Haastateltavien mukaan työtehtävien tulisi olla mielekkäitä ja sopivan haastavia, mutta ei liian kuormittavia. Sopivaa haastetta työtehtävien sisältöön tarjoaa esimerkiksi uuden opettelu.

”Myös se et työtehtävät on mielekkäitä ja työympäristö on kannustava.” H4

”Mä tykkään oppia uusia asioita ja haluaisin et sitä olis aina edes vähän siinä työssä.” H6

”Toki myös se työn sisältö siinä mielessä, että onko se kuormittavaa vai mitä ja minkä tyyppistä työtä sä teet.” H5

Uutelan (2019) tutkimuksen perusteella työ sujui paremmin, jos työ ei tuntunut pakko-pullalta. Ongelmat motivaatiossa heijastuivat esimerkiksi työstä alisuoriutumisenä. Työn merkityksellisyyden tuntu on tärkeää aikaansaamisen kannalta, mutta erityisesti sillä on merkitystä motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Merkityksellinen työ tuntuu itsessään arvokkaalta ja tekemisen arvoiselta, eikä ainoastaan keinolta palkan saamiseen. (Martela 2020.) Myös Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi ja Eteläpelto (2017) kirjoittavat, että työnilo ja innostus työtä kohtaan lisääntyvät, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Vaikutusmahdollisuudet ovat yhteydessä myös työhyvinvointiin, työssä

jaksamiseen ja siihen sitoutumiseen. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Eteläpelto 2017).

Edellisessä luvussa on kuvattu coaching-kokeiluun liitettyjä odotuksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta coaching-kokeiluun osallistumiselta toivottiin esimerkiksi apua omien työtehtävien ja niiden sisällön selkiyttämiseen. Selkeiden tavoitteiden puuttuminen koettiin ajoittain raskaaksi ja epävarmuus omasta tekemisestä vaikutti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Coaching-kokeilulta toivottiinkin erityisesti uusia näkökulmia ja apua asian käsittelemiseen.

”Ku tää mun tehtävä on vähän ollu tämmönen uus niin siinä sitte tavallaan se oma tehtävä oli vasta muotoutumassa nii toivoin että se voi siinä selkiytyä niinku siinä coaching prosessin, et se vois selkiytyä siinä ja tavallaan ku se tuntu ajoittain aika raskaalta se ku ei ollu ihan selvää että mitkä on tavoitteet et jos siinä sais siihenki vähän näkökulmaa.” H6

Myös Uutelan (2019) haastateltavien käsitysten mukaan työhyvinvoinnin tunnetta lisäsi työnhallinta. Heidän näkökulmasta työnhallinta koostui tarvittavasta osaamisesta työn tekemiseen, joka puolestaan edellytti sitä, että jokaiselle on selvää, mikä heidän toimenkuvansa on ja mitä siitä selviytyminen vaatii. Myös Uutelan tutkimuksen mukaan oman osaamisen epävarmuus heijastui työhyvinvointiin. Tämän tutkielman haastateltavat kertoivat saaneensa coaching-kokeiluun osallistumisesta erilaisia työkaluja oman toiminnan tueksi niin työpaikalla kuin kotona. Coaching-kokeilun koettiin muistuttaneen stressinhallinnan työkaluista ja oman asenteen merkityksestä. Lisäksi kokeiluun osallistuminen koettiin hyödyllisenä sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden ja niissä toimimisen kannalta.

”Kyllähän sieltä coachingista sai niinku semmosia ihan päteviä tai no ehkä muistutuksen semmisiin stressinhallinnan työkaluihin, että yks asia kerrallaan ja et ei pidä stressaantua siitä, että on töitä vaan se on positiivista ja ohi menevää.” H2

”Tykkäsin tosi paljon tuosta ja se oli tosi hyödyllinen ja sai paljon keinoja niinku itelle ja siihen että pystyy muita kohtaamaan niin kotona ku työpaikalla.” H1

”Kotona on tollanen teinityttö nii sen pitäis mieltä mitä se haluis tehdä isona nii siinä on ollu vähä sellanen ajatus että sitä vois, että ei ite vie omia ajatuksia sille vaan koittaa niinku tehdä oikeita kysymyksiä.” H7

Hätisen ym. (2010) artikkelin mukaan oleellimmat työuupumukseen mahdollisesti johtavista tekijöistä työssä ovat työn vaatimukset ja omat voimavarat. Riski työuupumukselle on erityisesti suuri, jos työn vaatimukset ovat korkealla ja yksilön voimavarat vähäiset. Tästä syystä coachingista saadut työkalut stressinhallintaan ovat erityisen tärkeitä. Coaching auttaa coachattavaa tiedostamaan omia stressinlähteitään ja huomaamaan, mihin niistä hän voi itse vaikuttaa (Carlsson & Forssell 2012). Kurténin (2007) mukaan aikaansaannoksia tarkastellessamme pitäisi enemmän ajatella koko elämää kuin vain työelämää. Haastateltavien mukaan coaching-kokeiluun osallistuminen on siis ollut merkityksellinen yksilöiden kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta, sillä sen antamia työkaluja on pystytty hyödyntämään sekä työympäristössä, että yksityisessä elämässä.

5.2.3 Coaching verkostoitumisen tukena

Haastateltavat kokivat työyhteisössä tai tiimissä tapahtuvan yhteistyön ja sen sujuvuuden tärkeäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Tiimin keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Coaching-kokeilu tarjosi keinoja vuorovaikutuksen parantamiseen. Haastattelussa korostui myös johonkin kuulumisen tunne, jonka koettiin vaikuttavan omaan panostukseen yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteisöllisyyden tunteen on todettu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden motivaation kannalta, ja esimerkiksi yhteinen tavoite voi vahvistaa sitä, kun jokainen tekee omalla osaamisellaan ja taustallaan töitä sen eteen (Porkka 2017).

”On se myös sitä, että mulla on hyvä olla siellä työyhteisössä ja että se työyhteisö toimii sillä tavalla että minun ei tarvi turhautua siihen että tavallaan ku on kyse tommosesta tiimistä nii että se pelaa yhdessä niitä tavoitteita kohti” H1

”Mulle on tärkeätä työskennellä semmosen porukan eteen jolle halua antaa eli toisin sanoen kokee sen porukan omaksensa ja sen tekemisen omaksensa.” H4

”Et on tunne et kuuluu johonki et on semmonen joku työyhteisö.” H6

Myös Utraisen (2009) tutkimuksessa korostui yhteisöllisyys yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Kinnusen ja Hätisen (2005) tutkimuksen mukaan jaksaminen työssä ja työuupumus olivat yhteydessä vuorovaikutukseen ympäristön ja yksilön välillä. Myös Sinisammalen (2011) mukaan sisäinen viestintä ja työhyvinvointi ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Viestintään tyytyväisyys ennakoii myös tyytyväisyyttä ja sitoutumista omaan työyhteisöön. Näin ollen vuorovaikutusta työympäristössä voidaan pitää tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta. Kujanpään (2017) tutkimuksen tulokset myötäilevät työyhteisön vuorovaikutuksen tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta ja lisäksi tutkimuksessa työntekijät arvostivat tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Myös Hakkarainen (2000) korostaa artikkelissaan työyhteisöön kuulumisen tunteen ja vuorovaikutuksen merkitystä työhyvinvointiin.

Coaching-kokeiluun osallistuminen oli auttanut ymmärtämään paremmin muissa tehtävissä ja tiimeissä työskenteleviä ja heidän kokemaansa työkuormaa. Lisäksi onnistuneen vuorovaikutuksen myötä jaettu vastuu tiimissä koettiin työkuormaa vähentävänä. Myös coaching-kokeilun mahdollistama verkostoituminen organisaation sisällä koettiin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi.

”Tuolla coachingissa tuliki ilmi ku oli ihmisiä jotka työskenteli muissa tehtävissä, että se työn kuorma on aivan erilainen niillä ku meillä... Ku tiimissä jaetaan ne tehtävät eikä kukaan oo silleen yksin vastuussa niistä, se on helppo että ne ei tuu kotiin eikä niistä tarvi kokea mitään painetta... tai mitään ja mitään mutta että ei tarvi illalla miettiä nukkumaan mennessä.”

