

**COACHING-KOULUTUKSEN KOETTU
VAIKUTTAVUUS ESIMIESTEN JOHTAMISTYYLIIN
JA ORGANISAATIOON**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2017

**Tekijä: Jori Hurula
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Professori Iiris Aaltio**



**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON
KAUPPAKORKEAKOULU
JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF
BUSINESS AND ECONOMICS**

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jori Hurula	
Työn nimi Coaching-koulutuksen koettu vaikuttavuus esimiesten johtamistyyliin ja organisaatioon.	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 30.3.2017	Sivumäärä 86
Tiivistelmä - Abstract <p>Coachingilla on monia muotoja ja sitä voidaan hyödyntää monella tapaa eri organisaatioissa. Business coaching on johtamisen työkalu ja henkilöstön kehittämisen menetelmä, jolla saadaan vaikutuksia aikaan. Tutkimusten mukaan business coaching lisää ja kehittää työntekijöiden työhyvinvointia, sitoutuneisuutta, motivaatiota, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä sillä on useita erilaisia positiivisia vaikutuksia tunteidenhallintaan, käyttäytymiseen ja ajattelumalleihin. Organisaation sisäiseen coachingiin liittyy keskeisesti esimiehen ja alaisen välinen suhde ja coaching-prosessin kokonaisuus, esimerkiksi suunnittelu ja yksilöllisyys. Coachingia yritetään hyödyntää liiketoiminnassa entistä enemmän, mutta sen vaikutusten mittaaminen on osoittautunut haasteelliseksi. Tässä tutkimuksessa tarkastelen viiden eri organisaation esimiehiä ja sitä, millaisia vaikutuksia coachingtaitojen osaamisella ja business coaching-osaamisella on johtamistyyllissä ja organisaatiotasolla. Valmentava johtamistyyli on ajankohtainen tutkimuskohde, jossa hyödynnetään tyypillisesti laadullista tutkimusta. Tämä haastatteluihin perustuva tutkimus antaa tukea aiemmille empiirisille tutkimuksille, joissa on osoitettu, että business coachingilla on positiivisia vaikutuksia esimiehiin, alaisiin, vuorovaikutussuhteeseen sekä organisaatioon. Business coachingilla on monia hyötyjä, mutta siitä ei tule tehdä uskontoa eikä soveltaa kaikissa tilanteissa, esimerkiksi, kun työntekijä on uupunut. Coaching toimii parhaiten potentiaalinen laukaisijana ja kehittämistyökaluna nostamaan suoriutuvuutta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.</p>	
Asiasanat Coaching, business coaching, LMX, vaikuttavuus, johtamistyyli, johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	5
1.1	Yleistä coachingista	5
1.2	Johdatus tutkimuksen toteuttamiseen.....	7
2	COACHINGIN TEORIA	9
2.1	Coaching ilmiönä ja käsitteenä	9
2.2	Coachingin mallit.....	14
2.3	Coaching-prosessi.....	16
3	VAIKUTTAVUUS JA VAIKUTUKSET	20
3.1	Business coachingin vaikuttavuus	21
3.2	Return on Investment vaikuttavuuden mittarina.....	27
3.3	Onnistuneen coachingin resepti	30
4	JOHTAMISTYYLIT JA LMX COACHINGISSA	32
4.1	Erilaiset johtamistyylit	32
4.2	Esimiehen erilaiset roolit	34
4.3	Leader-Member Exchange coachingissa	36
4.4	LMX:n ja coachingin välinen suhde.....	43
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	47
5.1	Empiirinen aineisto	47
5.2	Haastatteluiden toteuttaminen	48
5.3	Aineiston analyysi	51
5.4	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	55
5.5	Luotettavuus ja toistettavuus.....	57
6	TULOKSET	61
6.1	Mitä coaching on ja miksi sitä tehdään?.....	61
6.2	Coachingin hyödyt ja mahdollisuudet	62
6.3	Coachingin haitat ja uhat.....	64
6.4	Muutokset coachingin myötä.....	65
6.5	Coachingin vaikutukset organisaatiotasolla.....	67
6.6	Muita huomioita ja kehitettävää coachingissa	69
6.7	Tulosten pohdinta.....	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	73
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	85

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä coachingista

Henkilöstöä pidetään muun muassa Deloitteen laajan tutkimuksen mukaan keskeisenä kilpailuvalttina ja coaching on yksi keino kehittää omaa henkilöstöä paremmaksi (Deloitte 2016, 1). Henkilöstön kehittämiseen, sitouttamiseen ja hyvinvointiin halutaan investoida yhä enemmän huomiota ja keskeisiä resursseja. Onkin syytä tutkia, millaisia vaikutuksia ja kuinka vaikuttavaa coaching on yrityksen näkökulmasta, vai onko se vain ajanhukkaa ja pehmeää johtamista? Ja mikäli coachingilla on vaikutuksia, millaisia ne ovat ja voiko niitä säädellä?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pureutua tähän ilmiöön. Coachingia tarjoavia palveluita syntyy lisää jatkuvasti (mm. ICF & PwC 2016) ja palvelun ostamisen lisäksi organisaatiot kehittävät omia sisäisiä coaching-käytäntöjä, joiden toivotaan auttavan pitämään organisaatio kehityksen kärjessä ja mukana muutoksessa. Coachingilla tarkoitetaan Räsänen mukaan (2007, 15-17) liiketoimintaympäristössä vuorovaikutuksellista, henkilökohtaista ja tavoitteellista valmennusprosessia, jossa yhdistetään sekä organisaation tavoitteet sekä yksilön omat kehitystavoitteet mahdollisimman tarkasti rajattuna ja konkreettisella tasolla. Termi on tuttu urheilumaailmasta ja se

sekoitetaan helposti urheiluvalmennukseen, jota se ei kuitenkaan ole. Coachingia on tutkittu viime vuosikymmenen aikana kohtuullisen paljon eri tieteenaloilla, kuten johtamisessa, organisaatiopsykologiassa, urheilupsykologiassa, kasvatustieteissä ja yhteiskuntatieteissä.

Coachingia voidaan rajata esimerkiksi johdon coachingiin, jota Virolainen (2010) tutki väitöskirjassaan sekä business coachingiin, jolla Räsänen (2007, 15-17) mukaan tarkoitetaan erityisesti esimiestyön ja johtamisen kehittämistyökalua. Organisaation sisäinen coaching Hirvihuhdan mukaan (2006, 32) puolestaan on organisaation itse määrittelemää coachingia, jossa coachina toimii esimies, ei ulkopuolinen coach. Romanan mukaan (2007, 115) coach kehittää omia esimies- ja johtamistaitojaan huolimatta siitä, onko hän organisaation ulkopuolinen vai coachattavan esimies. Tätä valmentavaa kehittämistyökalua voidaan hyödyntää käytännössä kaikissa eri organisaatioissa useilla toimialoilla, kuten tämäkin tutkimus tulee esittämään. Se on aiempien tutkimusten mukaan hyödyllistä ja se vaikuttaa organisaatioon myönteisellä tavalla (mm. Kilburg 2001). Painopiste tutkimuksissa voi olla esimerkiksi coachattavan, esimiehen tai alaisen näkökulmassa, heidän välisessä kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tai vaikkapa coachin näkökulmassa.

Coaching on mielenkiintoinen ja hyödyllinen johtamisen kehittämistyökalu, joka voi mahdollisesti parantaa organisaation tuloksellisuutta, työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvinvointia sekä kehittää heitä yksilöinä ja yhteisönsä jäseninä. Coaching on mielekäs tutkimuskohde, jossa erityisesti vaikuttavuuden tutkiminen on käytännönläheistä ja merkityksellistä. Coachingia harjoitetaan eri organisaatioissa ohjatusti ja säädellysti sekä myös epäformaalisti, sopimatta varsinaisesta valmennuksesta.

Suomessa Business Coaching Institute (BCI) on yksi coaching-koulutuksia järjestävä keskeinen taho, joka toimii myös tässä tutkimuksessa toimeksiantajana. BCI:n koulutuksen käyneet, sisäisiksi coacheiksi kouluttautuneet yritysten esimiehet ovat suostuneet haasteltaviksi tutkimustani varten.

1.2 Johdatus tutkimuksen toteuttamiseen

Coachingia on tyypillisesti tutkittu nimenomaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä ovat olleet haastattelut, jotta ilmiöön päästään pureutumaan pintaa syvemmillä ja erityisesti tapaustutkimuksina ja kyselyinä. Tieteenfilosofisena taustaoletuksena on tyypillisesti sosiaalinen strukturalismi ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät näkemykset. Aihepiiri on suhteellisen trendikäs ja siinä riittää paljon tutkittavaa. Hyödynnän omaa kandidaatintutkielmassani saamaani kokemusta haastattelututkimuksen tekemisessä. Metodologiana on laadullinen haastattelututkimus, jossa haastattelen yhteensä kuutta eri henkilöä viidestä eri organisaatiosta.

Toteutin haastattelut Skype-haastatteluna kesän 2016 aikana ja syyskuun alussa, riippuen haastateltavien omista aikatauluista ja kesälomista. Toimeksiantaja Business Coaching Institute Helsingissä on ollut ensimmäisen kerran yhteydessä haastateltaviin ja kysellyt heidän kiinnostustaan tutkimustani kohtaan eli kyseessä on harkinnanvarainen otos eli näyte. Haastateltavat esimiehet ovat käyneet BCI:n koulutuksen parin kolmen vuoden aikahaarukassa ja hyödyntävät sitä nyt omassa organisaatiossaan. Tarkoituksena on tutkia, miten heidän johtamistyyli on muuttunut ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatiossa.

Tutkimuksen tavoite on olla mahdollisimman käytännönläheinen ja selvittää puolistrukturoidulla haastattelurungolla, miten esimiesten ajattelu on muuttunut ja miten he ovat kehittyneet esimiehinä.

Tutkimuskysymykset

1. Miten esimiesten johtamistyyli on muuttunut coachingkoulutuksen myötä?
2. Millaisia vaikutuksia coachaavalla johtamistyyllillä on?
3. Miten esimiehet kokevat coachingin vaikutukset?

Aiheesta löytyy suhteellisen helposti sekä suomenkielistä että englanninkielistä materiaalia: tieteellisiä tutkimuksia eri painopisteistä, tieteellisiä artikkeleita alan julkaisuissa, oppikirjoja, konsulttikirjoja sekä media-aineistoa. Tuleekin olla huolellinen valitessaan teoria-aineistoa, jotta osaa erottaa konsulttikirjallisuuden tieteellisistä julkaisuista.

Hyödynnän metodikirjallisuutta laajasti esimerkiksi haastatteluiden tekemisen apuna, aineiston analyysissa, sosiaalisen konstruktionismin ymmärtämisessä, narratiivisuuden ymmärtämisessä, tieteenfilosofisten olettamusten arvioimisessa, eettisten kysymysten, validiteetin ja reliabiliteetin arvioimisessa sekä tutkielman yleisten ohjeiden noudattamisessa. Hyödynnän myös ajankohtaista tutkimusta, muun muassa Deloitten sekä ICF:n ja PwC:n laajoja kyselytutkimuksia sekä käytän liiketoimintakonteksteissa esiteltyjä määritelmiä myös apuna, sillä coaching on vahvasti liiketoimintaorientoitunut.

Tämä tutkimusraportti käsittelee ensiksi teoriaosuudessa coachingin eri muotoja ja ilmiötä yleisesti, sen jälkeen vaikuttavuutta ja vaikutuksia sekä johtamistyyliä ja LMX:ää. LMX:ssä kuvaillaan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, mikä on tutkimusten mukaan yhteydessä myös organisaation sisäiseen coachingiin ja sen vaikuttavuuteen. LMX:llä pyrin avaamaan esimiestyön vuorovaikutuksellista olemusta. Vaikuttavuuden ja vaikutusten tarkastelu on oleellista, kun mietitään, onko coachingista jotain käytännön liiketoiminnallista hyötyä.

Olen ottanut mukaan myös johtamistyylien klassiset määritelyt, sillä yksi tämän hetken trendikkäistä johtamisen aiheista on valmentava johtamistyyli, joka on hyvin lähellä coachingia. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimuksen toteuttamista, tuloksia ja keskeisiä johtopäätöksiä. Tutkimusraportin lopusta löytyy tutkimuksen toteuttamisen tiivistelmä sekä tulosten tiivistelmä kuvion muodossa. Lopuksi pohdin ilmiötä ja tämän tutkimuksen tuloksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 COACHINGIN TEORIA

2.1 Coaching ilmiönä ja käsitteenä

Esittelin Räsäsen tulkitseman coachingin määritelmän, mikä kuvaa mielestäni ilmiötä hyvin. Läheisiä termejä ovat muun muassa mentorointi, työnohjaus, valmennus, konsultointi ja terapia, jotka tulee kuitenkin erottaa coachingista erikseen ja näitä Virolainen (2010) on väitöskirjassaan eritellyt ja vertailut kattavasti. Tässä tutkimuksessa sisäinen coaching eli manager as coach, on keskeisessä roolissa. Organisaation sisäinen coaching on organisaation itsensä määrittelemä valmennusprosessi, jossa valmentajana toimii esimies. Tässä tutkimuksessa esimiehet toimivat oman organisaationsa coacheina tai coachaavina esimiehinä. (Hirvihuhta, 2006, 7.)

Coaching ja erityisesti johdon coaching alkaa sopimuksen tekemisellä, jossa muodostetaan virallinen coachingsuhde kahden henkilön välillä. Coaching on tarkkaan rajattu ja konkreettinen kehittämistyökalu, jossa käydään suunnitelmanmukaisia keskusteluja ja tehdään harjoituksia. Tarkoituksena on kehittää yksilöä ja auttaa häntä refleктоimaan omaa kehittymistään. Coach ei kerro valmiita vastauksia vaan auttaa coachattavaa löytämään omia vahvuuksiaan ja kehittämään niitä. Prosessin jälkeen arvioidaan koko prosessin toimivuus. (Hirvihuhta 2006, 22.)

Ria Parpei tutki väitöskirjassaan (2008) business coachingia ja itsesäätelyä. Tutkimuksessa todettiin, että coaching vaikuttaa positiivisesti sekä

konatiiviseen että kognitiiviseen itsesäätelyyn. Tulokset linkittyvät myös tähän tutkimukseen jäljempänä.

Coaching linkittyy johtamisen eri teorioiden lisäksi lähelle positiivista psykologiaa, sosiaalipsykologiaa, hyvinvointia, motivaatiota, henkilöstön kehittämistä ja organisaatiotutkimusta, sosiaalisen konstruktionismin ja narratiivisuuden tutkimusta sekä urheiluun liittyvää tutkimusta. Tutkimuskohde on siten hyvin pinnalla ja siihen voidaan liittää erilaisia näkökulmia ja menetelmiä.

Coaching on imenyt vaikutteita useilta eri tieteenaloilta, kuten esimerkiksi psykologiasta, kasvatustieteistä, kauppatieteistä sekä tietysti urheilumaailmasta. Positiivinen psykologia, psyykkinen valmennus sekä oppimis- ja muutosteoriat ovat muokanneet osaltaan aihepiirin tutkimusta ja sen tulkitsemista. (Hirvihuhka 2006, 14-15; Harmaja & Hellbom 2007, 215-216.)

Coachin nimikettä ei ole säädelty samoin kuten esimerkiksi lääkärin tai psykologin, jolloin markkinoilla on myös itseään coacheiksi kutsuvia konsultteja, joilla ei välttämättä ole ammatillista pätevyyttä tai tunnistettua sertifikaattia toimia coachina (Carlsson & Forssell 2013, 32.) ICF - International Coach Federation toimii kansainvälisenä kattojärjestönä coacheille ja tekee aiheeseen liittyvää arvokasta tutkimusta. ICF tekee coachingia tunnettavammaksi myös ammattina ja organisaation kehittämisen työkaluna. Kansainväliseen kattojärjestykseen kuuluu yli 20 000 sertifioitua coachia yli 100 maassa. ICF:n määritelmän mukaan coaching on *”kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen”* (ICF verkkosivut.)

Suomessa ammattimaista coachingia edistää vuonna 2004 perustettu Suomen Coaching-yhdistys ry. Heidän verkkosivuilla coaching on määritelty prosessiksi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Yhdistyksellä on Suomessa noin 300 coachingin ammattilaista jäsenenään. Vuonna 2007 perustettu ICF Finland ry toimii puolestaan International Coach Federationin

Suomen jaostona.

Monesti coaching sekoitetaan esimerkiksi mentorointiin, konsultointiin, työnohjaukseen, urheiluvalmennukseen tai terapiaan (Harmaja & Hellbom 2007, 217 ja ICF FAQ). ICF:n mukaan esimerkiksi terapia suuntautuu takautuvasti parantamaan henkistä kipua tai konfliktia henkilössä tai ihmissuhteessa ja pyrkii kohentamaan yksilön psyykkistä hyvinvointia. Coaching puolestaan suuntautuu tulevaisuuteen, on henkistä ja ammatillista kasvua edistävää, suunnitelmallista ja tarkasti tavoitteellista. Konsultoinnissa yleensä ajatellaan, että konsultti selvittää ongelman ja tarjoaa siihen ratkaisun. Coachingissa sen sijaan ajatellaan, että coachattavat pystyvät kehittämään ratkaisun ja refleктоimaan mahdollisia kehityskohteitaan, eikä coach tarjoa suoria lääkkeitä tai ratkaisuja.

Mentorointia pidetään arkikielessä monesti hyvin lähellä coachingia, mutta se ei kuitenkaan ole sama asia. Mentoroinnissa vanhempi kollega jakaa kokemuksiaan, hiljaista tietoaan ja viisauttaan, usein kompetenssiperusteisesti ja opettaen (Lankinen, 2004, Luoma & Salojärvi 2007). Coachingissa pyritään löytämään yksilön omat tavoitteet ja keinot kehittyä, ilman coachin liian puskevaa opettamista. Valmennuksessa ja työnohjauksessa valmentaja antaa ohjeet ja tavoitteet, joita usein seurataan lineaarisesti ja suunnitelman mukaisesti. Coachingin suhdetta lähikäsitteisiin on kuvailtu kuviossa 1. (ICF FAQ, How is coaching distinct from other service professions?.)



KUVIO 1 (Grant, 2005a, 25) Mitä on coaching?

Yksi ansiokkaasti Suomessa coachingia tutkinut tutkija Ria Parppei määrittelee business coachingin *“liiketoiminnan ja työelämän yhteyksissä toteutettavaksi yksilölliseksi valmennusmuodoksi, jolla nopeutetaan ja tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä”*. Hänen mukaansa coaching perustuu toimintatapana systemaattiseen rakenteeseen ja dialogiin, jotka ovat kaikissa yhteyksissä samat. (Parppei, 2006, 4.)

Coaching on vahvasti humanistisen ihmiskäsityksen alainen, sillä siinä uskotaan, että vaikutus ja muutos lähtee yksilöstä itsestään ja ihmisessä on kaikki tarvittava potentiaali. Coachin tehtävänä on purkaa kehittymisen esteitä ja auttaa ihmistä kasvamaan ja voimaantumaan. (Virolainen 2010, 171-172.)

Grantin (2005, 1) mukaan coaching voidaan mieltää ratkaisukeskeiseksi, tulosorientoituneeksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, jossa valmentaja hyödyntää vakiintuneita teorioita auttaakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.

Coachingilla ei kuitenkaan ole yhtä yksiselitteistä määritelmää (Downey 2003, 8). Vaikka aiemmin esitellyt määritelmät eivät ole täysin yhteneväisiä, niissä kaikissa korostetaan menetelmän käyttämistä valmennettavan tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi sekä hänen oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. Coachingin yleispätevänä tavoitteena voidaan nähdä suorituksen parantaminen ja haluttujen tulosten saavuttaminen (Starr 2003, 11). Koska coaching ei luontevasti ole rajattavissa tiettyihin menetelmiin tai tekniikoihin, sitä tulisi tarkastella enemmänki dialogisena tapana toimia.

Coachingille ei ole myöskään suoraa suomenkielistä vastinetta. Valmennus tai liiketoimintavalmennus mielletäisiin kenties liiaksi liiketoimintakompetenssien opettamisena ja henkilökohtainen valmennus liian laveana määritelmänä, johon voidaan yhdistää mentorointia tai urheilumaailmasta tuttua valmennusta.

Coaching on pohjimmiltaan henkilöstön arvostamista, voimaannuttamista ja kehittämistä ihmislähtöisesti, mikä vaikuttaa olevan HR-alan yksi tämän hetken painopisteistä. Deloitteen Global HR Trends 2016 -tutkimukseen osallistui yli 7000 HR-alan ammattilaista 130 maasta. Kyselyn mukaan 92% näkee keskeisenä trendinä organisaatiomuutoksen ja organisaatiosuunnittelun (organizational design), jossa yritysten tulee muovautua uudelleen muun muassa enemmän tiimiorientoituneiksi ja jaettuun vastuuseen, pois vanhoista funktionaalisista malleista. 89% vastaajista koki tärkeänä muovata organisaatioiden johtamista uudelleen ja vahvistaa sitä muun muassa enemmän engagement -tyyppiseksi, jossa ihmisiä arvostetaan ja voimaannutetaan paremmin. Myös oppimisen tärkeys ja muovautuminen saivat korkeat tulokset, 84 prosenttia koki aiheen tärkeänä kyselyssä. Kyselyssä ovat nousussa ja korkeilla sijoilla työntekijöiden arvostuksen lisääntymisen tarve sekä tarve kokonaisvaltaiseen näkökulmaan henkilöstöstä voimavarana, ei kulueränä. Coaching on yksi keskeinen työkalu näiden tavoitteiden saavuttamisessa, vaikka kyselyssä coachingia ei omana kohtanaan vielä tänä vuonna käsiteltykään. (Deloitte, 2016, 4-5.)

International Coach Federation on tehnyt jo vuosien ajan puolueetonta kansainvälistä tutkimusta coachingin hyödyistä yksilöille ja organisaatioille. ICF toteutti heinäkuussa 2015 yhdessä PwC:n kanssa laajan kansainvälisen kyselytutkimuksen yhdeksällä eri kielellä selvittääkseen coachingin harjoittajien nykytilaa. Tutkimus on tehty useana vuonna aiemminkin ja vuonna 2016 julkaistun raportin mukaan siihen vastasi yhteensä 15 380 coachia 137 eri maasta. Kyseinen tutkimus on tällä hetkellä kenties laajin coachingin piirissä tehty kyselytutkimus.

Tutkimuksen vastaajat luokittelivat itsensä luokkiin työnkuvan perusteella: Coachit jakautuivat ulkoisiin coacheihin, sisäisiin coacheihin tai molempia tyylejä harjoittaviin sekä esimiehiin, jotka käyttävät coachingia työssään HR:n edustajana, johtajana tai esimiehenä. Tutkimuksen mukaan ammatticoacheista yli puolet (67%) on naisia. Kyselyyn vastanneista coacheista

suurin osa, peräti 75% näkee, että coaching vahvistuu metodina entisestään ja heidän asiakasmääränsä kasvavat. Vastaava määrä kokee, että myös coachingista saatu liikevaihto tulee kasvamaan seuraavan 12 kuukauden aikana, mutta lähes puolet vastaajista kokee myös, että coachingin hinta tulee nousemaan. Coaching-sessioiden lukumäärä tulee nousemaan enemmistön vastaajien (63%) mielestä. Virallisten, tunnustettujen coaching-koulutusten määrä on myös kasvussa ja suurin osa vastaajista (81% coacheista ja 64% esimiehistä) on osallistunut sertifioituun koulutukseen. Esimerkiksi kolme neljästä kyselyyn vastanneesta esimiehestä, jotka käyttivät coachingia työkaluna, oli osallistunut sertifioituun ohjelmaan. Suurin osa vastaajista koki, että coachien tulisi olla sertifioituja tai muuten tunnistettuja ammattilaisia. Kyselyyn vastanneiden asiakkaista suurin osa, yli 60%, oli esimiehiä (manager) tai johtajia (executive). Mielenkiintoista on myös nähdä, että kyselyn perusteella globaalisti iso osa, peräti 53% coaching-asiakkaista, on ns. sponsoroituja eli kolmas osapuoli maksaa coaching-sessiot.

