

Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
School of Business  
Johtaminen ja organisaatiot

**Organisaation sisäinen coaching**  
**Internal coaching in organization**

Lappeenranta 26.2.2008

Anu Pitkänen

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	2
1.1 Taustaa .....	2
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet .....	5
1.3 Tutkimusmetodologia.....	7
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	7
2 COACHING .....	8
2.1 Coachingin kehitys.....	8
2.2 Mitä on coaching.....	10
2.3 Coaching- ja osaamistarpeiden määrittely organisaatiossa.....	17
2.4 Coaching-prosessi ja roolit .....	19
2.5 Ryhmän coaching .....	30
2.6 Hyöty coaching-prosessin osapuolille .....	32
3 SISÄINEN COACHING ORGANISAATIOSSA .....	36
3.1 Coaching johtamisfilosofiana .....	37
3.2 Valmentava esimies vai ammatticoach .....	40
3.3 Esimiehen roolin muutos .....	42
3.4 Coaching-prosessi organisaatiossa.....	46
4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
LÄHDELUETTELO .....	54

# 1 JOHDANTO

”Tim Gallwey, teoksessaan *The Inner Game of Tennis*, 1979, oivalsi tenniksen peluusta sen, että siinä pelaajalla on kaksi vastustajaa: toinen on verkon toisella puolella, ja toinen on omassa mielessä, korvien välissä. Aivan kuten menestyminen huippu-urheilussa ratkaistaan korvien välissä henkisellä valmennuksella, niin myös menestyminen työelämässä ratkaistaan korvien välissä, ylittämällä itsensä.” (Kurtén, 2007,187)

## 1.1 Taustaa

Coaching terminä juontaa juurensa urheilumaailmasta, ja tämän ilmiön yhteyttä liike-elämään ja johtamiseen voidaan perustella esimerkiksi edeltävällä lainauksella. Tämän tutkimuksen aihevalintaan onkin vaikuttanut henkilökohtainen mielenkiintoni urheilussa toteutettaviin valmennuskäytäntöihin sekä niiden esiintymiseen liike-elämässä. Termiin coaching törmää helposti monissa eri liike-elämän asiayhteyksissä, kuten esimerkiksi henkilöstön ja johdon kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi, sekä organisaation kehittäminen. Koska coaching käsitteenä on laaja ja vielä toistaiseksi hyvin jäsentymätön, on tämän tutkimuksen aihetta rajattu käsittelemään organisaation sisäistä coachingia.

Nykypäivän johtajat, samoin kuin eri alojen asiantuntijat, joutuvat päivittäisessä työssään kohtaamaan entistä enemmän haasteita sekä jatkuvia muutoksia työympäristössään, samalla kun koveneva kilpailu tuntuu saavan ylliotteen organisaation eri tasoilla työskentelevistä ihmisistä. Kiire ja työntekijöille kohdistuvat paineet aiheuttavat uskonpuutetta, kun aika ei aina riitä oman työn tarkoitukseen keskittymiseen ja kokonaisuuden ymmärtämiseen. Organisaatorakenteiden madaltumisen seurauksena myös tehokkuusnäkökulma on uudistunut, sillä pienemmältä määrältä johtajia ja henkilöstöä odotetaan entistä enemmän tulosta, sitoutuneisuutta sekä aloitteellisuutta ottaa vastuu omasta työstään kehittäen sekä itseään että työtään (Barry, 1994). Suuri työmäärä ja lukemattomat työtunnit eivät enää tänä päivänä ole mitään arvoja, vaan nykyään arvostetaan enemmän työn laadukkuutta ja sen järkevää organisointia. Räsänen (2007, 16) mukaan ei

coachinginkaan tarkoituksena ole, että valmennettava juoksisi entistä kovempaa, vaan että tämä tekisi työnsä fiksummin. Coaching on tulevaisuuden tapa johtaa.

Organisaatioissa henkilöstön hyvinvointi ja heidän osaamisensa ovat entistä enemmän tarkkailun alla, sillä tänä päivänä henkilöstö nähdään yritysten tärkeimpänä voimavarana. Asiantuntevasta ja motivoituneesta henkilöstöstä kilpaillaan ja omaa organisaatiota pyritään kehittämään entistä kilpailukykyisemmäksi ja houkuttelevammaksi, myös tämä henkilöstönäkökulma huomioon ottaen. Tämän päivän työntekijät arvostavat työnantajassa paljon muutakin kuin hyvää palkkaa ja motivoivaa työtä. Tasa-paino työn ja muun elämän välillä sekä itsensä kehittämisen mahdollisuudet nähdään työpaikkavalinnoissa entistä tärkeämpinä. Tähän haasteeseen vastatakseen organisaatiot ovat alkaneet panostaa henkilöstönkehittämisjärjestelmiinsä, ja tässä coaching on yksi tuoreimmista ja houkuttelevimmista menetelmistä, sillä siinä yhdistyvät sekä yksilön että organisaation tavoitteet (Räsänen, 2007, 15).

Vaikka henkilöstönkehittämistä ja sen järjestelmiä on tutkittu sekä Suomessa että kansainvälisestikin paljon, on coaching omana tieteenalanaan vielä hyvin nuori. Mikään uusi juttu ei coaching kuitenkaan kokonaisuudessaan ole, sillä onhan jo pitkän aikaa ymmärretty tuloksen tekemisen, saavutusten sekä itsensä kehittämisen tärkeys (Morris, 2000). Coaching on alkanut esiintyä yleisemmin businesskirjallisuudessa ja tutkimuksissa vasta 1980-luvulta alkaen, jolloin sitä alettiin hyödyntää lähinnä yrityksen johdon kehittämismenetelmänä (Harmaja & Hellbom, 2007, 215). Coachingin juuret ulottuvat kuitenkin kauemmaksi historiaan. Käsitteenä coaching on rantautunut liike-elämään USA:sta, jossa sen suosio menetelmänä ja ammattina on kasvanut räjähdysmäisesti 1980-luvun lopulta lähtien (Results Coaching Systems, 2004, 1). Coaching vahvistettiin kansainvälisen coaching-yhdistyksen, International Coach Federation, perustamisen yhteydessä 1996 (Harmaja & Hellbom, 2007, 221).

Coachingia on tieteellisesti tutkittu vasta jonkin verran, mutta tutkimuskohteena se on kasvattanut mielenkiintoa, sillä myös suomessa väitöskirjoja sekä aihetta koskevaa tutkimusta ja kirjallisuutta on lisääntyvässä määrin työn alla eri akateemisten koulukuntien toimesta (kts. esim. Räsänen, 2007). Kansainvälisiä artikkeleita

coachingista on viimeisen 10 - 15 vuoden aikana julkaistu aktiivisesti. Kirjallisuutta coachingista ovat julkaisseet pääasiassa liikkeenjohdon konsultit, ja nämä teokset ovat lähinnä oppaita coaching-prosessin toteuttamiseen tai case-esimerkkejä onnistuneista coaching-prosesseista, tästä esimerkkeinä Hirvihuhta (2006) sekä Hunt ja Weintraub (2002). Julkisuuttakin aihe ja menetelmä ovat saaneet eri lehdissä julkaistujen artikkeleiden kautta ja näin herättänyt myös yleisön mielenkiinnon. Vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa (Järvinen & Salojärvi, 2007, 18) coaching sijoittui henkilöstön kehittämismenetelmien listan kärkisijalle, ja se koettiin kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi menetelmäksi tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessa.

Coaching on toistaiseksi esiintynyt kirjallisuudessa lähinnä organisaation ulkopuolisen ammattilaisen, eli coachin, toteuttamana prosessina, ja näin coachingista on liike-elämässä pikkuhiljaa muodostunut oma toimialansa perinteisen konsultoinnin rinnalle. Organisaation sisäisenä prosessina coaching on tekemässä tuloaan, sillä ulkopuolisen ammattilaisen sijaan yrityksen omat esimiehet halutaan kouluttaa valmentajiksi, ja näin coachingista on tulossa osa yrityksen käytännönjohtamista (kts. esim. Pulse, 2005). Tällainen muutos organisaatiossa ja johtajan roolissa on merkittävä, kun aikaisemmat valvonta- ja valtasuhteet asteittain vaihtuvat mahdollistajan ja tukijan rooliksi (kts. esim. Viitala 2007a). Tämän päivän asiantuntijaorganisaatiossa valmentava johtaminen luo puitteet jatkuvalla kehitymiselle ja menestykselle.

Kun aikaisemmin uskottiin henkilöstön osaamisen kehittämiseen erilaisten koulutusten ja kurssien muodossa, ymmärretään tänä päivänä paremmin työntekijöiden erilaisuutta sekä tarvetta henkilökohtaiseen ja yksilölliseen kehittämiseen. Vaikka koulutuksen arvoa ei ole kieltäminen, on todettu, ettei yhteisopiskelu kuitenkaan riitä vastaamaan kaikkiin tänä päivänä kohdattaviin johtamisen ja työelämän haasteisiin. On hyvin mahdollista, että esimerkiksi coachingin avulla voidaan vahvistaa yksilön oppimista parantamalla hänen itseluottamustaan ja saamalla hänen koko potentiaalinsa käyttöön, palvellen samalla kertaa sekä koko organisaation että yksilön kehittymistä. (Aaltonen et al. 2005, 303)

Kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia sekä niistä kirjoitettuja artikkeleita tarkastellen voidaan todeta, että coachingia on tutkittu Suomessa toistaiseksi vielä vähän mutta maailmalla hyvinkin aktiivisesti. Tutkimusta ovat aikaisemmin tehneet pääasiassa yritysmaailmassa toimivat konsultit sekä henkilöstön kehittämisen ja johtamisen parissa työskentelevät henkilöt. Tutkimusta on tehty lähinnä coachingista ilmiönä ja vallitsevana trendinä sekä sen vaikutuksista yrityksen ja henkilöstön kehitykseen sekä menestykseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Coaching on käsitteenä vielä hyvin jäsentymätön, ja varsinkin suomenkielessä sille ei ole vielä löytynyt vakiintunutta suomennosta. Kirjallisuudessa törmääkin usein käytettävän valmennusta tai valmentavaa johtamista, jopa sparrausta, synonyyminä coachingille. Kun Suomen Coaching-yhdistys perustettiin 2004, päädyttiin käyttämään englannin kielestä lainattua coaching-sanaa, sillä näin haluttiin rajata coaching menetelmänä (Harmaja & Hellbom, 2007, 216). Viitalan (2007a, 84) mukaan termi on vakiintunut suomenkieleen myös vetovoimaisuutensa takia. Coachingin ja muiden henkilöstön kehittämismenetelmien kenttä käsitteineen voi tuntua sekavalta menetelmien osittaisten päällekkäisyyksien vuoksi. Coaching onkin saanut vaikutteita muun muassa työnohjauksesta, mentoroinnista, konsultoinnista sekä psykoterapiasta, sillä menetelmissä on havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia (Räsänen, 2007, 17). Näitä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita tullaan tässä tutkimuksessa jäljempänä selvittämään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä coaching on, samoin kuin tarkastella miltä tämä ilmiö näyttää organisaation sisällä, kun esimies astuu coachin saappaisiin. Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastaus tässä tutkimuksessa käyttäen aineistona kirjallisuuslähteitä sekä artikkeleita. Tarkoituksena on myös selvittää coachingin ja sen sukulaiskäsitteiden suhdetta toisiinsa, samoin kuin selvittää coachingin hyötyjä. Tutkimusongelman voisi kiteyttää seuraavin kysymyksin:

- Mitä on coaching?
- Miten coaching toteutuu organisaation sisällä?

Tutkimuksen kappaleissa 2 ja 3 käsitellään näitä aihepiirejä ja syvennyttään niiden osa-alueisiin. Tutkimuksessa käytetyn aineiston pohjalta pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä ovat seuraavat:

**Coaching** on vuorovaikutukseen perustuva, sekä henkilökohtainen että tavoitteellinen, rajattu valmennusprosessi, jossa yhdistyvät sekä organisaation tavoitteiden saavuttaminen että yksilön kehittyminen. (Räsänen, 2007, 15–17)

**Business coaching** on tavoitteellinen työ- ja liike-elämässä toimivien henkilöiden valmennus, jossa painopiste on vahvasti johtamisessa ja esimiestyössä, ollen nimenomaan johtajien ja asiantuntijoiden kehittämismenetelmä. (Räsänen, 2007, 15)

**Organisaation sisäinen coaching** on organisaation itsensä määrittelemä valmennusprosessi, jossa valmentajana toimii esimies. (Hirvihuhta, 2006, 7)

**Coach** on valmentaja, joka on joko organisaation ulkopuolinen henkilö, johtaja tai esimies, joka toimii coaching-prosessissa ohjaajana. (Hirvihuhta, 2006, 7)

**Coaching manager** on valmentajana toimiva esimies tai johtaja. (Hunt & Weintraub, 2002, 1)

**Coachee** on coachattava tai valmennettava henkilö, joka on ylimmän johdon edustaja, esimies tai asiantuntija, ja haluaa parantaa työsuoritustaan sekä tarkastella ammatillisia päämääriään. (Hirvihuhta, 2006, 6)

Coachingin ja business coachingin välisenä erona mainittakoon business coachingin vahva painotus liike-elämään ja organisaation tavoitteisiin, unohtamatta kuitenkaan coacheen henkilökohtaista ulottuvuutta. (Harmaja & Hellbom, 2007, 219)

Tässä tutkimuksessa käytetään coachingista myös nimitystä valmentava johtaminen, valmennus tai coachaus, sekä coacheesta nimitystä valmennettava tai coachattava,

mikäli näitä käsitteitä on käytetty kirjallisuuslähteissä, tai riippuen siitä, mikä käsite parhaiten sopii asiayhteyteen.

### **1.3 Tutkimusmetodologia**

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja perustuu valmiisiin aineistoihin, kuten aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen sekä tieteellisiin artikkeleihin. Tämä tutkimus, kuten kvalitatiiviset tutkimukset yleisestikin, pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan tiettyä ilmiötä, sekä rakentamaan teoreettista perustietoa ilmiöstä analysointia unohtamatta. Tässä työssä tutkittava ilmiö on organisaation sisäinen coaching. (Eskola & Suoranta, 2003, 19,118)

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus tulee olemaan teoreettinen ja muodostamaan teoriaosan työn jatkeeksi kirjoitettavaan Pro gradu - tutkielmaan. Tämä tutkimus koostuu neljästä kappaleesta ja työssä esitettävä teoriaosuus jakautuu edelleen kahteen osioon. Johdannon jälkeen kappaleessa 2 käsitellään coachingia yleisesti, sen kehitystä ja mitä coaching itse asiassa onkaan. Kappaleessa tutustutaan myös coachingin ja organisaation osaamistarpeiden määrittelyyn, sekä itse coaching-prosessiin että sen hyötyihin kaikkien osapuolien näkökulmat huomioon ottaen. Tämän lisäksi tarkastellaan vielä valmennusprosessia ryhmäcoachingin näkökulmasta.

Kappaleessa 3 käsitellään organisaation sisäistä coachingia ja tutustutaan coachingiin johtamisfilosofiana. Kappaleessa pohditaan, minkälainen valmentaja on sekä yksilön että organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta parempi vaihtoehto; ammatticoach vai valmennuskoulutuksen saanut esimies. Lisäksi tutustutaan vielä valmentavaa johtamista toteuttavan esimiehen roolin muutokseen ja coachingiin organisaation sisäisenä prosessina. Tutkimuksen lopussa esitetään johtopäätökset.



## 2 COACHING

Tässä luvussa tutustutaan coachingin kehitykseen ja tarkastellaan mitä coaching itse asiassa on, sekä vertaillaan tätä sen lähikäsitteisiin selventääksemme mitä coaching pitää sisällään, kun on kyse sekä henkilöstön että organisaation kehittämisestä. Tämän jälkeen käsitellään organisaation coaching – ja osaamistarpeiden määrittelyä sekä tätä seuraavaa valmennusprosessia. Luvussa tarkastellaan myös, minkälaisia rooleja prosessin osapuolille muodostuu, sekä tutustutaan tilanteeseen, jossa valmennettavana on ryhmä. Luvun lopussa käsitellään vielä coachingin hyötyjä valmennusprosessin eri osapuolten näkökulmasta.

Coachingia ei toistaiseksi ole noteerattu todellisena johtamisen välineenä, mutta suosion kasvaessa saavutetut tuloksetkin ovat tulleet paremmin yleiseen tietoisuuteen, varsinkin, kun on alettu ymmärtää työntekijän oppimisen sekä valtuuttamisen tärkeys liiketoiminnallisen menestyksen mahdollistajina. Coaching nähdään tänä päivänä ainutlaatuisena menetelmänä muihin henkilöstön sekä organisaatioiden kehittämismenetelmiin verrattuna. (Phillips, 1994)

Coachingin avulla pyritään vastaamaan työelämässä vallitsevaan paineeseen ja jatkuviin muutoksiin, niin yksittäisten työntekijöiden kuin organisaatioidenkin tasolla. Tarve sekä henkilöstön että yritysjohton jatkuvaan kehittämiseen on avannut portin räjähdysmäisesti kasvavalle coaching-suuntaukselle, joka ei tule jäämään vain hetken trendiksi, vaan on saavuttamassa paikkansa tehokkaana henkilöstön kehittämismenetelmänä sekä organisaatioiden johtamistapana.

### 2.1 Coachingin kehitys

Coaching ei ole todellisuudessa mikään viimeisten vuosikymmenien keksintö, vaikka myös tällaiseen väitteeseen kirjallisuudessa usein törmääkin. Esimerkiksi Johnsonin (1998) mukaan coaching olisi 1990-luvun keksintö, jossa on viimein ymmärretty työn, yrityksen arvojen sekä henkilökohtaisten tarpeiden että kehittymisen yhteys organisaation menestystekijänä. Vaikka hänen ajatuksensa onkin tärkeä, on coachingia ja valmentavaa johtamista kohdattu ihmisten päivittäisessä toiminnassa jo

pitkään, ja kokemuksia siitä on monenlaisia, sillä esimerkiksi vanhempien tai opettajien, jotka ovat uskoneet lapsensa potentiaaliin ja olleet tukemassa tätä tavoitteidensa saavuttamisessa, voidaan kuvitella hyödyntäneen coachingia (Harmaja & Hellbom, 2007, 214). Myös Wilson (2004) toteaa, ettei coaching ole mitään uutta, vaan on aina ollut olemassa, esimerkiksi kahden välisenä suhteena, jossa toinen osapuoli on toiminnallaan mahdollistanut toisen kehittymisen inspiroimalla tätä sekä luomalla uusia näkökulmia tämän ajatteluun. Hänen mukaansa oppiminen on myös viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana kehittynyt ohjatusta kohti itseohjautuvaa oppimista. Tällainen kehitys on huomattavissa myös liike-elämässä, sillä käsky- ja valtasuhteet ovat muuttuneet yhdessä tekemiseksi sekä organisaation oppimiseksi yksilöidensä kautta.

