



Coachingkeskustelu toimijuuden tukemisessa

-vertailua rinnakkaiskäytäntöihin

Sari Ilo

Helsingin yliopisto

Lääketieteellinen tiedekunta

Psykologian lisensiaattityö

Työ- ja organisaatiopsykologian

erikoistuminen; Psykonet 18.5 2020

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhden tapauksen valossa, millaista keskustelua coaching-ammattikäytännössä käydään. Tarkastelun alla on erityisesti se, kuinka asiakkaan toimijuutta käytännössä rakennetaan ja tuetaan kysymyksiin, niin asiakkaan puheeseen reagoimisen kuin erilaisten kielellisten formulointien kautta. Syntyneiden havaintojen pohjalta tehdään alustavaa vertailua kahden työelämän kehittämisen rinnakkaisinstituutioon, nimittäin prosessikonsultointiin ja työnohjaukseen. Tutkimusorientaationa on vuorovaikutuksen analyysi, jossa hyödynnetään diskurssinanalyysin periaatteita ja sille ominaisia tarkastelunäkökulmia. Näitä periaatteita ovat mm se, miten jokin asia suhteutuu sanottuun ja miten tilanteessa reagoidaan. Paitsi diskurssinanalyysin periaatteita, tässä tutkimuksessa voi nähdä myös aineksia keskusteluanalyysistä. Kaiken kaikkiaan tässä keskusteluaineistossa vuoropuhelu polveilee neuvotteluna asiakkaan toimijuudesta. Keskustelua raamittavat asiakkaan ajatukset hänen tavoitteistaan, oman elämäkertomukseen liittyvät syy-seuraussuhteet ja yleisellä tasolla asiakkaan pelot, huolet, toiveet sekä käsitys itsestä. Coachin tekemät vuorovaikutusteot kiteytyvät viiteen erilaiseen toimijuuden rakentamisen keinoon; formulointiin osallistumiseen, kokemuksen sitomiseen nykyhetkeen, yhteisöön sovittautumisen tukemiseen, uudelleenmäärittelyyn kutsumiseen ja tulevaisuusnäkökulmaan ohjaamiseen. Tutkimuksestani kävi ilmi, että toimijuuden näkökulmasta rinnakkaiskäytännöillä on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Ammattikäytänteitä on vaikeaa asettaa samalle viivalle, vaikka samanlaisuutta onkin nähtävissä. Käytännöt voivat olla varsin eri näköisiä niiden sisältämistä variaatioista johtuen. Variaatioiden lähteitä tuottavat esimerkiksi tavoitteista ja niiden muotoilusta tulevasta lähtökohdat. Niin ikään vaihtelua tulee ohjattavan tarpeesta, ohjaajasta itsestään kuin myös edellisten suhteesta sekä organisaatioista lähtien.

Asiasanat: coaching, työnohjaus, prosessikonsultaatio, toimijuus

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 COACHING KÄSITTEENÄ JA KÄYTÄNTÖNÄ	6
2.1 COACHINGIN TUTKIMUS JA EVIDENSSI.....	8
2.2 TYÖNOHJAUS JA PROSESSIKONSULTAATIO AMMATTIKÄYTÄNTÖINÄ	12
2.3 TOIMIJUUS MUUTOSTYÖN KÄSITTEENÄ	17
3 AINEISTO JA METODOLOGIA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
3.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
3.2 TUTKIMUSTAPAUS, AINEISTO JA SEN KÄSITTELY	19
3.2.1 Metodologia.....	20
4 TULOKSET	21
4.1 TOIMIJUUS PYSTYVYYSUSKON ETSIMISENÄ	21
4.2 TOIMIJUUDEN RAKENTAMISTA VUOROVAIKUTUKSESSA.....	22
4.2.1 Näyte 1: Miten voisin olla avuksi?.....	22
4.2.2 Näyte 2: Miltä se pystyvyysusko tuntuu?.....	24
4.2.3 Näyte 3: Mihin se oikeudenmukaisuus liittyy nyt?	25
4.2.4 Näyte 4: Milloin sun ois pitänyt saavuttaa sitä mitä sä haluat?.....	27
4.2.5 Näyte 5: Mitä tarkoittaa, että kuvittelee olevansa parempi?.....	28
4.2.6 Näyte 6: Mitä voisit tehdä eri tavalla tulevaisuudessa?.....	29
4.2.7 Näyte 7: Millä tavalla tyytyväinen on parempi kuin ylpeä?.....	30
4.2.8 Näyte 8: Mitä mielentilaa tarvitaan?.....	32
4.2.9 Näyte 9: Mikä on sun niinku luottavaisuuden taso tällä hetkellä?	33
4.2.10 Näyte 10: Miten jatkamme?	33
4.3 TULOSYHTEENVETO.....	34
4.3.1 Toimijuuden rakentaminen coaching- keskustelussa	34
4.3.1.1 Formulointiin osallistuminen	34
4.3.1.2 Kokemuksen sitominen nykyhetkeen	35
4.3.1.3 Yhteisöön sovittautumisen tukeminen.....	36
4.3.1.4 Uudelleenmäärittelyyn kutsuminen	36
4.3.1.5 Tulevaisuusnäkökulmaan ohjaaminen	37
4.2.2 Coaching suhteessa rinnakkaiskäytäntöihin.....	38
5 POHDINTA.....	41
5.1 AMMATTIKÄYTÄNNÖN RAJAPINTOJA	41
5.2 OMA AMMATTIKÄYTÄNTÖNI JA SEN KEHITYMINEN	42
5.3 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET.....	45
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Työelämässä on erilaisia vuorovaikutuskäytänteitä, joilla pyritään tukemaan yksilön, ryhmien ja koko organisaation potentiaalin hyödyntämistä, pulmien ratkaisua, tavoitteellista toimintaa sekä parempaa työhyvinvointia. Olen itse tehnyt pitkään työtä organisaatioiden ja erityisesti johtamisen kehittäjänä. Vuosien varrella eteen on tullut erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä käytänteitä ja meni varsin pitkään, ennen kuin aloin tarkemmin miettiä käytänteiden takana olevia periaatteita ja lähtökohtia.

Työskentelin aiemmin johtamisen kehittäjänä yrityksessä, jossa oli tehty strategiatason linjaus coachingin hyödyntämisestä ihmisten johtamisen käytännöissä. Coachingin oli tarkoitus olla kaikkia johtamisen tasoja läpileikkaava tapa johtaa valmentavalla ja tavoitteellisella otteella. Ajan mittaan vaikuttavuutta oli nähtävissä, käytännön kokemukset olivat rohkaisevia ja mikä parasta, tuloksellisuus ja työn merkityksellisyyden kokemus tuntuivat paranevan. Esimiestyö otti isohkon harppauksen pois hierarkkisesta, johtajakeskeisestä tavasta johtaa. Toisille muutos oli luontainen, toiset kipuivat ja odottivat ”ismin” ohilipumista. Mitä erityistä oli coachingissa- muutakin kuin aikaan sopiva sana, jota oli vaikea suomentaa? Siirtyessäni myöhemmin kehittämisalan yrittäjäksi pohdinta kävi entistäkin olennaisemmaksi tilanteessa, jossa minulta tilattiin kehittämispalveluita. Mitä asiakas oikeastaan odotti tilatessaan coachingia? Entäpä kun hän halusi nimenomaan työnohjausta tai milloin prosessikonsultointi tuntui olevan oikea sana sille, mitä olin tekemässä? Useissa kohdissa erottaminen ja perustelut eivät ole olleet mitenkään itsestään selviä.

Sitten minulle esitettiin kysymys: ”mitä luulet, onkohan coachingia olemassa?” Kysyjä oli erikoispsykologi- koulutuksen tutkimusseminaarin vetäjä ja kysymys esitettiin rakentavassa hengessä sen jälkeen, kun olin kertonut suunnitelmastani paneutua opinnäytetyössäni coachingiin. Tuo tilanne pysähdytti ja samalla herätti uteliaisuuteni; oliko kyseessä trendi vai itsenäinen, vakavasti otettava ammatillinen käytäntö ja siten tutkimuksen kohde? Paneutuessani alan kirjallisuuteen, tarve luoda

ymmärrystä näiden työmuotojen eroista ja samankaltaisuudesta lisääntyi ja huomasin, että myös muut tutkijat ovat tehneet samaa ajattelutyötä (Passmore & Lai, 2019).

Olen toiminut työssäni myös prosessikonsultin roolissa ja käytännössä tämä on tarkoittanut kiinteää, kehittävää vuoropuhelua asiakasorganisaation henkilöiden kanssa sekä vuoropuheluun kannustamista organisaatiossa toimivien henkilöiden välillä. Kehittämisprosessille on muotoiltu selkeät tavoitteet ja reunaehdot mutta varsinainen toteutus ja sen muodot sekä prioriteetit ovat tarkentuneet prosessin kuluessa. Olennaista on ollut toteutuksen rakentuminen yhteistyössä asiakkaan kanssa. Minulta konsulttina edellinen on vaatinut kykyä rakentaa vuoropuhelua sekä herkkyyttä asiakkaan tarpeen ymmärtämiseksi. Toisaalta minulta on odotettu vastuullista ja asiantuntevaa näkemystä tulevista askeleista. Vuoropuhelun rakentumisessa olen nähnyt roolini myös coachina, jonka tehtävänä on tukea asiakkaan tilannetietoisuuden kehittymistä, sekä johdattaa häntä eri näkökulmien ja ratkaisujen äärelle. Huomasin omassa ammattikäytännössäni kolme ulottuvuutta; näin itseni coachina, prosessikonsulttina ja myös työnohjaajana. Peruskoulutukseni lisäksi olen koulututtanut psykoterapeutiksi ja ammatticoachiksi. Työnohjaajakoulutusta en ole käynyt mutta työnohjattavana olen ollut vuosia. Työnohjausta olen myös tehnyt näkemykseni mukaan coachaavalla otteella. Kiinnostukselleni oli siis varsin hyvä pohja tutun ja tuntemattoman välimaastossa. Miten nämä eri ammattikäytännöt ovat samanlaisia, entäpä mitä ovat niiden väliset erilaisuudet?

Coachingin suosiota perustelee työelämän käynnissä oleva iso muutos. Muutos on tuonut mukanaan myös uudenlaiset vaatimukset johtajuutta, työn organisointia ja vuorovaikutuskäytänteitä kohtaan. Tavoitteellinen toiminnassa ja tulosten saavuttamisessa tarvitaan yhä enemmän niin käyttäytymisen kuin ajattelunkin muutoksia (Fugate; Kinicki & Prussia, 2008). Taito rakentaa tuloksellista toimintaa turbulentissa tilanteessa on noussut yhdeksi tärkeimmistä johtajuusominaisuuksista (Gilley, Gilley & Mcmillan, 2009). Organisaatiot kilvoittelevat osaavista työntekijöistä ja yhdeksi kilpailueduksi on havaittu valmentavan toimintakulttuurin kehittäminen organisaatiossa (Mansor, Syafiqah, Mohamed & Idris, 2012). Elämme työn murroksessa, jossa työtä tekevältä odotetaan taipuisuutta kokeilla uutta, sopeutumiskykyä digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin ja eritoten ketterää otetta oppia uutta. Tänä päivänä reaktioaika tekemisessä on lyhentynyt ja menestymisen ehtona on vuorovaikutus, joka näkyy organisaation ja sen eri osissa ja luo yksilötasolle odotusarvon kommunikoida tehokkaammin (Rigney, 2015). Lisäksi näyttää siltä, että johdon coaching ja coachingin käyttö esimiestyössä ovat lisääntyneet viime vuosien aikana paljon. Samalla organisaatiokulttuurien

kehittymistä on jossain määrin luonnehtinut niiden kehittyminen coachingkulttuureiksi. Ilmiön voi käytännössä havaita esimiestyön muuttumisessa vuorovaikutteisempaan, valmentavampaan suuntaan. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että osallistumiseen perustuvat käytännöt ovat tämän päivän työelämässä arkea (ks esim Puutio & Kykyri, 2015a).

Tässä tutkimuksessa tarkastelen erityisesti työelämän coachingia sekä prosessikonsultaatiota ja työnohjausta. Haen alustavia vastauksia kiinnostukseni kohteeseen eli siihen, mitä vuorovaikutukseen liittyviä tapoja toimia coachingissa on ja mitkä niistä voidaan nähdä toimijuuden rakentamisen muotoina. Tarkastelen havaintojani suhteessa työnohjauksesta ja prosessikonsultaatiosta tehtyihin havaintoihin. Kaikissa näissä osallistavissa työtavoissa asiakkaan toimijuuden tukeminen on keskeistä. Tutkimukseni on tarpeellinen koska aiemmin tarkastelun alla olevaa asetelmaa ei ymmärtääkseni ole tutkittu. Vaikka yksittäisiä vertailuja esimerkiksi työnohjauksen ja coachingin eroista on tehty (esim Ruutu & Salmimies, 2015; Ristikangas, 2008) ja ne pohjautuvat kirjoittajien ammatilliseen kokemukseen. Tarkasteluni teen yhtä kahdenvälisen coachingkeskustelun aineistoa analysoimalla ja vertailemalla siitä saatuja havaintoja rinnakkaiskäytäntöihin. Tutkimus on yksi askel toimijuuden tukemisen tutkimisessa suhteessa coachingiin ja sen rinnakkaiskäytäntöihin. Edellisen tarkastelun lisäksi tutkimustyöni palvelee oman ammattikäytäntöni ja ammattilaisääneni kehittymistä. Näitä havaintoja tarkastelen työni pohdinta- osiossa. Seuraavassa esittelen tarkemmin kaikkien kolmen käytännön erityispiirteitä.

2 COACHING KÄSITTEENÄ JA KÄYTÄNTÖNÄ

Coachingilla on pääsääntöisesti tarkoitettu kahden henkilön välillä tapahtuvaa tavoitteellista vuoropuhelua. Tässä vuoropuhelussa eli coaching-keskustelussa työelämän toimijat voivat kehittyä itsetuntemuksessa, oman ja muiden ymmärryksen syventämisessä samalla oppien uusia taitoja ja osaamista (Stout- Rostron, 2013). Stelter (2007) huomauttaa, että coaching on aina suhteessa spesifiin kontekstiin tai työelämän tilanteeseen, jossa fokuksessa oleva henkilö tai toisella nimellä ”coachee” kokee jotakin, joka on haasteellista ja merkityksellistä. Coacheella on halu syvälliseen reflektioon, ymmärrykseen ja itsensä kehittymiseen tai muutokseen (Stelter, 2007). Tässä raportissa käytän coacheen sijasta jatkossa sanaa asiakas.

Coachingille on erityislaatuista se, että sen moninaiset lähestymistavat ovat saaneet vaikutteita eri viitekehyksistä kuten psykoterapian viitekehyksistä, systeemiteoreettisista näkemyksistä,

viestinnän alalta, urheilupsykologiasta, kasvatustieteen tutkimuksesta ja monista muista näkökulmista (esim Stout-Rostron, 2013, Western, 2012). Tämä havainto on johtanut siihen johtopäätökseen, että coachingin määritelmä on erittäin moniulotteinen ja muuntuva olosuhteista ja tarkoituksesta riippuen (Ives, 2008). Coachingin taustalla moninaisesti vaikuttavat praktiset ja tieteelliset traditiot ovat myös hyöty, jos ne osataan tunnistaa. Tällöin moniulotteisuutta pystytään hyödyntämään taipuisalla tavalla kulloisenkin organisaation ja asiakkaan tarpeeseen (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2014).

Coachingin selkeän johtavan määritelmän muodostaminen on nähty haastavaksi tehtäväksi, eikä pelkästään sen vuoksi, että ammattimaisella kentällä jokaisella toimijalla on oma näkökulmansa, vaan siksi, että kansainvälistä hyväksyttyä tai suojattua määritelmää ei ole olemassa (Carlsson & Forsell, 2008; Stout-Rostron, 2013). Kansainvälisen coaching- järjestö ICF:n määritelmän mukaan ”coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen.” (ICF www.icffinland.fi) Coaching- sanan suomennokselle ei ole toistaiseksi löydetty riittävän hyvin coachingin olemusta kuvaavaa muotoa (Parpei, 2008). Jossain määrin käytössä on ollut sana valmennus, joka kuitenkin viittaa taitojen kehittämiseen, kun coachingissa on kysymys laaja-alaisemmin inhimillisestä kehittämisestä (Parpei, 2008).

Coaching on kahden vuorovaikutusaktiiviteetin; tuen ja haastamisen muodostama kokonaisuus. Tuki tarkoittaa kannustamista, vahvistusta, ja validoimista. Haastaminen puolestaan viittaa konfrontaatioon, sekä ajatusten että asiakkaan näkökulmien haastamiseen (Hicks, 2013). Näiden kahden aktiiviteetin on hyvä olla tasapainossa. Jos esimerkiksi tuetaan ilman haastamista, keskustelu saatetaan kokea miellyttäväksi mutta keskustelu ei vie kohti toivottua muutosta (Hicks, 2013).

Coachingia on vertailtu psykoterapiaan esimerkiksi havainnollistamalla eroja systeemisestä psykologiasta nousevan käsitteen ”edge of chaos” avulla. Edellä mainitun käsitteen voi kääntää kaaoksen reunalla olemiseksi (Cavanagh, 2006). Edge of chaos on Stacey'n (2000) mukaan stabiilisuuden ja epästabiilisuuden välinen paradoksaalinen tila, jossa vastakkaiset voimat ylläpitävät tiettyä jännitettä. Useimmat inhimilliset systeemit toimivat parhaiten jännitteisessä tilassa, joka on tarpeellinen muutoksen syntymisessä. Cavanaghin (2006) mukaan erityisesti coachingissa jännitteinen tila on olennainen. Psykoterapia-asiakkaalla puolestaan epästabiilisuus, ahdistuneisuus tai jännitteisyys ovat niin isossa roolissa, että hän on siirtynyt kaaoksen reunalta kaaoksen tilaan. Useimmiten

terapiassa pyritään pääsemään järjestyksen tilaan. Coachingin tehtävä on muuttaa stabiilisutta uudelle tasolle, jolloin siinä ravistellaan totuttuja ajattelutapoja ja käyttäytymismalleja, jotta pystyttäisiin uudistamaan ajattelua, lisäämään ymmärrystä sekä löytämään uusia toimintatapoja (Cavanagh, 2006).

2.1 Coachingin tutkimus ja evidenssi

Coaching käsitteenä on ollut viime vuosien keskustelun alla useasta eri näkökulmasta. Ristiriitaisia ääniä on kuulunut, kun sitä on käsitteenä heijasteltu tieteellisen kentän vaatimuksiin tutkimuksellisesta näytöstä ja teoriapohjasta (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2009). Kirjallisuutta on kritisoitu sen vuoksi, että se perustuu käytännön kokemuksiin tai joidenkin ”gurujen” johtamaan alueeseen. Coachingiin liittyviä menetelmiä käsitteleviä käsikirjatyyppejä teoksia on nähtävissä markkinoilla paljon (esim Ristikangas & Grünbaum 2016; Bird & Gornall 2016; Crane, 2012). Edellä mainituissa käytäntökirjallisuuden esimerkeissä coaching näyttää ihanteen muodossa, ei niinkään kriittisen tarkastelun kohteena. Konsultaatiokirjallisuudesta löytyy (ks Puutio & Kykyri 2015a) samanlaisia esimerkkejä ja käytäntökirjallisuudella on paikkansa ammattilaisten kehittämisessä. Coachingin tieteellisen näytön puuttuminen korjaantuu koko ajan ja tilanne heijastelee yksittäistä kehityksessä olevaa tutkimusalueen erityispiirrettä. Coaching-tutkimuksia ovat enimmäkseen julkaisseet käytännön coachingtyötä tehneet henkilöt ja sinällään toki tarjonneet hyviä käytännön näkökulmia. Toisinaan validiteettin ja teoriapohjan kannalta on ollut nähtävissä jossain määrin puutteita (esim Ellinger & al 2008; Grover & Furnham, 2016; Theeboom, van Vianen & Beersma, 2017).