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta myös tulevaisuuden uhkakuvia. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista, peräti 44% coacheista ja 45% esimiehistä koki, että suurin uhka seuraavan 12 kuukauden aikana on epäpätevät coachit eli coachit, jotka eivät ole sertifioituja tai tunnistettuja ja koulutettuja tehtävään. Suurimpana hyötynä vastaajat näkivät, että tietoisuus coachingista ammattimaisena palveluna tulee lisääntymään ja siten todennäköisesti myös kysyntä ja kouluttautuminen. (ICF & PwC, Global Coaching Study Executive Summary 2016, 7-20.)

2.2 Coachingin mallit

Eri tutkimuksissa ja teorioissa kuvaillaan hieman eri tavoin coachingia ja sitä mallinnetaan eri tavoilla. Zeus ja Skiffington (2002) esittävät (Blackman, 2007, 9-11) seitsemän erilaista business coachingin mallia:

1. **Appreciative inquiry, AI eli arvostava kyselytyyli**, jonka David Cooperrider esitteli alunperin ja siinä on tarkoituksena keskittyä valmennettavan vahvuuksiin, resursseihin, mahdollisuuksiin ja taitoihin enemmän kuin ongelmakohtiin tai heikkouksiin. Tyylin mukaan coach vahvistaa valmennettavan positiivisia vahvuuksia, minkä kautta pyritään ratkaisemaan ongelmatilanteita.
2. **Reflektoiva coaching**, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa pohtimaan ongelmaa ja sen ratkaisua eikä tarjoa valmiita ratkaisuja itse. Tyyliissä esimiehen on sallittua olla epä tietoinen eikä hänen tarvitse tietää kaikkea. Valmentaja haastaa valmennettavaa ajattelemaan.
3. **Havainnoiva coaching**, jossa kerätään aluksi kattava data ja palaute esimerkiksi 360 asteen palautemallilla, jonka jälkeen analysoidaan, millaisia ongelmakohtia tai kehityskohteita aineistosta nousee. Tämän jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma ongelmakohtien ratkaisemiseksi.
4. **Business practice coaching**, joka on suunnattu erityisesti yrittäjille tai jotka haluavat aloittaa yrityksen.
5. **Peer coaching eli ikätoveri/kollega -coaching**, jossa tietyn alan kokenempi henkilö antaa neuvoja rajattuihin ongelmiin. Tai kaksi samalla kokemustasolla olevaa kollegaa antavat neuvoja ja havainnoivat toisiaan.
6. **Systemicoaching**, jossa pyritään yhdistämään isompia kokonaisuuksia, bisnesyksiköitä, avainhenkilöitä ja asianomaisia yhtiön vision ja mission kanssa. Tarkoituksena on auttaa yksilöä näkemään oma panoksensa isossa kokonaisuudessa.
7. **Ryhmäcoaching**, jossa mukana on useita henkilöitä, joilla on yhteisiä ongelmakohtia ja tavoitteita ja tapaamisissa voi olla useita erilaisia workshoppeja.

Antonionin (2000) mukaan coachingia on tyypillisesti kahta pääluokkaa. Hänen mukaansa coachingia voidaan käyttää, kun valmennettava kokee, että

tämänhetkinen suoriutuminen ei vastaa annettuja tavoitteita ja suoriutumista pitää parantaa. Toinen tapa hyödyntää coachingia on silloin, kun valmennettavan suoriutuminen on jo halutulla tasolla, mutta valmennettava haluaa olla vielä parempi tai kehittää uusia taitoja.

Hellbomin (2005, 93-94) ja Räsäsen (2007, 18) mukaan coaching on mahdollista hahmotella ajattelutyylinä, taitopohjana tai työkalusettinä. Ajattelutyylisiin sisältyvät resurssit, ratkaisut, tavoitteet ja keskinäinen kunnioitus tai arvostus.

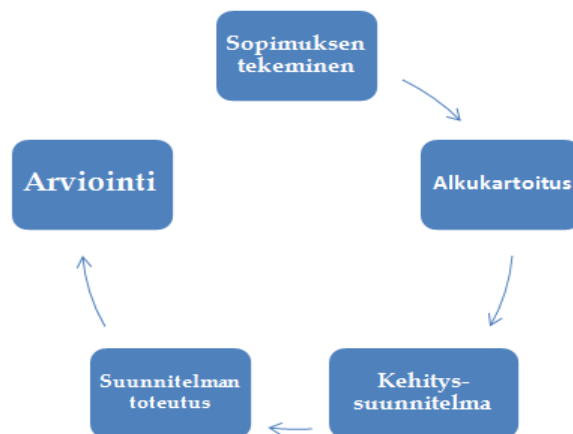


KUVIO 2 Coachingin ominaisuudet (Hellbom, 2005, 93-94, soveltaen) Kuvituskuvat 1-3

Taitopohjaan kuuluvat coachin ja valmennettavan välinen dialogi ja diskurssi sekä itse coaching-prosessi ja sen ohjaaminen. Työkalupakkiin puolestaan sisältyvät erilaiset mallit, teorit, tehtävät, paradigmat ja hyväksi havaitut tyyliä toteuttaa coaching. Ominaisuuksien lisäksi coachingia voidaan tarkastella prosessina, josta kerron seuraavassa osiossa tarkemmin.

2.3 Coaching-prosessi

Mallien lisäksi coachingia voidaan tarkastella sen prosessimaisen luonteen kautta. Hirvihuhta (2006, 22) sekä Virolainen (2010, 114) jakavat business coachingin prosessin viiteen kategoriaan kuvion 3 mukaisesti:



KUVIO 3 Business coaching -prosessin kulku (Hirvihuhta 2006, 22, soveltaen).

Prosessi alkaa ottamalla yhteyttä palveluntarjoajaan ja neuvottelulla. Organisaatiolla voi olla halu kehittyä, kehittää esimiehiään, työntekijöitään tai ylintä johtoaan tai odotettavissa on isoja organisaatiomuutoksia, joihin halutaan käyttää coachingia apuna. Ensimmäiseksi tehdään sopimus, jossa määritellään yleisesti coachingin tavoitteista, vallasta ja vastuusta, coaching-kertojen määrästä, laadusta ja kestosta ja esimerkiksi yhteydenpitotavasta. (Pohjanheimo 2007, 42-43; Hirvihuhta 2006, 21-36)

Seuraavaksi määritellään lähtötilanne, jossa käydään läpi valmennettavan tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia, tietoa työhistoriasta ja tämänhetkisestä tilanteesta yrityksessä. Apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja, kuten 360-asteen palautemittaria. (Hirvihuhta 2006, 21-36.)

Kolmannessa vaiheessa kirjoitetaan mustaa valkoiselle ja tehdään alustava kehityssuunnitelma, jossa tarkennetaan yksilöllisiä tavoitteita, resursseja, vahvuuksia ja heikkouksia sekä aikataulua. (Hirvihuhta 2006, 21-36; Pohjanheimo 2007, 48.)

Neljännessä vaiheessa lähdetään toteuttamaan tehtyjä suunnitelmia. Muoto voi vaihdella coachista riippuen, mutta ideana on vahvan vuorovaikutuksen ja harjoitusten kautta saada aikaan muutos. Coach pyrkii työkalujensa avulla ohjaamaan ja motivoimaan valmennettavaa oikeaan

suuntaa, jonka valmennettava itse oivaltaa ja löytää ratkaisut päästä sinne. Coach toimii tietynlaisena fasilitaattorina poistaen esteitä tavoitteiden ja nykytilan välillä. Oleellista on, että valmennettava on itse vastuussa etenemisestään, omasta motivaatiostaan ja sitoutumisensa tasosta. (Hirvihuhta 2006, 20-36; Pohjanheimo 2007, 49.)

Prosessi päätetään tyypillisesti lopuksi käytävässä arviointikeskustelussa. Keskustelussa valmentaja ja valmennettava käyvät läpi koko prosessin ja pyrkivät arvioimaan tarkasti, kuinka hyvin asetetut tavoitteet saavutettiin ja mitä hyötyjä coachingista on saatu ja millaisia muutoksia valmennettava kokee itsessään ja käyttäytymisessään. Tarkoituksena on voimaannuttaa valmennettava jatkamaan oppimia taitojaan ja itsensä kehittämistä jatkossakin itsenäisesti. (Hirvihuhta 2006, 36-37.)

Koulutus.fi:n verkkosivulla Business Coaching Institutun asiantuntijat Lindfors ja Soback määrittelevät prosessin seuraavasti: *“Prosessi alkaa kolmikantatapaamisella, jossa coach, coachattava ja organisaation edustaja (yleensä esimies tai HR) määrittävät prosessin keskeiset teemat ja tavoitteet sekä mittaristot halutulle muutokselle. Tämän jälkeen prosessi etenee coaching-sessioiden muodossa, joiden välissä coachattava vie oivaltamaansa osaksi arjen toimintaa ja kehittyy. Prosessi päättyy jälleen kolmen osapuolen tapaamiseen, jossa tarkastellaan prosessin onnistuneisuutta ja vaikutuksia suhteessa alussa määriteltyihin tavoitteisiin ja mittaristoihin.”* (Koulutus.fi)

Blackmanin (2007, 6) väitöskirjassa on esitelty neljä coaching-prosessin keskeistä piirrettä:

- Sitoutunut ja motivoitunut valmennettava
- Oleellisen ja tarkan tiedon kerääminen
- Tarkan toimintasuunnitelman luominen, jossa esitellään tavoitteita ja päämääriä
- Luottamuksen ja kannustavan ilmapiirin luominen.

Valmennettavan tulee sitoutua ja haluta valmennukseen, ottaa vastuu omasta kehittymisestään. Hänellä tulee olla halu muuttua ja kehittyä. Prosessissa on

tärkeää kerätä oleellista tietoa valmennettavasta ja lähipiiriltä, jotta nykytilanne voidaan hahmottaa paremmin ja auttaa suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Tieto myös auttaa arvioimaan, missä valmennettava on hyvä ja millaisia rooleja hänellä on. Tämän jälkeen on oleellista laatia tarkka ja aikataulutettu toimintasuunnitelman, jonka mukaan edetään ja pyritään saavuttamaan mahdollisimman konkreettisia tavoitteita. Lopuksi, on tärkeää luoda luottamuksen tunne valmentajan ja valmennettavan välillä sekä luoda kannustava, kokeileva ja epäonnistumisia salliva ilmapiiri. (Blackman, 2007, 6-9.)

Seuraavassa osiossa käsittelen coachingin vaikuttavuutta ja vaikutuksia. Nämä ovat keskeisiä termejä coachingin tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa, joihin syvennyn seuraavaksi. On tärkeää pohtia, mitä hyötyä ja millaisia lopputulemia coachingilla on, jos siihen halutaan sitoutua ja siihen halutaan panostaa. Käyn läpi vaikutusten ja vaikuttavuuden käsitettä, vaikuttavuuden tutkimuksia muun muassa Leedhamin sekä Pousan artikkelien perusteella ja Blackmanin väitöskirjan pohjalta. Lopuksi tarkastelen myös, jos coachingin vaikuttavuuden voisi pusertaa mitattavaksi luvuksi.

3 VAIKUTTAVUUS JA VAIKUTUKSET

Coachingin ohella toinen tämän tutkimuksen keskeinen termi on vaikuttavuus, effectiveness, joka tulee erottaa vaikutuksista. Hietalan (1997, 4-6) mukaan vaikuttavuutta on se perimmäinen syy, miksi coaching toteutetaan. Vaikutus on puolestaan enemmän seuraus. Hietala tarkastelee vaikuttavuutta etukäteen tarkasteltuna odotusten täyttymisenä ja vaikuttavuus jälkikäteen. Yukl:n (2002, 10) mukaan vaikuttavuus liittyy oleellisesti siihen, millaisia arvoja, asenteita ja tavoitteita arvioijalla itsellään on eikä siten ole objektiivista tapaa arvioida tai mitata vaikuttavuutta. Kirkpatrik (2005) kehitti yhden arviointimallin, jota on hyödynnetty tutkimuksissa. Hänen mukaansa vaikuttavuus voi ilmetä viiveellä: esimies ei välttämättä hyödynnä heti oppimaansa käytäntöön vaan käyttäytymisen muutos voi ilmenetä hiljalleen ja viiveellä. Phillips (1997, 19) ehdotti, että coaching johtaa tekoihin, teot johtavat vaikutuksiin ja vaikutukset ja vaikutukset voidaan jollain tapaa todentaa tai mitata. Tässä tutkimuksessa pyrimme kulkemaan tämän ajatuksen mukaisesti.

Vaikuttavuuteen vaikuttavat aiempien tutkimusten mukaan esimerkiksi coachattavan asenne, ennakointi ja oma-aloitteisuus (Joo, 2005). Tulee myös tarkastella vaikuttavuutta yksilötasolla, organisaatiotasolla tai vuorovaikutussuhteena, aivan kuten teen tässä tutkimuksessa. Yksilö voi oppia ja kehittyä, mutta myös organisaatio voi oppia ja kehittyä, kuten oppivan organisaation teorioissa ehdotetaan (mm. Moilanen, 2001). Hallin, Otazon ja Hollenbackin (1999) tekemä empiirinen tutkimus osoitti, että coaching voidaan

nähdä yleisesti tehokkaana johdon kehittämistyökaluna. Luthans ja Peterson (2003) esittivät omassa tutkimuksessaan 360-asteen palautteen suhdetta coachingiin. Tulosten mukaan prosessi kohensi esimiesten itsereflektointia ja itsetietoisuuden ymmärtämistä, organisaatioon sitoutumista sekä aiheet vaihtaa organisaatiota vähenivät. On kuitenkin huomioitava, että erityisesti business coachingin vaikuttavuutta on tutkittu varsin vähän empiirisin menetelmin. (Sue-Chan & Latham, 2004.)

3.1 Business coachingin vaikuttavuus

Blackman (2007) tutki väitöskirjassaan nimenomaan business coachingin vaikuttavuutta ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään menestykseen ja tuloksellisuuteen coachingissa. Ensimmäisessä osiossa hän tutki kyselylomakkeella vaikuttavuutta ja toisessa osiossa hän haastatteli coachingpareja workshopeissa. Tutkimuksessa toistuu LMX-teorian kaltaisesti coachin, coachattavan ja prosessin eli vuorovaikutussuhteen merkitys. Blackman on muissa tutkimuksissaan myös käsitellyt laajasti coachingia ja sen eri mallinnuksia.

TAULUKKO 1 Tutkimusten koonti. Blackman (2007, 48)

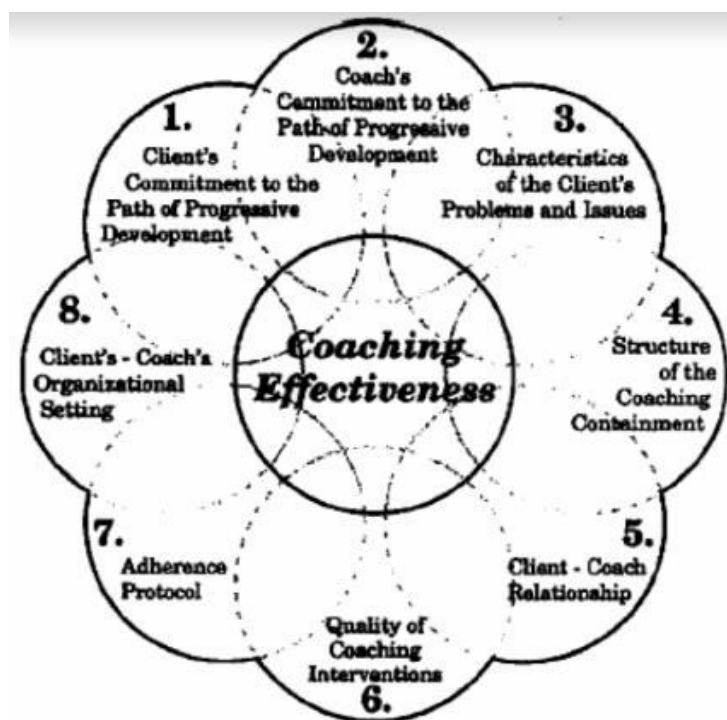
Claim	Supported by Research	Empirical Studies
Helps to achieve goals	Yes	(Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003)
Increasing skill levels	Yes	(Wales, 2003)
Modifying behaviours	Yes	(Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993; Wales, 2003; Wasylyshyn, 2003; Wasylyshyn, Gronsky, & Hass, 2006)
Improving psychological and social competencies	No	
Improving/Establishing work/life balance	Yes	(Gegner, 1997)
Improve effectiveness of organisation or team	Yes	(Olivero, Denise Bane, & Kopelman, 1997; Wales, 2003)
Improve/advance career development	Yes	(Wales, 2003)
Improve self awareness	Yes	(Wales, 2003)
Increase confidence	Yes	(Wales, 2003)
Improvements in interpersonal dynamics	No	
Helps to develop relationships	Yes	(Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993)
Adapt to change more effectively	No	
Higher levels of motivation	No	
Increased job satisfaction	Yes	(Olivero, Denise Bane, & Kopelman, 1997)
Benefits the organisation	Yes	(Olivero, Denise Bane, & Kopelman, 1997)
Increased productivity	Yes	(Olivero, Denise Bane, & Kopelman, 1997)
Used as a support mechanism for other training programs	Yes	(Wales, 2003)
Able to deal with stressful situations more effectively	No	
Better communication	Yes	(Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993)

Anna Blackman tutki väitöskirjassaan (2007) business coachingin vaikuttavuutta. Hänen mukaansa aiheesta oli tuolloin 10 empiiristä tutkimusta (taulukko 1), jotka tutkivat nimenomaan business coachingin vaikuttavuutta (2007, 46): Evers, Browers, & Tomic, 2006; Gegner, 1997; Graham, Wedman, & Garvin-Kester, 1993, 1994; Olivero, Denise Bane, & Kopelman, 1997; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003; Sue-Chan & Latham, 2004; Wales, 2003; Wasylyshyn, 2003; Wasylyshyn, Gronsky, & Hass, 2006.

Kilburgin (2001, 251-267) mukaan coachingin vaikuttavuutta voidaan arvioida kahdeksan tekijän avulla. Näitä osa-alueita arvioimalla voidaan selvittää, onko coaching vaikuttavaa pitkällä aikavälillä ja saavuttaako se halutut lopputulokset. Osa-alueet ovat:

1. Valmennettavan sitoutuminen
2. Valmentajan sitoutuminen
3. Ongelmien ja kehityskohteiden laatu
4. Coachingin rakenne
5. Valmentaja - valmennettava -suhde
6. Coachin käyttämät interventiotyyli
7. Protokollassa pitäytyminen
8. Organisaatioympäristö.

Kilburgin vaikuttavuuden osa-alueet vaikuttavat toimivilta, kun ajatellaan coachingia kokonaisuutena. Esimerkiksi jos valmennettavaa ei kiinnostaisi ollenkaan koko prosessi, tuskin vaikutuksiakaan saataisiin merkittävästi aikaan. Myös esimerkiksi valmentaja-valmennettava suhde on mielestäni oleellinen, sillä coaching on vahvasti vuorovaikutuksellista toimintaa, ihmiseltä ihmiselle. Kuviossa 4 Kilburg on koonnut osa-alueet tiivistetysti.



KUVIO 4 Coachingin vaikuttavuus Kilburg, 2001, 256, teoksessa Blackburn, 80

Kilburgin mukaan (Kilburg, 2001, 257, teoksessa Blackburn 2007, 82) esimerkiksi valmennettavan ja valmentajan sitoutumiseen vaikuttavat rohkeus ja halu oppia ja kehittyä, kognitiiviset taidot, itsetietoisuus omasta tilanteesta, coachattavan ongelmien laatu ja puolustautuminen, vuorovaikutussuhteen lämpö ja aitous, coachingin ratkaisukeskeisyys ja suunnitelma, sekä muun muassa coachingin rakenne, käytetyt menetöt ja organisaation tuki.

Blackburnin väitöskirja on kyselytutkimus, joka koostui avoimista kysymyksistä sekä skaalatuista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi yhteensä 114 henkilöä Australiassa ja Blackburn analysoi tulokset. Blackburnin tutkimus antoi tukea taustateorian coaching-prosessin kolmivaiheisuuden tärkeydelle: coachin, coachattavan ja itse prosessin ja niiden eri piirteiden keskeisyydelle. Vastaajat kokivat saamansa coachingin auttaneen heitä tavoitteidensa saavuttamisessa. Coachin kolme tärkeintä ominaisuutta tutkimuksen mukaan olivat rehellisyys, selkeä vuorovaikutus ja viestintä sekä vahva luottamus.

Tärkeää oli myös valmennettavan aktiivisuus ja motivaatio, organisaation tuki sekä prosessissa tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. (Blackburn, 2007, 195, 291.)

Professorit Claudio Pousa ja Anne Mathieu tarkastelivat artikkelissaan (2014) coachingia esimiestyön työkaluna, esimiestä coachina alaiselleen ja sen vaikutuksia. He testasivat empiirisesti kahdessa kvantitatiivisessa tutkimuksessaan coachingin vaikuttavuutta alaisten tuloksellisuuteen myyntityössä. Artikkelin mukaan taustateoriassa on eroteltavissa kaksi suuntausta: Johdon coaching (executive coaching), jossa ulkoinen coach valmentaa korkealla istuvaa johtajaa sekä esimiescoaching, manager as coach, jossa esimies valmentaa alaistaan. Nämä nähdään juuriltaan kasvaneen samasta ilmiöstä, mutta eriytyneet käytännössä ja akateemisessa tutkimuksessaan omiksi lajeikseen. Tutkijat ovat määritelleet taitoja, joita coachaavalla esimiehellä tulisi olla, millainen organisaatioilmapiirin tulisi olla optimaalisen coachingin kannalta, organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja asioita, jotka vaikuttavat coachingin toimivuuteen. (Pousa & Mathieu, 2014, 82-84.)