Coaching on tullut liike-elämään urheilusta. Ensimmäiset tutkimukset aiheesta sekä viittaukset johtamiseen ovat peräisin 1950-luvulta. Ilmiön juuret voidaan kuitenkin ulottaa kauemmaksi menneisyyteen, jopa antiikin filosofeihin asti, jolloin käytettiin kyselemällä tehtävää tutkimusta ja asioiden perusteiden määrittelyä. Sana coach on puolestaan tullut englanninkielen sanastoon 1500-luvun tienoilla, tosin sen merkitys on vuosien varrella muuttunut, tarkoittaen tänä päivänä henkilöä, joka auttaa toista henkilöä pääsemään nykytilasta tavoitettiin. Ongelmanratkaisutaitoja kehittävä elämäntaidollisten valmiuksien kehittämisohjelma (life skills coaching) sai alkunsa USA:ssa 1960-luvulla, jonka jälkeen coaching on kasvanut omaksi toimialaksi eri suuntauksineen. Business coaching on myös lähtöisin USA:sta, jossa menetelmän suosio on ollut kasvussa 1980-luvulta lähtien ja josta käsite on laajentunut eripuolille maailmaa (Results Coaching Systems, 2004, 1). Executive coaching on esiintynyt liike-elämässä 1980-luvulta alkaen, jolloin coachingia alettiin hyödyntää johtajuuden kehittämisohjelmissa, kohdentaen coaching organisaatioiden ylimmän johdon kehittämismenetelmäksi. (Harmaja & Hellbom, 2007, 214–215)

Koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ovat monet työnantajat todenneet coachingin olevan ratkaisu, jolla pystytään tehokkaasti vastaamaan henkilöstön ja organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Tämän seurauksena coachingista on hiljalleen muodostunut kansainvälisesti tunnustettu toimiala, jonka sertifioitua koulutusta tarjoaa esimerkiksi vuonna 1996 perustettu International Coach Federation. Viimeisen kymmenen vuoden aikana coaching on rantautunut Suomeen

useiden kansainvälisten yritysten kautta, joten Suomessa toimiala on vielä hyvin nuori. Vuonna 2004 perustettiin Suomen Coaching-yhdistys ry, joka painottuu erityisesti business coachingiin ja pyrkii liike-elämään liittyvän coachingin kehittämiseen sekä alan tunnettuuden ja arvostuksen lisäämiseen. (Harmaja & Hellbom, 2007, 221, 225)

Coachingia varjostaa käsitteen laajuus ja jäsentymättömyys, sillä coachingista on olemassa erilaisia suuntauksia, elämäntapa coachingista business coachingiin. Jopa alan ammattilaisten keskuudessa vallitsee aika-ajoin epäselvyys siitä, mitä coaching on ja miten se toimii. Huolimatta siitä, että yhteistä määrittelyä ei coachingille ole kansainvälisesti vielä löytynyt, on todettu, että ainakin liike-elämän osalta business coachingin käsite on vakiintunut ja ilmiötä arvostetaan. (Morris, 2000)

Tomlinsonin (2002) mukaan on coachingia perinteisesti käytetty niiden työntekijöiden suoritusten parantamiseen, joiden suorituksessa on ollut havaittavissa ongelmia. Lähtökohta on vuosien saatossa muuttunut, sillä coachingia käytetään nykyään nimenomaan lahjakkaiden työntekijöiden kohdalla, kehittämällä heitä entistä paremmiksi. Coachingiin törmäävät usein uuteen tehtävään nimetyt tai esimiesasemassa toimivat henkilöt. Näin coachingin avulla pyritään madaltamaan kynnystä uusien haasteiden vastaanottamisessa. Myös työntekijöiden muuttuneet prioriteetit ovat kasvattaneet henkilökohtaisen coachingin tarvetta, sillä itsensä kehittäminen, sekä työn ja muun elämän tasapaino koetaan entistä tärkeämpinä. Sweeney (2007) painottaa, että coachingista on hiljalleen tullut sekä yksilölle että organisaatiolle helposti saatavilla oleva työkalu, jolla on vaikutusta molempien osapuolien menestykseen. Samalla coachingin tarjontaa on organisaatioissa laajennettu koko avainhenkilöstölle, sekä ammatillisen että henkilökohtaisen kehittymisen välineeksi.

## **2.2 Mitä on coaching**

Kuten aikaisemmin todettu, on coaching laaja käsite jakautuen omiin alalajeihinsa valmennuksen tarkoituksen perusteella. Tästä johtuen määrittelyjä käsitteelle on

useita riippuen tarkasteltavasta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan mitä liike-elämässä toteutettava business coaching on.

Räsänen (2007, 15–17) on määritellyt coachingin olevan vuorovaikutukseen perustuva tavoitteellinen sekä rajattu valmennusprosessi, jossa yhdistyvät yksilön kehittäminen sekä organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Business coachingin hän määrittelee koskemaan nimenomaan työ- ja liike-elämässä toimivien henkilöiden valmennusta, jossa painopiste on johtamisessa ja esimiestyössä. Tämä tekee business coachingista eri alojen asiantuntijoiden ja johtajien kehittämismenetelmän. Räsänen mukaan business coachingin ohella käytetään myös termiä executive coaching, kun prosessi on suunnattu nimenomaan ylimmälle johdolle, tai leadership coaching, kun on kyse johtamistaitojen kehittämisestä.

Coaching on myös menetelmiä, keinoja sekä asenteita, joiden avulla saadaan valmennettava saavuttamaan tai jopa ylittämään hänelle asetetut tavoitteet, sekä kohentamaan ammattitaitoaan ja suorituskykyään. Coachingilla tarkoitetaan useimmiten yksilövalmennusta, mutta valmennettavana voi yhtä hyvin olla myös ryhmä, kuten myöhemmässä luvussa esitetään. Oli valmennettavana sitten yksilö tai ryhmä, voi valmentajana toimia joko organisaation ulkopuolinen coach tai esimiesasemassa oleva henkilö. Kun valmentajana toimii coacheen oma esimies, ja tavoitteet prosessille on määritelty huomioiden sekä organisaatio että valmennettava, voidaan puhua organisaation sisäisestä coachingista. (Hirvihulta, 2006, 6-8)

Aaltonen et al. (2005, 305) ovat määritelleet coachingin prosessin osapuolien henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaksi tavoitteelliseksi oppimis- ja vuorovaikutusprosessiksi, jossa valmennuksen sisällön määräävät valmennettavan yksilön sekä hänen työnantajansa tarpeet ja päämäärät. Määritelmien pohjalta tulee esille coachingin erikoisuus; coaching pyrkii kehittämään sekä yksilöä että organisaatiota yhdistäen osapuolten tavoitteet yhtenäiseksi prosessiksi.

Coachingin voi yhdistää myös tilannekohtaiseen johtamiseen ja just in time - ajatteluun organisaatioiden osaamisen kehittämisessä, sillä coachingin avulla voidaan vastata nimenomaan sekä henkilökohtaisiin että tilannekohtaisiin tarpeisiin, koska prosessissa tapahtuva toiminta on pääosin oppijalähtöistä ja itseohjautuvaa

oppimista (Viitala, 2007a, 84). Valmennettava onkin coaching-prosessin avainhenkilö. Ilman hänen oma-aloitteisuuttaan tai motivaatiotaan uuden oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen prosessi tuskin etenee kovin lupaavasti, sillä eihän esimerkiksi urheilussakaan valmentaja tee suoritusta urheilijan puolesta. Coachingissa on tärkeää coacheen aktiivisuus, sekä valmentajan rooli puitteiden luoja ja tausta tukena.

Kurténin (2007, 187) mukaan coachingin tarkoitus on tähdätä parempiin tuloksiin, itsensä ylittämiseen ja parempaan johtamiseen. Hänen mielestään tämä määritelmä pätee varsinkin kun coachingia toteutetaan johto- ja esimiestasolla työskentelevien ihmisten parissa, ja toteaa coachingin tärkeimmän tuloksen olevan valmennettavan uusien oivallusten esille saaminen sekä niiden kokeileminen käytännössä. Myös Johnson ja McGuinness (2004) tuovat esille coachingin tärkeiden uusien näkökulmien ja oivallusten mahdollistajana; valmennettavan ahaa-elämysten myötä on mahdollista saavuttaa edistymistä ja saada aikaan vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä näkökulmia tarkasteltavaan aiheeseen. Coachingin tarkoituksena onkin herätellä valmennettavan erinomaisuutta saamalla hänet tunnistamaan voimavaransa ja luottamaan itseensä, sekä tämän seurauksena ottamaan koko potentiaalinsa käyttöön (Romana, 2007, 118).

Monissa muissa henkilöstön kehittämismenetelmissä, joita myöhemmin tässä luvussa vertaillaan coachingiin, keskitytään yksilön kehittämiseen joko tieto-taito-osa-alueella tai henkisellä puolella, yhdistyy coachingissa nämä molemmat osa-alueet. Popper ja Lipshitz (1992) esittävät mallin, jossa coaching koostuu kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä keskitytään parantamaan yksilön suoritusta ja keskitytään taitotason parantamiseen, kun toisen näkökulman ytimessä on valmennettavan psykologinen ulottuvuus, jossa keskitytään parantamaan yksilön itsetuntemusta ja uskoa omaan tekemiseensä esimerkiksi valtuuttamisen avulla.

Tärkeää coachingissa on tavoitteiden asettaminen ja pyrkiminen toteuttaa tehtävät laaditussa aikataulussa. Tavoitteet tulisi räätälöidä palvelemaan sekä yksilöä että organisaatiota. Coachingin avulla voidaan saavuttaa tasapaino organisaation tavoitteiden sekä yksilöiden tarpeiden välille motivoiden ja parantaen molempien osapuolien tuottavuutta. Valmennettavat arvostavat coaching-prosessia, sillä

kehittyessään heidän itseluottamuksensa paranee ja he kokevat työnantajansa arvostavan heitä sekä tekemäänsä työtä. Palautteen antaminen ja coacheen inspiroiminen ovat osa valmentajan roolia. Coachingin avulla voidaan parantaa työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja ja saada esiin heidän luovuuttaan. Oman työn kehittäminen ja sen tärkeyden ymmärtäminen osana suurempaa kokonaisuutta ovat osa-alueita, joihin coachingilla on positiivista vaikutusta. (Sweeney, 2007)

Liike-elämässä toteutettava coaching perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen dialogiin, jossa valmentaja rohkaisee valmennettavaa uudenlaiseen ajatteluun kysymysten avulla ja tarjoaa rakentavaa palautetta sekä suorituksesta että uusista ajattelumalleista. Yksilön kehittämiseen tähtäävä coaching perustuu pääasiassa valmennettavan tavoitteisiin ja toiveisiin, mutta siihen pyritään yhdistämään myös organisaation tavoitteet. Coachingin tapahtuessa organisaation sisäisenä prosessina ja esimiehen valmentaessa on lähtökohtana useimmiten organisaation tavoitteet. Unohtaa ei tule kuitenkaan valmennettavien henkilökohtaisia tarpeita, sillä organisaatiot oppivat yksilöiden kautta. (Hunt & Weintraub, 2002, 5)

Coachingia esiintyy organisaatioiden eri tasoilla ja erilaisissa tilanteissa, koska sen avulla pyritään vastaamaan jatkuvan kehittämisen tarpeisiin sekä myös mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Useimmiten coachingia käytetään rohkaisemaan henkilöstöä toimimaan uusissa tehtävissä, varsinkin jos se edellyttää esimiehenä toimimista. Tällöin on coaching hyvä apuväline esimerkiksi johtamistaitojen kehittämiseen. Coachingia hyödynnetään lahjakkaiden ja kyvykkäiden työntekijöiden kehittämiseen, heidän koko potentiaalinsa tunnistamiseksi ja saattamiseksi käytäntöön, sekä vastatakseen heidän henkilökohtaisiin sekä välittömästi työtehtäviin liittyviin haasteisiin. Vaikean tai haastavan työtehtävän kohdalla valmentaja rohkaisee ja auttaa valmennettavaa analysoimaan tilannetta ja luomaan vaihtoehtoisia ratkaisuja, sekä etenemään kohti menestyksestä toteutusta. (Axmith, 2004)

Coachingin kysynnän kasvaessa alan palvelujen saatavuus on lisääntynyt valtavasti, ja syynä tähän ovat Morrisin (2000) mielestä coachingin positiiviset vaikutukset yritysten tulokseen. Koska coaching auttaa henkilöstöä motivoitumaan, kehittymään ja saavuttamaan tavoitteitaan, se palvelee yritystä menestymisen sekä henkilöstön sitoutuvuuden osa-alueilla. Morris peilaa coachingia myös strategiaan, sillä

molemmissa on tärkeää tiedostaa nykytila ja määritellä haluttu tavoitetila sekä tehdä suunnitelma tavoitetilan saavuttamiseksi. Kuten ei strategia, ei myöskään coaching itsessään voi taata menestystä. Tulosten saavuttamiseksi tarvitaan onnistunutta toteutusta sekä osapuolten sitoutumista ja yhteistyötä.

Coaching on henkilöstön ja organisaation kehittämismenetelmä, joka pyrkii yhdistämään näiden osapuolten tavoitteet saamalla aikaan pysyvää muutosta ja jatkuvaa kehitystä. Coaching ei pääasiallisesti tarjoa nopeita ratkaisuja ongelmatilanteisiin, vaikka tällaisiakin voi menestyksekkäissä prosesseissa ajoittain tapahtua. Jatkuvan kehityksen saavuttaminen ja toimintatapojen muutos edellyttää kaikkien osapuolien sitoutumista, sekä valmennettavalta tahdon ja tietoisuuden, sekä itsehavainnointikyvyn ja joustavuuden lisääntymistä. Coachingin tavoitteena onkin lisätä valmennettavan kyvykkyyttä ja saattaa tämä käytäntöön. Kun coachingia toteutetaan ajatuksella ja sitoudutaan tavoitteisiin pitkällä aikavälillä, voidaan menetelmän avulla saavuttaa positiivisia ja pitkälle tulevaisuuteen ulottuvia tuloksia (Barry, 1994). Tulokselliseen coachingiin tarvitaan toimivia henkilökemioita sekä saumatonta yhteistyötä organisaation, valmentajan ja valmennettavan välillä. (Räsänen, 2007, 16–17)

Henkilöstön kehittämismenetelmien kenttä on laaja, samoin coachingin, joka jo itsessään jakaantuu erilaisiin alalajeihin sen perusteella, mikä on coaching-prosessin luonne ja tarkoitus, esimerkiksi business coaching ja executive coaching. Coaching-menetelmän määrittely ja ymmärtäminen voi tuntua joskus hämmentävältä, johtuen sen osittaisesta samankaltaisuudesta muiden kehitysmenetelmien kanssa. Coaching on saanut vaikutteita muun muassa työhøjauksesta, mentoroinnista, konsultoinnista sekä psykoterapiasta. Menetelmien välillä on havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, mutta ajan myötä on coaching muotoutunut omaksi menetelmäkseen, joka viime aikoina on saavuttanut suuren mielenkiinnon liike-elämän toimijoiden keskuudessa. (Räsänen, 2007, 17)

Coachingiin verrattuna työhøjaus on prosessina avoin, ja sen tavoitteet ovat yleisellä tasolla määriteltäviä koskien yksilön henkilökohtaista kasvua sekä työssä kehittymistä, tällöin myös ohjaajan rooli on neutraali (Luoma & Salojärvi, 2007, 28). Työhøjauksta käytetään tapauksissa, joissa on tarvetta tutkia ja jäsentää työhön

liittyviä näkökulmia, kun esimerkiksi coachingissa lähtökohtana on tavoitetta kohti pyrkiminen muutoksen avulla. Verrattuna perinteiseen työnohjaukseen, on ratkaisukeskeinen työnohjaus tavoitteellisempaa ja konkreettisiin tuloksiin pyrkivää, ja lähestyy myös aktiivisemman ohjaajan myötä menetelmänä coachingia (Hirvihuhta, 2006, 17). Kuten coaching, on työnohjauskin menetelmänä moniulotteinen, ja tämän vuoksi menetelmän tarkka määritelmä perustuu aina tapauskohtaiseen lähestymistapaan. (Harmaja & Hellbom, 2007, 218)

Mentorointi puolestaan perustuu kokemuksellisen tiedon siirtoon pätevöityneemmältä osapuolelta kokemattomammalle. Coachingin tavoin mentorointia käytetään sekä johdon että asiantuntijoiden kehittämismenetelmänä, mutta nimenomaan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja kehityskykyisten henkilöiden ohjauksessa, jotta varmistetaan kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation nuoremmille jäsenille (Lankinen et al. 2004, 94). Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jolla on Viitalan (2007b, 192) mukaan kaksi tarkoitusta. Psykososiaalinen tarkoitus sisältää tukea ja rohkaisua, kun taas toinen näkökulma painottuu työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Mentorointiprosessi on työnohjauksen tavoin luonteeltaan avoin ja voi olla pitkäkestoinenkin, tähdäten mentoroitavan yleiseen kasvuun. Coachingin perustana puolestaan on aina tarkoin määritellyt tavoitteet ja aikataulu, joiden avulla pyritään sekä yksilön että organisaation kehittämiseen ja menestymiseen. (Luoma & Salojärvi, 2007, 28)

Konsultointi voidaan puolestaan määritellä prosessiksi, jossa organisaation ulkopuolisella asiantuntijalla on tarjota asiakkaalleen ratkaisuja ja erityisosaamista tietyn ongelman tai tilanteen selvittämiseksi (Harmaja & Hellbom, 2007, 217). Konsultointi voi olla joko lyhyt tai pitkäaikainen prosessi riippuen rajatun ongelman tai haasteen luonteesta. Prosessissa konsultti opastaa toista henkilöä tai ryhmää etsimään käytännön ratkaisua tai vaihtoehtoista näkökulmaa ongelmaansa. Konsultoinnille on myös ominaista, että konsulttina toimiva henkilö on alansa ammattilainen. (Aaltonen et al. 2005, 307)

Vaikka coachingin avulla pyritäänkin liike-elämän tavoitteita painottaen vaikuttamaan myös valmennettavan henkiseen puoleen, on psykoterapia kuitenkin aivan oma tieteenalansa. Perinteisessä psykoterapiassa lähtökohtana ovat asiakkaan ongelmat,



kun coachingissa pyritään nimenomaan vahvistamaan coacheen henkistä otetta painottamalla vahvuuksia sekä onnistumisen mahdollisuuksia (Räsänen, 2007, 16, 18). Kuten Bluckert (2005b) toteaa, coaching ei ole terapiaa, vaikka menetelmät omaavat joitakin samanlaisia piirteitä. Molemmat menetelmät voivat vaikuttaa käyttäytymisen muutokseen ja itsetuntemukseen, joilla puolestaan on vaikutusta yksilön suoritukseen ja hyvinvointiin. Menetelmiin kuuluu myös Bluckertin mukaan samankaltaisia käytäntöjä, kuten kuunteleminen ja kyseleminen, joiden tarkoituksena on herättää yksilössä tietoisuutta itsestään ja ympäröivästä tilanteesta. Coachingin ja terapian erot ovat kuitenkin selkeät. Bluckert painottaa, että terapia perustuu menneisyyteen ja ongelmiin, kun coaching on puolestaan kyvykkäiden yksilöiden kehittämismenetelmä, jolla tähdätään tulevaisuuden menestykseen, huomioiden sekä yksilön henkilökohtaiset että hänen työnantajansa liiketoiminnalliset tavoitteet. Kun terapia on yleensä kahden välinen prosessi, kuuluu coachingiin kolme osapuolta; valmennettava, organisaatio ja valmentaja. Coachingin ja terapian osittaisista yhtäläisyyksistä huolimatta suurin ero on menetelmien tarkoituksessa; coachingin tarkoituksena on parantaa yksilön tehokkuutta ja suoritusta, eikä keskittyä elämän yleensä, vaikka valmennettava onkin aina huomioitava kokonaisuutena.