Tällä hetkellä tieteellisiä, vertaisarviointikäytännön ja työelämän coachingin näkökulman sisältäviä joutaleita ilmestyy viisi kappaletta: *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*; *The International Journal of Evidence- Based Coaching and Mentoring*; *International Coaching Psychology Review*; *Coaching Psychologist* ja *The International Journal of Coaching in Organisation*. Kaikki edellä mainitut julkaisut ovat alkaneet ilmestyä 2000- luvulla ja tämä heijastelee myös sitä tosiseikkaa, että coaching on tutkimukseni tarkastelun alla olevista ammattikäytännöistä nuorin. Tieteellisiä artikkeleita on toki julkaistu aiemminkin ja julkaistaan koko ajan esimerkiksi organisaatiopsykologian, soveltavan psykologian ja aikuiskasvatuksen alalla. Suomalaisia väitöskirjoja coachingista on tehty neljä kappaletta: Parppei (2008), Virolainen (2010), Salomaa (2017) ja Uutela

(2019). Parppei on tutkinut coachingia itsesäätelyn kehitysinterventiona; Virolainen ja Salonen keskittyvät johdon coachingiin ja Uutela käsittelee omassa tutkimuksessaan valmentavaa esimiestyötä. Stout- Rostronin (2013) mukaan organisaatioissa on tutkimustiedon tarve myös palveluiden ostamisen näkökulmasta. On olennaista, että organisaatio ymmärtää mitä ostaa ja mitä coachingilla on mahdollista saavuttaa. Coachingin tutkimuksessa on nähtävissä enemmän vaikuttavuuteen kuin itse prosessiin keskittyvää tutkimusta (Ianiro, Lehmaan-Willenbrock & Kauffeld, 2015; Theeboom & al 2014). Oman tutkimukseni tarkoitus on omalta osaltaan täyttää edellä mainittua tutkimusaukkoa. On tärkeää tuntea mekanismeja, jotka keskustelussa tukevat asiakkaan toimijuutta ja jatkossa pohdittava erityisesti sitä, millaiset toimintatavat tekevät coachingista tuloksellista. Vaikka asiaa tutkitaan pääosin coachingin näkökulmasta, tämän voi nähdä ohjauskäytäntöjä yleisemminkin koskevana tavoitteena ja siten työelämän ajankohtaisia haasteita palvelevana seikkana.

Coachit tulevat moninaisista koulutustaustoista, eikä nimike ole mitenkään suojattu (Hannafrey & Vitulano, 2012). ICF International Coach Federation on tehnyt jo pitkään coach-ammatin hyväksi työtä kansainvälisellä tasolla ja ICF Suomi kansallisella tasolla. Coachingin eettiset periaatteet ovat olleet ICF toiminnan fokuksessa ja instituution taholta on määritelty coachingin perustaidot, jotka ovat seuraavat:

A) Perustan luominen

1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen
2. Coaching-sopimuksen laatiminen

B) Yhteistyön luominen

3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen
4. Coachaava läsnäolo

C) Tehokas vuorovaikutus

(www.icffinland.fi)

5. Aktiivinen kuuntelu

6. Vahvojen kysymysten esittäminen

7. Suora kommunikaatio

D) Oppimisen ja tuloksellisuuden tukeminen

8. Tietoisuuden herättäminen

9. Toiminnan suunnittelu

10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen

11. Edistymisen ja vastuullisuuden hallinta

Seuraavassa kuviossa (1) kuvataan coachingin eri käsitteitä. Käytännössä käsitteiden kirjo on suurempi mutta kuvioista voimme havaita työelämän coachingin eroavaisuuden nk elämäntaitovalmennuksesta eli life-coachingista. Taulukossa ensimmäisenä on yleisellä tasolla kuvattuna coaching. Työelämän kontekstia kuvaavat käsitteet ovat johdon, usein ylemmän johdon coaching eli executive coaching sekä business coaching. Yhtä lailla käytössä näkyy mm. leadership coaching. Business coachingin voi nähdä työelämän coachingia yleisellä tasolla luonnehtivaksi käsitteeksi. Leadership

coaching kohdentuu ihmisten johtamiseen ja siinä korostuvat esimiestyön vaikuttamisen keinot ja tavoitteiden saavuttaminen ihmisten toiminnan kautta.

Coaching kategoriat	Coachingin sisällöt
Coaching	Tukeva, kannustava ja fasilitoiva prosessi, jossa asiakkaat, niin yksilöt kuin ryhmä saavuttavat uusia taitoja, kehittävät olemassa olevia taitoja/osaamista ja suoritusta sekä parantaa yksilöllistä kehittymistä ja kasvua.
Executive coaching	Prosessi, joka pääosin kahdenvälisenä (one-to-one) on tukeva, kannustava ja fasilitoiva prosessi, jossa johtavassa asemassa olevan henkilön tai esimiestä tuetaan saavuttamaan työhön liittyviä yksilöllisiä tai organisatorisia tavoitteita, jotka hyödyttävät myös organisaation suorituskkyä.
Business coaching	On yhteistyöhön perustuva prosessi, joka auttaa liiketoimintoja, omistajia/johtoa ja työntekijöitä tavoittamaan yksilöllisiä ja liiketoiminnallisia tavoitteita varmistaakseen pitkän aikavälin onnistumista.
Life coaching	Tukeva, kannustava ja fasilitoiva kahdenvälinen prosessi, jossa keskitytään asiakkaan elämänlaadun parantamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja jopa elämää muuttavaan kokemukseen.

(Mukaeltu Hamlin, R.G., Ellinger, A.D, Beattie, S. 2009)

Kuvio 1. Coachingin kategorioita ja niiden sisältöjä

Johdon coaching (executive coaching) ymmärretään prosessiksi johtajan ja coachin välillä, jossa coach auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa keskittymällä yhteistyösuhteessa ihmisten johtamisen taitojen kehittämiseen, suorituksen johtamisen parantamiseen, muutoksen hallittuun johtamiseen sekä hyvinvoinnin lisäämiseen organisaatiossa (Kilburg, 1996; Grant, 2014). Coachin tehtävä on tukea asiakastaan muotoilemaan askelia kohti määriteltyä tavoitetta, kannustaa arvioimaan kehittymisen kulkua, sekä auttaa hakemaan erilaisia näkökulmia etenemisen aikana (Grant, 2014).

Grantin toteuttamassa (2014) tapaustutkimuksessa selvitettiin johdon coachingin vaikuttavuutta ennen-jälkeen tyyppisessä tutkimusasetelmassa. Tutkittavat (n=38) kävivät läpi kehittämisprosessin, johon kuului yksilöllistä coachingia, omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arviointia sekä kehityssuunnitelman tekeminen. Tutkimuskysymyksissä keskityttiin johtamiseen liittyvien kykyjen ja coachingin tuomien muiden hyötyjen selvittämiseen. Tuloksissa kävi ilmi, että eniten prosessin myötä paranivat itsetuntemus, johtamisen taidot ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Työelämän kontekstissa puhutaan usein coachingkulttuurin kehittämisestä, jolloin sillä viitataan laajemmin kehittämisen kehykseen ja organisaation muutokseen (esim McComb, 2012). Coachingia ei siis nähdä pelkästään menetelmänä vaan pikemminkin organisaatiota läpileikkaavana toimintatapana (Cameron, 2014). Coachingin hyödyntäminen vaatii ylemmän johdon sitoutumisen ja myös toimenpiteiden linjakkuutta suhteessa strategiaan. HR- toiminnon rooli käynnistäjänä, tulosten arvioijana ja prosessin eteenpäin viejänä on merkittävä. Lisäksi on tärkeää varmistaa coachingin toimijoiden - olivatpa he organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä- ammattitaito ja kyky viedä prosessia eteenpäin (Cameron, 2014; Mansor & al. 2012).

Coaching- interventioita ja yksilöllisiä tuloksia tutkivassa meta-analyysissä Theebom & al. (2014) havaitsivat useita myönteisiä coachingin tuloksia parantuneena työhyvinvointina ja itsesäätelynä sekä korkeampana suoritustasona. Yksilötasoa koskivat myös tutkijoiden Mosteo, Batista-Foguet, McKeever & Serlavos (2016) tutkimusasetelmassaan, jossa sovellettiin nk intentional-based muutosteoriaan perustuvaa coaching-otetta MBA- opiskelijoiden parissa. Tulokset osoittivat coaching-prosessin päätteeksi vahvistunutta henkilökohtaista visiota, vahvempaa tavoitteellisuutta ja resilienssiä.

Coachingin evidenssistä on olemassa eri tutkimuksia katselmoivia review-artikkeleita.

Esimerkkinä edellä mainitusta voidaan esittää mm Blackman, Moscardo & Gray (2016), jotka osallistuivat näyttöön perustuvaan eli evidence-based coaching -keskusteluun ja ottivat vaikuttavuuden tarkasteluun 111 kappaletta empiirisiin aineistoihin pohjautuvaa artikkelia. He toteavat, että suurimmassa osassa tutkimuksia tukeudutaan vaikuttavuuden itseraportoituihin, subjektiivisiin arvioihin. Tutkijat esittävätkin tarpeen tutkia coachingin vaikuttavuutta laajemmasta näkökulmasta eli asiakkaan hyödyistä sekä hänelle, että edustamalleen organisaatiolle.

Jotta tutkimuksellisen evidenssin kartuttaminen jatkuisi moniulotteisena Nieuwerburgh (2019) pe-
räänkuuluttaa yhtenäisyyden rakentamista eri coaching- toimijoiden välillä. Toimijoilla hän viittaa

tieteellisiin julkaisuihin ja erityisesti ammatillisiin järjestöihin, joiden määrää tulisi hänen mukaansa tiivistää koska tietty kilpailullisuus eri toimijoiden välillä on esteenä alan kehittymiselle. Coaching-tutkimusta tekevien joukko on vielä varsin pieni ja yhteistyön merkitys sekä erilaisten näkökulmien -myös kriittisten - esiintuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tutkimusala kehittyisi eteenpäin (Nieuwerburgh, 2019).

2.2 Työnohjaus ja prosessikonsultaatio ammattikäytäntöinä

Työnohjauksen lähtökohtainen tarkoitus on ollut olla tukena ihmissuhdealalla haastavaa asiakastyötä tekeville henkilöille (Ruutu & Salmimies, 2015). Alun perin työnohjauksella on ollut sekä koulutuksellinen, että työsuojelullinen funktio. Työsuojelulliseen näkökulmaan on liittynyt erityisesti työnohjauksen rooli emotionaalisen kuorman purkupaikkana työntekijän joutuessa asiakkaidensa kanssa kohtaamaan vahvasti tunnepitoisia tilanteita ja latautuneisuuden siirtyessä työntekijään itseensä (Keski-Luopa, 2015). Sittenkin työnohjausta on hyödynnetty myös johtamisen ja hallinnollisen työn tukemisessa, jolloin keskiössä on henkilön lisäksi hänen edustamansa organisaation perustehtävä ja työn tavoitteet (Koski & Kallasvuo, 2017).

Jos coachingin määritelmä on tuntunut hajanaiselta, sama problematiikka näyttää koskevan myös työnohjauksen määrittelyä. Kirjavuuteen vaikuttavat käytännön moninaiset teoriataustat (Alila 2014; Hurskainen, 2017). Wallin (2014) mainitsee, ettei työnohjausta voida määritellä tarkkarajaisesti vaan pikemminkin sitä on tarkasteltava ammatillisen tradition kautta ja jatkaa, ettei työnohjausta voida pitää tieteenalana vaan pikemminkin instrumenttina ja interventiona. Tiuraniemi (2005) määrittelee työnohjauksen jäsentyvän sen mukaan, millainen fokus sille kulloinkin tarkentuu. Lähtökohtaisesti ohjauksessa käsitellään kulloisenkin asiakkaan tilannetta. Kysymyksessä voi olla ohjattavan ryhmän, yhteisön tai yksilön tilanne, jolloin esimerkiksi psykoterapian työnohjauksessa keskitytään ohjattavan ja hänen asiakkaansa suhteeseen. Ryhmän ollessa kyseessä paneudutaan ryhmädynamiikkaan ja – prosesseihin. Fokus voi olla toimintatavoissa tai menetelmissä, esimerkkinä vaikkapa esimiehen käyttämät menetelmät omassa johtamisessaan. Tiuraniemi (2005) määrittelee työnohjaajan rooleiksi opettajan, konsultin ja refleктоijan roolit ja näiden roolien tasapaino muuttuu prosessin aikana.

Coachingissa ja prosessikonsultaatiossa (ks kuvio sivulla 16) korostetaan ajatusta, että käsillä olevan teeman, haasteen tai tavoitteen omistaja on asiakas. Työelämän coachingissa organisaation tavoitteet ovat tyyppillisesti määriteltä ja esimerkiksi yksittäisen esimiehen toiminta luonnollisesti

ohjautuu tavoitteiden kautta. Työelämän coachingista puhuttaessa on tarpeellista ottaa esille jo aiemmin mainittu coachingkulttuurin käsite, jolla viitataan organisaation arvoihin, organisaation jäsenten asenteisiin ja tapaan olla vuorovaikutuksessa (mm Hawkins, 2012; Cameron, 2014). Valmentavaa otetta voivat toteuttaa kaikki organisaation jäsenet, jolloin coachaaminen saa epämuodollisemman luonteen sen vaikuttaessa tapaan keskustella, kyseenalaistaa ja käsitellä erilaisia näkökulmia. Tällöin myös toimijuuden näkökulmasta yhteisöllisyyden merkitys korostuu.

Keski-Luopa (2015) mainitsee, että työnohjauksen rinnalle on noussut käytänteiksi coaching ja mentorointi, jotka hänen mukaansa ovat käsitteinä rajatumia. Viimeksi mainitut käytänteet ovat käytössä enemmän yritysten johdossa, kun työnohjaus on perinteisemmin ollut erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla vakiintunut työmuoto. Keski-Luovan (2015) mukaan rajat eri ohjausmuotojen eivät ole kovinkaan tarkkoja, vaan käsitteellistyvät aina kulloisenkin työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa perustuen erityisesti työnohjaajan omiin käsityksiin, koulutukseen ja kokemuksiin (vrt Tiuraniemi, 2015). Tähän samaan ilmiöön ja myös monitieteisyyteen viittaavat myös Grant ja Stober (2006) coachingin osalta. Coacheina toimivat hyvin moninaisista ammatillisista taustoista tulevat ammattilaiset. Muutospyrkimys on coachingtyössä vahvasti läsnä ja tämän voi ajatella yhdeksi eroksi työnohjaukseen, jossa ideana on pikemminkin ammatillisen persoonan tukeminen (Keski-Luopa, 2015). Niemelä (2019, 59) tuo esille sen seikan, että työnohjaus, coaching ja psykoterapia ovat kaikki sekä välineitä ja menetelmiä ja toisaalta tekemisen ja toteuttamisen tasolla ammatteja ja palveluita. Edellä mainitut seikat tuovat määrittelyyn oman haasteensa.

Wallinin (2017) mukaan nykyisen työelämän muutosvauhdin seurauksena työnohjauksen rooli voi tulevaisuudessa olla yhä enemmän ikään kuin vastavoima sirpaloituneelle arjelle, edustaen rauhallista tilaa, jossa erilaisia näkökulmia voidaan tarkastella esimerkiksi rajapintoihin tai motiiveihin liittyen. Työnohjauksen uhkakuviksi on nähty lyhytkestoisuuden odotukset, jatkuva saatavilla olemisen odotus sekä työnohjauksen käytön kapeutuminen vain tietyille aloille. Wallin (2017) jatkaa, että ketteryden ja muuntautuvuuden periaatteita ei tule nähdä uhkaavina tekijöinä, eivätkä ne hänen mukaansa uhkaa eettisyyttä, sillä edelleen työnohjauksen peruskivi on vuorovaikutuksellisesti kohtaamisessa ja olennaisiin kysymyksiin paneutumisessa; Wallinin sanoin *”näkyttömän tekemisessä näkyväksi”*. Hän korostaa, ettei ketteryys kuitenkaan tarkoita nopeiden neuvojen tai ratkaisujen kokoelmaa, eikä työnohjauksen perimmäinen tavoite ole ratkoa pulmia, vaan löytää toimivia ratkaisuja vuorovaikutukseen sekä kokemustiedon hyödyntämiseen (Wallin, 2017).

Prosessikonsultaatio- käsitteen synty perustuu Edgar Scheinin ajatuksiin ja hän julkaisi termin ensimmäisen kerran 1960- luvulla nähdessään vaihtoehtoja perinteisille organisaatiokonsultointimuodoille (mm Schein, 1969; Schreyögg, 2010). Schein (1999) määrittelee konsultaation kolmesta näkökulmasta; tilaajalähtöisestä mallista, jossa tilaaja määrittelee pulman ja konsultointihankkeen sisällön, ja hakee tarkoitukseensa sopivan konsultin. Tuottajalähtöisessä konsultoinnissa konsultilla on valmis tuote tai ratkaisu, jonka hän pyrkii esittelemään, tarjoamaan ja myymään potentiaaliselle asiakkaalleen vaikkapa henkilöstötutkimuksen. Schein näki pulmana sen, että ihmisiä koskevissa kysymyksissä valmiit ratkaisut tai etukäteen määritellyt ongelmakohdat eivät useinkaan toimi vaan ratkaisun hakemisessa tarvitaan yhteistyötä, harkintaa ja vuorovaikutuksellista otetta. Kolmas konsultaation muoto on prosessikonsultaatio, joka on jatkuvaa ”mitä tapahtuu”- keskustelua asiakas-konsulttisuhteessa. Ongelmia Schein piti piilossa olevina ja oli hyvä tiedostaa, että asioiden luonne ja haasteiden muoto oli taipuvainen muuttumaan prosessin kuluessa. Tämän vuoksi ratkaisujen piti syntyä niiden taholta, jotka niiden kanssa toimivat. *”Asiakas siis oppii auttamaan itseään”* (Kykyri & Puutio, 2015, 25).

Prosessikonsultaatiossa lähtökohtana on hahmottaa pulmatilanteita ja sellaisia ratkaisukeinoja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja toimintakykyä. Käytännössä tämä tarkoittaa vuoropuhelua, jossa yhdessä oivalletaan ja rakennetaan yhteistyötä prosessimaisessa hengessä (Kykyri & Puutio, 2015). Asiakkaalla on lähtökohtaisesti jokin ongelma, johon hän haluaa ratkaisun. Konsultin rooli on olla apuna jäsentämässä ja tutkimassa ongelmaa tai kuten kirjoittajat kuvaavat, konsultilla on kannattelijan rooli. Konsultti myös auttaa asiakasta tunnistamaan omaa toimijuuttaan asiassa. Konsultin rooli näyttäytyy käytännössä kuuntelemisena, keskusteluun rohkaisijana ja rakentavaan keskusteluun kannustajana ja sen ylläpitäjänä. Asiakas on vastuullinen ”tässä ja nyt”, toisaalta prosessikonsultaation tehtävä on myös omavaraistaa asiakasta kohtaamaan tulevaisuuden ongelmia (Kykyri & Puutio, 2015).

Työnohjauksen, coachingin sekä prosessikonsultaation ytimissä on asiantuntemuksen taso ja toisaalta niin kutsuttu ei-tietämisen taso (mm Puutio, 2009). Asiantuntemuksen tasossa näyttäytyvät työelämäosaaminen ja ymmärrys ryhmän ja yksilön käyttäytymisestä. Lisäksi samaan aikaan on havaittavissa työskentelyorientaatio asiakkaan tarpeista ja lähtökohdista käsin, ei niinkään neuvomisen tai tietämisen tasolla (Pohjola, 2017). Haavoittuvaisuuden ja osaamattomuuden esilletulon

tärkeydestä kirjoittaa myös Tiuraniemi (2015), jonka mukaan ne ovat työnohjauksessa olennaisia tekijöitä kehittymisen kannalta. Schein muistuttaa (1997) artikkelissaan prosessikonsultaation tärkeästä periaatteesta, jossa yhdistyy ei-tietämisen käsite ja sen huomioiminen ongelman identifioinnissa.