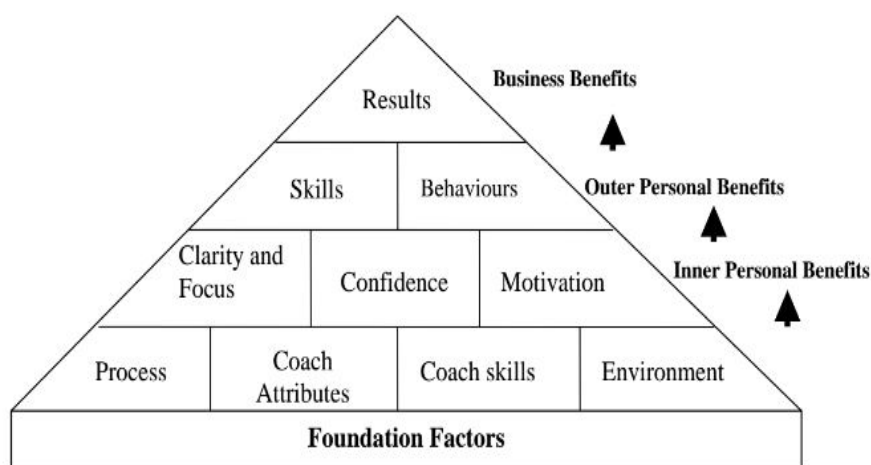
Sekä coachit että akateemikot ovat Pousan ja Mathieun artikkelin (2014) mukaan nostaneet vaikutuksina esille työtyytyväisyyden kohoamisen, suoriutuvuuden, sitoutuneisuuden ja työntekijän kehittymisen. Nämä voivat johtua siitä, että työntekijä kokee olevansa arvostettu ja että esimies kunnioittaa häntä, jolloin he sitoutuvat työhönsä enemmän ja haluavat panostaa enemmän työhönsä. Artikkelin mukaan kolme avainkomponenttia coachingissa ovat esimiehen tuki, roolimallinnus sekä luottamus coachin ja valmennettavan välillä. Coach toimii voimavarana, joka hyödyntää taitojaan ja tietojään, jotta valmennettava tunnistaisi itsessään vahvuuksiaan, vastuitaan ja pystyisi löytämään ratkaisuja ja pyrkimään niihin tavoitteellisesti. (Pousa & Mathieu, 2014, 83-85.)

Mel Leedham puolestaan käsitteli artikkelissaan (2005) ulkoista business coachingia ja sen vaikuttavuutta tapaustutkimuksen ja laajan

kyselytutkimuksen avulla. Hän havaitsi kirjallisuuden perusteella, että coachingin hyötyjen tutkimiseen ei ole vakiintunutta metodologiaa, valmennettavien asiakkailta kysytään harvoin mielipiteitä, ja tutkimuksien tulokset perustuvat usein vain vastaanottaneiden eli coachattavien näkökulmaan sekä coachingilla vaikuttaisi olevan positiivinen vaikutus coachattavien itsetuntoon. (Leedham 2005, 31-32.)

Leedhamin kyselytutkimuksessa hyödynnettiin 224 coachin palautetta, jotka oli kerätty coachingsessioiden aikana. Vastaukset kategorisoitiin luokkiin ja Leedham esitteli tulokset taulukossa. Eniten vastauksia liittyi sisäisiin tunteuksiin, kuten itsetuntoon, hyvään itseluottamukseen ja fiilikseen, moraaliiin ja kasvuun sekä kannustuksen tunteeseen. Leedham korosti erityisesti itseluottamuksen tärkeyttä onnistuneen ja ammattimaisen business coachingin vaikutuksena ja keskeisenä vaikuttavana tekijänä myös organisaation tuloksellisuutta arvioidessaan (2005, 37). Artikkelissa Leedham myös nosti esiin, että voi olla turhaa yrittää mitata suoraan coachingin vaikutuksia liiketoiminnan tulokseen, etenkin Return on Investment -mittarilla, vaan tuloksellisuus näkynee epäsuorasti eri osa-alueilla ja siten myös viivan alla. (Leedman 2005, 37-38.)

Leedham esitteli artikkelissaan ansiokkaasti Cross & Lynchin (1988) teorian ja oman tutkimuksensa perusteella coachingin hyötyjä coachingin hyödyt -pyramidissaan (kuvio 5):



KUVIO 5 Coachingin hyödyt ja vaikutukset, Leedham, Cross & Lynch (1988, 38)

Leedhamin pyramidimallin (2005, 38-39) mukaan coaching rakentuu neljään perustavaan tekijään (Foundation Factors) pyramidin pohjalla:

1. **Coaching-taidot:** Kuuntelutaidot, kyselytaidot, palautteenantotaidot, kyky luoda hyvä vuorovaikutussuhde ja kyky antaa tukea valmennettavalle.
2. **Coachin henkilökohtaiset ominaisuudet:** Tiedot, kokemus, pätevyudet, inspirointikyky, usko valmennettavan potentiaaliin.
3. **Coaching-prosessi:** Selkeä rakenne, henkisesti sopivan haastava.
4. **Ympäristö:** Turvallinen ja luotettava paikka puhua henkilökohtaisista asioista, kannustava ilmapiiri, riittävästi aikaa ja tilaa keskustella ja reflektoida.

Pyramidin seuraavalla tasolla Leedham nostaa kolme valmennettavan henkilökohtaista hyötyä (Inner Personal Benefits) esiin, jotka valmennettava voi saavuttaa, kun perusta on kunnossa:

1. **Selkeys ja keskittyminen:** Ymmärrys omista vahvuuksista, arvoista ja uskomuksista ja tavoitteista.
2. **Itseluottamus itseän,** stressin vähentyminen, rentoutuminen, moraalinen nousu.
3. **Motivaatio** tehdä asioita, saavuttaa tavoitteita, halu kehittyä ja kehittää.

Kun valmennettava on löytänyt itsestään enemmän itseluottamusta ja vähemmän häiritseviä tekijöitä, voi hän päästä pyramidissa ylemmälle tasolle Leedhamin mukaan. Myös ulkopuoliset alkavat huomata nämä kaksi elementtiä valmennettavassa (Outer Personal Benefits):

1. **Taitojen ja tietojen kehittyminen** ja ymmärrys sekä työhön liittyviin tehtäviin sekä yleisesti omassa elämässä.
2. **Käyttäytymismallien kehittyminen** tiimeissä, kahdenvälisissä kohtaamisissa ja itsessä.

Lopulta, Leedhamin mukaan (2005, 40) valmennettava voi saavuttaa pyramidin huipun eli liiketoiminnalliset tulokset (Business Benefits):

1. **Liiketoiminnalliset tulokset** voivat sisältää muun muassa suoriutumisen parantumista, tuottavuuden parantumista, urasuunnittelun kehittymistä ja uralla etenemisen nopeutumista sekä yksittäisten ongelmien ratkaisua.

Artikkelissa Leedham nostaa esiin myös klassisen Gallweyn (1974) ja Whitmoren (1996) kaavan:

$$\text{Suoriutuminen} = \text{Potentiaali} - \text{häirintä}$$

Kuviolla Leedham havainnollistaa, kuinka tuo häirintä tarkoittaa nimenomaan itseluottamuksen puutetta, motivaation puutetta tai selkeyden ja keskittymisen puutetta. Tai kaikkien kolmen yhteissummaa. (Leedham, 2005, 40.)

Vaikuttavuus koostuu siten useasta eri palasesta, joita jokaista kehittämällä voidaan nostaa koko coachingin vaikuttavuutta ja vaikutuksia taso kerallaan ja lopulta jopa liiketoiminnallista suoriutuvuutta, mikä monesti on coaching-koulutuksen ostajan motiivina. Seuraavassa osiossa tarkastelen sitä, voidaanko business coachingin vaikuttavuus puristaa mitattavaksi luvuksi.

3.2 Return on Investment vaikuttavuuden mittarina

Vaikuttavuus koostuu eri tekijöistä, mutta voiko sitä mitata määreellä? McGovern et al. (2001) esittivät artikkelissaan kattavan johdon coachingin tutkimuksen, jossa he tutkivat erityisesti ROI - Return on Investment - näkökulmaa coachingissa.

Kirkpatrickin (1983) mukaan koulutusohjelmissä, kuten esimerkiksi tämän

tutkimuksen toimeksiantajan koulutusohjelmassa, voidaan arvioida neljää eri elementtiä:

1. Reaktioita ja suunniteltuja aikomuksia, mitä koulutettava aikoo tehdä materiaalilla.
2. Oppimistavoitteita, joita koulutettavan odotettiin oppivan.
3. Käyttäytymisen muuttumista koulutuksen jälkeen.
4. Liiketoiminnallisia tuloksia suoraan tai epäsuorasti.

Näiden lisäksi on nykyään myös (Philips 1997) Return on Investment -mittari eli minkä verran koulutus lopulta tuottaa rahallisesti suhteessa panostukseen.

McGovern et al. (2001) pureutuivat tuohon viimeiseen elementtiin eli coaching-koulutuksen rahallisen tuoton suhdetta panostukseen. He haastattelivat yhteensä 100 johtajaa 56 eri organisaatiosta, jotka olivat osallistuneet coachaukseen 6-12 kk ajan. Heidän coachinsa olivat pitkän linjan ammattilaisia. Sessiot jakoutuivat kahteen: Muutosorientoituneisiin ja kasvuorientoituneisiin.

Muutosorientoituneet keskittyivät kehittämään ja keskittämään taitoja kun taas kasvuorientoituneet keskittyivät oppimiskäyrän maksimointiin tuoreilla johtajilla tai potentiaalisilla uusilla johtajilla. Kaikilta johtajilta kysyttiin myös coachingin hyödyistä ja mitkä hyödyt voisivat olla yhteydessä myös yhtiön tuloksellisuuteen rahallisesti. Johtajat laskivat arvioita rahallisista summista sekä arvioivat prosentuaalisesti muun muassa arvion varmuutta ja ROI-arvion varmuutta. Esimerkiksi yksi johtaja arvioi henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja projektinjohtamistaitojensa kehittyneen 50% johtuen coachingista. Hän oli 100% varma arvioistaan, arvioi ROI:n olevan 215 000 dollaria ja arvioi tämän summan pitävän paikkansa 90% varmuudella. Laskukaavan jälkeen ROI:ksi muodostuu 96 750 dollaria. Coaching-koulutuksen hinta oli 15 000 dollaria, jolloin coaching-koulutuksen tuottavuus olisi ollut peräti 545% eli koulutuksesta saatu hyöty olisi 5,45-kertainen.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Adjusted ROI} - \text{Program Costs}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\$96,750 - \$15,000}{\$15,000} \times 100$$

$$\text{ROI (\%)} = 545\%$$

KUVIO 6 Business coachingin ROI-kaava. McGovern et al. (2001, 3)

Tutkimuksessa 86% johtajista kertoi olleensa erittäin tyytyväisiä coachaukseensa ja 74% stakeholdereista oli tyytyväisiä johtajan coachaukseen. Oppimistavoitteikseen ilmoitettiin johtamistaitojen kehittäminen, henkilökohtaisia tavoitteita kuten työn ja vapaa-ajan suhteen hallinnointi sekä vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Johtajista 73% koki, että saavutti tavoitteensa ja stakeholdereista saman koki vain 54%. Organisaatiossa johtajat kokivat, että coachingin seurauksena kehittyivät tuottavuus, laatu, organisaation vahvuus ja asiakaspalvelu. Tämän lisäksi he listasivat aineettomina hyötyinä muun muassa parempi vuorovaikutussuhde suorien alaisten, työkavereiden ja stakeholdereiden kanssa sekä parantuneet tiimityötaidot, työtyytyväisyys ja vähentyneet konfliktit. (McGovern et al. 2001, 4-7.)

Tutkimuksessa nousi esiin myös coachattavia, joiden tuloksellisuus ei ollut yhtä vahva. 12 johtajalla ei ollut tarpeeksi aikaa coachingille, he eivät kokeneet olleensa tarpeeksi sitoutuneita coaching-sessioihin, organisaatio ei antanut tarpeeksi tukea sekä viestinnälliset ongelmat haittasivat tavoitteiden saavuttamista. (McGovern et al. 2001, 6-7.)

Melkein puolet eli 43% johtajista pystyi antamaan dollarimääräisen arvion coachingin ROI:sta, mutta loput 57% pystyivät arvioimaan suuremmassa mittakaavassa kokonaisyötyjä. Tutkimuksen mukaan loppuen lopulta ROI:ksi muodostui keskimäärin 5,7-kertainen suhteessa coachingin hintaan. Phillips (1997) arvioi, että jos ROI on vähintään 25% ensimmäisen vuoden aikana, eli 1,25 kertainen, panostus on kannattava. Näin ollen tutkimuksen coachingin kannattavuus oli moninkertainen. Jokaisella johtajalla oli oma arvionsa ja he edustivat erikokoisia yrityksiä, mutta tutkijat pyrkivät skaalaamaan vastaukset vertailukelpoiksi.

Peräti 75% tutkimuksen kaikista vastaajista arvioi, että coachingista saatu rahallinen hyöty oli huomattavasti suurempi kuin siihen panostettu rahamäärä tai aika. Johtajista jopa 93% oli valmis suosittelemaan samaansa coachingia myös muille, mitä voitaneen pitää myös yhtenä tuottavuuden mittarina. Tutkimuksessa ei ole käytetty vertailuryhmää, pitkittäistutkimusta ja aineisto on kerätty vasta coachingin jälkeen, mikä heikentää tutkimuksen tieteellisyyttä osaltaan. (McGovern et al. 2001, 5-9.)

Myös De Meuse et al. tarkastelivat artikkelissaan (2009) ROI:n käsitettä ja totesivat, että se voi olla haastava käsitellä ja mitata, joskin ymmärtävät halun mitata johdon coachingin tuloksellisuutta. Heidän mukaansa ROI:n mittaamisessa vaikuttavat useat tekijät, kuten coachin ammattitaito, coaching-prosessin kesto ja intensiivisyys, valmennettavan vastaanottokyky ja mukautuvuus, coachingin perimmäinen syy, organisaatiokulttuuri sekä useat muut tekijät. (De Meuse et al, 2009, 9.)

Vaikuttavuus siten voi olla mitattavissa, mutta ei kiistattomasti. Seuraavassa tarkastelen onnistuneen coachingin reseptiä tarkemmin.

3.3 Onnistuneen coachingin resepti

Coachingilla on paljon positiivisia vaikutuksia ja sitä voitaneen jollain tapaa mitata, joten on syytä maksimoida coaching-koulutuksen hyödyt. Lopputuloksena McGovern et al. (2001, 4-6) ehdottavat, että onnistuneessa coachingissa tulisi kiinnittää erityistä huomioita seuraaviin asioihin:

1. Coachin valintaan. Coachin ja valmennettavan välinen vuorovaikutussuhde on coachingin onnistumisessa olennainen, jolloin tulee kiinnittää erityistä huomiota ns. paritustilanteeseen, sopivan coach / valmennettava -parin muodostamiseen.
2. Organisaation tuki, erityisesti valmennettavan oman esimiehen, oli keskeinen coachingin onnistumisessa. Tässä myös viestinnällinen näkökulma korostui, kuinka coachingista viestittiin organisaatiossa

yleisesti. Viestinnälliset ongelmat johtuivat tutkimuksen mukaan muun muassa kielteisestä viestinnästä johdolle tai HR:lle sekä organisaatiokulttuurin väheksyvä tai kielteinen mielipide coachingista yleisesti.

3. Tuloksien mittaaminen ja julkaiseminen organisaatiossa. Johtajat raportoivat useita käyttäytymisen positiivisia muutoksia ja muutoksia organisaatiotasolla, jotka kannustavat jatkamaan coachingia laajemminkin ja hyväksymään sen henkilöstön ja johdon kehittämistapana jatkossakin.
4. Coachingin hyödyt ja investoinnin kannattavuus on saanut empiiristä tukea, jolloin artikkelin kirjoittajat kannustavat tekemään coachingista koko organisaatiolle avoimen, mikä voisi kehittää lumipalloefektimäisesti organisaatiota entistä enemmän.

Lindbomin mukaan (2007, 102) coachingin tehokkuus ja toimivuus perustuvat sen jatkuvuuteen. Organisaatioiden tulisi kouluttaa esimiehiään näkemään coachingin strateginen näkökulma ja coaching menestyksen apuvälineenä.

Seuraavassa osiossa käsitelen johtamistyylejä ja Leader-Member Exchange eli LMX-teoriaa, jotka ovat keskeinen osa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Coaching on vahvasti vuorovaikutuksellinen suhde ja tässä tutkimuksessa tutkitaan erityisesti esimiehen ja alaisen välistä coachingia, jolloin LMX-suhde ja pohjimmiltaan esimiehen ominainen johtamistyyli korostuvat. LMX on hyödyllinen näkökulma myös organisaation johtamisen kehittämisessä, sillä johtaminen on pohjimmiltaan vuorovaikutusta. On mielekästä tietää, kuinka vahvalla tasolla esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on ja voiko sitä jollain tavalla kehittää paremmaksi. Tässä tutkimuksessa tarkastelen coachingin vaikutuksia muun muassa esimiehen johtamistyyliin, joten on syytä aloittaa johtamistyylien esittelyllä.

4 JOHTAMISTYYLIT JA LMX COACHINGISSA

4.1 Erilaiset johtamistyylit

Coachingin ja sen vaikuttavuuden lisäksi johtamistyylit ovat keskeinen osa tätä tutkimusta. Tutkimuksessani on tarkoituksena selvittää yhtenä osa-alueena coachingin vaikutuksia johtamistyyliin, joten aloitan johtamistyylien määrittelyllä. Johtamistyyliä on tutkittu johtamisen historiassa kautta aikojen, ja yhtenä nykyaikaisena johtamistyylinä on paljon tutkittu valmentavaa johtamistyyliä (mm. Goleman 2000, Carlsson ja Forssell 2012), mitä tarkastelen myös tässä tutkimuksessa.

Johtajuustyyleistä ja johtajuusteorioista löytyy klassisia malleja, mm. Lewinin autoritäärisen, demokraattisen ja antaa mennä -tyylit, Mitzbergin kymmenen johtajan eri roolia, johtajuuden tilannesidonnaisuus ja niiden kuusi erilaista johtamistyyliä (mm. Goleman 2000) sekä valtuuttamisen tai voimaantumisen teorialat (mm. Ciulla 1998). Yksi klassinen tapa luokitella johtamistyyliä on Kurt Lewinin ja kollegoiden jo 1939 esittelemä teoria kolmesta johtajuustyylistä:

- Autoritaarinen tyyli (käskevä, etäinen, kylmä, johtajakeskeinen)
- Demokraattinen tyyli (avoin, kannustava, lämmin, osallistava)
- Antaa mennä-tyyli / Laissez faire (luottamus että alaiset hoitavat homman)

Lewinin teoriaa on käytetty monessa johtamisen tutkimuksessa pohjana ja se soveltunee vielä tänäkin päivänä karkeaksi jaottelutyyliksi. Sen perusteella voitaneen arvioida myös eri coachien tyyliä vetää coachingsessioita.

Esimiehellä on johtamisparadigman mukaan joko manageriaalinen rooli asioiden johtajana tai leadership-rooli ihmisten johtajana, tai jonkinlainen yhdistelmä näistä. Carlsson ja Forssell (2012) esittelivät valmentavan johtamistyylin kolmantena tyylinä näiden perinteisten lisäksi, jossa yhdistyy osia molemmista piirteistä sekä motivationaalinen valmentaja-elementti. Manageri tyytyy yleensä seuraamaan prosesseja, hallintoa ja toimintatapoja ja niiden mittareita, kun taas leaderi pyrkii huomioimaan ihmiset ja luomaan visiota alaisilleen ja luomaan merkityksiä. Coachaava johtamistyyli yhdistää molempia ja pyrkii tsemppaamaan johdettaviaan kohti parempia tuloksia ja yhteishenkeä, yksilönä ja yhteisönä. (Carlsson & Forssell 2012, 34-35.)

Tämä valmentava tyyli vaatii omanlaisia taitoja. Valmentavan esimiehen keskeisiä taitoja ja ominaisuuksia ovat Ristinkankaan ja Ristikankaan (2013, 13-15) mukaan empatiakyky, taito kuunnella ja kysyä relevantteja, tarkkoja tai avoimia kysymyksiä, vahvat vuorovaikutustaidot, kyky luoda luottamusta sekä kyky johtaa keskustelua ja koko prosessia tavoitteellisesti. Myös Viitalan (2007a, 88,91) mukaan coachingia hyödyntävä johtamistyyli vaikuttaa myönteisesti organisaation suoriutumiseen sekä yleiseen työtyytyväisyyteen.

Valmentavan tyylin lisäksi tilannesidonnaisuus on olennainen osa johtamistyylin valintaa ja soveltamista. Daniel Goleman (2000) luokitteli tutkimuksensa perusteella kuusi tilanteeseen sidottua johtamistyyliä, joiden tulee mukautua tilanteen mukaisesti mielekkäällä tavalla:

1. Pakottava johtamistyyli on hyödyllinen kriiseissä ja yllättävissä muutoksissa. Tyyli edellyttää usein alaisilta tottelemista ja kuuliaisuutta. Tätä tyyliä kuvaa lause "Tee kuin sanon".
2. Arvovaltainen johtamistyyli suuntautuu tulevaan ja edistää ihmisten motivaatiota. Tyyliä kuvaa lause "Tehdään minun tahdissa".
3. Yhdistävä johtamistyyli korostaa sopusointua, yhteistoimintaa ja keskinäistä luottamusta. Tyyliä kuvaa lause "Ihmiset tulevat ensin".

4. Demokraattinen johtamistyyli pyrkii kuuntelemaan alaisia ja haluaa neuvotella alaisten kanssa ja saada heidät mukaan. Tyyliä kuvaa lause "Mitä mieltä sinä olet?".
5. Suuntaa näyttävä johtamistyyli, jossa johtaja haluaa itse näyttää esimerkkiä. Tyyliä kuvaa lause "Tule mukaan".
6. Valmentava tai coachaava johtamistyyli pyrkii auttamaan ja rohkaisemaan alaisia löytämään omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tyyliä kuvaa lause "Kokeile tätä".

(Goleman ym. 2002, 55-88, Harvard Business Review, March-April 2000, 82-83)

Goleman nostaa esille teoriassaan (2002) myös, kuinka tunneälyn käyttäminen voi tehdä johtamisesta paremmin tilannetta huomioivaa ja auttaa esimiestä kehittymään itse. Tunneälyyn perustuvista tyyleistä on Golemanin mukaan usein hyötyä erityisesti seuraavilla johtajuuden osa-alueilla:

- Rakentavan palautteen antaminen
- Kyky sietää tai ymmärtää monimuotoisuutta ja erilaisuutta
- Tiimien ja ryhmien luominen.

Tunneälyä voidaan siten hyödyntää työelämässä monessa keskeisessä toiminnossa ja yhdistää tilannesidonnaiseen johtamistyyliin mielekkäällä tavalla. Johtamistyylin analyysin lisäksi esimiehen johtamista voidaan tarkastella roolien kautta, mihin pureudun seuraavassa osiossa.

4.2 Esimiehen erilaiset roolit

Johtamistyylien lisäksi johtamista ja esimiehen käyttäytymistä voidaan tarkastella roolien kautta. Henry Mintzberg esitteli esimiehen erilaiset roolit (1980, 92-93), joiden mukaan esimies käyttäytyy ja ajattelee. Roolit voivat liittyä seuraaviin kolmeen isompaan teemaan:

- Päätöksentekoon liittyvät roolit: Yrittäjä, ristiriitojen ratkaisija, resurssien jakaja, neuvottelija
- Viestintään liittyvät roolit: Havainnoitsija, tiedon jakaja, puheenjohtaja
- Ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit: Ihmisten johtaja, keulakuva, yhteydenpitäjä.

Rooleja on siten useita erilaisia ja ne voivat olla päällekkäisiäkin samalla henkilöllä. Nonakan & Takeuchin (2011) teoriassa nykypäivän johtaja kykenee yhdistämään useita rooleja tehtävässään. Teoriassaan professorit esittelevät, kuinka tämän päivän tietoyhteiskunnan esimies on:

- **Filosofi**, joka pureutuu ongelman ytimeen ja tekee yleisiä johtopäätöksiä satunnaisen tarkkailun kautta.
- **Mestari-käsityöläinen**, joka ymmärtää tilannesidonnaiset avainasiat ja pystyy toimimaan välittömästi niiden mukaisesti.
- **Idealisti**, joka toimii sen mukaan, minkä uskoo olevan oikein ja parhaaksi yritykselle sekä yhteisölle.
- **Poliitikko**, joka kannustaa ihmisiä toimimaan.
- **Novellisti**, joka hyödyntää vertauskuvia, tarinoita ja retoriikkaa.
- **Opettaja**, joka opettaa hyviä arvoja ja vahvoja periaatteita niille, jotka haluavat niitä oppia.