Edellä vertailtujen menetelmien osittaiset päällekkäisyydet tuskin tulevat poistumaan, vaikka menetelmien rajauksia jatkossa tarkennettaisiinkin, sillä menetelmien alalajit määräytyvät usein tilannekohtaisen näkökulman mukaan. Syynä tähän menetelmien kirjoon on niiden pitkä historia, jonka aikana, ja vielä tänäkin päivänä, alojen ammattilaiset ottavat oppia toisista menetelmistä kehittäen omaansa monipuolisemmaksi ja kiinnittäen huomioita samasta aihealueesta erilleen kehittyneisiin näkökulmiin. (Bluckert, 2005b)

Verrattuna edellä esitettyihin menetelmiin, on coaching muotoutunut nimenomaan liike-elämän tavoitteiden saavuttamiseen tähtääväksi toiminnaksi, jossa henkilökohtaisen tai ryhmävalmennuksen avulla pyritään yksilöiden henkilökohtaiseen kasvuun niin ammatillisesti kuin ihmisenä yleensä. Organisaatiot puolestaan saavat liiketoiminnalliset tavoitteensa toteutumaan kyvykkäiden ja motivoituneiden sekä hyvinvoivien työntekijöidensä kautta. Tämän päivän monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä coaching saattaa usein olla paras menetelmä, kun halutaan saavuttaa tarkkaan määritellyt

tavoitteet, huomioiden myös toiminnan tulokset pitkällä aikavälillä (Luoma & Salojärvi, 2007, 32). Koska coachingissa yhdistyvät sekä yksilön että organisaation toiveet, tavoitteet ja menestyminen, pyritään menetelmän avulla menestyksekkääseen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

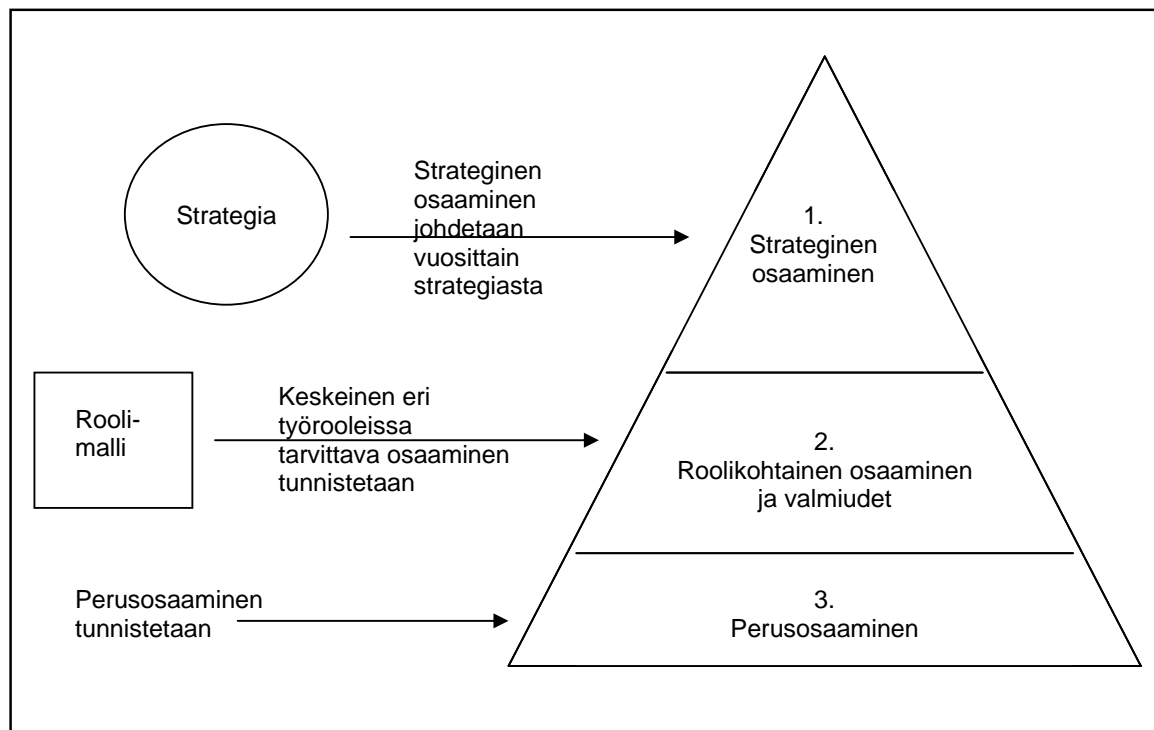
### **2.3 Coaching- ja osaamistarpeiden määrittely organisaatiossa**

Koska osaava henkilöstö on tänä päivänä yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista, panostetaan henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin entistä enemmän. Organisaatiossa tarjolla olevat kehitymis- ja uralla etenemisen mahdollisuudet toimivat kilpailukeinoina, kun työsuhteisiin pyritään houkuttelemaan kyvykkäitä ja lahjakkaita henkilöitä. Organisaatioissa toteutettava coaching tai mahdollisuus omaan valmentajaan voi toimia houkuttimena, sillä coachingin avulla pyritään sitouttamaan henkilöstöä, mutta myös motivoimaan ja kehittämään heitä, huomioiden myös organisaation tarpeet.

Kuten henkilöstön kehittämisen saralla yleensä, tulee myös coachingia harkittaessa tarkkaan määritellä prosessin tarkoitus ja tavoitteet, kartoittaa henkilöstön osaamisen nykytila sekä määritellä haluttu tavoitetila. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on asetettava asioita tärkeysjärjestykseen sekä tehtävä valintoja, samoin kuin varattava kehittämisprosessille riittävästi aikaa ja resursseja (Viitala, 2007b, 184). Coachingin kohdalla yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet määräävät pääasiassa sen minkälaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan, ja nämä osa-alueet tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. Tällaisen arvioinnin seurauksena kehittämistoimia kohdennetaan oikein tunnistettuihin osaamistarpeisiin. (Säntti, 2007, 139)

Seuraavalla sivulla esitetyn kolmitasoisien oppimismallin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan tärkeimmät osaamisen osa-alueet. Mallin ylimmällä, strategisen osaamisen, tasolla tunnistetaan yrityksen strategian ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämätön osaaminen. Roolikohtaisen osaamisen ja valmiuksien taso koostuu niistä osaamisen osa-alueista, joita yrityksen eri tasoilla kussakin tehtävässä toimimiseen tarvitaan. Osaamiskolmion alimmalla tasolla on perusosaaminen, joka koostuu yrityksen kaikissa erilaisissa tehtävissä tarvittavasta osaamisesta.

Perusosaamista ei voida luokitella tuottamaan varsinaista kilpailuetua, mutta se on välttämätön osa päivittäistä työskentelyä ja yrityksen toiminnan laatua. Näiden kolmen osaamisen tason avulla voidaan määritellä osaaminen, jota yrityksessä tarvitaan, ja mitä osaamista missäkin tilanteessa tai kenen yksilön kohdalla tulee vahvistaa ja kehittää. (Säntti, 2007, 139)



Kuva 1. Osaamismallikolmio. Mukailtu Säntti 2007, 139.

Koska coachingilla tähdätään yksittäisen työntekijän tai ryhmän oppimiseen ja kehittämiseen sekä heidän omien että organisaationsa tavoitteiden mukaisesti, on prosessin alussa tärkeää tunnistaa henkilökohtaisen osaamisen taso sekä kehittämistarpeet. Coachingin avulla voidaan pyrkiä kohti monenlaisia tavoitteita, esimerkiksi vahvistamaan vahvuuksia, mutta myös tunnistamaan ja kehittämään heikkouksia. Menestys coachingissa lähtee kuitenkin siitä, että valmennettava tietää olevansa hyvä ja luottaa omiin kykyihinsä. Työpaikalla tapahtuvassa coachingissa voidaan yksilön tai ryhmän suorituksen parantamiseksi keskittyä itse työtehtävään liittyvään oppimiseen tai työn kehittämiseen, mutta myös yksilöiden motivaatio- ja tahtotekijöihin, jotka perimiltään määrittävät henkilön halua tehdä työtä ja kehittyä. Oppimisen kannalta oleellisia motivaation ja persoonallisuuden alueita voidaan myös

käsitellä valmennustilanteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi asenteet ja arvot, suoritustarve ja -motivaatio, ura- ja saavutusorientaatio sekä itsensä sopiminen työtehtäviinsä ja organisaatioon. Tarttuminen coachingin avulla henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun luo organisaatioon avointa ja sallivaa ilmapiiriä, kun yhdessä pohditaan ja luodaan uusia ideoita koko organisaation kehittämiseksi. Työskentelytapana coaching mahdollistaa sekä henkilökohtaisten että organisaation ajatus- ja toimintamallien kyseenalaistamisen ja kehittämisen. Avoin ilmapiiri ja luvallinen kyseenalaistaminen ja ideointi vahvistavat prosessin osapuolien välistä luottamusta ja sitoutumista. (Säntti, 2007, 140–141)

Bentleyn (2006) mukaan työympäristöstä, kuten urheilukentiltäkin, löytyy viisi menestyksen ajuria, joiden tunnistaminen ja tasapainoinen kehittäminen ovat tie menestykseen. Tällaisia ajureita voidaan tunnistaa organisaation osaamistarpeen määrittelyn yhteydessä. Tekninen osa-alue sisältää suoritukseen tarvittavat tiedot ja taidot, ja taktinen osa-alue puolestaan strategian ja sen toteutuksen. Kolmas ajuri on elämäntapa, joka koostuu tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä. Fyysinen ajuri kuvaa puolestaan hyvinvointia, ja viides, mentaalinen osa-alue, koostuu uskosta, tahdosta ja intohimosta. Liike-elämässä menestymiseen tarvitaan näitä ajureita, joita coachingin avulla voidaan tarpeiden mukaan vahvistaa sopivan tasa-painon saavuttamiseksi. Bentleyn mukaan yksilöiden henkinen osa-alue jää coachingissa tärkeydestään huolimatta usein varjoon, vaikka esimerkiksi mielikuvaharjoittelu voisi menetelmänä olla juuri sellainen, jota työelämään kaivattaisiin. Jotta coachingin avulla saavutettaisiin haluttuja tuloksia, on tavoitteiden ja osaamisen tarpeiden määrittely tärkeää resurssien kohdistamiseksi oikein. Coaching-prosessin myötä opittava itsensä henkilökohtainen kehittäminen ja oman kilpailuedun löytäminen johtavat huipputasoiin suorituksiin sekä valmennettavan että hänen organisaationsa menestykseen (Bentley, 2006).

## **2.4 Coaching-prosessi ja roolit**

Coaching on sekä yksilön että organisaation tavoitteisiin tähtäävä prosessi, johon kuuluu kolme osapuolta; valmennettava, coach ja organisaatio. Onnistuneen coaching-prosessin taustalla on motivoitunut ja sitoutunut valmennettava sekä

tunnistetut kehittämistarpeet, yhteistyökykyinen coach ja prosessin mahdollistava organisaatio. Näiden osapuolin yhteistyötä tarvitaan läpi coaching-prosessin, jonka onnistuessa tulokset voivat vaikuttaa positiivisesti valmennettavan yksilölliseen sekä ammatilliseen kehittymiseen sekä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnalliseen tulokseen.

Coaching-prosessia toteutetaan kolmen osapuolen välillä, joilla jokaisella on oma roolinsa. Valmennusprosessin onnistumista edesauttaa ymmärrys kunkin osapuolen roolista, jotta konflikteilta välttyttäisiin. Roolien selvyys on edellytys sujuvalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle prosessin eri vaiheissa. Osapuolien rooleihin kohdistuu coachingissa erilaisia odotuksia, kuten esimerkiksi käyttäytymisodotuksia ja tehtäväodotuksia, jotka määrittelevät miten osapuolen odotetaan toimivan tietyissä tilanteissa tai hoitavan asioitaan. Coachingissa valmentajalta odotetaan neutraalia otetta asioiden käsittelyyn, sekä ymmärtävää ja kannustavaa suhtautumista valmennettavaan ja hänen tavoitteisiinsa. Valmennettavalta puolestaan odotetaan aktiivisuutta, sillä hän on prosessin pääroolissa. Coacheen on oltava motivoitunut ja haluttava olla valmennettavan roolissa, sillä ilman hänen omaa halua kehittyä ja oppia, ei coaching-prosessi etene menestyksekkäästi (Colombo & Werther, 2003). Valmennettavalta odotetaan myös rehellisyyttä, sillä tämä on avaintekijä hänen määritellessään omia kykyjään ja tavoitteitaan, jotka puolestaan muodostavat perustan henkilökohtaiselle kehittymiselle sekä oman potentiaalinn tunnistamiselle. (Pohjanheimo, 2007, 40)

Coachingissa valmennettava ja valmentaja muodostavat vastinroolit, ja suurin osa coaching-prosessia tapahtuukin heidän kahdenvälisenä vuorovaikutuksena, organisaation jäädessä taustalle. Valmennusprosessissa valta ja vastuu jakautuvat kaikille prosessin osapuolille, mutta asiasta on hyvä keskustella epäselvyyksien välttämiseksi. Valta tavoitteiden määrittämisestä kuuluu sekä valmennettavalle että hänen organisaatiolleen, jotta coaching-prosessi hyödyttäisi molempia mahdollisimman paljon. Vastuu prosessin etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta jakautuu coacheen ja valmentajan välille. Coachee onkin prosessin valokeilassa, sillä hänelle kuuluu sekä valtaa että vastuuta. (Pohjanheimo, 2007, 40)

Coaching-prosessissa valmennettava on yrityksen ylimmän johdon edustaja, esimies tai asiantuntija, joka haluaa parantaa työsuoristustaan sekä tarkastella työtään että ammatillisia päämääriään. Vaikka coaching on pääasiallisesti yksilöllisyyteen perustuva ja henkilökohtaisella tasolla vaikuttava prosessi, voi valmennettavana osapuolena olla myös ryhmä. Valmennettava ryhmä voi koostua henkilöistä, jotka työskentelevät yhdessä tai joilla on samankaltaisia tehtäviä. Hyviä esimerkkejä ovat organisaatioiden johtoryhmät tai asiantuntijoista koostuvat tiimit. Valmennettavan ollessa coachingin pääroolissa, on ryhmävalmennuksessa huomioitava ryhmän jäsenet yksilöinä ja otettava heidät huomioon tasapuolisesti. (Hirvihuhta, 2006, 6-7)

Coaching tähtää pääosin valmennettavan henkilökohtaiseen kehittymiseen, vaikuttaen välillisesti myös organisaatioon. Coachingin yksi tärkeimmistä tavoitteista on pyrkiä sitouttamaan työntekijää ja lisäämään hänen panostaan osana organisaation menestystä (Axmith, 2004). Koska valmennettavan rooli on coachingissa keskeinen, vaaditaan häneltä aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta sekä totuudenmukaisuutta, jotta prosessissa voidaan edetä valmennettavan ammatillisen sekä henkilökohtaisen tason mukaisesti. Käsitys itsestä ja omista taidoista, sekä realistiset tavoitteet edesauttavat coachingin onnistumista. Valmennettavan tulee olla valmis haastamaan itseään, sillä omien rajojen löytäminen on coachingissa oleellista. Vastuu kehitymisestä ja oman potentiaalin käytäntöön saattamisesta on luonnollisesti valmennettavalla itsellään. Coacheen motivaatio ja asenne tulevat olla kohdallaan, sillä kehitys lähtee itsestä, oivallusten ja onnistumisten kautta. Usein omassa toimintaympäristössä olevien asioiden havainnointi ja määrittely voivat tuntua valmennettavasta vaikealta, sillä omien toimintatapojen kyseenalaistaminen ja omien heikkouksien sekä sokeiden pisteiden tunnistaminen voivat olla haastavia. Tämä kuitenkin johtaa siihen mihin coachingilla tähdätään; muutos itsessä ja omassa toiminnassa edistää kehittymistä. (Santasalo & Åhman, 2007, 72)

Coachingin etu on menetelmän yksilöllisyydessä. Kun valmennettava on pääroolissa ja voi rauhassa keskittyä itseensä ja omaan toimintaansa, mahdollistaa tämä uusien mahdollisuuksien, näkökulmien ja toimintatapojen oivaltamista sekä auttaa valmennettavaa tiedostamaan, ja mahdollisesti uudistamaan uskomuksiaan itsestään sekä ympäristöstään. Vaikka coaching painottuu vahvasti työelämässä kohdattaviin haasteisiin ja tavoitteiden saavuttamiseen, on coachee nähtävä kokonaisuutena, ja

hänen halutessaan tuotava esille myös työelämän ulkopuolisia osa-alueita, joilla on kokonaisuudessa oma painoarvonsa. Esimerkiksi yksilön itsetuntemuksen lisääminen ja toimintaympäristöstä saatavan palautteen ymmärtäminen ovat aiheita, joita coachingissa voidaan käsitellä tai asettaa jopa tavoitteiksi. Valmennettava on pääroolissa myös tavoitteiden asettelussa, ja hänen toiveidensa mukaisesti prosessista pitäisi luoda hänen näköisensä. Perimmiltään coachingissa on kyse valmennettavan kehittymisestä entistä paremmaksi, sekä oppimisesta hyödyntämään omaa potentiaaliaan. (Santasalo & Åhman, 2007, 73)

Axmithin (2004) mukaan onnistunut valmennussuhde koostuu tekijöistä, jotka ovat pääosin valmennettavalähtöisiä. Coacheen tulee olla halukas ja valmis katsomaan tilanteita sekä mahdollisia ongelmia ja ratkaisuja uudessa valossa. Valmennettavan on myös hyväksyttävä, että valmentaja antaa hänelle palautetta sekä auttaa terveen itseluottamuksen ja itsetuntemuksen rakentamisessa. Nämä ovat nimittäin tekijöitä, jotka johtavat oikeanlaiseen kunnianhimoon sekä saavutuksiin. Axmithin mukaan valmennettavan henkilökohtaisten arvojen ja uskomusten sekä coachingin tavoitteiden tulee olla tasapainossa keskenään ristiriitojen välttämiseksi.