Kolmen rinnakkaiskäytännön samanlaisuudeksi voidaan nimetä oman persoonallisuuden tietoinen hyödyntämisen työvälineenä. Oma persoona määrittää sitä, kuinka asiakasta kuunnellaan ja miten hänen tilanteeseensa eläydytään (Keski-Luopa, 2015).

Seuraavaan sivun taulukkoon (kuvio 2) olen kerännyt kolmen eri ammattikäytännön orientaatioita yleisen tavoitteen, asiakkuuden, fokuksen, frekvenssin ja keston, vuorovaikutuksen elementtien ja tavoitteen määrittelyn (omistajuuden) näkökulmasta.

	Coaching	Työohjaus	Prosessikonsultointi
Yleinen tavoite	Tavoitteellisuus on ongelmaratkaisussa (Parpei 2008) Tukeva ja fasilitoiva prosessi, joka auttaa yksilöitä ja ryhmiä kehittämään uusia taitoja, kehittämään osaamista sekä edistämään yksilöllistä kasua ja tavoitteellisuutta Hamlin & al (2009) Tukea kohti määriteltyä tavoitetta, kannustaa arvioimaan kehittymisen kulkua, sekä auttaa hakemaan erilaisia näkökulmia etenemisen aikana (Grant 2014).	Ammattillisen persoonan tukeminen (Keski-Luopa 2015) Työohjauksessa syntyy tila yhteistoiminnan rakentamiseen ja toimintatapojen uudistamisprosessiin (Wallin 2017) Työn tuottaman kuorman purkaminen Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työohjaajan avulla. Työohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen. (Suomen työohjaajat Ry 13.3.2020)	Keskustelun virittäminen ja vuoropuhelun parantaminen työyhteisössä (Kykyri, 2009) Kanssakulkijuutta, jossa ilmiötä tunnistetaan, jäsenetään ja suunnataan toimintaan uudelleen. (Schein 1969, 1999) Autetaan asiakasta auttamaan itseään (Lambrechts 2009, Kykyri & Puutio 2015)
Asiakkuus	Yksilö, ryhmät tai organisaatio	Yksilö, ryhmä	Koko organisaatio
Fokus	Coachattavan kasvu ammatillisena, uudet näkökulmat, potentiaali ja ratkaisujen löytyminen	Ohjattavan ammatillinen oppiminen, kasvu ja kehitys sekä työssä jaksaminen (Tiuraniemi 2005) Työ ja työn ydinprosessit, yhteinen tutkiminen ja oppiminen (Wallin 2017) Asiakascasejen käsitteleminen nk case-work	Kommunikaatioprosessi (Schein 1969, 1999) Käytännöt, kulttuuri ja organisaatorakenne
Frekvenssi ja kesto	Lyhyitä prosesseja, 1-10 tapaamista. Yleensä maksimissaan vuoden kestäviä prosesseja. Tapaamisten määrä vaihtelee asiakkaan tilanteesta riippuen (Passmore& Lai 2019)	Tyypillisesti pitkiä, jopa useamman vuoden kestäviä prosesseja. Suunnitelmallista, säännöllistä ja riittävän pitkäkestoisia (Alila 2014)	Pituutta ei voi määritellä tarkasti etukäteen. Yleensä kuukausia.
Vuorovaikutuksen elementit (Ohjaavan henkilön rooli)	Kuuntelu, kysyminen, reflektio, rohkeus, tavoitteiden esiin nostaminen, vaihtoehtojen arviointi, seuraavan askeleen määrittäminen Ratkaisukeskeisyys, systemaattisuus Kannustamista, vahvistusta, ja validoimista (Hicks 2013) (Sisäinen tai ulkoinen coach)	Kuuntelu, kysyminen, reflektio. Olennaista säännöllisyys. Työn synnyttämien kokemusten esiin nostaminen. Toimintavaihtoehtojen erittely. Reflektio ja avoin dialogi (Salonen 2004) (Organisaation ulkopuolinen)	Kuunteleminen, kysyminen, reflektointi. Toimintasuhteista kysyminen, seurauksista kysyminen, vaihtoehtojen toimintakäytänteiden tutkiminen. (Organisaation ulkopuolinen)
Tavoitteen määrittely	Asiakas omistaa kysymyksen, organisaatio määrittää tavoitteen. Toisinaan ohjattavan esimies on prosessin jossain vaiheessa mukana (esim Passmore&Lai 2019).	Asiakas omistaa, konteksti määrittää	Ohjattavat omistavat määrittelemänsä ongelmat (Schein 1999)

Kuvio 2. Rinnakkaiskäytäntöjen vertailutaulukko

Vertailusta voimme havaita, että coaching hahmottuu varsin tavoitepainoitteisena käytäntönä verrattuna työnohjaukseen ja prosessikonsultaatioon, joissa yleinen tavoite sisältää enemmän jäsentämisen tematiikkaa kuin tavoitteeseen pyrkimistä. Fokuksen näkökulmasta tarkasteltuna coaching eroaa ratkaisuun pyrkivällä otteellaan, kun kahdessa muussa ammattikäytännössä ammatillinen kasvu näyttävät painottuvan hivenero enemmän. Toisaalta on huomautettava, että työelämän coachingin käsitteistössä ammatillisen kasvun rinnalla myös kasvu ihmisenä näyttäisi korostuvan yhä enemmän. Vuorovaikutuksen elementit ovat kaikissa käytännöissä varsin samanlaisia. Coach on useimmiten organisaation ulkopuolinen, vaikka sisäisiäkin coacheja alalla käytetään. Työnohjauksessa ja prosessikonsultaatiossa ohjaaja on aina ulkopuolinen henkilö. Edellisen kuvion (2) mukaista vertailua on koonnut Passmore ja Lai (2019) äskettäin julkaistussa artikkelissaan. Vertailun kohteena em artikkelissa olevat käytännöt ovat terapia, mentorointi, coaching ja muutosagenttius. Lisäksi työnohjauksesta väitöstudiumin tehnyt Niemelä (2019) jäsentää ohjauksen eri menetelmien erityispiirteitä. Hän mainitsee, että toimijoille itsellekään ei aina välttämättä ole selvää, missä rajat kulkevat. Eroavaisuutta löytyy myös siinä, mitä vertailun tarpeesta tai rajanvedoista ammattialaiset ajattelevat (Niemelä, 2019, 51). Ensimmäisen suomalaisen väitöskirjan coachingista kirjoittanut Parpei (2008) mainitsee (business) coachingin ja lähimenetelmien samanlaisuuksiksi vahvan dialogin ja kognitiivisen ulottuvuuden. Coachingissa hän näkee volitiota, joka näyttäisi muista menetelmistä jopa puuttuvan. Volitiolla tarkoitetaan häiriöiden ja esteiden systemaattiseen kartoittamista ja niiden poistamiseen liittyviä toimia (Parpei, 2008, 2018). Toimijuuden tukeminen on kaikissa kolmessa ammattikäytännössä kiistattomasti tavoiteltava asia.

2.3 Toimijuus muutostyön käsitteenä

Jatkuvan muutoksen keskiössä on tärkeää pohtia yksilön pärjäämistä niin hyvinvoinnin, osallistumisen kuin työidentiteetin ja sen kehittymisen kannalta (Vähäsantanen, 2014; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2014). Toimijuus sopii hyvin tämän tutkimuksen kohteena olevien ammattikäytäntöjen tarkastelukulmaksi koska, kuten mainittua, kaikissa ammattikäytännöissä pyritään tukemaan asiakkaan toimijuutta. Eteläpelto & al (2014) määrittelevät ammatillisen toimijuuden prosessina, jossa työyhteisöt ja työntekijät vaikuttavat, tekevät valintoja ja muotoilevat niin työtä kuin ammatillista identiteettiäänkin. Toimijuus nähdään ajallisena jatkumona, jossa on sisäänrakennettu niin mennyt kuin tulevaakin aika. Tässä jatkumossa yksilön identiteetti

manifestoituu tarinoina eletystä elämästä ja sekä tunteina omasta itsestä. Kirjoittajat huomauttavat, että toimijuuden subjektina tulee nähdä niin yksilö kuin yhteisökin.

Yksilön kannalta Bandura (2001, 2018) määrittelee toimijuuden intentionaaliseksi toiminnaksi, jonka avulla saavutamme tavoitteita. Minäpystyvyyssusko ja kyky ennakoida tulevaa muodostavat toimijuuden perustan. Toimijuutta luonnehtivat myös lahjakkuuden piirteet ja yksilön vaikuttamisen rakenteet, jotka eivät ole sidonnaisia aikaan tai paikkaan. Toimijuuden perusta mahdollistaa yksilön adaptaation sekä uudistumisen muuttuvassa ympäristössä ja käsitteenä se on olennainen koska se luonnehtii paradigmanmuutosta, joka behavioristisesta ihmiskäsityksestä aktiivisen toimijan ihmiskäsitykseen aikoinaan tapahtui (Bandura, 2001, 2008).

Toimijuus on kuitenkin enemmän kuin yksilön valintoja tai suunnitelmia omaan elämäänsä liittyen. Toimijuus on myös yksilön toimimista suhteessa tilanteisiin, ympäristönsä, kulttuuriin ja rakenteisiin (Vanhalakka-Ruoho, 2014). Silvosen (2015) mukaan toimijuuden tutkimusta on vaivannut epätasapaino toimijuuden määritelmän ja valittujen tutkimusmenetelmien välillä. Jos toimijuuden ytimessä on käsitys yksilöstä aktiivisena toimijana ja ikään kuin subjektina ympäröivässä maailmassa, valitut tutkimusmenetelmät ovat usein sisältäneet ajatuksen ympäröivään maailmaan reagoijasta. Tällaisia menetelmiä ovat hänen (Silvonen, 2015) mukaan mm kyselylomakkeet. Vehviläisen (2014) mukaan käsitteessä painottuvat yhteistoiminnallisuus, osallisuus toiminnassa sekä tilannesidonnaisuus. Käytännössä tämä saattaa näkyä niin, että ohjausta tarvitsevan riippuvaisuutta ohjaajasta ei pyritä lisäämään, eikä myöskään rajamaan hänen osallisuuttaan. Kupias (2016) on tarkastellut ohjausta yleisellä tasolla nk. toimijuuden vahvistamisen reittien avulla. Hän jakaa tavoitteen ohjattavan ja työorganisaation tavoitteeseen tehden vertailua toiminnasta siitä näkökulmasta, onko kyse ajattelun vai käyttäytymisen muutoksen tavoittelusta.

3 AINEISTO JA METODOLOGIA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

3.1 Tutkimuskysymykset

1. Miten coaching-keskustelussa rakennetaan toimijuutta?

2. Ajatellen toimijuuden rakentamista, millaisia samankaltaisuuksia ja eroja on nähtävissä coachingin, työnohjauksen ja prosessikonsultaation välillä?

3.2 Tutkimustapaus, aineisto ja sen käsittely

Tarkastelen yhtä coachingkeskustelua. Kysymyksessä on case-tutkimus siinä merkityksessä, että aineistona on yksi case, ei muissa merkityksissä koska casen kehittymisen näkökulmaa ei lainkaan tutkita. Toimin itse keskustelussa coachina. Asiakkaani työskentelee organisaatioiden ja johtamisen kehittämisen alalla. Yhteys asiakkaaseeni syntyi 2015-2016 yhteisen täydennyskoulutuksen aikana, jossa pääsimme syventämään omaa tapaamme toimia coacheina ja jonka aikana harjoittelimme ai-toja coaching- keskusteluita. Nauhoitimme keskustelut, joita käytimme oman kehittymisemme tu-kena. Tarkasteluni alla oleva keskustelu on käyty 03/2016. Aineisto on kerätty nauhoittamalla vi-deokameralla, videotallenteesta on erotettu myös erillinen äänitallenne. Analyysi on tehty pääosin äänitallennetta kuuntelemalla ja litterointeja lukemalla. Videotallennetta katsoin prosessin alussa, myöhemmin se jäi taka-alalle koska en keskittynyt työssäni metakommunikatiivisen informaation analysointiin. Hyödynsin videotallennetta kontekstuaalisessa mielessä esimerkiksi kohdassa, jossa asiakas spontaanisti ryhtyi hahmottelemaan suunnitelmaansa fläppitaululle.

Keskustelun kesto oli 58 minuuttia. Keskustelu litterointiin kokonaisuudessaan ja aineistoon tutus-tuminen tapahtui kuuntelemalla keskustelua lukuisia kertoja ja sen jälkeen litteroitua tekstiä lukien. Tarkempaan analyysiin valitsin aineistosta kohtia, joissa vuoropuhelun kautta käytiin neuvottelua asiakkaan toimijuuteen liittyvistä kysymyksistä. Asiakkaani oli tuottoisa ja keskustelun aikana hän uppoutui tarkastelemaan useita näkökulmia, jolloin joistakin osista tuli pitkäkököjä yksinpuheluita. Toisena kriteerinä näytteiden valinnalle oli se, että ne antaisivat kuvan koko keskustelun kulusta. Kun keskustelu oli litteroitu ja näytteet valittu, aloitin näytteiden aukikirjoituksen. Näytettä kuvaav-van otsikon alle on merkitty näytteen ajallinen kohta keskustelussa. Aukikirjoituksessa suluissa oleva numero viittaa riviin tekstinäytteessä. Käytetyt litteraatiomerkit ja niiden selitykset ovat liit-teessä sivulla 57. Aukikirjoituksella oli kaksi tehtävää; sillä analysoitiin keskustelua valitusta näkö-kulmasta ja samalla kuljetettiin tarinaa, jotta johdonmukainen silta näytteiden välillä säilyy. Aukikir-joituksessa tehty analyysi myös ohjasi lopullista näytteiden valintaa ja rajaamista. Ennen jokaista näytettä tekstissä on mukana lyhyehkö kuvaus siitä, mitä keskustelussa on tapahtunut ennen käsi-teltävää näytettä. Kuvausta ei luonnollisesti ole, mikäli näytteet ovat peräkkäisiä alkuperäisessä tekstissä.

Raportissa keskitytään coachingkeskusteluun ja sen kuvaamiseen ja analysointiin toimijuuden

vuorovaikutuksellisen rakentamisen näkökulmasta. Tutkielmallani osallistun keskusteluun coachingin suhteesta työelämän rinnakkaisinstituutioihin, työnohjaukseen ja prosessikonsultointiin.

3.2.1 Metodologia

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojautuu sosio-konstruktiviseen traditioon, jonka mukaan emme kohtaa todellisuutta koskaan niin sanotusti puhtaana vaan aina jostakin näkökulmasta merkityksellistettynä (Gergen, 1994). Orientaationani on vuorovaikutuksen analyysi, jossa hyödynnetään diskurssinanalyysin periaatteita ja sille ominaisia tarkastelunäkökulmia. Näitä periaatteita ovat muun muassa se, miten jokin asia suhteutuu sanottuun ja miten tilanteessa reagoidaan. Puheen- vuoroja tarkastellaan eräänlaisina keskustelusiirtoina, joilla aikaansaadaan jotakin. Tässä vuorovai- kutusta tarkastellaan prosessina. Diskurssianalyttisen tutkimuksen (esim Potter 1996) perusajatuk- sen mukaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten ollaan kiinnostuneita ja mitä mahdollista tarkoi- tusta varten ollaan kiinnostuneita. Mitä vuorovaikutusteko näyttää palvelevan ja mitä sillä rakenne- taan ja millä kielellisellä tasolla?

Tutkijan ja aineiston suhde on konstruktivistinen, ei pelkästään kuvaavaa toimintaa vaan myös to- dellisuutta rakentavaa (Jokinen & al 2016). Myös oma suhteeni aineistoon on konstruktivistinen si- ten, että toimin tutkimassani keskustelussa coachina ja samalla aineiston tutkijana. Toimin siis sa- malla ulkopuolisena tutkijana ja toisaalta sisäpuolisena tekijänä ollessani coach (Vrt mm Puutio, 2009).

Paitsi diskurssinanalyysin periaatteita, tutkimuksessa voi nähdä myös aineksia keskusteluanalyy- sista. Kaikkia keskustelun yksityiskohtia en ole tarkastellut, vaikka niitä litteraatioon jossain määrin olen sisällyttänytkin, kuten esim intonaation vaihteluita. Jokisen (2016) mukaan keskeisin ero dis- kurssianalyysin ja keskusteluanalyysin välillä on se, että diskurssianalyysissä perehdytään merkitys- ten rakentumiseen vuorovaikutuksessa, kun keskusteluanalyysissä puolestaan keskitytään keskus- telun rakentumiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella yhden tapauksen valossa, millaista keskustelua coaching- ammattikäytännössä käydään. Tarkastelun alla on erityisesti se, kuinka asiakkaan toimijuutta käy- tännössä rakennetaan ja tuetaan kysymyksiin, niin asiakkaan puheeseen reagoimisen kuin erilaisten kielellisten formulointien kautta. Syntyneiden havaintojen pohjalta tehdään alustavaa vertailua kah- teen työelämän kehittämisen rinnakkaisinstituutioon, nimittäin prosessikonsultointiin ja työnoh- jaukseen. Vertailu on mielekästä siitä syystä, että myös näissä rinnakkaisinstituutioissa

julkilausuttuna tavoitteena on asiakkaan toimijuuden tukeminen. Tapaustutkimuksen ensisijainen tarkoitus ei ole tuottaa tietoa, jonka voisi perinteisessä mielessä yleistää muissa konteksteissa. Tavoitteena sen sijaan tutkia ja kuvailla valittua tapausta uniikkina ilmiönä ja tehdä siitä havaintoja suhteessa tutkimuskysymykseen. Tapaustutkimusta ei pidetä varsinaisesti tutkimusmenetelmänä vaan enemmänkin lähestymistapana tai tutkimusstrategiana (Eriksson & Kovalainen, 2011). Tapaustutkimukselle on tyypillistä monivaiheinen prosessi, joka sisältää tarkentamista, palaamista sekä vuoropuhelua käytännön ja teorian välillä (Eriksson & Koistinen, 2005; Eriksson & Kovalainen 2011). Vertailussa olen käyttänyt hyväkseni niin tutkimus- kuin käytäntökirjallisuutta. Vertailuni perustuu havaintoihini, joita tein kirjallisuutta lukemalla. Kahden tutkimuskysymyksen lisäksi tavoitteena on hyödyntää analyysiä oman ammatillisen toimijuuteni reflektiossa eli tavoitteessa, joka on erikoispsykologiksi kouluttautumisessa olennainen.

4 TULOKSET

Seuraavassa esitän tutkimukseni tulokset. Kuvaan ensin yleisemmällä tasolla koko keskustelun kulun tarkoitukseni kontekstualisoida analysoituja keskustelunäytteitä.

4.1 Toimijuus pystyvyysuskon etsimisenä

Tarkastelun alla oleva keskustelu on coachin ja asiakkaan välillä kolmas tapaamiskerta. Keskustelujen teemat ovat kaikissa tapaamisissa olleet asiakkaan ammatilliset haasteet, eteenpäin meneminen uralla sekä ammatillinen kehittyminen hänen edustamallaan työelämän kehittämisen alalla. Tässä yksittäisessä keskustelussa asiakas on hakemassa uutta suuntaa uralleen ja haluaa käydä läpi tilannetta coachin kanssa. Keskustelun aluksi coach kannustaa asiakasta määrittelemään keskustelun konkreettista tavoitetta. Asiakas tuo keskustelun alussa esille oman elämänasenteensa, joka sisältää jatkuvan oppimisen periaatteen. Hän palaa aika ajoin keskustelun aikana elämäkokemuksiinsa, samalla luonnehtien niiden vaikutusta hänen elämäänsä.

