

Jyväskylän yliopiston  
kauppakorkeakoulu

**JOHDON COACHINGIN  
VAIKUTTAVUUS**

Coaching-tilassa rakentuva ja  
tilannetekijöiden muokkaama ilmiö

Pro gradu  
Johtaminen  
17.6.2013  
Kimmo Louhelainen

Tekijä Kimmo Louhelainen	
Työn nimi Johdon coachingin vaikuttavuus - Coaching-tilassa rakentuva ja tilannetekijöiden muokkaama ilmiö	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu
Aika Kevät 2013	Sivumäärä 90
<p>Johdon coaching (executive coaching) on johdon kehittämisen menetelmä, jonka keskeinen elementti on coachin ja coachattavan johtajan välinen keskustelu. Olennaista on, että coach auttaa johtajaa itse löytämään omaa kehittymistään koskevia ratkaisuja.</p> <p>Johdon coaching on yleistynyt viime vuosien aikana nopeasti. Samalla siihen liittyvät odotukset ja investoinnit ovat kasvaneet. Seurauksena coaching-palveluihin investoivien organisaatioiden kiinnostus coachingin vaikuttavuutta kohtaan on kasvanut. Myös coacheilla on tarve osoittaa oman toimintansa vaikuttavuus.</p> <p>Johdon coachingiin liittyvät tilannetekijät (coach, coachattava, kontekstitekijät ja coaching-tila) paitsi edistivät tai estivät johdon coachingin vaikuttavuutta, niin myös muokkasivat sitä määrittelemällä mihin johdon coachingissa keskityttiin. Vaihtelevat tilanteet vaativat coachilta erilaisten roolien hyödyntämistä ja laaja-alaista osaamista.</p> <p>Coaching-tila voidaan nähdä coachin ja coachattavan välisenä sosiaalisesti rakentuneena tilana, jonka perustana on molemminpuolinen luottamus. Coaching-tilan rakentaminen vie aikaa, mutta ajan kuluessa ja coaching-tilan laajentuessa johdon coachingin voidaan nähdä tehostuvan.</p> <p>Aikaisempien tutkimusten, niistä tehdyn meta-analyysin ja haastateltavien puheen perusteella johdon coachingin esittäytyi kokonaisvaltaisena yksilön kehittämisen menetelmänä. Kehittäminen tapahtuu suhteessa organisaation strategiaan ja muutos ilmenee yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käyttäytymisessä tai muina yksilötason tuloksina. Myös organisaatiotason tuloksista on viitteitä, mutta johdon coachingin suoran taloudellisen hyödyn osoittaminen säilyy haasteena.</p>	
Asiasanat johdon kehittäminen, johdon coaching, johdon coachingin vaikuttavuus, coaching-tila	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Johdon coachingin määrittely .....	6
1.2	Vaikuttavuus ja sen arviointi .....	11
1.3	Mitä tutkitaan ja miksi?.....	14
2	TUTKIMUKSIA JOHDON COACHINGISTA.....	15
2.1	Kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyyseja.....	15
2.2	Empiirisiä tutkimuksia.....	18
3	META-ANALYYSI.....	28
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	45
4.1	Sosiaalinen konstruktionismi.....	45
4.2	Aineisto .....	46
4.3	Analyysimenetelmä.....	48
4.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	52
5	TULOKSET.....	53
5.1	Johdon coachingia?.....	53
5.2	Coachingin vaikuttavuuden ilmeneminen coachattaville.....	57
5.2.1	Reflektoinnin lisääntyminen ja uudet näkökulmat.....	57
5.2.2	Tietojen, taitojen ja asenteiden muutokset.....	58
5.2.3	Vaikuttavuus yksilö- ja organisaatitasolla .....	61
5.3	Tilannetekijöiden merkitys vaikuttavuudelle .....	63
5.3.1	Coach.....	63
5.3.2	Coachattava.....	65
5.3.3	Kontekstitekijät .....	67
5.3.4	Sosiaalisesti rakentunut coaching-tila .....	68
6	KESKUSTELU .....	72
6.1	Johdon coachingin käsite .....	72
6.2	Vaikuttavuuden ilmeneminen .....	73
6.3	Tilannetekijät ja coachin roolit .....	76
6.4	Sosiaalisesti rakentunut coaching-tila .....	77
6.5	Johdon coaching ja oppiva organisaatio.....	81
7	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	83
8	PÄÄTELMÄT .....	85
	LÄHTEET .....	87



# 1 JOHDANTO

Johdon coaching on henkilökohtainen johdon kehittämisen menetelmä, jossa coach auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. (Virolainen 2010, i)

Toimintaympäristön jatkuva muutos luo organisaatiolle tarpeen kehittää ja uudistaa toimintaansa. Vastatakseen näihin haasteisiin tulee organisaatioiden kehittää johtoaan. Johdon kehittämällä tarkoitetaan organisaatioiden johdossa olevien henkilöiden kehittämistä organisaation tuella (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 9–10). Eräs ajankohtaisimmista johdon kehittämisen menetelmistä on johdon coaching (Virolainen 56, Hall ym. 1999). Esimerkiksi vuonna 2007 julkaisussa Henkilöstöjohtamisen trendit raportissa coaching koettiin kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi (Järvinen & Salojärvi 2007, 18).

Johdon coaching on viime vuosien aikana yleistynyt johdon kehittämismenetelmänä niin Suomessa kuin yleisesti maailmankin. Tästä kertovat esimerkiksi tutkimusten kasvanut määrä, aikaisemmat tutkimukset (Wasylyshyn 2003; Joo, 2005; Virolainen 2010; Baron & Morin 2010; Joo, Sushko & McLean 2012) ja International Coach Federationin (2012) julkaisema raportti, jonka mukaan maailmassa toimi vuonna 2012 arviolta 47500 coachingin ammattilaista. Vuonna 2007 vastaavassa tutkimuksessa coachien määräksi arvioitiin 30000. Suomessa toimii vuonna 2004 perustettu Suomen Coaching yhdistys. Vuonna 2005 yhdistys sai sadannen jäsenensä ja vuonna 2010 jäseniä oli yli 380 (Suomen Coaching-yhdistys, 2012).

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään termiä coaching suomalaisemman valmennuksen sijasta. Coachingia ei suomenneta, koska termin valmennus käyttäminen saattaa aiheuttaa mielle yhtymiä, jotka eivät kuvaa kyseessä olevaa ilmiötä. Valmennus mielletään helposti taitojen ja kompetenssien valmennukseksi, kun taas coachingissa ei tyypillisesti ole kyse tiettyjen taitojen kehittämisestä, vaan kokonaisvaltaisesta yksilön kehittämisestä. Termille coaching ei ole tällä hetkellä tarjolla valmennusta osuvampaa suomennosta. Alan ammatinharjoittajat ja asiantuntijat ovat pääsääntöisesti englanninkielisen termin käytön kannalla ja termi coaching on vakiintumassa suomenkielisiin akateemisiin teks-

teihin. (Parpei 2008, 4–5.) Tutkimuksessa coach ymmärretään johdon coachingia toteuttavaksi henkilöksi ja coachattavalla tarkoitetaan coachingin kohdetta (Virolainen 2010, 15).

Johdon coachingissa käytäntö on alan tutkimuksen edellä (Joo 2005; Joo ym. 2012). Coachingin yleistyessä siihen liittyvät odotukset ja investoinnit ovat kasvaneet. Seurauksena coaching-palveluihin investoivien organisaatioiden kiinnostus coachingin vaikuttavuutta kohtaan on kasvanut. Myös coacheilla on tarve osoittaa oman toimintansa vaikuttavuus ja todistaa coachingin olevan kannattava investointi. (Kakkonen & Viitala 2007, 11; McGovern ym. 2001; Bush 2004, 6.)

Johdon kehittämisen vaikuttavuus on kuitenkin alue, johon alan ammattilaiset tai tutkijat eivät ole kiinnittäneet paljoa huomiota (Kakkonen & Viitala 2007, 11). Johdon coachingin vaikuttavuus yksilö- ja organisaatiotasolla on hankala todistaa ja vain harvoissa empiirisissä tutkimuksissa on osoitettu johdon coachingin positiivinen vaikutus (Virolainen 2010, 18, Joo 2005 Feldman & Lankau, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; MacKie, 2007). Johdon coachingin vaikuttavuutta tulee arvioida, sillä osoittamalla kehittämisohjelman vaikuttavuus, voidaan perustella sen toteuttaminen ja kustannukset sekä päättää mahdollisesta jatkosta. Arvioinneista saadaan myös tietoa tulevaisuuden projektien parantamiseksi (Kirkpatrick 2005, 17).

Seuraavaksi johdannossa tarkastellaan tarkemmin johdon coachingin käsitettä ja määritellään se, mitä ymmärretään vaikuttavuudella tässä tutkimuksessa. Johdannon päättää tutkimuskysymysten esittely. Luvussa 2 esitellään tutkimusta varten lähempään tarkasteluun valikoidut aikaisemmat tutkimukset aiheesta ja luvussa 3 muodostetaan näiden tutkimusten pohjalta meta-analyysi. Luku 4 käsittelee tutkimuksen metodologisia valintoja. Tutkimuksen taustatekstit perustuvat sosiaaliseen konstruktioismiin ja tutkimus on menetelmiltään laadullinen. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset eli analysoidaan haastateltavien puhetta suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa 6 eli johtopäätöksissä tutkijan rooli korostuu tulokset osiota enemmän ja keskustelussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen viimeisenä osana esitellään mahdollisia aiheita tulevaisuuden tutkimuksiksi.

## 1.1 Johdon coachingin määrittely

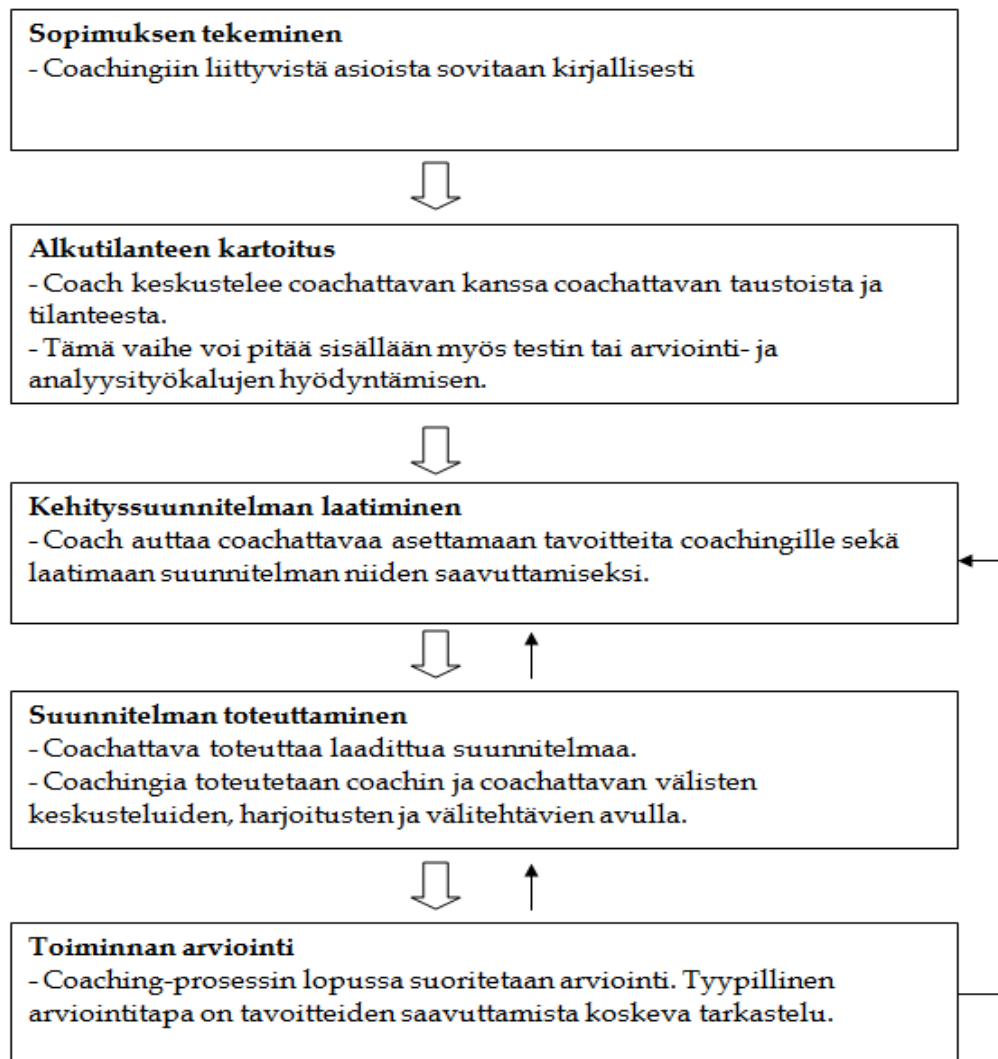
Johdon coaching on monitieteellinen ja -tahoinen johdon kehittämisen menetelmä, jonka toteutus ja lähestymistavat riippuvat aina sekä coachista että coachattavasta. Rajanvedot johdon coachingin ja sen lähikäsitteiden välillä ovat häilyviä, mutta johdon coachingin eri määritelmille on yhteistä työsuorituksen kehittyminen, oppiminen, muutos ja tavoitteellisuus. Johdon coaching on tavoitteellinen, systemaattinen ja prosessimaisesti etenevä johdon kehittämisen menetelmä. Sen keskeinen elementti on coachin ja coachattavan välinen keskustelu, jonka tarkoituksena on auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. (Virolainen 2010, 57–58, 226–227.)

Viimeisin coachingin käsitteistöstä tehty tutkimus on Ilkka Virolaisen (2010) kirjoittama väitöskirja: *Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*. Virolainen tutkii, miten johdon coaching määritellään, ja vertaa kirjassaan johdon coachingin suhdetta sen lähikäsitteisiin. Hän myös tutkii johdon coachingin taustalla vaikuttavia teorioita ja toteuttamismenetelmiä. Väitöskirja koostuu kahdesta osasta, jotka ovat käsiteanalyttinen ja aikaisempaa kirjallisuutta analysoiva osuus sekä empiirinen osuus, jonka aineisto kerättiin teema-haastattelemalla 29 coachia. Tässä tutkimuksessa johdon coaching määritellään ennen kaikkea Virolaisen väitöskirjan pohjalta.

Virolaisen väitöskirjan lisäksi johdon coachingin määrittelyn apuna on käytetty Joon, Sushkon ja McLeanin (2012) artikkelia, jossa käsitellään kolmea kehittämismenetelmää: johdon coachingia, johtaja coachina- menetelmää ja mentorointia. Nämä kolme menetelmää erotetaan toisistaan aikaisemman kirjallisuuden perusteella. Myös Virolainen käsittelee johdon coachingin ja mento-roinnin välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Virolainen 67–69 ;74; 155–157), mutta johtaja coachina-menetelmä ei tullut esille hänen väitöskirjassaan. Tutkimusten tulosten rinnakkaista vertailua helpottaa se, että Virolaisen sekä Joon, Sushkon ja McLeanin määritelmät johdon coachingista ovat hyvin lähellä toisi-aan (Joo 2012; Virolainen 2010). Joon ym. (2012) artikkeli valittiin tarkastelta-vaksi, sillä se on julkaistu Virolaisen väitöskirjan jälkeen ja Joo on paljon viitattu tutkija johdon coachingiin liittyvissä tutkimuksissa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole pystytty muodostamaan yhteistä käsi-tystä siitä, minkä alan koulutus coachilla tulisi olla. Eniten väittelyä on aiheut-tanut kysymys siitä, tulisiko coacheilla olla psykologinen koulutus. Tutkimuk-sen aineisto on kerätty haastattelemalla neljää coachattavaa ja heidän coachiaan. Coachin ollessa jokaisessa coaching-suhteessa sama, ei coachin koulutustausto-jen vertailua ole otettu tarkasteltavaksi näkökulmaksi. Tutkimuksessa kuitenkin tiedostetaan, että coachin tausta vaikuttaa coaching-prosessiin ja sitä kautta myös saavutettaviin tuloksiin. (Berglas 2002; Feldman & Lankau 2005; Joo 2005; Wasylyshyn 2003.)

Johdon coachingia voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta tyypillinen johdon coaching sisältää viisi vaihetta, jotka on esitetty Virolaisen johdon coaching-prosessista tekemässä yhteenvedossa (kuvio 1).



KUVIO 1 Johdon coaching-prosessin vaiheet (Virolainen 2010, 114)

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään kirjallinen sopimus, jossa sovitaan coachingiin liittyvistä seikoista, kuten coachingin tavoitteista, aikatauluista, luottamuksesta ja hinnasta. Toisena vaiheena on alkutilanteen kartoitus. Kartoituksessa pyritään selvittämään esimerkiksi haastattelujen ja 360-palautteen avulla coachingin alkutilanne mahdollisimman tarkasti niiltä osin, jotka coach katsoo tarpeelliseksi coachingin kannalta. Alkutilanteessa saatetaan kartoittaa esimerkiksi coachattavan tietoja, taitoja, motivaatiotekijöitä, työhistoriaa, johtamistyyliä, yksityiselämän tilannetta ja tavoitteita. Coachin lähestymistavalla ja koulutustaustalla on suuri vaikutus selvitettäviin tekijöihin ja käytettäviin menetelmiin. (Virolainen 2010, 109–110.)

Kolmannessa vaiheessa coach ja johtaja yhdessä laativat kehityssuunnitelman, jonka avulla johtajan on tarkoitus päästä lähtötilanteesta tavoitteeseensa. Kehityssuunnitelmassa käsitellään tyypillisesti yksilön vahvuuksia ja kehittämistarpeita sekä prosessin aikataulutusta ja etenemisen arviointia koskevia seikkoja. Neljäntenä vaiheena on suunnitelman toteuttaminen, jossa coach hyö-



dyntää erilaisia keinoja auttaessaan johtajaa pääsemään tavoitteisiinsa. Tyypillisiä keinoja ovat keskustelu, palaute, kysymysten esittäminen, tehtävien teettäminen, kuuntelu ja kannustaminen. Viidentenä vaiheena on toiminnan arviointi. Arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja 360-palaute. Arvioinnin kohteena on johtajan saavuttama kehitys suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tyypillisesti arvioidaan myös johtajan käyttäytymisen muutoksen pysyvyys ja mahdollisesti sovitaan coachingin jatkamisesta. Eri vaiheisiin saatetaan palata prosessin aikana. (Virolainen 2010, 108–113.)

Tutkimuksessa ymmärretään, että johdon coachingilla on yhteneviä piirteitä sen lähikäsitteiden kanssa. Riippuen tulkinnoista ja määritelmistä erot ja yhtäläisyydet eri käsitteiden välillä saattavat olla selkeitä tai lähes olemattomia. Käsitteet ovat toisiinsa kietoutuneita ja sekä liike-elämässä että akateemisissa kirjoituksissa niitä käytetään toistensa synonyymeina tai niiden käyttötarkoitus vaihtelee. Tämä johtuu siitä, että johdon coachingissa käytetään osin samoja taustateorioita, lähestymistapoja ja toimintoja kuin sitä lähellä olevissa menetelmissä. (Virolainen 2010, 222; Feldman & Lankau 2005.)