Coacheen, tai valmennettavan ryhmän, kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen, sekä hänen toimintansa järjeistäminen ovat valmennuksen keskeisimpiä tavoitteita. Coaching kehittää valmennettavaa yksilönä ja auttaa häntä sekä tunnistamaan että hyödyntämään koko potentiaaliaan. Koska yrityksen tavoitteet ja strategia liittyvät oleellisesti coachingiin ja valmennettavan henkilökohtaisiin tavoitteisiin, pyritään coachingin kautta tehostamaan coacheen toimintaa ja sitouttamaan hänet organisaation tavoitteisiin. Luovuuden ja ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen kuuluu myös olennaisena osana valmennukseen. Onnistuneen coachingin tuloksena yksilö auttaa organisaatiotaan menestymään saavuttamalla hänelle asetetut tavoitteet. (Luoma & Salojärvi, 2007, 31)

Organisaation rooli coachingissa on varsin rajattu, vaikka menetelmä pyrkii myös tämän osapuolen tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittämiseen yksittäisten työntekijöidensä kautta. Organisaation rooli on aktiivinen valmennuksen alkuvaiheessa, jossa coaching-tarpeen määrittelyyn perustuen mahdollistetaan prosessi ja asetetaan toiminnalle tavoitteet. Coachingin ollessa organisaation

sisäinen prosessi on organisaatiolla tällöin enemmän valtaa vaikuttaa prosessin tavoitteisiin, mutta myös vastuu valmennuksen toteutuksesta ja organisoinnista työpaikalla. Organisaation sisäisen coachingin tapauksessa organisaation johdolla sekä henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli prosessin suunnittelussa sekä toteutuksessa. Aloite coaching-prosessiin voi tulla joko organisaatiolta tai työntekijältä itseltään. Kummassakin tapauksessa tulisi molempien osapuolien olla suunnittelemassa prosessia sekä sopimassa sen toteutuksesta ja tavoitteista. Osapuolien aktiivinen osallistuminen edesauttaa coachingin onnistumista, kun alusta alkaen pyritään työskentelemään yhdessä asetettuja tavoitteita kohti. Yhteistoiminnallisuus ja tietoisuus osapuolien panoksista motivoivat sekä sitouttavat osapuolia coaching-prosessiin. (Pohjanheimo, 2007, 42)

Coaching-prosessissa valmentajana voi toimia organisaation ulkopuolinen asiantuntija, eli coach, tai organisaatiossa esimiesasemassa toimiva henkilö, esimerkiksi valmennettavan oma esimies. Organisaatio voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden henkilökohtaiseen coachiin, tai valmennettava voi hankkia itselleen coachin oma-aloitteisesti. Konsultointiyritykset tarjoavat lisääntyvässä määrin myös coaching-palveluja, mutta markkinoilla on runsaasti vain coachingiin keskittyneitä yrityksiä sekä yksittäisiä coacheja. Valmennuskustannusten säästämiseksi ovat organisaatiot alkaneet kouluttaa esimiehiään toimimaan alaistensa valmentajina, ja näin ottaneet coachingin osaksi päivittäistä johtamista. Valmentavan esimiehen rooliin palaamme tarkemmin luvussa 3, kun tarkastelemme coachingia organisaation sisäisenä prosessina. (Hirvihuhta, 2006, 7)

Coachingissa valmentajan rooli on ohjaava, ja häneltä odotetaan neutraalia suhtautumista coacheen kanssa käsiteltäviin aiheisiin. Valmentajan ei ole tarkoitus tarjota valmiita ratkaisuja eikä esittää omia mielipiteitään, vaan hänen tehtävänsä on mahdollistaa valmennettavan kehittyminen tämän itsensä tekemien oivallusten avulla. Pohjanheimon (2007, 42) mukaan valmentajan tehtävä on varmistaa, että coaching-prosessi etenee asetettuja tavoitteita kohti, käyttäen apuvälineinään esimerkiksi väli- ja loppuarviointia sekä raportointia työnantajalle. Coaching-prosessissa valmentajalle on ominaista, että hän coacheen kanssa käymässään keskustelussa esittää kysymyksiä, joiden avulla tämän on helpompi jäsentää käsiteltäviä asioita sekä luoda uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Valmentaja toimii



onnistumisen esteiden poistajana tarjoten valmennettavalle mahdollisuuden tunnistaa vahvuuksiaan ja potentiaaliaan sekä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Vaikka coachingissa on olennaista, että valmennettava kykenisi itse luomaan vaihtoehtoisia näkökulmia tai ratkaisuja, voi coach tarvittaessa auttaa valmennettavaansa antaen tietoa tai kertoen esimerkkejä ja ehdotuksia. Tärkeää on, että coachee tekee ratkaisunsa itse. Valmentajan roolina on toimia rohkaisijana sekä valmennettavan omien oivallusten mahdollistajana. (Pohjanheimo, 2007, 49–50)

Popper ja Lipshitz (1992) ovat tunnistaneet hyvän valmentajan ominaisuudeksi vahvan halun menestyä ja saada valmennettavansakin menestymään. Heidän mielestään hyvä valmentaja on sitoutunut työhönsä ja valmennettavaansa eikä pyri ottamaan coacheen menestystä omiin nimiinsä. Koska palautteen antaminen on oleellista, on hyvällä valmentajalla taito antaa rakentavaa ja yksityiskohtaista palautetta niin, että hän voi varmistua valmennettavan ymmärtäneen sen. Popperin ja Lipshitzin mukaan hyvän valmentajan tulee korostaa, että suoritusta on aina mahdollista parantaa, ja että tähdittäessä pitkän aikavälin tavoitteisiin ovat mahdolliset epäonnistumiset nähtävä mahdollisuuksina ja muotoiltava tavoitteiksi. Vaikka coacheen oma tahto ja usko itseensä luovat pohjan coachingin onnistumiselle, tulee valmentajan rohkaista häntä ja saada hänet kukoistamaan.

Hirviuha (2006, 41–51) on määritellyt valmentajalle seitsemän erilaista roolia sen mukaan miten valmentaja suhtautuu valmennettavaansa sekä itse prosessiin. Coaching-prosessiin osallistuvien osapuolien aktiivisuus sekä vastuu- ja valtasuhteet vaihtelevat myös seuraavassa esitetyissä näkökulmissa, joissa valmentajan rooli vaihtelee neuvonantajasta mahdollistajaan.

Asiantuntijakonsultti tai neuvonantaja (1) on valmentajana aktiivinen ja antaa suoria neuvoja tai ratkaisuja ongelmiin. Hän on alansa asiantuntija ja usein valittu valmentajaksi juuri ammattitaitonsa takia. Tällainen valmentaja sopii parhaiten kriisitilanteeseen tai tietyn yksittäisen ongelman ratkaisemiseen tähtäävään coaching-prosessiin. Tällöin valmentajalla on runsaasti valtaa ja vastuuta prosessin etenemisestä sekä sen tuloksista. Sovittelija (2) on kutsuttu valmentajaksi tilanteeseen, jossa hänen oletetaan tarjoavan ratkaisu valmennettavien osapuolten konfliktiin. Tällöin valmentajalta odotetaan tasapuolisuutta ja molempien osapuolten

ymmärtämistä, mutta myös tilanteenhallintaa ja jämäkkyyttä. Opettajan, kouluttajan ja osaamisen valmentajan (3) rooli voi prosessin alussa olla hyvinkin aktiivinen ja coacheen oppiminen tapahtuu valmentajan kanssa yhdessä tekemällä. Valmentajan rooli kuitenkin muuttuu tällaisessa valmennussuhteessa myöhemmin kysymysten esittäjäksi sekä valmennettavan omien ratkaisujen mahdollistajaksi. Valmennukselle on tyypillistä valmennettavan opastus, mutta myös coacheen rohkaiseminen uusien työskentelytapojen kokeilemiseen. (Hirvihuhta, 2006, 43–45)

Ystävä tai kollega (4) on puolestaan valmentaja, josta pitkittyneen prosessin seurauksena on tullut valmennettavansa kanssa tuttavallinen. Tällöin coaching mahdollistaa avointa keskustelua ja pohdintaa, mutta valmentaja ei saa menettää neutraalia suhtautumistaan valmennuksessa tarkasteltaviin asioihin. Valmennussuhteen ollessa kahden kollegan välinen ovat valmennussuhteen roolit pidettävä selvinä, jotta työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi on ammattimaista. Prosessikonsultin rooli (5) valmentajana perustuu organisaatiossa toteutettavaan ongelmanratkaisuun tai kehitystyöhön. Valmentajan odotetaan esittävän kysymyksiä, joiden kautta organisaation edustajat löytävät tilanteeseensa sopivia toimintatapoja ja ratkaisuja. Valmentaja toimii prosessin eteenpäin viejänä ja mahdollistajana, mutta valmennettava pyrkii itse tekemään tarvittavat ratkaisut. (Hirvihuhta, 2006, 47–48)

Kannustavan ja tukevan valmentajan (6) rooliin kuuluu innostaa ja rohkaista valmennettavaansa tavoitteidensa saavuttamisessa. Valmentajalle on olennaista positiivisen sekä rakentavan palautteen antaminen, sekä pienistä onnistumisista koostuvan kokonaisuuden korostaminen. Valmentajan tulee huolehtia siitä, että prosessi etenee asetettuja tavoitteita kohti. Fasilitaattorin (7), eli mahdollistavan valmentajan rooli on haastaa valmennettavaa esittämällä kysymyksiä. Osapuolten välillä käytävän dialogin kautta valmentaja pyrkii mahdollistamaan valmennettavalleen uusia näkemyksiä ja ideoita käsiteltävään aiheeseen, sekä mahdollisesti jopa yllättävien ratkaisujen löytämisen. Dialogissa on oleellista omista ennako-odotuksista luopuminen ja asioiden kyseenalaistaminen, jotta uudenlainen ajattelu ja kehittyminen valmennettavan kohdalla mahdollistuvat. Fasilitaattori mahdollistaa dialogin ja huolehtii prosessin etenemisestä. Hän on aktiivisessa roolissa haastaen valmennettavaa jatkuvasti pohtimaan ja perustelemaan kantaansa.

Tästä huolimatta valmennettava on coachingissa pääroolissa asettaen tavoitteet ja ollessaan vastuussa kehitymisestään. (Hirvihuhta, 2006, 49–51)

Coaching-prosessin avulla pyritään vastaamaan sekä yksilön että organisaation kohtaamiin haasteisiin ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa. Prosessin alkuvaihe ja prosessin suunnittelu on coachingin onnistumisen kannalta tärkeä, ja tämän vuoksi on oleellista, että prosessin kaikki osapuolet osallistuvat prosessin ensimmäiseen vaiheeseen; coaching-prosessista neuvottelemiseen ja valmennussopimuksen laatimiseen. Räsänen (2007, 18) mukaan coaching-prosessissa on oleellista löytää sekä valmennettavan että organisaation tavoitteiden kannalta oleellisia ja joustavia toimintamalleja. Hänen mukaan coaching tarjoaa prosessin osapuolille ajattelutyylin, työkalupakin ja taitopohjan, joissa painotetaan valmennettavan ja organisaationsa tavoitteita ja voimavaroja sekä menetelmiä, joita prosessissa käytetään riippuen valmennukselle asetetuista tavoitteista. Coaching perustuu valmennettavan ja coachin väliseen dialogiin, joka on osa prosessin taitopohjaa, ja jonka avulla valmennuksessa saadaan aikaan pohdintaa, kyseenalaistamista sekä oivalluksia.

Neuvottelu- ja sopimusvaiheessa määritellään prosessin lähtökohdat ja tavoitteet sekä prosessiin osallistujien roolit. Koska tavoitteet ovat coachingissa avainasemassa, tulee niiden olla realistisia prosessin aikataulu huomioiden, sillä liian korkeat tavoitteet voivat lannistaa prosessiin osallistujat. Tavoitteet tulee asettaa siten, että sekä organisaatio että valmennettava on niissä huomioitu. Coachingin kultainen sääntö onkin saavuttaa yksimielisyys prosessin odotuksista ja tavoitteista heti alusta alkaen (Sweeney, 2007). Valmennussopimuksesta on hyvä tulla ilmi prosessin rakenne; tapaamisten määrä sekä niiden kesto. Coaching-tapaamisten määrä vaihtelee tavallisesti 5-10 kerran välillä, ja niitä pidetään noin kuukauden välein. Yksilövalmennuksessa yksi tapaaminen kestää 60–90 minuuttia, mutta ryhmävalmennuksessa hieman pidempään, 90–120 minuuttia (Hirvihuhta, 2006, 15). Tapaamisten määrä ja kesto riippuvat coachingille asetetuista tavoitteista ja prosessin etenemisestä. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa valmennusprosessin aikana. Valmennustapaamisten lisäksi voi prosessiin kuulua myös muuta yhteydenpitoa, esimerkiksi välitehtäviä tai puhelinneuvotteluja. Coaching-sopimusta laadittaessa on käsiteltävä myös valmennuksessa käytettäviä menetelmiä, joista

uudenlaista ajattelua haastavat kysymykset sekä dialogi ovat keskeisiä. (Pohjanheimo, 2007, 42–43)

Menetelmien ohella on coaching-sopimuksessa hyvä määritellä miten coaching-prosessin tuloksia mitataan. Esimiesasemassa toimivien henkilöiden kohdalla 360-arviointi on hyvä mittari omien taitojen kehityksen tarkkailuun. Samoin SWOT-analyysia voi käyttää apuna sekä lähtö- että lopputilanteen tarkastelussa, tällöin kartoitetaan valmennettavan vahvuudet ja heikkoudet, samoin kuin työympäristössä olevat mahdollisuudet ja heikkoudet (Colombo & Werther, 2003). Valmennuksen lopussa tulee palata valmennukselle asetettuihin tavoitteisiin ja arvioida saavutettiinkö nämä, vai jäikö vielä parannettavaa. Coaching-prosessin aikana voidaan tehdä väliarviointeja, jotta voidaan seurata eteneekö prosessi halutulla tavalla. Loppuarviointi kiteyttää prosessin etenemisen sekä saavutetut hyödyt ja tulokset. Prosessin arvioinnista on coaching-sopimuksessa määriteltävä ketkä osallistuvat arviointiin ja miten tuloksia raportoidaan esimerkiksi työnantajalle. Organisaation ulkopuolista coachia käytettäessä on valmennussopimuksesta tultava ilmi myös coachingin hinnoittelu- ja laskutustiedot, sekä millä ehdoilla sopimukseen voidaan tehdä muutoksia tai valmennusprosessi keskeyttää. (Pohjanheimo 2007, 43)

Valmennusprosessin sopimusvaiheessa ja valmentajan valinnan yhteydessä on hyvä huomioida valmentajan pätevyys ja sopivuus tehtävänsä. Valmentajan valinnassa tulisikin käydä samantyyppinen keskustelu kuin minkä tahansa työntekijän tai organisaation ulkopuolisen ammattilaisen palkkaamisessa, ja kiinnittää huomiota valmentajaehdokkaan persoonallisuuteen, sillä onnistunut valmennussuhde edellyttää osapuolilta hyvää henkilökemiaa. Valmennussuhteen osapuolien ei tule olla parhaita ystäviä, mutta heidän tulee pyrkiä saumattomaan yhteistyöhön, jotta coachingille asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Morris, 2000)

Sopimusvaiheessa on hyvä käsitellä coachin mahdolliset henkilökohtaiset sidokset valmennettavaan tai organisaatioon. Pohjanheimon (2007, 45–46) mukaan osapuolien aikaisempi tuttavuus ei ole este valmennusprosessille, mutta kaikkien osapuolien on oltava tietoisia, jos prosessin osallisiin kohdistuu erilaisia rooleja. Tällaisiin tilanteisiin törmää helposti, kun valmentajana toimii organisaation oma työntekijä, esimerkiksi valmennettavan esimies. Pohjanheimon mielestä coachingista

sovittaessa on hyvä määritellä miten valmennusprosessissa suhtaudutaan henkilökohtaisten asioiden käsittelyyn. Valmennettava on prosessissa pyrittävä näkemään kokonaisuutena, joten myös työn ulkopuoliset asiat voivat vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen niitä on käsiteltävä. Tällaisia henkilökohtaisia asioita ovat esimerkiksi ajankäyttö sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino.