Tietoyhteiskunnan ihanne-esimiehen lisäksi coaching on yksi keskeinen taito, jossa voidaan varmasti yhdistää Nonakan ja Takeuchin eri rooleja ja mahdollistaa coachattavan oppiminen ja kehittyminen. Ellinger ja Bostrom (1999) esittelivät kahdentyyppistä coaching-tyyliä: Kontrollioiva, jossa coach pyrkii ohjailemaan ja hallitsemaan valmennettavaa. Toinen tyyli on voimaannuttava tyyli, jossa coach pyrkii motivoimaan ja kannustamaan valmennettavaa oivaltamaan itse asioita. Ellinger ja Bostrom (1999) kysyivät tutkimuksessaan 12 johtajalta, millaisilla keinoilla he mahdollistavat alaitensa oppimisen. He identifioivat vastausten perusteella 13 erilaista fasilitaattoria: neljä voimaannuttavaa ja yhdeksän muuta fasilitaattoria.

Voimaannuttavat keinot olivat seuraavanlaiset:

1. Kysymysasettelut kannustavat työntekijää ajattelemaan itse

2. Olemalla mahdollistaja, resurssien tarjoaja ja esteiden poistaja
3. Siirtämällä omistajuutta työntekijälle
4. Pidättäytymällä vastaamasta suoraan kysymyksiin.

Muut tyypit tai keinot olivat:

1. Antamalla palautetta työntekijälle
2. Pyytämällä palautetta työntekijältä
3. Käsittelemällä asioita yhdessä puhumalla
4. Luomalla ja kannustamalla oppivaa ilmapiiriä
5. Ilmaisemalla tavoitteita ja luomalla isompaa kuvaa
6. Asettumalla toisen asemaan ja näkökulmaan
7. Pyrkimällä laajentamaan työntekijän näkökulmia näkemään asioita erilailta
8. Käyttämällä analogioita, esimerkkejä, keissejä
9. Kannustamalla muitakin mahdollistamaan oppimisen ilmapiiriä.

(Ellinger & Borstrom, 1999, 762-765.)

Ellingerin ja Borstromin tiivistävät mielestäni hyvin coachingin piirteitä esimiehen näkökulmasta, jossa vuorovaikutus korostuu. Esimiehen ja alaisen välinen suhde onkin vahva vuorovaikutuksellinen suhde. Seuraavassa LMX-osiossa tarkastelen tätä vuorovaikutuksellista suhdetta osana johtamistyyliä ja coachaavaa johtamisotetta.

4.3 Leader-Member Exchange coachingissa

Esimehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on tässä tutkimuksessa merkittävässä roolissa, sillä esimies pyrkii vaikuttamaan alaisensa käyttäytymiseen coachingin keinon ja suhde on vahvasti vuorovaikutuksellinen. Graenin ja Uhl-Bienin Leader-Member Exchange (LMX) -teoria (1995) tarkastelee esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta. Tätä LMX:ää on myös Gonzáles tutkinut omissa tutkimuksissaan (2008).

Organisaatiossa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde on keskeinen

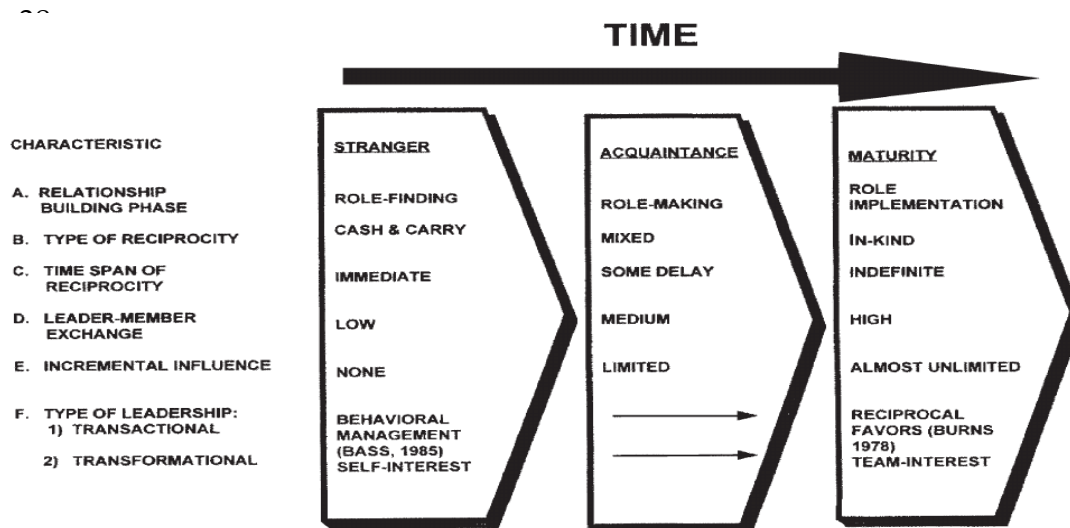
osa koko organisaation toimivuutta. Tätä vuorovaikutusta on tutkittu paljon LMX-teoriassa, joka liittyy oleellisesti manager as coach -lähestymistapaan. Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat esittäneet LMX-teoriaa ja tutkineet sitä merkittävästi.

Heidän mallissaan prosessi alkaa "**Muukalainen**" eli **Stranger** -vaiheella, jolloin kumpikaan osapuoli ei vielä tunne toisiaan ja suhde on tyypillisesti transaktionaalinen ja sopimukseen perustuva. Esimiehet antavat alaiselleen sen mitä on tarpeen ja alaiset tekevät sen mikä on tarpeen, ei enempää, ei vähempää.

Seuraava vaihe on "**Tuttava**" eli **Acquaintance** -vaihe, jossa jommankumman osapuolen tekemän tarjouksen ja tarjouksen hyväksymisen myötä suhde syvenee. Vuorovaikutus ei ole enää pelkästään sopimukseen perustuvaa vaan siinä on piirteitä vapaaehtoisesta sosiaalisesta vaihdannasta. He jakavat keskenään enemmän resursseja ja tietoa, sekä henkilökohtaisella tasolla että työhön liittyvissä asioissa. Vaihe on silti arka ja tunnusteleva ja vuorovaikutus on silti rajoittunutta kestoltaan.

Kolmannessa vaiheessa, "**Kypsyneessä**" eli **Maturityssä** vuorovaikutussuhteessa, suhde on edennyt vahvalle pohjalle ja vuorovaikutus on monipuolista ja syvempää, kuin aiemmin. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja se on kestoltaan pidempää. Molemmat osapuolet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan sekä olettavat saavansa tukea tarvittaessa. Vuorovaikutus ei ole enää pelkästään käyttäytymiseen perustuvaa vaan siihen liittyy myös tunteita ja vastuuta. (Graen ja Uhl-Bien, 1995, 232-235.)

Vahvan LMX-suhteen ja suoriutumisen parantumisen välillä on löydetty useiden meta-analyysien mukaan positiivinen korrelaatio, jossa sekä coachingilla että suoriutumisella oli positiivinen yhteys (Gerstner & Day, 1997). Gerstnerin ja Dayn tekemän meta-analyysin (1997) mukaan LMX:n laadukkaat suhteet esimiesten ja alaisten välillä voi selittää 9-30% alaisten suoriutumisesta, eli parhaimmillaan jopa vajaan kolmanneksen. Kuviossa 7 on koottu LMX:n tasot.



KUVIO 7 LMX-suhteen tasot (Graen & Uhl-Bien 1995, 233)

Liisa Mäkelä ja Riitta Viitala tarkastelevat LMX-teorian ja esimiescoachingin välistä yhteyttä artikkelissaan "Looking coaching leadership through LMX-theoretical lenses: A future research agenda" (2009). Itse asiassa jokainen johtaja-alainen -suhde, dyadi, on ainutlaatuinen, jota LMX-teoria tarkastelee tarkemmin. Mäkelän ja Viitalan artikkelin (2009) mukaan LMX:n ja coachaavan johtamisen välistä suhdetta on tutkittu empiirisesti vasta vähän. He kysyvät artikkelissaan, luovatko coachaavaksi esimieheksi luokitellut esimiehet vahvempia LMX-suhteita alaisiinsa kuin ei-coachaavat esimiehet? Tai miten tuo LMX-suhde muuttuu ajan saatossa coachaavilla esimiehillä, jos se nyt koetaan aiempien tutkimusten mukaan muodostuvan nopeasti ja pysyvän suhteellisen samankaltaisena?

Pousan & Mathieun tutkimuksessa puolestaan tarkasteltiin kahta B2B- ja B2C-myyjistä koostuvaa ryhmää kahdesta eri organisaatiosta Kanadasta ja Latinalaisesta Amerikasta, ja kyselytutkimuksessa vastauksia oli yhteensä 176 kappaletta. He analysoivat tulokset tilastollisesti käyttäen lineaarista regressiota ja löysivät tilastollisesti merkitsevän korrelaation manager as coach -coachingin ja työntekijöiden suoriutumisen välillä. Tutkijat olivat huomioineet taustamuuttujina mm. myyntikokemuksen, ajan tehtävässä ja ajan yhtiössä.

Tutkimuksen mukaan esimiesten antama coaching kohensi suoriutumista ja voisi olla validi tapa kehittää työntekijöiden suoriutumista työssään eri organisaatioissa ja siten parantaa koko organisaation suorituskykyä. Suorituskykyä ei ole yleensä helppo mitata määrällisesti luotettavasti, vaikka positiivinen yhteys onkin tutkimuksissa osoitettu. Tutkimuksessa näytteet olivat valikoituja coachausta saaviin myyntihenkilöihin, jossa henkilö vastasi sekä riippumattomiin että riippumattomiin muuttujiin. Taustamuuttujana ei ollut myöskään huomioitu kollegoiden tarjoamaa informaalia coachausta, jota voi organisaatioissa aina tapahtua. (Pousa & Mathieu, 2014, 80-84.)

Voidaan myös artikkelin ja taustateorian perusteella aiheellisesti kysyä, millä tavalla vahva LMX-suhde eroaa coachingista? Vai ovatko ne käytännössä sama ilmiö, onko coachaava esimies aina vahva vuorovaikutussuhde LMX-teoriassa ja toisinpäin, onko vahva LMX-suhde aina coachaavaa johtamista?

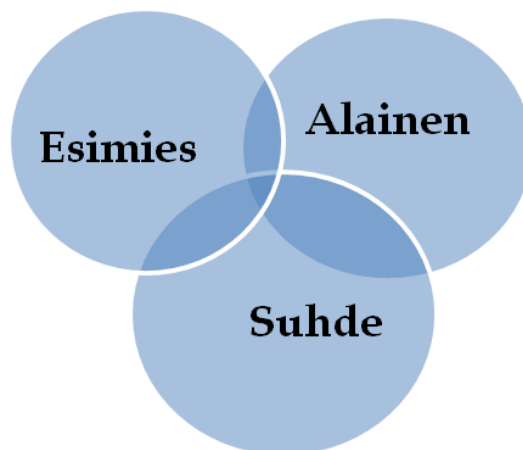
Viitalan viitekehityksen mukaan tietojohdaminen ja coaching ei ole yksisuuntaista vaikuttamista johtajalta alaiselle vaan kaksisuuntaista ja yksilötasolta ryhmätasolle. Viitalan tutkimuksen mukaan yhden coachin taidot ja vuorovaikutus koettiin jokaisen kohdalla eri tavoin, jokaisella oli oma mielipide johtajan käyttäytymisestä: osa voi kokea saman coachin tai johtajan epäpätevänä kun taas toinen voi pitää häntä loistavana coachaavana esimiehenä. Tämä on syytä aina tiedostaa coaching-koulutuksessa. (Viitala 2004a, 2004b.)

Viitala (2004a) kehitti tietojohdamisen viitekehityksen, jolla voi tarkastella coachingia. Viitalan mukaan coachaava johtamistyyli sisältää neljä eri piirrettä:

1. Ohjaava johtaminen, jossa johtajat pyrkivät tuomaan yleiseen keskusteluun näkyvästi erilaista tietoa, palautetta, visioita ja strategioita, jotka ohjaavat organisaatiota.
2. Oppimisen mahdollistavan ilmapiirin luominen organisaatiossa, jossa johtajat pyrkivät purkamaan kannustavan ja oppivan organisaation esteitä.

3. Yksilötason ja ryhmätason oppimisen mahdollistaminen ja siihen kannustaminen.
4. Johtaja roolimallina, jolloin johtajan omasta oppimishalusta ja kehittymishalusta otetaan mallia.

Viitalan viitekehyksessä korostuvat siten kannustava ja avoin ilmapiiri, jossa oppiminen on mielekäs tapa kehittää itseä ja organisaatiota. Tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty tyypillisesti vain joko johtajan näkökulmaan tai alaisen. Graenin ja Uhl-Bienin mukaan (1995, 228) johtamisen tutkimuksessa on keskitytty paljon vain johtajan näkökulmaan, kuten piirreteorioihin tai johtamistyyliin, kun pitäisi tarkastella myös kahta muuta isoa domainia, aluetta, eli alaista sekä erityisesti näiden välistä kahdenkeskistä eli dyadista vuorovaikutussuhdetta.



KUVIO 8 Johtamisen tutkimisalueet. Graen ja Uhl-Bieh, suomennettu (1995, 221)

Artikkelissaan Graen ja Uhl-Bien (1995) esittelivät kolme tutkimusta (Basu 1991, Tierney 1992, Scott 1993), joissa yhdistämällä nämä kolme domainia, saatiin regressioanalyysillä voimakkaampia korrelaatioita, kuin vain yksittäisillä muuttujilla, kun tarkasteltiin johtamisen lopputulosta, esimerkiksi alaisen innovatiivisuutta. (Graen ja Uhl-Bien, 1995, 222.)

Jos tarkastellaan vain esimiestä johtamisen omana domaininaan, on Graenin ja Uhl-Bienin mukaan olennaista kysyä, millaisia ominaisuuksia ja

millainen käytös johtajalla sitten tulisi olla, jotta saavutetaan halutut tavoitteet ja lopputulos? Johtajasta voidaan tutkia piirteitä, käyttäytymistä, mielipiteitä ja asenteita sekä vallankäyttöä. Voidaan myös tutkia alaista ja hänen mielipiteitään, ominaisuuksiaan ja millaisia yhdistelmiä vaaditaan, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. Voidaan tutkia myös näiden välistä suhdetta, ja millainen olisi täydellinen kombinaatio esimerkiksi luottamusta, kunnioitusta ja muita vuorovaikutustekijöitä ja miten tätä suhdetta voidaan kehittää systemaattisesti, jotta saavutetaan haluttu johtamisen lopputulos? Kun nämä kolme domainia yhdistetään tutkimuksessa, voidaan kirjoittajien mukaan saada aikaan kattavia selvityksiä siitä, miten kehittää johtamista ja esimiesten ja alaisen välistä vuorovaikutusta, erityisesti operationalisoimalla LMX-teoria mukaan johtamisen kehittämiseen. (Graen ja Uhl-Bien, 1995, 223-224.)

Graen ja Uhl-Bien esittelivät artikkelissaan (1995, 230) kaksi vuoden pituista pitkittäistutkimusta, joissa he tutkivat, mitä tapahtuisi, jos esimiehet koulutettaisiin antamaan jokaiselle alaiselleen mahdollisuuden kehittää vahva esimies-alaisuhde. Tulosten mukaan niiden työntekijöiden tuottavuus ja suoriutuminen kasvoivat huomattavasti, jotka kehittivät vahvan LMX-suhteen esimiehensä aloitteesta. Myös kyseisten työntekijöiden koko yksikön suoriutuminen koheni. Muun muassa näiden tutkimusten pohjalta Graen ja Uhl-Bien rakensivat Leadership Making -mallinsa. (Graen ja Uhl-Bien, 1995, 230-233.)

Graenin ja Uhl-Bienin mukaan jokainen vuorovaikutussuhde on yksilöllinen ja kestää oman aikansa kehittyä, eivätkä kaikki kehity edes toiselle tai kolmannelle tasolle (1995, 223). Jotkin LMX-suhteet jäävät muodolliselle, sopimukseen ja rooleihin perustuvaan Bassin (1985) muotoilemaan transaktionaaliseen vuorovaikutukseen ilman vastavuoroista sosiaalista vaihdantaa. Esimies suorittaa rooliaan ja alainen tottelee, koska se kuuluu hänen tehtäväänsä ja hän voi saada toiminnastaan taloudellisia kannustimia. Motiivit ovat siten usein yksilöllisiä ja itsekkäitä, ilman ryhmän tai organisaatiotason hyötynäkökulmaa.

Graenin ja Uhl-Bienin mukaan ne dyadisiet LMX-suhteet, jotka ovat toisella eli Tuttava-tasolla, palautuvat lopulta takaisin ensimmäiselle tasolle, jos ne eivät saavuta ajan kuluessa kolmatta, syvempää kypsyyttä tasoa. Näin ollen hyvin alkanutta johtaja-alaissuhdetta tulee kehittää ja siitä tulee huolehtia, jotta se etenee syvemmälle tasolle, tai se kuihtuu pois. (Graen & Uhl-Bien 1995, 232.)

Sen sijaan kypsyneet LMX-suhteet voivat laajentua ja syventyä entisestään, jolloin alaiset ja esimiehet menevät pidemmälle kuin ikinä menisivät muodollisessa vuorovaikutuksessa ja suhteesta tulee enemmän kaverillinen kuin roolien sävyttämä hierarkia. Tutkimusten mukaan juuri tällainen vahva LMX-suhde voi kehittää yksilöiden suoriutumista ja siten myös koko organisaation suoriutumista, ja esimiehiä tulisi kouluttaa ja kannustaa tarjoamaan mahdollisuus alaisilleen kehittää vahva LMX-suhde heidän kanssaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 233.)

Vahvaa LMX-suhdetta leimaavat vahva luottamus, kunnioitus ja sitovuus molempien osalta. Esimies voi esimerkiksi tarjota valmennettavalleen syvempää tietoa, laajempaa apua ja tukea verrattuna muihin työntekijöihin ja syventää näin vuorovaikutussuhdetta. Valmennettava puolestaan voi ottaa vastaan enemmän vastuuta, syventää omistautuneisuutta ja motivaatiota yhtiötä ja tehtäväänsä kohtaan sekä panostaa enemmän suoritukseensa. (Graen ja Uhl-Bien, 1995, 222.)

LMX-teorian lisäksi on hyvä myös huomioida transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuuden ja vuorovaikutuksen ero. Bassin mukaan (1985, 31) transformationaalinen johtaja motivoi alaistaan tekemään itse enemmän kuin mitä odotettiin, ei vain ulkoisten palkkioiden toivossa tai sanktioiden pelossa. Vuorovaikutus voi perustua myös vaihtokauppaan voimaannuttamiseen sijaan, jolloin LMX-teorian mukaan suhde ei välttämättä ole vahva ja pitkäkestoinen. Transformationaaliseen ja transaktionaalisen johtamistyylin lisäksi Ekvall ja Arvonen esittivät (1991) kolmatta tyyliä: Muutosorientoitunut johtamistyyli. Johtamistyyllissä esimies luo visioita,

hyväksyy uusia ideoita, tekee nopeita päätöksiä, kannustaa yhteistyöhön ja on varovainen.

Tässä osiossa käsittelin coachaavaa johtamistyyliä ja sen piirteitä sekä LMX-teoriaa osana vuorovaikutusta ja coachingia. Vahvalla vuorovaikutuksella on tutkimusten mukaan keskeinen rooli onnistuneessa ja voimaannuttavassa coachingissa. Seuraavassa osiossa käsittelem enemmän tätä coachingin ja LMX:n välistä suhdetta.

4.4 LMX:n ja coachingin välinen suhde

LMX:llä ja coachingilla vaikuttaisi siten olevan paljonkin yhteistä vuorovaikutuksellista rajapintaa. Tässä osiossa tarkastelen coachingin ja LMX:n välistä suhdetta. Sue-Chang, Cheng ja Lam esittelivät artikkelissaan (2011) tutkimuksensa, jossa he tarkastelivat coachingin ja LMX:n välistä suhdetta. Tutkimukseen osallistui 270 esimies-alainen -paria kahdesta kiinalaisesta yrityksestä. Työntekijöille ja heidän coachaaville esimiehilleen annettiin strukturoitu kyselylomake paikan päällä, jossa tutkimus suoritettiin.

Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Graen & Uhl-Bienin LMX-7 muuttujia/elementtejä (2011, 475), jossa mitattiin eri teemoja, kuten esimiehen coachaamisen motiiveihin liittyviä attribuutteja, *“Esimieheni coachaa minua, koska yritys painostaa häntä tekemään niin”*, *“Esimieheni coachaa minua, koska usko, että minulle annettu tehtävä on haastava”* tai esimiehen näkökulmasta *“Kannustan usein alaistani ajattelemaan, miten hän voi saavuttaa menestystä työssään”*. Aineisto käsiteltiin monipuolisesti tilastollisin menetelmin, kuten regressioanalyysillä, faktorianalyysillä, ja MLwiN-analyysillä, joilla vertailtiin eri ilmiöiden vaikuttavuutta aineistossa ja osuutta toisiinsa sekä annettuihin hypoteeseihin. (Sue-Chan et al. 2011, 486-487.)

Alaisten mukaan esimiesten antama coaching auttoi heitä kehittymään ja kokivat, että coachingin oli tarkoitus hyödyttää heitä eikä pelkästään esimiehiä itseään. Kirjoittajat tutkivat esimiesten motiiveja coachata alaisiaan kysymällä

tätä alaisilta. Tulosten mukaan LMX oli positiivisesti yhteydessä esimiehen motiiveista annettuihin attribuutteihin eli että esimies tekee coachingia auttaakseen alaistaan kehittymään, ei itsekkäistä syistä. Ja vastaavasti, heikon LMX-tason alaisten attribuutit olivat yhteydessä siihen, kuinka esimieheen liitettiin itsekkäitä motiiveja ja organisaation paineita tehdä coachingia.

Alaisilla ei ole tarvittavaa sosiaalista tietoa arvioida esimiehen motiiveja samalla tavalla kuin vahvemmissa LMX-suhteissa. LMX-suhteen tasolla on siten vaikutusta siihen, kuinka alaiset kokevat coachingin, sen vaikuttavuuden ja esimiehen motiivin tehdä sitä. LMX-suhteen lisäksi annetut attribuutit vaikuttavat tutkimuksen mukaan myös alaisten käyttäytymiseen ja suoriutumiseen niin subjektiivisesti kuin objektiivisestikin, ei vain interpersoonallisiin taitoihin. (Sue-Chan et al. 2011, 487-488.)

Kirjoittajat esittelevät aiempia LMX-tutkimuksia, joissa korkeammalla olevat LMX-suhteet voivat saada enemmän tietoa toisistaan, alainen esimiehestään ja toisinpäin, esimerkiksi vahvuuksista, heikkouksista ja toiveista, mikä tukee urasuunnittelua ja työssäsuoriutumista (Sue-Chan et al. 2011, 468). Artikkelin mukaan LMX-suhde vakiintuu noin kuuden kuukauden kuluessa (Sue-Chan et al. 2011, 472). Heidän mukaansa myös aiemmat LMX-suhteet voivat vaikuttaa tuleviin esimies-alais-suhteisiin ja coachingiin. Alaiset, jotka voidaan arvioida olevan alhaisella LMX-tasolla, voivat kokea coachaavan esimiehen käytöksen odottamattomana.