Kuvatessaan tarvettaan oppia koko ajan lisää, hän mainitsee olennaiseksi motiivikseen liiallisen suorittamisen välttämisen. Asiakkaan määritelmä pakottomalle hallinnan tunteelle on pystyvyysusko. Pystyvyysusko on vastakkainen tila itseä muihin vertailevaan ja kilpailulliseen otteeseen. Asiakas kertoo erityisesti kouluikäisenä havainneensa itsessään halun olla paras. Tämä henkilöhistoriallinen seikka mietityttää häntä ja hän vaikuttaa tasapainottelevansa oman kilpailuhenkisyytensä ja toisaalta varovaisuutensa kanssa, ettei tulisi arvioiduksi väärin. Asiakas kuvaa näiden vastavoimien

vaikutusta energisoivana ja tekemiseen aktivoivana tekijänä. Keskustelun siirtyessä konkreettisem-
malle tasolle asiakas ryhtyy pohtimaan nykyistä ammatillista verkostoaan. Koulumuistot ja mennee-
seen aikaan liittyvät oivallukset ilmaantuvat keskusteluun myöhemminkin. Coachin kysymys ”mitä
voisit nyt tehdä erillä lailla?” aktivoi asiakasta eteenpäin ja sen myötä keskustelussa edetään käy-
tännön toimenpiteisiin. Semanttinen pohdiskelu mm sanasta ylpeys vie asiakkaan lapsuuden koke-
mukseen, lähinnä sanan negatiivisiin tulkintoihin liittyen. Edellä mainitun pohdiskelun hän sanoo
olevan tärkeä osa sitä, joka hän on nyt henkilönä. Asiakas kertoo jatkavansa pohdiskelua riittävy-
den kokemuksestaan, jotta voisi ottaa rohkeita askelia eteenpäin. Tuleviin keskusteluihin hän antaa
coachille luvan haastaa asiakasta napakastikin. Keskustelun loppupuolella asiakas arvioi keskustelun
jäsentäneen hänen tilannettaan, joka kaipaava työstämistä vielä eteenpäin, jotta aiemmin mainittu
ristiriita ei estäisi häntä toimimasta, vaan aktivoisi elämässä ja uralla eteenpäin.

4.2 Toimijuuden rakentamista vuorovaikutuksessa

Keskustelu käynnistyy coachin kysymyksellä, jolla hän varmistaa sopiiko asiakkaalle, että keskustelu
nauhoitetaan (videoidaan). Coach (C) muistuttaa, että keskustelu on luottamuksellinen sanoin ”siinä
on sellainen luottamuksen piiri”. Asiakas (A) ja coach ovat keskustelun tavoitteen määrittämisen
vaiheessa ja varsinaisen keskustelun aloitus tapahtuu coachin kysymyksellä ”miten voisit olla sinulle
avuksi?”

4.2.1 Näyte 1: Miten voisit olla avuksi?

(2:29-3:30)

- 1 A mä haluaisin syventyä johonkin mut mä en oikein tiedä että miten (2) ja mikä olis
- 2 se juttu (2) jotta mulle tulis semmonen vahvempi olo siitä (1) .hh että joo kyl mä osaan
- 3 >ja sit mä haluaisin oppia lisääkin<
- 4 C mmm joo joo =
- 5 A et se on se =
- 6 C joo (.) .hh eli vahvempi olo(.) ja oppia lisää ois niinku se (.)
- 7 A joo vahvempi olo oppia lisää syventyä (2) johonkin joo (3) ja oppiminen on ollu
- 8 mulle aina semmonen et mä en varmaan lopeta sitä ikinä (2)ja viel arkun kansi kun
- 9 menee kiinni \$naurua\$ niin mä niinku siellä varmaan vielä jotain just ennen yritän painaa
- 10 mieleen
- 11 C joo (.) mikä on mikä on tietyllä tavalla semmonen motiivi että(.) että(.) tää on nyt

12 herännyt tavallaan tää oppia lisää syventää (3) vahvempi haluta vahvempi olo (.)

13 °jotenkin siitä niinku omasta°

Asiakas määrittelee keskustelussa omaa toimijuutensa vahvistamisen toivetta syventymisenä johonkin (1-3) ja pohtien tarkemmin mitä se konkreettisesti olisi. Hän kuvaa sitä tunteena ja formuloi sen vahvempana olona omasta osaamisestaan, sekä myös tulevaan suuntaamisesta uuden oppimisen kautta. Coach toistaa (6) asiakkaan formuloinnin ("vahvempi olo, oppia lisää"), minkä voi ymmärtää yhteistyön tavoitteen muotoiluna. Asiakas jatkaa tätä tavoitteen muotoilua liittäen sen osaksi laajempaa elämänasennettaan. Hän kuvaa hirtehisellä tavalla elämänikäistä oppimisen asennetaan viittaamalla halua oppia aina siihen hetkeen saakka kun "arkun kansi kun menee kiinni"(7-10). Coach reagoi asiakkaan muotoiluun lainaamalla asiakkaan käyttämiä sanoja "oppia lisää, syventää, vahvempi " muotoillen kysymyksen, miksi halu saada juuri vahvempi olo sekä halu syventää ovat heränneet juuri nyt (11-12). Motiivin tarkentaminen näyttäytyy asiakkaan toimijuuden määrittelmää lähestyvänä kysymyksenä. Tämä voidaan tulkita coachin pyrkimykseksi houkutella asiakas liittämään tuntemustaan laajempaan ajankohtaiseen kontekstiin ja samalla tukea asiakasta konkretisoimaan tavoitettaan keskustelulle. Kokonaisuudessaan näytteessä neuvotellaan toimijuuden määrittelystä yleisellä tasolla.

Ennen näytettä 2 asiakas mainitsee, että syy haluun vahvistaa omaa oloa osaamisestaan on herännyt nykyisen työkontekstin myötä, jossa hän on päässyt tutustumaan myötätunnon ajatukseen. Hän kertoo, että halu uusintaa itseään sekä varmemman olon saavuttaminen omasta osaamisesta on vahvistunut. Lisäksi asiakas tuo esille miellyttävän muiston projektimaisesta työskentelystä, jossa hän on työskennellyt itselleen tärkeän arvon, eli oikeudenmukaisuuden parissa innostuneesti ja tuloshakuisesti. Asiakas puhuu oikeudenmukaisuuden merkityksestä itselleen, joka saa hänet siirtymään muistoissaan lapsuuteen (joka tulee olemaan koko coachingin ajan hänen keskeinen tapansa määrittää omaa toimijuuttaan). Lapsuudesta hän muistelee omaa tarvettaan olla koulun paras oppilas. Hän on onnistunut tavoitteessaan tekemällä kovasti töitä ja saanut paljon hyvää palautetta sekä huomiota, vaikka samalla hän tiedostaa kokeneensa tuskaa koska tekeminen on ollut suorittamista. Tulevaisuudessa hän haluaa välttyä suorittamiselta ja tähän liittyen vertailukokemuksilta.

4.2.2 Näyte 2: Miltä se pystyvyysusko tuntuu?

(5:41-8:11)

- 1 A ja nyt mä oon yrittäny olla ↑suorittamatta (.) niinku liittyy tähän että mä olen
2 voinut sanoa myös että en tee tätä väitöskirjaa koska se (.) ei niinku (.)se ei tee
3 mulle hyvää (1) mut sit taas mä tiedän että että joku niinku kom -paktimpi
4 kokonaisuus joku osa olis semmonen et et siit tulee semmonen hyvä olo (.) ja
5 (2) mun pystyvyys uskolle (.) tekee erityisen hyvää
6 C joo
7 A tätä problematiikkaa mä tässä nyt ihan oikeesti mietin
8 C joo, se kuulostaa semmoselta niinku hyvin kokonaisvaltaiselta tai että tietyllä
9 tavalla että sulla on monta näkökulmaa (.) tuohon (.) tuohon liittyen ja sitten kerroit
10 siitä lapsuuden fiiliksestä ja parhaana olemisesta ja ja muusta niin niin tuota (.)
11 jos sä nyt ajattelet sitä sitä tavoitetta joka sulla on mielessä (.) ja sen (.) niinku
12 mahdollistavaa pystyvyysuskoa
13 A niin joo
14 C =kun sä käytit semmosta sanaa kun pystyvyysusko niin niin miltä se tun-
15 (.) miltä se tuntuu silloin ku pystyvyysusko (.) sulla on pystyvyysuskoa
16 A se on ihan hirveen ihana tunne (.) si-silloin ei kyseenalaista itseänsä (.) että on
17 niiku semmonen olo että jess (.) tää on niinku tavallaan tää on mun juttu (.)
18 C mmm=
19 A tässä mä oon hyvä (4) ↑ se on se on sellainen olo että asiat on helppoi (1) et se
20 niinku sujuu (.) hyvin (.) siin tilanteessa (3) ja sit niinku tavallaan et kun sit (.)niin paljon
21 kyseenalaistaa tiäksä niinku sitä omaa osaamistaan ja sitä(.) et niinku riitänkö ja
22 osaanko ja (.) sit niinku tietyl tavalla tarttee (1) mut jotenki mä oon hyväksynytkin
23 sen (.) että mä tarvin aika-ajoin jotain (1) paperilla mulla on niinku joku tämmönen
24 että (.) no en mä nyt ihan paska ole \$naurua \$ et kyl mä niinku jotain

Asiakas liittää omaa toimijuuden kokemustaan kesken jääneeseen väitöskirjatyöhön ja tähän liittyneeseen suoritusorientaatioon, josta hän kertoo haluavansa päästä eroon (1-3). Tämän sijaan hän kertoo ”kompaktimmasta kokonaisuudesta”, joka mahdollistaisi hänelle paremman toimijuuden paremman pystyvyysuskon muodossa (3-5). Maininta siitä, että tämä tekisi pystyvyysuskolle ”erityisen hyvää” on ymmärrettävissä hallintana, jonka väitöskirjaa pienempi työkokonaisuus mahdollistaa. Coachin minimipalautteen (6) jälkeen asiakas sanoo painokkaasti miettivänsä tätä problematiikkaa ”ihan oikeesti”. On ajateltavissa, että väitöskirjatyö virittää hänessä sekä voimakasta painetta suoriutua, että riittämättömyyden tunnetta, joka lamauttaa toimijuuden kokemusta. Coach validoi

asiakkaan kertomusta kuvaamalla kokemuksen kokonaisvaltaisuutta tälle (8) sekä toteamalla yhteyden ”parhaana olemisen” teemaan, josta asiakas on aiemmin puhunut. Coach pohjustaa kysymystä tämän jälkeen asiakkaan mielessä olevan (kompaktimman) tavoitteen ja pystyvyysuskon välillä (11-12). Asiakkaan ilmaistua hyväksyntää näkökulmalle (13), coach lainaa asiakkaan käyttämää termiä ja formuloi kysymyksen siitä, miltä pystyvyysusko tuntuu (14-15). Asiakkaan vastaus (16-17) ”hirveen ihana tunne” on luettavissa toimijuuden kuvauksena ja oman äänen tavoittamisena ”tää on mun juttu” (17). Tätä seuraa omakohtainen selonteko, jossa asiakas palaa aiemmin kertomiinsa vaikeuksiin riittävyyden kokemuksen saavuttamisessa ja toistuvaan vertailemiseen oman ja muiden suorituksen välillä. Tilanteessa ilmaistu yhteinen nauru (24) kuvastaa keskustelijoiden yhteyttä ja asian merkittävyyden tunnistamista.

Kokonaisuudessaan näytteessä neuvotellaan suorittamisen tunteen ja pystyvyysuskon välisestä jännitteestä. Coachin tekemä interventio on siinä, kuinka hän rajaa keskustelua myönteisenä koettuun pystyvyysuskoon ja yhdistää tämän asiakkaan mainitsemiin tavoitteisiin. Tämä tuottaa asiakkaan puhetta omasta toimijuudesta ja tähän tunteeseen liittyvistä kehollisista reaktioista.

Keskustelu jatkuu asiakkaan pohtiessa ääneen haluansa oppia ja sitä, kuinka tämä kulkee hänen mukanaan läpi elämän. Hän palaa lapsuuden muistoihinsa ja pohtimaan kuinka halu oppia on ollut hänen selviytymiskeinonsa paikan löytämiseen isossa sisarusparvessa. Hän on halunnut koulunkäynnillä ja onnistumisellaan irrottautua ”mikä sä luulet olevas” ajatuksesta, jolla hän kuvaa perheen toimintakulttuuria. Tällä strategiaksi kutsumallaan toimintatavalla hän kertoo saaneensa hyväksyntää ja positiivista palautetta. Coach kysyy, miten tämä ajatus suhteutuu nykyiseen työympäristöön ja asiakas siirtyy tämän hetkiseen työhön ja tekeillä olevaan urasiirtoonsa, johon liittyy arvopohjan mietintää.

4.2.3 Näyte 3: Mihin se oikeudenmukaisuus liittyy nyt?

(13:26-15:26)

1 (.) tietsä enemmän niinku semmonen oikeudenmukainen kohtelu (.) niin sekin tuli
2 tässä nyt mieleen et siel on semmonenki arvopohja takana =
3 C mihin se oikeudenmukaisuus liittyy nyt (.) *tällä hetkellä °
4 A: .hh siis mua kohdellaan tosi reilusti ja oikeudenmukaisesti et sitä siin ei niinku
5 ole mutta ehkä se on ehkä se on sit niinku pelko siitä (.) että(.) etten tajuu ei kyl
6 ehkä se on näin et ei se >ehkä se on tiätsä enemmän niinku pelko siitä et (.) mä
7 en halua tippua kärryiltä <mä en halua olla se joka niinku putoo pois

8 C joo missä määrin sä oot havainnu aikasemmin sellaista pelkoa(.) urasi aikana(.) mikä nyt on

9 A on sitä ollu

10 mä olin tota (2) mun tarvi ottaa nenäliina koska (2) mahtasko (.)löytyä täältä mun

11 käsilaukusta (1) joo niin tota (3) tää on enemmänki niinku flunssaa mutta kyl mun

12 silmätki kostuu kun mä (.) joudun niinku tavallaan miettiin tai ylipäänsä pääsen

13 miettimään niinku (2) niin mitä mä sanoin äsken (1) mihin mä jäin hh tää liittyy

14 C mä kysyin sulta et onko aikai(.) tavallaan aikaisemmin tai onk sulla kokemusta

15 [aikaisemmin tämmösestä niinkö] sä käytit sanaa pel- pelko niin jotenki sitä

16 maailmaa niin siihen sä. hh pysähdyit

17 A oo(.) joo(.) se epäonnistumisen pelko (.) mä muistan mul tuli xx:n ajat mieleen ku mä

18 olin laboratoriossa heti valmistumisen jälkeen tutkijana

19 C mmm

20 A niin mä aattelin että ihan hirveen haastava paikka niinku tavallaan(.) lähtee

21 tekemään niinku >semmosia tutkimuksia mitä siell on yhteistyössä insinöörien

22 kanssa <.hh ja mä muistan ku mä olin niinku niin riittämätön ja kamala olo^o (.)niin

23 siitä (.) että nyt kaikki näkee et mä en osaa mitään ja ei tosta oo mihinkään (1) et

24 se mul nyt tuli mieleen

Asiakas kertoo huomaavansa, että hänen arvopohjaansa liittyy oikeudenmukaisuus (1-2). Coach formuloi kysymyksen, jolla hän haluaa tietää, mihin asiakas liittäisi oikeudenmukaisuuden tunteen tällä hetkellä (3). Tämän kysymyksen voi nähdä pyrkimyksenä kartoittaa oivalluksen yhteyksiä nykyhetkeen. Asiakas toteaa, että häntä kohdellaan nyt reilusti ja oikeudenmukaisesti (4). Asiakkaan mukaan hänen perimmäinen huolensa saattaa liittyä pelkoon, jonka yhteydessä hän käyttää metaforaa ”kärryiltä putoaminen” toistaen vielä formuloinnin pelkona putoamisesta. Asiakas ryhtyy etsimään laukustaan nenäliinaa ja toteaa, että tarvitsee nenäliinan flunssan vuoksi lisäten, että keskustelun aikana silmätkin kostuvat miettiessään, mihin kaikki asiat liittyvät (11-13). Seuraavaksi hänen ajatuksensa näyttää katkeavan ja hän tarkistaa coachilta, mitä hän oli juuri sanonut (13) Coach toistaa kysymyksen pelkoon liittyen (14-15) Asiakas tarkentaa pelon olevan erityisesti epäonnistumisen pelkoa (17) ryhtyen samalla muistelemaan aikaisempaa kokemustaan työskennellessään vastavalmistuneena tutkijana laboratoriossa insinöörien kanssa, jolloin hänen kokemuksensa sekä olonsa oli riittämätön ja kamala (21-22). Asiakkaan kertomuksessa pelko omasta epäonnistumisesta kuvataan toimijuutta lamauttavana riittämättömyyden kokemuksena.

Kokonaisuudessaan näytteessä keskustelu toimijuudesta kytkeytyy niin sosiaalisiin suhteisiin kuin niissä koettuun oikeudenmukaisuuteen. Coach suuntaa kysymyksiään sekä nykyhetkeen että

henkilöhistoriaan. Asiakkaan kuvauksessa juuri historiallinen näkökulma voi tehdä ymmärrettäväksi toimijuuden menettämisen pelon.

Ennen seuraavaa näytettä coach kysyy asiakkaalta mikä nyt on asiakkaalle keskeistä. Asiakas vastaa sen liittyvän haluunsa suorittaa. Hän sanoo tullessaan siihen tulokseen, että paradoksi -joksi hän sitä kutsuu - ei tule häviämään vaan halu olla hyvä ja nousta hiukan muiden yläpuolelle on energisoiva tila, joka laittaa hänet toimimaan. Asiakas lisää, että coach on saanut hänet miettimään eri näkökulmia keskustelun aikana.

4.2.4 Näyte 4: Milloin sun ois pitänyt saavuttaa sitä mitä sä haluat?

(18:57-19:53)

- 1 C joo (3) mutta (.) ymmärrätkö oikein että tavallaan se että että sä haluaisit mennä nyt
2 kuitenkin eteenpäin] siinä (.) että e-ei jäädä tutkiskelemaan niitä (.) niitä kaikkia
3 näkökulmia vaan [mennään eteenpäin
4 A ei niitä kaikkia] mennään eteenpäin niiku sillai että ↑ >voihan se olla et se ei olekaan se
5 ↓ artikkelin kirjoittaminen tai voihan se ollakin niin
6 C joo
7 A et voi se olla ihan jotain muuta mitä sieltä tulee .hh mut se on itelle niinku tavallaan ollu
8 semmonen niinku että no joo se vois olla semmonen (.) koska siin - juttelin Maaritin ((nimi muutettu))
9 kanssa kans siitä kanssa ja sanoin Maaritille että nyt on sellanen hetki että mä voisin taas
10 tehdä jotain kun meillä oli yhteinen koulutus tossa .hh ja ja tota (.) niin se on ehkä
11 automaatti mut ↑ voi olla et se on jotain muutakin mä en tiedä voidaan me sitä tutkii =
12 C joo
13 A et onk se sitä vai onk se jotain muuta
14 C no mikä sun toiveissa ois sellainen niinku aika (.) tavallaan (.) aikaperspektiivi että
15 milloin (.)sun ois pitäny saavuttaa sitä mitä sä haluat

Coach kysyy asiakkaalta, onko hän ymmärtänyt oikein, ettei asiakas nyt tässä kohtaa halua palata kaikkiin niihin asioihin, joihin hän on taustoittanut keskustelun aikana. (1-3). Näytteessä mielenkiinto kohdentuu ”mennä eteenpäin” ilmaisuun. (1-2) Se saattaa kuvata toimijuuden puutetta tässä tilanteessa, jossa asiakas on tavallaan tipahtanut sisäisen maailmansa teemoihin tuotuaan esille runsaasti näkökulmia. Asiakas toistaa coachin ilmaisun mennä eteenpäin ja tuo esille halunsa siirtyä konkreettisemmalle tasolle ”voihan se olla et se olekaan se artikkelin kirjoittaminen tai voihan se ollakin niin” (4-5) Coachin minimipalautteen jälkeen asiakas kertoo (7-10) jutelleensa aiheesta kollegan kanssa ja puhuneensa hänelle, että nyt olisi ”oikea hetki” (9) ja koska heillä oli yhteinen

koulutus tulossa ja siihen yhteyteen se tekeminen voisi sopia eli asiakkaan sanoin ”olla automaatti” mutta hänen mukaansa se voisi olla muutakin. Asiakas sanoo ”mä en tiedä voidame sitä tutkii” (11). Coach tekee valinnan kiinnittämällä keskustelua tavoiteagendaan ja ohjaa asiakasta miettimään aikataulua toivomalleen tekemiselle. (14-15)

Ennen näytettä 5 asiakas sanoo omia pyrkimyksiään kuvatessaan, että hän haluaa välttää kesken jäämisen kokemuksen ja toivoisi oppivansa tavoitteiden rajaamisen taitoa. Coach kysyy, kuka tai mikä asiakasta voisi tässä pyrkimyksessä auttaa ja tämä toteaa tarvitsevänsä ympärilleen ihmisiä, joiden kanssa yhteinen mietintä mahdollistuisi. Asiakkaalle on tärkeää, ettei hän kuitenkaan tee itsestään numeroa, jolloin coach kysyy mikä riski numeron tekemiseen sisältyy.