H1

”Ymmärtää ehkä joitaki ihmisiä silleen paremmin. Ja oli siinä kyllä kiva tutustua noihin muiden osastojen ihmisiin vähä paremmin.” H2

”Tieto siitä, että muuallakin meillä organisaatiossa pohditaan saman tyyppisiä asioita, kun tota mitä itsekin pohtii ja siitä oli tietysti se hyöty et nyt ikään kuin ne ihmiset on kontaktoitavissa sen coachingin jälkeenkin että on matalampi kynnys lähestyä tän tyyppisissä asioissa heitä jatkossakin.” H5

Davidssonin ja Tarvaisen (2013) opinnäytetyön tuloksissa huomattiin myös coaching-prosessin merkitys verkostoitumiselle. Tutkielman kohteena olleessa coaching-prosessissa tärkeää oli ollut muihin ryhmäläisiin tutustuminen. Thornton (2010) kirjoittaa, että yksi ryhmäcoachingin eduista onkin erityisesti se, että siihen osallistujille tarjoutuu tilaisuus yhteistyötä tekemällä ymmärtää paremmin toistensa toimintaa, vahvuuksia sekä heikkouksia. Haastateltavien mukaan coaching-prosessilla oli siis selkeästi merkitys verkostoitumiselle organisaation sisällä ja muihin ryhmäläisiin tutustuminen koettiin tärkeänä.

5.2.4 Ryhmäcoachingista vertaistukea

Työhyvinvoinnin näkökulmasta coaching-kokeilusta puhuttaessa korostui varsinkin vertaistuen merkitys, joka toistui haastatteluissa. Osalla haastateltavista vertaistuki ja sen merkitys nousivat esiin useammin kuin kerran haastattelun aikana. Erityisen lohdullisena pidettiin tietoa siitä, että ongelmat ovat samankaltaisia myös muualla organisaatiossa ja että muillakin on samankaltaisia mietteitä ja tunteita.

”Nii ja että mitä ne tekee ja että niilläki on välillä paskaa (nauraa).” H2

”Et kaikki painii samanlaisten ongelmien kanssa et onhan seki mahdollista huomata et ei niiden tilanteiden kanssa oo yksin.” H4

”Nii tavallaan se jotenkin toi sellasta rauhaa et ei ehkä mikään silleen ratkennu mut jotenki se helpotti ku huomasi et en mä nyt ole ainoa tässä joka näitä asioita miettii.” H6

Ryhmän vertaistuki koettiin merkitykselliseksi, sillä haastateltavat kokivat, etteivät olet kokemustensa kanssa yksin. Ryhmäcoaching-tilanteessa he pystyivät jakamaan ja kuulemaan muiden samankaltaisia kokemuksia. Vertaistuen merkitystä voidaan selittää muun muassa teoriaosuudessa esitetyillä hyvinvoinnin portaililla (Rauramo 2004). Rauramon (2004) mukaan yhteisöllisyys työpaikalla on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Vertaistuen kokeminen siis vahvisti ryhmän ”me-henkeä” ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi erilaisten asioiden käsittely ja akuuttien tilanteiden purkaminen yhdessä ryhmän kanssa koettiin hyödylliseksi. Yhdessä keskustelu auttoi löytämään puitaviin teemoihin uudenlaisia näkökulmia ja auttoi asioiden käsittelemisessä.

”Kun oli niitä akuutteja tilanteita itselläkin päällä, nii sai sitte erilaisia näkemyksiä niihin ja pysty purkamaan niitä tilanteita jotenki loogisemmin ja sai perspektiiviä niihin ihan toisella tavalla kuin jos olis ihan itse pähkäilly niitä asioita.” H5

”Mä puhuin siellä aika sellasista henkilökohtasista asioista... nii ehkä niihin liittyen mä sain sellasii hyvii pointteja et tavallaan muita näkökulmia asioihin.” H3

Ryhmäcoachingin vahvuus on, että samalla tapaamisella voidaan saada esiin monenlaisia näkökulmia ja useita erilaisia kokemuksia. Kollegoilta saadut näkemykset ja palaute voidaan kokea merkittävämpinä kuin coachilta saadut, sillä vertaisarvio on lähempänä omaa työarkea. (Pohjanheimo 2007.) Vaikka asioiden ja erilaisten tilanteiden käsittelystä ryhmässä oli huomattavasti hyötyä haastateltavien mielestä, löytyi haastateltavien näkemyksistä myös vastakohtainen kokemus. Hänen mielestään ryhmätilanteissa oli toisinaan keskitytty liikaa yhden osallistujan ongelman ratkomiseen, jolloin hänelle itselleen oli tullut epävarma tunne siitä, miksi hän osallistuu kokeiluun. Yksittäisen ongelman ratkominen oli tuntunut turhauttavalta, kun asia ei koskenut häntä itseään.

”Me ehkä vähän liikaa keskityttiin joittenki tiettyjen henkilöitten henkilökohtasiin ongelmiin mikä sitte toki semmosille henkilöille jotka käyny tai samanlaisia ongelmia on nii anto avaimia mutta sitte itelle ne pari kertaa oli vähä semmosta että miksi oon täällä...” H2

Salomaan (2017) väitöskirjan mukaan coachingin hyödyllisyydestä organisaatiolle on väitelty. Coachingia käytetään nykyään laajasti, mutta vain harvat organisaatiot hyötyvät siitä erityisen paljon, sillä valmennusta ei läheskään aina toteuteta tarpeeksi systemaattisesti (Salomaa 2017). Systemaattisen toteutuksen puute käy ilmi aineistosta turhautumisena coaching-kokeilun toteutukseen ja kuinka aiheet ryhmässä eivät välttämättä ole olleet itselle hyödyllisiä. Thorntonin (2010) mukaan ryhmämuotoisena toteutetun coachingin negatiivinen puoli voi olla se, että ryhmässä käsiteltävät asiat eivät välttämättä kosketa samalla tasolla jokaista ryhmän jäsentä. Lisäksi Thorntonin mukaan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ryhmän koko ei ole liian suuri, jotta yksilöille tarjoutuu tarpeeksi tilaisuuksia tuoda esiin omia ajatuksiaan aiheista.

5.3 Coaching-kokeilun merkitys työssä oppimisen näkökulmasta

Tutkielman toisena tutkimuskysymyksenä oli, millainen merkitys coaching-kokeiluun osallistumisella on ollut työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen. Seuraavissa alaluvuissa on vastattu tähän tutkimuskysymykseen työssä oppimisen osalta.

Työssä oppimisen näkökulmasta tulokset on jaoteltu seuraaviin alalukuihin siten, että ensimmäisessä on esitetty tulkinta siitä, miten haastateltavat määrittelivät työssä oppimisen. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty haastateltavien näkemyksiä työssä oppimisen edellytyksistä sekä coaching-kokeilun merkityksestä työssä oppimisen näkökulmasta..

5.3.1 Jatkuvaa oppimista työn ohessa

Haastateltavat määrittelivät työssä oppimisen tapahtuvan ensisijaisesti työn ohessa ja työtä tehdessä. He kokivat työssä oppimista tapahtuvan monenlaisissa tilanteissa ja se sisälsi substanssiasioiden lisäksi myös erilaisia vuorovaikutustaitoja. Haastateltavat puhuivat työssä oppimisesta jatkuvana ja jokapäiväisenä asiana. Työssä oppiminen ymmärrettiin myös enemmän itsenäisenä oppimisena ja asioihin perehtymisenä, kuin erikseen

järjestettyinä koulutuksina. Työssä oppimiseksi miellettiin pienten osa-alueiden tunteminen suurten kokonaisuuksien hallitsemiseksi. Esimerkiksi omien työtehtävien oppiminen oli tapahtunut hiljalleen työtä tekemällä. Työssä tarvittava termistö ja tehtäväkenttä olivat tulleet tutuiksi palavereihin osallistumisen myötä ja pala palalta osaaminen oli rakentunut niin, että ongelmia oli mahdollista ratkaista itsenäisesti. Myös Uutelan (2019) tutkimuksessa nousi esiin kuuntelemalla oppiminen, jolloin sivusta kuunneltiin kokeneempia työntekijöitä esimerkiksi palavereissa tai tiimityössä.

”Vähän niinkö ajattelen, että se on jonku lisäasian opettelemista tai osaamisen syventämistä.” H1

”Than siis jokapäivästä –siis vaikka ne on pieniä juttuja mutta ne vaikuttaa niin paljon noihin kokonaisuuksiin... semmosta, nii jatkuvaa oppimista ja sitä että se oma asiantuntijuus vaan kasvaa...” H2

”Jokainen päivä tuo koko ajan jotain uutta.” H4

”Siinä ku oli niitä palavereja ja yhteistyötapaamisia ja muuta nii niitä alko tulla tutuksi ja alko ymmärtää ensin sitä ongelmakenttää ja myös vähän sitä et sit pikkuhiljaa pysty alkaa miettiin itsekin sitä et miten näitä ongelmia voisi ratkaista et mitä voitais tehdä ja muuta.” H6

Tutkimusten mukaan suomalaisille työntekijöille tärkeitä ovat mahdollisuus työssä oppimiseen ja kehittymiseen. Mahdollisuutta kehittyä ja oppia omassa työssään on pidetty jopa tärkeämpänä kuin parempaan asemaan etenemistä. (Saari 2013.) Uutelan (2019) tutkimuksessa haastateltavat olivat kokeneet nimenomaan koulutukset merkittävinä ammatitaidon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Toisaalta myös työssä oppiminen itse työtä tekemällä koettiin tärkeänä. Myös Uutelan tutkimuksessa haastatellut kertoivat oppivansa harjoittelemalla ja kokeilemalla uusia asioita työtä tehdessään.