Tämä voi johtua kolmesta seikasta: Ensiksi, kukaan tai hyvin harva alaisten aiemmista esimiehistä ei ole kiinnittänyt olennaisesti huomiota alaisen etuihin ja näkökulmaan. Toiseksi, alainen voi kokea esimiehen käytöksen olevan ristiriidassa aiempien kokemustensa kanssa ja voi ajatella käytöksen johtuvan jostain muista seikoista. Ja kolmanneksi, jos esimies ei ole aiemmin huomionnut alaisen sosiaalisia ja kehittymisen tarpeita, alainen ei todennäköisesti pidä esimiehen coachingin motivaationa alaislähtöistä näkökulmaa. Heikon LMX-tason alaiset voivat pitää esimiehen motiivina kontekstuaalisia tekijöitä, kuten organisaation yleisen käytännön tai tavan

palkita esimiehiä coachaavasta käytöksestä. (Sue-Chan et al. 2011, 472.)

Vahvemmissa LMX-suhteissa alaiset ovat todennäköisesti hyötynneet esimiestensä käytöksestä aiemmin urallaan ja heitä motivoi jatkossakin vahva vastavuoroisuuden tunne esimiehen kanssa, ja he arvioivat uuden esimiehensä positiivisesti. He myös pitävät saamaansa coachingia hyödyllisenä itselleen ja pitävät esimiehen motivaationa halua auttaa alaista suoriutumaan hyvin tehtävistään ja kokevat, että esimies todella uskoo coachingin hyödyttävän alaista.

Alainen uskoo myös, että esimies haluaa vapaaehtoisesti sijoittaa omaa henkilökohtaista aikaa ja vaivaa alaisen hyväksi ja tehdä uhrauksia näissä, jotta alainen voi kehittyä. Tämä johtaa osaltaan jälleen siihen, että alainen kokee esimiehen coachingin positiivisena asiana ja esimiehen coaching-motivaation johtuvan muusta kuin esimiehen itsekkyydestä tai pakosta. (Sue-Chan et al. 2011, 473.)

Käytännön sovellutuksina Sue-Chan et al. (2011, 489) esittävät artikkelissaan, että coachingissa tulisi huomioida seuraavanlaisia asioita:

- Esimiesten tulee käyttäytyä niin, että alaiset uskovat, että coaching on aidosti heidän hyväksi eikä ainoastaan esimiehen tai organisaation.
- Esimiesten tulee kehittää vuorovaikutuksen laatua alaisen kanssa heti dyadi-suhde alusta lähtien ja niin, että alainen kokee sen kehittävänä.
- Organisaatioiden tulisi auttaa esimiehiä keskittymään paitsi coachingin ja suoriutumisen kehittämiseen, myös itse LMX-suhteen tietoiseen kehittämiseen.
- Koulutus voisi sisältää piirteitä transformationalisesta johtajuudesta enemmän.
- Jokaisella ihmisellä on oma tyyli arvioida ja antaa merkityksiä, mitä pidetään melko stabiilina ja pysyvänä piirteenä. Organisaatio voisi kouluttaa työntekijöitään tulemaan tietoisemmiksi omista attribuointityyleistään sekä auttaa vähentämään negatiivisia

attribuutioita, joita he tyypillisesti voivat liittää eri asioihin, LMX-suhteeseen tai yleisesti suoriutumiseen.

Coachingissa on siten oleellista luoda aito vuorovaikutuksellisen suhde ja kehittää sitä vahvemmaksi ja auttaa esimiehiä tulemaan tietoisemmaksi omasta käyttäytymisestään ja tyylistään. Tiedostamalla ja kehittämällä näitä osa-alueita coachingin lopputulos on paras mahdollinen.

Olen nyt käsitellyt coachingia ilmiönä ja käsitteenä, coachingin vaikuttavuutta ja vaikutuksia, LMX:ää vuorovaikutuksellisena suhteenä sekä johtamistyyliä ja valmentavaa johtamistyyliä. Siirryn seuraavaksi tutkimuksen empiiriseen osioon, jossa käyn ensiksi haastatteluiden toteuttamistavan ja aineiston analysointia läpi, sen jälkeen tieteenfilosofisia taustaoletuksia sekä tutkimuksen pätevyyttä. Lopuksi olen koonnut taulukkoon koko tutkimuksen eri vaiheet.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Empiirinen aineisto

Käytin artikkeleiden ja materiaalin haussa apuna Google Scholaria, Business Source Eliteä, ABI/INFORM Completea, Artoa sekä International Coach Federationin verkkosivujen tietokantaa. Hakusanoina käytin mm. "business coaching", "coaching", "executive coaching", "effective business coaching", "LMX", "LMX + coaching", "Leadership styles" sekä eri versioita näistä.

Empiirinen aineistoni koostuu kuudesta haastattelusta, jotka on taulukoitu taulukossa 4. Haastatteluiden kesto vaihteli 40 ja 56 minuutin välillä. Mukana on yksi esimies viidestä eri organisaatiosta sekä yksi yhden esimiehen alainen, joka arvioi sekä omaa käytöstään että esimiehensä. Haastateltavat ovat kaikki käyneet toimeksiantajan eli suomalaisen BCI - Business Coaching Instituten järjestämän sertifioidun koulutuksen ja pyrkivät soveltamaan saamiaan oppeja omassa organisaatiossaan ja esimiestyössään.

Haastateltavien ikä vaihteli 43-55 vuoden välillä. Heistä yksi oli mies ja naisia oli viisi. Kaikki organisaatiot sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja haastateltavien positio organisaatiossa oli henkilöstön kehittämisen päällikkö tai muu henkilöstön johtamisen positio tai organisaation johtotehtävä. Esimiehet olivat olleet organisaatiossaan neljästä kymmeneen vuotta. Organisaatioiden koko vaihteli kahdeksan työntekijän Suomen organisaatiosta useisiin tuhansiin. Esimiesten käymä toimeksiantajan koulutus ajoittui

aikavälille syksy 2013 - kevät 2015 ja kesti tyypillisesti noin puoli vuotta. Koulutus sisälsi esimerkiksi kuusi kappaletta kahden päivän workshoppeja, vertaiscoachingia, välitehtäviä ja itsenäisiä harjoituksia. Esimiehet olivat käyneet saman koulutuksen kukin. Lisäksi yksi haastateltavista oli osallistunut yhden haastateltavan coachingiin alaisena.

TAULUKKO 2 Haastateltavien taustatiedot.

Funktio ja aika organisaatiossa	Organisaatio	Haastattelun kesto	Haastateltava
Henkilöstöjohtaja, 4v.	Korkeakoulu	48min	Esimes 1
Henkilöstöjohtaja, 7v.	Globaali monialayritys	51min	Esimes 2
Henkilöstön kehittämispäällikkö, 10v.	Julkishallinnollinen organisaatio	50min	*Esimes 3
Henkilöstön kehitysjohtaja, 9v.	Globaali konserni palvelualalla	53min	Esimes 4
Toimitusjohtaja, 8v.	Rahoitusalan organisaatio	40 min	Esimes 5
Osastopäällikkö, 6v.	Julkishallinnollinen organisaatio	56min	*Alainen 1
		Yht: 4h 58min	Yht: 6

5.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Tutkimuksen haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti, sillä heidän tulee tietää tutkittavasta ilmiöstä, coachingista ja pystytään tarjoamaan oleellista tietoa siihen liittyen. Puolistrukturoidun haastattelurungon pohja oli teemahaastattelu, joka rakentui kolmeen osioon: mitä coaching on ja miksi sitä tehdään, millaisia muutoksia sen myötä on ilmennyt ja sen vaikuttavuus.

Aineiston saturaatio eli kylläntymispiste tuli arvioni mukaan saavutettua kuudella henkilöllä, sillä esimiesten kohdalla vastaukset toistuivat jo

kolmannen kohdalla samantyyppisinä. Toimeksiantaja valitsi tietokannastaan soveltuvia henkilöitä, jotka ovat käyneet sertifioidun business coaching -koulutuksen viimeisen parin kolmen vuoden aikana ja kysyi alustavaa kiinnostusta osallistua tutkimukseeni. Sain haastateltavien yhteystiedot ja lähetin sähköpostia, jossa esittäydyin ja kerroin tekeväni tutkimusta toimeksiantajalle ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoululle pro gradu-tutkielmaani.

Kaikki kontaktoidut viisi esimiestä suostuivat haastatteluun kuluvan kesän ja syksyn aikana. Kerroin viestissäni, että tutkin coachingin vaikuttavuutta ja että käsittelen aineiston anonyymisti niin, ettei haastateltavaa voi aineistosta tunnistaa. Kerroin myös, että käsittelen aineiston salatusti eli materiaali on ainoastaan salatulla levyllä eikä toimeksiantaja tai Jyväskylän yliopisto pääse raakamateriaaliin käsiksi, ainoastaan lopulliseen tutkimusraporttiini.

Haastateltavat pitivät infoa kattavana eikä lisäkysymyksiä ilmennyt. Yhden organisaation kohdalla haastateltava korosti, että lopullisessa työssä ei saa esiintyä organisaation nimeä. Kaikki kysytyistä haastateltavista lähtivät innolla mukaan tutkimukseen ja pitivät aihetta ajankohtaisena ja mielekkäänä tutkimuskohteena.

Huomattavana takaiskuna aineiston ja tutkimuksen kannalta oli kuitenkin se, että empiirisen aineiston koko pieneni verrattuna alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaani. Tarkoitukseni oli saada mukaan laajempaa 360-asteen näkökulmaa eli haastatella paitsi esimiehiä, myös heidän omia alaisiaan ja kollegoitaan, jotka voisivat arvioida esimiehensä coachingia ja johtamistyyliä. Kysyin esimiehiltä haastattelun lopuksi, jos heillä olisi mielessä joku sopiva henkilö haastatteluun, joko alainen tai kollega, joka olisi nähnyt esimiehen suoraa toimintaa. Heistä kaikki miettivät asiaa ja selvittivät organisaatiossaan, jos löytyisi sopiva henkilö haastatteluun ja pitivät ideaa hyvänä.

Aikataulutuksellisten ongelmien takia löytyi lopulta vain yksi esimiehen alainen haastateltavaksi. Osa haastateltavista koki, ettei ole aikaa toteuttaa

kyseistä haastattelua loppukesän tai syksyn aikana vaan se menisi loppusyksyyn ja tilanne oli epävarma usean kohdalla, sekä osa koki, ettei ole tarpeeksi läheistä kollegaa tai alaista, joka olisi nähnyt coachaavaa toimintaa erityisesti ennen ja jälkeen koulutuksen, eikä olisi siten merkityksellinen aiheen kannalta.

Toteutin yksilöhaastattelut arkipäivänä Skype-yhteydellä aikavälillä elokuu-syyskuu 2016 haastateltavan ehdottamana ajankohtana. Asun tutkimuksentekohetkellä ulkomailla, jolloin kasvokkain haastattelu ei ollut suunnitelmista huolimatta mahdollista. Skype-yhteys osoittautui aluksi haasteelliseksi ja teknisten ongelmien takia yhtä haastattelua jouduttiin siirtämään uuteen ajankohtaan. Skype-yhteyden aikana oli vain ääniyhteys, ei videoyhteyttä.

Tallensin kaikki haastattelut nauhurille ja siirsin tiedostot salatulle levyllä omalle tietokoneelleni. Haastattelut kestivät kukin noin 40-56 minuuttia. Tutkittavat olivat omassa työhuoneessaan ja itse olin varannut hiljaisen työhuoneen haastatteluiden ajaksi. Kertasin haastattelun aluksi tutkimuksen tavoitteen tutkia coachingin vaikuttavuutta ja kerroin tutkimuksen anonymiteetistä ja ehdottomasta luottamuksesta haastateltavia kohtaan. Kirjoitin haastattelun aikana muistiinpanoja ja luin kysymykset ennakkoon laaditulta paperilta, joka oli kaikkien haastateltavien osalta sama. Sekä toimeksiantaja että ohjaaja tarkastivat ja hyväksyivät haastattelukysymykset ennakkoon. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1.

Olin valmistautunut muokkaamaan haastattelukysymyksiä ensimmäisen haastateltavan jälkeen, mutta kysymykset osoittautuivat toimiviksi eikä haastateltavista kukaan ilmaissut lopuksi, että olisi aiheeseen liittynyt ollut tarpeen kysyä jotain muuta lisäksi. Annoin jokaiselle haastateltavalle riittävästi aikaa reflektoida ja tiivistin jokaisen osion jälkeen aiemman teeman. Lopuksi kertasin koko haastattelurungon ja kysyin, oliko vielä jotain, mitä haluaisi aiheeseen liittyen kertoa, mikä osoittautui myös hyväksi loppureflektoinniksi haastateltavien osalta. Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelevia ja rentoja,

jossa haastateltava oli eniten äänessä eikä haastateltavia tarvinnut erityisesti ohjata tai motivoida, muutoin kuin teemasta toiseen siirtymiset. Haastateltavat kokivat tutkittavan ilmiön mielekkäänä. Haastatteluiden jälkeen jäi hyvä mieli ja koin, että haastattelu onnistuivat hyvin.

Litteroin jokaisen haastattelun yksitellen noin viikon kuluessa haastattelun toteuttamisesta. Litterointityyli on peruslitterointi, jolloin sisällytin tekstiin vain asiasisällön merkityksen ja sisällön kannalta oleelliset sanat, en puhekielisiä fraaseja, täytesanoja, toistoja, kesken jääneitä sanoja tai turhia äännähdyksiä, kuten "tuota noin niin" tai "juuh elikkäs" tai fonologisia painotuksia. Litteraatiota kertyi yhteensä 26 sivua. Toteutin analyysin sisällönanalyysillä, jossa hyödynsin vain ääneen todettuja ilmaisuja, enkä esimerkiksi piilomerkityksiä.

5.3 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoituksena on purkaa saatu materiaali ja saada siitä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Induktiivisessa sisällönanalyysissä sisältöä kuvaavat teemat ohjautuvat aineistosta käsin. Metodi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ohjailevat. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällöllisten väittämien tunnistaminen on oleellista, jotta voidaan hahmottaa aineiston yleiskuva. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95; Kylmä & Juvakka 2012, 112-113, 117-119.)

Aineiston pelkistäminen eli redusointi tarkoittaa, että analyysin raakadata pelkistetään tutkimuskohteen kannalta ja karsitaan siihen liittymätön sisältö. Dataa voidaan pelkistää tiivistämällä tai pilkkomalla. Yksiköksi voi muodostua laadullisessa aineistossa yksittäiset sanat ja virkkeet, jotka kuvaavat tukijan mielestä aineistoa hyvin.

Ryhmittely eli klusterointi puolestaan tarkoittaa analyysitapaa, jossa käydään läpi kootut ilmaisut ja etsitään samankaltaisia tai eroavia ilmaisuja.

Ilmaisuja tai termejä voidaan tämän jälkeen rymitellä tai yhdistellä isommiksi kokonaisuuksiksi ja nimetä kuvaavalla luokan nimellä. Analyysin avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma ja saamaan siinä auttavia vastauksia. (Kylmä ym. 2008, 24-25; Alasuutari 2011, 42-43; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.)



KUVIO 9 Aineistolähtöisen analyysin vaiheet (mukaillen Kylmä & Juvakka, 2012, 116)

Käsitteelin aineistoni sisällönanalyysillä, jossa yhdistin induktiivista päättelyä teorialähtöiseen deduktiiviseen päättelyyn. Aineistoni analyysissä oli kolme päävaihetta:

- Aineistoon tutustuminen pääpiirteittäin lukemalla kolmeen kertaan läpi.
- Aineiston luokittelu kysymyksittäin ja toistuvien vastausten maalaaminen värillä. Aineiston redusointi, pelkistäminen ja klusterointi isompiin luokkiin sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen.
- Toistuvien vastausten piirteiden erittely, taustalla mahdollisesti vaikuttavien syiden ja seurausten arviointi ja vertailu suhteessa johtamistyyliin, coachingiin ja coachingin vaikuttavuuteen.

Kyngäs ja Vanhanen esittelivät metodikirjassaan (1999, 4-8) sisällönanalyysin tutkimusmetodina, jonka tarkoituksena on tiivistää ja käsitteellistää tutkittava kohde. Heidän mukaansa on kaksi tapaa tehdä sisällönanalyysiä: induktiivisesti aineistosta käsin tai deduktiivisesti teoriasta ja käsitteistä käsin.

Induktiivisella metodilla voidaan pelkistää, ryhmitellä ja käsitteellistää eli abstrahoida saatu aineisto. Deduktiivisella metodilla puolestaan voidaan hyödyntää aiempaa teoriataustaa, jolloin aineistosta nostetaan teorian kanssa yhteensopivia asioita, sillä termit ovat jossain määrin jo vakiintuneet ja saaneet

tieteellistä tukea. Deduktiivisessa päättelyssä aineistosta muodostetaan loogisen päättelyn avulla johtopäätöksiä, kun taas induktiivisessa päättelyssä yksittäisistä palasista muodostetaan yleistyksiä. Yleistämällä voidaan saada uutta tietoa aikaiseksi, mutta induktiivisesti päätellyt tulokset eivät välttämättä ole yksiselitteisesti totta. (Saarinen, 2001, 246, 261.)

Luin litteroidun aineiston kolmeen kertaan läpi, minkä jälkeen boldasin jokaisen haastattelukysymyksen kohdalta mielestäni aiheeseen liittyvät virkkeet ja termit. Tämän jälkeen keräsin boldatut kohdat yhteen dokumenttiin, jossa värikoodilla erotin haastateltavat toisistaan ja keräsin vastaukset kysymysten alle kootusti. Koottua aineistoa kerääntyi yhteensä seitsemän sivua. Tämän jälkeen keräsin kunkin kysymyksen alta hyvin aineistoa kuvaavia sitaatteja raporttiin sekä pelkistin usein toistuvia termejä tai asioita yhteen isompien luokkien alle. Ohessa esimerkki analyysin vaiheista:

Haastattelukysymys 2 (Liite 1).

“Mitä mieltä olet coachingista, mitä se on ja miksi sitä tehdään?”

“Se antaa hirveen hyvät valmiudet auttaa ihmistä strukturoimaan ja löytämään ne asiat, mitkä on merkityksellisiä, pääsemään itse päätöksiin. Tietyllä tavalla selkeyttämään ajatuksia. On hirveen tärkeää, milloin se on oikea työväline. Kaikki keskustelut ei ole coachaamista, on paljon mikä auttaa, opettaa ja neuvoo, mutta coaching on tiettyihin sopiva.” (Esimies 4)

Oheinen sitaatti on poimittu peruslitteraatiosta Esimies 4:n haastattelusta merkityksellisenä virkkeenä jatkokäsittelyyn, sillä se sisältää tiivistetysti ajatuksia siitä, miksi coachingia tehdään ja mitä se ei ole, mitkä viittaavat taustateorian kanssa yhteneväisesti coachingin piirteisiin. Kyseisestä sitaatista poimin mielestäni merkitykselliset sanat:

“Antaa valmiuksia, auttaa strukturoimaan ja löytämään merkityksiä, oma päätöksenteko, selkeyttää ajatuksia, työväline.”

Tästä luokittelin tiivistetysti coachingin tekemiseen vaikuttavia syitä ja vaikutuksia:

- Antaa valmiuksia ja toimii työkaluna
- Lisää merkityksellisyyttä
- Lisää toimijuutta ja päätöksentekoa
- Selkeyttää ajatuksia.

Toisena esimerkkinä käytän Esimies 2:n vastausta kysymykseen 3.1.(Liite 1) vaikuttavuudesta:

“Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen (mieti tilannetta ennen ja jälkeen), sinussa itsessäsi, johtamistyyllissäsi, organisaatiossa, jossain muussa?”

“Coachingin myötä päätöksentekoa on valutettu organisaatiossa sille tasolle, jossa oikea asiantuntemus myös on. Niiltä joilla ei itsellä ole substanssia, päätös on siellä missä substanssi. Se mahdollistaa itselle aitoon kehittämiseen ja johtamiseen, kun hyväksyy sen että coachaamalla pystyy johtamaan ihmisiä oikeanlaisiin ratkaisuihin. Se vapauttaa mun resursseja siihen missä niitä kuuluis olla. Se kun ei yritä olla kaikkien alojen mestari.” (Esimies 2)

Tästä peruslitteroidusta vastauksesta poimin termeinä ja lauseina seuraavat kohdat:

“Päätöksentekoa valutettu, coachaamalla johtamaan ihmisiä ratkaisuihin, vapauttaa resursseja”

Mikä tiivistyi lopulta muotoon organisaatiotason vaikutuksista:

- Hajautetumpi vastuu ja päätöksenteko
- Lisääntynyt luottamus alaisiin.

Kolmas esimerkki analyysistä on Esimies 5:ltä kysymykseen 3.2 (Liite 1)

“Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen (mieti tilannetta ennen ja jälkeen) johtamistyyllissäsi?”

“Olen kertonut tiimille, että otan coachaavan otteen, että on tapahtunut kurssinmuutos. Oon saanut tiimiltä tosi hyvää palautetta, omilta suorilta johdettaviltani. He ovat sanoneet että ovat saaneet sellaista tukea mitä kaipaa, voi tehdä hyviä kysymyksiä. Palaute on rohkaisevaa. On siis muuttunut tyyli johtaa. Se on nyt enemmän henkilöstön potentiaalin johtamista kuin aiemmin. Se on uskoa henkilöstön omiin kykyihin ja taitoihin. Mun johdettava tiimi, se on paljon itsenäisempi kuin mitä 2 vuotta sitten. Siinä iso huomio on, että kun itse välillä käyttää coachaavaa otetta, keskittyy kuuntelemaan, tekeen hyviä kysymyksiä. Ihmiset arvostaa pieniä läsnäolon hetkiä kiireisessä työelämässä.” (Esimies 5)

Tästä vastauksesta poimin seuraavat termit ja virkkeet jatkokäsittelyyn sisällön perusteella:

”Coachaava ote, tosi hyvä palaute, tyyli johtaa on muuttunut, potentiaalin johtamista, usko kykyihin ja taitoihin, itsenäisempi tiimi, kuunteleminen ja kysymysten tekeminen, läsnäoleminen”

Ja tämä puristui lopulta muotoon johtamistyylin muutoksissa itsessä:

- Coachaavampi ote alaisia kohtaan
- Vastuun ja itsenäisyyden antaminen tiimille
- Alaisten potentiaalin huomioiminen
- Taito kysyä ja kuunnella
- Taito olla läsnä.

Vastaavalla tavalla käsittelin kaikkien haastateltavien vastaukset, tiivistin kysymyksen kannalta oleellisen sisällön seuraavalle kierrokselle, mistä lopulta puristui coachingin taustateoriaan viittaavia termejä empirian perusteella. Termejä oli monessa vastauksessa samoja, mutta huomioin myös, jos vain yksi esimies mainitsi mielestäni oleellisen, etenkin kriittisen kommentin aiheeseen liittyen tai omiin kokemuksiinsa liittyen, sillä aineisto oli lopulta varsin rajattu. Tämä analyysitapa tuntui luontevalta, ja se arvioni mukaan säilytti keskeisen sisällön haastateltavien sanomassa.