4.2.5 Näyte 5: Mitä tarkoittaa, että kuvittelee olevansa parempi?

(26:50-28:09)

1 A ° no (1) em -emmä joku joku siinä on nyt semmonen ettei niinku (3) ettei vaan muut

2 kuvittelee että mä kuvittelen olevani parempi °

3 C °no mitä se tarkoittaa°

4 A °jos mä kuvittelen olevani parempi (.)niin silloin mä niinku tavallaan asetan itteni

5 muiden yläpuolelle° siis mä en nyt (4) kyllähän se niinku menee sinne et on

6 hyväksytty semmosena kun on mä en halua jäädä ulkopuolelle

7 C mmm (3) mut sä haluat olla paras

8 A no itseasiassa(.) kun sä sanot sen noin niin mä ajattelen että sekin on kyl

9 ristiriitainen juttu (.)et mun niinku tavallaan niin ku et mun oli hirveen mä olin

10 koulussa paras niinku

11 C =mmm

12 A ja mä olin urheilussa paras ja niinku semmonen(.) mut että se ei niinkun(1) niillä

13 kriteereillä mitä silloin niinku jotenkin on (3) ollut (2) tässä on kyl nyt jotakin että minun

14 on vaikee niinku niinku pysyä pysyä ees niinku (2) sano uudestaan se kysymys

15 C no joo (.)tavallaan sitä ristiriitaa et mä en halua niinkun(.) että muut luulis

16 A joo(.) joo

17 C ja sitten

18 A joo

19 C kuitenkin

20 A niin haluan että muut kuitenkin nä:kee

Näytteen alussa asiakas formuloi omaa ajatustaan ja ympäristönsä tulkintoja hänestä. Hän sanoo, ettei toivoisi muiden kuvittelevan, että hän kuvittelisi olevan jotenkin parempi (1-2) Coach reagoi tähän ja pyytää asiakasta tarkentamaan tähän liittyvää merkitystä. (3) Asiakas vastaa, että itsensä paremmaksi kuvitteleva nostaa hänet muiden yläpuolelle, joka puolestaan sisältää riskin, että jää muiden ulkopuolelle, eikä tule hyväksytyksi omana itsenään (4-6). Coach reflektoi aiemmin käsitellyä asiakkaan teemaa (halua olla paras, muttei muiden yläpuolella) käyttäen asiakkaan omaa formulointia ”mutta sä haluat olla paras?” (7) Asiakas toteaa tunnistavansa formulointinsa ristiriitaisuuden ja jatkaa palaamalla henkilöhistoriaansa ja koulumuistoihin. Hänen ajatuksensa katkeaa ja asiakas pyytää coachia toistamaan kysymyksen. (14) Coach palauttaa asiakkaan pohtimaan ristiriitaa liittyen parhaana olemiseen. Asiakas alleviivaa painokkaasti formulointiaan todeten, että hän haluaa, että muut kuitenkin ”näkee” (20) Tämä voidaan tulkita toimijuuden säilyttämiseen liittyvän tasapainon kuvauksena eli haluna tulla nähdyksi hyvänä ja arvokkaana sekä samalla haluna tulla hyväksytyksi, eikä jätetyksi ulkopuolelle.

Asiakas jatkaa edellistä (näyte 5) pohdintaansa konkreettisesti toimijuutensa hahmottamiseksi. Hän on havainnut, ettei ole uskaltanut edetä haluamissaan tavoitteissa koska häntä on mietityttänyt tuen puute niin edellisessä työpaikassa, kuin lapsuuden perheen sisarussarjassa. Tämä heijastuu hänen mukaansa nykyhetkeen vaikeutena löytää ja pyytää tukea itselle. Coach kysyy, minkä kanssa asiakas haluaa nyt keskustelussa edetä.

4.2.6 Näyte 6: Mitä voisit tehdä eri tavalla tulevaisuudessa?

(31:26-33:34)

1 C >no pohjautuen siihen mitä sä äsken kerroit < (.) niin mitä sä voisit nyt niin tehdä erillä lailla?

2 A ° toi on hyvä kysymys et mitä mä voisin tehdä eri tavalla niin °(13) .hh mä

3 en oikein tiedä että missä mun pitäis avata suuni ja mikä on se foorumi kenen kans mun

4 pitäis siit jutella et mun tarttis löytää (.) nyt semmonen ↑ hh ihminen tai semmonen porukka

5 jonka kans voi lähtee tekeen sitä jotenkin jossa niinkun tietyl taval olis sallittuu niinku

6 reflektoida sitä et sitten jotenki niinku sillai ja sit niinku sais sitä tukee siihen et (1) et tota

7 tehdään ↑ sitä mä yritin niinku tavallaan siinä aikasemmassakin niinku mut se ei vaan

8 lähteny koska se ei niinku toiminu koska sit niinku tavallaan siinä tuli sit raja vastaan ja

9 jotenkin (.) joo

10 C mistä sä

11 A joo

12 C niin sano vaan

13 A niin ei ↑mitään se juuri tää (.) että (.) ehkä mun tarvis niinku .hh siihen panostaa.hh joo (.) että et

- 14 vaikka niinku enkä mä tiedä et toi aihe mua ↑kiinnostaa mä aattelin et sitä pallorella
- 15 ja (.) niinku miettiä (.) että ketkä olis (.) ketä vois olla semmosia et jos mä nyt jotain piirtäsin
- 16 kartalle vaikka tiäks nyt kun (.) siinä (.) on
- \$naurua\$
- 17 C haluuk yrittää (asiakas siirtyy fläppitaulun eteen)
- 18 A joo jos mä niinku aattelen että tässä on minä ja se niinku se idea (.) et
- 19 nyt mä haluaisin niinku tutkii (.)niinku sitä
- 20 C niin
- 21 A nii(.). mä aattelen et mä (.)et niinkun (.) et mä tartteis niinku tavallaan kuka ois tää (.) ehkä
- 22 tää (.) tää (.) niinku et (.) tulee (.) ryhmä
- 23 C =joo (1) no mistä vois lähteä etsimään näitä ihmisiä

Näytteessä coach haastaa asiakasta miettimään mitä asiakas voisi nyt tehdä eri tavalla eli coachin interventio suuntaa asiakasta uuteen tapaan toimia. Asiakas pitää kysymystä hyvänä mutta myös ilmaisee (huokauksen saattamana) epätietoisuuttaan siitä, kuinka jatkossa pitäisi toimia (2) Hän pohdiskelee mistä löytyisi sellainen ryhmä ihmisiä tai foorumi, jossa hän voisi ”avata suunsa”, jonka kanssa voisi reflektoida. (4-6) Asiakas viittaa kokemushistoriaansa, jossa vastaavassa tilanteessa ryhmä ei edennyt ja raja tuli vastaan (8-9) Lisäksi hän mainitsee, että voisi ”piirtää kartalle” jolloin molempien keskustelijoiden katseet siirtyvät vieressä olevalle fläpille. (videotallenteesta havaittu seikka) Tätä sanoessaan asiakas nauraa coachin liittyessä yhteiseen nauruun. (15-16) Yhteisen naurun voisi tulkita yhteisymmärrykseksi tai keskustelukumppanien ajatusten kohtaamiseksi coachin lausussa ”haluuk yrittää?” (17) Interventio siis kannustaa asiakasta fläpille visualisoimaan tulevaa. Asiakas siirtyy fläpille ja kuvaa verkostoa ja henkilöitä, joita hän verkostoonsa toivoisi. Coach haluaa tietää, mistä asiakas voisi näitä henkilöitä ryhtyä etsimään. (23)

Asiakas kertoo laajasta ammatillisesta verkostostaan ja ryhmistä, joihin hän nyt jo kuuluu. Toisaalta hänellä olisi halukkuutta löytää uusia sopivia keskustelukumppaneita, joiden kanssa jakaisi kiinnostuksensa kohteen.

4.2.7 Näyte 7: Millä tavalla tyytyväinen on parempi kuin ylpeä?

(36:00- 37:25)

- 1 no kirjoitan sen tähän jotta siitä tulis (.) nyt pistän sen näin (.) semmonen tutkimus ei
- 2 opinnäytetyö (.) mutta semmonen (3) et sitä sietää kattoo
- 3 C joo

- 4 A ja siitä vois julkasta jotain \$naurua\$
- 5 C mmm (2) sietäis katsoa voisko se olla enemmän kuin että sietäis katsoa
- 6 A siinä se tulee niinku tavallaan se et mä en niinku haluais asettaa itelleni jotain ihan
- 7 hirveen korkeeta (.) siis sellasta mut kyl sietää sana on ehkä vähän turhan vaatimaton (.)
- 8 se on ehkä sanonta joka niinku tavallaan et (1) no itä-Suomessa on sietää iletä kattoo
- 9 ettei tarttis hävetä
- 10C just
- 11 A=niin ettei tarttis hävetä (.) no senki vois laittaa että siit vois olla tavallaan
- 12siitä vois olla niinku (.) jotenki ylpeä et näin että eikä tarvi
- 13 C=niin voitko sä kirjottaa sen sanan sinne
- 14 A okei meinasin kirjottaa että ei tarvi hävetä mut ehkä se on sit niin että se on
- 15 mielummin niin et se on joku niinku ylpeä (.) tyyty- tai tyytyväinen hei tyytyväinen ei
- 16 niinko pannaan tääkin et tyytyväinen (2) joo se on niinku voihan se olla ylpeyttäkin
- 17 mutta ku se oli just se mitä ei saanu olla
- 18 C mutta onkse parempi tai onks tuo semmonen (.) niinku onk se parempi tai millä
- 19 tavalla se on parempi tuo tyytyväinen ku ylpeä (1) ei saanu olla
- 20 A no eiku sit mä \$naurua\$ otetaan se ylpeys takasin (.) † jospa mä rohkenisin olla myös ylpee

Asiakas on fläpillä kirjaamassa ja piirtämässä omia tavoitteitaan. Hän kirjaa ylös sanan tutkimus, ei opinnäytetyö. Hän formuloi, että hänen suunnittelemansa tutkimuksen tulisi olla sellainen, jota sietää katsoa (2). Coachin minimipalautteen (3) jälkeen hän lisää, että tästä tutkimuksesta voisi myös julkaista jotain (8). Coach toistaa asiakkaan formuloinnin ”sietäisi katsoa” (5) ja tekee intervention kysyen, voisiko se olla enemmän kuin sietämistä (9) Asiakas vastaa, ettei halua asettaa tavoitettaan liian korkealle myöntäen, että sana (sietää) on ehkä liian vaatimaton vaikkakin huomauttaa ilmaisun ilmentävän itäsuomalaisia juuriaan ja sikäläistä kulttuurista tapaa kuvata asioita. (8) Coachin interventioon reagoiden hän antaa vaihtoehtoisen kuvauksen, jonka mukaan sietäminen korvautuisi ”ettei tarvitse hävetä” ja lisää, ettei se voi olla ylpeyttä, koska se tuntuu edelleen vieraalta. Lopulta hän päätyy sanaan tyytyväinen lausuen sanan painokkaasti. Coach kannustaa asiakasta toimijuuden edelleen sanoittamiseen kysyessään, miksi tyytyväisyys asiakkaan mielestä on parempi kuin ylpeys (18-19) ja asiakas palaa takaisin aiempaan formulaatioonsa ”jospa mä rohkenisin olla myös ylpee” (20)

Näyte 8 tulee materiaalissa välittömästi näytteen 7 jälkeen

4.2.8 Näyte 8: Mitä mielentilaa tarvitaan?

(37:56-39:10)

- 1 A joo suoraselkisesti(.) että(.) ↑ joo et jotenki niinku sillai(1) joo ehkäpä ylpeä -sana
- 2 niinku sillai(.)mut sen merkitys on sieltä lapsuudest semmonen tiäksä niinku
- 3 negatiivinen mut ehkä mä voisin uudelleenmääritellä sen jotenkin(.) hh niin et se on
- 4 enemmän sitä että(.) et niinku rehdisti suoraselkaisesti et näin on et tälle et
- 5 tämmönen on hyvä juttu joo eikä tarvi niinku tavallaan selitellä eikä peitellä eikä eikä(1)
- 6 hävetä eikä joo
- 7 C no hei tässäkö niin (2) hyvältä pohdinnalta kuulostaa monella monella tavalla(.) sit jos
- 8 sä aattelet niinku tätä jotenki että uudelleenmääritellä että sulla pitäis olla näitä
- 9 elementtejä ja muuta kun sä lähet etsimään(.) puhuttiin siitä et miten lähtee etsimään
- 10 niin mitä(.) mitä mielentilaa tai ominaisuutta sun pitäs tässä etsinnässä(1)tai mitä sä
- 11 voisit niinkun(.)hh tarvita
- 12 A rohkeutta mä tarvin
- 13 C = minkälaista se rohkeus on

Henkilöhistoriaansa viitaten asiakas mainitsee, että ylpeä- sanan merkitys on ollut negatiivinen hänen lapsuudessaan (2-3). Asiakas miettii, voisiko ylpeys sanaa määritellä uudelleen, suoraselkaisesti ja rehdisti, että ylpeys olisi hyvä asia ja sitä ei tarvitsisi selitellä, peitellä tai hävetä. Asiakas tuo tässä kaksi uutta ilmaisua, suoraselkäisyyden ja rehtiyden. Ne ovat osa tätä uudelleen formulointia. (3-6) Uudelleenmäärittelyyn liittyvän oman uskomuksen kyseenalaistamisen voi nähdä pyrkimyksenä vahvistaa toimijuutta. Coach antaa rohkaisevaa palautetta asiakkaalle hänen pohdinnastaan, sen enempää määrittelemättä mikä hänen mielestään ”kuulostaa hyvältä monella tavalla” (7). Sen sijaan coach kysyy, mitä ominaisuutta asiakas tarvitsee, kun hän lähtee etsimään näitä edellä mainittuja kontakteja. Asiakas vastaa tarvitsevänsä rohkeutta, jolloin coach reagoi kysymällä asiakasta formuloimaan minkälaista rohkeus on. (13)

Keskustelun jatkossa rohkeuden käsite mietityttää asiakasta edelleen ja hän pohtii sen merkitystä ammatillisesta näkökulmasta. Kerrottuaan uuden taidon oppimisesta harrastuksissa hän on huomannut, että hän siirtää samaa rohkeutta työhön. Nyt coach suuntaa kysymyksen työkontekstiin kysyen asiakkaan sisästä varmuutta kyvystään vaikuttaa ammatilliseen tilanteeseensa.

4.2.9 Näyte 9: Mikä on sun niinku luottavaisuuden taso tällä hetkellä?

(48:36-49:33)

- 1 C niin(.) mikä on sun niinku luotta-vai-suuden tas(.) että nää asiat tapahtuu (.) ja etenee niin
- 2 mikä se on (.) nyt tällä hetkellä
- 3 A en mä ihan hirveen niinku siellä (1) sadas prosentissa ole ollenkaan vaan mä aattelen
- 4 että (4) sen verran innostusta et mä voisin olla kuuskytviis prosenttia(3) kun se on vielä niin
- 5 alustavaa ajatus (3) kuuskytviis sadasta
- 6 C mmm
- 7 A ehkä
- 8 C joo
- 9 C onko joku semmonen asia et sä toivosit tulevan vähän enemmän haastetuksi
- 10 A mä luulen että se haastaminen (.) ai siis tässä ja nyt
- 11 C jatkossa niin

Coach kysyy tämä hetkistä asiakkaan luottavaisuutta asioiden tapahtumisen ja etenemisen suhteen (1-2) ja asiakas arvioi, ettei näe sen olevan sadassa prosentissa nähtävästi se on kuusikymmentäviisi prosenttia (3-4). Asiakas viittaa innostukseen ja sanoen, että koska innostusta on vielä siinä määrin, ajatus on alustava. Coach kysyy, onko asiakkaalla tarvetta tulla haastetuksi hiukan enemmän (9). Tässä kohtaa coach tekee siis intervention kysyen suljetulla kysymyksellä palautetta omalle toiminnalleen. Painospiste on tulevassa, eli miten jatkossa asiakas toivoo hänen toimivan. Nähtävästi coach reagoi tällä kysymyksellä asiakkaan arvioon keskustelun vaikuttavuudesta, eikä tarkista, miten asiakkaan esittämä prosenttiluku heijastelee asiakkaan omaa tyytyväisyyttä tilanteeseen.

Näyte 10 tulee välittömästi näytteen 9 jälkeen

4.2.10 Näyte 10: Miten jatkamme?

(50:55-52:11)

- 1 C no mites minä sun coachina (.) miten mä voisin sua tukea
- 2 A kun mä seuraavalla kerralla olen saanu mindmapin ↑ tehtyä niin mä aattelin että sit mä
- 3 kun sä tiedät niinku tän ajatuksen niin ja sä tiedät kaikki sen et miten niinku (.) sieltä niitä
- 4 ajatuksia niin(.) kyl voit kyllä sit haastaa (1) koska mä ajattelin et sit (2) se on ihan
- 5 hyvä et sä haastat(.) koska sä jotenki meidän välillä kuitenkin niinku mä (3) siis mä luotan
- 6 sinuun (.) niin mä aattelin että mä en niin loukkaannu enkä pelkää sitä(1)et vaik sä vähän (.)

7 napakastikin kysysit et ooksä nyt ihan varma joo

8 C joo (.) kiitos tuosta (.) tuosta luottamus

9 A =niin se on syntynyt jo ennen tätä se on niinku tavallaan se meiän viimekertanen

10 keskustelu (.) puhelimessa niin mä aattelin että siinä olis meiän se jotenki se rytmissyys ja

11 se se kohtaaminen siinä niin mä aattelin että (.) joo

Coach kysyy, kuinka hän voisi tukea asiakasta. (1) Tämä voidaan tulkita pyrkimyksenä suunnata tuleviin keskusteluihin käsillä olevan keskustelun jälkeen. Asiakas vastaa tekevänsä aiemmin kaavailemansa mind mapin omasta tilanteestaan ja arvelee asian jalostuvan matkan varrella ja samalla mainitsee coachin nyt tietävän ajatuksen (2-3). Asiakas orientoituu siihen, että coaching jatkuu ja antaa luvan konfrontaatioon. (5-7). Coach tarttuu tähän formulointiin ja kiittää luottamuksesta. Asiakas vahvistaa omalla kommentillaan sanan luottamus relevanssin. (9-10)

4.3 Tulosityhteenveto

4.3.1 Toimijuuden rakentaminen coaching- keskustelussa

Keskustelu etenee pääosin coachaloitteisesti kysymyksiä esittäen, niihin asiakkaan reagoidessa ja coachin tarkentavilla kysymyksillä jatkuen ja esimerkiksi keskustelun yhteen vetämisellä tai keskustelun herättämien mielikuvien jakamisella. Kaiken kaikkiaan tässä keskusteluaineistossa vuoropuhelu polveilee neuvotteluna asiakkaan toimijuudesta. Keskustelua raamittavat asiakkaan ajatukset hänen tavoitteistaan, omaan elämäkertomukseen liittyvät syy-seuraussuhteet ja yleisellä tasolla asiakkaan pelot, huolet, toiveet sekä käsitys itsestä. Coachin näytteissä tekemät vuorovaikutusteot kiteytyvät viiteen erilaiseen toimijuuden rakentamisen keinoon: 1. formulointiin osallistumiseen, 2. kokemuksen sitomiseen nykyhetkeen, 3. yhteisöön sovittautumisen tukemiseen, 4. uudelleenmäärittelyyn kutsumiseen ja 5. tulevaisuusnäkökulmaan ohjaamiseen.