5.3.2 Ajankäyttö ja työyhteisön merkitys

Työssä oppimiseen käytettävä aika mietitytti useampaa haastateltavaa ja työssä oppimisen mahdollistuminen herätti myös monenlaisia ajatuksia haastateltavissa. Coaching-kokeiluun osallistuminen tarjosi apua oman tekemisen reflektointiin. Työssä oppimiseen liittyen sen vaatima aika mietitytti haastateltavia. Kiire ja arkipäivien työkuorma koettiin ajankäytöllisesti suurimpina esteinä työssä oppimiselle.

”Ainaki se vaatii sitä, että on pikkasen, et siihen on aikaa, et jos on koko ajan kauhee kiire nii se ei oikeen oo mahdollista oikeestaan.” H6

”Ei tietenkää varmaa kaikilla oo semmoseen aikaa tai mahollisuutta...” H2

Myös se, että työajalla voisi perehtyä jonkin kokonaisuuden oppimiseen tuntui jollain tapaa epäsopivalta. Etenkin uusien asioiden opiskeleminen, jotka eivät suoranaisesti liity työntekijän substanssiin, koettiin sopimattomana suorittaa työajalla. Esimerkiksi viraston intranetissä julkaistut coaching-videot eivät ole suoraan substanssiin liittyvää kouluttautumista ja näin ollen niiden katsominen työajalla tuntui väärältä.

”(---) ku monesti itekki huomannu ja että muukki täällä töissä ajattelee ehkä sillee, että on tärkeämpi, tietenki on tärkeää suorittaa ne päivittäiset tehtävät ja et se rullaa, mutta että ois tavallaa niinkö ookoo perehtyä johonki asiaan ja opetella uutta, vaikka just ne coaching-videot (---) on jotenki vähä semmonen olo että onko se ihan ok että katon niitä...” H1

Uutelan (2019) tutkimuksen haastateltavat asiakasneuvojat kertoivat, että organisaatiossa itsenäinen työssä oppiminen oli järjestetty niin, että kalenteriin tehtiin säännöllisesti varaus itseopiskelutunneille. Toisaalta myös Uutelan (2019) tutkimuksen haastateltavat pitivät huonoa omaatuntoa työajalla suoritetusta opiskelusta, vaikka sille oli erikseen varattu aika. Päivittäisten työtehtävien hoitaminen jäi silloin työkavereiden vastuulle ja haastateltavat kokivat, etteivät halunneet lisätä työkavereiden työtaakkaa. Myös kiireen tuntu ja ajan puute koettiin työssä oppimisen kannalta negatiivisina tekijöinä. (Uutela 2019.) Työssä oppimisen mahdollistumiseksi koko organisaatiossa tulisi olla oppimista

edistävää kulttuuri. Päivittäisten työtehtävien rinnalle tulisi siis järjestää aikaa ja resursseja. Coachingin avulla on mahdollista muuttaa myös asiantuntijoiden asenteita työssä oppimista kohtaan ja edistää heidän itseohjautuvuuttaan. (Carlsson & Forssell 2012.)

Myös tiimin ja työkavereiden tuki työssä oppimisen edellytyksenä ilmeni haastatteluissa. Haastateltavien mukaan uuden oppiminen mahdollistuu, jos työkaverit ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan. Kollegoiden kanssa juttelua ja yhdessä tekemistä pidettiin tärkeänä tapana oppia uutta erityisesti substanssiin liittyen. Substanssiasioiden opetteluun voitiin tarvittaessa varata kalenterista aika, jolloin työssä oppimiseen sai kokoneemmalta työkaverilta tukea.

”Et tavallaan oppii sitä työtä tekemällä uusia juttuja tai niinku kollegoiden kanssa juttelemalla ja sparraamalla oppii uusia juttuja mitä voi hyödyntää.” H3

”Vaatii et ne joiden kanssa tekee töitä, on halukkaita jakamaan sitä omaa osaamista tai jos kukaan ei oikeen tiedä mitään nii sit yhdessä tutkitaan sitä.” H6

”Ollaan pieni tiimi ja meillä on vähän nuita asiaryhmiä nii sitte esimerkiksi mulla jos on tullu joku hankala keissi mitä en oo osannu ratkasta nii joku noista (luettelee nimiä) jotka on pitkään tehny, nii ne on sitte ihan niinkö laittanu kalenterivarauksen ja ollaan käyty läpi se että mitä tässä pitää tehdä ja kelle lähetetään mitäki.” H2

Myös Kujanpään (2017) tutkimuksessa yleinen tapa perehtyä uusiin tehtäviin oli pari-työskentelyn avulla, jossa kokeneempi työntekijä opasti uudempaa kollegaa. Oppiminen koettiin tehokkaimmaksi tekemällä, ei kirjallisia ohjeita tavaamalla. Puttosen, Hasun ja Pahkin raportin (2019) mukaan työkavereilta saatiin tukea etenkin julkisen sektorin organisaatioissa. Raportin mukaan tuen ja avun antaminen oli vastavuoroista innostavissa työyhteisöissä. Myös Uutelan (2019) tutkimuksessa vuorovaikutustilanteet työkavereiden kanssa koettiin tärkeinä työssä oppimisen kannalta. Vuorovaikutustilanteissa kysyttiin esimerkiksi neuvoja työkavereilta tai osallistuttiin erilaisiin keskusteluihin. Hyvien työkäytäntöjen jakaminen koettiin hyväksi tavaksi kehittää omaa osaamistaan. (Uutela

2019.) Poikelan ja Järvisen (2007) tutkimuksen tuloksissa korostui myös sosiaalisten tilanteiden merkitys työssä oppimiselle. Heidän mukaan vuorovaikutuksessa tapahtuvalla tiedon jakamisella on edistävää vaikutus oppimiseen. Tiimin ja työkavereiden tuen lisäksi haastateltavat kaipasivat tukea ja kannustusta työssä oppimiseen myös esimieheltä.

”Esimieheltä aikaa ja koulutuksia. ja kannustusta.” H1

”Esimiehen tehtävä ois niinku ei määrätä mitä alainen tekee vaan tukee sitä (--) se (esimies) antas sen tuen, jotta asiantuntija pystys parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.” H7

Laineen (2009) mukaan päivittäisjohtamiseen kuuluu yhteisten arvojen ja tavoitteiden selkiyttäminen, tuen antaminen sekä työntekijöiden innostaminen ja motivointi. Puttosen, Hasun ja Pahkin (2019) raportissa laadukas esimiestyö ja hyvä johtaminen perustivat pohjan työhyvinvoinnin tukemiseen. Ammeter ja Dukerich (2002) korostavat, että esimiehellä on tärkeä rooli tunnistaa ja viestiä tiimin yhteinen tavoite. Heidän mukaan esimiehen tulisi myös tunnistaa tiimin jäsenten henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden yhteneväisyyksiä, jotta hän pystyisi tukemaan työssä onnistumista (Ammeter & Dukerich 2002) Tämän tutkielman aineistosta käy ilmi, että tiimin ja esimiehen tuki sekä uskallus ja valmius oppia koettiin edellytyksinä työssä oppimiselle. Coaching-kokeiluun osallistuneet olivat erityisesti reflektoineet omaa käyttäytymistään sosiaalisissa tilanteissa ja pyrkineet muuttamaan toimintaansa omien tavoitteidensa mukaisesti kehittääkseen osaamistaan.

Coaching-kokeiluun osallistuminen oli herättänyt useimmat haastateltavista pohtimaan omaa tekemistään ja toimintaansa arjessa. Ne haastateltavat, joilla oli odotuksia coaching-kokeiluun osallistumisen suhteen, olivat toivoneet coaching-kokeiluun osallistumisella löytävänsä ratkaisuja erilaisiin arkisiin tilanteisiin. Erityisesti omaan toimintaan liittyvät muutokset olivat toiveissa ja osa kertoikin onnistuneensa tavoitteissaan. Coaching-kokeiluun osallistuminen ja sen myötä tehty itsereflektio olivat kasvattaneet omaa itsetuntemusta. Itsetuntemuksen kasvun myötä muita oli helpompi ymmärtää ja asioita pystyi paremmin suhteuttamaan. Tämä puolestaan oli lisännyt henkistä hyvinvointia.