5.4 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Päädyin käyttämään tutkimuksessani laadullista tutkimusotetta, jotta ilmiön narratiivinen ja sosiaalinen luonne sekä haastateltavien oma ääni tulisivat paremmin esille. Coaching nähdään aiempien tutkimusten mukaan vahvasti ihmisläheisenä tutkimuskohteena, jota on tutkittu paljon nimenomaan laadullisilla otteilla ja aineistonkeruutapana on ollut haastattelut ja kyselyt. Coaching on vahvasti humanistisen ihmiskäsityksen alainen, sillä siinä uskotaan, että vaikutus ja muutos lähtee yksilöstä itsestään ja hänessä on kaikki

tarvittava potentiaali. Coachin tehtävänä on purkaa kehittymisen esteitä ja auttaa ihmistä kasvamaan ja voimaantumaa. (Virolainen 2010, 171-172.)

Tarkoituksena on kuvata todellista elämän ilmiötä. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään objektiivista totuutta coachingista vaan tarkastelen ilmiötä subjektiivisesti tutkijana, omien arvojeni ja käsitysteni pohjalta. Maailma on konstruoitu, rakentunut sosiaalisten merkitysten varaan ja on relativistinen. Coaching ilmiönä rakentuu vahvasti kielellisen vuorovaikutuksen oletukselle ja kieli on siinä väline ja keskeinen osa. Voisikin väittää, että ilman kieltä coachingia ei olisi olemassa tai ei olisi sellaista kuin se nyt mielletään.

On siten perusteltua, että käytän metodina juuri kielen ja merkitysten analyysia aineistonkeruutapana haastattelu. Tällä tutkimuksella tarkastelen vain yhtä näkökulmaa ilmiöstä, pääasiassa esimiesten näkökulmaa onnistuneen coaching-koulutuksen jälkeen. Epistemologinen taustaoletus tutkimuksessani on, että ilmiöstä voi saada tietoa ihmisten kautta kielellisesti ja suullisesti, mutta vain oman tulkinnan ja kysymyksen suodattamana. Tutkimus on näin ollen osaltaan fenologinen ja hermeneuttinen, sillä coaching ilmiönä on vahvasti kokemuksellinen, yksilöllinen ja ihmistä koskeva, joka tulee nostaa tietoisuuteen.

Tutkimus on osaltaan hermeneuttinen, sillä se on täynnä tulkintoja: tutkijana tulkiten ja valitsen soveltuvat haastattelukysymykset aiempien havaintojeni ja teorialulkintojen perusteella, joita haastateltavat tulkitsevat, ja joiden vastauksia tulkiten uudelleen ja joista muodostan pelkistettyjä tulkintoja. Tulkinnat ja kokemukset linkittyvät toisiinsa ja itse coaching-prosessi etenee oppimalla. Tutkimuksen kohde on siten vahvasti pohjaltaan reflektioiva. Tällöin on oleellista huomioida tutkijan omat lähtökohdat, oletukset, arvot ja asenteet tutkimuksen tekemisessä.

Berger ja Luckman käsittelivät klassisessa teoksessaan *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma* (1966) sosiaalista konstruktionismia. Heidän mukaansa tämä ilmiö rakentuu ihmistenvälisessä

vuorovaikutuksessa ja se sisältää useita erilaisia merkityksiä. Kieli ja erityisesti yhteinen ymmärretty kieli on keskeinen yhteinen tekijä ja liima, jonka avulla todellisuutta voidaan jäsentää subjektiivisina kokemuksina ja ilmaista tai tulkita sitä.

Kieli mahdollistaa eri entiteeteistä kertomisen, vaikka ne eivät olisi ajassa ja paikassa läsnä. Berger et al. käsittelevät kattavasti tiedon ja yhteiskunnan institutionalisoitumista, roolistumista, tiedon semanttista rakennetta ja symboliikkaa sekä sosialisaatiota, mikä sopii mielestäni mainiosti osaksi tämän tutkimuksen tieteenfilosofista paradigmaa. (Berger & Luckman, 1966, 22-29.)

5.5 Luotettavuus ja toistettavuus

Luotettavuus eli validiteetti, osuvuus tai pätevyys tarkoittaa, missä määrin väite tai tulos edustaa tutkimuksen kohdetta. Validiteetti jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti viittaa väitteen sisäiseen loogisuuteen ja yhdenmukaisuuteen. Käytännössä mietitään siis, mittaako kyseinen mittari kohdetta aidosti vai jotain muuta siihen liittyvää ilmiötä. Tähän vaikuttavat keskeisesti esimerkiksi haastattelukysymykset ja ratkaisevatko ne asetettua ongelmaa. Ulkoinen validiteetti tarkastelee, pystytäänkö tapaus yleistämään vai onko se vain yksittäistapaus tai tarkasti rajattujen olosuhteiden tai muuttujien alainen. (Koskinen et al., 2005, 254, Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Toistettavuus eli reliabiliteetti puolestaan viittaa havaintojen yhdenmukaisuuteen eli riippumattomuuteen tutkijasta. Tarkoituksena on tarkastella, tuottaako tutkimus sattumanvaraista tietoa vai ei. Toistettavuutta arvioidaan, kuinka samanlaisia tuloksia ja empiriaa saadaan, jos vaihdetaan aineistonkeruutapaa, metodeja, taustateorioita, tutkimuksen olosuhteita tai tutkijaa sekä toistamalla tutkimus uudelleen esimerkiksi eri ajankohtana. (Koskinen et al., 2005, 254, Heikkilä 2004, 187.)

Haastattelin tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertaalleen coaching-

koulutuksen päättymisen jälkeen, jolloin arviointi on muistin ja oman arvion varassa. Olisi hyödyllistä tehdä pitkittäistutkimus ja vertailla tilannetta ennen ja jälkeen coachingin, tai vertaileva tutkimus kahden eri ryhmän välillä, jotta tuloksien toistettavuus ja yleistettävyys olisi huomattavasti parempi. Esimiehet ovat viidestä eri organisaatiosta, mikä parantaa osaltaan aineiston laatua ja hajauttaa systemaattista riskiä. Esimiehet myös olivat tottuneet arvioimaan sekä itseään että alaisiaan tehtävänsä kautta. Haastattelukysymyksissä oli jonkin verran toistoa ja kysyttiin samoja ilmiöitä eri kohdissa ja eri näkökulmista, kuten mahdollisia muutoksia johtamistyyliä, itsessä ja organisaatiossa.

Tutkijana minulla oli ennen tutkimusta myönteinen käsitys coachingista ja odotin, että tulokset tässäkin tutkimuksessa todennäköisesti ovat myönteisiä eli coaching koetaan keskimääräisesti onnistuneeksi tavaksi kehittää henkilöstöä ja johtamistyyliä. Pyrin kuitenkin jatkuvasti pitämään ennako-oletukseni mielessä tutkimuksen aikana, erityisesti haastattelutilanteessa ja tutkimuksen tulosten raportoinnissa.

Haastattelutilanteessa pyrin olemaan neutraali, enkä ohjailemaan haastateltavaa liian vahvasti. Haastattelukysymykset oli laadittu neutraaliksi, avoimiksi ja kysyin esimerkiksi, millaisia vaikutuksia coachingilla on ollut, jos on ollut ja esimerkiksi SWOT-analyysin tyyliä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Pyrin antamaan aikaa ja rohkaisemaan myös kertomaan kielteisistä kokemuksista tai epäonnistumisista, ei vain autuaista ja onnistuneista kokemuksista, erityisesti uhkien ja heikkousten arvioinnissa. Tämä onnistui mielestäni riittävän hyvin, joskin aiempien tutkimusten mukaan huonoja ja epäonnistuneita kokemuksia ei paljoa ollut odotettavissakaan.

Koin, että haastattelutilanne muodostui rennoksi ja luottamusta herättäväksi, ja oli kenties parempi, että haastattelu toteutettiin vain ääniyhteydellä, jolloin ilmeet ja eleet eivät häirinneet haastattelua, ja haastateltavan välillä oli tietynlailla riittävästi etäisyyttä. Teoria-aineistossa ja taustatutkimuksen materiaalissa on mukana tuoreita ja vanhempia tutkimuksia sekä erimaalaisia tutkimuksia.

Tutkimuksessa en päässyt suunnitelmani mukaisesti toteuttamaan 360-asteen haastattelututkimusta vaan näkökulma painottui lähes täysin esimiesten itsearviointiin, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä ja vertailukelpoisuutta. Tutkimuksen kannalta huomattava takaisku oli se, että verrattuna alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan haastatteluotos muodostui pienemmäksi ja vähemmän kattavaksi.

Kysyin kaikilta viideltä esimieheltä, olisiko sopivaa kollegaa tai alaista tutkimukseen, jota voisin haastatella liittyen esimiehen coachingiin. Kaikki pitivät ideaa hyvänä, mutta lopulta aikataulutuksellisten ongelmien takia sekä sopivan henkilön puutteen vuoksi tutkimukseen pääsi osallistumaan vain yhden esimiehen alainen, ja näkökulma jäi siten harmillisen suppeaksi verrattuna toivottuun. Kun tutkitaan esimiehen johtamistyyliä yhtenä osa-alueena, olisi tärkeää kysyä aiheesta myös muiltakin kuin esimieheltä itseltään, liioittelun tai vähättelyn tai puutteellisen reflektoinnin minimoimiseksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä yleistyksiä tai teoriaa vaan katsaus esimiesten kokemaan coaching-ilmioon, sen vaikuttavuuteen muun muassa johtamistyyllissä. Alaisten ja kollegoiden tai jopa esimiesten ylempien esimiesten näkökulma olisi ollut erittäin mielenkiintoista materiaalia tutkimukseeni, mutta aiemmissa tutkimuksissa näitäkin näkökulmia on pyritty hyödyntämään. Oheisessa taulukossa (taulukko 3) olen koonnut tutkimuksen toteuttamisen vaiheet kokonaisuudessaan, joka auttaa hahmottamaan paremmin tutkimuksen eri vaiheita.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

1. Tutkijan alustava mielenkiinto johtamista, henkilöstön kehittämistä ja positiivista psykologiaa kohtaan.
2. Henkilöstön kehittämiseen ja tämän hetken johtamistutkimuksen trendeihin perehtyminen.
3. Ajatus business coachingista tutkimuskohteena herää.
4. Tarkempi tutustuminen coachingiin ja business coachingin käsitteeseen ja tutkimukseen.
5. Vaikeuksia tarkemman tutkimuskysymyksen määrittelyssä.
6. Alan suomalaisten kouluttajien ja yritysten kontaktointi aiheen määrittelyssä (BCI ja Suomen Coaching-yhdistys ry).
7. Toimeksiannon saaminen BCI:ltä ja sopimuksen tekeminen.
8. Aihepiirin määrittely yhdessä toimeksiantajan kanssa: BCI:n sertifioidun koulutuksen käyneet esimiehet. Coachingin vaikuttavuus ja johtamistyylit alustavana ideana.
9. Kohderyhmän ja aineiston rajaus: Yhteensä 5 esimiestä 5 eri organisaatiosta Helsingissä.
10. Aineiston laajentaminen: 12 haastateltavaa 5 eri organisaatiosta: 5 esimiestä, 5 alaista, 2 kollegaa.
11. Tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten laadinta toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa.
12. Taustateorian ja tutkimusten kerääminen business coachingista, vaikuttavuudesta, LMX:stä ja johtamistyyleistä.
13. Toimeksiantaja kysyy alustavasti haastateltavien kiinnostusta osallistua.
14. Haastateltavien kontaktointi ja haastatteluiden toteuttaminen ja nauhoittaminen Skypen ääniyhteydellä.
15. Haastateltavien määrän karsiutuminen aikatauluongelmien myötä 6 haastateltavaan: 5 esimiestä ja 1 alainen.
16. Aineiston peruslitterointi ilman täytesanoja ja fraaseja.
17. Tarkempi tutustuminen taustateoriaan ja tutkimuksiin.
18. Aineiston luokittelu, kategorisointi ja analyysi induktiivisella sisällönanalyysillä.
19. Aineiston analyysin peilaaminen coachingin, LMX:n ja johtamistyylien teoriaan ja tutkimuksiin.
20. Tutkimusraportin kirjoittaminen.
21. Tulosten ja raportin esitleminen toimeksiantajalle ja ohjaajalle.

6 TULOKSET

Tässä osiossa esittelen empiirisen aineistoni tulokset tiivistämällä havainnot käsitteiden muotoon ja listoiksi. Havainnollistan pelkistettyjä termejä kattavilla aineistositaateilla. Lopuksi tiivistän tulokset taulukoihin ja pyramidimalliin. Tulosten jaottelu on sama kuin haastattelukysymyksissä eli tarkastelen tuloksia ja muutoksia esimiehellä itsessään, hänen johtamistyyliinsä, organisaatiossa sekä millaisia hyötyjä, mahdollisuuksia, haittoja ja uhkia haastateltavat näkevät coachingissa.

Esimiesten käymä coaching-koulutus oli samanlainen, joskin ajankohta oli monilla eri. Esimiehistä jokainen (5/6) koki käymänsä BCI:n koulutuksen olleen hyödyllinen ja vastasi odotuksiaan hyvin tai erittäin hyvin ja että koulutuksen myötä saaduilla työkaluilla pystyy kehittämään sekä itsensä että organisaationsa suoriutumiskykyä.

6.1 Mitä coaching on ja miksi sitä tehdään?

Jokainen kuudesta haastateltavasta mainitsi suoraan tai epäsuorasti, että pitää coachingia työkaluna ja välineenä, mutta sitä ei pidä soveltaa kaikkeen sokeasti. Sisällönanalyysin perusteella esimiehet näkivät seuraavia piirteitä coachingissa:

- Väline, työkalu ja menettelytapa organisaatiossa ja esimiestyössä

- Yksityiselämän ja työn tasapaino
- Tietotyöhön sopiva, keino jäsentää tietoa erityisesti muutoksissa
- Työelämää vahventava
- Kysymyksiä herättävää keskustelua
- Ei ole kriisinhallintatyökalu tai terapiasessio
- Työntekijöiden potentiaalin herättelijä ja lukkojen purkaja
- Tavoitteellisuuden ja määrätietoisuuden apuväline
- Kumppanuutta kehittävä
- Ei yhtä ammatillista kuin mentorointi
- Omaan päätöksentekoon kannustava.

Esimies 5 kuvaili coachingia näin:

“Se on työyhteisöihin sopiva työkalu. Semmosiin tilanteisiin, joissa asiat toimii, mutta voisi toimia paremmin. Se ei ole mikään kriisiratkaisutyökalu, tai ongelmienratkaisutyökalu. Se toimii enemmän silloin, kun mietitään, miten toimivasta voidaan tehdä toimivampi. Parhaillaan näen, että coaching soveltuu ihmisille, joilla on jo tietotaitoa, mutta jotka ei saa itsestään irti potentiaalia, jota voisi saada. Se on myös ylimmälle johdolle tai esimiehille hyvä työkalu johtamisessa.” (Esimies 5)

Esimies 1 puolestaan kuvaili coachingin merkitystä seuraavasti:

“Coaching on ensisijaisesti väline ja menettelytapa. Se auttaa ottamaan elämän ja työn haltuun. Näkisin että se sopii melkein kaikille työkaluks. Ei taida olla työtä, mihin ei sopis. Tämän päivän tietotyössä on valtavasti informaatio joka päivä, silloin tarvitaan haltuunottoa ja jäsentämistä. Se on elinehto. Mä näen coachingin työelämää vahvantana tekijänä. Jos systemaattisesti alkaisi käyttää, mulla on sellainen käsitys, että selkeyttää toimintaa huomattavasti. Coachattavalla on siinä pallo, coachi ei saa tulla toisen tontille. Se on kyllä yleisesti ottaen miellyttävä työkalu. Kysymykset voi olla tiukkojakin siinä.” (Esimies 1)

Sitaatit havainnollistavat hyvin coachingin merkitystä paitsi esimiehelle itselleen, myös työyhteisölle. Esimiehet kuvailivat innostuneella ja myönteisellä tavalla coachingia, mistä seuraavassa enemmän hyödyistä ja mahdollisuuksista.

6.2 Coachingin hyödyt ja mahdollisuudet

Tässä osiossa esittelen coachingin myönteisiä puolia, joita esimiehet löysivät useita. Haastattelussa käyttämäni kysymys oli:

“Hyödyt, haitat, uhkat, mahdollisuudet omassa työssä mahdollisimman konkreettisilla esimerkeillä.”

Esimiehet näkivät coachingissa huomattavasti enemmän hyötyjä ja mahdollisuuksia kuin haittoja tai uhkia. Esimieheltään coachingia saanut haastateltava kuvaili coachingin hyötyjä osuvasti:

“Oon saanut paljon apua siinä, miten viestin jonkin asian. Coachingin kautta jäsenyi viestintä, se on muutakin kuin oman yksikön sisäistä, se on sidosryhmille ja minne lie. Tuli paljon apuja siihen, miten jäsennellysti viestitään. Jos tulee ad-hoccina jotain niin ei tarvi vastata ad-hoccina. Voin kuitenkin ottaa aikalisän tai etsiä vastausta, ei mun tarvitse heti hätiköiden vastata. Se on auttanut paljo myös jäseniteleen asioita. Mietin, mikä on kuulijan kannalta tärkeintä. Työajanhallintaan on tullut apua, se että oven voin välillä laittaa kiinnikin, kun aina se oli auki aiemmin. Voin tehdä ihan rauhassa esimiestehtäviä ym eikä tarvi potee huonoa omaatuntoa. On ollut periaatteena olla koko ajan oma ovi auki. Omat asiat siinä jää kuitenkin tekemättä helposti. Ratkaisuna oli, että oman ajan ottaminen on ihan ok. Käytiin myös työnkuvaa, tulevaisuudensuunnitelmia, mihin ollaan menossa ja mitä ajatuksena niihin liittyen. Siinä coachi kyseenalaistaa asioita hyvällä tapaa.” (Alainen 1)

Esimies 2 kuvaili coachingia ja sen hyötyjä työkaluna toteuttaa muutoksia, saada aikaan sitoutumista ja auttaa päätösten kanssa coachattavia:

“Selkee hyöty on siinä, että oikein käyttämällä tätä työkalua saadaan organisaatiossa enemmän sitoutumista aikaan. Se toimii osana johtajan työkalupakkia. Jos tulee iso muutos, tai esimies tai organisaatio tulee tekemään jotain isoa muutosta, niissä se on hyvä. Henkilö on hyvin usein yksinäinen päätöksensä kanssa. Siinä hyvä koutsi pystyy auttaa henkilöä tosi tosi paljon.” (Esimies 2)

Esimies 4 tarkasteli seuraavasti coachingin hyötyjä ja mahdollisuuksia, ja korosti erityisesti aktiivista ajattelua, omistajuutta ja coachingia arvokkaana kokemuksena sekä yksilölle että organisaatiolle:

“Coaching toimii hyvin yleiseenkin omistajuuteen kaikessa työelämässä. Coaching mahdollistaa tosi paljon ottamaan omistajuutta, se rakentaa aktiivisia ajattelijoita ja toimijoita, sen sijaan että on toteuttajia, että annetaan jotta voi tehdä jotain, omaaloitteisuutta paljolti. Ei voi tarpeeksi korostaa mahdollisuuksia, ajattelevia ja aktiivisia yksilöitä. Sellaisia, jotka kasvaa roolissaan, saadaan onnistumisia omien tekojen kautta. Se auttaa hirveästi luomaan itsevarmuutta ja valmistaa tulevaisuuden juttuihin. Kasvattaa ihmisenä paljon. Se on niin sanottu road to opportunity, uskotaan ihmiseen, että kyllä hän tietää mitä pitää tehdä, kun oikeasti ja aidosti toimii niin tosi hieno kokemus ihmiselle ja sitä kautta organisaatiolle.” (Esimies 4)

Esimies 4:n sitaatista poimittu ”Road to opportunity” kuvaa mielestäni hyvin coachingin perusluonnetta ja sitä, miten esimiehet kokivat coaching-koulutuksen.

Hyödyt ja mahdollisuudet tiivistyivät sisällönanalyysin perusteella seuraaviin pääkohtiin:

- Vahvistaa organisaation tavoitteellisuutta ja tavoitteisiin pääsemistä
- Luo selkeyttä erityisesti esimiehen omaan viestintään
- Voimavarojen ja taitojen löytäjä, oppii hyödyntämään omaa osaamistaan
- Vahvempi sitoutuminen
- Työkalu osana esimiestyön työkalupakkia
- Muutosjohtamisen apuväline ja tuki esimiehille
- Ajanhallinnan kehittäjä
- Urasuunnittelun apuväline
- Kyseenalaistamisen apuväline
- Auttaa ottamaan vastuuta
- Kasvattaa asennetta, omistajuutta, itsevarmuutta roolissa
- Kiihdyttää organisaation kypsymistä seuraavalle asteelle
- Uusi avaava vuorovaikutussuhde HR:n ja esimiesten välillä
- Jatkuva tsemppaamista
- Joku kuuntelee, kommentoi, kyseenalaistaa ja rohkaisee johonkin suuntaan
- Miellyttävä kokemus yksilölle ja organisaatiolle.

Hyötyjä ja mahdollisuuksia löytyi siten useita ja ne ovat monesti sekä konkreettisia että abstrakteja. Tutkimuksessa oli kuitenkin myös tärkeää löytää ilmiön kääntöpuoli eli haittoja ja uhkia, joita käsitellen seuraavassa osiossa.

6.3 Coachingin haitat ja uhat

Haastattelussa käsiteltiin myös coachingin kääntöpuolta, mahdollisia haittoja ja uhkia. Haastateltavat miettivät pidemmän aikaa näitä haittapuolia kuin positiivisia, mutta samoja ajatuksia toistui neljässä haastattelussa: Coachingia voi olla liikaa, se voi mennä liian henkilökohtaiselle tasolle tai se voi ulkoistaa esimiehen vastuuta liikaa coachille:

“Uhkana tai haittana voi olla se, että käyttää coachingia tilanteisiin, joihin se ei sovi. On tilanteita, joissa terapia on oikea vastaus ongelmaan. Haitta on myös, jos viljelee joka tilanteessa. Coach ei voi korjata, jos ihminen on täysin uupunut, tai palanut loppuun tai masentunut.” (Esimies1)

“Esimiehet rupee sitten ulkoistamaan, että otetaan vaan coachi tänne aina. On tärkeätä myös, että pysyy coachin neutraalissa roolissa. Riskinä on, että taitamattomasti tekee, ja että alkaa esimiehet laittamaan vastuuta coachille. Esimiesten pitää itse johtaa, siinä voi vastuullisuus hämärtyä.” (Esimies 1)

“Jos ajattelen itseäni, niin mä käytän 80% coachingia ja 20% managementtia, coachingin suurin uhka on se, että se viedään liian empaattiselle tasolle, jolloin tietyn tyyppinen johtamisen jämäkkyys saattaa kärsiä. Pelkkä coachaava johtaminen ei riitä yksinään. Paljon puhutaan coachingista myös muotisanana tällä hetkellä. 100

prosenttinen coaching johtaa anarkiaan, siinä rupee tuleen liikaa mielipiteitä ja liikaa epäselvää asiaa. Asiat ei tahdo mennä eteenpäin. Se on suurin uhka.” (Esimies 2)

Haitat tiivistyivät seuraaviin pääkohtiin:

- Jossain määrin tilannesidonnainen, ei sovi kaikkeen
- Ei voi viljellä joka tilanteeseen tai tehdä siitä uskontoa
- Ei auta työuupumuksessa
- Ei riitä yksinään kriisitilanteissa, vaaditaan management by perkelettä.