4.3.1.1 Formulointiin osallistuminen

Asiakas formuloi omaa toimijuuttaan käsitteen pystyvyysusko kautta (näyte 2). Coach reagoi asiakkaan formulointeihin keskustelun kuluessa, kuten myös sanaan pystyvyysusko pyytämällä asiakkaalta tarkempaa käsitteen määrittelyä. Coach validoi asiakkaan kertomusta kuvaamalla kokemuksen ja asiakkaan formuloinnin kokonaisvaltaisuutta sekä toteamalla yhteyksiä aiemman keskustelun sisältöihin. Asiakas määrittelee toimijuutta kaksijakoisesti eli uskona omasta pystyvyydestä sekä

fyysisen rentouden kokemuksen kuvauksena. Keskustelun alussa puhutaan suorittamisen tunteen ja pystyvyysuskon välisestä jännitteestä. Coachin tekemä interventio kiteytyy siihen, kuinka hän rajaa keskustelua myönteisenä koettuun pystyvyysuskoon ja yhdistää tämän asiakkaan mainitsemiin tavoitteisiin. Näytteessä 3 asiakas tuo esille käreiltä putoamisen pelkonsa, jota hänen mukaansa on ollut uran muissakin vaiheissa. ”Mä en halua olla se joka niinku putoo pois”. Pelko tarkentuu myöhemmin epäonnistumisen peloksi, johon sekoittuu huoli häpeän tunteesta osaamattomuuden mahdollisesti paljastuessa muille.

Näytteessä 5 asiakas tuo esille, ettei haluaisi muiden ajattelevan hänen kuvittelevan olevansa parempi kuin muut. Coach kysyy mitä tämä määrittely tarkoittaa ja asiakas kuvaa kuinka itsensä asettaminen muiden yläpuolelle saattaa vaikuttaa ulkopuolelle joutumisena. Asiakkaan formulointi johdattaa ajatukseen, joka kiteytyy nähdynsi tulemisen tärkeyteen ”haluun että muut kuitenkin näkee”. Paitsi formulointina, tämäkin on nähtävissä itseymmärryksen lisääntymisenä.

Näytteessä 8 on siirrytty keskustelussa eteenpäin konkreettiseen suuntaan ja asiakas on päätenyt hahmottelemaan tulevaisuuden kontaktipintoja ja etenemisensä elementtejä. Coach kysyy mitä mielentilaa tai ominaisuutta asiakas tarvitsee etenemiseensä. Asiakas vastaa tarvitsevansa rohkeutta, johon coach reagoi kysymällä millaista rohkeus asiakkaan mielessä on.

4.3.1.2 Kokemuksen sitominen nykyhetkeen

Näytteessä 1 asiakas kuvaa tavoitettaan aluksi tunteen kautta. Hän toivoisi pystyvänsä syventymään johonkin, jolloin syventymisen tuloksena tulisi vahvempi olo osaamisesta. Lisäksi hän toivoisi oppivansa lisää. Coach kysyy mikä on motiivi tavoitteiden heräämiselle juuri nyt. Asiakkaan sanoittaessa (näyte 3), että oikeudenmukaisuus on hänelle olennainen arvo, coach formuloi kysymyksen oikeudenmukaisuuden liittymisestä tähän hetkeen. Asiakas reagoi kysymykseen toteamalla, ettei koe epäoikeudenmukaisuutta tällä hetkellä, vaan oivallus muistuttaa ”käreiltä tippumisen” pelosta ammatillisessa mielessä. Käreiltä putoamisen voisi tulkita yhtenä esimerkkinä toimijuuden järkkymisen kuvauksena. Coach tarttuu ajatukseen pelosta formuloimalla kysymyksen menneeseen liittyen eli kuinka pelon tunne on näyttäytynyt aiemmin uran aikana. Coaching keskustelun tuomat ajatukset nostattavat asiakkaassa liikituksen tunnetta hänen havaitessa asioiden välisiä yhteyksiä. Asiakas reagoi kysymykseen pohtimalla henkilöhistoriaansa liittyvää kokemusta työuran alussa, jolloin hän on kokenut vahvoja riittämättömyyden tunteita.

4.3.1.3 Yhteisöön sovittautumisen tukeminen

Asiakkaan oma käsitys hänen omasta sijoittumisestaan suhteessa muihin näkyy erityisesti pohdintoissa parhaana olemisesta. Tähän hän on keskustelun aikana tuonut useita esimerkkejä omasta henkilöhistoriastaan, kuten kokemuksista liittyen koulussa suoriutumiseen ja isossa sisarusparvessa varttumiseen. Asiakas kuvaa myös tarvettaan kuulua joukkoon, jossa itsensä paremmaksi nostaminen saattaa vaarantaa joukkoon kuulumisen (näyte 5). Coach haastaa asiakasta ajattelemaan aiemmin lausuttua pyrkimystä olla paras. Asiakas validoi ristiriidan, joka näiden ajatusten yhteensopiavuuteen liittyy ja tarkentaa ajatustaan, että hän toivoisi tulevansa nähdyksi. Nähdynsi tulemisen formulaation voidaan katsoa olevan osa asiakkaan toimijuuden kuvausta. Tämän voi tulkita toimijuuden säilyttämiseen liittyvän tasapainoilun kuvauksena ja haluna tulla nähdyksi hyvänä, eikä jätetyksi ammatillisen yhteisön ulkopuolelle. Näytteessä 6 asiakas pohtii tulevaisuuden suunnitelmiaan ja siihen liittyen sopivaa foorumia, jossa vuoropuhelua voisi käydä. Hän päätyykin hahmottelemaan paperilleen henkilöitä ja mainitsee, että näistä ihmisistä voisi muotoutua asiakkaalle sopiva ryhmä. Näytteessä 7 asiakas formuloi tulevan tutkimuksensa tasoa ja omaa sekä muiden suhtautumista sen laatuun, jonka tulisi olla sellainen, että siitä voisi olla ylpeä. Hän kuitenkin mainitsee, ettei niin saanut ajatella- heijastellen jälleen henkilöhistoriaansa- jolloin ylpeänä olemista ei ole nähty sosiaalisesti korrektina. Lopuksi hän kuitenkin päätyy formuloinnissaan sanaan ylpeys, jonka voisi nähdä uudelleenmäärittelyyn johtavana ajatuksena.

4.3.1.4 Uudelleenmäärittelyyn kutsuminen

Näytteessä 7 coach kannustaa asiakasta uudelleenmäärittelyyn keskittyvään vuoropuheluun. Vuorovaikutustekona tämä näyttäytyy, ainakin epäsuorasti kannustamisena rohkeampaan, ehkä jopa kunnianhimoisempaan suuntaan. Asiakas haluaa kirjata ylös ”tutkimus”, joka voidaan tulkita eleeksi tavoitteen muotoilemisen kannalta. Voidaan siis päätellä, että opinnäytetyö on hänen määritelmässään alisteinen tutkimukselle. Tutkimus puolestaan tulisi asiakkaan mukaan olla sellainen, jota ”sietäisi katsoa”. Edelliseen coach välittömästi reagoi toistamalla asiakkaan formuloinnin ja kysymällä, voisiko se olla enemmän kuin sietämistä. Asiakas vastaa, ettei halua asettaa tavoitettaan liian korkealle, toisaalta myöntäen, että sana (sietää) on ehkä liian vaatimaton. Toisaalta se liittyy hänen kulttuuriseen kasvualustansa eli on murteellisesti sävyttynyt. Asiakas formuloi uudelleen tavoitettaan olla ylpeä ja coach pyytää häntä kirjoittamaan sanan fläppipaperille. Henkilöhistoriaansa viitaten asiakas mainitsee, että sanan merkitys on ollut negatiivinen hänen lapsuudessaan ja miettii vaihtoehtoiseksi sanaksi ”tyytyväinen”. Coach edelleen haastaa sanavalintaa kysyen, millä tavalla

tyytyväinen on parempi kuin ylpeä. Asiakas toteaa ”otetaan se ylpeys takasin, jospa mä rohkenisin olla myös ylpee”

Samassa näytteessä (8) coach antaa rohkaisevaa palautetta asiakkaalle tämän pohdinnasta ”kuulostaa hyvältä monella tavalla”. Coach jatkaa kysymällä, mitä henkilökohtaista mielentilaa tai ominaisuutta asiakas tarvitsee, kun hän lähtee hakemaan fläpille kuvattuja kontakteja. Asiakas vastaa tarvitsevansa rohkeutta, jolloin coach pyytää häntä formuloimaan, minkälaista rohkeus on. Coachin kysymyksen voisi tulkita toimintaan ohjaavaksi viitaten asiakkaan aiemmin mainitseman peittelyn, selittelyn ja häpeän kontekstiin. Uudelleenmäärittelyyn liittyvänä seikkana voidaan mainita myös näytteessä 5 kiteytyvä pohdinta parhaana olemisesta ja toisaalta varovaisuus muiden yläpuolelle nousemisesta.

4.3.1.5 Tulevaisuusnäkökulmaan ohjaaminen

Tavoitteen määrittelyyn ja sen merkityksellisyyden pohtimiseen kannustaminen voi ymmärtää ohjaamiseksi eteenpäin mutta myös itseymmärryksen ja toimijuuden kehittymiseen kannustamiseksi. Näyte 1 sisältää tavoitteen määrittelyä, jota asiakas määrittelee lähinnä emotionaalisella tasolla, ei tässä vaiheessa konkreettisella tasolla. Hän myös viittaa tapaansa toimia, jonka hän liittyy erityisesti uuden oppimiseen elämänmittaisena tehtävänä. Näytteessä 4 asiakas tuo runsaasti omaan tilanteeseen liittyviä näkökulmia sekä asioiden välisiä yhteyksiä esille. Coachin pyrkimys viedä keskustelua eteenpäin näkyy hänen varmistessaan asiakkaan tahdon keskittyä rajatummin näkökulmiin, ei siis niihin kaikkiin, joita asiakas on keskustelun aikana esille nostanut. Tämä konkretisoituu coachin kiteyttäessä kysymyksen aikaperspektiivistä, eli hän haluaa tietää milloin asiakkaan ajatuksissa hänen olisi pitänyt saavuttaa se, mitä hän haluaa saavuttaa. Coach näyttää tekevän valinnan, ettei jatka tavoitteen tarkempaan määrittelyyn, vaan ohjaa asiakasta miettimään aikataulua haluamalleen tavoitteelleen. On todettava, että myöhemmin coach kuitenkin palaa tavoitetta tarkentavalla kysymyksellä. (Tämä kohta ei ole näytteissä mukana)

Näytteessä 6 coach haastaa asiakasta miettimään tulevaa ja sitä, mitä tämä tekisi eri tavalla kuin aiemmin. Asiakas pohtii, että kenties hänelle parasta olisi sopivan henkilön tai ryhmän löytyminen, jotta tuki ja kannustus olisi mahdollista. Asiakas viittaa kahdesti ryhmän merkitykseen kannustajana ja myös haastajana, jolloin on nähtävissä toimijuuden rakentumisen yhteisöllinen ulottuvuus. Tilanteeseen liittyy myös yhteistä naurua liittyen nähtävästi yhteisymmärryksen syntymiseen molempien katseiden ajautuessa (videomateriaalista havaittu seikka) huoneessa olevalle fläppitaululle, jolle

asiakas siirtyy. Coach kysyy, (näyte 9) mikä on asiakkaan luottavaisuuden taso asioiden tapahtumisen ja etenemisen suhteen, jolloin asiakas arvioi sen olevan luokkaa 65 prosenttia sadasta. Hän viittaa omaan innostuneisuuteensa ja toisaalta asioiden alustavaan olemukseen. Coach tarkistaa, onko jokin seikka, jossa asiakas toivoisi jatkokeskusteluissa tulevansa enemmän haastetuksi. Keskustelun lopussa (näyte 10) coach kysyy mikä käydyssä keskustelussa on ollut merkityksellisintä ja asiakas palaa jälleen ristiriitaiseen ajatukseen, joka kumpuaa parhaana olemisen tematiikasta ja siihen liittyvästä ristiriidasta. Hän haluaa jatkossa työstää eteenpäin ristiriitaa, jotta se ei vaikuttaisi negatiivisesti hänen pystyvyytensä.

4.2.2 Coaching suhteessa rinnakkaiskäytäntöihin

Yleisenä havaintona voin todeta, että tämän aineiston pohjalta rinnakkaiskäytäntöjen väliltä löytyy enemmän samanlaisuuksia kuin eroavaisuuksia. Samanlaisuutta on havaittavissa erityisesti coachingin ja työnohjauksen välillä. Prosessikonsultaatio asettuu edellä mainittujen rinnalle, vaikka sen orientaatio vaikuttaa olevan selkeämmin systeemisempi koska prosessikonsultaatiossa työn kohde on tyypillisemmin koko organisaatio.

Näyttää siltä, että coachingissa tavoitteeseen pyrkiminen on määrätietoisempaa ja nopeampaa kuin kahdessa rinnakkaiskäytännössä. Työnohjauksessa toiminta on yhtä lailla tavoitteellista mutta tapahtuu hitaammalla tahdilla ja nähtävästi yleisemmällä tasolla. Coachingissa on tyypillistä tarkistaa tavoitteen saavuttamiseen liittyvää tilaa yksittäisen keskustelun sekä prosessin eri vaiheissa. Tämä näkyy keskustelun aikana kysymällä, mikä nyt on olennaista ja tärkeää ja miten se suhteutuu alussa sovittuun tavoitteeseen.

Kaikissa käytännöissä pyritään toimijuuden vahvistamiseen, olipa kyseessä yksi henkilö, tiimi tai koko organisaatio tai sen osat. Kaikissa auttamiskeskusteluissa formulointiin osallistuminen on organisaation muutoskyvyn kannalta olennainen osa vuorovaikutusta sen vastatessa kysymykseen, kuinka ymmärrämme ilmiötä, joiden keskellä työskentelemme. Esimerkkinä ilmiön ymmärtämisestä ja ymmärryksen merkityksestä käytännössä voisi olla vaikkapa se, mihin ensiksi tartumme pärjätäksemme muutoksessa. Formulointiin liittyy myös käsitys itsestä, joka oli hyvin nähtävissä tämän tutkimuksen aineistossa. Asiakkaan tapa arvioida omia tekoja on yksi osa toimijuutta ja laajemmin koko keskustelu on keskustelua siitä, miten suhtautua omaan tekemiseensä. Eteläpelto ja al (2014) mukaan käsitys itsestä vaikuttaa merkittävästi siihen, millaista toimijuutta harjoitetaan.

Prosessikonsultaatiossa formuloiminen ja kuullun sanoittaminen ovat niin ikään olennaisia ammattilaisten formuloidessa yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Puutio & Kykyri, 2015b). Scheinin (1997) muotoilun voisi nähdä tulevan lähelle formuloinnin määritelmää. Hän nimeää formuloinnin jatkuvaksi konsultin ja asiakkaan yhteistyössä muodostuvaksi prosessiksi, jossa todellisuus määrittyy koko ajan. Työnohjauksessa tarkastellaan fokusoidusti ohjattavan sisäistä maailmaa eli tunteita ja ajatuksia. Kiinnostuksen kohteena on se, millaisia merkityksiä ohjattava näkee omassa työtilanteessaan ja miten niitä voisi ymmärtää ja jäsentää (www.suomentyonohjaajat.fi).

Toimijuuden ytimessä on ajallisesti niin mennyt ja tuleva (Eteläpelto & al, 2014). Tämän tutkimuksen aineistossa kokemuksen sitominen nykyhetkeen näyttäytyy siinä, miten asiakas ”aikamatkailee” menneeseen perhe- ja työhistoriaansa, sekä pohtii kokemusten yhteyksiä tähän päivään. Näissä tilanteissa coach myös toistuvasti kannustaa asiakasta tähän pohdintaan. Kokemuksen sitominen nykyhetkeen tarkoittaa tässä aineistossa kokemuksen tai ajatuksen tuomista nykyhetkeen kysymällä, mitä asia tarkoittaa nyt ja miten sitä voisi jäsentää. Kokemuksen sitominen nykyhetkeen on toki myös sen oivaltamista, miten elämäkokemukset vaikuttavat tämän hetken valintojen tekemiseen. Aineistoni asiakas esimerkiksi on päättänyt, ettei halua samanlaista suorittamista kuin aiemmin koska suoritusorientaatio ei tee hänen mukaansa hänelle hyvää.

(Kykyri ja Puutio, 2015) mainitsevat, että prosessikonsultaatiossa on tarpeellista tuottaa puhetta, joka auttaa jatkamaan yhteisöllistä puhetta myös konsultaation jälkeen. Voidaan sanoa, että tässä ja nyt- puheessa toteutuu tämän hetkisten ajatusten ja käsitysten purkaminen mutta myös uudelleen määrittelemisen tavoite. ”Tässä ja nyt” on olennaisesti yhteydessä myös aiemmin puhuttuun. Työnohjauksessa on olennaista myös se, että työnohjaaja kannustaa ohjattavaansa tutkimaan kokemusta myös sellaisena kuin se piirtyy keskustelijoiden välillä nyt, ei vain koettuna kokemuksena ja jälkikäteen kerrottuna kertomuksena (Keski-Luopa 2015). Kokemuksia voidaan jäsentää uudelleen eli reflektoida, jolloin uusien merkitysten syntyminen mahdollistuu ja samalla syntyy mahdollisuus muuttaa käyttäytymistä (Ojanen, 2000).

Yhteisöön sovittautumisen tukeminen lienee väistämätöntä kaikissa käytännöissä koska puhumme työelämän käytännöistä, joissa toimitaan erilaisissa suhteissa. Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyvän asiakas pohtii paljon koko elämänsä liittyviä suhteita ja niiden merkitystä. Samalla hän ikään kuin luo reunaehdot tuleville suhteille ja sovittaa niitä omien tavoitteidensa ja toiveidensa mukaiseen järjestykseen. Sovittautumiseksi voidaan tulkita myös tapa, jolla asiakas pohdiskelee hyväksytyksi tulemistä ja yhteisöön sisälle pääsemistä. Työnohjauksessa asioita voidaan tarkastella

niin ikään vuorovaikutuksen kautta, sosiaalisena prosessina tai yhdessä yhteisön kanssa asioita tutkien (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012). Lisäksi työnohjauksessa voidaan tutkia ohjattavan suhdetta työnohjaajaan tai ohjaajan suhdetta organisaatioon, jota hän ohjaa (Keski-Luopa, 2015). Yhteistyösuhteen muodostumisen yhteydessä vaikuttimena on ohjattavan käyttöteoria sekä henkilön perustehtävä (Keski-Luopa, 2015). Tulkinnat perustehtävästä voivat olla hyvin erilaiset eri näkökulmista katsottuna ja tätä tulkintaa voidaan kutsua käyttöteoriaksi. Yhteistyön pulmissa on usein kysymys siitä, että eri ihmisten käyttöteoriat poikkeavat toisistaan, jolloin yhteisen perustehtävän selkeyttäminen vaatii tulkintojen yhtenäistämistä ja selvittämistä (Keski-Luopa, 2015).