”Mitä mä oon erityisesti saanu siitä coachingista nii sitä omaa itsetuntemusta saanu kasvatettu ja ymmärtää ehkä toisia ja itseään paremmin ja

osaa suhteuttaa niit asioita et se on lisänny sellasta omaa hyvinvointia henkisesti.” H5

”Lähinnä varmaan se ittensä tutkiskelu ja ehkä myös se muitten persoonallisuuksien ymmärtäminen ja niitten, no emmie tiä aina mie oon varmaan arvostanu ja pyrkiny ottaan huomioon muutki mutta ehkä se tietoisuus vielä on niinkö parantunu niistä muitten tavoista käsitellä.” H1

Coaching-kokeiluun osallistuminen oli saanut haastateltavat peilaamaan omaa toimintaansa ja käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. Coaching-kokeilu johdatti harjoitteluun esimerkiksi muiden kuuntelemista sekä konfliktitilanteissa toimimista. Oman työskentelytavan tarkasteleminen oli johtanut siihen, että asioita voisi ja tulisi muuttaa sen sijaan, että luutuu paikoilleen. Usein totuttuihin työskentelytapoihin voi olla vaikeaa tehdä muutoksia, vaikka toisaalta muutokset voivat tuoda uutta näkökulmaa tekemiseen. Kyseenalaistamalla omia toimintatapoja mahdollistuu itsestään selvistä, mutta toimimattomista toimintatavoista luopuminen (Parsloe & Wray 2000).

”Oma henkilökohtanen tavote oli et pitäis enemmän kuunnella ja vähemmän puhua ja se on mulle haastava asia näin puheliaana, mielipiteitä omaavana ihmisenä nii kyllä mä oon sitä nyt mielestäni ihan menestyksekkäästi pystynyt toteuttamaan, toki se on vielä niinku, siinä on paljon kehitettävää.” H5

”Vaikka just tuo minun kiivastuminen on semmonen mistä keskusteltiin siellä muistaakseni siitä että tätä voi niinkö peilata työelämään tai sitte varmaan puoliso on myös mielissään siitä että mieltii myös sitä miten esittää asiansa – mutta just tuo että mie hermostun tai esitän asioita tosi kärkkäästi tai sillalaila... nii etenki työelämässä se ei välttämättä oo semmonen asia mitä itte haluais niinkö tuua esille.” H1

”Se aukas silmiä et näitä asioita voi tehdä erilaila et välillä sitä varmaan vaan luutuu ja puutuu vanhoihin tapoihin ja hyväksyy asioita joita ei ehkä pitäis hyväksyä. Enempi tuli sellanen filis et asioita pitää muuttaa ja asioita voi muuttaa eikä jäädä niin passiiviseksi sivusta seuraajaks.” H7

Kurtén (2007) kuvaa oppimiseksi sen, että kykenee kyseenalaistamaan asioita sekä väittelemään ja keskustelemaan niistä. Hänen mukaan oppimista on myös omien mielipiteiden, uskomusten ja asenteiden haastaminen. Oppimiseen liittyy se, että on valmis kokeilemaan jotakin uutta niin yksityiselämässä kuin työssä. Tämän perusteella coachingia onkin kutsuttu älylliseksi venyttelyksi. (Kurtén 2007.) Sääntti (2007) kuvaa coachingin sisältävän oppimisen kannalta merkityksellistä persoonallisuuden ja motivaation tarkastelua sekä tunnistamista. Tämä tunnistaminen mahdollistuu erityisesti omaa toimintaa reflektoimalla. Sääntin mukaan oppimisen kannalta merkityksellisiä persoonallisuuden ja motivaation alueita ovat muun muassa asenteet, arvot ja kiinnostuksen kohteet, uraorientaatio ja soritusmotivaatio. Lisäksi on tarkasteltava ja tunnistettava, kuinka yksilö näkee omat kykynsä suhteessa tehtäviin ja niiden vaatimuksiin sekä kuinka avoin yksilö on muutoksille. Coachingin tavoitteena ei ole opettaa faktatietoa tai taitoja, vaan coachingissa keskitytäänkin erityisesti motivaatiotekijöihin, jolloin on mahdollista vaikuttaa yksilön oppimiseen ja aikaansaada uudenlaisia tapoja toimia. (Sääntti 2007.) Tästä näkökulmasta coaching-kokeilu oli onnistunut vaikuttamaan osallistujien työssä oppimiseen.

5.3.3 Motivaatio ja valmius oppimiseen

Haastateltavien mukaan työssä oppiminen vaatii ajan lisäksi myös omaa motivaatiota ja valmiutta uuden oppimiseen. Uuden oppimista kuvattiin esimerkiksi boksin ulkopuolelta ajatteluna ja hyppynä tuntemattomaan. Työssä oppimisen kuvattiin vaativan rohkeutta kuunnella ja kysyä. Uuden oppimiseksi on uskaltauduttava pois omalta vahvuus- ja mukavuusalueeltaan.

”Et ei voi jumahtaa omaan poteroonsa vaan uskaltaa rohkeesti kuunnella, kysyy ja selvittää asioita vähä sen oman boksin ulkopuolella... ja on valmis ottamaan uusii tehtävii vastaan.” H4

”Ehkä semmonen niinku hyppy tuntemattomaan (---) mun mielestä se juttu oli niin älyttömän hyvä mitä siinä tehtii nii mä totesin et hitto vie tästä hävis vetäjä eikä toista vetäjää ollu näkyvissä nii mä aattelin et tota, jos ei tätä

kukaan muu tee nii minä teen sitte ja rupesin vetään kansainvälistä työryhmää (---) ja tekemällä oppii.” H7

Coaching-kokeiluun osallistumisen seurauksena haastateltavat kertoivat muun muassa oppineensa tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Reflektoimalla omaa toimintaa, voidaan tulla tietoisiksi omista ajattelu- ja toimintatavoista. Samalla voidaan tulla tietoisiksi omista voimavaroista ja kyvyistä, joita ei aiemmin ole tiedostettu. (Poikela 2005.)

”Ehkä se omien vahvuuksien tunnistaminen ja sitte se omien kehittämiskoh- teiden tunnistaminen myös et mitä mä haluun työuraltani ja millasissa asi- oissa mä oon hyvä ja millasissa tehtävissä mä voisin toimia niin sen tyypp- isissä asioissa on auttanu kyllä.” H5

Kokeiluun osallistumisen myötä osa haastateltavista oli kokenut jonkinlaista motivoitu- mista tai aktiivisuuden lisääntymistä. Coaching-kokeilun tapaamiset olivat motivoineet kehittymään työntekijänä ja työkaverina sekä aktivoitumaan omien tavoitteiden saavutta- miseksi.

”Siitä jotenki tosi paljon myös inspiroitu siihe että haluaa olla parempi työntekijä ja työkaveri sillai että varmasti...” H1

”Mut kuitenkin tein niitä ja vaikka se ei nyt ehkä ihan ratkennutkaan se on- gelma mut ainaki tuli se olo et olen yrittänyt kaikkeni ja mikä tuli et sit ta- vallaan pääs sellaseen rauhaan.” H6

”Kyl mä sanoisin se et sain näitä hakuja tehtyy ja sen virkavaihdon mah- dollisuuden – se (coaching-kokeiluun osallistuminen) anto sysäyksen ja sil- lee rohkaisi et milloin se joskus on...” H3

”Mähän hakeuduin nyt siis uusiin tehtäviin ja aloitin uusissa tehtävissä vuoden alussa – ikään kuin sen kokemuksen perusteella uskalsin ottaa sen seuraavan stepin ja pyrkiä siihen paikkaan mikä mulla nyt sit on.” H5

Parpei (2008) havaitsi tutkimuksessaan työelämäkontekstiin suunnatun coachingin ke- hittävän motivaation ja omaan tahtotilaan liittyvää itsesätelyä toiminnassa. Carlssonin

ja Frossellin (2012) mukaan coaching on toimiva kehittämisväline, kun halutaan: lisätä motivaatiota ja vastuuntuntoa, tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta ja päätöksentekoa, tukea kehitystä omassa työroolissa ja tehostaa omia rutiineja, mahdollistaa luovempaa ajattelua, kirkastaa tavoitteita, tukea oivaltamaan omia vahvuuksia ja tukea tavoitteisiin pääsemistä omien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Carlsson & Forssell 2012) Sen lisäksi, että haastateltavat kertoivat aktivoituneensa toimimaan omia tavoitteitaan kohti, he puhuivat myös rohkeudesta ja uskalluksesta. Haastateltavat kokivat saaneensa coaching-kokeiluun osallistumisesta erityisesti rohkeutta ja päättäväisyyttä ryhtyä toimiin.