Tutkimuksen kannalta menetelmien käsitteellinen erottaminen on tärkeää, jotta teoreettinen viitekehys ja empiria liittyvät samaan tutkittavaan ilmiöön. Johdon coachingin käsitteellisen hahmottamisen kannalta on olennaista tuntea sen lähikäsitteet. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia (Virolainen 2010; Parpei 2008; Joo ym. 2012) johdon coachingin suhteesta sen lähikäsitteisiin. Seuraavaksi esitellään näiden tutkimusten löytämät tärkeimmät eroavaisuudet johdon coachingin ja seuraavien käsitteiden väliltä: terapia, koulutus, valmennus, liikkeenjohdon konsultointi, mentorointi, työnohjaus, fasilitointi, sparraus ja johtaja coachina-menetelmä. (Virolainen 2010, 60, 222; Joo 2012.)

Johdon coachingin ja terapian välillä on selkeä lähtökohtainen ero. Terapiassa pyritään korjaamaan jo syntyneitä vaurioita, kun taas johdon coachingissa pyritään edesauttamaan mieleltään terveen yksilön kehittymistä paremmaksi työssään. Keskeinen ero on myös organisaation osallistuminen. Terapia on tyypillisesti yksilöä itseään varten ja hän maksaa sen itse tai kyseessä on sairaudenhoitomuo, jota yhteiskunta tukee rahallisesti. Johdon coaching puolestaan on useimmiten organisaation kustantama ja tavoitteena on yksilön kehittämisen kautta kehittää organisaation suorituskykyä. (Virolainen 2010, 61–63; 74; 146–148.)

Koulutuksessa kouluttaja siirtää tietoa koulutettaville. Johdon coachingissa on keskeistä, että coachattava itse löytää omaa toimintaansa koskevat vastaukset. Coachilla ei monesti edes ole liiketoiminnallista tietoa, jota siirtää korkeassa asemassa olevalle johtajalle. Koulutuksia järjestetään yleisesti ryhmille, kun taas coaching nähdään tyypillisesti coachin ja coachattavan välisenä prosessina. (Virolainen 2010 63–64; 74; 148–150.)

Termit johdon coaching ja valmennus ovat lähellä toisiaan. Sekavuutta käsitteiden välillä lisää se, että sekä alanharrastajien että tutkijoiden keskuudessa käytetään välillä termiä valmennus, kun puhutaan ilmiöstä, joka tässä tutkimuksessa ymmärretään johdon coachingina. Valmentamisessa on tyypillisesti

jokin tietty teema, kun taas johdon coachingissa on tavoitteena saada coachattava itse ajattelemaan ja myös ohjaamaan oman kehittymisensä suuntaa coachin tukiessa. Valmennus on myös coachingia enemmän neuvova sekä opettava ja siinä saattaa olla piirteitä kouluttamisesta. (Virolainen 2010 64–65; 74; 150–152.)

Liikkeenjohdon konsultoinnilla on eri muotoja. Osa näistä on luonteeltaan kaukana johdon coachingista, kun esimerkiksi konsultti ostetaan organisaatioon ratkaisemaan jokin tietty organisaation ongelma. Lähimpänä johdon coachingia on prosessikonsultointi, jossa johdon coachingin tavoin asiakkaalla on aktiivinen rooli ja hänen ajattelunsa korostuu. Prosessikonsultoinnin ja johdon coachingin eroina voidaan pitää prosessikonsultoinnin keskittymistä organisaation, osaston tai ryhmän kehittämiseen. Lisäksi prosessikonsultointi on tyypillisesti johdon coachingia ongelmanratkaisukeskeisempi kehittämismenetelmä. (Virolainen 2010 65–66; 74; 152–155.)

Mentoroinnissa tyypillisesti kokeneempi henkilö auttaa vähemmän kokenutta henkilöä kehittymään. Tiedonsiirto kokeneemalta nuoremmalle on osa mentorointia. Tavallisesti sekä mentori, että oppija, jota kutsutaan mentoroinnin yhteydessä aktoriksi, ovat samasta organisaatiosta. Yleensä johdon coachingissa coach tulee organisaation ulkopuolelta. Mentoroinnissa osallistujien suhde saattaa kehittyä luonteeltaan henkilökohtaisemmaksi kuin johdon coaching suhde, joka on ammatillisempi. (Virolainen 67–69 ;74; 155–157.)

Työnohjaus on hyvin lähellä johdon coachingia. Sekaannusta lisää se, että jotkin työnohjaajat tarjoavat palvelua, joka on todellisuudessa coachingia ja jotkin coachit tarjoavat palveluita, jotka tulisi esiteltyjen määritelmien valossa luokitella työnohjaukseksi. Erojakin kuitenkin löytyy. Työnohjauksen juuret ovat terveys- ja sosiaalipuolelta, kun taas johdon coaching on lähtöisin liiketoiminnan puolelta. Työnohjauksen kesto on tyypillisesti 1–3 vuotta, johdon coachingin kestäessä tyypillisesti alle vuoden. Johdon coachingissa coach pitää yhteyttä coachattavaan coaching-sessioiden välissä. Työnohjauksessa näin ei yleensä ole ja toiminnan ylläpitäminen nouseekin johdon coachingissa suurempaan rooliin. (Virolainen 2010 69–71; 74; 157–161.) Työnohjauksen voidaan nähdä keskittyvän enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan ja olevan ongelmanratkaisukeskeisempää kuin johdon coachingin (Parppei 2008, 28).

Fasilitointi on tyypillisesti ryhmälle järjestettyä toiminnan helpottamiseen tähtäävää kehittämistä. Fasilitointi perustuu johdon coachingia enemmän työkalujen hyödyntämiseen. Sopivan työkalun avulla fasilitaattori pyrkii edistämään ryhmän toimintaa. Johdon coachingissakin saatetaan käyttää työkaluja, mutta pääpaino on kuitenkin coachin ja coachattavan välisessä keskustelussa. (Virolainen 2010, 71–72; 74; 162.)

Virolaisen tekemissä haastatteluissa tuli esille, että joissakin yhteyksissä johdon kehittämisen harjoittajat käyttävät nykyään termiä coaching siitä, mistä aikaisemmin käytettiin termiä sparraus. Joissakin näkemyksissä sparrauksen nähtiin olevan johdon coachingissa mahdollisesti käytettävä työkalu. Sparraus on tyypillisesti lyhyempi prosessi kuin johdon coaching. Lisäksi johdon coaching nähdään sparrausta virallisempänä toimintana, jossa käytetään enemmän harjoituksia ja välitehtäviä. (Virolainen 2010 73–74; 164–165.)

Joo ym. (2012) tutkimuksen mukaan johtaja coachina- menetelmää käytetään, kun esimies on sitoutunut alaisia voimaannuttavaan työsuhteeseen alaisensa tai alaistiiminsä kanssa. Johtaja ottaa coachin roolin edistääkseen alaistensa oppimista, suorituskykyä ja siirtääkseen hiljaista tietoa. Johdon coaching puolestaan on useimmiten ulkopuolisen ammattilaisen suorittama ja sillä on systemaattisempi lähestymistapa ihmisten kehittämiseen. Johdon coachingissa ei myöskään tule samalla tavalla esille tiedonsiirto. (Joo 2012, Virolainen 2010.) Joon ym. (2012) esittämän johtaja coachina-menetelmän voidaan nähdä olevan joiltain osiltaan lähellä sisäistä johdon coachingia, mutta merkittäviä eroja löytyy ja on mahdollista, että näiden erojen takia Virolainen on jättänyt menetelmän käsittelemättä väitöskirjassaan. Johtaja coachina-menetelmä on lähempänä hyvää johtamista kuin johdon coachingia. Tarkoituksena on saada vapautettua potentiaalia alaisista, mutta johdon coachingille ominaisia piirteitä menetelmällä on vain vähän verrattuna moneen muuhun aikaisemmin käsiteltyyn lähikäsitteeseen. (ks. Joo ym. 2012.)

Virolaisen (2010, 222) on esittänyt kysymyksiä, joiden avulla voidaan tutkia edellä mainittujen käsitteiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä:

- Kuka toimintaa toteuttaa?
- Kenelle toiminta on suunnattu?
- Millainen yhteys toiminnalla on siihen osallistuvan henkilön organisaatioon?
- Mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoite?
- Kenen agendan mukaan toimitaan?
- Mitkä ovat toiminnan lähtökohdat?
- Millaisia taustateorioita ja oletuksia toimintaan liittyy?
- Miten toimintaa toteutetaan?
- Millaisia asioita käydään läpi?
- Millainen on toiminnan toteuttajan ja toiminnan kohteena olevan henkilön suhde?
- Kuka maksaa laskun?
- Miten kauan toiminta kestää?

Näitä kysymyksiä ja tätä alalukua kokonaisuudessaan hyödynnetään empiirisen aineiston analysoinnissa luvussa 5, jotta pystytään selvittämään mitä johdon kehittämisen menetelmää ollaan tutkimassa.

## 1.2 Vaikuttavuus ja sen arviointi

Käsitteinä vaikuttavuus ja vaikutukset on syytä erottaa toisistaan. Vaikuttavuutta (tai sen englanninkielistä vastinetta effectiveness) käytetään alan tutkimuksissa yleisesti. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että termiä käytetään eri tutkimuksissa eri tavoin ja tutkijat eivät yleisesti aukaise näkemyksiään termin merkityksestä.

Yksinkertaisimmillaan johdon coachingin vaikuttavuus on se lopullinen syy miksi prosessi toteutetaan (Hietala 1997, 2), kun taas vaikutus on jonkin teon tai tapahtuman seuraus. Otetaan esimerkiksi oluen juominen. Jukan juolessa olutta, vain ja ainoastaan koska hän on janoinen, tekee hän tämän teon

janon tunteensa vähentämiseksi. Tällöin teon vaikuttavuus on se muutos, joka tapahtui Jukan janoisuuden asteessa. Äsken vaikuttavuudeksi määritelty janoisuuden asteen muutos on myös vaikutus, mutta teolla on lisäksi vaikutuksia, jotka eivät liity vaikuttavuuteen tässä tapauksessa. Teon vaikutuksia ovat esimerkiksi oluttölkkin tyhjeneminen ja veren alkoholipitoisuuden nousu.

Hietala (1997, 2) jakaa vaikuttavuuden määritelmän kahteen osaan. Vaikuttavuus jälkikäteen tarkasteltuna (ex post) ja vaikuttavuus etukäteen tarkasteltuna eli odotettuna tarpeiden tyydytyksen ja/tai tavoitteiden muutoksena (ex ante) (Hietala 1997, 2). Ihminen arvioi luonnostaan tapahtumien vaikuttavuutta jälkikäteen, jolloin muodostuu oletuksia tapahtumien todennäköisistä seurauksista. Odotettu vaikuttavuus perustuu arvioijan aikaisempiin kokemuksiin arvioitavasta tapahtumasta eli ex ante arvio perustuu aikaisemmin suoritettuun ex post tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuudella ymmärretään nimenomaan tapahtunutta muutosta – jonkin teon tai tapahtuman seurausta. Mikäli taas arvioidaan tulevaa, voidaan puhua esimerkiksi todennäköisestä, oletetusta, mahdollisesta tai odotetusta vaikuttavuudesta tilanteen mukaan.

Aikaisemmasta esimerkistä nousee esiin Yuklin<sup>1</sup> (2002, 10) esittämiä vaikuttavuuden arvioimista monimutkaistavia tekijöitä. Hänen mukaansa ei ole yksiselitteistä vastatusta siihen miten vaikuttavuutta tulisi arvioida, sillä vaikuttavuuden arvioimiskriteerit riippuvat arvioijan tavoitteista ja arvoista. Oluen juomisen vaikuttavuuden arvioiminen on erilaista tilanteessa, jossa Harri juo olutta tullakseen iloiseksi eikä sammuttaakseen janoaan. Ajatellaan, että Olli näkee identtisisissä olosuhteissa Jukan ja Harrin juovan tökilliset olutta. Hän havaitsee molemmissa tapahtumissa täsmälleen samat vaikutukset, mutta hän ei tiedä minkä takia oluen juominen tapahtui. Hän ei siis voi myöskään arvioida tekojen vaikuttavuutta. Toki Ollilla on jonkinlainen ennakkokäsitys asiasta, sillä hän tietää yleisimmät syyt siihen miksi olutta juodaan (vertaa luku 2, Tutkimuksia johdon coachingista). Toisaalta ymmärtääkseen juuri Jukan ja Harrin syytä oluen juomiselle hänen tulisi käydä kysymässä asiaa heiltä (vertaa haastattelut). Harrin puheesta Olli päätteli, että ainakin osittain juoman kupliminen johti oluen juomisen Harrissa aiheuttamaan iloisuuteen (vertaa luku 5, Tulokset). Oluen juomisen vaikuttavuutta Harrin tapauksessa ei vastoin Ollin alkuperäistä olettamusta pystyisikään mittaamaan suoraan veren alkoholipitoisuudesta, vaan Ollin tulisi tarkastella asiaa laajemmin (vertaa johtopäätökset).

Vaikuttavuus on siis subjektiivinen käsite, mutta kuka määrittelee mitä johdon coachingin vaikuttavuus on? Bushin (2004, 6) mukaan asiakas on se, joka lopulta määrittelee coachingin vaikuttavuuden. Johdon coachingin vaikuttavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon ainakin laskun maksaja, joka tyypillisesti on coachattavan johtajan edustama organisaatio (Virolainen 2010, 62). Organisaatioiden voisi myös olettaa tällöin asettavan johdon coachingin tavoitteet ja näin määrittelevän mitä johdon coachingin vaikuttavuudella tarkoitetaan. Organisaatioiden näkökulmasta ei riitä, että johtaja itse tuntee kehittyvänsä jo-

---

<sup>1</sup> Teoksessaan, *Leadership in Organizations*, Yukl (2002) kirjoittaa johtamisen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuus käsitteenä on kuitenkin sama, puhuttiinpa sitten johtamisen, johdon coachingin tai oluen juomisen vaikuttavuudesta.

honkin suuntaa, mikäli se ei auta organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan. Johdon coachingin vaikuttavuutta arvioitaessa tulisi arvioida sen mahdollisia suoria ja epäsuoria, positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia paitsi johtajaan itseensä niin myös hänen sidosryhmiinsä. Esimerkissä tarkasteltiin oluen juonin vaikuttavuutta ainoastaan yksilön näkökulmasta. Ei otettu huomioon esimerkiksi juoman maksajaa, läheisiä tai ympäristövaikutuksia.

Mikäli johdon coachingin ja organisaation taloudellisten tulosten välinen kausaalinen suhde olisi pystytty yksiselitteisesti todistamaan, niin ilmiön vaikuttavuuden tutkimiselle tuskin enää olisi tarvetta. Johdon coachingin vaikuttavuuden osoittaminen on hankalaa, sillä havaittaviin muutoksiin vaikuttavat coachingin lisäksi monet muutkin tekijät (Yukl 2002, 8–10). On hyvin mahdollista, että coaching-prosessin ja organisaation taloudellisten tulosten välillä on liian monta vaihetta ja tekijää, jotta pystyttäisiin osoittamaan coachingin suora ja merkittävä yhteys organisaation taloudellisiin tuloksiin (Feldman & Lankau 2005; De Meuse ym. 2009). Muillakin kehittämismenetelmillä on samoja ongelmia vaikuttavuutensa todistamisen kanssa. Kirkpatrick (2005) on kehittänyt paljon käytetyn kehittämismenetelmien arviointimallin vaikuttavuuden arviointia varten. Malli on ollut suosittu myös johdon coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa ja muun muassa McGovern (2001), Feldman ja Lankau (2005) sekä González (2008) hyödyntävät sitä tutkimuksissaan. Mallissa otetaan organisaation tulosten lisäksi huomioon muutokset yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käyttäytymisessä sekä yksilön suhtautuminen projektiin.

Kirkpatrickin malli on hyödyllinen vaikuttavuuden arvioimisessa, sillä kaikki muutokset eivät välttämättä ole havaittavissa käytettävissä olevilla mittareilla ja malli ohjaa tarkastelemaan vaikuttavuutta eri tasoilla. Vaikuttavuuden arviointi on puutteellista, jos ei oteta huomioon vaikuttavuuden eri osa-alueita tai osa-alueita arvioidaan väärillä menetelmillä. Vaikuttavuus saattaa ilmetä johtajan käyttäytymisessä vasta jonkin ajan kuluttua kehittämisohjelman päättymisestä. Tällöin puhutaan muutosten viiveellisestä ilmenemisestä. Kirkpatrickin malli vastaa osittain näihin haasteisiin, sillä yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa mitattavien muutosten voidaan joissakin tapauksissa olettaa johtavan myöhemmin muutokseen yksilön käyttäytymisessä ja sitä kautta lopulta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Jos alemmilla tasoilla tapahtuvien muutokset eivät liity organisaation tavoitteiden saavuttamiseen millään tavalla, niin ei voida puhua johdon coachingin vaikuttavuudesta. Muutosten viiveellisen ilmenemisen lisäksi on vaikuttavuudessa huomioitava myös muutosten pysyvyys. Molemmat edellä kuvatut ilmiöt luovat haasteita muun muassa prosessin vaikuttavuuden mittaamisen ajankohdan päättämiseksi (Kirkpatrick 2005). Palataan aikaisempaan esimerkkiin ja kuvitellaan kuvaisivatko Jukka ja Harri oluen juomisen vaikuttavuutta samalla tavalla kaksi tuntia juomisen jälkeen kuin heti tapahtuman jälkeen. Kertoisiko Jukka juomisen pahentaneen janoa? Muistaisiko Harri vielä sen ilon tunteen, jonka koki oluen kupliessa hänen suussaan?

### 1.3 Mitä tutkitaan ja miksi?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä johdon coachingista tutkimalla sen vaikuttavuuden rakentumista. Suurin osa tutkimuksista käsittelee johdon coachingia ottamatta huomioon tilanteita, joissa johdon coaching esiintyy. Monet näistä tutkimuksista ovat arvokkaita ilmiön ymmärtämisen kannalta, mutta ulkomaalaisten määrällisten tutkimusten rinnalle on tarpeellista saada lisää suomalaista laadullista tutkimusta, jonka avulla pystytään ymmärtämään menetelmiltään ja tuloksiltaan tilanteen mukaan vaihtelevaa johdon coachingia Suomessa.

Tutkimuskysymyksiin vastataan tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston ja aikaisempien tutkimusten pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehyksen avulla. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää coachattavaa ja heidän coachiaan. Tutkimuksen tulosten voidaan nähdä olevan tutkijan coachattavien ja coachin käsitysten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakentama synteesi johdon coachingin vaikuttavuudesta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty paljon tekijöitä, joita voidaan vaihtelevin perusteluin pitää johdon coachingin tuloksina. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole saavutettu yhteisymmärrystä siitä, mihin johdon coaching todella auttaa (Joo 2005; De Meuse, 2009). Tähän ongelmaan pyritään löytämään vastauksia vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

#### **Miten johdon coachingin vaikuttavuus ymmärretään?**

Aikaisemmissa tutkimuksissa on vaikuttavuuden osoittamisen lisäksi pyritty tutkimaan johdon coachingin vaikuttavuutta edistäviä ja estäviä tilannetekijöitä. Nämä tekijät on useimmiten jaettu kolmeen luokkaan, jotka ovat coach, coachattava ja kontekstitekijät, joista jälkimmäiseen kuuluu coachin ja coachattavan välinen suhde (Joo 2005; González 2008). Nämä tekijät muokkaavat sitä, miten johdon coachingin vaikuttavuus ymmärretään. Vastaamalla toiseen tutkimuskysymykseen pyritään selvittämään johdon coachingiin liitettyjen tilannetekijöiden vaikuttavuutta edistävät ja estävät vaikutukset.