Prosessikonsultaatiossa yhteisöön sovittautumisen tukemisena voisi nähdä sen, miten konsultti pyrkii ylläpitämään asiakkaan kiinnostusta yhteisön oman potentiaalın löytymisessä ja vuorovaikutuksessa ilmenevän kysyvän tavan ylläpitämisessä sekä hankalienkin keskusteluiden käymisessä (Kykyri & Puutio, 2015).

Aineistoni neljännen toimijuuden tukemisen tavan nimesin uudelleenmäärittelyyn kutsumiseksi. Siinä aiempia käsityksiä arvioidaan uudelleen ja rajoittavien uskomusten vaikutus vähenee. Vaikka coach ei niinkään tarjoile uusia näkökulmia, hän pyrkii johdattelemaan asiakasta niihin uudelleenmäärittelyn avulla. Prosessikonsultaation piiristä löytyy käsite vaihtoehdoisen tarinan rakentaminen ja sen uskottavaksi tekeminen. Tällöin ongelmat ja niiden syntyyn vaikuttaneet tekijät erotetaan toisistaan ja pyritään muodostamaan uudenlaisia kuvauksia pulmista (Puutio & Kykyri, 2007). Työnohjauksessa reflektion merkitys (mm Ojanen, 2000) liittyy uudelleen määrittelyyn, kun henkilö pystyy havaitsemaan omat käsityksensä ja tarvittaessa muuttamaan niitä.

Kuten aiemmin mainittiin, ohjaaminen tavoitteista käsin on olennainen tapa työskennellä coachingissa, työnohjauksessa ja prosessikonsultaatiossa. Sessioita dominoivat tavoitteet vahvasti. Tähän liittyy osittain prosessien keskimääräiset pituudet, jossa työnohjaus ja prosessikonsultaatio ovat tavallisesti coachingia merkittävästi pidempiä (ks. kuvio s. 16). Viides toimijuuden tukemisen keino on tulevaisuusnäkökulmaan ohjaaminen. Tässä aineistossa tulevaisuutta tarkasteltiin aikataulutuksen kontekstissa coachin kysyessä, missä aikaperspektiivissä asiakkaan haluamien asioiden pitäisi toteutua. Tulevaisuuteen suuntautui myös ominaisuuden tai toivotun mielentilan selkeyttäminen suhteessa tavoitteeseen pyrkimisessä. Samansuuntaista pyrkimystä on nähtävissä prosessikonsultaatiossa, jossa ilmiöitä ymmärtämällä tulevaan suunnataan uudella tavalla, jotta toiminnan muutos mahdollistuisi (Schein, 1969, 1999). Vaihtoehdoisen kertomuksen luominen on tällöin olennaista. Tulevaisuusnäkökulma toteutuu työnohjauksen prosessimaisessa olemuksessa, jossa

tavoitteista sopiminen on olennaista (Tiuraniemi, 2005).

5 POHDINTA

5.1 Ammattikäytännön rajapintoja

Tässä tapaustutkimuksessa tarkastelin coaching-keskustelua analysoimalla yhden keskustelun vuorovaikutusta ja tunnistin viisi erilaista toimijuuden tukemisen tapaa. Toiseksi vertailin löytämiäni toimijuuden tukemisen keinoja rinnakkaiskäytäntöjen tapoihin olla vuorovaikutuksessa. Rinnakkaiskäytännöiksi valitsin työelämän käytännöistä prosessikonsultaation ja työnohjauksen. Edellä mainittujen käytäntöjen osalta analyysi perustuu kirjallisiin lähteisiin, joka tuottaa analyysiin tietyt reunaehdot ja rajoitukset. Kirjallisina lähteinä käytin sekä tutkimus- että käytäntökirjallisuutta. Tarkoitukseni on luoda alustavia havaintoja käytäntöjen samanlaisuuksista ja eroavaisuuksista. Koska kyseessä on ammatillista osaamista rakentava opinnäytetyö ja luonnollinen osa erikoispsykologikoulutukseen osallistumista, teen pohdinnassa havaintoja myös omasta ammattikäytännöstäni.

Aineistossa oli merkittävää asiakkaan runsas omaan henkilöhistoriaan palaaminen ja sen vaikutusten pohdinta nykyisen pystyvyydensä muotoutumisessa. Asiakas käyttää sanaa pystyvyysusko ja termi rinnastuu minäpystyvyyden käsitteeseen. Toimijuuden yksi osa on minäpystyvyys ja toimijuutta tarvitaan nimenomaan identiteetin uudelleenmuotoiluun ja siitä neuvotteluun. Tällöin käsitys omasta itsestään on luonnollisesti yhteydessä siihen, miten ja millaista toimijuutta henkilö voi toteuttaa (Eteläpelto & al, 2014).

Aineistoni pohjalta voidaan kysyä, ovatko erityisesti työnohjaus ja coaching jossain määrin vaikeasti toisistaan erottuvia. Samanlaisuutta on löydettävissä paljon, vaikka perinteet, josta käytännöt polveutuvat, ovatkin hivenen erilaiset. Samankaltaisuutta ilmentäneen esimerkiksi Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelujen (HY+) ohjelmisto, jonka tarjonnassa on keväällä 2020 uusi työnohjaajakoulutus: Työnohjaaja osallistavana kehittäjänä- coaching, fasilitointi ja mindfulness lähestymistapoina. Koulutuksen esittelyssä tämä ”all-in-one” lähestymistapana näyttävä ohjelma esitellään ratkaisukeskeisenä suuntauksena, joka vastaa niin työnohjauksen, fasilitoinnin kuin coachingin tarpeisiin. Jotakin kertoo sekin, että havaintoni mukaan useat työnohjaajat ovat merkinneet ammattinimekkeidensä perään myös sanan coach. Vaikuttaa siltä, että käsitteenä työnohjaus on useilla aloilla myös vielä varsin tuntematon, niin kuin varmasti myös coaching. Suomen Työnohjaajat Ry:n

Osviitta lehden artikkelissa (Koppelo, 2019) Leila Keski-Luopa ehdottaa, että työnohjaus voitaisiin nähdä kattokäsitteenä, jonka alle sijoittuisivat mm mentorointi, coaching ja valmennus. Vehviläinen (2016) huomauttaa, että nykyään ohjausalan ammattilaiset voidaan hahmottaa laaja-alaisena joukkona. Työnohjaus ja uraohjaus sekä opinto-ohjaus ovat hänen mukaansa vahvimpia ohjauksen muotoja teoriataustojensa vuoksi. Jotta ohjausammattilaiset saisivat professionilleen parempaa näkyvyyttä ja vankempaa institutionaalista asemaa, heidän tulisi kiinteämmin verkostoitua erilaisille yhteiskunnallisille alueille. Toiseksi edellytykseksi hän näkee ammattilaisten yhteistyön niin tutkimuksen, kuin nk integroivan kehittämisen ohjausammattilaisuuden alueilla (Vehviläinen, 2016). Niemelä (2019) tuo esille ajatuksen erilasten työelämän interventioiden integraation tutkimuksen tarpeesta. Myös Passmore & Fillery-Travis (2011) näkevät, että tutkijoiden ja ohjausalan ammattilaisten vuoropuhelua tulisi vahvistaa rakentavassa hengessä. Kentällä onkin nähtävissä erottautumisen tematiikkaa. Vaikka erottautumisella on etunsa kunkin profession sisältä katsoen, olisi kuitenkin hyvä pyrkiä käytännön ja tutkimuksen väliseen vuoropuheluun ohjausammattilaisina.

Tutkimukseni sekä siihen sisältyneen kirjallisuuden tarkastelun perusteella voi toki uumoilla käsitteiden kehittymistä edelleen. Työelämän tarpeet muuttuvat ja käsitteet uusiutuvat. Työelämän toimintaa kuvaavat yläkäsitteet luovat eräänlaisen metadiskurssin, jonka kautta alakäsitteet saavat merkityksensä. Esimerkiksi itseohjautuvuuden käsite määrittelee niin johtajana kuin työntekijänä olemisen ihanteita. Jatkotutkimuksen kohde voisi olla coachingin käsiteanalyttinen tarkastelu, jossa tunnistetaan coachingin olemusta määrittäviä metadiskursseja. Näyttää siltä, että oman työurani aikana jotkut käsitteet ovat painuneet taka-alalle toisten noustessa työelämän toimijoiden arkeen takaisin. Vaikka osallistumiseen perustuvat käytänteet ovat kehittyneet koko ajan edellisen ja kuluvan vuosikymmenen aikana, tällä hetkellä osallisuus, osallistuminen, jaettu johtajuus ja tiimien itseohjautuvuus ovat jälleen nousseet yritysten kehittämispuheeseen vahvemmin kuin aiemmin. Vuoropuhelun merkitys työelämästä tuskin katoaa, vaikka sille ajatellut nimitykset ja myös välineet muuttuvat koko ajan. Käytäntöjä voidaan vertailla työelämäntunnettavuuden, teoreettisen käsitteistön ja työkäytännön näkökulmista. Tässä tutkimuksessa vertailua tehtiin juuri viimeksi mainitun osalta.

5.2 Oma ammattikäytäntöni ja sen kehittyminen

Suhteessa omaan ammattikäytäntöni tekemäni tutkimus lisäsi ymmärrystäni omasta toimijuudestani. Koska toimijuuden käsite on yksi aineistoni analysoinnin lähtökohdista, käytän oman

ammattikäytäntöni pohdinnassa hyväksi Jyrkämän (2008) toimijuuden modaliteettimallia, jonka alkupelejä on Algirdas Greimasin, ranskalaisen semiootikon luomassa viitekehityksessä. Jyrkämä on soveltanut mallia erityisesti gerontologian piirissä mutta mallia voi soveltaa muissakin konteksteissa. Modaliteetit ovat toimijuuden ulottuvuuksia, joita kaikki ihmiset kohtaavat elämässään. Perusajatuksena mallissa on ajatus toimijuuden muotoutumisesta suhteessa muihin ihmisiin, eli ihminen ei koskaan toimi tyhjiössä elämänsä tai elämäntilanteensa näkökulmasta katsottuna. Modaliteetit ovat kykyä, osata, haluta, tuntea, täytyä ja voida (ks kuvio 3, liite). Seuraavassa siis pyrin hyödyntämään näitä modaliteetteja omakohtaisesti.

Edetäkseni ammattilaisena minun täytyy tiedostaa käsitteiden määrittämisen tärkeys ja koen, että ajatteluni suuntaajana tämä seikka on muuttunut yhä olennaisemmaksi. Johtamisen ja organisaatioiden valmentajana olen ollut vuosia kiinni hyvin pragmaattisissa kysymyksissä, joiden parissa työskennellessä tutkimuksellinen tieto on toki ollut taustavaikuttimena. Aiemmin ajattelin, että käytännöllinen tavoite on tärkein, nyt ajattelen, että myös käsitteiden määrittely ja sisäistäminen on ratkaisevan tärkeää esimerkiksi organisaation kehittämistoimenpiteitä mietittäessä sekä niitä tehdessä. Tässä tutkimuksessa pääsin syventämään oman käsitteistöni tulkintoja analysoidessani toimijuuden ilmentymistä coachin toiminnassa. Olen vakuuttunut, että haluan olla luomassa yhteistä ymmärrystä vaikkapa johtoryhmätoiminnan suhteesta strategiaan. Yhdenmukainen ymmärrys ei tarkoita pelkästään yhtä mieltä olemista, vaan myös ajattelun eroavaisuuksien analysoimista ja sitä, miten erilaisten näkemysten kanssa toimitaan ja miten laaja-alaisesti sekä rohkeasti niiden vaikutus kyetään näkemään. Voin siirtyä yhä enemmän valmentajana ja konsulttina ”kertomisesta kysymiseen”. Valmentaminen ei kuitenkaan voi perustua pelkästään kysymiseen. Kysymyksen ja siitä seuraavan pohdiskelun pitää johtaa myös tekemisen tason muutoksiin. Muutoksen aikaansaaminen on nimenomaan tekemistä, ja pohdintoja seuraa valinta ja päätös etenemisen suunnasta. Asiakkaan vastuulla on päätöksenteko. Toisaalta herää kysymys, kuinka tuen häntä/heitä tilanteessa, jossa asiakas voimakkaasti odottaa, että annan omasta mielestäni järkevimmän ratkaisun tai etenemisen vaihtoehdot? Osaan nähdä selkeämmin toimeksiantojeni tarkemman määrittelyn tarpeen aina yleisten reunaehtojen sopimisesta sen tarkentamiseen, minkä verran asiakas voi itse panostaa aikaa ja voimavaroja käynnistymässä olevaan hankkeeseen. Lisäksi näen, että tunnistan paremmin keinot sen ymmärryksen lisäämiseen, mihin tarpeeseen palveluni asiakkaan tilanteessa vastaa. Modaliteettimallin tuntea-ulottuvuus on yhteydessä ominaisuutemme kokea, arvioida ja liittää tunteitamme kohtaamiimme tilanteisiin. Ihmissuhdetyöläisenä tietoisuus tunteistani on

äärimmäisen tärkeää, voisi jopa sanoa, että se on kaiken perusta. Tunteiden ymmärrys on avainasemassa syiden ja seurausten pohdinnassa ja tunteet herättävät toimintaa ohjaavia kysymyksiä. Kokemukseni vuorovaikutustutkijana on avannut tunteisiin diskurssinäkökulmaa ja olen havainnut, että tunteistakin voidaan puhua monella eri tavalla tarkoituksesta riippuen. Emootioista puhuminen on sisäisen tilan ilmaisua ja vuorovaikutuksellinen teko, jolla konstruoidaan todellisuutta.

Keski-Luopa (2015) nostaa esille niin sanotun käyttöteorian tiedostamisen merkityksen omassa työssään. Käyttöteoria on henkilökohtaisen ajattelun viitekehys ja usein tiedostamaton. Tiedostamiseen pyrkiminen on osa ammattilaisena kehittymistä. Keski-Luopa käsittelee tätä alun perin Chris Argyriksen ja Donald Schönin käsitettä ”theory-in-use” (Argyris & Schön, 1974). Coachina olen miettinyt toiselle hyvän haluamisen tematiikkaa. Voin ajatella, että coachina autan asiakastani saavuttamaan tavoitteita ja vieläpä hänen itse määrittelemissään tavoitteissa. Voidaanko nähdä ristiriitaa siinä, että toistuvasti huomaan uskovani, että asiakas pystyisikin vielä parempaan? Tai vähintään toivon, ettei asiakas vain ”tyytyisi” vaan hakisi aktiivisesti rajojaan? Olen joskus jopa nimennyt itseni kannustamisen ammattilaiseksi. Luulen tämän ajattelutavan nousevan coachingin tavoitteellisuuden retoriikasta ja mahdollisesti myös yritysalamään sijoittuvasta jatkuvan kehittymisen itsestään selvänä pidetystä vaateesta. Miten usein käy niin, että siirrymme asiakkaani kanssa enemmän minun käyttöteoriani määrittämään tavoitteeseen? (Vrt tutkijan positio sisäpuolisena). Oma aineistoani tutkimalla olen uskoakseni saanut kokemusta, jonka avulla kykenen jatkossa oivaltamaan paremmin kohtia, joissa coachina ikään kuin ohitan asiakkaani kommentin ja jatkan tavalla, jota voisi kutsua coachin omaksi agendaksi.

Kun olen tutkijana kuunnellut ammattilaisääntäni, olen tunnistanut tutkimustyöni pohjalta seuraavia kriittisiä kohtia: 1. Havaitsin toistuvan taipumuksen asetella useita peräkkäisiä kysymyksiä yhdellä kertaa. Olisi hedelmällisempää esittää yksi kysymys kerrallaan, eikä ”ajatella ääneen” ja ikään kuin hakea kysymystä ja siten päätyä esimerkiksi kolmeen peräkkäin lausuttuun kysymykseen, jotka kaikki ovat hivenen erilaisia. Tämä tuntuu erityisen tärkeältä silloin, kun asiakkaan tarinassa on paljon näkökulmia, joita hän haluaisi tutkia. 2. Huomaan, että läsnä oleminen on ammattikäytäntöni yksi kulmakivi. Toisin sanoen fokuoituminen kuuntelemaan ja kuulemaan sitä, mitä sanotaan ääneen ja erityisesti sitä, mitä ei sanota ääneen. Jos kuunteleminen ei ole riittävän sensitiivistä, ”ei - sanotun” huomioiminen ontuu. Voidaan sanoa, että ammattilaisuus on tasapainoilua verbaalisen ja prosodisen kommunikaation välillä ja niiden rinnakkaista kuuntelemista. Voidaan myös perustellusti

kysyä, milloin asiakkaan rönsyily onkin tulosta coachin fokusoimattomuudesta? 3. Kuunnellessani aineistoa ja tutkiessani vuorovaikutusta olen myös asettunut alttiiksi palautteelle, jossa oman puutteellisuuden hyväksyminen on ollut uuden oppimisen ehto. Tämä tuotti aluksi häpeän tunnetta, mutta onneksi se muuttui kohtuullisen nopeasti myötätuntoiseksi kiinnostukseksi ja uteliaisuudeksi ammattikäytäntöä kohtaan. Sen tutkiminen miten puhuu, mistä puhuu ja mihin omassa ammattikäytännössään pyrkii, on valtavan opettavaista, sillä oman tyylin kehittyminen vaatii myös omien maneerien tutkimista. Ammatillisessa kehitymisessä on luonnollista pyrkiä oppimaan uutta ja olemaan tietoinen parhaan kykynsä mukaan siitä, mitä alalla tapahtuu. Ehkä edellistä tärkeämpää onkin se, miten itse ohjauksen vuorovaikutussuhteissa toimii, eli millaisia valintoja tekee tai ajattelee tekevänsä ja mitä niissä saa aikaiseksi.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tein tutkimuksessani valinnan keskittymällä yhden coachingkeskustelun analysointiin ja sen vuorovaikutuksen vertailuun suhteessa rinnakkaiskäytäntöihin. Päädyin valitsemaan coachingkeskustelusta mahdollisimman monta näytettä (10 kpl) juuri aineiston rajallisuuden vuoksi. Halusin koota yhdestä keskustelusta kattavan katsauksen sen eri vaiheista, alusta aina loppuun saakka. Relevantteinta olisi ollut valita keskeisimmät näytteet isommasta aineistosta, vaikkapa useammasta keskustelusta ja vieläkin parempi vaihtoehto olisi ollut verrata konkreettisia näytteitä kaikista rinnakkaiskäytännöistä. Tämä voisi olla yksi jatkon kannalta kiinnostava tehtävä.

Aineiston subjektiivisuus tulee ottaa myös huomioon tilanteessa, jossa työskentelin oman aineistoni kanssa. Halusinko tutkijana nähdä ilmiöt, joita olisin coachina toivonut näkeväni, eli hämärtyikö horisontti tästä näkökulmasta? Tutkijana asetutaan aina tiettyyn positioon suhteessa tutkimusaineistoon. Oma tutkijapositioni oli aikaisempaan viitaten sisäpuolinen ja tutkimuksen teon näkökulmasta ulkopuolinen (Puutio, 2009). Niin ikään ulkopuolisuutta edusti tutkimuksen ohjaaja, joka ei osallistunut aineiston keräämiseen, eikä muutoinkaan ollut kytköksissä tilanteeseen tai asiakkaaseeni. Ulkopuolinen näkökulma ja ohjaus aineiston tulkinnassa oli välttämätön pala palalta rakentuneessa analyysissä ja siitä muodostetuista johtopäätöksistä. Tuloksia ei voi yleistää, mutta ainakin jossain määrin samankaltaisten keinojen voi ajatella toteutuvan muissakin coachingkeskusteluissa.