”Ehkä sieltä coachingista vaa just sai semmosta niinkö rohkeutta tai päättäväisyyttä...” H2

Parpein (2008) tutkimuksessa coaching-prosessi tuki ja kehitti yksilön tavoitteisiin ja toiminnan kontroleihin liittyviä rakenteita ja siten tehosti tavoitteiden saavuttamista. Coaching-prosessissa käyty keskustelu kehitti coachattavan kognitiivisia taitoja. mikä puolestaan auttoi henkilökohtaisessa kehittymisessä ja oman suorituksen parantamisessa. Parhaimmillaan coaching on voimavaroihin liittyvää keskustelua, joka innostaa coachattavan pohtimaan työn itsestänselvyyksiä, löytämään uusia näkökulmia ja kehittämään itseään. Coaching-prosessi voi myös auttaa löytämään uuden suunnan omalle uralle. (Leppänen 2007.) Haastatteluista voidaankin päätellä, että haastateltavat olivat onnistuneet kehittämään itseään ja kognitiivisia taitojaan sekä löytämään uusia näkökulmia coaching-kokeiluun osallistumisen myötä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusprosessia tehtäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia ratkaisuja tehdään, sillä ratkaisut voivat olla merkittäviä katsottuna tutkimuksen eettistä näkökulmaa. Tieteen eettiset kysymykset koostuvat juuri näistä lukemattomista valinnoista, joita tutkija prosessinsa aikana tekee. (Pietarinen & Launis 2002.) Yksi hyvistä tutkimuseettisistä käytännöistä on kunnioittaa ihmisten itsemääräämisoikeutta. Tutkittavilla on siis oltava mahdollisuus itse vapaasti päättää haluavatko he osallistua tutkimukseen. Näin ollen tutkimukseen osallistuvilla tulee olla saatavilla riittävästi tietoa tutkimuksesta. Tutkimuksesta on kerrottava siihen osallistuville perustiedot sekä kuka tutkimuksen toteuttaa ja mihin kerättyjä tietoja käytetään. Lisäksi heille tulee selventää mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Tutkimukseen osallistuvien informointi edellä mainituista asioista on tärkeää sekä tieteen hyvien käytäntöjen, että tutkimukseen osallistuvien tietosuojan kannalta. (Kuula 2011; Tietoarkisto 2020.) Tässä tutkielmassa mukana olleet haastateltavat ja kirjoitelmien kirjoittajat ovat osallistuneet tutkielmaan vapaaehtoisesti. Osallistujille on annettu tarvittavat tiedot tutkielman toteutuksesta niin tehtävänannoissa, haastattelukutsuissa kuin myös vielä suullisesti haastattelujen alussa. Sähköpostitse lähettämissäni haastattelukutsuissa kuvasin tutkielman aiheen ja käyttötarkoituksen sekä kerroin haastatteluiden toteuttamisen käytännöistä. Tarjosin haastateltaville myös mahdollisuuden esittää kysymyksiä tai halutessaan jättäytyä tutkielmasta missä vaiheessa tahansa.

Eettisistä lähtökohdista ja tietosuojalainsäädännön kannalta on tärkeää huomioida tutkimuksessa ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. Näin ollen Tutkittavilla on oltava oikeus määrittää itse, mitä tietoja he tutkimuskäyttöön antavat. Lisäksi yksittäisiä tutkittavia ei tulisi olla tunnistettavissa tutkimustekstistä. Anonymisoimalla eli poistamalla tai muutamalla tunnisteet pyritään välttämään tutkittaviin kohdistuvia nega-

tiivisia seurauksia, joita tutkimusjulkaisusta tunnistaminen voisi aiheuttaa. Lupausta tunnistamattomuudesta voidaan lisäksi pitää yhtenä edellytyksenä rehellisten vastausten saamiseksi. Luottamuksellisuuden merkitys korostuu aineistoa käsiteltäessä. Aineiston osalta luottamuksellisuus tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt voivat luottaa lupaukseen aineiston käytöstä. Yksittäisten ihmisten tietoja tulee säilyttää ja käyttää niin kuin tutkimuksen alussa on kerrottu ja sovittu. Lisäksi on tärkeää huomioida tietosuojalainsäädäntö. (Kuula 2011.)

Haastattelukutsuissa ja haastattelun alussa informoin osallistujia aineiston käytöstä. Kerroin muun muassa siitä, että aineistosta voidaan käyttää suoria lainauksia tutkimusraportissa, mutta lainauksista ei käy ilmi sen esittäjää. Samalla kerroin aineiston säilyttämisestä ja käsittelystä. Olen toiminut lupaukseni mukaisesti ja aineisto on ollut ainoastaan minun kuultavissa ja nähtävissä. Äänitteistä ja tekstitiedoista koostuva aineisto tuhotaan tutkielman valmistuttua. Aineistoa on myös säilytetty huolella niin, että ulkopuoliset eivät ole päässeet siihen käsiksi. Tutkimustuloksia käsitellessäni pyrin aineistositaatteja käyttämällä perustelemaan omia havaintojani. Aineistositaatit olen esittänyt niiden alkuperäisessä muodossaan muutamaa yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta, joissa muutin selkeän murteen yleiskieleksi (esimerkiksi mie – minä). Tällä tavalla halusin varmistaa haastateltavien yksityisyyden, jotta erottuvasta murteesta ei voisi tunnistaa yksittäistä henkilöä ja tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti säilyisi.

Tutkielman tuloksia ei voida yleistää koskemaan kovin laajoja kokonaisuuksia, koska kyseessä on tapaustutkimus ja tutkielma käsittelee tiettyä tapausta. Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin käyttää saman ilmiön tarkastelussa laajemmassa mittakaavassa, sillä yksikin huolella tutkittu tapaus voi antaa aiheesta tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkielmassa käytetty otanta seitsemästä tutkimushenkilöstä on verrattain pieni koko coachingiin osallistuneisiin nähden. Haastatteluissa kuitenkin toistui melko samat näkökulmat keskusteltuihin asioihin, joten uskon, että seitsemän haastateltavaa oli riittävä määrä tämän tapauksen tutkimiseen. Haastattelut toteutin tammi-helmikuun 2020 vaihteessa, jolloin itse coaching-kokeilun loppumisesta oli kulunut reilu kuukausi. Joululoma tuntui nollanneen osalta haastateltavista muistikuvat coachingiin osallistumisesta ja joidenkin kokemusten kuulemiseksi täytyi esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen toteuttaminen heti coaching-kokeilun päättymisen jälkeen olisi voinut olla parempi, jolloin coachingissa tehdyt harjoitukset ja käydyt keskustelut olisivat olleet vielä

tuoreessa muistissa. Toisaalta reilu kuukauden ajanjakso coaching-kokeilun päättymisestä mahdollisti myös coaching-kokeilusta opittujen toimintatapojen ja niiden pysyvyyden tarkastelun. Haastateltavat kokivat myös jossain määrin hankalaksi määritellä sen, mitkä asiat ovat juuri coaching-kokeiluun osallistumisen seurausta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkijan on pohdittava päätöstensä ja valintojensa suhdetta tutkimuksen tuloksiin. Samoin tutkijan asemaa suhteessa tutkittaviin on tarkasteltava, sillä se voi toisinaan olla ongelmallinen. Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta pohdittaessa tulee näitä pohdintoja kirjoittaa myös näkyviin. Tutkimuksen tuloksiin ja siihen, miten tutkijana olen aineistoa tulkinnut, on voinut vaikuttaa oma positioni. Tutkielman toteuttamisen aikana olen itse työskennellyt asiantuntijana tutkielman kohteena olevassa organisaatiossa. Haastateltavat olivat minulle pääosin ennestään tuntemattomia, mutta kaksi haastateltavista tunsin entuudestaan jossain määrin, sillä olin työskennellyt samassa toimistossa heidän kanssaan. En kuitenkaan koe, että tämä olisi vaikuttanut saamiini vastauksiin haastattelutilanteessa. Omat henkilökohtaiset kokemukseni organisaatiossa työskentelystä ja tietynlaiset ennako-oletukset ovat kuitenkin voineet vaikuttaa aineiston tulkintaan.