Valmennusprosessin aikana coacheen tavoitteet voivat tarkentua, sillä valmentajan kanssa käsiteltävät asiat voivat avata uusia näkökulmia ja haasteita valmennettavalle. Valmennussopimuksen yhteydessä organisaatio on asettanut prosessille yleiset tavoitteet, joiden puitteissa valmennettava on muokannut niitä konkreettisiksi ja henkilökohtaisiksi tavoitteikseen. Valmentajan tulee tavoiteasettelussa huolehtia, että tavoitteet ovat käytettävissä olevan ajan suhteen saavutettavissa olevia. Hirvihuhdan (2006, 32) mukaan valmennus kytkeytyy tiiviisti siihen mitä organisaatiossa halutaan saavuttaa, ja tämän tulee näkyä sekä coachingin tavoitteissa sekä prosessin aikana käydyissä keskusteluissa. Valmennettavan henkilökohtaiseen sekä ammatilliseen kasvuun liittyvät tavoitteet voivat sisältää työn vaatimien taitojen sekä oman osaamisen kartuttamista, samoin kuin oman roolin ja arvojen tarkastelua. (Pohjanheimo, 2007, 47–48)

Coaching-prosessi perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen dialogiin, ja koostuu sarjasta keskustelutuokioita, joissa valmennettava saa tukea työhönsä liittyviin haasteisiin sekä tavoitteidensa saavuttamiseen. Coaching on ajallisesti rajattu tavoitteellinen prosessi, jonka edetessä keskustelujen avulla pyritään tukemaan valmennettavan ammatillista kasvua, haastamaan häntä tunnistamaan oman potentiaalinsa sekä löytämään uusia näkökulmia ja ajattelumalleja. Hunt ja Weintraub (2002, 5) korostavat valmennettavan roolia tarkastella omaa työsuoritustaan ja peilata tätä aikaisempiin kokemuksiinsa. Valmentaja puolestaan rohkaisee valmennettavaa tarkastelemaan tilannetta esittämällä kysymyksiä ja antamalla palautetta, jotta valmennettava saisi selkeän kuvan omasta toiminnastaan. Coachingin erikoisuus onkin pyrkimys tarkastella asioita monipuolisesti eri näkökulmista parhaiden oivallusten käytäntöön saattamiseksi. Bluckertin (2005a) mukaan juuri kannustamisen ja haastamisen välisen tasapainon saavuttaminen on

coachingin tärkein tekijä, mutta myös vaikein, pyrittäessä rakentamaan tehokasta ja luottamuksellista valmennussuhdetta. (Salminen, 2007, 162)

Koska coaching perustuu valmennettavan henkilökohtaiseen sekä ammatilliseen kasvuun, tapahtuu oppiminen jatkuvien työsuoritusten kautta. Jotta valmennusprosessissa saataisiin aikaan kehitystä ja tunne onnistumisesta, tulisi prosessi suunnitella tarkoin ja asettaa yksilöityjä tavoitteita. Valmentajan tulisi prosessin alussa määritellä selkeät mittarit menestykselle sekä tunnistaa tilanteet ja tekijät, jotka mahdollisesti johtavat menestykseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvin suunnitellussa valmennusprosessissa valmentaja on aina hieman edellä, ja pyrkii kysymystensä ja palautteensa avulla ohjaamaan valmennettavaa ja koko prosessia tavoiteltuun suuntaan. (Popper & Lipshitz, 1992)

Colombo ja Werther (2003) ovat määritelleet coachingin kolme V:tä; vision, values, vocation (elämäntarkoitus, kutsumus), jotka muodostavat kehyksen valmennettavan itsetuntemukselle, joka vaikuttaa valmennettavan tekemiin ratkaisuihin sekä tavoitteellisuuteen. Kolmen V:n ympärille muotoillut kysymykset coaching-keskusteluissa edesauttavat asioiden tarkastelua ja uusien ajatusten syntymistä. Coaching-prosessin tulos syntyykin vuorovaikutuksessa prosessin osapuolien välillä, dialogin sekä harjoitustehtävien avulla (Salminen, 2007, 162). Laadukas coaching-suhde koostuu osapuolien välisestä luottamuksesta ja kunnioituksesta, sekä lojaalisuudesta ja tuesta, unohtamatta avoimuutta sekä rehellisyyttä (Boyatzis et al. 2006). Toimivat henkikemiat sekä osapuolien välille syntyvä luottamus ovat edellytys onnistuneelle coaching-prosessille, sillä vain asioiden avoin läpikäyminen auttaa löytämään polun itsensä kehittämiseksi.

Coaching-prosessin aikana voidaan suorittaa väliarviointeja, mutta prosessin lopussa on tärkeää tehdä loppuarviointi ja tarkastella saavutettiinko asetetut tavoitteet, sekä miettiä mitä muuta prosessi toi tullessaan. Onko esimerkiksi valmennettavan tai organisaation toiminnassa huomattu muutosta, tai onko ilmapiiri työyhteisössä parantunut, tai onko prosessilla havaittu olevan muita vaikutuksia. Arviointiin osallistuvat tavallisesti valmennettavan ja valmentajan lisäksi prosessin mahdollistaneen organisaation edustaja. Coaching-prosessi voidaan raportoida valmennettavan työnantajalle kirjallisesti, jos näin on sovittu. Vaikka coaching-

prosessi loppuu aikanaan, on valmennuksen tarkoituksena tukea valmennettavan jatkuvaa kehitystä siten, että tämä kykenisi itsenäisesti hyödyntämään oppimaansa ja ottamaan käyttöönsä valmennuksessa kokemansa myönteiset asiat tulevia haasteita kohdatessaan. (Hirvihulta, 2006, 37)

## 2.5 Ryhmän coaching

Coaching on liike-elämässä pääasiassa yksilön henkilökohtaiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen tähtäävä prosessi, mutta coachingin oppeja voidaan hyödyntää myös valmennettaessa ryhmää. Koska ryhmän kehittyminen tapahtuu sen jokaisen yksilön kautta, on ryhmän jäseniä pyrittävä huomioimaan tasapuolisesti. Ryhmävalmennuksessa on yksilöille kuitenkin annettava tilaa ja luotava mahdollisuus toteuttaa itseään ryhmän sisällä. Ryhmässä mahdollisesti vallitsevat roolit tai hierarkiaerot tulee coaching-tapaamisissa pyrkiä eliminoimaan tasavertaisuuden saavuttamiseksi. Esimiesasemassa olevan henkilön on siten pyrittävä asettumaan samalle tasolle kuin muut ryhmän jäsenet. Toisaalta hyvä esimies voi ottaa ryhmässä hieman vastuuta ja toimia esimerkkinä muille, rohkaisemalla ryhmän jäseniä rohkaisemaan toisiaan. Ryhmäcoaching vaatii sopeutumista niin valmennettavilta kuin valmentajaltakin. Ryhmän valmennus on haasteellista, sillä valmentajan tulee pyrkiä saavuttamaan tasapaino tasapuolisen kohtelun sekä yksilöiden rohkaisemisen välillä. Ryhmäcoachingissa valmentajalta edellytetään myös ryhmädynamiikan sekä erilaisten ryhmätyömenetelmien tuntemusta. (Pohjanheimo, 2007,52)

Valmennettava ryhmä voi koostua samankaltaista työtä tekevistä henkilöistä tai jotka työskentelevät yhdessä. Tällainen ryhmä voi olla esimerkiksi joukko asiantuntijoita tai yrityksen johtoryhmä. Ryhmän coaching etenee pääpiirteisesti samalla tavalla kuin yksilövalmennuskin, mutta tiettyjä seikkoja on otettava huomioon. Esimerkiksi ryhmävalmennuksen tavoitteet ovat usein pääasiassa organisaatiolähtöisiä, ja ne määritetään organisaation edustajan ja valmentajan kesken. Ryhmän coachingilla voidaan pyrkiä parantamaan ryhmädynamiikkaa, sekä ymmärrystä omasta työstä ja organisaation tavoitteista (Sweeney, 2007). Valmennettavien ryhmien tapauksessa taustalla voi olla myös yrityksen muutos- tai uudistusprosessi, jota halutaan tukea coachingin avulla (Luoma & Salojärvi, 2007, 31). Ensimmäisessä coaching-

tapaamisessa voi ryhmä organisaation tavoitteiden lisäksi määrittää valmennukselleen ryhmän omia tavoitteita. Organisaation ja ryhmän tavoitteiden lisäksi yksilöt voivat asettaa itselleen henkilökohtaisia tavoitteita, jos ne ovat samansuuntaisia yhteisten tavoitteiden kanssa. Yksilöllisiä teemoja, kuten ajankäyttö sekä työn ja muun elämän tasapaino, voidaan käsitellä ryhmän valmennustapaamisten yhteydessä, jos ne tukevat oleellisesti tavoitteiden saavuttamista. Ryhmäcoachingissa valmennustapaamiset ovat hieman pidempikestoisempia kuin yksilövalmennuksessa. (Hirvihulta, 2006, 7,15)

Bentley (2005) korostaa ryhmävalmennuksessa itseluottamuksen sekä oikeanlaisen asenteen käsittelemisen tärkeyttä, sillä yksilövalmennukseen verrattuna pienikin särö näillä osa-alueilla saa aikaan suuren vaikutuksen ryhmän jäsenten kesken. Toisin kuin henkilökohtaisessa valmennuksessa ongelmat, toki myös onnistumiset, kertaantuvat ryhmässä. Tällaiset ajatukset jäävät Bentleyyn mielestä liian usein kehityksen ja tavoitteiden varjoon. Ryhmän coaching on kuin palapeli, jonka jokaisen palan eheyttä vaaditaan onnistuneen yhteistyön saavuttamiseksi. Ryhmävalmennuksen avulla organisaatiossa voidaan saavuttaa avoimuutta sekä parempaa ymmärrystä oman työn tarkoituksesta. Coaching-tapaamisissa on tärkeää pohtia miten ryhmän jäsenet voivat kannustaa toisiaan ja tehdä yhdessä työnsä paremmin, jotta he ja koko organisaatio menestyisivät (Axmith, 2004).

Ryhmän coachingissa on olennaista, että ryhmä valtuutetaan pohtimaan ja tarkkailemaan toimintaansa asetettuja tavoitteita myötäillen. Avoimuus ja luottamus ovat valmennusprosessissa avainasemassa, jotta ryhmän jäsenet uskaltavat tehdä aloitteita ja kokeilla uusia asioita, eikä heidän tarvitse pelätä kritiikkiä valmentajan tai esimiehen taholta. Rakentava palaute on toki aina paikallaan, mutta tärkeää on antaa ryhmän jäsenille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan. Ryhmän ollessa coachingin pääroolissa on valmennuksen osapuolien yhdessä luotava heille puitteet löytää uusia ratkaisuja ja toimintatapoja kehityksen mahdollistamiseksi. (Johnson, 2003)

Pohjanheimon (2007, 51–52) mukaan ryhmäcoachingin vahvuus on näkökulmien moninaisuudessa sekä suuremmassa määrässä erilaisia kokemuksia. Samoin kollegoiden mielipiteet sekä heiltä saatu palaute koetaan positiiviseksi, ja jopa merkittävämmäksi kuin valmentajan tarjoama palaute. Pohjanheimo viittaa myös



ryhmäcoachingin vaativuuteen, sillä toimivan vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntyminen ryhmän jäsenten välille on aikaa vievää, mutta toisaalta hyvin palkitsevaa. Organisaation kannalta ryhmävalmennus on hyvä vaihtoehto kun halutaan saada useampia ihmisiä tavoitettavia vaikutuksia pienemmillä resursseilla, sekä parantaa vuorovaikutussuhteita sekä verkostoitumista yrityksessä (Hirvihuhta, 2006, 15). Samoin kuin yksilövalmennus, tukee ryhmäcoaching organisaation kehittymistä, sillä oppiminen tapahtuu ryhmien ja niiden yksilöiden kautta.

Ryhmäcoachingissa valmentaja on hieman suuremmassa roolissa kuin yksilövalmennuksessa, sillä hänen tulee huolehtia, että ryhmä toimii ryhmänä, eikä kukaan ryhmän jäsenistä hallitse ryhmää ja sen mielipiteitä. Ryhmän vahvojen persoonien valtaa välttääkseen valmentajan kannattaa antaa valmennettaville aikaa miettiä coachingissa käsiteltäviä teemoja rauhassa, ja sitten järjestelmällisesti kysyä kaikkien ajatuksia ja mielipiteitä yleisen kannan esille saamiseksi. Valmentajan rooli on toki vähäisempi, jos kyseessä on todella motivoitunut ja pitkään yhdessä ollut ryhmä, joka osaa toimia yhteisymmärryksessä ja samansuuntaisesti. Valmentajan tulee kuitenkin ohjata ryhmää ja sen toimintaa kohti tavoitetta sekä painottaa ryhmän itsensä esille tuomia ajatuksia ja oivalluksia. Ryhmän kehittyminen tapahtuu sen itsensä tekemien havaintojen ja asioiden sisäistämisen kautta. Valmentajan tulee kannustaa ryhmän aikaisemman toiminnan kyseenalaistamiseen sekä uusien oivallusten käyttöön ottamiseen. Ryhmän coachingin tavoitteena on, että ryhmä oppii jatkuvasti kehittämään toimintaansa sekä kannustamaan ja rohkaisemaan toinen toisiaan. (Hirvihuhta, 2006, 119–120)

## **2.6 Hyöty coaching-prosessin osapuolille**

Coaching-prosessin luonteesta ja tavoitteista riippumatta prosessiin osallistuu kolme osapuolta; coachee tai valmennettava ryhmä, valmentaja sekä organisaatio, vaikka valmennusprosessi näyttäytyy pääasiassa valmennettavan ja coachin välisenä vuorovaikutussuhteena. Koska coachingilla tähdätään sekä valmennettavan että hänen organisaationsa kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen, hyötyvät eri osapuolet, valmentaja mukaan lukien, valmennusprosessista monella tavalla. Hyöty valmennettavalle on usein konkreettista, mutta organisaatio ja valmennettava

hyötyvät valmennusprosessista lähinnä välillisesti. Tavoiteasettelu on coachingissa avainasemassa, joten prosessista haluttu hyöty tulee tarkoin määritellä päätavoitteen sekä välitavoitteiden avulla. Valmennusprosessin tavoitteista riippuen voidaan määrittää kuinka prosessissa saavutettuja tuloksia mitataan.

Räsänen (2007, 20) mukaan ajatuksella ja ammattitaidolla toteutettu coaching mahdollistaa niin yksilön kuin organisaationkin kehittymisen sekä menestyksen, joista puolestaan seuraa parantuva tuottavuus ja kannattavuus, sekä henkilöstön että organisaation hyvinvointi. Coachingin avulla saadaan esille lahjakkaita työntekijöitä ja mahdollisuus kehittää heitä edelleen (Wilson, 2004). Organisaation näkökulmasta coachingin kautta saavutettuja positiivisia vaikutuksia ovat edellä mainittujen lisäksi henkilöstön parantunut motivaatio ja sitoutuminen sekä organisaatioon että sen tavoitteisiin, sekä parantunut työilmapiiri. Työtyytyväisyys organisaatiossa paranee kun valmennuksen kautta henkilöstö oppii tuntemaan itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Näin myös henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Valmennuksesta saadut hyödyt vaikuttavat organisaation kannalta myös positiivisesti yrityksen tulokseen ja edelleen asiakastytyväisyyteen. (Hirvihuhta, 2006, 11)

Romanan (2007, 115) mukaan coaching parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä organisaatiossa sekä kehittää johtamiskulttuuria. Esimiestaitojen kehittäminen ja parempaan johtamiseen pyrkiminen on huomattavissa pitkällä aika välillä koko organisaation kehittymisenä, sillä taitava ja motivoiva esimies saa alaisensa menestymään. Coachingin myötä organisaatio saavuttaa jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tason luoden itselleen menestystä mahdollistavan imagon, joka houkuttelee sekä asiakkaita että lahjakkaita työntekijöitä. Tulosta tekevä organisaatio on ehyt ja hyvinvoiva kokonaisuus, joka oppii ja kehittyy päivä päivältä, saavuttaen tavoitteensa henkilöstönsä kautta (Luoma & Salojärvi, 2007, 22).

Valmennettava hyötyy coaching-prosessista eniten, sillä hänen kehittymisen kautta prosessin vaikutus siirtyy myös organisaation tasolle. Coaching-prosessissa voidaan päätyä sekä organisaatiota että valmennettavaa hyödyttävään win-win - tilanteeseen, jopa mahdollisissa ongelmatilanteissa, jos hyvän yhteistyön kautta onnistutaan saavuttamaan asetetut tavoitteet (Pulce, 2005). Coaching kehittää valmennettavan ammatillisen tieto-taidon lisäksi hänen itsetuntemustaan sekä vuorovaikutustaitoja.

Wilsonin (2004) mukaan coaching vaikuttaa positiivisesti valmennettavan työsuoritukseen ja tavoitteisiin sekä auttaa häntä löytämään ratkaisuja työhönsä liittyviin kysymyksiin. Myös valmennettavan halu henkilökohtaiseen oppimiseen sekä itsensä jatkuvaan kehittymiseen lisääntyy coachingin myötä.