Ohjaajani kanssa kävimme läpi aineistoa lukuisia kertoja, jolloin näkymä aineistoon monipuolistui huomattavasti. Yllättävään tärkeää oli keskustella coachista kolmannessa persoonassa, ei minuna tai

ohjaajan näkökulmasta sinuna. Huomasin tämän tavan puhua syntyvän luonnostaan, ei niinkään tietoisien päätösten tuloksena. Tarvitsin ohjaajan tukea kokonaisvaltaisesti, erityisesti nähdäkseen eron vuorovaikutukseen liittyvien havaintojen ja tulkinnan välillä. Tutkimuksen kohteenani ei ollut asiakkaan puhe ja tulkinnat siitä vaan nimenomaan toimijuuden tukemisen muodot. Haasteekseni muotoutui jossain määrin edellä mainittujen asioiden erottaminen toisistaan.

Tutkimukseni validiteetin näkökulmasta annoin raportin luettavaksi asiakkaalleni. Kysyin, miltä tulkintani näyttää hänelle ja millä tavalla se on hänelle uskottava. Hänen vastauksensa (katkelma siitä) oli seuraavalainen:

”Oli varsin liikuttavaa lukea, miten tuossa keskustelussa käsittelimme joitakin oman elämäntarinani keskeisiä teemoja mm. suorittamista, pärjäämistä, oppimisen ja kehittymisen tarvetta ja minäpystyvyyttä linkittäen ne lapsuuteeni, sisarusiini, koulunkäyntiin ja miten ne kytkit toimijuuden tukemiseen.

Keskustelu tuolloin auttoi minua menemään eteenpäin ja jollakin tavalla hyväksymään sen, että nuo teemat ovat osa minua aina, että nuo kokemukset, epävarmuudet ja jännitteet on tarvittu, että olen juuri se ihminen mikä olen. Tuo coaching oli yksi merkityksellisistä ohjaavista (työnohjaus ja coaching) keskusteluista, joita olen käynyt. Ei ehkä niinkään se, että toteutuiko tuo tavoite liittymisestä johonkin ryhmään tai ajatus tutkimuksesta vaan se tuen kokemus, mikä siitä keskustelusta jäi, että kyllä minä riitän ja kyllä minä pärjään.”

Asiakkaan vastaus osoittaa sen, että tulkintani on ollut hänen mielikuvansa mukainen ja keskustelun kuluessa syntynyt jäsenitys on kantanut tähän päivään saakka.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksestani kävi ilmi, että ajatellen toimijuuden tukemista, rinnakkaiskäytännöillä on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Erityisesti työnohjaus ja coaching ovat vuorovaikutukseltaan lähempänä toisiaan. Prosessikonsultaation keskiössä on organisatorinen taso, kun työnohjaus ja coaching näyttäytyvät enemmän yksilö- ja ryhmälajeina. Jos prosessikonsultaatio tarkastelee todellisuutta kysymyksellä *mitä tapahtuu nyt*, työnohjaus hakee vastausta kysymykseen, *miten voimme ymmärtää ilmiöitä*. Coaching puolestaan kysyy, *miten ratkaisemme tämän*. Ammattikäytänteitä on vaikeaa asettaa samalle viivalle, vaikka samanlaisuutta onkin nähtävissä. Käytännöt voivat olla varsin eri näköisiä niiden sisältämistä variaatioista johtuen. Variaatioiden lähteitä tuottavat esimerkiksi

tavoitteista ja niiden muotoilusta tulevat lähtökohdat. Niin ikään vaihtelua tulee ohjattavan tarpeesta, ohjaajasta itsestään kuin myös edellisten suhteesta puhumattakaan kunkin organisaatioista. Variaatioita on siis tekijästä, sen kohteesta ja kontekstista riippuen runsaasti.

Työelämän kehittämisessä on tärkeää, että ammattilaiset erottavat oman professionsa keskeisiä periaatteita ja tapoja olla vuoropuhelussa. Coachingin, konsultaation ja työnohjauksen lisäksi ohjausallalla käytetään paljon yleisanoja kuten vaikkapa sparraus, mentorointi ja fasilitointi. Ammattilaisten on hyvä osata sanoittaa, mitä edustamiensa käytäntöjen piirissä tarjoavat, ajattelevat ja ymmärtävät. Myös palveluiden tilaajien on tärkeä hahmottaa tilaamiensa palveluiden painopisteet, pystyäkseen käymään keskustelua palveluntarjoajien kanssa siitä, mihin tarpeeseen ovat tukea hakemassa. Palveluiden käyttäjät tarvitsevat tietoa samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista, jotta ymmärtävät millaisissa prosesseissa he ovat mukana ja jotta pystyvät sitoutumaan niihin. Tämä tutkimuksen yhtenä motivoijana oli minulle alussa esitetty inspiroiva kysymys. Mitä tällä hetkellä ajattelet vastaavani kysymykseen ”onko coachingia olemassa?” Rohkenen sanoa kyllä, mutta tutkimuksen kohteena ja tieteenalana sillä on vielä paljon polkuja tutkittavana ja sen erityislaatuisuudessa selvitettävää.

LÄHTEET

Alila, S. (2014) ”Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ... toimintakulttuurin luomisessa” Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. *Acta Universitatis Lapponiensis 277* Väitöskirja: Lapin yliopisto.

Argyris, C., Schön, D. (1974) *Theory in practice*. Jossey-Bass. San Fransisco

Bandura, A. (2001) Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology Vol. 52: 1-26* (Volume publication date February 2001) Department of Psychology, Stanford University, Stanford, California.

Bandura, A. (2018) Toward a Psychology of Human Agency: Pathways and Reflections. *Perspectives on Psychological Science 2018, Vol. 13(2)* 130–136. Sage

Bird, J. & Gornall, S. (2016) *Art of Coaching*. Routledge

Blackman, A., Moscardo, G. & Gray, D. (2016) Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review 2016, Vol, 15(4)* 459-486. Sage

Cameron, R. (2014) Workplace Coaching: Context and Challenge, in T. Short, & R. Harris (toim.) *Workforce Development: Strategies and Practices*. Springer Science

Carlsson, M., Forssel, C. (2008) *Esimies ja coaching*. Tietosanoma.

Cavanagh, M. (2006) Coaching from a Systemic Perspective: A Complex Adaptive Conversation (pp 313-354) *Evidence Based Coaching Handbook*. Wiley

Crane, T.G. (2014) *The Heart of Coaching. Using Transformational Coaching To Create A High-Performance Coaching Culture*. FTA Press.

- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 139–160.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), pp. 75-94. doi:10.1002/piq.20039
- Gergen, K. (1994) *Realities and Relationships- Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Grant, A.M. (2014) The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management Vol 14, No. 2*, 258-280
- Grant, A.M, Stober D.R. (2006) Coaching from a Systemic Perspective: A Complex Adaptive Conversation (pp 1-14) *Evidence Based Coaching Handbook*. Wiley
- Grover S., Furnham A. (2016) Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE 11(7)*: e0159137. doi:10.1371/journal.pone.0159137
- Ellinger, A.D, Hamlin, R.G, Beattie, R.S. (2008) Behavioural indicators of ineffective managerial coaching- a cross-national study. *Journal of European Industrial Training Vol.32.No 4 2008* 240-257
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. (2014) Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus 3:2014* 202- 214
- Eriksson, P, & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.
- Eriksson, P., Kovalainen, A. (2011) Case Study Research. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd 115-136.
- Fugate, M., Kinicki, A., Prussia, G.F, & al 2008. Employee coping with change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology; Durham Vol.61.Iss. 1*.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D, Beattie, R., (2009) Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of 'Coaching,' 'Organization Development,' and 'Human Resource Development' *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 7, No.1*, February 2009 p. 13
- Hannafrey, F.T. & Vitulano, L.A. (2013) Ethics and Executive Coaching: An Agency Theory Approach. *Journal of Business Ethics (2013) 115*: 599-603

Hawkins, P. (2012) *Creating a Coaching Culture*. Maidenhead: Open University Press.

Hicks, Taylor, F. (2013) *Coaching as a Leadership Style: The Art and Science of Coaching Conversations for Healthcare Professionals*. Taylor and Francis

Hurskainen, P. (2017) Kun kaikki vaikuttaa kaikkeen- kaaosteoria työnohjauksessa. Teoksessa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus* Kallasvuo A., Koski A, Karvinen-Niinikoski S., Keskinen, S. (toim.) Suomen työnohjaajat Ry

Ianiro, P.M & Lehmaan-Willenbrock, N., Kauffeld, S. (2015) Coaches and Clients in Action: A Sequential Analysis of Interpersonal Coach and Client Behavior. *Journal of Business Psychology* 30:435-456

Ives, Y. (2008) What is `Coaching`? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol 6., No.2* 100-112

Jokinen, A. (2016) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Soininen, E. (2016) *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*, Vastapaino, Tampere.

Jokinen, A., Juhila, K. & Soininen, E. (2016) *Diskurssianalyysi Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino, Tampere.

Jyrkämä, J. (2008) Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä- hahmottelua teoreettis- metodologiseksi viitekehykseksi. *Gerontologia 4/2008* 190-203

Keski-Luopa, L. (2015) *Työnohjaus vai superviisaus -Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua*. Metanoia Insitutuutti 5.painos

Kilburg, R.R (1996) Executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, special issue, Vol 48 No. 2* pp 203-67.

Koppelo, H. (2019) Työnohjauksen ydintä etsimässä *Osviitta 1: 2019*, 5-10. Suomen Työnohjaajat Ry

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, ML (2012) *Työyhteisön työnohjaus*. Helsinki Sanoma Pro

Koski, A. & Kallasvuo, A, (2017) Työnohjaajat yhdessä oppimassa- Koulutuksella kohti laadukasta työnohjaajakoulutusta teoksessa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus* Kallasvuo A., Koski A, Karvinen-Niinikoski S., Keskinen, S. (toim.) Suomen työnohjaajat Ry

- Kupias, P. (2016) *Toimijuus työssä*. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. HY+ Helsinki
- Kykyri, V-L. (2009) Konsultoinnissa tarvitaan aktiivisesti osallistuvaa asiakasta. *Lectio Praecursoria. Psykologia 44 (03)* 195-199. Suomen Psykologinen Seura
- Kykyri V-L, Puutio, R. (2015) Johdanto konsultointiin ja konsultatiiviseen työotteeseen teoksessa Puutio R. ja Kykyri, V-L. *Konsultointi keskusteluna*, 16-29 Oulu: Metanoia Instituutti
- Lambrechts, F. Grieten, S. Bouwen, R., Corthouts, F. (2009) Process Consultation Revisited Taking a Relational Practice Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science Volume 45 Number 1* 2009, 39-58
- Mansor, N.N, Syafiqah, A.R, Mohamed, A., Idris, N. (2012). Determinates of Coaching Culture Development. A Case Study. *Social and Behavioral Sciences, Vol. 40*, pp 485-489.
- McComb, C. (2012) Developing a coaching culture- are your managers motivated coaches? *Industrial and commercial training. Vol 44 No 2*. pp 90-93 Emerald Group Publishing
- Mosteo, L.P, Batista-Foguet, J., McKeever J.D., Serlavos, R. Understanding Cognitive-Emotional Processing Through a Coaching Process: The Influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy and Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science 2016, Vol.52(1)* 64-96
- Niemelä, A. (2019) *Työnohjaus monikulttuurisuuden edistäjänä*. Tampereen yliopiston väitöskirjat 86.
- Nieuwerburgh, C. (2019) On the development of coaching: where are we now? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice Vol 12, NO 1-2*. (Editorial)
- Ojanen S. (2000) *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittäminen*. Helsinki: Palmenia.
- Parpei, R. (2008) *Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona*. Helsinki University of Technology Department of Industrial Engineering and Management Doctoral Dissertation Series 2008/4 Espoo 2008
- Parpei, R. (2018) *Tee, toimi, saa aikaan- kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011) A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 4:2*, 70-88.

Passmore, J.& Lai, Y.I (2019) Coaching Psychology: Exploring definitions and research contribution to practice? *International Coaching Psychology Review Vol. 14 No 2*

Pohjola, R. (2017) Ei-tietäminen työnohjaajan asiantuntijuuden osana teoksessa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus*. A. Kallasvuori, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski, S. Keskinen (toim) Suomen työnohjaajat Ry

Potter, J., 1996. Discourse analysis and constructionist approaches: theoretical background. IN: Richardson, J.T.E. (ed). *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. Leicester: British Psychological Society, 125 - 140

Puutio, R. & Kykyri, V-L. (2007) Vaihtoehtoisen kertomuksen luominen prosessikonsultoinnissa. *Psykologia 6:2017* 446-455. Suomen psykologinen seura.

Puutio, R. & Kykyri V-L. (2015 a) Työsidosluomisen ja puhumaan houkuttelu. Teoksessa R. Puutio R. V-L, Kykyri. *Konsultointi keskusteluna* 85-98 Oulu: Metanoia Instituutti

Puutio, R. & Kykyri V-L. (2015b) Puhu omasta puolestasi, omalla äänelläsi ja omassa asiassasi- ”omistajuuspuhe” keinona rakentaa osallisuutta ja vahvistaa toimijuutta. Teoksessa R. Puutio ja V-L. Kykyri, *Konsultointi keskusteluna* 99-114 Oulu: Metanoia Instituutti

Puutio, R. (2009) Hidden Agendas. Situational Tasks, Discursive strategies and institutional practices in process consultation. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 369. Jyväskylän yliopisto.

Rigney, J.V. (2015) Higher Ground, How treasury and finance professionals can develop high-performing teams www.AFPonline.org AFP Exchange 53-55

Ristikangas, M-R. (2008) Työnohjaus ja coaching- samaa ohjausperhettä. *Osviitta 7/2008*, 4-11.

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. (2016) *Valmentava esimies*. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro

Ruutu, S. & Salmimies R. (2015) *Työnohjaajan opas – valmentava ja ratkaisukeskeinen ote*. Talentum Pro

Salonen, J. (2004) Systeemiälykkyyttä työnohjauksella teoksessa Hämäläinen, R.P, Saarinen, E. 2004 *Systeemiäly: näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan* (Helsinki University of Technology. Systems Analysis Laboratory Research reports; no. B24)

Salomaa, R. (2017) Coaching of International Managers, Organisational and international perspectives. Vaasan yliopisto, *ACTA WASAENSIA* 312.

Schein, E.H.(1969) *Process Consultation: Its role in Organizational Development*. Reading, MA: Addison- Wiley

Schein, E. (1997). The concept of "client" from a process consultation perspective. A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 No. 3, 1997, 202-216. MCB University Press

Schein, E. (1999). *Process Consultation Revised: Building the Helping Relationship*: Reading, MA: Addison- Wesley

Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberat Superv Coach (2010)* 17:119–132.

Silvonen, J. (2015) Toiminta ja suhteet- neljä fragmenttia toimijuudesta. Teoksessa P. A.Kauppila., J.Silvonen & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) *Toimijuus, ohjaus ja elämäntulkku*. Itä-Suomen yliopisto, (3-15). <http://docplayer.fi/10607316-Toimijuus-ohjaus-jaelamankulku.html>. Viitattu 4.3.2020

Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review*. Vol 2 No. 2.

Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18.

Theeboom, T., van Viainen, A.E.M & Beersma, B. (2017) A Temporal map of coaching. *Frontiers in Psychology*, 8, 1352 <https://dx.doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2017.01352>

Tiuraniemi, J. (2005) Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. *Aikuiskasvatus* 25: 2, 3. Helsinki: Kansanvalistusseura Aikuiskasvatuksen tutkimusseura 2005

Uutela, Ulla (2019) How does coaching leadership style support well-being and learning at work? A phenomenographic case study on the immediate supervisors' and employees' perceptions Rovaniemi: University of Lapland 2019. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256

Vanhalakka-Ruoho, M. Toimijuus elämäntulkussa – ohjaustyön perusta? *Aikuiskasvatus* 3:2014 192-201.

Virolainen, I. (2010) Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenranta teknillinen yliopisto. *Acta Universitas Lappeenrantaensis*.

Vehviläinen, S. (2014). *Ohjaustyön opas- yhteistyössä kohti toimijuutta*. Gaudeamus

Vehviläinen, S. (2016) Ohjausalan ammattilaisen toimijuus ohjaustyön moninaisuuden kentällä. *Osviitta 4: 2016* 9-11. Suomen Työnohjaajat Ry

Vähäsantanen, K. (2014) Ammatillinen toimijuus työelämän muutosvirrassa *Aikuiskasvatus 2:2014* 129-133.

Wallin, A. (2017). Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Teoksessa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus* A.Kallasvuo, A.Koski, S.Karvinen-Niinikoski, S. Keskinen (toim) Suomen työnohjaajat Ry

Western, S. (2012). *Coaching and Mentoring. A Critical Text*. SAGE

Painamattomat lähteet:

Stout- Rostron, S. (2013) *Business Coaching : Wisdom and Practice*, Knowres Publishing, ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki-ebooks/detail.action?docID=3544778>.

Julkaisemattomat lähteet:

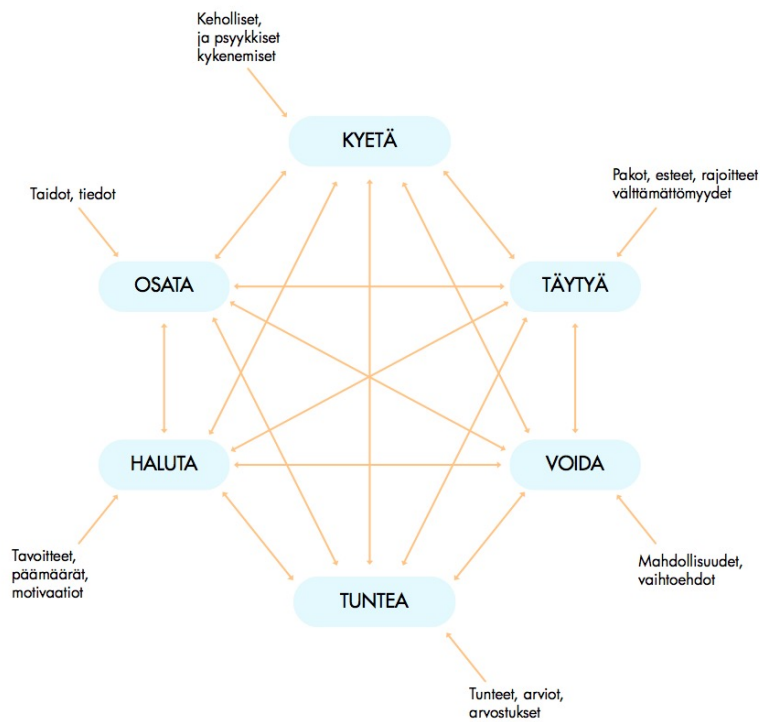
www.icffinland.fi

www.suomentyonohjaajat.fi viitattu

<https://hyplus.helsinki.fi/koulutukset/>

LIITTEET

Liite 1. Toimijuuden modaliteetit (Jyrkämä 2008)



Liite 2. Litteraatiomerkit

C coach

A asiakas

↑ nouseva intonaatio

↓ laskeva intonaatio

painotus (alleviivaus) painotus

>nopea< nopeasti puhuttu jakso

<hidas>hitaasti puhuttu jakso

ve:nyy (kaksoispisteet) äänteen venytys

°hiljaa° hiljaista puhetta

ke- (tavuviiva) sana jää kesken

.hh sisäänhengitys

hh uloshengitys

\$naurua\$ nauraen sanottu sana tai jakso

= kaksi puheenvuoroa liittyy toisiinsa tauotta

(.) mikrotauko alle 0.5 sekuntia

(2.5) mikrotaukoa pitempi tauko; pituus on ilmoitettu puolen sekunnin tarkkuudella

[päällekkäispuhunnan alku

] päällekkäispuhunnan loppu

((lisäys)) kaksoissulkeiden sisällä litteroijan kommentteja ja selityksiä tilanteesta