#### **Miten tilannetekijät vaikuttavat johdon coachingin vaikuttavuuteen?**

Johdon coachingin vaikuttavuutta tulee tarkastella sille asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten näkökulmasta. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla pyritään ymmärtämään, miten tilannetekijät muokkaavat ja määrittelevät johdon coachingin vaikuttavuutta.

## 2 TUTKIMUKSIA JOHDON COACHINGISTA

Tässä luvussa esitellään tutkimusta varten käsitellyt aikaisemmat tutkimukset. Tutkimuksia etsittiin Nelli-portaalin ja Google Scholarin avulla hakusanoilla "coaching", "johdon coaching" ja "executive coaching". Teoriapohjan vaatiessa täydennystä tietyistä näkökulmasta liitettiin hakuun tarkentavia ilmauksia, kuten "situational", "client" tai "effectiveness". Lisäksi tutkimukseen löydettiin useita tutkimuksia aikaisempien tutkimusten viittaussuhteiden avulla. Tutkimuksia valittiin lähempään tarkasteluun abstraktien perusteella.

Luku koostuu kahdesta alaluvusta, joista ensimmäinen käsittelee akateemisia kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyyseja johdon coachingista. Nämä aiheesta kirjoitettuja tutkimuksia kokoavat artikkelit auttoivat löytämään useita seuraavassa alaluvussa käsiteltäviä empiirisen aineiston sisältäviä tutkimuksia.

### 2.1 Kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyyseja

Johdon coachingista on tehty useita kirjallisuuskatsauksia. Tässä tutkimuksessa näillä artikkeleilla on kaksi tehtävää: auttaa löytämään aikaisemmat merkittävät tutkimukset ja toimia vähemmälle huomiolle jääneiden tutkimusten sekä käytäntöorientoituneen kirjallisuuden puolestapuhujana. Käytäntöorientoituneita julkaisuja johdon coachingista on kirjoitettu moninkertaisesti tieteellisiin tutkimuksiin nähden (Joo 2005; Feldman & Lankau 2005, Bush 2004). Näiden, lähinnä coachien kirjoittamien julkaisujen, perusteellinen läpikäyminen vaatisi liikaa resursseja, joten tässä tutkimuksessa on päädytty hyödyntämään johdon coaching-kirjallisuuden tutkijoiden julkaisuja. Kaikki kirjallisuuskatsauksissa esitellyt empiiriset tutkimukset eivät ole mukana tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimus jätettiin tarkemman analyysin ulkopuolelle, mikäli se oli puhtaasti johdon coachingin käsitettä määrittelevä ja otettu huomioon Virolaisen (2010) väitöskirjassa, tarkasteli coachin taustan vaikutusta johdon coachingin vaikuttavuuteen tai ei tarjonnut merkittävää uutta tietoa ja oli tutkimusmenetelmiltään heikko.

Kampa-Kokeschin ja Andersonin (2001) kirjallisuuskatsaus on yksi eniten viitatuista johdon coachingista julkaistuista kirjoituksista. Se käsittelee laajasti vuoteen 2001 asti julkaistuja tutkimuksia ja käytäntöorientoituneita julkaisuja. Tekijöiden mukaan tuohon mennessä oli julkaistu vain seitsemän empiiristä tutkimusta johdon coachingista. Näistä tutkimuksista tarkastellaan seuraavassa luvussa kolmea. Kampa-Kokeschin ja Andersonin (2001) artikkeli itsessään ei tarjoa tähän päivään mennessä julkaistujen empiiristen tutkimusten lisäksi arvokasta uutta tietoa. Tämä johtunee siitä, että kaikki tieteellistä tutkimusta johdon coachingista tekevät lienevät lukeneet tämän artikkelin. Muun muassa tässä kappaleessa myöhemmin käsiteltävä Passmoren ja Fillery-Travisin tekemä kirjallisuuskatsaus on saanut innoitustaan nimenomaan Kampa-Kokeschin ja Andersonin tutkimuksesta. Mielenkiintoinen huomio tutkimuksessa on se, että empiiristen tutkimusten tulokset vahvistivat käytäntöorientoituneen kirjallisuuden luomia ehdotuksia. (Kampa-Kokesch & Anderson 2001.) Osin tästä syystä tässä tutkimuksessa otetaan huomioon empiiristen tutkimusten lisäksi kirjallisuuskatsausten kautta käytäntöorientoituneet julkaisut ja pyritään ymmärtämään enemmän coachattavan roolista johdon coachingin vaikuttavuudessa myös näiden kirjoitusten avulla.

Feldman ja Lankau (2005) tekevät artikkelissaan katsauksen johdon coaching julkaisuihin. Kuten monet muutkin tutkijat, myös he huomauttavat käytäntöorientoituneen kirjallisuuden olevan huomattavassa enemmistössä julkaistujen kirjoitusten joukossa. Feldmanin ja Lankauin artikkeli painottaa johdon coachingin määrittelyä ja coachien taustojen analysointia. Virolainen (2010) on hyödyntänyt tämän artikkelin käsitteen määrittelyä väitöskirjassaan. Feldman ja Lankau listaavat löytämänsä empiiriset tutkimukset johdon coachingista ja nämä on otettu huomioon tarkasteltaessa johdon coachingista julkaistuja empiirisiä tutkimuksia.

Joo (2005) tutki meta-analyttisessä artikkelissaan johdon coachingin määrittelmää, rajanvetoja ja harjoittamista. Hän käytti tutkimuksensa aineistona kaikkiaan 78 artikkelia johdon coachingista. Joon käyttämistä artikkeleista 71 % oli alan harjoittajien julkaisuista, 15 % akateemisista julkaisuista ja 14 % aikakauslehdistä. Tarkastelluista artikkeleista kuusi hyödynsi määrällisiä ja viisi laadullisia tutkimusmenetelmiä. Näistä analysoidaan seuraavassa alaluvussa kuusi tutkimuskysymysten kannalta olennaista tutkimusta. (Joo 2005.)

Analysoimalla aikaisempien tutkimusten tuloksia Joo (2005) on päätenyt tekemään ehdotuksia liittyen johdon coachingiin, sen vaikuttavuuteen, vaikuttavuutta edistäviin ja estäviin tekijöihin, coacheihin sekä coachattaviin. Näiden ehdotusten mukaan coachin rehellisyys, itseluottamus, kokemus ja henkiset valmiudet edistävät johdon coachingin vaikuttavuutta. Aikaisemmista tutkimuksista ei ole löytynyt todisteita siitä, että jonkin tietyn koulutuksen omaavat coachit olisivat parempia tai huonompia kuin muut. Coachien koulutus ja tausta saattavat kuitenkin vaikuttaa siihen, minkälaisia tuloksia coachingista seuraa (Joo 2005, Laske 1999, Judge ja Cowell 1997; Smither, London, Flautt, Vargas ja Kucine 2003).



Coachattavan ennakoivuus on johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta tärkeä tekijä. Ennakoiva johtaja etsii uusia mahdollisuuksia, tekee aloitteita, tarttuu toimeen ja pystyy saamaan aikaan muutoksia. Lisäksi coachattavan halu muuttua ja kyky ottaa vastaan palautetta lisäävät vaikuttavuutta (Joo 2005, Bacon & Spear 2003). Se, millä tasolla johtaja on valmis muuttumaan, riippuu hänen henkisistä valmiuksistaan. Johtaja ei välttämättä anna coachingille mahdollisuutta vaikuttaa häneen persoonallisuuden tasoilla, joiden muuttaminen saa aikaan hänessä ahdistusta tai defensiivisen reaktion. Vastaavasti coachin tulee tukea ja edesauttaa coachattavaa tämän kehittämisessä niillä muutoksen tasoilla, joilla coachattava on valmis muuttumaan. (Joo 2005, Laske 1999.) Edistäviä tekijöitä ovat lisäksi ylemmän johdon tuki coaching-prosessille sekä coachin ja coachattavan välisen suhteen toimivuus. (Joo 2005.)

Johdon coachingin vaikuttavuus ilmenee johtajan itsetietoisuuden kehittyessä käyttäytymisen muutoksena ja sitä kautta yksilön ja organisaation parempana suoriutumisenä. Johdon coachingin vaikuttavuus yksilön kannalta voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: objektiiviseen ja subjektiiviseen. Objektiivinen yksilön menestys tarkoittaa helposti huomattavissa olevia asioita, kuten esimerkiksi ylennykset ja palkkiot. Subjektiivinen yksilön menestys puolestaan tarkoittaa vaikeammin havaittavissa olevia yksilön kannalta merkityksellisiä tekijöitä, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys, sitoutuminen sekä työn ja vapaaajan tasapaino. (Joo 2005; Wanberg, Welsh & Hezlett 2003.) Jakoa objektiiviseen ja subjektiiviseen ei ole hyödynnetty tässä tutkimuksessa, sillä johdon coachingin vaikuttavuuden arvioiminen suhteessa johtajan saamaan objektiivisesti havaittavaan palkankorotukseen vaatii tyypillisesti subjektiivista tulkintaa. Organisaatiotasolla johdon coachingin vaikuttavuus saattaa ilmetä esimerkiksi tuotavuuden kasvuna, parantuneena laatuna, parantuneena asiakastytyväisyytenä ja lisääntyneenä sitoutumisena organisaatioon (Joo 2005; Jarvis 2004; Olivero, Bane & Kopelman 1997).

Passmore ja Fillery-Travis (2011) tekevät artikkelissaan yhteenvedon coaching-tutkimuksen tilasta ja ehdottavat aiheita sekä metodologisia linjauksia tulevaisuuden tutkimuksiin. Tutkijat selvittävät artikkelissaan tehtyjä coaching-tutkimuksia koko alan historian ajalta. Monet artikkelin tutkimuksista on esitelty jo aikaisemmissa kirjallisuuskatsauksissa, mutta myös uusia tutkimuksia ja kirjoituksia löytyi.

Passmore ja Fillery-Travis (2011) esittelevät Jarvisin, Lanen ja Fillery-Travisin (2006) tutkimustuloksia, joiden mukaan coachingin vaikuttavuudelle on kriittistä coachin itsetietoisuus, keskeiset coaching-kyvyt ja coaching-suhteen sekä siihen liittyvien eettisten kysymysten hallinta. Passmoren ja Fillery-Travisin (2011) mukaan myös coachattavan roolia coachingin vaikuttavuuteen on tutkittu. Caley, Reynolds ja Mason (2002) tutkivat coachattavan oppimista ja heidän mukaansa oppimismotivaatio ja valmius muutokseen ovat kriittisiä tekijöitä coachingin vaikuttavuuteen. Artikkelit esittelee useita The Chartered Institute of Personnel and Developmentin (CIPD) julkaisemia tutkimuksia ja muita kirjoituksia. Artikkelissa esitellään brittiläisiä julkaisuja, jotka eivät tulleet muutoin esiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä kasattaessa. Toisaalta taas artik-

kelista oli jätetty tai jäänyt pois monia sellaisia tutkimuksia, joiden mukanaolo tämänkaltaisessa tutkimuksessa olisi suotavaa.

## 2.2 Empiirisiä tutkimuksia

Ensimmäisiä empiirisiä tutkimuksia johdon coachingin vaikuttavuudesta oli Oliveron, Banen ja Kopelmanin (1997) suorittama toimintatutkimus johdon coachingin vaikutuksista kunnallisessa laitoksessa. He tutkivat johdon coachingia osana työhön liittyvää koulutusta. Coachingiin osallistui 31 johtajaa. Ensimmäisessä vaiheessa heille annettiin kolmen päivän koulutus, jossa heille opetettiin johtamisen taitoja. Tämän vaiheen jälkeen tutkijat mittasivat tuottavuuden nousseen 22,4 prosenttia. Toisessa vaiheessa johtajat saivat kahdeksan viikkoa coachingia. Coachingin ja koulutuksen jälkeen tuottavuus oli noussut 88,0 prosenttia. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisin menetelmin. Osallistujat vastasivat viisiportaiseen kyselyyn ennen koulutusta, koulutuksen jälkeen ja coachingin jälkeen. Tutkimuksen kvantitatiivisissa analyysissä ei tuotu esille johdon coachingin vaikuttavuutta edistäviä tai estäviä tekijöitä, mutta tutkijoiden kokemuksen ja aikaisempien tutkimusten perusteella he mainitsevat johdon coachingin vaikuttavuuden perustuvan siihen, että coachattaville annetaan mahdollisuus harjoitella koulutuksessa oppimiaan taitoja ja he saavat palautetta toiminnastaan. Lisäksi vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että tavoitteet asetetaan siten, että ne ovat tarkkoja, haastavia, mitattavissa, osoitettavissa, realistisia ja aikataulutettuja.

Hall, Otazo ja Hollenbeck (1999) tekivät laadullisen perustuen empiiriseen aineistoon, jota varten haastateltiin 75 coachattavaa ja 15 coachia. Johdon coaching nähtiin yleisesti tehokkaaksi johdon kehittämismenetelmäksi. Vaikuttavuus ilmeni johtajien oppimina uusina taitoina, kykyinä ja näkökulmina. Johtajat myös pystyivät kehittämään asenteitaan. Yhdessä uusien näkökulmien kanssa, tämä auttoi johtajia muun muassa tulemaan paremmin toimeen sidosryhmiensä kanssa ja olemaan kärsivällisempiä. Coachattavien itseluottamuksen ja itsetuntemuksen nähtiin kehittyneen coachingin seurauksena. Vaikuttavuus ilmeni myös johtajien pysähtyessä aikaisempaa useammin havainnoimaan ja refleктоimaan tilanteita sekä ajatuksiaan ennen toimenpiteitä. Suoritustasolla tutkimuksen tulokset olivat moninaisia. Johtajien työssä suoriutumisen nähtiin kehittyneen ainakin joissakin tapauksissa seuraavilla tavoilla: henkilöstön hyödyntäminen tilanteen mukaan, alaiset oppivat itse ratkaisemaan ongelmiaan, alaisten kehittäminen mentoroimalla ja opettamalla, ihmisten johtaminen kehittyi, kehityskohteiden havaitseminen ja ratkaiseminen parani, johtajat keskittyivät paremmin tavoitteisiin, tapaamiset tehostuivat ja tilannetaju kehittyi.

Johdon coachingia edistävinä tekijöinä Hall ym. pitävät coachin ja coachattavan yhteensopivuutta sekä suhteen toimivuutta. Organisaation puolelta tulisi johdon coachingia tukea perustelemalla rehellisesti johtajalle miksi hänet on valittu coaching-ohjelmaan, antamalla rehellistä palautetta ja palkitsemalla kehittymisestä. Johtajalle ei kuitenkaan saa antaa katteettomia lupauksia. Jotta

coachingilla saataisiin aikaan haluttuja tuloksia antavat tutkijat ohjeita johtajalle siitä, miten coachingiin tulisi asennoitua ja suhtautua. Johtajan tulee ymmärtää, että coaching on osoitus organisaatiolta siitä, että on panostuksen arvoinen ja täytyy tehdä töitä kehityksensä eteen. Suurin virhe on väittää, ettei tarvitse apua. On korrekta olla innokkaasti mukana, tulee selvittää miksi on valittuna coachingiin ja tulee varmistaa, että ehdotettu coachi sekä hänen toimintatapaansa ovat sopivia. Lisäksi coachin kanssa tulee sopia luottamuksellisuudesta ja johtajan kannattaa lisäksi pitää oppimispäiväkirjaa, jotta pystyy myöhemmin palaamaan coaching-sessioihin. (Hall ym. 1999)

McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker ja Warrenfeltz (2001) suorittivat tutkimuksen johdon coachingin vaikuttavuudesta sekä sitä edistävästä ja estävistä tekijöistä. Heidän aineistonsa koostuu sadalle johtajalle puhelimitse tehdyistä haastatteluista. Haastateltujen johtajien coaching oli päättynyt vuosien 1996 ja 2000 välisenä aikana. Tutkimuksen mukaan coaching tuotti organisaatiolle keskimäärin 5,7-kertaisesti investoidun summan. Aineiston korostamia muita johdon coachingin vaikutuksia olivat parantuneet suhteet alaisiin, vertaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä työtyytyväisyyden kasvu. Johdon coachingin vaikuttavuutta edistävänä tekijänä nähtiin coachin ja johtajan välisen suhteen toimivuus. Muita tärkeitä tekijöitä olivat palautteen ja arvioinnin laatu, johtajan sitoutuminen prosessiin sekä ylemmän johdon tuki. Estäviksi tekijöiksi mainittiin useimmin organisaation tai johtajan coachingiin varaaman ajan riittämättömyys. Artikkelit esittelee kyselyn tulokset, mutta tieteelliseltä arvoltaan sen tulokset, varsinkin liittyen organisaatiotason taloudellisiin tuloksiin, ovat vähäisiä (ks. esim. De Meuse ym. 2009 ja Baron & Morin 2010). Empiirinen aineisto on kerätty vain coachingin jälkeen ja vertailuryhmää ei ole käytetty. Mielenkiintoisen artikkelista tekee sen kunnianhimoisen tavoite kehittää mittari, jolla pystyttäisiin mittaamaan coachingin organisaatiolle tuoma taloudellinen hyöty. Menetelmä on monin tavoin vajavainen, mutta herättää ajatuksia johdon coachingin vaikuttavuuden mittaamiseen liittyen.

Thach (2002) tutki toimintatutkimuksen keinoin johdon coachingin ja 360-palautteen vaikuttavuutta 281 johtajan johtamisen vaikuttavuuteen. Tutkimuksessa arvioitiin johtamisen vaikuttavuus ennen coachingia ja kuusi kuukautta coachingin alkamisen jälkeen. Thach käytti aineistonsa keräämiseen viisipor- taista kyselylomaketta, jossa oli myös mahdollisuus avoimiin vastauksiin siitä, mikä prosessissa toimi hyvin ja mitä kehitettäviä kohteita coachattavat löysivät. Analysoinnissa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Coachattavien johtamisen vaikuttavuus nousi tutkimuksen mukaan keskimäärin 55–60 prosenttia. Merkittävä tulos tutkimuksessa oli, että coaching-kertojen määrä korreloi positiivisesti johtamisen vaikuttavuuden kasvun kanssa.

Smither, London, Flautt, Vargas ja Kucine (2003) tekivät pitkittäistutkimuksen suuressa globaalissa yrityksessä johdon coachingin vaikutuksesta johtajiin. Heidän tutkimusaineistonsa koostui 1361 johtajan itsearvioinneista sekä heidän esimiehiltään, vertaisiltaan ja suorilta kontakteiltaan saamista palautteista. Vuoden kuluttua arvioinnit tehtiin uudelleen ja tutkimukseen osallistui 1202 johtajaa alkuperäisestä otoksesta. Johdon coachingissa mukana olleiden johtaji-

en arvioinnit esimiehiltä ja suorilta kontakteiltaan olivat parantuneet enemmän kuin niiden, joilla ei ollut coachia. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että johdon coachingilla on positiivinen vaikutus johtajien kykyyn asettaa täsmällisiä tavoitteita ja pyytää kehitysideoita esimiehiltään. Tutkimuksen merkitystä korostaa suuri otos ja vertailuryhmä, joka puuttuu suurimmasta osasta muita tutkimuksia. Baron ja Morin (2010) kritisoivat kyseistä tutkimusta, johdon coachingia saaneiden johtajien vähäisten coaching-kertojen takia. Johtajilla oli ollut keskimäärin 2,42 coaching-kertaa.