Uhat tiivistyivät seuraaviin pääkohtiin:

- Esimiehet alkavat ulkoistaa tehtäviään tai esimiesvastuuta coachille
- Coach ei pysy riittävän neutraalissa roolissa tai tulee liian lähelle
- Vastuullisuuden hämärtyminen
- Jos liian empaattinen taso coachingissa, johtamisen jämäkyys kärsii
- Muotisana
- Liiallisena annoksena voi johtaa anarkiaan
- Jos liikaa mielipiteitä, asiat eivät mene eteenpäin.

Haittoja ja uhkia löytyi myös, vaikka osa esimiehistä joutui niitä miettimään pidempään. Coaching on täynnä mahdollisuuksia, mutta sitä pitää käyttää harkitusti. Seuraavassa käyn läpi esimiesten kokemia muutoksia.

6.4 Muutokset coachingin myötä

Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen (mietti tilannetta ennen ja jälkeen)?

Mielenkiintoista oli kysyä esimiesten ja alaisen ajatuksia siitä, kokevatko he, että jokin asia on muuttunut coachingin myötä heissä itsessään, heidän johtamistyylyssään tai organisaatiotasolla. Kaikki haastateltavat mainitsivat useamman kuin yhden muuttuneen asian, keskimäärin kuusi muuttunutta myönteistä asiaa kustakin teemasta. Tässä ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti kausaalisesti todeta, että nimenomaan coaching olisi ollut näiden muutosten syy, sillä tilannetekijät vaikuttavat ilmiöön huomattavasti eikä aineisto tai tutkimusmetodi oikeuta sellaisiin päätöksiin. Esimiehet olivat kuitenkin ylpeitä ja innoissaan mainitsemistaan muutoksista, jotka ovat myös coachingin ja LMX:n taustateorioiden ja tutkimusten kanssa linjassa.

“Pystyin hyödyntämään arjessa oppeja. Tunteidenhallinta on kehittynyt huomattavasti, en lähteny heti kiljuun ja neuvoon. Itsensäjohtamisen taidot kehittyneet

myös kyllä. Itselleni sain palautettua unohtuneita juttuja aiemmista coaching-koulutuksista, omat tavoitteet kehittyneet. Coaching on mulla myös stressin ja paniikin hallintaan loistava apu. Coaching pakottaa priorisoimaan asioita. Se pakottaa miettiä realistisesti. Yks juttu myös on, että on tullut ammattimaista vuorovaikutusta, se on rauhoittanut mun tekemistä. Oon myös huomannut monessa, että hetkinen mähän osaan tota ja tota, miksen käytä sitä.” (Esimies 1)

Yksi esimiehistä kuvaili vähäistä johtamistyylin muutosta näin:

“Olen demokraattinen tyyliltäni, en ole pyrkinyt korostamaan hierarkisuutta tämmöisessä organisaatiossa. Ei varmaan muuttunut coachingin myötä erityisesti. Ehkä sekin, että muutos on isommillaan ollut asiakkaiden suuntaan.” (Esimies 4)

Yksi esimies vertaili aiempaa tilannetta ja kärsivällisyyttä:

“Mitä itse koen, on varmaan vaikuttanut. Oon kärsivällisempi ja asiallisempi kuin aiemmin. Ammatillinen oleminen on parantunut, silloinkin kun ei tee mieli olla ammatillinen. Esimies on antanut palautetta etten ole enää niin kireän tuntunen.” (Esimies 1)

Esimies 2 kuvaili, kuinka johtamistyyli on muotoutunut hiljalleen:

“Mun mielestä mun johtamistyyli ennen coachingia on ollut enemmän mentoroinnin ja selkeen perinteisen johtamistyylin välillä. Keskustelemaa johtamista aina olen harrastanut, mutta aikaisemmin tein enemmän päätökset itse lopulta. Ainoastaan käytän työkaluja mitä coaching tuo tullessaan. Se on muokannut itselle omanlaisen tyylin johtaa. Omasta historiasta tulevia asioita, luonteeseen ja kokemukseen ja arvomaailmaan pohjautuvia, siinä käytän coachingin työkaluja. Se miten näkyy organisaatiossa, näkyy vahvistuneena itseluottamuksena. Ihmiset uskaltavat tehdä päätöksiä, jos on epävarmoja niin käydään keskusteluita päätöksistä. Kun päätös on valmis, mietin tuenko päätöstä vai en yrityksen kannalta. Ei ole tapahtunut millään muotoa yli yön, pikkuhiljaa muotoutunut parin kolmen vuoden aikana.” (Esimies 2)

Esimies 5 puolestaan kertoo, kuinka tyyli on muuttunut potentiaaliseen johtamiseksi:

“Olen kertonut tiimille, että otan coachaavan otteen, että on tapahtunut kurssinmuutos. Oon saanut tiimiltä tosi hyvää palautetta, omilta suorilta johdettaviltani. He ovat sanoneet että ovat saaneet sellaista tukea mitä kaipaa, voi tehdä hyviä kysymyksiä. Palaute on rohkaisevaa. On siis muuttunut tyyli johtaa. Se on nyt enemmän henkilöstön potentiaaliseen johtamista kuin aiemmin. Se on uskoa henkilöstön omiin kykyihin ja taitoihin. Mun johdettava tiimi, se on paljon itsenäisempi kuin mitä 2 vuotta sitten. Siinä iso huomio on, että kun itse välillä käyttää coachaavaa otetta, keskittyy kuuntelemaan, tekee hyviä kysymyksiä. Ihmiset arvostaa pieniä läsnäolon hetkiä kiireisessä työelämässä. Se on pehmeä arvo, ihmisten kunnioitus ja näkemysten kunnioitus ja usko ihmisiin on iso filosofinen asia. Se on taito joka ihmisillä joskus on ollu, mutta kiireessä kadonnu. Siitä on coachingissa kyse: arvostamisesta, välittämisestä, kiinnostuksesta, uteliaisuudesta.” (Esimies 5)

Haastateltavien kokemat muutokset itsessä ja omassa johtamistyyliässä tiivistyivät seuraavasti:

- Työkaluna enemmän arjessa
- Tunteidenhallinta kehittynyt

- Itsensäjohtamisen taidot kehittyneet
- Stressinhallinta ja paniikinhallinta kehittyneet
- Priorisointi ja realistinen ajattelu parantunut
- Ammattimaistanut ja rauhoittanut vuorovaikutusta ja viestintää
- Ajanhallinnan parantuminen
- Vähemmän oman näkökulman tuputtamista
- Alaisten oman ajattelun kunnioittamista ja voimaannuttamista enemmän
- Kärsivällisyyden parantuminen
- Henkilöstön potentiaalin johtamista enemmän
- Taito kysyä ja kuunnella kehittynyt.

Esimiehet luettelivat ja pohtivat innolla muutoksia, joskin pikavoittoja ei ole coaching-koulutuksen myötä tullut. Itseen kohdistuvia muutoksia oli luontevinta käsitellä, mutta tutkimuksessa pureuduin myös organisaatiotasoon.

6.5 Coachingin vaikutukset organisaatiotasolla

Haastateltavat kuvailivat myös organisaatiotasolla tapahtuneita muutoksia, ei vain itseensä tai alaisiinsa liittyviä muutoksia tai vaikutuksia. Kuvailut muutokset ovat kuitenkin osa pieniä ja osa vasta muutoksen alkutekijöissä organisaatiotasolla, mutta kaikki haastateltavista olivat samaa mieltä siitä, että suunta coachaavaan kulttuuriin on oikea ja mielekäs.

Esimies 1 kuvailee, kuinka heillä on toteutettu aiheeseen liittyen kysely, ja millaisia muutoksia yhteistyössä ja halussa kehittää henkilöstöä on noussut:

“Meillä organisaatiossa toteutettiin kysely, miten he on kokenu coachauksen. Tuloksissa oli, että tavoitteet kirkastunu, itsensäjohtaminen vahvistunu, kyky johtaa muita parantunut. Korkeat pinnat sai myös monipuolisempi ajattelu ja priorisointi. Esimiehet pyytää itselleen aiempaa enemmän, itsensä kehittämiseen noussut organisaatiossa ja halu kehittää muitakin johtamisen työkaluja. Strategian vieminen yksilötasolle on kans yksi juttu mitä ollaan hyödynnetty. Eli mitä tämä tarkoittaa juuri sun elämässä. Sen lisäksi sisäinen kollegiaalinen yhteistyö ja ilmapiiri parantunu valtavasti. Ihmiset hymyilee ja on innoissaan, kun ohjataan coachattavia, että he me sparrataan toisiamme verkostossa. Se on kokonaisuutena valtava rikkaus.” (Esimies 1)

“Coachingin myötä päätöksentekoa on valutettu organisaatiossa sille tasolle jossa oikea asiantuntemus myös on.” (Esimies 2)

Esimies 5 kertoo, kuinka muutos on vielä hidas, mutta pieniä asioita on tapahtunut, kuten valmentavia keskusteluita ja kuinka coaching halutaan ottaa seuraavaan askeleeseen mukaan:

“Se on meillä leviämisen alkuvaiheessa. Suurta harppausta ei ole vielä tapahtunut. Pieniä asioita käytännössä. Meillä on johtoryhmässä muodostettu sparrausparit. Muutettiin kehityskeskustelupohja, tehtiin valmiista lomakkeesta avoimiin kysymyksiin, joita esimies voi alaiselleen esittää. On viety valmentavampaan suuntaan keskusteluita ja esimiestyötä. Meillä oli iso organisaatiomuutos 1,5 vuotta siten niin ollut siihen liittyen kaikenlaista. Nyt koetaan että ollaan valmiita ottamaan seuraava askel, siinä coaching halutaan mukaan. Kiinnostusta on eri puolilla, mutta sitoutumista ja läpilyöntiä odotellaan kyllä vielä. Coaching antaa hyvän mallin keskustella, johdatella keskusteluita ratkaisulähtöiseen suuntaan. Myös valittaminen on vähentynyt, ratkaisujen etsiminen ja rakentava tyyli sen sijaan lisääntynyt.” (Esimies 5)

Haastateltavien mukaan coachingin vaikutukset organisaatiotasolla ovat seuraavat:

- Tavoitteet kirkkaammat
- Itsensäjohtaminen ja kyky johtaa muita kehittyneet
- Asioiden priorisointi parantunut
- Esimiesten ja alaisten kiinnostus coachingia ja itsensä kehittämistä kohtaan noussut
- Strategian jalkauttaminen yksilötasolle helpottunut
- Sisäinen ilmapiiri ja yhteistyö parantuneet, valittaminen vähentynyt
- Päätöksenteon hajauttamista enemmän asiantuntemuksen luo
- Vapauttaa johdon ja esimiesten resursseja, kun ei yritä olla kaikkien alojen mestari
- Vaikuttavuus tulee esille paremmin pidempikestoisella coachingilla (yli 5 sessiota)
- Ei suurta harppausta coachingin myötä, pieniä asioita
- Organisaatiokulttuurin muutoksessa apuväline
- Esimiehet käyttävät enemmän coachaavaa johtamistyyliä kuin aiemmin
- Johtoryhmässä muodostettu sparrauspareja
- Kehityskeskustelut muutettu avoimiin kysymyksiin
- Ratkaisulähtöinen keskustelutyyli yleistynyt.

Esimiesten mukaan organisaatiotason muutoksia on ollut ja on kehittymässä, mutta muutokset ovat hitaampia kuin henkilökohtaiset muutokset. Esimiehet nostivat myös muutamia muita pointteja coachingiin liittyen.

6.6 Muita huomioita ja kehitettävää coachingissa

Haastateltavat löysivät myös mielenkiintoisia kehittämiskohteita tai toiveita coachingiin liittyen, joskin kaikki 5 esimiestä kokivat olleensa tyytyväisiä saamaansa koulutukseen ja nykytilanteeseen organisaatiossaan.

Esimies 1 kuvaa, kuinka ylin johto suhtautuu nihkeästi coachingiin ja millainen rooli markkinoinnilla ja coachingin jälkeisellä toimintatavalla on:

“Toivoisin, että ihan ylin johto olis jotenkin enemmän tajunnu miten hieno juttu tää on. Vähän saatu myytyä paremmin, pikkaisen selitettyä mistä on kyse. Vahva siunaus puuttuu, en koe että on ymmärtäny valtavan potentiaalin mikä tässä on. Onhan tässä vielä työtä, joudutaan asemoitumaan. Pitää myös olla tarkkana, ettei organisaatio mee sekaisin mitä kaikki sparrausmuodot on. Työohjaussessio, se on hämmästyttävän samanlainen juttu. Työohjaus on monille meillä tuttu, coaching ei ole niin tuttu vielä. Markkinoi sitä niin pitää vähän selventää. Siinä pitäis ehkä koulutuksen jälkeen määritellä se toimintatapa, miten toimitaan jatkossa, ettei pääse rapistuun. Jos tää puoli unohtuu, sit tulee enemmän, että jokainen jatkaa miten jatkaa. Siitä ei tule näkyvää coaching-kulttuuria, jos ei sitä rakenneta systemaattisesti.” (Esimies 1)

Esimies 4 kertoo toiveistaan ja näkemyksiin, kuinka tiimicoaching lisääntynee heidän organisaatiossa ja kuinka coachin on tärkeää olla itsekin valmennettavana:

“Team coachingiin varmaan ollaan menossa. Se on varmaan sellainen hyvä juttu. 1on1 on hirveän aikaa vievää, niin ei ole aina mahdollista. Tiimipalavereissä coachaavalla tyylillä asioiden hoitaminen lisääntyy varmaan, ja se lisää ihmisten ajattelua. On tärkeä, että itse on myös coachattavana. Se auttaa ymmärtään vaikuttavuutta ja luo uskoa tähän kehittämisen välineenä. Ei tarvitse olla isoja asioita. Jos istuu vain yhdellä penkillä niin tämä saattaa jäädä ohueks. Kannattaa siis kokeilla molempia puolia.” (Esimies 4)

Muita huomioita tai toiveita coachingiin tai koulutukseen liittyen tiivistyivät seuraaviin pääkohtiin:

- Ylimmän johdon vahvempi sitoutuminen coachingiin
- Organisaatio voi mennä sekaisin kaikista eri muodoista
- Coachingin vahvempi markkinointi organisaatiossa esimerkkien kautta
- Koulutuksen jälkeen tulisi määritellä toimintatapa, ettei rapistu
- Ryhmäcoachingia vielä vähän organisaatiossa käytössä
- Tiimipalavereihin olisi hyvä, 1on1 on aikaa vievää
- Myös coachaavan esimiehen tai coachin kannattaisi osallistua valmennettavaksi, nähdä molemmat näkökulmat.

Muita oleellisia pointteja nousi erityisesti toiveina ja tulevaisuuden visioina, erityisesti johdon kiinnostus korostui. Seuraavassa pohdin saamiani tuloksia.

6.7 Tulosten pohdinta

Esimiehet pohtivat enemmän ajattelumalleihin liittyviä muutoksia kuin käyttäytymiseen liittyviä, joskin myös konkreettisia esimerkkejä tuli molemmista. Alaisen pohdinta omaan esimieheensä liittyen jäi ohueksi, mutta kenties parhaimmat konkreettiset esimerkit tulivat nimenomaan alaiselta, miten käyttäytyminen ja viestintä ovat voineet muuttua coachingin myötä. Aineistosta huomasin myös pienen eroavaisuuden siinä, oliko kyseessä HR:n edustaja vai ns. business puolen edustaja. Business puolen edustaja koki tarpeen myös muistaa aina liiketoiminnallinen näkökulma, ei vain ihmisten kehittäminen tai autuas coaching itseisarvona.

Yksi esimies korosti, että hyvän coachin tulisi olla itsekin coachattavana. Viitalan (2007a, 90–91) mukaan coachin rooli on helpompi, jos hän on itse ottanut osaa valmennukseen aiemmin ja nähnyt siten pöydän molemmat puolet: coachin ja coachattavan.

Monissa vastauksissa toistui coaching apuvälineenä erityisesti kypsissä organisaatioissa, joissa ei ole kaaos päällä. Raija Salomaan parhaillaan työn alla olevassa Vaasan yliopistolle tekemässä artikkeliväitöskirjassa "Coaching of international managers: Organizational and individual perspectives" käsitellään juuri tätä aihepiiriä erityisesti kansainvälisestä näkökulmasta. Salomaan mukaan yritys voi saavuttaa coachingin hyötyjä, mikäli organisaatio:

1. Luo pitkäjänteisen coachingin implementointistrategian, joka perustuu organisaation strategiaan ja sen toiminnan tavoitteisiin ja jolla on johdon tuki
2. Määrittelee selvästi mitä coaching on
3. Perustaa coachingia ohjaavan tiimin, jonka jäsenillä on kokemusta ulkomailla asumisesta ja työskentelystä, kansainvälisestä busineksestä ja joilla on coaching-koulutus
4. Yhdistää talent managementin ja coachingin
5. Varmistaa, että coaching-ohjelmat ovat business-vetoisia
6. Määrittelee selkeästi sekä ulkoisten että sisäisten coachien laatukriteerit
7. Mittaa ja arvioi coachingia
8. Erottaa johdon coachingin esimiesten antamasta coachingista
9. Luo oppimisjatkumon, joka koostuu erilaisista coaching-ohjelmista eri esimiestasoille
10. Tekee yhteistyötä akatemian kanssa coaching-prosessien ja niiden mittaamisen kehittämiseksi.

(Salomaa, 2016, ICF Finlandin blogissa 21.6.2016.)

Salomaan esittelemissä piirteissä siten korostuvat coachingin suunnittelu ja määrittely, ylimmän johdon hyväksyntä sekä monipuolisuus. (Salomaa 2016.)

Tämän osion lopussa olevassa kuviossa (kuvio 10) olen tiivistänyt koko haastatteluaineiston tulokset neljään osaan. Muutokset koskevat erityisesti esimiehiä itseään, mutta myös organisaatiotason muutoksia. Suuria harppauksia ei koulutuksen myötä ole vielä tapahtunut organisaatioissa, mutta käytännössä kaikki esimiehet kokivat, että organisaatio on vahvemmin matkalla valmentavaan johtamiskulttuuriin ja että muutkin esimiehet oppivat aiheesta lisää, haluavat kehittyä ja kouluttautua lisää. Myös Kirkpatrik (2005) on todennut tutkimuksissaan, että tulokset voivat ilmaantua viiveellä. Haastateltavista jokainen mainitsi suoraan tai välillisesti coachingin työkaluna, jolla voi rakentaa jotain parempaa ja joka on osa esimiehen työkalupakkia.

Valmentavaan johtamistyyliin sisältyy paljon coachingin teorioiden piirteitä ja se mukailee myös LMX-teorioissa käsitellyjä aiheita, kuten aidosti kuunteleva vuorovaikutus ja voimaannuttaminen. Kaikki haastateltavista kertoivat, kuinka heidän vuorovaikutukselliset tai viestinnälliset taidot ovat kehittyneet coachingin myötä. He voivat olla rauhallisempia, heidän tunteidenhallintansa on kehittynyt ja he haluavat antaa alaisilleen enemmän vastuuta ja aikaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Erityisesti Goleman (2000) sekä muun muassa Hunt ja Weintraub (2002, 209) ovat tutkineet tunneälyä ja sen kehittymistä coachingin myötä. Heidän tutkimusten mukaan coaching kehittää sekä valmennettavan että coachin tunneälykkyyttä.

Vuorovaikutuksessa kehittyvät empatiakyky, toisen huomioimiskyky, sosiaaliset taidot sekä erityisesti tunteiden hallinta. Vuorovaikutussuhde kehittyä esimiehen ja alaisen tai coachin ja valmennettavan välillä, kuten myös LMX-teoriat ovat osoittaneet. Ria Parppei tutki väitöskirjassaan (2008) business coachingia ja itsesäätelyä. Tutkimuksessa todettiin, että coaching vaikuttaa positiivisesti sekä konatiiviseen että kognitiiviseen itsesäätelyyn. Itsesäätelyllä Parppei viittaa yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoiseen hallintaan, jolla varmistetaan oman tavoitteen saavuttaminen. Parppein väitöskirjassa on esitelty laajemmin nimenomaan yksilötasolla tapahtuvia myönteisiä muutoksia coachingin seurauksena. (Parppei, 2008, 11.)

Santasalon ja Åhmanin tutkimuksen mukaan (2007, 72-73) coachaavat keskustelut auttavat coachattavia refleктоimaan toimintaansa eri näkökulmista, kokemaan työnsä merkityksellisenä ja siten nostamaan itseluottamustaan ja työpanostaan organisaation tuloksen hyväksi. Parantunut työpanos nostaa entisestään itseluottamusta sekä parantaa omien resurssien hyödyntämistä, mikä voi saada aikaan menestyksen kierteen. Valmennettava haluaa kehittää itseään jatkossakin. Tämä puolestaan rohkaisee alaisia vahvempaan tavoitteellisuuteen ja myös kulttuuriin, jossa vaikutuksia ja tuloksia halutaan myös arvioida ja kehittää entisestään.

Wilsonin empiiristen tutkimusten mukaan (2004, 96-98) coaching

vaikuttaa myönteisesti coachattavan työssäsuoriutumiseen, tavoitteiden asettamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin. Wilsonin mukaan tyypillisesti myös coachattavan halu kehittää itseään nousee valmennusten myötä. Johtamistyyleinä lähes kaikki esimiehet kuvailivat suorasti tai epäsuorasti olevansa ainakin tällä hetkellä coachaavalla tai demokraattisella tasolla, mikä on hieman vahvistunut koulutuksen myötä. Kaksi tutkittavista koki, ettei coaching ole vaikuttanut erityisen vahvasti heidän johtamistyyliinsä. Coaching-koulutus ei siten empirian mukaan itsessään takaa coachaavan johtamistyylin käyttämistä tai omaksumista, mutta se altistaa siihen liittyvien piirteiden tiheämmälle ja syvemmälle käyttämiselle.

Pyramidin (kuvio 10) keskiössä oleva vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittyminen ovat myös koko tulosten keskiössä. Romanan tutkimusten mukaan (2007, 115) coaching kehittää organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja yhteispeliä sekä kehittää sen johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Esimiehet olivat vakuuttuneita siitä, että heidän omassa tyyliinsä on aiempaa enemmän suoraan coachingista tulleita vaikutteita, kuten oikeanlaisten kysymysten asettamista, aitoa kuuntelemista, kunnioitusta, voimaannuttamista sekä vastuun antamista. Viitalan mukaan (2007, 83-84) coachaavan esimiehen tulee omalta osaltaan auttaa omia alaisiin kehittymään, jaksamaan työssä ja sopeutumaan organisaation muutoksiin. Vastaavanlaisia vaikuttavuuden tuloksia ja muutoksia esimiehissä ja organisaatioissa ovat saaneet myös muun muassa Goleman (2000), Hunt ja Weintraub (2002, 209), Parpei (2008), Kilburg (1996b) ja Blackman (2007, 12, 27-38).

Koska kyseessä ei ole vertaileva tutkimus tai pitkittäistutkimus, ei muuttuneista johtamistyyleistä voi luotettavasti kuitenkaan sanoa vielä paljoa. Tulokset eivät ole kausaalisia ja vaadittaisiin vielä laajempaa aineistoa, erityisesti 360-asteen arviointia, jotta johtamistyyliä ja vaikuttavuutta voitaisiin paremmin arvioida. Tämä aineisto antaa kuitenkin viitteitä siitä, että muutoksia on jo lyhyelläkin aikavälillä tapahtunut ja muutokset ovat pääosin positiivisia ja osa isompaa kokonaisuutta. Aineisto antaa myös tukea aiemmille tässä työssä esitellyille tutkimuksille ja sille, että muutokset ovat mahdollisia ja hyvin samankaltaisia eri toimialojen organisaatioissa.