Huntin ja Weintraubin (2002, 9) mukaan coaching kehittää sekä valmennettavan että coachin tunneälyä, sillä valmentajan tarjoama rohkaisu ja tuki tarjoavat mahdollisuuden coacheen itseluottamuksen ja motivaation kehittymiselle. Coachingin kautta opitaan myös empatiaa ja toisen huomioimista, sekä sosiaalisia taitoja että tunteiden hallintaa. Coaching kehittää myös valmennettavan ja coachin välistä suhdetta, varsinkin esimiesvalmentajan tapauksessa. Tunneällyn myötä sitoutuneisuus ja vastuu omasta tekemisestä lisääntyvät coacheen ymmärtäessä, että häneen uskotaan ja että häneltä odotetaan hänen omiin kykyihinsä nähden parasta suoritusta. Tämän seurauksena valmennettava on valmis laittamaan itsensä peliin sataprosenttisesti. (Goleman, 2000)

Valmentajan kanssa käydyt keskustelut auttavat valmennettavaa tarkastelemaan itseään ja työtään uusista näkökulmista sekä hyödyntämään ympäristöstään saamaansa palautetta. Itsetuntemus ja kohonnut itseluottamus ovat avainasemassa puhuttaessa oman työpanoksen vaikuttavuudesta organisaation tulokseen, sillä oman arvonsa tiedostava työntekijä tekee tulosta ja menestyy. Samoin usko omiin kykyihin ja oikeanlainen asenne ovat tärkeitä. Coachingin avulla valmennettava oppii tiedostamaan työnsä merkityksen, sekä hyödyntämään ominaisuuksiaan ja voimavarojaan entistä tehokkaammin, saaden aikaan paremman suorituksen. Valmennusprosessin kautta yksilön motivaatio ja sitoutuminen paranevat. Coachee oppii myös johtamaan itseään ja ottamaan vastuuta itsensä kehittämisestä jatkossakin. (Santasalo & Åhman, 2007, 72 - 73)

Coachin avulla valmennettava oppii kääntämään heikot työsuoritukset tai epäonnistumiset tavoitteiksi, sekä valmentajan tuen myötä oppii näkemään nämä tavoitteet mahdollisuutena menestyä (Johnson & McGuinness, 2004). Coachingin tavoitteena onkin luoda valmennettavalle uusia mahdollisuuksia ja tunnistaa hänen potentiaalinsa. Johnsonin (1998) mukaan valmennettava hyötyy coachingissa menetelmän joustavuudesta, sillä yksilöllisyys antaa mahdollisuuden joustaa

aikatauluissa sekä työskentelytavoissa, ja näin valmennusprosessista tulee coacheen itsensä näköinen, ja valmennusta on saatavilla kun coachee sitä tarvitsee.

Valmentajan voidaan kuvata hyötyvän coachingista välillisesti. Toimiminen valmentajana on haastavaa, sillä jokainen valmennusprosessi on ainutlaatuinen ja valmennettavat yksilöitä, joiden persoonallisuudelle on annettava tilaa. Coaching vaatii valmentajalta sopeutumista ja joustavuutta, sillä toimiessaan coachina hän joutuu usein kohtaamaan myös oman osaamisensa sekä ymmärryksensä rajat (Hirvihulta, 2006, 157). Valmentajana kehittyminen on jatkuva prosessi, joka tapahtuu organisaation tarjoaman tuen ja koulutuksen sekä valmennettavien avulla. Valmennuskeskustelut, esimerkiksi arvoista, voivat avartavaa valmentajan käsityksiä, mahdollistaen hänelle omien oivallusten tekemisen ja kehittymisen niin valmentajana kuin yksilönäkin. (Viitala, 2007a, 92)

Olipa coaching-prosessissa valmentajana ulkopuolinen coach tai valmennettavan oma esimies, kehittää coaching valmentajan esimies- ja johtamistaitoa. Vaikka coachingin teemat ja työskentelytavat sovitaan yhdessä prosessin muiden osapuolien kanssa, on valmentajan huolehdittava prosessin läpiviemisestä sekä etenemisestä tavoitteiden suuntaisesti. Jos valmentaja on esimies, hyötyy hän coachingista pidemmälläkin tähtäimellä. Saavuttaessaan prosessin aikana luottamuksen alaistensa kanssa hän edistää heidän motivaatiotaan sekä sitoutumistaan, mikä puolestaan mahdollistaa hyvinvointia ja tehokkuutta työympäristössä. Valmentajana ja esimiehenä kehittyminen edesauttaa valmennettavien sekä koko organisaation kehittymistä, sekä hyvän tuloksen aikaansaamista. Ammattitaitoinen valmentaja kykenee elämään valmennettavansa tilanteessa ja haastamaan tätä saavuttamaan tavoitteensa. Coaching on moniulotteinen prosessi, jossa yhden osapuolen kehittyminen heijastuu muihin prosessin osallisiin. ( Romana, 2007, 115)

### 3 SISÄINEN COACHING ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastellaan coachingia organisaation sisäisenä prosessina, sekä tutustutaan coachingiin johtamisfilosofiana. Luvussa vertaillaan myös valmentavan esimiehen ja ammatticoachin rooleihin liittyviä eroja, tutustutaan esimies-coachin roolin muutokseen, sekä tarkastellaan coaching-prosessia esimiehen ja valmennettavan välillä.

Organisaation sisäinen coaching rajoittuu prosessina organisaatiossa työskentelevien henkilöiden välille, eikä prosessiin tällöin kuulu ulkopuolisia coaching-ammattilaisia. Monet yritykset ovat alkaneet kouluttaa esimiehistään coacheja, jotka pyrkivät yhdistämään coachingia arkipäivän johtamiseen, haastaen alaisiaan oppimaan, sekä hyödyntämään piileviä kykyjään ja osaamistaan. Coachingin suosio organisaatioissa on lisääntynyt, sillä tämän päivän liike-elämän hektisyyden takia ei perinteisellä johtamisella enää saavuteta tarvittavaa tieto-taitoa ja luovuutta. Coachin ja valmennettavan välinen vuorovaikutussuhde luo puitteet sekä yksilön että organisaation kehittymiselle, sekä molempien osapuolien tavoitteiden saavuttamiselle. ( Alaja, 2007)

Kun esimies asettuu valmentajan rooliin, hän ei voi asettaa itselleen vaatimusta olla kaikkietävä, vaikka tällainen odotus häneen alaisten suunnalta kohdistuisikin. Ollakseen hyvä valmentaja, esimiehen on otettava itselleen mahdollistajan rooli ja luotettava siihen, että alaisilla on tarvittava perusosaaminen työtehtävänsä suorittamiseen. Valmennuksen avulla tähdätään tavoitteiden kirkastamiseen ja suorituksen parantamiseen sekä ammatillisen että henkilökohtaisen kehityksen kautta. Esimies voi sopia valmentajan rooliin ja toimia siinä menestyksekkäästi vaikkei hän omaisikaan käytännön osaamista joltain tietyltä osa-alueelta, sillä coachingin tarkoitus on kehittää valmennettavan oppimiskykyä ja uskallusta. Esimies-coachin haasteena onkin kumota kaikki häneen kohdistuvat odotukset ja antaa coacheen olla valmennuksen keskipisteessä. Tällä tavoin hän saa coachingin toimimaan menestyksekkäästi sekä henkilöstönsä että itsensä, että organisaation kannalta. (Phillips, 1994)

### 3.1 Coaching johtamisfilosofiana

Tavoitellen sekä yksilöiden että organisaation menestystä, ovat organisaatiot alkaneet muodostaa sisäisiä coaching-järjestelmiä valmentaan esimiehistään coacheja. Tällaiset organisaatiot ovat ottaneet coachingin johtamisfilosofiakseen ja osaksi päivittäistä johtamistaan. Esimiehen toimiessa valmentajana säästää organisaatio valmennuskustannuksissa, ainakin pitkällä tähtäimellä. Esimiehet johtavat coachaamalla ja pyrkivät luomaan organisaation valmentavaa johtamiskulttuuria. Coachingista on tullut keskeinen osa johtajuuskoulutusta, sillä coachingin onnistunut toteuttaminen vaatii sitoutumista organisaation johdolta, samoin kuin valmentajiksi valituilta ja koulutetuilta esimiehiltä. Coachingista on johtamisfilosofiana saatu positiivisia tuloksia, sillä se on vaikuttanut liiketoiminnan tulokseen myönteisesti sekä lisännyt työnteon tuottavuutta ja laatua ja johtanut näin ollen sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyteen. Coachingin avulla myös sosiaaliset suhteet ja tiimien työskentely ovat parantuneet. (Alaja, 2007)

Yhä useammin, kun teemana on henkilöstön tai organisaation kehittäminen nousee coaching esille, sillä se koetaan mielenkiintoisena ratkaisuna tämän päivän johtamisessa kohdattaviin haasteisiin. Jatkuvat muutokset organisaation toimintaympäristöissä ja tarve jatkuvaan kehittymiseen ovat luoneet tilanteen, jossa coachingille on syntynyt tilaus arkipäivän johtamistapana. Organisaation oma coaching-järjestelmä tukee myös henkilöstön urakehitystä, sillä coachingin avulla voidaan tarkastella valmennettavan henkilökohtaisia tavoitteita sekä kykyjä ja soveltuvuutta, ja tämän kautta tarjota hänelle uusia tehtäviä, jos se on organisaation tavoitteiden kannalta oleellista (Colombo & Werther, 2003). Organisaation johdon ja esimiesten tulisi tiedostaa roolinsa kehittymisen ja uudistuksen mahdollistajina ja tukijoina, sillä vain henkilöstön osaamista, motivaatiota ja luovuutta tukemalla saavutetaan organisaatiossa sellainen hyvinvoinnin ja henkisen pääoman tila, jolla voidaan vastata jatkuvaan muutokseen ja saavuttaa kilpailuetua. Valmennettaessa esimiehistä coacheja, nähdään heidän roolinsa sekä esimiehenä että valmentajana uudella tavalla; uuden osaamisen ja kehityksen mahdollistajina. (Viitala, 2007a, 78)

Hellbomin (2006, 71) mukaan valmentava johtamiskulttuuri käsittää sekä coachin että valmennettavien kohdalla vastuunottoa sekä tavoitteellista ja avointa toimintaa,

jonka omaksunut organisaatio on onnistuessaan luova ja aikaansaava. Johtamisfilosofiana coaching ottaa huomioon organisaation kokonaisuutena nähden henkilöstön sen tärkeimpänä voimavarana, jonka jatkuva kehittäminen on menestymisen kannalta välttämätöntä. Henkilöstön kyvyt ja potentiaali halutaan esille, jotta voidaan palvella sekä heidän henkilökohtaisia että organisaation tavoitteita. Hellbomin mukaan coaching koostuu johtamistapana kolmesta osa-alueesta; suunnan näyttämisestä, motivoinnista ja inspiroinnista, sekä tukemisesta ja auttamisesta. Tässä määritelmässä kiteytyy coachingin tarkoitus. Coach auttaa valmennettavaa näkemään missä hän on ja minne hän haluaa mennä, sekä inspiroi ja auttaa motivoitumaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Coach antaa tukensa valmennettavan prosessille ja auttaa tätä saavuttamaan päämääränsä. Organisaation sisäisessä coachingissa päämäärä on yleensä organisaation tietty tavoite, joka pyritään sovittamaan mahdollisimman hyvin yhteen valmennettavan henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa. Organisaation tavoitteet saavutetaan henkilöstön onnistumisten avulla, joten henkilöstön kehittämiseen on viisasta käyttää resursseja, jotta piilevä potentiaali saataisiin organisaation käyttöön.

Johtamistapana coaching luo organisaatioon ilmapiiriä, joka motivoi henkilökohtaisten suoritusten kehittämiseen, ja johtaa organisaation parempaan tulokseen. Golemanin (2000) mukaan organisaation ilmapiiriin vaikuttavat seuraavat kuusi tekijää; joustavuus, vastuu, suoritukselle asetetut standardit, huomionosoitukset, mission ja arvojen selkeys, sekä sitoutuminen, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi coachingin avulla. Näihin tekijöihin keskittymällä ja luomalla positiivista ilmapiiriä, voidaan coachingilla vaikuttaa organisaation suoritukseen positiivisella tavalla. Vaikka coachingin vaikutusta yrityksen tulokseen on vaikea mitata, voidaan sillä kuitenkin todeta olevan vaikutusta sen osatekijöihin.

Coachingista voidaan puhua myös kestäväenä johtamistapana, koska sen avulla pyritään jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, sekä entistä parempiin suorituksiin. Vaikka tavoitteiden saavuttaminen ja menestyminen ovat coachingin perimmäinen tarkoitus, ei valmennettavia ja heidän tunteitaan tule unohtaa. Tunteiden avulla valmentaminen johtaa jatkuvaan kehittymiseen, jonka kautta ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia, oikeisiin asioihin keskittymistä sekä lahjakkuutta ja luovuutta. Kun valmennussuhde sisältää tunteita, koostuu se toisen ihmisen huomioimisesta sekä

hänen tunteidensa ymmärtämisestä ja halusta reflektoida niitä. Jotta organisaatio pystyisi ylläpitämään hyvää suoritustasoa, tulisi sen hyödyntää coachingia jokapäiväisessä johtamisessa, ja antaa sen vaikuttaa niin esimiesten kuin asiantuntijoidenkin käyttäytymiseen. Kun esimiehet coachaavat hyödyntäen tunneälyään ja tuntien oman vastuunsa alaistensa kehittämistä, johtaa coaching organisaation yhtenäistymiseen ja parempaan johtamiseen. (Boyatzis et al. 2006)

Valmentaminen osana esimiestyötä on johtajan päivittäistä toimintaa täydentävä menetelmä. Coaching haastaa esimiesvalmentajaa kohtaamaan alaisiaan aidosti ja keskittymään heidän kehittymiseensä ja tarpeisiin. Kokemus coachingista johtamistapana määräytyy jokaisessa yksittäisessä valmennussuhteessa perustuen siihen, kuinka alainen kokee saavansa tukea esimieheltään. Coachingia sisältävä johtajuus vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn ja työtyytyväisyyteen. Organisaation ylin johto on avain asemassa määriteltäessä coachingia organisaatiossa sekä luotaessa omaa coaching-järjestelmää ja uutta johtamistapaa, sillä kyse on perusarvoista ja siitä, minkälaista johtamista organisaatiossa halutaan toteuttaa. (Viitala, 2007a, 88,91)

Wilsonin (2004) mukaan coaching on johtamiskulttuurina avoin ja antaa organisaatiolle luvan oppia ja kehittyä kokemusten kautta. Onnistumisista iloitaan ja pyritään kannustamaan onnistumaan jatkossakin, mutta toisaalta myös epäonnistumiset osataan kääntää tavoitteiksi, sillä niistä opitaan ja pyritään jatkossa välttämään. Coaching rohkaisee esimiehen ja valmennettavien väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tukee molempien kykyä tehdä menestyksestä yhteistyötä (Axmith, 2004). Esimies-coachin tulee luottaa ympärillään toimiviin ihmisiin ja pyrkiä luomaan heille puitteet kehittyä ja onnistua. Organisaation sisäisen coachingin taustalla on pyrkimys saada henkilöstön koko potentiaali käyttöön, auttaen heitä kehittämään itseluottamustaan sekä niitä taitoja ja kykyjä, joita he menestyäkseen tarvitsevat (Zalack, 2001).



### 3.2 Valmentava esimies vai ammatticoach

Kun coachingista on tullut osa organisaation päivittäistä johtamista, on luonnollista että valmentajana toimii esimies tai muu organisaatiossa työskentelevä henkilö. Valmennusprosessista sovittaessa on organisaation sisäisessä coachingissa kiinnitettävä huomiota sopivan valmentajan valintaan, jotta coachingissa saataisiin aikaan hyötyä ja tuloksia kaikille osapuolille. Huntin ja Weintraubin (2002,1) mukaan valmentava esimies hyödyntää coachingia kehittäessään lahjakkuutta alaistensa keskuudessa, nähden henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen tärkeimpänä kilpailutekijänä. Ammatticoachin harjoittaman valmennuksen rinnalle on syntynyt tarve organisaation sisäiselle coachingille, sillä valmennuksessa ei yleensä käsitellä organisaatiota koskevia asioita, koska esimerkiksi työtehtäviin ja asioiden tärkeysjärjestykseen liittyvät teemat katsotaan kuuluvan johtajan tehtäviin. Kun valmentajana toimii esimies, voidaan coaching-keskusteluissa tarvittaessa käsitellä tarkemmin yrityksen sisäisiä teemoja ja valmennettavan työtehtävää, ja näin saavuttaa tuloksia useammilla osa-alueilla. (Hirvihuhta, 2006, 134)

Organisaation oman coaching-järjestelmän hyöty on siinä, että valmentajina toimivat henkilöt tuntevat organisaationsa sekä sen tavoitteet ja toimintatavat läpikotaisin. Samalla myös valmentajiksi koulutetut henkilöt saavat arvokasta kokemusta valmentajana toimimisesta, sillä usein toisen valmentaminen avartaa myös omaa ajattelua sekä kehittää esimiestaitoja usealla osa-alueella. Coacheiksi ryhtyvien esimiesten on itse tahdottava valmentaa ja ottaa vastuuta toisten kehittymisestä, sekä ymmärrettävä olevansa avainroolissa puhuttaessa valmennettavien sekä koko organisaation kehittymisestä ja menestymisestä (Phillips, 1994). Coachingin ollessa osa organisaation johtamista, koetaan se myönteisesti eikä sitä tarvitse erikseen perustella tai kyseenalaistaa. Organisaatiossa tulisi pyrkiä ajatukseen, että oppiminen ja jatkuva kehittyminen, niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisestikin, olisivat osa päivittäistä toimintaa ja niihin kannustettaisiin. Näin saavutettaisiin koko organisaation jatkuva kehittyminen. (Hirvihuhta, 2006, 7)

Esimiesvalmentajan rooli on moniulotteinen. Toimiessaan alaistensa valmentajana hänen ei tule unohtaa rooliaan esimiehenä eikä siihen liittyviä tehtäviään, kuten

vaatiminen ja vastuunotto. Valmentavan esimiehen haaste onkin löytää sopusointu yrityksen asettamien vaatimusten sekä valmennettavan tarpeiden ja kehittymisen välille (Colombo & Werther, 2003). Pääasiassa coachina toimiva esimies näkee valmentavan roolinsa alaistensa osaamisen kehittämisen mahdollistajana sekä heidän avustajanaan, kun pyritään löytämään erilaisiin tilanteisiin parhaat mahdolliset ratkaisut. Esimies-coach kannustaa ja haastaa alaisiaan esittämään omia ideoitaan ja ratkaisujaan sekä luomaan polun tavoitteitaan kohti. Vaikka organisaatio edellyttää valmentavan roolin lisäksi esimieheltä myös perinteisempää johtamistyyliä ja kovuutta, toimii valmentava esimies myös alaistensa keskustelukumppanina ja tukena. Bentleyyn (2006) mukaan coach on mahdollistaja ja coaching positiiviseen muutokseen tähtäävää korkealaatuista keskustelua. (Hirvihulta, 2006, 7)

Golemanin (2000) mukaan valmentavan esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan tunnistamaan heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä rohkaista heitä kehittämään itseään asettamalla myös pidemmän aikavälin tavoitteita. Hänen mielestään esimies-coachien tulisi antaa alaisilleen haastavia työtehtäviä ja näin kehittää heitä tarjoten tehtävän suorittamista tukevia ohjeita ja runsaasti rakentavaa ja kannustavaa palautetta. Valmentava esimies tähtää menestymiseen pitkällä tähtäimellä jatkuvan kehittymisen kautta ja on matkan varrella valmis ottamaan epäonnistumisen riskin luoden oppimista ja uusia haasteita.