Luthans ja Peterson (2003) tutkivat pienessä teollisuusyrityksessä 360-palautteen ja coachingin yhteisvaikutusta johtajiin. Tutkimuksen kohteena oli 20 johtajaa ja palautetta antoi 67 alaista. Coachin rooli oli auttaa johtajia ymmärtämään 360-palautte, selittää tulokset ja selvittää niiden mahdolliset syyt sekä saada johtajat oppimaan palautteen avulla. Tutkimuksen tuloksina Luthans ja Peterson toteavat 360-palautteen ja coachingin yhdessä parantaneen johtajien itsetietoisuutta, johtajien muilta saamat arvioinnit paranivat prosessin aikana, työtyytyväisyys parani, sitoutuminen organisaation kasvoi ja aikomukset lähteä organisaatiosta vähenivät. Mielenkiintoisia tuloksia tutkimuksessa olivat henkilöstön työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen lisääntyminen. Projektin jälkeisen kolmen kuukauden ajanjakson liikevaihto, asiakastyytyväisyys ja tuotannon laatu olivat korkeampia kuin vuotta aikaisemmin vastaavana ajan-kohtana.

Wasylyshyn (2003) on tehnyt tutkimuksensa psykologisen taustan omaavan coachin näkökulmasta. Painottuneesta näkökulmasta huolimatta, ja osin myös sen ansiosta, Wasylyshynin tutkimus on johdon coachingin tutkimukselle arvokas. Siinä on käytäntöorientoituneen kirjallisuuden piirteitä, mutta myös varsin laaja empiirinen aineisto. Wasylyshyn on arvostettu kirjoittaja ja coachi. Hänen ajatuksiaan lainataan yleisesti johdon coachingista tehtävissä tutkimuksissa (ks. esim. Joo 2005, González 2008, Baron & Morin 2011). Wasylyshynin tekemän tutkimuksen aineisto koostuu hänen omille coachattavilleen suorite- tuista kyselyistä. Vastaajia oli 87, joista suurin osa 40–50-vuotiaita miehiä. Artikkelin mukaan johdon coachingin vaikuttavuutta edistää henkilöstöosaston ja coachattavan esimiehen antama tuki ja palaute. Korkeimmalle arvostettuja coachin ominaisuuksia coachia valittaessa olivat: coachin suorittama psykologinen tutkinto, kokemus liiketoiminnasta ja coachin maine. Lisäksi coachin tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin kyky luoda vahva suhde coachattavaan, ammattimaisuus ja selkeiden coaching metodien käyttäminen. Wasylyshyn ei (2002) vaadi, että kaikilla coacheilla tulisi olla psykologinen tutkinto, mutta hänen mukaansa coachilta edellytetään tiettyjä psykologisia ominaisuuksia. Näitä ovat vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella, empatia, kärsivällisyys, kyky mukautua, analyyttinen ongelmanratkaisukyky, luovuus ja huumori. (Wasylyshyn 2003.)

Tärkeimmiksi johdon coachingin tuloksiksi nähdään pysyvä käyttäytymisen muutos, itsetietoisuuden kehittyminen ja tehokkaampi ihmisten johtaminen. Wasylyshyn (2003) painottaa, että johdon coaching ei ole kaikkisiin tilanteisiin oikea menetelmä ja, että kaikkia ihmisiä ei voi coachata. Hänen mukaansa

coaching on menetelmänä tehokkaimmillaan johtajilla, joilla ei ole ongelmia suoriutua työssään ja, jotka haluavat kehittää itseään sekä ovat avoimia coachingille ja palautteelle. Huonosti suoriutuvat johtajat, jotka eivät hyväksy saamansa palautetta ja usko coachingin tehoon eivät todennäköisesti myöskään hyödy johdon coachingista.

Bush (2004) tutki väitöskirjassaan johdon coachingin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä johtajan näkökulmasta. Bushin aineisto koostui 12 johtajalle tehdyistä haastatteluista ja hänen tutkimusmenetelmänsä oli laadullinen. Tutkimuksensa perusteella eniten johdon coachingiin vaikuttavana tekijänä Bush (2004, 95) pitää johtajan valmiutta coachingille. Tähän sisältyy kyky ottaa vastaan palautetta coaching-tilanteessa, halu olla mukana prosessissa, motivaatio, halu kehittyä, annettujen tehtävien suorittaminen ja riittävän ajan varaaminen (Bush 2004, 95–99).

Coachin ominaisuuksien katsottiin olevan kriittisiä johdon coachingin vaikuttavuudelle. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin suorapuheisuus, joustavuus, avoimuus ja kokemus (Bush 2004, 100). Tutkimuksessa otetaan esille myös coachin eri roolit coaching-suhteessa. Bushin havaintojen mukaan coachin rooleja ovat kuuntelija, sounding-board<sup>2</sup>, ystävä, luotettu neuvonantaja, opettaja ja uskottu (Bush 2004, 101). Coachin ottamat eri roolit nähtiin vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä. Se miten eri roolit liittyivät vaikuttavuuteen jää Bushin tutkimuksessa taka-alalle ja lukijalle jää epäselväksi, miten se, että coachilla on monia rooleja vaikuttaa johdon coachingin tuloksiin.

Tutkimuksessa nostettiin esiin organisaation merkitys johdon coachingin vaikuttavuudessa. Organisaation tuki, hyväksyntä, kannustus ja resurssit mahdollistavat coachingin (Bush 2004, 123). Muiden henkilöiden sisällyttäminen johdon coaching-prosessiin nähtiin myös hyödyllisenä, sillä tämä edisti keskustelua, coachingin siirtämistä organisaatiokulttuuriin ja palautteen saamista (Bush 2004, 134).

Jones, Rafferty ja Griffin (2006) tutkivat johdon coachingin vaikutusta johtajan joustavuuteen. Johtajan joustavuudella tarkoitetaan tutkimuksessa muun muassa johtajan kykyä sopeutua muutokseen ja kykyä tarkastella vaihtoehtoisia ratkaisuja unohtamatta tavoitetta. Tutkimus suoritettiin valtion noin 1700 työntekijän yksikössä ja siihen osallistui 67 johtajaa, joista 44 oli kontrolliryhmässä aloittaen coachingin vuoden ensimmäisten jälkeen. Johtajilla oli kolmen kuukauden aikana kuusi coaching-sessiota. Tutkittavista 23 johtajasta 11:ltä saatiin vastaukset kaikkiin kolmeen kyselyyn. Tutkimuksen tuloksena todettiin coachingilla olleen positiivinen, mutta suhteellisen vähäinen, vaikutus johtajan joustavuuteen. Lisäksi havaittiin, että coachingin edetessä johtajien joustavuuden kasvu nopeutui alun hitaan vaiheen jälkeen. Tämä antaa viitteitä siitä, että coaching ei välttämättä toimi lyhytkestoisena prosessina.

---

<sup>2</sup> Termi "sounding-board" tuli esille myös aineistossa ja se voidaan ymmärtää coachin rooliksi, jonka tarkoituksena on auttaa refleктоimaan kysymällä relevantteja kysymyksiä liittyen johtajan puheeseen. Suomenkielisiä vastineita kaikupohja tai kaikutausta (MÖT-sanakirja) tuskin käytettäisiin kuvaamaan vastaavaa ilmiötä. Näistä syistä on päädytty käyttämään englanninkielistä termiä.

Evers, Bouwers ja Tomic (2006) tutkivat johdon coachingin vaikutusta tavoitteiden asettamiseen, tasapainoiseen käyttäytymiseen sekä johtajien ymmärrykseen elämästään ja työstään. Heidän aineistonsa on kerätty 30 coachattavalle johtajalle ja 30:lle kontrolliryhmään kuuluneelle tehdyistä kyselyistä. Kyselyt suoritettiin ennen ja jälkeen neljän kuukauden coachingin. Coaching-kertoja oli keskimäärin 3,67. Tutkimuksen tulosten mukaan coachattavat johtajat kehittivät johdon coachingin seurauksena tavoitteiden asettamisessa ja tasapainoisessa käyttäytymisessä.

Kombakaran, Yang, Baker ja Fernandes (2008) tutkivat johdon coachingin vaikutusta suuressa monikansallisessa lääkeyhtiössä. Coaching-ohjelmaa tarjottiin tueksi johtajille organisaatiomuutoksen synnyttämiin haasteisiin. Tutkijat suorittivat online-tutkimuksen 42 coachille ja 114 johtajalle coachingin päätyttyä. Tutkimuksen mukaan johdon coaching vaikutti positiivisesti ihmisten johtamiseen, itsetietoisuuteen, johtajien suhteisiin omiin esimiehiinsä, tavoitteiden asettamiseen, priorisointiin, organisaatioon sitoutumiseen, tuottavuuteen ja kommunikaatiotaitoihin.

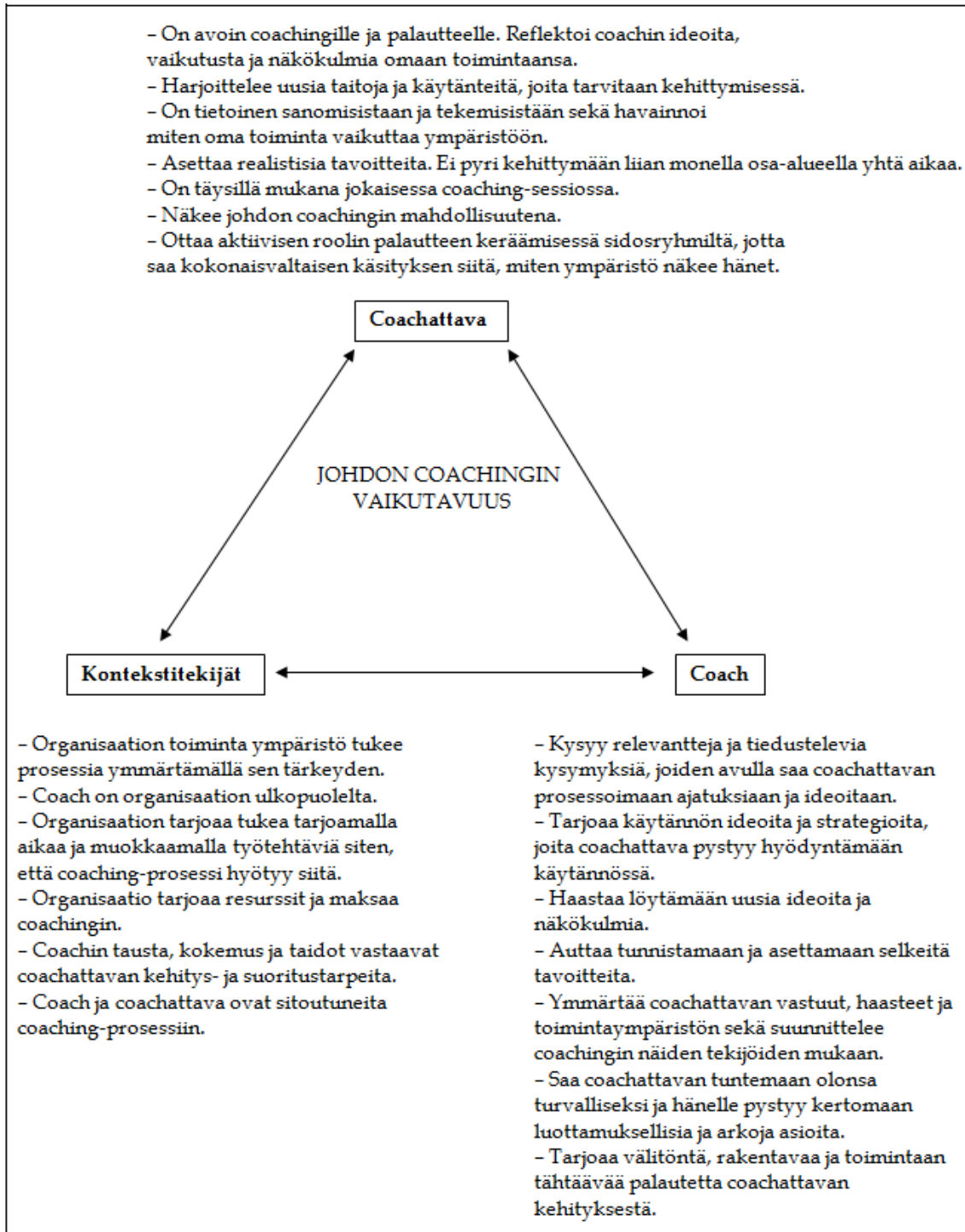
Parpei (2008) tutki väitöskirjassaan business coachingin vaikutusta coachattavan itsesääätelykyvyn kehittämisessä. Parpein (2008i) mukaan: "Business coaching on yksilöllinen valmennusmuoto, jolla tehostetaan coachattavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä liike- ja työelämän kontekstissa." Business coachingin voidaan nähdä olevan menetelmänä hyvin lähellä johdon coachingia. Käytännössä suurimpana erona on, että Parpein (2008) tutkimuksessa haastateltiin johtajien lisäksi myös asiantuntijoita. Vaikka asiantuntijoiden haastattelut muodostivatkin osan Parpein tutkimusaineistosta, niin kokonaisuudessaan suomalaisessa kontekstissa suoritetun väitöskirjatutkimuksen tulokset ovat arvokkaita johdon coachingin kotimaiselle tutkimukselle.

Parpein (2008) tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla kymmentä coachia ja kahdeksaa coachattavaa. Business coachingin todettiin vaikuttavan positiivisesti sekä konatiiviseen että kognitiiviseen itsesääteelyyn. Tarkemmin eriteltynä Parpein löytämiä coachingin vaikutuksia ovat emootiokontrollin kehittyminen, reflektoinnin lisääntyminen, näkökulmien laajeneminen, itseluottamuksen kasvaminen, omaa toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen, ajankäytön optimoinnin kehittyminen, asioiden ja töiden priorisoinnin kehittyminen, ajankäytön hallinnan kehittyminen, työ- ja vapaa-ajan suhteen hallinnan kehittyminen, vastuunottamisen kehittyminen, delegoinnin lisääntyminen, alaisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen, parempi suoriutuminen työtehtävistä, tulevaisuuden visioiminen sekä entistä selkeämpien tavoitteiden asettamisen helpottuminen (Parpei 2008, 110–132).

Gonzálezin vuonna 2008 Capellon yliopistosta julkaistussa väitöskirjassa tutkittiin johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyviä tilannetekijöitä coachattavan näkökulmasta. Johdon coachingin tekijöiksi González määritteli aikaisempien tutkimusten perusteella coachin, coachattavan ja kontekstin. (Bush 2004; González 2008, 8, 19–20.) Suurin osa johdon coachingia käsittelevistä julkaisu-

ta on kirjoitettu coachin näkökulmasta. Gonzálezin tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä coachattavan näkökulmasta. Tutkimusaineistonsa González keräsi Internetin välityksellä toteutetulla kyselytutkimuksella, johon osallistujat kutsuttiin lähettämällä sähköpostikutsu Center for Creative Leadershipin (CCL) kautta coachingia saaneille johtajille. Osallistujat vastasivat johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyviin kysymyksiin, jotka oli jaoteltu eri tekijöihin Gonzálezin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kyselytutkimuksessa käytettiin kuusipor- taista Likertin-asteikkoa. Jokaiseen kysymykseen oli vastattava, jotta pääsi ete- nemään ja kyselytulokset tallentuivat. Näin González sai kerättyä yhteensä 171 validia vastausta kyselyynsä. Likertin-asteikolla tuotetun aineiston lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa yhteen avoimeen kenttään johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyvistä tekijöistä, joita ei kyselyssä ollut otettu huomioon. (González 2008, 11, 62, 72, 131.) Gonzálezin väitöskirjalle painoarvoa johdon coachingin tutkimuskentässä tuo laaja aineisto.

Tutkimuksensa tuloksena González toteaa johdon coachingin olevan haas- tateltavien mielestä tehokas kehittämisen menetelmä ja esittää Bushin (2004) sekä Joon (2005) tavoin johdon coachingin vaikuttavuuden rakentuvan kolmes- ta osatekijästä: coachista, coachattavasta ja kontekstista. Kuhunkin osatekijään liittyvät seitsemän tärkeintä tekijää löytyvät Gonzálezin tutkimuksen yhteen- vedosta, jossa hän on kasannut tutkimuksensa löydökset kuvion 2 osoittamalla tavalla.



KUVIO 2 Johdon coachingin vaikuttavuutta edistävät tekijät coachattavan näkökulmasta Gonzálezin (2008, 151) mukaan vapaasti suomennettuna

Erik de Haan on Ashridgen coaching-keskuksen johtaja ja toimii myös itse coachina. Hän on julkaissut viime vuosina useita kirjoituksia johdon coachinginosta. Osa artikkeleista on käytäntöorientoituja ja osa akateemisia. Akateemisen tyylin julkaisuissakin on huomattavissa, että de Haan toimii coachina. Kuten Wasylyshynin (2003) tapauksessa, artikkeleiden arvo tietolähteenä ei vähene tästä syystä, kunhan artikkeleiden tarkastelussa



huomioidaan kirjoittajan lähtökohdat. De Haanin julkaisuista on valittu neljä vuosien 2008 ja 2011 välillä julkaistua artikkelia. Ne käsittelevät johdon coachingiin liittyviä kriittisiä hetkiä. Kriittiseksi hetkeksi ymmärretään ”äkillinen muutos tai keskeytys coaching-matkalla: sellainen, joka tuntuu tärkeältä ja kiireelliseltä, jännittävältä tai häiritsevältä” (de Haan, Bertie, Day & Sills 2010). Lähes kaikki aineistojen kriittiset hetket olivat luonteeltaan positiivisia. Kaikissa tutkimuksissa on laadullinen tutkimusote ja empiirinen aineisto. (de Haan 2008a; de Haan 2008b; de Haan ym. 2010; de Haan & Nieß 2011.)

Ensimmäinen artikkeli (de Haan 2008a) on kirjoitettu suhteellisen kokemattomien coachien näkökulmasta. Toinen artikkeli (de Haan 2008b) on kirjoitettu kokeneiden coachien näkökulmasta. De Haan on määritellyt kokeneen coachin henkilöksi, jolla on vähintään kahdeksan vuotta coaching kokemusta sen jälkeen, kun on suorittanut coachin pätevyyden tai läpäissyt virallisen koulutuksen (de Haan 2008b). Kolmannessa artikkelissa (de Haan ym. 2010) tutkitaan coachattavien näkökulmia kriittisiin hetkiin johdon coaching-prosessissa. Neljännessä tarkasteltavassa artikkelissa (de Haan & Nieß 2011) tutkitaan organisaation sisäisten sidosryhmien muodostamaa kuvaa johdon coaching-prosessiin osallistuneiden henkilöiden kriittisistä hetkistä.

Ensimmäisen artikkelin (de Haan 2008a) aineistona on 49 coachilta kerätyt 56 kriittisen hetken kuvausta. Vastaajat ovat de Haanin ja Yvonne Burgerin vetämän coaching-kurssin osanottajia. Ottaen huomioon vastaajajoukon, joka koostuu coaching-toimintaa aloittavista coacheista, ei ole yllättävää, että coachien kokemat kriittiset hetket liittyivät heidän omaan tekemiseensä – tilanteisiin, joissa he eivät olleet varmoja parhaasta mahdollisesta toimintatavasta. Artikkelin tuloksissa tämä epävarmuus nähdään coachin tärkeänä ominaisuutena. Coachingissa ei voi tietää mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi, vaan jatkuva kyseenalaistaminen, epävarmuuden sietäminen ja kysymysten esittäminen kriittisissä tilanteissa ovat onnistuneen coachingin edellytyksiä.