KUVIO 10 Vaikuttavuuden tulokset empiirisen aineiston perusteella.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli empiirisesti selvittää, millaisia vaikutuksia business coachingilla on esimiesten johtamistyyliin ja organisaatioon. Aiempien tutkimusten mukaan coachingilla on useita eri vaikutuksia, joskin itse coachingin vaikuttavuutta on hankala mitata ja todentaa ja muutokset voivat ilmaantua viiveellä, kuten myös Kirkpatrik (2005) on todennut tutkimuksissaan. Usein alan paradigma on kulkenut käytäntö edellä, mutta viime vuosikymmeninä empiirinen coachingtutkimus on lisääntynyt huomattavasti. Ilmiö voidaan jakaa useisiin eri tyyliin, malleihin ja prosesseihin ja määritelmiäkin on useita erilaisia. Yhteistä näillä kaikilla määritelmillä ja tyyleillä on kuitenkin se, että coachingissa pyritään kehittämään ihmistä ihmislähtöisesti, ei tuottavana koneena.

Coaching on vahvasti sosiaalisesti konstruoitu ilmiö, joka tapahtuu kielellisenä vuorovaikutuksena. Näin ollen on mielekäästä tutkia ilmiötä laadullisesti ja pureutua siihen haastatteluiden kautta kysymällä esimiehiltä itseltään aiheesta. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostui viidestä esimiehestä viidestä eri organisaatiosta sekä mukana oli myös yhden esimiehen alainen, jotta sain hieman vertailevaa aineistoa ja näkökulmaa. Aineisto jäi kuitenkin alunperin suunnitellusta pienemmäksi, enkä pystynyt tekemään kattavaa 360-asteen tutkimusta. Yleistäviä ja kausaalisia päätelmiä aineistosta ei voitane tehdä, mutta haastatteluissa toistuivat samat teemat, vaikka esimiehet olivat eri organisaatioista ja eri toimialoilta.

Kaikki haastatellut esimiehet olivat käyneet toimeksiantajan eli Business Coaching Institutun sertifioidun koulutuksen aikavälillä kevät 2013 - kevät 2016, ja hyödynsivät oppejaan nyt käytännössä. Aineiston sisällönanalyysin jälkeen muodostui vahva käsitys siitä, että saadut tulokset tässä tutkimuksessa ovat hyvin samankaltaisia kuin aiemmissa coachingin vaikuttavuutta tutkivissa tutkimuksissa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että koulutuksesta ja coachingista on huomattavasti enemmän hyötyä kuin haittaa ja että coaching on voimistumassa heidän organisaatioissaan. Esimiehet kuvailivat useita eri hyötyjä ja mahdollisuuksia aiheeseen liittyen. Esimiehet kokivat, että heidän vuorovaikutuksensa ja viestintä ovat ammattimaisempia, he kuuntelevat alaisiaan enemmän ja pyrkivät antamaan heille vastuuta, voimaannuttamaan heitä itsenäiseen toimijuuteen ja omistajuuteen. Myös Marshin mukaan (1992) työntekijät arvioivat coaching-prosessin onnistuneen, jos he kokevat saavuttaneensa uusia taitoja coachauksen seurauksena.

Esimiesten ajanhallinta, stressinhallinta ja erityisesti taito kysyä ja kuunnella kehittyivät coachingin myötä. Tulosten mukaan myös esimiesten tunteidenhallinta on kehittynyt, sillä he kokivat olevansa rennompia ja ymmärtävän paremmin alaisen näkökulmaa. Vastaavankaltaisia itsesäätelyyn liittyviä tuloksia sai Parppei väitöskirjassaan (2008). Esimiehet myös kertoivat, kuinka heidän oma ja alaisten tavoitteellisuus ovat huomattavasti parantuneet selkeyttävien coaching-keskusteluiden myötä. Nämä kolme muuttunutta osaluetta, kuvattu tulosten pyramidissa kuviossa 10, voimistavat osaltaan koko organisaation valmentavaa johtamistyyliä, ja monet esimiehet kertoivat, että heillä kiinnostus itsensä kehittämisen ja coachingiin ovat lisääntyneet viime vuosien aikana.

Osa haastateltavista mainitsi ylimmän johdon olevan vielä skeptinen coachingin hyödyistä, sillä ilmiötä on vaikea mitata etenkin rahallisesti, kuten aiemmissa tutkimuksissa on todettu. Vaikka coachingin vaikuttavuutta on vaikea mitata suoraan tuloksena viivan alla, on useissa eri tutkimuksissa

havaittu esimerkiksi työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja tavoitteellisuuden parantuneen. Esimiehet kokivat, että ylimmän johdon tulisi näyttää enemmän esimerkkiä ja innostua coachingista, jotta se leviäisi organisaatiossa paremmin. Viitalan (2007a, 88,91) mukaan ylimmällä johdolla on keskeinen rooli, kun organisaatiossa luodaan valmentavaa kulttuuria. Ilman ylimmän johdon aitoa sitoutumista ja esimerkkiä kulttuurin juurruttaminen voi olla hankalaa ja kestää pidempään saada rakenteellisia tai kulttuurillisia muutoksia aikaan.

Esimiehet myös olivat yhtä mieltä siitä, että coachingia ei tule viljellä joka tilanteeseen eikä siitä pidä tehdä organisaation uskontoa. Yksi esimiehistä kuvaili, kuinka hän käyttää esimiestyössään 80% coachingia ja 20% management by perkelettä, jotta asioita saadaan eteenpäin eikä kaikki ole vain mielipiteiden varassa. Jos coach tulee liian lähelle, on vaarana, että coaching ei pysy riittävän neutraalina prosessina. Esimiesten toteuttama manager as coach eli sisäinen coaching koettiin kuitenkin yleisesti ottaen hyvänä, mutta yksi haastateltavista koki, että coachin tulisi mielellään olla organisaation ulkopuolelta.

Jos coach on organisaation sisältä, hän voi tosin kuitenkin pureutua asioihin laajemmin kuin ulkopuolinen coach, kuten Hirvihuhtakin toteaa (2006, 134). Parppein mukaan (2008, 29) organisaatioiden sisäisillä coacheilla vaikuttaisi olevan riski ajautua mentorin rooliin, jos valmentaja tuntee kohdeorganisaation hyvin tai jos valmentajalla on vahva osaaminen coachattavan toimenkuvasta. Riskinä hänen mukaansa on se, että valmentaja pyrkii siirtämään omia kokemuksiaan, osaamistaan ja rutiinejaan suoraan coachattavalle sen sijaan että pyrkisi kehittämään tai tukemaan coachattavan omaa ajattelua ja luovuutta.

Jonkinlainen hybridimalli coachaavasta ja manageroivasta esimiestä voisi olla optimaalisin ratkaisu. Viitala (2007a, 85) jakaa esimies-coachin roolin kahteen osaan: urheilupalmentaja, joka kontrolloi, neuvoa ja ohjeistaa valmennettavaa kohti tavoitteitaan. Esimies pyrkii tsemppaamaan, selkeyttämään päämääriä, kuuntelemaan ja antamaan palautetta. Esimies on

kuitenkin napakka leaderi ja pitää hallinnan itsellään perinteiseen tyyliin. Esimies voi toisesta näkökulmasta olla enemmän valmentaja, joka voimaannuttaa valmennettavaa ja tsemppaa. Alainen saa kyseenalaistaa prosesseja ja esimies rohkaisee itsenäisyyteen ja aktiiviseen omistajuuteen omassa toiminnassa.

Yhtenä uhkana esimiehet kokivat vastuun hämärtymisen, jos organisaatiossa aletaan ulkoistaa vastuuta coacheille, pois esimiestyöstä. Tuloksissa kävi myös ilmi, että coaching ei toimi jokaisessa tilanteessa, esimerkiksi jos ihminen on uupunut, masentunut tai ei ole tarpeeksi motivoitunut sitoutumaan coaching-prosessiin. Joissakin organisaatioissa termit voivat mennä esimiesten mukaan sekaisin, esimerkiksi työhjaus ja mentorointi ovat hyvin lähellä coachingia. Tämän saman on huomannut myös muun muassa Virolainen (2010) väitöskirjassaan. Yksi esimiehistä koki, että coachingia tulisi markkinoida yrityksen sisällä paremmin esimerkiksi tarinoiden ja esimerkkien kautta, jotta se leviäisi enemmän ja saisi oman roolin organisaation menestyksen mahdollistajana. Samanlaisia tuloksia hyötyjen julkaisemisesta on saanut mm. McGovern et al. (2001, 4-6).

Esimiehet näkivät, että he haluavat antaa enemmän vastuuta ja jalkauttaa päätöksentekoa alemmaksi, sinne missä osaaminen on ja antaa ihmisille onnistumisen kokemuksia ja luottamusta. Coaching kasvattaa asennetta ja auttaa pohtimaan realistisesti, ratkaisulähtöisesti eri tilanteita. Esimiehet kokivat, että organisaation tulee olla riittävän kypsä hyötyäkseen coachingista täysin, joskin se voi myös auttaa organisaatiota seuraavalle tasolle erityisesti muutostilanteissa.

Valmentava johtamiskulttuuri on vahvasti kasvava trendi sekä ICF:n että Deloitte'n laajoissa kyselytutkimuksissa, ja se on erinomainen johtamisen työkalu esimiesten jokapäiväisessä työssä. Organisaatiot kohtaavat muutospainetta ja haasteita aiempaa enemmän ja henkilöstöä tulee pitää voimavarana, ei kulueränä. Henkilöstöä tulee kehittää ja heitä tulee arvostaa ja

kannustaa itsenäiseen, joskin tiimien tukemaan toimijuuteen, jolloin koko organisaation suorituskyky paranee.

Tutkimuksen myötä tutustuin coachingiin ja erityisesti johdon coachingiin ja business coachingiin enemmän ja aihepiiri on hyvin mielenkiintoinen. Aiheesta on tätä nykyä jonkin verran myös suomalaista tutkimusta, eikä alalla mennä enää pelkästään käytäntö edellä. Aihetta on tutkittu niin johdon coachingina kuin manager as coach -tyylistä lähtöisin, ja näkökulma on vaihdellut pääosin coachattavan ja coachin välillä. LMX-tutkimusten myötä on myös tutkittu itse coaching-prosessia, ja miten coaching vaikuttaa henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen.

Olisi mielenkiintoista tutkia aihetta enemmän vertailevasti ja pitkittäistutkimuksella selvittää, millaisia muutoksia esimiehissä ja alaisissa, erityisesti johtamistyyliissä ja organisaatiossa tapahtuu pidemmällä aikavälillä ja mitkä ovat pysyviä muutoksia, ja miten voimakkaita muutokset todellisuudessa ovat, vai keuhvatko esimiehet vain onnistumisiaan. Tähän voisi sisällyttää kattavan 360-asteen metodin, jossa sekä kyselyllä että haastattelulla, sekä mahdollisesti havainnoimalla tutkittaisiin valmentavaa johtamistyyliä ja sen kehittymistä coachingin jälkeen ja sitä ennen. Myös coachingin leviämistä ja vakiintumista organisaation sisällä olisi mielenkiintoista tutkia, sillä monissa organisaatioissa valmentava kulttuuri voi olla vielä tuore ilmiö.

LÄHTEET

- Agarwal, R., Angst, C. & Magni, M. 2009. The performance effects of coaching: a multi level analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20 Iss. 10, 2110-2134.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Antonioni, D. 2000. Leading, managing, and coaching: Role of middle managers. *Industrial Management*, 27. Luettavissa verkossa:
<https://bus.wisc.edu/~media/exed/courses/leadership%20beyond%20management/leadmanagecoach.ashx>
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 3, 26-40.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Basu, R. 1991. An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovation behavior. Julkaisematon väitöskirja, Department of Management, Purdue University.
- BCI, Business Coaching Institute, Helsinki. www.bci.fi
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas: *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: Tiedonsosiologinen tutkielma*. (The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge, 1966.) Suomentanut ja toimittanut Vesa Raiskila. Jälkisanat: Tapio Aittola ja Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus, 1994.
- Blackman, A. 2007. The effectiveness of business coaching: an empirical analysis of the factors that contribute to successful outcomes. PhD thesis, James Cook University. Saatavissa osoitteessa <http://researchonline.jcu.edu.au/9586/>
- Brennan, D. 2014. BCI Business Coaching Institute. *Coaching: The value of theory and research in our practice*.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ciulla, J. 1998. *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, Conn. Praeger.
- Cross, K.F. & Lynch, R.L. 1988. *The SMART Way to Sustain and Define Success*,

- National Productivity Review, Vol. 8, No. 1, 23-33.
- Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends 2016. Surve. Deloitte University Press. Saatavissa osoitteessa (viitattu 15.1.2017): <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- De Meuse, Kenneth P., Dai, Guangrong and Lee, Robert J. 2009. 'Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?', *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2:2, 117-134
Saatavissa:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17521880902882413>.
- Downey, M. 2003. *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. 2. painos. New York: Texere.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. 1991. Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7, No. 1
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations, *Journal of Management Development*, Vol. 18, No.9, 752-771. Luettavissa verkossa osoitteessa:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621719910300810>
- Eskola, J & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Gallwey, T. 1974. *The inner game of Tennis*, New York: Random House.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and constructs issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Goleman, D. 2000. *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Publishing. Saatavissa verkossa (viitattu 20.12.2016):
http://www.deltacoach.com/Business_Coaching/PDF_files/Entries/2008/9/16_Leadership_That_Gets_Results,_by_Daniel_Goleman.html ja taulukko
<http://www.montana.edu/engagement/organizations/solc/The%20Six%20Leadership%20Styles.pdf>
- González, D. 2008. *Executive coaching effectiveness: The coachee's experience*. Capella University.
- Graen, GB, Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly* 6 (2), 219-247.
- Grant, A. M. 2011. *Workplace, executive and life coaching: An annotated bible*

- ography from the behavioural science and business literature. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Hacking, I., & Koskinen, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Tampere: Vastapaino.
- Hall, D., Otazo, K., & Hollenback, G. 1999. Behind closed doors. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hakala, J. T. 2008. Uusi graduopas: Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hellbom, K. 2005. Business coaching- tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa Keskinen, L., Leimala L. & Romana A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. 2005. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama Oy, 87-98.
- Hietala, K. 1997. Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. ESR-julkaisut 1/97. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J.R. 2002. The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. London: Sage Publications.
- ICF FAQ Viitattu (30.09.2016)
<https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567> ja
<https://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747&navIt> (viitattu 3.1.2017)
- ICF & PricewaterhouseCoopers LLP 2016. ICF Global Coaching Study, Executive Summary. Saatavissa tiivistelmä verkossa (viitattu 16.12.2016, lupa saatu sähköpostitse osittaiseen käyttöön työssä):
<http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=3936>
- Joo, B. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice.
- Karjalainen, S. 2013. Valmentavan esimiestyön mahdollistaminen. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Pro gradu-tutkielma, 219-247.
- Kilburg, R. 2001. Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.

- Kilburg, R. 1996b. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kirkpatrick, D. L. 1983. "Four Steps to Measuring Training Effectiveness," *Personnel Administrator* 28 (11): 19-25.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. *Evaluating Training Programs : The Four Levels*. 3. painos. Williston, USA. Berrett-Koehler Publishers.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Koulutus.fi verkkosivustolla Mitä on coaching? (viitattu 15.1.2016)
<https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434>
- Kuvituskuva 1 (viitattu 21.1.2017) https://www.michaelstults.com/wp-content/uploads/2012/05/learn-a-new-skill-set_s.jpg
- Kuvituskuva 2 (viitattu 21.1.2017)
http://www.cleanlanguage.co.uk/articles/content_images/coaching-toolbox.png
- Kuvituskuva 3 (viitattu 21.1.2017)
https://cdn.elegantthemes.com/blog/wpcontent/uploads/2015/11/Essential-Skills-Top-10-shutterstock_285431867.png
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3-12. Iaitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta*. Hämeenlinna: Karisto.
- Leedham, Mel. 2005. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. "The coaching Scoreboard: A holistic approach to evaluating the benefits of business coaching." Vol. 3, No. 2. Saatavissa verkossa:
<http://www.authenticchange.com/blog/wpcontent/uploads/2011/06/coaching-scorecard.pdf>
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K. 1939. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lindbom, D. 2007. *A Culture of Coaching: The Challenge of Managing Performance for Long-Term Results*. *Organization Development Journal*. Vol. 25, Iss. 2, 101.
- Longenecker, C. O. & Neubert, M. J. 2005. The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, vol. 48, 492-500.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. *Coachingilla menestykseen - tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä*. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) *Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä*. 1.p. Helsinki: Edita.
- Luthans, F. & Peterson, S. 2003. 360-degree feedback with systematic coaching:

- Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42 (3), 24.
- Marsh, L. 1992. Good Manager: Good Coach? - What Is Needed for Effective Coaching? *Industrial and Commercial Training*, vol. 24, iss. 9.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. 2001. Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *Manchester Review*, 6(1), 1-9. Saatavissa verkossa (viitattu 24.10.2016): <http://www.performanceconsultants.com/wp-content/uploads/maximizing-the-impact-of-executive-coaching.pdf>
- Metsämuuronen J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations. Ja 1971 väitöskirja *MANAGERIAL WORK: ANALYSIS FROM OBSERVATION*.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Moilanen, R. 2001. *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 2011. The Wise Leader. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 5, 57-67.
- Parppei, R. 2006. Coaching: ”että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu.
- Parppei, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Phillips, J. J. 1997. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa *Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. 2007. Helsinki: Edita Publishing Oy, 39-55.
- Popper, M. & Lipshitz, R. 1992. Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 13, nro.7.
- Pousa, C. and Mathieu, A. 2014. The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27, 75-92.
- Räsänen, M. 2007. *Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos.

- Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Saarinen, E. 2001. Filosofia. Helsinki: WSOY.
- Salomaa, Raija. 2016. ICF Finlandin verkkosivujen blogista "Kuulumisia tutkimusrintamalta" (viitattu 21.6.2016). Luettavissa verkossa: <http://www.icffinland.fi/icf-blogi/kuulumisia-coachingin-tutkimusrintamalta/>
- Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Säntti, R. 2007. Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. In: Räsänen, M. (toim.) the two-dimensional model, Scandinavian Journal of Management, Vol. 7, No. 1 theory: Correlates and constructs issues. Journal of Applied Psychology, 82(6), 827-844.
- Scott, S. 1993. The influence of climate perceptions on innovation behavior. Julkaisematon väitöskirja, Department of Management, University of Cincinnati.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: miten hallitsen nämä kaksi roolia? Porvoo: WSOY.
- Stout-Rostron, S. 2014. Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations. Professional Coaching Series. Yhdysvallat, Karnac Books.
- Starr, J. 2003. The Coaching Manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. London: Pearson Education.
- Sue-Chan, C. & Latham, G. 2004. The relative effectiveness of external, peer and selfcoaches. Applied Psychology: An International Review, 53 (2), 260-278.
- Suomen Coaching-yhdistys ry. Mitä coaching on verkkosivulla (viitattu 10.12.2016) <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>.
- Tierney, P. 1992. The contribution of leadership, supportive environment, and individual leadership as predictors of innovation behavior. Julkaisematon väitöskirja, Department of Management, Purdue University. Luettavissa: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5., uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2004a. Towards a Theory of Knowledge Leadership. The Leadership & Organization Development Journal, Vol 25, Nos 5-6, 499- 514.

- Viitala, R. 2004b. Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Tutkimuksia -sarjan julkaisu nro 255, Vaasan yliopisto.
- Viitala, R., Mäkelä, L. 2009. Työelämän tutkimuspäivät 2009. Työn ja elämän laatu. Verkkojulkaisusarjassa Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja : 1/2010. Tampereen yliopisto. Luettavissa verkossa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8061-4>
- Viitala, Riitta. 2007a. Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta. 2007b. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino.
- Whitmore, J. 1996. Coaching for Performance, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, C. 2004. Coaching and coach training in the workplace. Industrial and commercial training, vol. 36, nro. 3, 96-98.
- Yukl, G. 2002. Leadership in Organization. Prentice-Hall International editions. 5. painos. Prentice Hall.
- Zeus, P., & Skiffington, S. 2002. The coaching at work toolkit: A complete guide to techniques and practices. Sydney: The McGraw-Hill Companies, Inc.

LIITTEET

LIITE 1

Yleistä:

Haastattelu kestää noin tunnin ja se nauhoitetaan tutkimusta varten. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja siten, ettei vastauksista pysty tunnistamaan henkilöllisyyttä.

Onko kysyttävää ennen kuin aloitamme haastattelun?

Haastattelukysymykset

Esimies:

1. Perustiedot

Nimi, ikä, tämänhetkinen tehtävä yrityksessä, kauanko yrityksessä ollut, miten tuli taloon.

2. Coaching

1. Millaisen koulutuksen kävit, miten koulutus eteni esimerkiksi suhteessa omaan työhösi?
2. Mitä mieltä olet coachingista, mitä se on ja miksi sitä tehdään?
3. Hyödyt, haitat, uhkat, mahdollisuudet omassa työssä mahdollisimman konkreettisilla esimerkeillä.

3. Vaikuttavuus

Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen (mieti tilannetta ennen ja jälkeen):

1. Sinussa itsessäsi?
2. Johtamistyyliäsi (tyyli kohdata alaiset, kollegat, esimiehet ym)?
3. Organisaatiossa?
4. Jossain muussa, missä?
5. Toivoisitko tai olisitko toivonut, että coaching vaikuttaisi jollain muulla tapaa enemmän?

Kollega (mieltii omaa nimettyä kollegaansa vastauksissa):

1. Perustiedot

Nimi, ikä, tehtävä yrityksessä, kauanko yrityksessä ollut.

2. Coaching

1. Millaisen koulutuksen kollegasi kävi, miten koulutus eteni esimerkiksi suhteessa sinun omaan työhösi?
2. Mitä mieltä olet coachingista, mitä se on ja miksi sitä tehdään?

3. Hyödyt, haitat, uhkat, mahdollisuudet omassa työssä mahdollisimman konkreettisilla esimerkeillä?

3. Vaikuttavuus

Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen jälkeen (mieti tilannetta ennen ja jälkeen):

1. Sinussa itsessäsi?
2. Kollegan (koulutuksen käyneen) johtamistyyllissä (tyyli kohdata alaiset, kollegat, esimiehet ym)?
3. Organisaatiossa?
4. Jossain muussa, missä?
5. Toivoisitko tai olisitko toivonut, että coaching vaikuttaisi jollain muulla tapaa enemmän?

Alainen:

1. Perustiedot

Nimi, ikä, tehtävä yrityksessä, kauanko yrityksessä ollut.

2. Coaching

1. Millaisen koulutuksen oma esimies kävi?
2. Mitä mieltä olet coachingista, mitä se on ja miksi sitä tehdään?
3. Hyödyt, haitat, uhkat, mahdollisuudet omassa työssä. Mahdollisimman konkreettisesti esimerkeillä?

3. Vaikuttavuus

Onko jokin mielestäsi muuttunut tuon coaching-koulutuksen (mieti tilannetta ennen ja jälkeen):

1. Sinussa itsessäsi?
2. Esimiehen johtamistyyllissä (tyyli kohdata alaiset, kollegat, esimiehet ym)?
3. Organisaatiossa?
4. Jossain muussa, missä?
5. Toivoisitko tai olisitko toivonut, että coaching vaikuttaisi jollain muulla tapaa enemmän?

Lopuksi:

1. Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa aiheeseen liittyen, jota en huomannut kysyä tai haluat kertoa lisää?

Kiitos haastattelusta.