6.2 Coaching-kokeilun jatkokehittäminen

Keskustelin syksyllä 2019 Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien ylläjohtajan Olli Lindroosin kanssa tutkielman aiheesta ja keskustelussa nousi esiin todellinen tarve coaching-kokeilun onnistumisen arvioinnille. Aikataulun osalta tutkielmani osui hyvin coaching-kokeilujen aikatauluun, sillä kokeilu toteutettiin huhti-joulukuussa 2019 ja graduprosessini aloitin syyskuussa 2019. Organisaatiossa oltiin kiinnostuneita coaching-kokeilun onnistumisesta, sillä kokeilun tavoitteena oli kehittää organisaatiolle uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tueksi. Coaching-kokeilulla haluttiin testata coachingin toimimista virastossa pysyvämpien toimintamallien kehittämiseksi. Uskon, että pro gradu -tutkielmani tuottaa organisaation kannalta merkityksellistä tietoa coaching-kokeilusta sekä tarpeellisista keinoista kehittää coachingia organisaatiossa.

Tutkimustietoa on löydettävissä paljon ylemmän johdon coachingista sekä hyvistä coaching-käytännöistä (ks. Virolainen 2010; Salomaa 2017; Palmer 2012). Sen sijaan koin haastavaksi löytää luotettavaa tutkimustietoa ryhmäcoachingista sekä yleisesti ottaen coachingista erityisesti coachattavien kokemuksiin liittyen. Näin ollen jatkotutkimusten osalta olisi tärkeää tutkia lisää coaching-prosessia siitä näkökulmasta, millaisena coachattavat coaching-prosessin kokevat, millaisia odotuksia heillä on ja täytyvätkö odotukset coaching-prosessin aikana. Kuten tämänkin tutkielman tulokset osoittavat, coaching on tehokas keino edistää etenkin työhyvinvointia, mutta myös työssä oppimista organisaatioissa.

Ryhmäcoaching-prosessin tutkiminen siihen osallistuneiden näkökulmasta olisi tärkeää myös siksi, että organisaatioissa voitaisiin arvioida coachingin järjestämisen kannattavuutta. Ryhmäcoachingiin osallistumisen vaikutusten arviointi yksilötasolla olisi myös tärkeää, jotta coachingia voitaisiin parantaa ja sen käyttöönottoa laajentaa. Organisaatioiden kannalta olisi tärkeää tietää, kannattaako coachingiin investoida ja miten sen tuottamien hyötyjen säilyminen coaching-prosessin päätyttyä voidaan varmistaa. Coachingista saatujen hyötyjen ylläpitoon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tässä tutkielmassa haastatellut coaching-kokeiluun osallistujat olivat huolissaan hyvien toimintatapojen unohtumisesta, kun viimeisestä coaching-tapaamisesta oli kulunut vasta hieman yli kuukausi. Organisaatioilta siis selkeästi kaivataan keinoja ja resursseja coachingin tuottamien tulosten ja oivallusten ylläpitämiseksi. Siitä, että tämän tutkielman haastateltavat olivat itsenäisesti pohtineet ratkaisuja coachingin jatkoksi, voidaan päätellä, että coaching-kokeilu oli todella koettu hyödylliseksi.

Haastatellut näkivät tarpeen coachingin kehittämiseksi esimiestason lisäksi myös asiantuntijatasolla. Coachingin keinojen hyödyntäminen paremmin myös asiantuntijatasolla voisi auttaa osaamisen kehittämisessä sekä omien työskentelytapojen tunnistamisessa. Tämän myötä asiantuntijoiden itseohjautuvuutta voitaisiin mahdollisesti parantaa ja organisaation rakennetta madaltaa. Matalassa organisaatorakenteessa johtaminen perustuu asiantuntijatyöhön ja luottamukseen. Tällöin työn organisointia ei voida valvoa ylhäältä käsin, vaan vastuu työn toteuttamisesta on asiantuntijoilla, joiden ammattitaito ja näkemys työn toteuttamisesta korostuvat. Käytännössä organisaatorakenteen madaltaminen tarkoittaisi byrokratiasta ja kontrollista luopumista. (Porkka 2017.) Toistaiseksi kuitenkin

vaikuttaisi, ettei viraston organisaatiokulttuuri ole vielä valmis näin mittavaan muutokseen, vaikka askelia kohti matalampaa organisaatorakennetta onkin otettu. Organisaatorakenteen madaltamisella on esimerkiksi todettu olevan vaikutusta työntekijöiden itseohjautuvuuteen, hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Porkka 2017). Näin ollen olisi tärkeää selvittää miten coachingin avulla voidaan kehittää organisaatiota ja mahdollisesti lisätä asiantuntijoiden itseohjautuvuutta organisaatorakenteen madaltamiseksi.

Organisaation coachingin kehittämisen kannalta on tärkeää pohtia coachingin toteutustapaa. Se, että coachingille koettiin olevan tarvetta myös jatkossa, nousi haastatteluista selvästi esiin. Haastatteluissa oli myös mainintoja valmentavaan esimiestyöhön liittyen. Valmentavalla esimiestyöllä coachingin otetta voitaisiin tuoda tiimien arkeen niin, että tiimin esimies toimisi coachina. Toisaalta erikseen järjestetty ryhmäcoaching oli ollut toimiva ja ryhmäcoachingin etuna oli ollut erityisesti tapaamisissa muilta osallistujilta saatu vertaistuki. Coaching-kokeilun toteutusmuodosta nimenomaan ryhmäcoachingina koettiin olleen erityisesti hyötyä juuri vertaistuen kannalta. Ryhmäcoachingina toteutettu kokeilu tarjosi myös mahdollisuuden verkostoitua organisaation sisällä ja tutustua uusiin ihmisiin. Samalla se mahdollisti kurkistuksen pintaa syvemmälle erilaisten työtehtävien ja tiimien arkeen, sillä osallistujat tulivat monipuolisesti erilaisista tehtävistä talon sisällä.

Ryhmäcoachingin avulla voidaankin tuoda esiin samalla tapaamisella useita eri näkökulmia ja monenlaisia kokemuksia käsiteltävistä aiheista (Pohjanheimo 2007). Organisaatiossa järjestettyä coachingia tulisi kuitenkin kehittää niin, että sen tarkoitus ja tavoite ovat osallistujilla selkeämmin tiedossa. Haastattelujen mukaan erityisesti ryhmämuotoisessa toteutuksessa olisi tärkeää määritellä etukäteen tapaamisissa käsiteltävät aiheet, jotta kaikki osallistujat hyötyisivät tapaamisista mahdollisimman paljon.

6.3 Coachingista vertaistukea ja vuorovaikutustaitoja

Virolaisen (2012) mukaan työhyvinvointi käsitetään edelleen usein melko yksipuolisesti fyysiseen hyvinvointiin liittyväksi ja sen edistäminen koetaan tapahtuvan taukojumpalla ja työergonomiaa parantaen. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa fyysinen hyvin-

vointi on vain osa kokonaisuutta. Tämän tutkielman haastateltavien käsitykset työhyvinvoinnista olivat kuitenkin monipuolisemmat, kuin pelkkä fyysinen hyvinvointi. Työhyvinvointiin liitettiin myös henkinen hyvinvointi ja sitä edistäviksi tekijöiksi määriteltiin esimerkiksi työyhteisö, työympäristö sekä mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa työn tekemiseen. Uusiautti (2015) määrittelee menestyksen koostuvan kokonaisuutena hyvinvoinnin kokemuksesta sekä merkityksellisyyden ja tarkoituksen tunteista. Hänen tutkimuksen perusteella menestyminen voi näyttäytyä myönteisinä tuntemuksina ja asenteina kuten esimerkiksi hyvänä tunteena työn tekemisestä, kokemuksena omasta tehokkuudesta ja pystyvyydestä sekä tehdyn työn merkityksellisyydestä. Tämä tukee tämän tutkielman haastateltavien näkemystä siitä, että työt sujuvat paremmin, kun töissä on mukava olla.

Haastateltavat kokivat saaneensa coaching-kokeilusta työkaluja ja keinoja työn hallintaan, millä puolestaan oli myönteinen vaikutus työhyvinvoinnin kannalta. Itse työn sisältöä pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin näkökulmasta, mutta myös mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja sen tekemiseen koettiin merkityksellisinä. Vaikka työn sisältö ja siihen vaikuttaminen määriteltiin ensisijaisesti vaikuttamaan työhyvinvointiin, oli niillä yhteys myös työssä oppimiseen. Työhyvinvointia tuottaakseen haastateltavat pitivät tärkeänä mahdollisuutta edetä urallaan ja kehittyä omassa työssään. He myös toivoivat työn sisällöltä sopivaa haastetta, mikä toteutui esimerkiksi uuden oppimisena. Coachingin avulla voidaan siis tuottaa pysyviä työkaluja työntekijöiden arkeen, mutta loppupeleissä on yksilöstä itsestään kiinni, miten kyseisiä työkaluja ja toimintatapoja hyödynnetään.