Valmennukselle asetetut tavoitteet määrittelevät pitkälti sen valitaanko valmentaja organisaation sisältä vai päädytäänkö ulkopuolisen coachiin. Organisaation oman valmentajan etuja ovat hänen kokemuksensa organisaatiosta, sekä yrityksen toimintaympäristön sekä kulttuurin tuntemus. Esimiesvalmentajan käyttäminen on yleistymässä asiantuntijoiden coachingin kohdalla sekä niissä organisaatioissa, jotka ovat luoneet oman coaching-järjestelmänsä ja ottaneet valmentamisen johtamistavakseen. Ammatticoachia käytetään organisaation avainhenkilöiden tai esimerkiksi johtoryhmän coachingissa. Organisaation ulkopuolinen coach tuo valmennukseen ulkopuolista näkemystä ja uusia ideoita sekä kokemusta erityyppisistä organisaatioista. Ammatticoachin odotetaan tarjoavan suoraa palautetta, sillä organisaatiossa hyvän ja rakentavan palautteen antamista saatetaan aritella ristiriitojen välttämiseksi (Bluckert, 2005a). Organisaation ulkopuolelta tuleva coach koetaan usein myös luotettavaksi ja tasapuoliseksi, mikä mahdollistaa

keskustelut arkaluontoisistakin aiheista, jotka voisivat tutun valmentajan kanssa jäädä käsittelemättä. (Santasalo & Åhman, 2007, 71–72)

Toisaalta esimiesvalmentajan tuttavallisuus voi olla vahvuus, sillä se mahdollistaa valmennussuhteessa tärkeiden henkilökemioiden tarkastelun jo ennen valmennuksen alkamista, ja nopeuttaa keskinäisen luottamuksen syntymistä. Coaching edistää alaisen ja esimiesvalmentajan välistä suhdetta, ja yhteiset tavoitteet organisaation menestymiseksi tuovat valmennukseen aitoutta. Pulcen (2005) mukaan organisaation sisäinen coaching auttaa ylläpitämään hyvää suhdetta valmennuksen osapuolien välillä ja mahdollistaa myös alaisten yksilöllisyyden huomioimisen. Coachingia toteutetaan tällöin valmennettavan kykyjen ja arvojen mukaisesti, ja pyritään auttamaan häntä löytämään juuri hänelle sopivat toimintatavat ja ratkaisut. Colombo ja Werther (2003) pitävät organisaation sisäisen coachin vahvuutena yritystuntemusta sekä taitoa valmentaa alaisiaan juuri sillä tavalla, mikä parhaiten palvelee organisaation menestystä.

Valmentavan esimiehen vahvuutena ovat hänen tietotaitonsa oman organisaationsa suorittavasta työstä. Vaikka coaching pääasiallisesti tähtää valmennettavien oppimiseen ja kehittymiseen keskustelun ja oivallusten kautta, voi ajoittain olla tarpeen, että esimiesvalmentaja antaa alaisensa suoritukseen konkreettisia ohjeita (Wilson, 2004). Tämä ei aina ole mahdollista organisaation ulkopuolisen valmentajan ohjaamassa coaching-prosessissa. Esimiehen haasteena on ymmärtää milloin coachingin hyödyntäminen on ajankohtaista, ja milloin joku muu johtamistyyli on parempi ratkaisu. Johtajan perinteisempää roolia sekä hänelle kuuluvaa valtaa ja vastuuta ei tule coachingissakaan täysin unohtaa. Erilaiset menetelmät sekä johtamisessa että henkilöstön- ja organisaation kehittämisessä täydentävät toisiaan.

### **3.3 Esimiehen roolin muutos**

Esimiehen asettuessa organisaatiossaan valmentajan asemaan tulee hänen tarkastella uutta rooliaan, yhdistäessään uutta ja vanhaa, siirtyen perinteisestä johtamistyylistä kohti valmentavaa johtamista. Esimiehen roolia muokkaavat häneen kohdistuvat odotukset sekä alaisten että organisaation taholta sekä olosuhteet ja

valmennukseen käytettävissä olevat resurssit (Viitala, 2007a, 89). Esimies-coachin rooli ei Pulcen (2005) mukaan eroa paljoakaan esimerkiksi urheiluvalmentajan roolista, sillä hänen tulee ohjata ja harjoittaa alaistaan kohti parempaa suoritusta ja jatkuvaa kehittymistä. Vaikka esimiehen rooliin kuuluu lisäksi velvoitteita organisaation taholta, kuten yrityksen vision ja tavoitteiden selkeyttäminen, on esimiehen valmentavassa roolissa tärkeää halu auttaa toista kehittymään.

Valmentajan roolissa voi toimia esimiehiä eri organisaatiotasoilta, joten heille muodostuu yksilöllinen rooli riippuen valmennusprosessin tarkoituksesta. Jos organisaatiossa pyritään coachingin avulla muuttamaan johtamiskulttuuria valmentavaan suuntaan, muotoillaan coachingille organisaation yleiset valmennusperiaatteet. Viitalan (2007a, 79–80) mukaan esimiesvalmentajan rooli muuttuu coachingin myötä kauemmaksi valta- ja käskyvaltasuhteista, ja näin ollen kohti mahdollistajan, suunnannäyttäjän ja tukijan roolia, joka myötävaikuttaa kehitykseen ja positiivisen muutoksen aikaansaamiseen. Joillakin esimiehillä on luonnostaan taipumusta valmentavaan johtamistyyliin, mutta coachingin hyödyntäminen on myös opittavissa, sillä johtamistyyliään voi muuttaa. Coachingin periaatteiden ymmärtäminen auttaa valmentamisessa alkuun, mutta valmentavan johtamistyylin sisäistäminen ja organisaation yhtenäisen johtamiskulttuurin luominen vie oman aikansa. (Wilson, 2004)

Barryn (1994) mukaan valmentajan rooliin asettuvan esimiehen ensimmäinen haaste on ajattelutavan muutos kontrolloivasta kohti valtuuttavaa johtamista. Esimiehen tulee hänen mukaansa ymmärtää jokaisen alaisensa tärkeys ja arvo osana työyhteisöä sekä pyrkiä valmennuksessa alaisensa yksilölliseen kohteluun saavuttaakseen valmennuksen avulla parhaan mahdollisen tuloksen. Barry kehottaa esimiehiä antamaan alaisilleen mahdollisuuden kokeilla siipiensä kantavuutta haasteellisten tehtävien delegoinnin avulla, joiden toteutuksessa hänen tulee tarvittaessa toimia tukihenkilönä. Coachingissa tärkeintä on valmennettavan oma tahto oppia uutta ja kehittyä, coachin ollessa tukijan roolissa mahdollistaen kehityksen alaiselleen, joka haluaa toteuttaa tavoitteitaan ja unelmiaan.

Halutessaan kehittää mahdollisimman monipuolista osaamista alaisensa keskuudessa tulee valmentajaesimiehen jatkuvasti olla tietoinen alaisensa

taitotasosta ja tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavista resursseista. Valtuuttaessaan alaisiaan oppimaan erilaisia tehtäviä tulisi tällainen mahdollisuus antaa henkilölle, jolla ei tarvittavia taitoja vielä ole. Näin osaaminen laajenee eikä tiettyjen tehtävien suorittaminen ole vain muutamien henkilöiden varassa. Alaisten haastaminen uuden oppimiseen vaatii esimies-coachilta taitoa antaa palautetta, mutta myös taitoa valmistaa alaista palautteen vastaanottamiseen, sillä palautteen käsittely ja sen peilaaminen omiin tavoitteisiin auttaa alaista ymmärtämään minkä takia häntä coachataan ja mitkä asiat tukevat hänen kehittymistään (Hunt & Weintraub, 2002, 8). Jotta valmentava esimieskin voisi reflektoida omaa toimintaansa ja kehittyä, tulisi hänen pyytää valmennettavaltaan vastapalautetta. Coachingissa tulee esimiehen hyväksyä se, että hän ei aina itse tiedä parasta ratkaisua, ja että moniin tilanteisiin voi löytyä useita näkökulmia. Valmentajan tulee rohkaista alaisiaan esittämään omia mielipiteitään ja ratkaisuja. Coaching vaatii prosessin osapuolilta joustavuutta ja vuorovaikutustaitoja, mutta myös kehittää niitä. (Phillips, 1994)

Esimies-coachin rooli on taustavaikuttaja. Huntin ja Weintraubin (2002, 11) mukaan esimiehen tulee osata asettaa itsensä taka-alalle ja keskittää huomionsa alaisiinsa sekä heidän kehittymiseensä. Valmentavan esimiehen tulee luottaa alaiensa omaan tahtoon kasvaa ja kehittyä, sekä heidän kykyyn ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Koko organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstössä piilevä potentiaali esiin, sillä coachingin tavoitteena on aina valmennettavien kehittyminen ja mahdollisimman hyvä suoritus. Esimiesvalmentajat ymmärtävät työtehtävissä tarvittavan osaamisen kehittämisen tärkeyden sekä haluavat mahdollistaa alaisilleen jatkuvan kehittymisen. Organisaatiot, jotka määrittelevät korkeatasoisen osaamisen ja ammattitaidon kilpailuedukseen, hyödyntävät coachingia jokapäiväisissä johtamistilanteissa esimiesten toimiessa valmentajina. Tällaisissa organisaatioissa esimiehet eivät enää vain jakele ohjeita ja tietoa, vaan antavat alaiensa itse etsiä ratkaisuja ja kehittää taitojaan. Samoin esimiehet ovat lähentyneet alaisiaan hierarkkisesti, ja organisaatiot arvostavat käskemisen ja valvonnan sijaan työyhteisön aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta sekä tiimityöskentelyä ja yhdessä menestymistä. Esimies-coachin tulee auttaa alaisiaan jaksamaan, sekä kannustaa heitä kehittymään ja sopeutumaan jatkuviin muutoksiin. (Viitala, 2007, 83–84)

Viitala (2007a, 85) jaottelee esimiesvalmentajan roolin kahteen näkökulmaan. Ensinnäkin esimies-coach voidaan rinnastaa urheilupalmentajaan, jonka rooli on dominoiva. Tällöin valmentava johtamistyyli koostuu kontrolloinnista, neuvomisesta ja ohjeistamisesta, mutta valmentamisessa korostetaan joka tapauksessa valmennussuhteen osapuolien välistä dialogia. Coach selkeyttää päämääriä, kuuntelee valmennettavaansa sekä tarjoaa palautetta. Hän kontrolloi prosessin kulkua ja ohjaa valmennettavaa asetettuja tavoitteita kohti. Toinen näkökulma lähestyy esimiesvalmentajan roolia voimaannuttamisen edistäjänä. Tässä esimies rohkaisee ja motivoi valmennettavaansa oppimaan ja kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapojaan sekä tutkiskelemaan ymmärrystä itsestään ja ympäristöstään. Coach on tällaisessa valmennuksessa sivuroolissa, sillä valmennustyyli korostaa oppijakeskeisyyttä sekä yhteistoiminnallisuutta. Esimies-coach voi liikkua edellä esiteltujen valmennustyylien välillä, mutta tämä vaatii esimieheltä alustensa tuntemusta sekä tilannetajua. Muutos omassa roolissa on myös huomioitava valmennustyyliä vaihdettaessa, vaikka coachingissa valmentajan tarkoitus on aina toimia coacheen kehityksen mahdollistajana. Valmennustyylistä huolimatta esimiehen on kiinnitettävä huomioita valmennuksen koostumiseen sen tärkeimmistä elementeistä, joita ovat vuoropuhelu, kuunteleminen ja palautteen antaminen, tavoitteista keskusteleminen, sekä neuvominen ja ohjaaminen (Viitala, 2007a, 86).

Viitalan (2007a, 90–91, 93) mukaan valmentajana toimiminen on esimiehelle helpompaa, jos hän on itse osallistunut valmennukseen coacheen roolissa. Hänen määrittelynsä mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiehen valmiuteen toimia valmentajana, ovat; itsetuntemus, tietoisuus omasta roolistaan esimiehenä, sekä usko alaisiinsa ja oppimisprosessiin. Lisäksi valmennussuhteessa tarvitaan halua kehittää toista ihmistä sekä kykyä arvostaa häntä. Myös analyttisyys ja kommunikaatiotaidot ovat avuksi valmentajan roolissa toimivalle esimiehelle. Viitalan mukaan esimies-coachin on tuettava alaistaan ottamaan vastuuta omasta kehittymisestään, ja autettava häntä tunnistamaan vahvuutensa, joiden kautta hän voi kehittyä edelleen. Coachingin myötä valmennettava on oman ammatillisen sekä henkilökohtaisen kehittymisensä pääroolissa. Myös valmentaja kehittyy coaching-prosessin aikana käsitellessään valmennettavan kanssa teemoja, jotka auttavat kehittämään hänen käsitystä itsestään sekä esimiehenä että valmentajana.

### 3.4 Coaching-prosessi organisaatiossa

Valmennusprosessia aloitettaessa tulee organisaation omassakin prosessissa pohtia samoja asioita kuin toteutettaessa valmennusta ulkopuolisen coaching-ammattilaisen kanssa. Coachingin tarpeellisuuden määrittelyssä tulee miettiä, halutaanko coachingia hyödyntää organisaatiossa erillisenä henkilöstön kehittämiseen tähtäävänä prosessina ja kenelle se kohdistetaan, vai halutaanko organisaatioon luoda valmentavaa johtamiskulttuuria, jolloin jokaisen esimiehen tulisi sisäistää coachingin periaatteet osana päivittäistä johtajan rooliaan. Coachingin yksilöllisyydestä huolimatta on coaching-prosessin onnistumisen kannalta oleellista perustaa ja sitoa valmennuksen tavoitteet organisaation aitoihin tavoitteisiin, sillä coachingin avulla pyritään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen sekä organisaation että henkilöstön kannalta (Niitamo, 2007, 183).

Organisaatioissa aloite coachingin toteuttamiseen syntyy joko yritysjohton tai henkilöstöosaston toimesta, jolloin he ovat havainneet tarpeen kehittää henkilöstöään yksilöllisemmällä tavalla. Aloite voi tulla myös työntekijältä itseltään. Yhteiset koulutukset ja kurssit ovat tärkeitä uusien tietojen ja taitojen oppimisessa, mutta coachingin avulla tähdätään pintaa syvemmälle, työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun. Henkilöstöosasto koordinoi valmennusprosessin suunnittelua ja toteutusta organisaatioissa sekä pyrkii etsimään sopivia valmentaja-valmennettava-pareja. Epäselvyyksien välttämiseksi on myös organisaation sisäisessä coachingissa hyvä laatia valmennussopimus, josta ilmenee valmennuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä sen sisältö ja menetelmät, sekä valmennukselle varattu aika. Valmennuksen alkaessa ja prosessia suunnitellessa on myös hyvä määritellä miten valmennuksessa saatavia tuloksia mitataan. (Hirvihuhta, 2006, 21)

Coaching-prosessi tulisi organisaatioissa ensisijaisesti suunnata henkilöille, jotka hoitavat työtehtävänsä kunnialla ja ovat lahjakkaita, sillä kehittämällä heitä entistä paremmiksi saavutetaan enemmän tulosta kuin keskittymällä suoritusvaikeuksia omaaviin työntekijöihin. Heitä ei pidä unohtaa, mutta ongelmien ratkaisuun voi jokin muu menetelmä olla tehokkaampi. Coachingin avulla pyritään saamaan esiin

henkilöstön koko potentiaali, ja tämän kautta tavoitellaan entistä parempia suorituksia. Coachingin kohdentaminen oikeille henkilöille edesauttaa prosessin onnistumista, kun valmennettavat jo itsessään haluavat valmennusta sekä palautetta työstään, ollen motivoituneita kehittämään itseään ja ottamaan vastuuta suorituksistaan. Kun esimiesvalmentaja luo alaisilleen mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta, tarjoaa hän samalla koko organisaatiolle mahdollisuuden menestymiseen ja kilpailukykyyn vahvistamiseen. (Hunt & Weintraub, 2002, 3, 11)

Jos coaching on organisaation johtamistapa, muodostuu valmentaja-valmennettava-suhde luonnollisesti esimiehen ja hänen alaisen välille. Esimies voi hyödyntää coachingia joko kahdenkeskisissä keskusteluissa alaisensa kanssa tai ryhmäcoachingin muodossa koko tiiminsä kanssa. Jos coachingia hyödynnetään erillisenä henkilöstönkehittämiprosemina, voi coaching-suhde yhtä hyvin muodostua valmennettavan ja hänen esimiehensä välille, tai valmentajana voi toimia muukin henkilö, esimerkiksi esimiesasemassa toimiva henkilö eri osastolta tai yksiköstä. Koska valmentajan ja valmennettavan välinen henkilösuhde on coachingissa tärkeä, tulee henkilöiden välisiin kemioihin kiinnittää huomiota ennen valmennussuhteen osapuolien valintaa. Tämä on organisaation sisäisen valmennusprosessin suunnittelussa mahdollista. Samoin osapuolten henkilökohtaisia sidoksia on tarkasteltava, jotta voidaan varmistua valmennussuhteessa olevan edellytykset luottamuksen ja sujuvan yhteistyön syntymiselle. Esimies-valmentajan kohdalla näihin sidoksiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Pienissä yrityksissä coaching-suhteen osapuolten löytäminen riittävän etäältä on hankalampaa kuin suuremmissa yrityksissä. Mahdollista on muodostaa valmennussuhde alaisen ja hänen lähiesimiehensä välille, jos luottamus ja henkilökemiat heidän välillään ovat kunnossa. Toimivan valmennussuhteen ja siihen sisältyvän keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen muodostuminen vaatii prosessin osapuolilta sekä aikaa että sosiaalisia taitoja (Phillips, 1994). Organisaatiokulttuuri sekä henkilösuhteet ja työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttavat siihen, kuinka helposti valmentaja-valmennettava-pareja pystytään muodostamaan. (Pohjanheimo, 2007, 46)

Golemanin (2000) mukaan coaching ei toistaiseksi ole saavuttanut pysyvää jalansijaa organisaatioissa, koska monet johtajat kokevat prosessin liian aikaa vieväksi toteutettavaksi jatkuvan kiireen ja muutoksen keskellä. Golemanin tutkimus



kuitenkin viittaa coachingista saataviin pitkän aikavälin hyötyihin, kuten työympäristössä vallitsevaan positiiviseen ilmapiiriin sekä organisaation tulokseen. Tulevaisuutta silmällä pitäen tulisi organisaatioissa käyttää enemmän aikaa henkilöstön kehittämiseen esimerkiksi coachingin avulla.