Toisen artikkelin aineiston muodostivat kokeneiden coachien antamat kuvaukset kriittisistä hetkistä. Vastaajia oli 47 ja he tuottivat 78 kuvausta. Coachit näkivät yhdeksi johdon coachingia edistäviksi tekijäksi coachin kyvyn toimia vaistonsa varassa. Intuition luottaminen mahdollisti poikkeavienkin asioiden huomioimisen. Muita aineistosta löydettyjä edistäviä tekijöitä olivat coachin kyky laittaa asiat oikeisiin mittasuhteisiin, kyky kommunikoida tehdyt huomiot coachattavalle ja osallistujien välisen suhteen toimivuus. Toimivaksi suhteeksi nähtiin suhde, jossa molemmilla on selkeä käsitys rooleista, mutta kuitenkin tilaa liikkua. Myös suhteen toimivuus nähtiin tekijäksi, jota coach voi rakentaa. Tekijät ilmaistiin siten, että coachilla on keskeinen rooli muutoksen aikaansaajana ja tutkimuksessa coachattava sekä ympäristö nähtiin passiivisina tekijöinä. (de Haan 2008b.)

Kolmas artikkeli tutkii johdon coachingissa esiintyviä kriittisiä hetkiä coachattavan näkökulmasta. Tutkijat halusivat kerätä aineiston coachattavilta, joita he eivät olleet coachanneet. He keräsivät aineistonsa kysymällä

coachattavien kokemista kriittisistä hetkistä sähköpostitse ja myöhemmin täydentämällä ymmärrystään haastatteleamalla osaa vastaajista. Sähköpostin vastaanottajiksi valittiin Ashridgen alumniverkoston kontaktit, Ashridgen kautta coachattavia ja Ashridgen kursseille osallistuneita henkilöitä. Aineistosta pystyttiin tunnistamaan kaikkiaan 59 kuvausta kriittisistä hetkistä 47 vastaajalta. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna grounded-theorya. Aikaisemmissa tutkimuksissa (de Haan 2008a; de Haan 2008b) kriittisistä hetkistä kysyttiin coacheilta. Samojen kysymysten esittäminen coachattaville sai aikaan erilaisia vastauksia. Coachattavat eivät kokeneet coachin ja coachattavan välille syntyneiden jännittyneiden tilanteiden olleen kriittisiä hetkiä. Coachien olleessa huolissaan coaching-suhteesta, coachattavat olivat ennen kaikkea kiinnostuneita oivalluksista ja tuloksista. Coachattavat eivät myöskään tuoneet esille coachin roolia kriittisissä tilanteissa. Toisaalta voidaan ajatella, että tuolloin coach on onnistunut tehtävässään, sillä coachin tehtävä on auttaa coachattavaa itse löytämään omaa toimintaansa koskevia ratkaisuja (Virolainen 2010, 57–58, 226–227). Coachattavien näkökulmasta kriittiset hetket olivat niitä, jolloin he pystyivät näkemään asiat uudella tavalla, saivat oivalluksia tai tekivät odottamattomia päätöksiä. (de Haan ym. 2010)

Neljäs ja viimeinen tarkasteltava de Haanin artikkeli (de Haan & Nieß 2011) tutkii kriittisiä hetkiä coachattavien sidosryhmien näkökulmasta. Tutkimukseen osallistui 77 henkilöä, joiden vastauksista saatiin kaikkiaan 41 kuvausta kriittisistä hetkistä. Kriittisten hetkien kuvauksia analysoimalla tutkijat ovat jaotelleet coachattavissa huomatuimmat muutokset 11 luokkaan. Coachattavat olivat kehittyneet kommunikaatio- ja sosiaalisissa taidoissa, avoimuudessa itsestään, asioiden johtamisessa, vaikeiden tilanteiden käsittelyssä sekä asenteiden ja ajattelun tasolla. Lisäksi positiivisia muutoksia huomattiin johtajien itsetietoisuudessa, tietoisuudessa omista näkökulmista, itseluottamuksessa ja autenttisuudessa sekä lannistumattomuudessa ja energisyydessä. (de Haan & Nieß 2011.)

Baron ja Morin (2010) tutkivat johdon coachingin vaikutusta johtajan uskoon siitä, että hän on kykenevä suoriutumaan annetuista tehtävistä (self-efficacy). Heidän tutkimuskohteenaan olivat suuren kansainvälisen yrityksen 73 johtajaa, jotka olivat mukana kahdeksan kuukautta kestäneessä coaching-projektissa. Tutkijat keräsivät aineistonsa coachattavilta kyselylomakkeilla ja tutkimus oli menetelmiltään kvantitatiivinen. Kyselylomakkeilla selvitettiin johtajien käsityksiä omasta kehittymisestään prosessin aikana. Kyselyt suoritettiin ennen coachingia sekä viiden ja kahdeksan kuukauden jälkeen. Tutkimuksen tuloksina Baron ja Morin toteavat johdon coachingilla ja coaching-kertojen määrällä olevan positiivinen vaikutus self-efficacy:in. Tutkimuksen mukaan ne, jotka kokivat coachingin hyödyllisenä oman työnsä kannalta, kehittivät enemmän kuin ne, jotka eivät uskoneet coachingin olevan hyödyksi itselleen. Baronin ja Morinin (2010) mukaan coachingin vaikuttavuutta edistää coachingin tavoitteiden ja hyötyjen tarkka esitleminen coachattavalle.

Moenin ja Federicin (2012) tutkimuksessa tutkittiin johdon coachingin vaikutusta yksilön työssä tapahtuvaan psykologisten perustarpeiden tyydytyk-

seen. Tutkijat pohjaavat yksilön tarpeiden tyydytykseen liittyvän teoriansa pitkälti Decin ja Ryanin (1985; 2002) kirjoituksiin. Ihmisen psykologiset perustarpeet ovat jaettavissa kolmeen osaan. Ensinnäkin ihmisen on tunnettava itsensä kyvykkääksi. Työympäristössään yksilö haluaa suoriutua tehokkaasti sekä hyödyntää vahvuuksiaan ja potentiaaliaan. Toinen tarve liittyy ihmisen itsemääräämisoikeuteen. Ihminen haluaa kokea, että hänen saavutuksensa ovat lähtöisin hänen omista teoistaan ja päätöksistään. Viimeisenä psykologisena perustarpeena on yhteenkuuluvuuden tarve. Ihminen haluaa tuntea, että hän on osa työyhteisöä, jossa työntekijät pitävät toisistaan huolen. Psykologisten perustarpeiden tyydytys on olennaista motivaation ja sitä kautta yksilön työsuorituksen kannalta. (Moen & Federici 2012.)

Tutkimukseen osallistui 127 johtajaa erään norjalaisen Fortune 500 listan yrityksen huipulta tai keskijohdosta. Tutkimukseen osallistuneista vain 19 oli osallisena ulkopuolisen coachin vetämään johdon coaching-prosessiin. Loput 108 keskitason johtajaa osallistuivat edellä mainittujen johtajien vetämään coachingiin pohjautuvaan johtajuusohjelmaan (a coaching-based leadership program). Tutkimus suoritettiin Baardin, Decin ja Ryanin (2004) suunnitteleman 21-kohtaisen mallin pohjalta. Tutkimuksen tekijät muokkasivat alkuperäistä "Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale" kyselyä 20-kohtaiseksi ja vastaukset annettiin seitsemän portaiselle kyselylomakkeelle. Tutkimuksessa käytettiin vertailuryhmää ja perusteltuja määrällisen datan analysointi työkaluja. (Moen & Federici 2012.)

Tutkimuksen tuloksina todetaan, että ulkopuolisten suorittama johdon coaching vaikuttaa positiivisesti yksilön psykologisten perustarpeiden tyydytykseen. Erityisen vaikuttavaksi se koettiin itsemääräämisoikeuteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvissä tarpeissa. Ylimpien johtajien keskijohdolle pitämä coachingiin perustuva johtamisohjelma koettiin myös psykologisia tarpeita tyydyttäväksi. Vaikuttavuutta ei kuitenkaan pidetty yhtä suurena kuin ulkopuolista coachingia saaneiden tapauksessa. Lisäksi alakategorioista nousivat erityisesti esiin itsemääräämisoikeuteen ja kyvykkyyteen liittyvät tarpeet. Olennaista tutkimuksen tuloksissa oli johdon coachingin positiivinen vaikutus psykologisten perustarpeiden tyydytykseen ja se, että organisaation ulkopuoliset coachit saivat sisäistä coachingia parempia tuloksia. (Moen & Federici 2012.)

### 3 META-ANALYYSI

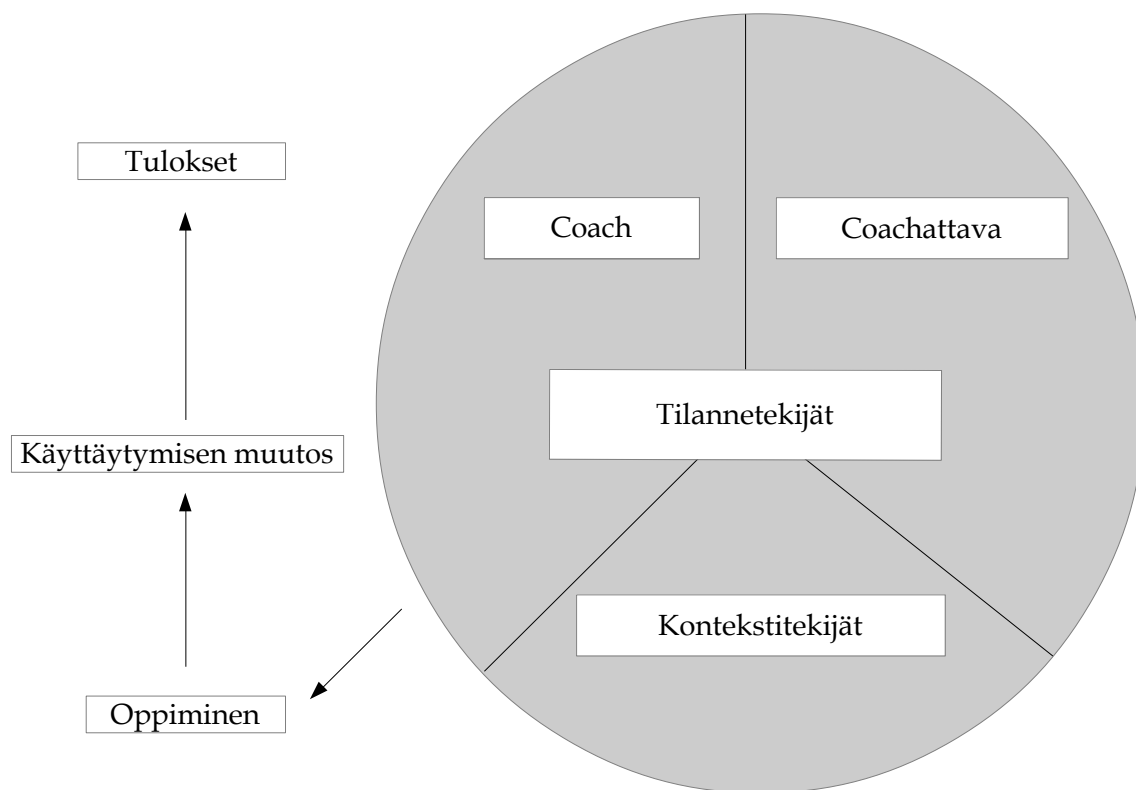
Edellisessä luvussa esitellyt tutkimukset antavat varsin kattavan kuvan aikaisemmista johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyvistä tutkimuksista. Tutkimuksen kannalta tilannetta vaikeuttaa se, että tämän kuvan hahmottaminen on varsin vaikeaa. Eri tutkimukset puhuvat samoista ilmiöistä eri nimillä, käsitteiden määrittely on puutteellista, vaikuttavuuden kuvaukset ovat laajuudeltaan erilaisia. Aikaisempien, arvokasta tietoa sisältävien, tutkimusten tulokset muodostavat tässä vaiheessa vain hajanaisen listan, jonka sisältämää informaatiota on haastavaa hyödyntää tutkimuksessa. Edellä mainituista syistä päädyttiin jäsentämään hajanaista tutkimusaletta uudenlaiseen muotoon. Tutkimustulosten jaottelu eri tasoihin on auttanut löytämään aikaisemmista tutkimuksista tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä kokonaisuuksia.

Meta-analyysin tarkoituksena on yhdistää yhteensopivat aikaisempien tutkimusten tulokset keskenään ja vastaavasti erottaa toisiinsa liittymättömät tulokset tavalla, joka tuottaisi mahdollisimman hyödyllistä informaatiota kunnioittaen alkuperäisiä tutkimustuloksia. Käytännössä tämä tarkoitti ensimmäisessä vaiheessa kaikkien luvussa 2 esiteltyjen tulosten luokittelemista Kirkpatrickin (2005) mallin mukaan tilannetekijöihin sekä yksilön oppimiseen, yksilön käyttäytymisen muutoksiin ja coachingin tuloksiin. Kaikki tutkimustulokset eivät tässä vaiheessa sopineet näihin luokkiin ja luokat sisälsivät edelleen hyvin eriluontoisia kuvauksia ilmiöstä.

Luokittelua jatkettiin pidemmälle ja aikaisempia tutkimustuloksia luokiteltaessa muodostui omia merkityssysteemejään, jotka havainnollistavat alkuperäisten luokkien sisällä tutkimusten tuloksia yksinkertaista listaa tehokkaammin. Osalta merkityssysteemejä kuitenkin puuttui kuvaava nimi, joten luokkaan kuuluvien tulosten pohjalta luotiin jokaiselle merkityssysteemille oman nimensä. Prosessi, jossa tehtiin tutkimustulosten luokittelu ja sen seurauksena tehdyt merkityssysteemien uudelleennimeämiset, on lähellä brittiläisen tutkimusperinteen diskurssianalyysia. Brittiläiseen tutkimusperinteen diskurssianalyysin mukaan analyysissa voidaan identifioida aineistosta, jota tässä tapauksessa edustavat aikaisemmat tutkimukset, tulkintarepertoaareja. Käytetyn menetelmän taustalla vaikuttaa sosiaalisen konstruktionismin ajatus ilmiöiden

uudelleen konstruoinnin mahdollisuudesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225–226.) Tutkimuksista löydetyt kuvaukset johdon coachingia edistävästä ja estävästä tekijöistä muodostivat kontekstitekijöiden osalta kolme ja coachin sekä coachattavan osalta kuusi diskurssia. Luotujen diskurssien alle on tässä luvussa eritelty kaikki ne löydökset aikaisemmista tutkimuksista, joiden perusteella tulkinta on tehty.

Kirkpatrickin (2005) malli on suunniteltu käytettäväksi yleisesti kehittämisohjelmille, mutta tässä tutkimuksessa sitä käytetään vain niiltä osin, joilta se sopii sovellettavaksi johdon coachingin vaikuttavuuden arviointiin. Jatkossa myös Kirkpatrickin (2005) mallia käytettäessä tullaan selvyyden vuoksi viittaamaan kehittämisohjelman asemesta johdon coachingiin. Mallin mukaan johdon coachingin arvioinnissa tulee ottaa huomioon neljä tasoa: reaktio (tilannetekijät), oppiminen, käyttäytymisen muutos sekä tulokset (kuvio 3).



KUVIO 3 Johdon coachingin vaikuttavuuden tasot Kirkpatrickin (2005) ja Gonzálezin (2008) malleja soveltaen

Ensimmäinen taso on valmennettavan reaktio valmennukseen. Kirkpatrickin mukaan reaktio voidaan ymmärtää asiakastytyväisyytenä. Reaktiolla on suuri merkitys johdon coachingin vaikuttavuuteen, sillä, jotta coachingilla saataisiin aikaan positiivisia muutoksia, niin coachattavan on reagoitava siihen positiivisesti. (Kirkpatrick 2005, 27.) Coachattavan reaktioon johdon coachingiin vaikuttavat tilannetekijät, jotka voidaan Gonzálezin (2008) mukaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat coach, coachattava ja kontekstitekijät.

Reaktio on luonteeltaan erilainen kuin muut tasot. Muut tasot kertovat, mitä on muuttunut johdon coachingin seurauksena. Reaktio sen sijaan kertoo miten coachattavat ovat kokeneet coachauksen, ja mikä on auttanut saamaan aikaan muutosta. Kirkpatrickin (2005) mallissa mitataan ennen kaikkea coachattavan asiakastytyväisyyttä, mutta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita eri tekijöiden vaikutuksista johdon coachingin vaikuttavuuden rakentumiselle. Näistä syistä Kirkpatrickin (2005) kuvaama reaktio on korvattu tässä tutkimuksessa johdon coachingin vaikuttavuuden tilannetekijöillä.

Johdon coachingin vaikuttavuutta edistäviä coachia kuvaavia diskursseja ovat ammattimainen coach, sosiaalisesti taitava coach, luonteeltaan sopiva coach, rehellinen ja eettinen coach, sitoutunut coach sekä itsensä tunteva coach. Taulukoissa 1 ja 2 on esitetty konstruoidut diskurssit sekä aikaisemmista tutkimuksista löydetyt kuhunkin diskurssiin liittyvät tekijät. Kaikki diskurssien luomisessa hyödynnetyt tutkimustulokset on esitelty, jotta analyysivaiheessa pystytään hyödyntämään tutkimustuloksia alkuperäisessä muodossaan ja luki- ja pystyy muodostamaan kuvan siitä, miten meta-analyysin tulokset ovat syntyneet.

Ensimmäinen käsitellään muodostettu ammattimaisen coachin diskurssi. Tähän diskurssiin liittyen löydettiin enemmän kuvauksia kuin muihin tilannetekijöihin, joskin on otettava huomioon, että ammattimaisuuden alle on liitetty kuvausjoukkoja, jotka olisi voitu mahdollisesti erottaa omiksi diskursseikseen. Ammattimaisuuteen katsottiin liittyvän coachin kokemukseen ja hyödynnettyjen menetelmien toimivuuteen liittyvät kuvaukset. Tehdyssä jaottelussa kokemuksen katsotaan sekä lisäävän ammattimaisuutta että olevan osa ammattimaisen coachin diskurssia itsessään. Taulukossa 1 on esitelty aikaisempien tutkimusten tulokset, jotka on liitetty ammattimaisen coachin diskurssiin.