Sen lisäksi, että coaching-kokeilu oli mahdollistanut vertaistuen saamisen, oli se myös opettanut tärkeitä taitoja vuorovaikutukseen liittyen. Haastateltavat pitivät vuorovaikutuksen ja viestinnän sujuvuutta tärkeinä tekijöinä työyhteisön tai tiimin toiminnassa. Ryhmämuotoinen coaching-kokeilu oli auttanut ymmärtämään paremmin muissa tehtävissä työskenteleviä kollegoita sekä heidän kokemaansa työkuormaa. Haastateltavat kertoivat vuorovaikutustaitojensa kehittyneen coaching-kokeiluun osallistumisen myötä. He olivat esimerkiksi oppineet hallitsemaan paremmin omia tunteitaan haastavissa tilanteissa ja esittämään avoimia kysymyksiä tilanteiden ratkaisemiseksi. Vuorovaikutustaitoja oli hyödynnetty monipuolisesti erilaisissa tilanteissa sekä työpaikalla, että kotona. Vuorovai-

kutusta tapahtuu aina, kun olemme tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Tästä syystä onkin tärkeää kehittää vuorovaikutustaitoja, jotta muiden ihmisten kanssa toimiminen olisi sujuvaa niin työelämän kuin muunkin elämän osalta.

6.4 Henkilökohtainen kehittyminen itsereflektion avulla

Coachingin edistämä työssä oppiminen ei liity niinkään substanssin oppimiseen, vaan coachattavien henkilökohtaiseen itsereflektioon ja sen kautta kehittymiseen. Coachingin avulla voidaan edistää varsinkin yksilön itsensä johtamisen taitoja. Esimerkiksi Wagemanin (2001) artikkelin mukaan esimiehen coachaava ote lisää tiimissä työskentelevien yksilöiden itseohjautuvuutta. Coachingilla voidaan parantaa myös tiimin jäsenten välisiä suhteita ja heidän tyytyväisyyttään työhön.

Coaching-kokeilusta opittuja taitoja oli hyödynnetty työelämän lisäksi myös yksityiselämässä. Kurténin (2007) mukaan olisikin tärkeää tarkastella aikaansaannoksia koskien enemmän koko elämää kuin vain työelämää. Tällöin urakehitys tarkoittaa sekä työuralla etenemistä, mutta myös tekemisiä (tai tekemättä jättämisiä) sekä aikaansaannoksia yksityiselämässä yhteiskunnan jäsenenä, ystävinä, puolisoina ja vanhempina. Kurténin mukaan emme ole elämässä yksin emmekä vain työtä varten, joten on varsin tärkeää tarkastella yksityiselämän ja työelämän välistä suhdetta. (Kurtén 2007.) Coaching-kokeiluun osallistuminen on siis ollut merkityksellinen yksilöiden kokonaisvaltaisen kehityksen kannalta, sillä sieltä opittuja taitoja on kyetty hyödyntämään koko elämässä.

Haastateltavien mukaan työhön tai substanssiin liittymättömän työajalla suoritettava opiskelu tuntui jossain määrin sopimattomalta. Uutelan (2019) tutkimuksessa työssä oppimiselle oli varattu viikoittain noin puolen tunnin aika itseopiskelulle. Työntekijät saivat vapaasti valita opiskelun aiheen sen mukaan, minkä he kokivat tärkeäksi oman kehitymisensä kannalta. Vastaava tapa voisi toimia myös Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa, jolloin oppimiseen käytetty aika olisi paremmin määritelty. Itsenäinen opiskelu voisi tuntua myös sallitummalta, kun henkilökohtaiseen kehittymiseen olisi varattu tietty aika.

Koska coaching edistää ensisijaisesti yksilön oppimista itsereflektiona, voidaan coaching-kokeilu kokea työstä irrallisena osana. Coachingiin osallistumisen myötä opitut tiedot ja taidot eivät välttämättä näy konkreettisesti työtehtävistä suoriutumisen substanssin näkökulmasta, vaan tietojen ja taitojen merkitys konkretisoituu vasta pidemmällä aikavälillä. Tämä voi vaikuttaa myös osaltaan siihen, miksi haastateltavista tuntui vaikealta löytää työn arjessa aikaa työssä oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Myös huonoa omaatuntoa työajalla suoritettavasta henkilökohtaisten taitojen kehittämisestä voi selittää se, että substanssiin liittymätön oppiminen koetaan työstä irrallisena.

Coaching-kokeiluun osallistumisen yksi merkittävimmistä vaikutuksista oli motivoituminen ja rohkaistuminen tavoittelemaan omia päämääriään kohti. Haastateltavien mukaan omalta mukavuus- ja vahvuusalueeltaan oli poistuttava, jotta uuden oppiminen mahdollistui. Coaching-kokeiluun osallistuminen oli saanut haastateltavat toimimaan keskenään velloneiden asioiden ratkaisemiseksi. Lisäksi coaching-kokeiluun osallistuminen oli motivoinut haastateltavia esimerkiksi hakeutumaan uusiin työtehtäviin. Ryhmämuotoinen toteutus oli tältäkin kannalta onnistunut, sillä muiden ryhmäläisten kannustus oli antanut sysäyksen ryhtyä toimiin ja motivoinut etenemään kohti omia tavoitteita. Kokonaisuutena voidaan siis sanoa coaching-kokeilun olleen onnistunut, vaikka sen toteuttamiseen liittyikin myös kehitettävää.

LÄHTEET

- Aarnos, E. (2007). Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 170–183.
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Ammeter, A. & Dukerich, J. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal* 14 (4), 3–10.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision* 46 (2), 284–309.
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2012). Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Davidsson, M. & Tarvainen, M. (2013). Ryhmäcoaching esimiestyön kehittämisen menetelmänä: Kohti dialogista johtamista. Helsinki: Haaga-Helia.
- Deloitte. (2016). Global human capital trends 2016: The new organization: Different by design. Deloitte University Press. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> (Luettu 3.12.2019).
- Elo, A. (2007). Työyhteisöä kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Teoksessa Aro, A. Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakkarainen, K. (2000). Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus*, 20, 84–98.

- Heikkilä, J. (2009). *Kasva, välitä ja valmenna: Henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. (2017). *Menestyvän projektin vuorovaikutus: Kysy, kuuntele ja coachaa*. Helsinki: Suomen Projekti-Instituutti Oy.
- Hellbom, K. (2005). Business coaching: tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yritys-elämässä. Teoksessa Keskinen, S. Leimala, L. & Romana, A. (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulu-tuskeskus, 87–98.
- Hildén, S., Tikkamäki, K., Pekkola, S., Saunila, M. & Ukko, J. (2014). *Vauhtia pysähtymisestä*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hurula, J. (2017). *Coaching-koulutuksen koettu vaikuttavuus esimiesten johtamistyyliin ja organisaatioon*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 37(2), 162–173.
- Hyypä, M. (2002). *Elinvoimaa yhteisöstä: Sosiaalinen pääoma ja terveys*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hätinen, M. Kinnunen, U. Mäkikangas, A. Kalimo, R. Tolvanen, A. & Pekkonen, M. (2010). Työuupumuksen kehityspolut kuntoutuksessa: henkilösuuntautunut näkökulma. *Sosiaalitieteellinen aikakauslehti*, 47, 17–31.
- Hökkä, P. Vähäsantanen, K. Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa Vähäsantanen, K. Paloniemi, S. Hökkä,

P. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillinen toimijuus: Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

ICF. (2019). About ICF. <https://coachfederation.org/about>. (Luettu 4.10.2019).

Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ: uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jylhä, E. (2005). Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä. Teoksessa Keskinen, S. Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 13–34.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. (2002). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kajala, R. (2005). Esimiesten ryhmätyönohjaus yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Teoksessa Keskinen, S. Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 35–50.

Kauppi, A. (2004). Työ muuttuu: Muuttuuko oppiminen? Teoksessa Tynjälä, P. Välimaa, J. & Murtonen, M. (toim.) Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Jyväskylä: PS-kustannus, 187–212.

Kemp, T. (2016). Mindfulness and coaching: Contemporary labels for timeless practices? Teoksessa Bachkirova, T. Gordon, S. & Drake, D. (toim.) The SAGE Handbook of coaching. Lontoo: SAGE Publications Ltd, 381–398.

Kinnunen, U. & Hätinä, M. (2005). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työleipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–55.

Kivistö, M. & Kalimo, R. (2000). Kehittymisen ja kompetenssin yhteydet työoloihin. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) Jaksaa ja joutaa: Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus. Hakapaino Oy, 123–146.