Barry (1994) on määritellyt kahdeksan seuraavaksi esiteltävää hyvään coachingiin johtavaa periaatetta. Coaching-tapaamiselle on varattava riittävästi aikaa (1), jotta teemoja voidaan käsitellä rauhassa. Ajoituksen tulisi myös olla oikea suhteessa käsiteltävään teemaan. Ei esimerkiksi ole järkevää käsitellä hankalia teemoja juuri ennen tärkeää tapaamista tai palaveria. Tapaamisen ajoitusta tulisi miettiä sekä valmentajan että valmennettavan näkökulmasta. Selkeä kommunikointi (2) on coachingissa tärkeää, sillä coaching-keskusteluissa tulee pyrkiä avoimuuteen ja välttämään ristiriitaisten viestien välittämistä puheen ja elekielen välillä. Valmentajan tulee kuunnella tarkasti valmennettavansa (3) täydellisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Coacheen kertoessa ajatuksiaan ei häntä tulisi keskeyttää, jotta valmentaja saisi kokonaisvaltaisen kuvan valmennettavansa tilanteesta. Omien tunteiden ymmärtämisen lisäksi coachin tulisi oppia ymmärtämään valmennettavansa tunteita (4), sillä tämän kautta coaching-suhdetta voidaan syventää ja coachee tuntee häntä arvostettavan sellaisena kuin on.

Uusien tehtävien delegoiminen lisää työn mielenkiintoa ja laajentaa osaamista alaisten keskuudessa (5). Tätä periaatetta noudatettaessa on tärkeää tiedostaa alaisten taitotasoa, sekä heidän oma mielenkiintonsa kehittää taitojaan. Tehtäviä delegoitaessa on selkeästi määriteltävä tehtävän tavoite ja valmennettavalta odotettavat tulokset. Coachingissa valmentajan tulee jatkuvasti rohkaista alaisiaan jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja suoritusten parantamiseen (6). Tämä tapahtuu helpoiten palkitsemalla hyviä suorituksia ja tarjoten mahdollisuuksia kehittymiseen. Positiivinen palaute auttaa valmennettavaa sisäistämään myös kritiikkiä (7). Rakentavasti esitetyn negatiivisen palautteen tulee aina viestittää mahdollisuutta onnistua ja kehittyä. Coachingissa on oleellista käsitellä teemoja, jotka liittyvät valmennettavan uraa koskeviin asioihin, kuten tavoitteisiin ja mielenkiinnonkohteisiin (8). Ymmärrys valmennettavan henkilökohtaisista tavoitteista voi avata uusia mahdollisuuksia kehittää häntä sekä organisaatiota.

Coachingin tärkeitä tekijöitä valmennettavan näkökulmasta ovat omien tavoitteiden sekä niiden saavuttamisen merkityksen ymmärtäminen. Samoin aloitteellisuus valmennuksessa käsiteltäviin aiheisiin ja vastuun ottaminen omasta oppimisesta ja työsuorituksesta on tärkeää. Vaikka organisaation omassa coaching-prosessissa pyritään ensisijaisesti saavuttamaan organisaation tavoitteita, tapahtuu se yksilöiden kehittämisen kautta. Coachingin myötä valmennettavat oppivat ymmärtämään olevansa prosessin avainroolissa sekä tuntemaan vastuunsa kehittymisestään sekä organisaation suorituksen parantamisesta. (Phillips, 1994)

Pulce (2005) on määritellyt periaatteita, joita organisaation sisäisessä coaching-prosessissa tulee huomioida esimiehen toimiessa valmentajana. Hänen mukaansa sekä työntekijään kohdistuvat odotukset että coaching-prosessin tavoitteet tulisi määrittellä mahdollisimman motivoiviksi. Työntekijän suorituksille tulisi määrittellä tietyt standardit, joihin odotuksia voitaisiin kohdistaa, sekä selkeät mittarit, joilla suoritusta arvioidaan. Työntekijälle tulisi myös selventää, miksi on tärkeää, että hän pyrkii parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Tavoitteiden kertaaminen auttaa motivoitumaan, samoin kuin jatkuvan palautteen tarjoaminen. Työntekijän oma mielipide tavoitteiden tasosta hänen kykyihinsä nähden on pyrittävä huomioimaan. Tavoitteiden asettamisen jälkeen on coaching-prosessia toteutettava systemaattisesti suunnitelman mukaan, ja sitouduttava tavoitteisiin työskentelemällä pitkäjänteisesti.

Coaching ei henkilöstön kehittämismenetelmänä tai johtamistapana välttämättä johda nopeisiin tuloksiin, vaan perustuu ennen kaikkea kehittymiseen ja jatkuvuuden saavuttamiseen pitkällä aikavälillä. Joissain tilanteissa prosessin eteneminen vaatii valmennuksen osapuolilta nopeita ratkaisuja, mutta pääasiassa coachingia tulisi toteuttaa ajan kanssa, jolloin valmennettavalla on mahdollisuus päätyä omiin ratkaisuihin ja oivalluksiin. Coaching tarjoaa hyvän tavan kehittää valmennettavan itseluottamusta ja tukee hänen kehittymistään eritavalla kuin esimerkiksi konsultointi. Coaching viestii ennen kaikkea positiivista ajattelutapaa ja omien ratkaisujen löytämistä sekä jatkuvan kehittymisen mahdollisuutta. Tällaisen ajattelun myötä, coaching tarjoaa oivan työkalun tärkeiden henkilöiden sitouttamiseen organisaatioon. Coachingin avulla voidaan jatkuvasti tarjota haastavia ja kehittymistä mahdollistavia tehtäviä sekä huomioida onnistumisia tavoitteiden täytyessä. (Pulce, 2005)

Sweeneyn (2007) mukaan onnistuneen coachingin avaintekijöitä ovat osapuolten yhteistyössä asetetut ja hyväksytyt tavoitteet sekä coaching-suunnitelman luominen ja sen toteuttamiseen sitoutuminen. Myös coaching-prosessissa tapahtuvan oppimisen linkittämistä työympäristöön sekä saavutusten tunnistamista ja palkitsemista hän pitää tärkeänä. Wilson (2004) korostaa myös coachingin vaikuttavuutta parantaa työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta tekemästään työstä sekä luottamusta henkilöstön ja organisaation johdon välillä.

Organisaation sisäisessä coachingissa on Huntin ja Weintraubin (2002, 7) mielestä oleellista, että se antaa sekä esimiehille että alaisille aikaa pysähtyä miettimään työtään ja suorituksiaan sekä luomaan kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Heidän mukaan coaching haastaa jokaista organisaatiossa työskentelevää pyrkimään suorituksissaan korkeammalle tasolle, ja näin vaikuttamaan koko organisaation kehittymiseen ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Organisaatiossa toteutettu coaching auttaa Zalackin (2001) mukaan henkilöstöä pitämään yllä innostunutta työasennetta ja luomaan oman ”strategiansa” heidän itsenä sekä koko organisaation menestyksen saavuttamiseksi.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tarkastellun aineiston perusteella tavoitteena oli selvittää mitä coaching on, sekä tarkastella tämän ilmiön esiintymistä organisaation sisäisenä prosessina. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös pyrkiä selvittämään coachingin ja sen sukulaismenetelmien käsitteistöä, sekä selvittää coachingin hyötyjä. Tarkasteltuani tutkimusaineistoni avulla coachingin kehitystä yhdeksi tämän päivän kiinnostavimmista henkilöstön ja organisaation kehittämismenetelmistä, sekä coachingin ilmentymistä sekä ammatticoachin että esimiesvalmentajan ohjaamana prosessina, olen löytänyt vastauksia tutkimuksen alussa määrittelemiini tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on coaching?
- Miten coaching toteutuu organisaation sisällä?

Coachingin voidaan tutkimuksen perusteella todeta olevan vuorovaikutukseen ja dialogiin perustuva yksilön, tai valmennettavan ryhmän, sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun tähtäävä menetelmä, jolla pyritään yhdistämään valmennettavan sekä hänen organisaationsa kehittyminen ja menestyminen. Coaching perustuu osapuolten motivaatioon, asetettuihin tavoitteisiin sitoutumiseen sekä toimiviin henkilökemioihin osapuolten välillä. Coachingin avulla pyritään mahdollistamaan coacheen jatkuva kehittyminen, ja kyky tunnistaa voimavaransa ja hyödyntää niitä. Coachingin etu verrattuna sen sukulaismenetelmiin on coachingin henkilökohtaisuus sekä positiivisuus. Coachingissa pyritään yhdistämään valmennettavan työsuoritukseen liittyvän tietotaidon kehittyminen sekä hänen henkilökohtainen osa-alueensa. Coachingissa valmennettava huomioidaan yksilönä ja prosessi pyritään suunnittelemaan hänelle sopivaksi viestien jatkuvasti kehittymisen ja onnistumisen mahdollisuuksia.

Coaching on pääasiallisesti yksilön kehittymiseen tähtäävä menetelmä, mutta liike-elämässä toteutettavassa coachingissa pyritään yhdistämään valmennettavan henkilökohtaiset sekä hänen organisaation toiveet ja tavoitteet siten, että valmennus palvelisi mahdollisimman hyvin molempia osapuolia. Coachingia voidaan hyödyntää

myös valmennettaessa ryhmää. Coaching-prosessissa valmennettava on aina päähenkilö, sillä hänellä on prosessin osapuolista suurin vastuu valmennuksen onnistumisesta.

Coachingissa saavutetut tulokset kohdistuvat ensisijaisesti valmennettavaan, mutta myös coachingin mahdollistanut organisaatio, sekä coach hyötyvät valmennuksesta välillisesti. Coachingin avulla saavutettuja hyötyjä ovat esimerkiksi valmennettavan parantunut työsuoritus ja motivaatio, itseluottamus ja itsetuntemus, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, sekä sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Coachingin avulla valmennettavat oppivat ottamaan vastuuta oppimisestaan ja jatkuvasta kehityksestään, sekä ymmärtämään sen tärkeyden osana henkilökohtaista sekä koko organisaation onnistumista ja menestystä. Koska organisaatio oppii henkilöstönsä kautta, heijastuvat yksilöiden coachingissa saavuttamat hyödyt koko organisaatioon ja sen suoritukseen. Valmennuksen avulla esille saatava henkilöstön potentiaali tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hyötyä henkilöstönsä moninaisuudesta, samoin kuin mahdollisuuden luoda lahjakkaille työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä entistä paremmiksi. Coachille hyödyt valmennusprosessista ilmenevät parantuneina esimies- ja johtamistaitoina sekä avarakatseisuutena, sillä coaching-keskustelujen myötä hänkin voi saavuttaa uusia ajatuksia ja oivalluksia. Coaching myös haastaa valmentajaa kohtaamaan valmennettavia yksilöinä sekä toimimaan heidän kanssaan ainutkertaisissa tilanteissa.

Organisaation sisäinen coaching ilmenee esimies-valmentajan ja hänen alaisensa välisenä vuorovaikutussuhteena, jolla pyritään yksilöiden kehittymisen kautta mahdollistamaan koko organisaation tavoitteiden saavuttaminen sekä menestyminen. Organisaation sisäisessä coachingissa ovat lähtökohtana organisaation tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan valmennettavien henkilökohtaisten tavoitteiden ja toiveiden kautta. Henkilöstön kehittyminen ja yksittäiset onnistumiset rakentavat pala palalta koko organisaation menestystä.

Organisaatiossa coaching voi ilmetä myös osana päivittäistä johtamista organisaation johtamisfilosofiana. Tällöin organisaatio on päättänyt luoda valmentavaa johtamiskulttuuria, ja valtuuttanut esimiesasemassa toimivat henkilöt johtamaan alaisiaan coachaamalla. Valmentavan johtamisen avulla sitoutuneisuus

työtehtäviin ja organisaatioon paranevat, sekä vaikutukset työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin sekä henkilösuhteisiin ovat positiivisia. Coaching vaikuttaa positiivisesti myös esimiehen ja alaisten väliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Johtamistapana coaching on yksi monista, joka kuitenkin sisältää positiivisia vaikutuksia sekä henkilöstöön että työpaikan ilmapiiriin, sekä organisaation tulokseen ja menestykseen. Parhaiten coaching toimii yhdistettynä joustavasti muihin johtamistyyliin. Vaikka coachingin suoranaista vaikutusta yrityksen tulokseen on vaikea mitata, voidaan menetelmää hyödyntää kohdentaen sen avulla saavutettuja hyötyjä organisaation menestystekijöihin, kuten osaavaan henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa.

Tapahtuipa coaching organisaatiossa esimiehen ja alaisen välillä tai ryhmämuotoisena valmentamisena, on tämän päivän muuttuvassa ja vaativassa työympäristössä kiinnitettävä entistä enemmän huomiota henkilöstön jaksamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Coachingin avulla voidaan organisaatiossa huolehtia henkilöstöstä ja kollegoista antamalla heille tukea työtehtävänsä suorittamisessa, sekä rohkaisemalla heitä toteuttamaan tavoitteitaan, jotka palvelevat koko organisaatiota. Kun coachee valmennuksen kautta oppii luottamaan itseensä ja tekemiseensä sekä kokee organisaationsa arvostavan häntä, pystyy hän suoriutumaan tehtävistään huipputasolla. Coachingia hyödynnettäessä ymmärretään henkilöstön ammattitaidon ja hyvinvoinnin merkitys osana organisaation pitkän aikavälin menestystä.

Coachingin parhaita puolia sekä henkilöstön kehittämismenetelmänä että johtamisfilosofiana ovat toisen osapuolen läsnäolo sekä tuki ja rohkaisu, jota valmennettava valmentajaltaan tai kollegoiltaan saa. Tämä vaikuttaa positiivisesti valmennettavan itseluottamukseen sekä työsuoritukseen palvelen tavoitteiden sekä unelmien saavuttamista. Onnistuneen valmentavan johtamisen avulla voidaan organisaatiossa aikaansaada todellista arvoa yrityksen toiminnan kehittymiselle ja kilpailukyvyille, sillä innostuneet ja motivoituneet työntekijät ovat tehokkaita, ja mahdollistavat organisaation menestyksen. Hyvä coaching on yhdistelmä laadukasta johtamista sekä valmennettavien tahtoa ja mielikuvitusta. Oppimisen ilo, yksilön ja organisaation kehittyminen, sekä yhteiset onnistumisen elämykset ovat coachingin parasta antia.

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä, valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus.

Alaja, K. 2007. Haasta itsesi muutokseen. *Ekonomi*, 6/2007, sivut 20-24.

Axmith, M. 2004. Executive coaching: A catalyst for personal growth and corporate change. *Ivey Business Journal Online*, May/June 2004, sivut 1-5.

Barry, T. 1994. How to be a good coach. *Management development review*, vol.7, nro. 4, sivut 24-26.

Bentley, R. 2006. Looking for an insight edge. *Personnel today*, Jan 2006, sivut 22-23.

Bluckert, P. 2005a. Critical factors in executive coaching – the coaching relationship. *Industrial and commercial training*, vol. 37, nro.7, sivut 336-340.

Bluckert, P. 2005b. The similarities and differences between coaching and therapy. *Industrial and commercial training*, vol.37, nro.2, sivut 91-96.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. 2006. Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 5, nro. 5, sivut 8-24.

Colombo, J. J. & Werther, W. B. Jr. 2003. Strategic career coaching for an uncertain world. *Business horizons*, July-August 2003, sivut 33-38.

Eskola, J & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. Harvard Business Review, March-April 2000, sivut 78-90.

Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.

Hellbom, K. 2006. Tietoinen läsnäolo ja valmentava johtaminen. In: Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. Johtamisen nyt, tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.

Hirvihulta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hunt, J. M. & Weintraub, J.R. 2002. The coaching manager: developing top talent in business. London: Sage Publications.

Johnson, R. 1998. Get ahead, get a coach. The British Journal of Administrative Management, Jan/Feb 1998, sivut 8-9.

Johnson, R. & McGuinness, M. 2004. Creating 'ah-ha' moments in coaching. Training journal, Jan 2004, sivut 10-12.

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. JTO:n tutkimusraportti. Viitattu 21.12.2007. Saatavilla <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>

Kurtén, S. 2007. Kohti autenttista johtajuutta. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto.



- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Morris, T. W. 2000. Coaching: Rebirth of an age-old remedy. AFP Exchange. Summer 2000, vol. 20, nro.3, sivut 34-36.
- Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisena. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Phillips, R. 1994. Coaching for Higher Performance. Management developing review, vol. 7, nro. 5, sivut 19-22.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Popper, M. & Lipshitz, R. 1992. Coaching on leadership. Leadership & Organization Development Journal, vol. 13, nro.7, sivut 15-18.
- Pulse, R. 2005. Manager, coach, or both? Nurce leader, February 2005, sivut 6-7.
- Results Coaching Systems. 2004. The history of coaching. [verkkodokumentti] [viitattu 21.12.2007] Saatavilla <http://www.workplacecoaching.com/pdf/HistoryofCoaching.pdf>
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.

- Salminen, E. O. 2007. Coaching on keskustelua ihmisen ja liiketoiminnan kielellä. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Sweeney, T. 2007. Coaching your way to the top. Industrial and commercial training, vol. 39, nro. 3, sivut 170-173.
- Säntti, R. 2007. Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Tomlinson, A. 2002. The coaching explosion. Canadian HR Reporter, May 2004, vol. 15, nro. 10, sivu 7.
- Viitala, Riitta. 2007a. Esimiehestä coach. In: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. 1.p. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta. 2007b. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Wilson, C. 2004. Coaching and coach training in the workplace. Industrial and commercial training, vol. 36, nro. 3, sivut 96-98.
- Zalack, D. 2001. Bringing out the best. Advisor Today, May 2001, vol. 96, nro.5, sivu 86.