<b>Ammattimainen coach</b>	
Ammattimaisuus	Wasylyshyn 2003
Selkeiden metodien käyttäminen	Wasylyshyn 2003
Coaching-kyvyt	Passmore & Fillery-Travis 2011, Jarvis ym. 2006
Kyky toimia vaiston varassa auttaa huomaamaan poikkeaviakin asioita	de Haan 2008b
Käytännön ideoiden ja strategioiden ehdottaminen	González 2008
Relevanttien ja tiedustelevien kysymysten esittäminen	González 2008
Kyseenalaistaminen	de Haan 2008a
Asioiden laittaminen oikeisiin mittasuhteisiin	de Haan 2008b
Analyyttinen ongelmanratkaisu	Wasylyshyn 2003
Haastaa löytämään uusia ideoita ja näkökulmia	González 2008
Kysymysten esittäminen	de Haan 2008a
Ymmärtää coachattavan vastuut, haasteet ja toimintaympäristön	González 2008
Coachattavan tukeminen	Joo 2005
Tarkat, haastavat, mitattavat, osoitettavat, realistiset ja aika- taulutetut tavoitteet	Olivero ym. 1997
Tavoitteiden ja hyötyjen tarkka esitleminen coachattavalle	Baron & Morin 2010
Auttaa tunnistamaan ja asettamaan selkeitä tavoitteita	González 2008
Laadukkaan palautteen antaminen	Olivero ym. 1997; McGovern ym. 2001; González 2008
Hyvä maine	Wasylyshyn 2003
Roolien hyödyntäminen	Bush 2004
Kokemus	Joo 2005; Bush 2004; Wasylyshyn 2003

TAULUKKO 1 Ammattimaisen coachin diskurssin rakentuminen

Sosiaalisesti taitavan, persoonallisuudeltaan sopivan, eettisen, sitoutuneen sekä itsetietoisien coachin diskurssit sisältävät vähemmän kuvauksia ja yksiselitteisempiä kuin ammattimaisen coachin diskurssi. Raportoinnin selkeyttämiseksi diskurssit on kuvattu yhteisessä taulukossa 2. Sosiaalisesti taitavan coachin diskurssiin on liitetty tekijät, joiden avulla coach pystyy rakentamaan ja ylläpitämään suhdetta coachattavaan. Persoonallisuudeltaan sopivan coachin diskurssi muodostettiin coachin persoonallisuuteen liittyvistä kuvauksista, joiden katsottiin vaikuttavan johdon coachingin vaikuttavuuteen. Eettisen coachin diskurssi sisältää johtajan eettisyyden ja rehellisyyden. González (2008) ja McGovern ym. (2001) tuovat tutkimuksissaan esille coachin sitoutumisen merkityksen ja heidän havaintojensa pohjalta on muodostettu sitoutuneen coachin diskurssi. Viimeisenä coachiin liitettävänä diskurssina on itsetietoinen coach. Itsetietoisuuteen liittyy emotionaalinen itsetietoisuus, itsetuntemus ja itseluottamus (Simström 2009), joista kaksi jälkimmäistä on aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettu johdon coachingin vaikuttavuuden tilannetekijöiksi.

<b>Sosiaalisesti taitava coach</b>	
Vuorovaikutustaidot	Wasylyshyn 2003
Empatia	Wasylyshyn 2003
Kyky luoda vahva suhde coachattavaan	Wasylyshyn 2003
Kyky kuunnella	Wasylyshyn 2003
Turvallisen ja luottamuksellisen ympäristön luominen	González 2008
Kyky kommunikoida tehdyt huomiot	de Haan 2008b
Suorapuheisuus	Bush 2004
Avoimuus	Bush 2004
<b>Persoonallisuudeltaan sopiva coach</b>	
Luovuus	Wasylyshyn 2003
Huumori	Wasylyshyn 2003
Kärsivällisyys	Wasylyshyn 2003
Epävarmuuden sietäminen	de Haan 2008a
Mukautumiskyky	Wasylyshyn 2003
Joustavuus	Bush 2004
<b>Eettinen coach</b>	
Eettisyys	Passmore & Fillery-Travis 2011, Jarvis ym. 2006
Rehellisyys	Joo 2005
<b>Sitoutunut coach</b>	
Sitoutuminen prosessiin	González 2008
Riittävän ajan varaaminen	González 2008, McGovern ym. 2001
<b>Itsetietoinen coach</b>	
Itseluottamus	Joo 2005
Itsetuntemus	Hall 1999; Passmore & Fillery-Travis 2011, Jarvis ym. 2006

TAULUKKO 2 Sosiaalisesti taitavan, persoonallisuudeltaan sopivan, eettisen, sitoutuneen ja itsetietoisen coachin diskurssien rakentuminen

Johdon coachingin vaikuttavuuteen liitettyjä positiivisesti sävyttyneitä coachattavaa kuvaavia diskursseja ovat coachingiin valmis johtaja, motivoitunut ja aktiivinen coachattava, aktiivisesti itseään kehittävä johtaja, palautteen hyödyntävä coachattava ja tavoitteellinen coachattava (taulukko 3). Coachingiin valmis johtaja suhtautuu coachingiin positiivisesti ja tuo coaching-suhteeseen hyvän pohjan, jolle johdon coachingin vaikuttavuutta voidaan rakentaa. Aktiivisesti itseään kehittävän coachin diskurssi liittyy läheisesti motivoituneen coachin diskurssiin. Aktiivisen coachin diskurssiin liittyy motivaatio, mutta se painottaa motivaation ilmenemistä tekemällä asioita, joiden voidaan nähdä kehittävän johtajaa johdon coaching-prosessissa. Palautteen hyödyntämiseen liittyy keskeisenä myös kyky ottaa vastaan palautetta, jolloin lähestytään coachingiin valmiin johtajan diskurssia. Palautteen hyödyntävä coachattava otettiin omaksi diskurssikseen, sillä palaute on aiheesta kirjoitetuissa tutkimuksissa toistuva ja



keskeinen aihe. Tavoitteellisen coachin diskurssi puolestaan kuvaa johtajaa, joka asettaa itselleen realistisia tavoitteita liittyen johdon coachingiin.

<b>Coachingiin valmis johtaja</b>	
Avoimuus coachingille	González 2008; Wasylyshyn 2003; Hall ym. 1999
Ei ongelmia selviytyä työssään	Wasylyshyn 2003
Valmius muutokseen	Joo 2005, Laske 1999; Passmore & Fillery-Travis 2011, Caley ym. 2002
Coachingin kokeminen hyödyllisenä oman työn kannalta	Baron & Morin 2010
Johtajan valmius coachingille	Bush 2004
<b>Motivoitunut coachattava</b>	
Halu kehittää itseään	Wasylyshyn 2003; Bush 2004; Joo 2005, Bacon & Spear 2003
Oppimismotivaatio, motivaatio	Passmore & Fillery-Travis 2011, Caley ym. 2002
Täysillä mukana jokaisessa coaching-sessiossa	González 2008; Bush 2004
Sitoutuminen prosessiin	González 2008; McGovern ym. 2001; Bush 2004
<b>Aktiivisesti itseään kehittävä coachattava</b>	
Opittujen taitojen harjoittelu käytännössä	González 2008; Olivero ym. 1997
Oppimispäiväkirjan pitäminen	Hall ym. 1999
Coachin ideoiden, vaikutuksen ja näkökulmien reflektointi	González 2008
Tietoisuus omista sanomisista ja tekemisistä sekä oman toiminnan vaikutusten havainnointi	González 2008
Tekee aloitteita	Joo 2005, Bacon & Spear 2003
Tarttuu toimeen	Joo 2005, Bacon & Spear 2003
Pystyy saamaan aikaan muutoksia	Joo 2005, Bacon & Spear 2003
Annettujen tehtävien suorittaminen	Bush 2004
Varaa aikaa coachingille	Bush 2004
Etsii uusia mahdollisuuksia	Joo 2005, Bacon & Spear 2003
<b>Palautteen hyödyntävä coachattava</b>	
Kyky ottaa vastaan palautetta	Joo 2005, Bacon & Spear 2003; Bush 2004; González 2008; Wasylyshyn 2003
Palautteen kerääminen sidosryhmiltä	González 2008
<b>Tavoitteellinen coachattava</b>	
Asettaa itse tavoitteensa	Parppei 2008
Realistiset tavoitteet	González 2008

TAULUKKO 3 Coachingiin valmiin johtajan, motivoituneen coachattavan, aktiivisesti itseään kehittävä coachattavan, palautteen hyödyntävän coachattavan ja tavoitteellisen coachattavan diskurssien rakentuminen

Defensiivinen coachattava kuvaa johtajaa, joka ei ole kykenevä tai halukas ottamaan vastaan coachingia. Tähän luokkaan kerätyt tekijät ovat niistä raportoitneiden tutkijoiden mukaan kriittisiä johdon coachingin vaikuttavuudelle ja ne ovat luonteeltaan negatiivisia. Mikäli jokin defensiivisen coachattavan piirteistä jatkuu coaching-prosessissa pitkään, niin coaching todennäköisesti ei tule onnistumaan.

<b>Defensiivinen coachattava</b>	
Muutoksen aiheuttama ahdistus	Joo 2005, Laske 1999
Defensiiviset reaktiot	Joo 2005, Laske 1999
Ei hyväksy saamaansa palautetta	Wasylyshyn 2003
Ei usko coachingiin tehokkaana kehittämismenetelmänä	Wasylyshyn 2003

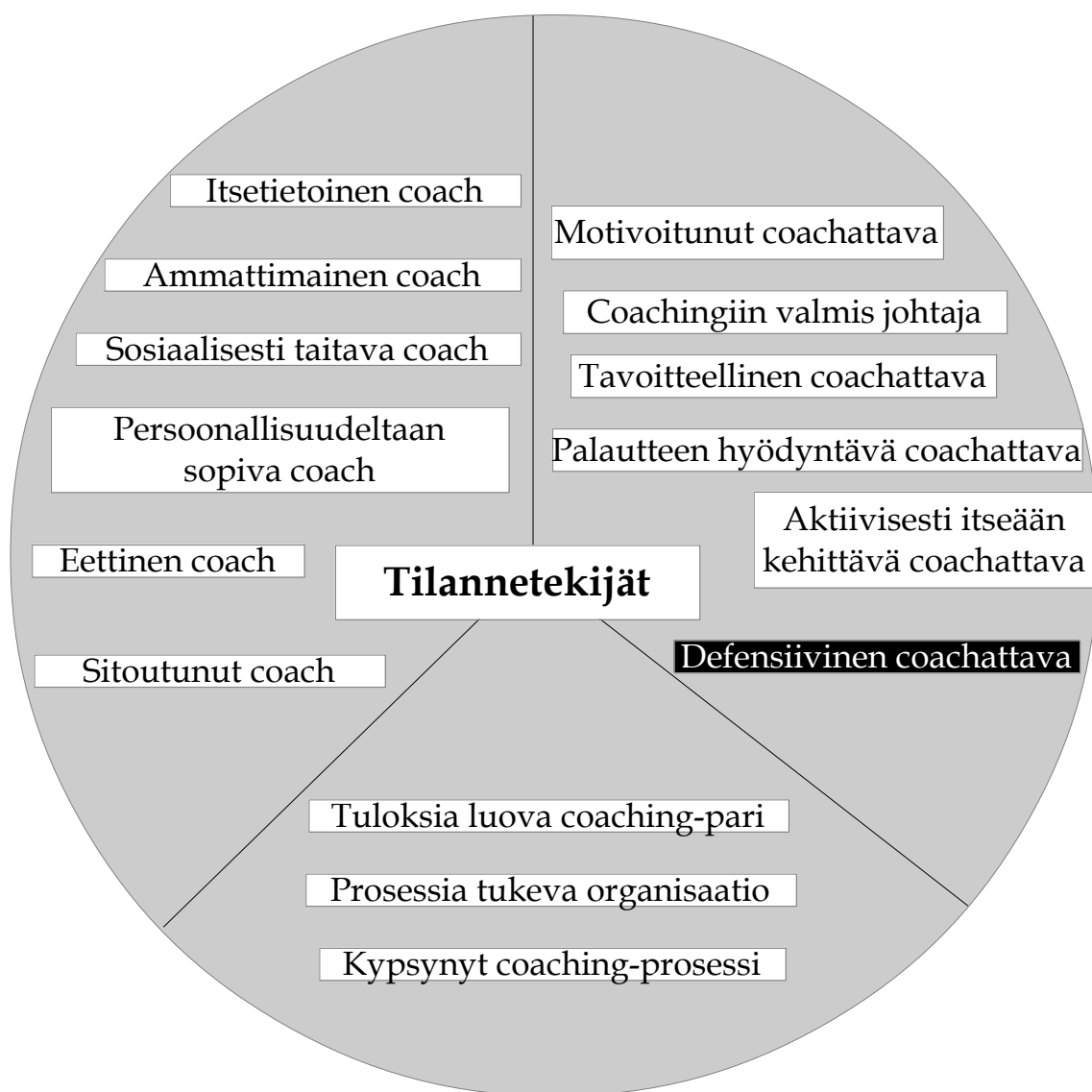
TAULUKKO 4 Defensiivinen coachattava

Johdon coachingin vaikuttavuutta edistäviä kontekstitekijöitä kuvaavia diskursseja ovat tuloksia luova coaching-pari, prosessia tukeva organisaatio ja kypsynyt coaching-prosessi. Taulukossa 5 on esitetty luodut luokat sekä aikaisemmista tutkimuksista löydetty kuhunkin luokkaan liitetyt tekijät.

<b>Tuloksia luova coaching-pari</b>	
Coaching-suhteen toimivuus	de Haan 2008b; Joo 2005; Passmore & Fillery-Travis 2011, Jarvis ym. 2006, McGovern ym. 2001
Coachin ja coachattavan yhteensopivuus	Hall ym. 1999
Yhteisymmärrys toimintatavoista	Hall ym. 1999
Coaching-suhteessa molemmilla selkeä käsitys rooleista ja tilaa liikkua	de Haan 2008b
Coachin tausta, kokemus ja taidot vastaavat coachattavan kehitys- ja suoritustarpeita	González 2008
<b>Prosessia tukeva organisaatio</b>	
Organisaatio tarjoaa resurssit (aika, raha, tilat)	González 2008; McGovern ym. 2001
Organisaation tuki	Joo 2005; González 2008; Wasylyshyn 2003
Organisaation tulisi perustella miksi johtaja on valittu ohjelmaan	Hall ym. 1999
Organisaation puolelta tuleva rehellinen palaute	Hall ym. 1999
Kehityksen palkitseminen	Hall ym. 1999
Organisaation puolelta tulevat katteettomat lupaukset estävät vaikuttavuutta	Hall ym. 1999
<b>Kypsynyt coaching-prosessi</b>	
Coaching tehostuu johonkin pisteeseen asti tapaamiskertojen lisääntyessä	Jones ym. 2006; Thach 2002

TAULUKKO 5 Tuloksia luovan coaching-parin, prosessia tukevan organisaation ja kypsytneen coaching-prosessin diskurssien rakentuminen

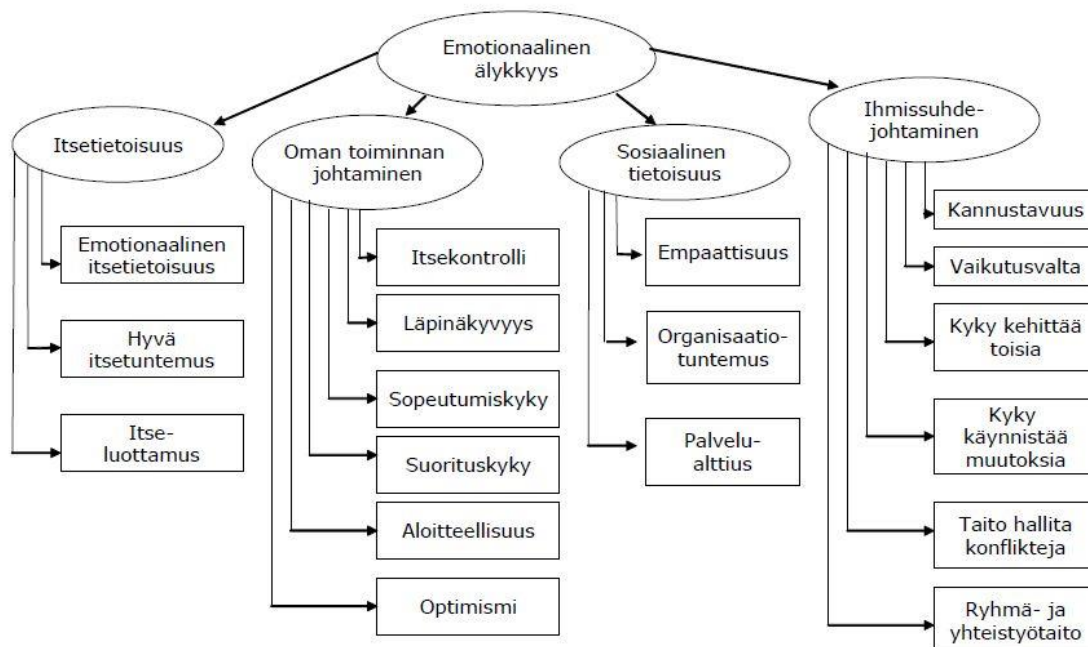
Tilannetekijöihin liittyvien diskurssien rakentuminen esiteltiin edellä. Diskurssit muodostettiin Kirkpatrickin (2005) ja Gonzálezin (2008) malleja soveltaen. Yhteenvedo meta-analyysin tuloksista liittyen tilannetekijöihin on esitelty kuviossa 4.



KUVIO 4 Meta-analyysin yhteenvedo liittyen johdon coachingin vaikuttavuuden tilannetekijöihin

Toinen taso johdon coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa Kirkpatrickin (2005) mukaan on oppiminen. Oppimisen arvioiminen on tärkeää, sillä ilman oppimista ei voida saada aikaan muutosta käyttäytymisessä, mutta oppimista saattaa tapahtua, vaikka se ei olisikaan juuri mittauksen hetkellä mitattavissa käytettävissä olevilla mittareilla yksilön käyttäytymisessä tai tuloksissa. Coachattava on saattanut oppia uusia asioita, mutta ei pysty soveltamaan niitä ympäristön rajoittaessa hänen toimintaansa tai toisaalta hänen oppimansa asiat saattavat vaikuttaa positiivisesti organisaatiossa tavoilla, joita ei mitata. Coachattavan op-

piminen tarkoittaa muutosta yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. (Kirkpatrick 2005, 22; 42; 50–51.) Kirkpatrickin (2005) mallia hyödyntäen listatut kuvaukset muutoksista yksilön tiedoissa, taidoissa ja asenteissa viittasivat tunneälyn käsitteeseen ja aiheeseen tutustumisen jälkeen päädyttiin kuvausten täsmällisemmässä luokittelussa käyttämään apuna Simströmin (2009) väitöskirjassaan esittelemää tunneälytaitojen luokittelumallia. Alkuperäisen mallin tekijät Goleman, Boyatzis ja McKeen (2002) kutsuvat mallissa esiteltyjä tunneälytaitoja emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetensseiksi. Johtamiskompetenssit ovat jaettavissa neljään luokkaan, joista itsetietoisuus ja oman toiminnan johtaminen kuvaavat johtajan henkilökohtaisia tunneälykompetensseja ja sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhdejohtaminen kuvaavat johtajan sosiaalisia tunneälykompetensseja.



KUVIO 5 Golemanin ym. (2002) emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit (Simström 2009, 84)

Tutkimustulosten uudelleen järjestelyn kautta muotoutuneiden kokonaisuuksien perusteella vaikuttaa selkeältä, että Golemanin ym. (2002) mallin emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit ovat osa johdon coachingin vaikuttavuutta. Luokittelun oikeellisuuden kannalta on syytä tarkastella lähemmin mallin sisältämiä käsitteitä. Käsitteiden määrittelyt on tehty kokonaisuudessaan Simströmin väitöskirjan (2009, 85–89) pohjalta. Simström puolestaan perustaa määrittelynsä Golemanin ym. (2001;2002) sekä Boyatzisin ja Salan (2004) kirjoituksiin.

Itsetietoisuus koostuu johtajan emotionaalisesta itsetietoisuudesta, hyvästä itsetuntemuksesta ja itseluottamuksesta. Emotionaalisesti itsetietoinen johtaja tunnistaa omat tunteensa sekä niiden vaikutukset itseensä ja työhönsä. Emotio-

naaliseen itsetietoisuuteen liittyy myös arvojen kunnioitus, monimutkaisten tilanteiden hahmottaminen, oikeiden ratkaisujen löytäminen vaistojen varassa, ennakkoluulottomuus, aitous sekä kyky puhua avoimesti omista tunteista ja visioista.

Itsetuntemus viittaa henkilön omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemiseen. Hyvä itsetuntemus mahdollistaa avoimuuden jatkuvalla oppimiselle, palautteen vastaanottamisen, avun pyytämisen tarvittaessa sekä omien inhimillisten virheiden hyväksymisen ja itselle nauramisen.