- Kolb, D. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. Helsinki: Unigrafia.
- Kuosmanen, M. & Salokoski-Tall, N. (2018). *Coaching työvälteenä työhyvinvoinnin edistämässä*. Uusimaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kurtén, S. (2007). Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita, 187–211.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.
- Laine, N. (2009). *Luja luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan?* Tampere: Taurus Media.
- Laitinen, M. (2014). *Työhyvinvointia coaching-menetelmällä*. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Leppänen, S. (2007). Narratiivinen työtapa johdon ja esimiesten coachingissa. Teoksessa Aro, A. Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 198–220.
- Liikenne- ja viestintävirasto. (2019). *Traficom Kaista sisäinen intranet*.
- Lindroos, O. (2019). *Ylijohtaja, Traficom. Keskustelu 23.9.2019*.
- Louhelainen, K. (2013). *Johdon coachingin vaikuttavuus: Coaching-tilassa rakentuva ja tilannetekijöiden muokkaama ilmiö*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

- Lähdesmäki, T. Hurme, P. Koskimaa, R. Mikkola, L. & Himberg, T. (2012). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Saatavilla <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus> (Luettu: 18.5.2020).
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Oy.
- Maltbia, T., Marsick, V. & Gosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources* 16 (2), 161–183.
- Manka, M-L. (1999). Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista: Tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F. (2020). Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? *Työn tuuli*, 29 (2020), 8–16. Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf
- Martikainen, L. (2006). Suomalaisten nuorten aikuisten elämään tyytyväisyyden monet kasvot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Marton, F. (1988). Phenomenography. A research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa Sherman, R. & Webb. R. (toim.) *Qualitative research in education: Focus and methods*. London: Falmer, 141–161.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Maula, H. (2019). Coaching toimii työelämän murroksessa. Aalto University Executive Education Oy. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/coaching-toimii-tyoelaman-murroksessa> (Luettu: 19.10.2019).

- Mezirow, J. (1981). A Critical theory of adult learning and education. *Adult Education* 32 (1981), 3–24. Washington D.C.: Adult Education Association of the United States of America.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Palmer, S. (2012). Multimodal coaching and its application to workplace, life and health coaching. *Coaching Psykologi-The Danish Journal of Coaching Psychology*, 2(1), 91–98.
- Parpei, R. (2007). Coaching tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäjänä. Teoksessa Aro, A. Feldt, T. & Ruohomäki, V. (toim.) *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 176–196.
- Parpei, R. (2008). *Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos.
- Parsloe, E. & Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring: Practical methods to improve learning*. Lontoo ja Philadelphia: Kogan Page.
- Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014*.
- Pietarinen, J. & Launis, V. (2002). Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Karjalainen, S. Launis, V. Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 42–57.
- Pohjanheimo, E. (2007). Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 39–55.
- Poikela, E. (2005). Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa Poikela, E. (toim.) *Osaminen ja kokemus: Työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press, 21–41.

- Poikela, E. & Järvinen, A. (2007). Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A. Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy, 178–197.
- Porkka, E. (2017). Edelläkävijät näyttävät tietä. Työn tuuli, 26 (2017), 17–46. Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_1_2017.pdf
- Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. (2019). Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ristikangas, V. (5.8.2019). ”Ammattimaisella coachingilla on vaikutusta”. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ammattimaisella-coachingilla-on-vaikutusta/b7de247e-2ac7-4d4c-9e2b-4150c9348fd5> (Luettu: 13.10.2019).
- Rauramo, P. (2004). Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Romana, A. (2007). Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 115–135.
- Romana, A. & Leimala, L. (2005). Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa Keskinen, S. Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 71–86.
- Ropo, A. (2012). Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa Kujala, J. Myllykangas, P. & Sauer, E. (toim.), Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press, 17–26.
- Ruokoski, V. (17.9.2018). Nuoret aikuiset eivät tee töissä mitään siksi, että niin on ollut ennenkin tapana – Diginatiivi haluaa esimieheksi pomon sijasta valmentajan. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-10376257> (Luettu: 13.10.2019).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Luettu: 11.5.2020).

- Saari, T. (2013). Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus*, 33 (2013), 95–106.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salomaa, R. (2017). *Coaching of international managers: Organizational and individual perspectives*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sinisammal, J. (2012). *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – Tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntija-haastatteluista*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Suomen coaching-yhdistys. (2019). Mitä coaching on? <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/> (Luettu 4.10.2019).
- Säntti, R. (2007). Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 137–146.
- Talouselämä. (29.5.2012). Tällainen on suomalainen coach. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tallainen-on-suomalainen-coach/08e2eb71-32ca-3334-89b4-5c34bec0e07a> (Luettu: 13.10.2019).
- Thornton, C. (2010). *Group and team coaching: The essential guide*. Sussex: Routledge.
- Tietoarkisto. (2017). *Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>
- Tietoarkisto (2020). *Informointi henkilötietojen käsittelyssä*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/aineistonhallinta/fi/tutkittavien-informointi.html>
- Tojkander, M. (14.8.2010). *Kaikki yhden puolesta*. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kaikki-yhden-puolesta/ea61e3f4-40a2-3e19-8f58-707d16846de2> (Luettu: 9.2.2020).

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Traficom. (2019). Tietoa Meistä. <https://www.traficom.fi/fi/traficom/tietoa-meista>. (Luettu 28.9.2019).
- Utriainen, K. (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulu: Oulu University Press.
- Uusiautti, S. (2015). Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa: Yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. Helsinki: Books on Demand.
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Valkonen, L. (2006). Millainen on hyvä äiti tai isä? Viides- ja kuudesluokkalaisten las-
ten vanhemmuuskäsitykset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virolainen, I. (2010). Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lap-
peenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen,
perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design
choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, 12(5), 559–577. Saa-
tavilla: www.jstor.org/stable/3085999.
- Yin, R. (2012). Applications of case study research. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelujen suunnitelma

Haastattelun rakenne:

1. Itseni esittely ja tutkimusaiheesta kertominen
2. Haastattelukäytännöt ja eettinen osuus
 - Tutkimukseen osallistuminen vapaaehtoista ja siihen osallistuminen on mahdollista keskeyttää missä vaiheessa tahansa.
 - Haastattelut tallennetaan ja niistä voidaan esittää lainauksia tutkimusraportissa
 - henkilöt eivät ole tunnistettavissa ja aineisto on luottamuksellista
 - Tutkimuksen toteuttajaan voi olla yhteydessä, jos kysyttävää
3. Mahdollisuus kysymysten esittämiseen
4. tallennuksen laittaminen päälle ja aloittaminen

Haastattelukysymykset

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kauanko olet työskennellyt Traficomissa?
2. Montako kertaa osallistuit coachingiin?
3. Millaisia tavoitteita sinulla on? (esim. työssä, elämässä yleensäkin?)

COACHING-KOKEILU

1. Oliko coaching sinulle ennestään tuttua?
2. Oliko sinulla jonkinlaisia odotuksia/toiveita ennen coachingia?
 - Täyttyivätkö tavoitteet tai vastasiko odotuksia?
3. Oletko hyödyntänyt Kaistassa julkaistuja materiaaleja coachingiin liittyen? Mitä, miten?
4. Mitä coaching-kokeiluun osallistuminen antoi sinulle? Mitä olet saanut itsestäsi irti osallistumisen myötä?
5. Oletko tarkastellut omaa toimintaasi? Millaisia vaikutuksia tarkastelulla on ollut?
6. Oletko tehnyt muutoksia tavoissasi toimia, ajatella tai tuntea? Millaisia? Millainen osuus coachingilla on ollut?
7. Mikä on erityisesti jäänyt mieleen coaching-tapaamisista?

TYÖHYVINVOINTI

1. Miten määrittelet työhyvinvoinnin, mitä se sinulle tarkoittaa?
2. Millaisia vaikutuksia coachingiin osallistumisella on ollut työhyvinvointiisi?
3. Miten coaching sinun mielestäsi liittyy työhyvinvointiin?
4. Millaisia huomioita olet tehnyt omasta tavastasi työskennellä?

TYÖSSÄ OPPIMINEN

1. Mitä työssä oppiminen sinulle tarkoittaa?
2. Kerro jokin esimerkki omasta työssä oppimisestasi.
3. Mitä työssä oppiminen vaatii? Miten sitä mielestäsi voidaan toteuttaa?
4. Oletko reflektoinut omaa osaamistasi?
5. Onko oman osaamisen reflektoinnilla ollut vaikutusta oppimiseen?
6. Miten coachingiin osallistuminen on tukenut omaa oppimistasi?
7. Onko sinulla ollut coachingiin liittyen jonkinlaisia tavoitteita työssä oppimiseen liittyen?
 - a. Mitä? Mitä olet tehnyt tavoitteiden saavuttamisen eteen?

Lopuksi: Millainen osuus coachingilla on kokonaisuutena ollut työhyvinvointiisi ja työssä oppimisen kokemuksiisi?

→ Olisiko asiat näin ilman coachingiin osallistumista?

Haluaisitko että tällaisia mahdollisuuksia järjestettäisiin jatkossa?