Itseluottamus tarkoittaa luottamusta omiin kykyihin ja sisältää vahvan omanarvontunteen. Vahva itseluottamus vaikuttaa positiivisesti työsuorituksiin, mahdollistaa omien vahvuuksien esille tuomisen, haasteisiin tarttumisen ja erottaa johtajan edukseen ryhmästä.

Seuraavien luokkien käsitteet ovat itsetuntemuksen luokkaa yleisempiä myös arkikielessä ja vähemmän tulkinnallisia, joten niiden lyhyt tarkastelu riittää tutkimuksen kannalta tarpeellisen ymmärryksen luomiseksi. Toisena luokkana itsetietoisuuden jälkeen tulee oman toiminnan johtaminen. Tämä tarkoittaa kykyä johtaa ja hallita omia tunnetiloja, impulsseja ja resursseja. Aikaisempien tutkimustulosten luokittelussa tulee esille myös johtajan itsensä johtamisen kehittyminen. Itsensä johtaminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa ennen kaikkea johtajan konkreettisia tekoja, jotka tehostavat hänen suoriutumistaan työtehtävistään. Oman toiminnan johtaminen puolestaan koostuu itsekontrollista, läpinäkyvyydestä, sopeutumiskyvystä, suorituskyvystä, aloitteellisuudesta ja optimismista.

Itsekontrolli tarkoittaa omien vaikeidenkin tunteiden hallitsemista ja niiden suuntaamista hyödyllisellä tavalla. Läpinäkyvyys tarkoittaa johtajan eettistä käytöstä ja luotettavuutta. Sopeutumiskyky tarkoittaa johtajan kykyä sopeutua muutoksiin, uusiin haasteisiin ja työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Aloitteellisuus merkitsee proaktiivisuutta, kaukonäköisyyttä, valmiutta tarttua mahdollisuuksiin, omien rajojen kokeilemista ja vastuun ottamista. Optimismi sisältää kyvyn nähdä asiat ja tulevaisuuden positiivisesti sekä nähdä vastoinkäymisissäkin mahdollisuuksia.

Sosiaalisen tietoisuuden luokkaan kuuluvat empaattisuus, organisaatiotuntemus ja palvelualltius. Empaattisuus merkitsee erilaisuuden hyväksymistä, muiden tunnetilojen aistimista ja kokemista sekä toisten ihmisten aktiivista kuuntelemista ja ymmärtämistä. Organisaatiotuntemus on organisaation sisäisten verkostojen ja valtasuhteiden ymmärtämistä. Käsite sisältää myös organisaation sisäisen politiikan sekä hiljaisten ohjeiden, sääntöjen ja arvojen ymmärtämisen. Palvelualltius tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ennakoimista, tunnistamista ja tyydyttämistä. Lisäksi palvelualltius voidaan yhdistää myös organisaation sisäisiin sidosryhmiin, jolloin palvelualltis esimies tukee esimiehiään, vertaisiaan ja alaisiaan. Sosiaalisen tietoisuuden luokkaan ei ensisijaisesti liittynyt yhtään aikaisempien tutkimusten tuloksista. Käsitteet selvitettiin, jotta analyysivaiheessa pystytään liittämään mahdollisesti aineistosta nousevat tekijät, jotka liittyisivät tähän luokkaan.

Viimeisenä esiteltävänä luokkana on ihmissuhdejohtamisen kompetenssi-alue. Sen osatekijöitä ovat kannustavuus, vaikutusvalta, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaito. Luokka on läheinen ihmisten johtamisen kehittymistä kuvaavan käyttäytymisen muutoksen luokan kanssa. Erottelu on samantapainen kuin aikaisemmin oman toiminnan johtamisen ja itsensä johtamisen kanssa. Emotionaalisiin älykkyyden johtamiskompetensseihin liittyvät kuvaukset liittyvät muutokseen yksilön tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Käyttäytymisen muutokseen liittyvät kuvaukset puolestaan ovat muutoksia johtajan käyttämissä johtamismenetelmissä. Tämä jaottelu pohjautuu alkuperältään Kirkpatrickin (2005) malliin.

Kannustavuudella tarkoitetaan innostamista ja suunnan näyttämistä. Vaikutusvalta ilmenee johtajan kykynä vedota sidosryhmiinsä, saada hyväksyntä päätöksilleen ja tukea aloitteilleen. Vaikutusvallan taustalla ovat taito vakuuttaa ihmisiä, vakuuttavasti esiintyminen, mielikuvien hallinta, faktoihin vetoaminen, dramaattiset väitteet ja toimenpiteet sekä oleellisten tietojen korostaminen. Kyky kehittää toisia merkitsee johtajan kykyä tunnistaa muiden kehittämistarpeita ja tukea niitä. Kyky käynnistää muutoksia edellyttää johtajan vaikutusvaltaa, muutostarpeiden tunnistamista ja halua mennä eteenpäin. Taito hallita konflikteja merkitsee kykyä selvittää osapuolten näkemykset, ymmärtää näkökulmia ja lopulta ratkaista tilanne. Ryhmä- ja yhteistyötaito merkitsee ystävällisen ja yhteenkuuluvuutta luovan ilmapiirin luomista.

Emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit sekä siihen liittyvät käsitteen määrittelyt auttavat ymmärtämään tätä osaa johdon coachingin vaikuttavuudesta paremmin. Mallin rakenne on kuitenkin erilainen kuin Kirkpatrickin (2005) mallissa. Kirkpatrick (2005) ehdottaa, että tiedot, taidot ja asenteet muodostavat oman tasonsa, jonka seurauksena voidaan olettaa tapahtuvan muutoksia yksilön käyttäytymisessä. Emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit painottuvat tietojen, taitojen ja asenteiden muutokseen, mutta edellä esitellyissä kompetenssialueiden määrittelyissä on myös kuvauksia liittyen yksilön käyttäytymiseen. Emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetenssit ulottuvat Kirkpatrickin mallissa sekä oppimisen että käyttäytymisen tasoille. Tässä tutkimuksessa toinen taso ymmärretään edelleen Kirkpatrickin (2005) mallin mukaan muutoksiksi tiedoissa, taidoissa ja asenteissa. Taso on lähellä emotionaalisten johtamiskompetenssien mallia, mutta aikaisempien tutkimusten tulokset, jotka kuvaavat käyttäytymisen muutosta on kuvattu seuraavalla tasolla. Golemanin ym. (2002) mallia voidaankin pitää osittain tasoja yhdistävänä ja syy-seuraus suhteita havainnollistavana mallina johdon coachingin vaikuttavuuden tutkimuksessa. (Simström 2009, 85–89, Goleman ym. 2002; Kirkpatrick 2005.). Edellä esitettyjä määritelmiä ja rajanvetoja hyödyntäen on aikaisempien tutkimusten tuloksia luokiteltu taulukon 6 osoittamalla tavalla.

<b>Itsetietoisuuden kehittyminen</b>	
Itsetietoisuuden kehittyminen	de Haan & Nieß 2011; Kombakaran ym. 2008; Wasylshyn 2003; Luthans & Peterson 2003
Itseluottamuksen kasvaminen	de Haan & Nieß 2011; Parppei 2008
Itsetuntemuksen kehittyminen	Hall ym. 1999
Emootiokontrollin kehittyminen	Parppei 2008
<b>Ihmissuhde johtamisen kehittyminen</b>	
Kommunikaatiotaitojen kehittyminen	de Haan & Nieß 2011; Kombakaran ym. 2008
Sosiaalisten taitojen kehittyminen	de Haan & Nieß 2011
Vaikeiden tilanteiden käsittelyn kehittyminen	de Haan & Nieß 2011
Tilannetajun kehittyminen	Hall ym. 1999
<b>Oman toiminnan johtamisen kehittyminen</b>	
Avoimuuden lisääntyminen	de Haan & Nieß 2011
Kärsivällisyyden kehittyminen	Hall ym. 1999
Autenttisuuden lisääntyminen	de Haan & Nieß 2011
Kyky sopeutua muutokseen kehittyi	Jones ym. 2006

TAULUKKO 6 Tietojen, taitojen ja asenteiden muutokset

Kolmas taso johdon coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa on käyttäytyminen. Käyttäytymisen muutoksen arvioinnilla pyritään määrittämään sitä, miten johdon coachingin aikaansaama oppiminen ilmenee yksilön käyttäytymisen muutoksena. Käyttäytymisen muutoksen arviointi on monimutkaista, sillä muutoksen ilmeneminen saattaa vaatia aikaa ja valmennuksesta riippumattomat tekijät, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja palkitseminen, vaikuttavat mahdollisuuksiin käyttäytymisen muutoksessa. (Kirkpatrick 2005, 52–53; 61.) Käyttäytymisen muutokset luokiteltiin taulukon 7 esittelemällä tavalla kolmeen luokkaan ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisen kehittymiseen.

<b>Ihmisten johtamisen kehittyminen</b>	
Ihmisten johtamisen kehittyminen	Kombakaran ym. 2008; Wasylshyn 2003; Hall ym. 1999
Johtamisen vaikuttavuuden kasvu	Thach 2002
Tapaamisten tehokkuus lisääntyi	Hall ym. 1999
Henkilöstön kehittämisen lisääntyminen	Hall ym. 1999
Henkilöstön voimaannuttaminen	Hall ym. 1999
Alaisten resurssien tehokkaampi hyödyntäminen	Parppei 2008
<b>Itsensä johtamisen kehittyminen</b>	
Tavoiteorientoituneisuuden lisääntyminen	Hall ym. 1999
Ajankäytön optimoinnin kehittyminen	Parppei 2008
Lisääntynyt tulevaisuuden visioiminen	Parppei 2008
Tavoitteiden asettamisen kehittyminen	Parppei 2008; Kombakaran ym. 2008; Evers ym. 2006
Työn ja vapaa-ajan tasapainon parempi hallitseminen	Parppei 2008; Joo 2005, Wanberg, Welsh & Hezlett 2003
Kehitysideoiden pyytäminen esimiehiltä lisääntyi	Smither ym. 2003
Vastuunottamisen kehittyminen	Parppei 2008
Tasapainoisempi käyttäytyminen	Evers ym. 2006
<b>Asioiden johtamisen kehittyminen</b>	
Asioiden johtamisen kehittyminen	de Haan & Nieß 2011
Delegoinnin kehittyminen	Parppei 2008; Hall ym. 1999
Asioiden priorisoinnin kehittyminen	Parppei 2008; Kombakaran ym. 2008

TAULUKKO 7 Käyttäytymisen muutokset

Johdon coachingin vaikuttavuuden ilmenemistä kuvattiin yksilötasolla myös tekijöillä, joiden voidaan nähdä olevan seurausta tasojen kaksi ja kolme muutoksista. Nämä tekijät jaettiin kolmeen esiteltävään luokkaan, jotka kuvasivat parantuneita suhteita sidosryhmiin, organisaatioon sitoutumisen lisääntymistä ja johtajan voimaantumista. Tämän luokan tulokset ovat osa Kirkpatrickin (2005) neljättä tasoa, tuloksia. Ne kuitenkin erotettiin organisaation tuloksista, sillä voidaan nähdä, että käyttäytymisen muutos johtaa tuloksiin yksilötasolla, organisaatiotasolla tai molemmilla. Vaikka emotionaalisten johtamiskompetenssi- en ja käyttäytymisen muutoksetkin ovat yksilötason tuloksia, niin ne erotetaan luokittelun selventämiseksi omiksi luokikseen ja jatkossa viitattaessa yksilötason tuloksiin puhutaan taulukossa 8 esiteltävistä luokista.



<b>Suhteet sidosryhmiin paranivat</b>	
Paremmat suhteet sidosryhmiin	Hall ym. 1999, McGovern ym.
Parantuneet suhteet alaisiin	McGovern ym. 2001
Parantuneet suhteet vertaisiin	McGovern ym. 2001
Sidosryhmien antaman palautteen paraneminen	Luthans & Peterson 2003
Paremmat suhteet omiin esimiehiin	Kombakaran ym. 2008
<b>Organisaatioon sitoutuminen lisääntyi</b>	
Organisaatiosta lähteminen koettiin vähemmän houkuttelevana	Luthans & Peterson 2003
Organisaatioon sitoutumisen lisääntyminen	Kombakaran ym. 2008; Joo 2005, Wanberg, Welsh & Hezlett 2003; Luthans & Peterson 2003
<b>Voimaantunut johtaja</b>	
Johtaja nähtiin lannistumattomampana	de Haan & Niefß 2011
Johtaja nähtiin energisempänä	de Haan & Niefß 2011
Työtyytyväisyyden lisääntyminen	Joo 2005, Wanberg, Welsh & Hezlett 2003; Luthans & Peterson 2003; McGovern ym. 2001
Parempi suoriutuminen työtehtävistä	Parpei 2008
<b>Psykologisten perustarpeiden tyydytys</b>	
Kokee saavutustensa olevan lähtöisin omista teoista ja päätöksistä	Moen & Federici 2012
Tuntee itsensä kyvykkääksi suoriutuu tehokkaasti, hyödynää vahvuuksiaan ja potentiaaliaan	Moen & Federici 2012; Baron & Morin 2010
Tuntee olevansa osa työyhteisöä	Moen & Federici 2012

TAULUKKO 8 Yksilötason tulokset

Viimeinen taso on johdon coachingin vaikuttavuus organisaatiotasolla. Organisaatioilla on mittareita, joilla voidaan mitata liiketoiminnan kehittymistä, mutta näihin mittareihin vaikuttaa vielä useampia muuttujia kuin käyttäytymisen muutokseen. Vaikka coacheilla olisi käytössään sekä omat että organisaatioiden mittarit, niin coachingin lopullisten hyötyjen syy-seuraussuhteen todistaminen on metodologisesti hyvin haastavaa. (Kirkpatrick 1996, 63–70.) Paljolti edellä mainitusta vaikuttavuuden todistamisesta johtuvat johdannossa keskustellut coachien ja coachingia ostavien organisaatioiden tarpeet johdon coachingin vaikuttavuuden todistamisessa. Aikaisempien tutkimusten löydökset johdon coachingin vaikuttavuudesta organisaatiotasolla on esitelty taulukossa 9.

<b>Organisaatiotason tulokset</b>	
Tuottavuuden kasvu	Kombakaran ym. 2008; Joo 2005; Luthans & Peterson 2003; Olivero ym. 1997
Lopputuotteiden parantunut laatu	Joo 2005; Luthans & Peterson 2003
Asiakastyytyväisyyden paraneminen	Joo 2005; Luthans & Peterson 2003
Positiivinen ROI	McGovern ym. 2001
Henkilöstön työtyytyväisyyden lisääntyminen	Luthans & Peterson 2003
Henkilöstön organisaation sitoutumisen lisääntyminen	Luthans & Peterson 2003
Johtajan organisaation toiminnan kehittäminen tehostui	Hall ym. 1999

TAULUKKO 9 Organisaatiotason tulokset

Omaksi tasokseen nostettiin yksilön transformatiiviseen oppimiseen liittyvät tekijät (taulukko 10). Tämä luokka olisi voitu mahdollisesti pilkkoa ja siirtää löydetyt aikaisempien tutkimusten tulokset osiksi muita tasoja. Transformatiivinen oppiminen haluttiin nostaa omaksi tasokseen, sillä reflektointi, oivallukset ja näkökulmien vaihto ovat kaikki keskeisiä coachingin vaikuttavuudelle. Oman toiminnan kehittymisen ja näkökulmien muuttumiseen voidaan nähdä vahvistavan toisiaan ja näin luovan positiivisen kierteen yksilön kehittymiselle. Lisäksi oppimisprosessien kehittymisen voidaan olettaa edistävän johdon coachingin vaikuttavuutta muilla tasoilla.

<b>Muutokset näkökulmissa</b>	
Muutokset näkökulmissa	Hall ym. 1999; Parppei 2008; de Haan ym. 2010; de Haan & Niefß 2011
Omaa toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen	Parppei 2008
<b>Oman toiminnan kehittyminen</b>	
Oivallusten saaminen	de Haan ym. 2010
Odottamattomienkin päätösten tekeminen	de Haan ym. 2010
Vaihtoehtoisten ratkaisujen hahmottamisen kehittyminen	Jones ym. 2006
Reflektoinnin lisääntyminen	Parppei 2008; Hall ym. 1999

TAULUKKO 10 Transformatiivisen oppimisen kehittyminen

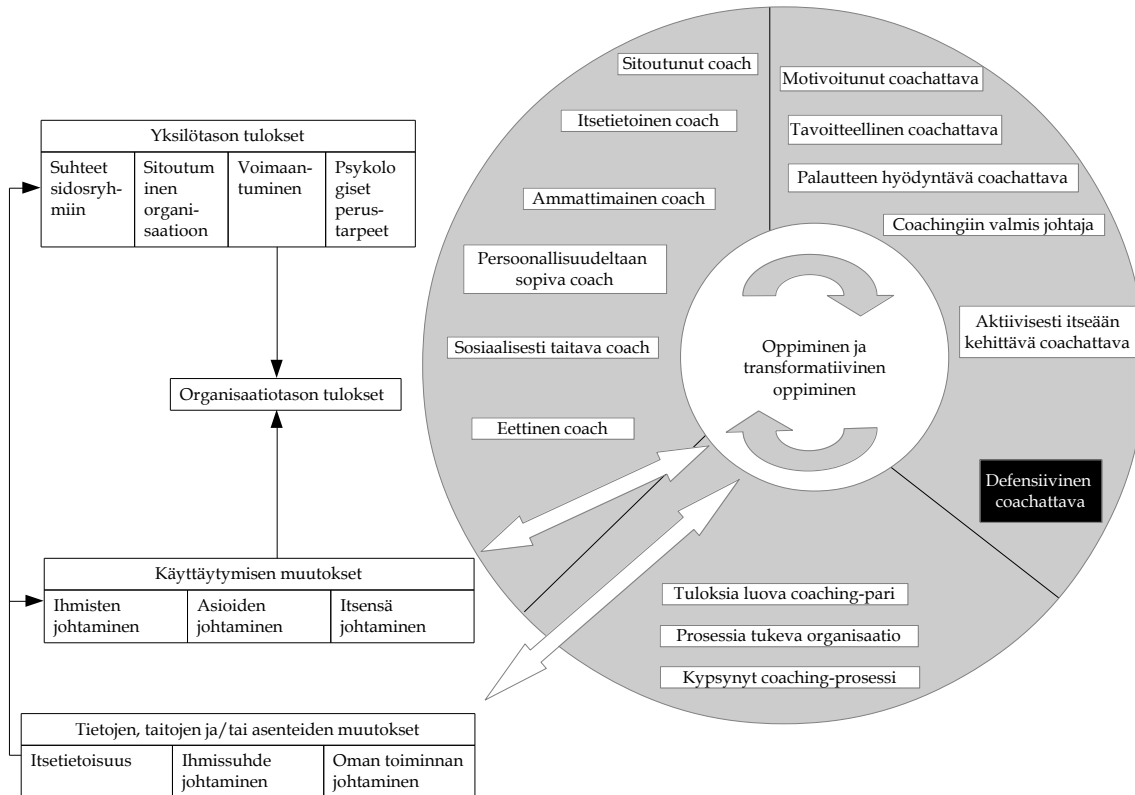
Transformatiivisen oppimisen teoria on Mezirowin (1990) kehittämä ja, se on yksi johdon coachingin taustalla vaikuttavista teorioista (Virolainen 2010, 91, 93–94). Taustalla vaikuttaa muitakin oppimisen teorioita (ks. Virolainen 2010, 93–95, 182–185). Mezirowin teoria valittiin jäsentämään tuloksia, koska aikaisempien tutkimusten tulokset saatiin luokiteltua Mezirowin ym. (1995) mallin avulla ja lisäksi kyseinen oppimisteoria liittyy aikuisoppimiseen.

Reflektion avulla pyritään lisäämään yksilön valmiutta muutoksiin sekä uusien ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien etsimistä (Puolimatka 1999, 147, Varila 1992, 57). Mezirowin teorian taustalla on ajatus siitä, että havaintomme ja

ajattelumme määräytyy omien aikaisemmista kokemuksistamme rakentuneiden ajatusmallien perusteella (Mezirow ym. 1995, 17). Keskeistä transformatiivisessa oppimisessa on yksilön kriittinen reflektio. Kriittisellä reflektiolla ymmärretään oppimisen ennakko-oletusten pätevyyden kyseenalaistamista (Mezirow 1995, 28–29). Jälkikäteisreflektio liittyy Mezirowin teoriassa ennen kaikkea toiminnan reflektointiin ja kriittinen reflektio liittyy toiminnan taustalla vaikuttavien ennakko-oletusten reflektointiin (Mezirow ym. 1995, 23). Raportoinnin helpottamiseksi viitataan tutkimuksessa tästä lähtien jälkikäteisreflektioon ja kriittiseen reflektioon yhdessä reflektointina ja mikäli on tarpeellista eritellä näitä kahta reflektoinnin muotoa, niin käytetään Mezirowin käyttämiä tarkempia kuvauksia.

Aikaisempien tutkimusten tuloksissa on huomattavissa sekä kriittiseen reflektion (Parppei 2008) että jälkikäteisreflektion (Parppei 2008; Hall ym. 1999) lisääntymiseen liittyviä havaintoja. Lisäksi on havaittu erilaisia reflektointiin liitettyjä muutoksia yksilön kognitiivisissa taidoissa ja käyttäytymisen muutoksia, joita voidaan pitää reflektoinnin tuloksina. On huomioitava, että transformatiivisen oppimisen ohella johdon coachingissa tapahtuu myös niin sanottua instrumentaalista oppimista eli jonkin asian tekemisen tai suorittamiseen liittyvää oppimista (Mezirow ym. 1995, 23). Aina ei ole tarpeen tarkistaa ennakkoletuksiaan ja ei voida olettaa, että kehittämismenetelmän vaikuttavuus perustuisi vain ja ainoastaan transformatiiviseen oppimiseen. Transformatiivinen oppiminen nousi aikaisemmista tutkimuksista omana teemanaan, sillä transformatiivisen oppimisen mallin avulla johtajat oppivat, mutta lisäksi transformatiivisen oppimisen lisääntyminen voidaan nähdä johdon coachingin positiivisena tuloksena.

Luvun yhteenvedona voidaan todeta, että johdon coachingin vaikuttavuus tarkoittaa muutosta yhdellä tai useammalla tasolla. Nämä tasot ovat transformatiivinen oppiminen, tietojen, taitojen ja/tai asenteiden muutokset, käyttäytymisen muutokset, yksilötason tulokset sekä organisaatiotason tulokset. Transformatiivisen oppimisen lisääntymisen voidaan jo itsessään nähdä olevan osa johdon coachingin vaikuttavuutta (Parppei 2008; Hall ym. 1999; Jones ym. 2006; de Haan ym. 2010; de Haan & Nieß 2011). Lisäksi se on yhdessä instrumentaalisen oppimisen kanssa edellytys myöhempien tasojen muutoksille. Oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan tilannetekijöiden vaikutuksen alla tapahtuvana prosessina. Luvun perusteella on luotu malli (kuvio 5), joka kuvaa tiivistetysti meta-analyysin tuloksia.



KUVIO 5 Meta-analyysin tuloksena luotu malli johdon coachingin vaikuttavuuden rakentumisesta

Tehty meta-analyysi on aikaisempien tutkimusten tuloksia järjestävä ja hajanaista tutkimuskenttää yhdistävä tuotos. On kuitenkin muistettava, että muodostettu malli on vain yksi mahdollisuus todellisuuden hahmottamisessa. Johdon coachingin vaikuttavuuden pilkkominen omiin luokkiinsa on keinotekoinen menetelmä, jonka avulla pyritään hahmottamaan monimutkaista ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuudessa eri luokat kietoutuvat toisiinsa ja tekijöiden erottaminen toisistaan on mahdotonta. Mallin tehtävänä on toimia yhdessä alkuperäisten tutkimustulosten kanssa tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, jonka avulla pyritään seuraavassa luvussa esiteltävien tutkimusmetodien keinoin tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen empiristä aineistoa.

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen metodologian esittely koostuu kolmesta osasta - tutkimuksen ontologisten ja epistemologisten taustaoletusten, aineiston sekä analyysimenetelmän esittelystä. Teorian rinnalla luvussa raportoidaan tutkimuksen etenemiseen liittyvien olennaisimpien vaiheiden toteutuksesta.

### 4.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Tutkimuksen taustaoletukset liittyvät käsityksiin ympäröivästä maailmasta ja siitä, miten sitä voidaan tutkia. Tietoisesti valittujen taustaoletusten tarkoituksena on luoda loogisuutta tutkimuksen päättelyketjuun. Sattumanvaraisesti valittujen ja käytettyjen tutkimuksen taustaoletusten vaarana on, että myös tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat sattumanvaraisia. (Kyrö 2003, 60.) Vaikka tutkimuksessa sattumalta käytetyt taustaoletukset johtaisivatkin joissakin tapauksissa loogisiin päätelmiin, niin lukijan on vaikea ymmärtää päättelyketjun rakentumista ketjun taustalla vaikuttavien käsityksien raportoinnin ollessa puutteellista. Tutkimuksen taustaoletusten raportoinnissa pyritään esittämään tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat.

Ontologialla tarkoitetaan käsitystä siitä, mitä on olemassa (Kyrö 2003, 61) - millainen on havaitun todellisuuden luonne (Hirsjärvi ym. 2009, 130). Tutkimuksen epistemologiset taustaoletukset liittyvät tiedon luonteeseen ja siihen miten voimme saada tietoa olemassa olevasta (Kyrö 2003, 60; Hirsjärvi ym. 2009). Ontologisten ja epistemologisten taustaoletusten hahmottamisessa tulee Hirsjärven ym. (2009, 130) mukaan vastata seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mikä on tutkittavan ilmiön luonne? Mikä on todellista? Mitä voidaan pitää todisteina?(ontologia) Mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä? Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?(epistemologia).

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset perustuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Ensimmäinen kirja aiheesta on Bergerin ja Luckmanin (1966) kirjoittama teos: "Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen" [The

social construction of reality] (Hacking 2009, 44). Sosiaalisen konstruktionismin ontologisen näkemyksen mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Kaikki tieto syntyy, siirtyy ja säilyy sosiaalisissa tilanteissa (Berger & Luckman, 1966, 1). Bergerin ja Luckmanin esittämä sosiaalinen konstruktionismi ei ehdota, että kaikki on sosiaalisesti rakentunutta. He ehdottavat, että ymmärryksemme, kokemuksemme ja tuntemuksemme ympäröivästä todellisuudestamme ovat sosiaalisesti rakentuneita (Berger & Luckman 1966; Hacking 2009, 45).

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa erilaisten merkityksenantojen kautta. Tärkeimpänä yhdistävänä tekijänä ihmisten subjektiivisille todellisuuksille on yhteinen kieli, joka auttaa ymmärtämään ja jäsentämään todellisuutta (Berger & Luckman, 1966, 22). Kielen avulla pystytään kommunikoimaan yleisesti hyväksytyjen merkitysten avulla tapahtumista, asioista, ihmisistä jne., joiden ei tarvitse olla samassa ajassa tai paikassa keskustelijoiden kanssa. Näin ihmiset pystyvät luomaan ja jakamaan merkityksellisiä kokonaisuuksia. Kielen avulla pystytään ylittämään tilan, ajan ja sosiaalisen ulottuvuuden luomia rajoja. (Berger & Luckman 1966, 29.)

## 4.2 Aineisto

Aineisto on kerätty teemahaastattelemalla neljää johtajaa ja heidän coachiaan. Haastatteluja on suoritettu kuusi kappaletta. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin coachin kanssa maaliskuussa 2011. Tämä haastattelu liittyi hyödynnetyn kehittämismenetelmän määrittelemiseen. Johtajien haastattelut ja coachin toinen haastattelu, jossa keskityttiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisista asioista keskusteluun, suoritettiin vuoden 2013 alkupuoliskolla. Vaikka haastatteltavia on vain viisi, niin haastattelujen avulla pystytään tutkimaan neljää coaching-paria. Aineiston kerääminen edellä mainitulla tavalla perustuu johdannossa määritellyyn tutkimustehtävään. Tutkimuksen tarkoituksena on täydentää ymmärrystä sekä johdon coachingista prosessina yleisesti, sen vaikuttavuudesta että johtajan roolista johdon coachingissa. Coachin pysyessä samana pidetään yksi osatekijä ”vakiona” tutkimuksessa. Coachin rooli vaihtelee tapauskohtaisesti ja sitä ei voida pitää samalla tavalla vakiona kuin vakiotekijöitä esimerkiksi luonnontieteissä.

Haastattelujen perusidea on hyvin yksinkertainen. Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten coaching-pari saa tuloksia aikaan, niin kysytään sitä heiltä (Eskola & Suoranta 2008, 85). Kasvokkain tapahtuvat haastattelut ovat luonnollinen tapa kerätä aineistoa, sillä ihmisten subjektiiviset todellisuudet ovat lähimpänä toisiaan kasvotusten keskustellessa. Tällöin jaetaan maksimaalinen määrä omasta todellisuudesta toisen kanssa ilmein, elein ja kielen avulla. Kaikissa muissa kommunikaation muodoissa on vähemmän ihmisten välistä tiedon jakamista ja näin todellisuudet eivät synkronoidu samalla tavalla kuin kasvotusten keskustellessa. (Berger & Luckmanin, 1966, 29.)

Teemahaastattelussa ei tutkijalla ole valmista kysymyslistaa haastateltavalle, vaan tarkoituksena on, että haastateltava pääsee kertomaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman vapaasti. Ennen haastattelua luodut teemat ovat haastattelijan muistilistana haastatteluissa, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulee käytyä läpi. Se, miten laajasti teemoja haastatteluissa käydään läpi, vaihtelee haastattelujen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 39–43)

Kaikki haastateltavat ovat miespuoleisia ja heillä on useita vuosia johtamiskokemusta. Coachattavat 1-3 ovat kaikki aloittaneet coachingin samassa yrityksessä (Yritys 1). Coachattavat 1-3 toimivat suurissa globaaleissa yhtiöissä ja Coachattava 4 toimii julkisen sektorin organisaatiossa (Organisaatio J). Aineisto on kuvattu tiivistetysti taulukossa 11. Taulukossa käytettyjä koodauksia on käytetty myös myöhemmin esiteltävissä sitaateissa.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Coaching-suhde	Nykyinen organisaatio
Coach (2011)	1h 05min		
Coachattava 1	39min	Alkoi heinäkuussa 2012	Yritys 1
Coachattava 2	1h 15min	Alkoi 2009 vuoden lopulla. Ei aktiivista coachingia tällä hetkellä.	Yritys 2
Coachattava 3	1h	Kestänyt noin 3 vuotta	Yritys 1
Coachattava 4	46min	Kestänyt noin 3 vuotta	Organisaatio J
Coach (2013)	1h 23min		

TAULUKKO 11 Haastattelujen taustat

Tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on tekstiä. Teksti voi syntyä tutkijan työn tuloksena (haastattelut ja havainnoinnit) tai tutkijasta riippumatta (mikä tahansa muuta kuin tutkimusta varten tuotettu kirjallinen aineisto, kuvalinen aineisto tai äänimateriaali) (Eskola & Suoranta 2008, 15, 61). Äänitettyjä haastatteluja kuuntelemalla pystyisi periaatteessa suorittamaan analyysin, mutta ongelmaksi muodostuu menetelmän hitaus ja muistiinpanojen tekemisen vaikeus. Näistä syistä aineisto tulee litteroida eli muuttaa tekstimuotoiseksi. Tekstimuotoiseksi muutettua haastatteluaineistoa selaamalla, kirjoittamalla siihen muistiinpanoja ja lukemalla yhä uudelleen pystytään suorittamaan analyysi. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksesta. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteet ja niiden perusteella määritellyt metodit asettavat vaatimuksensa aineiston litteroinnin tarkkuudelle. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 317–321) mukaan jonkinlaiseksi litterointistandardiksi on muotoutunut niin sanottu sanantarkka litterointi. Tässä tutkimuksessa voidaan sanoa käytetyn taloudellista sanantarkkaa litterointia. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa aineistosta on kirjoitettu sanasta sanaan tekstimuotoon ääninauhoituksen mukaisesti. Kirjoittamatta on kuitenkin jätetty merkityksettömiä täytesanoja ja keskustelun joissakin tilanteissa ajautuessa täysin sivuraiteille on nämä kohdat vain lyhyesti kuvattu tekstimuotoiseen aineistoon. Litteroitua aineistoa haastatteluista syntyi yhteensä 63 sivua.

### 4.3 Analyysimenetelmä

Perinteisesti laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on erotettu toisistaan (Alasuutari 2011, 31). Tutkimussuuntien rajat eivät ole selkeät ja voidaan puhua tutkimussuuntien välisestä jatkumosta, joiden ääripäitä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus edustavat (Eskola & Suoranta 1998, 10; Kyrö 2004, 111). Nämä ääripäät esitetään yleensä pelkistettyinä ja kvalitatiivisen tutkimuksen määrittely on perustunut sen eroihin suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1999, 10, 13). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, ettei tutkimusaineiston perusteella yritetäkään luoda tilastollisia yleistyksiä. Tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää ennen kaikkea tutkittavan ilmiön syvällisempää ymmärtämistä (Eskola & Suoranta 1999, 61).

Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa on kehitetty menetelmiä ja sääntöjä siihen, minkälaisia tulkintoja aineistosta voidaan tehdä. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan tällaisia sääntöjä (ainakaan yhtä tiukkoja) ei ole ja laadullisen tutkimuksen esitetäänkin joskus perustuvan intuitioon. Tämä on ymmärrettävää, sillä tutkija on keskeinen väline tutkimuksen tekemisessä ja mikäli tutkija ei raportoi lukijalle päättelyketjuaan, niin lopputulos saattaa vaikuttaa intuitiiviselta ja vaarantaa tutkimuksen luotettavuuden. (Eskola & Suoranta 2008, 210; Koskinen ym. 2005, 229–230.) Toisena keskeisenä syynä analyysimenetelmän raportoimiseen on se, että analyysimenetelmän tulee olla looginen ja selvä myös tutkijalle itselleen, jotta aineistosta saataisiin esiin myös tutkijan esioletuksista poikkeavat näkökulmat. Ilman määriteltyjä tutkimusmetodeja on vaarana, että tutkija päätyy empiirisesti todistamaan omia ennakkoluulojaan oikeaksi sen sijaan, että antaisi aineiston kertoa lisää tutkittavasta aiheesta (Alasuutari 2011, 82; Eskola & Suoranta 2008, 19–20).

Alasuutari kuvaa laadullisen analyysin koostuvan kahdesta toisiinsa niivoutuneesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa ensinnäkin sitä, että aineistoa tarkastellaan tietyn teoreettisen viitekehyyksen läpi. Aikaisemmissa luvuissa on esitelty tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys, jotka ovat ohjanneet tätä vaihetta havaintojen pelkistämisestä. Kerätyt haastatteluaineistot olivat rikkaita ja analyysin tuloksena olisi esitelty erilaisia tuloksia, mikäli aineistoja olisi hyödynnetty esimerkiksi tutkimuksessa johtajien roolista muutoksessa tai sopeutumisesta kulttuurin muutokseen. (Alasuutari 2011, 39–40.)

Havaintojen pelkistämisen toisessa vaiheessa eli havaintojen yhdistämisessä mielenkiinnon kohteena olevia raakahavaintoja yhdistetään. Yhdistäminen tapahtuu etsimällä yhteisiä piirteitä havainnoista tai luomalla sääntö, joka pätee koko yhdistettyyn joukkoon. Havaintojen yhdistäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että etsittäisiin keskivertoyksilöitä tai tyyppitapauksia. Havaintojen yhdistämisen avulla luotujen uusien havaintojen tulee olla ristiriidattomia siinä mielessä, että jokaisen uuteen havaintoon liitetyn raakahavainnon tulee sopia raakahavaintojen yhdistämiseen käytettyyn havaintolauseeseen. Sanon-



ta ”poikkeus vahvistaa säännön” ei siis päde laadullisen tutkimuksen tekemisessä, vaan jokainen poikkeus tulee pystyä selittämään. Poikkeus joko kumooaa luodun uuden havainnon tai muokkaa sitä siten, että päädytään uuteen luokitteluun, abstraktiotason nostoon, teoreettisen viitekehyyksen tai näkökulman muuttamiseen. (Alasuutari 2011, 42–43.)

Teemoittelu on yleisesti hyväksytty ja paljon käytetty analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuskentässä (Boje 2011, 122). Teemoittelu on luonnollinen lähestymistapa teemahaastatteluin kerätyn aineiston analysointiin, sillä oletettavasti havaintoja saadaan pelkistettyä teemahaastattelurungon mukaisten teemojen alle. Eskolan ja Suorannan kuvaamalla teemoittelulla ei tarkoiteta ainoastaan havaintojen pelkistämistä, vaan kyseessä on analyysimenetelmä, jonka onnistumisen edellytyksenä on empirian ja teorian vuorovaikutus (Eskola & Suoranta 2008, 179). Toisin sanoen teemoittelu analyysimenetelmänä sisältää Alasuutarin (2011) kuvaaman havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheet.

Teemoittelu on sekoitus deduktiivista ja induktiivista päättelyä (Boje 2011, 122). Deduktiivisessa päättelyssä lähtökohtana olevista lauseista muodostetaan loogisen päättelyn avulla johtopäätöksiä (Saarinen 2001, 246). Induktiivisessa päättelyssä puolestaan yksittäistapauksista muodostetaan yleistyksiä. Yleistysten avulla syntyy uudenlaista tietoa, mutta ongelmana on, että induktiolla saavutetut yleistykset eivät ole yksiselitteisesti tosia (Saarinen 2001, 261).

Teemoittelussa yhdistyvät myös aineiston luokittelussa emic- ja etic-tyyppiset erottelujärjestelmät (Boje 2011, 122). Emic-tyyppisellä luokittelulla tarkoitetaan sitä, että muodostetut luokat kumpuavat aineistosta itsestään. Etic-tyyppinen luokittelu puolestaan tarkoittaa, että tutkija on itse luonut luokat joihin havainnot jaetaan (Alasuutari 2011, 120–121). Boje (2011, 127) huomauttaa, että etic ja emic kiertävät kehää, jossa edellisen tutkimuksen emicistä tulee seuraavan tutkimuksen etic. Tässä tutkimuksessa aikaisempien tutkimusten tulokset luokiteltiin alun perin Kirkpatrickin (2005) mallin mukaisesti (etic). Kirkpatrickille nämä luokat ovat nousseet hänen työssään tekemien havaintojen pohjalta (emic). Kirkpatrickin mallin luokkien avulla tehty uudelleenjärjestely ei kuitenkaan kuvannut parhaalla mahdollisella tavalla aikaisempien tutkimusten tuloksia, joten päädyttiin jatkamaan järjestelyä (emic).

Teemoittelulla on heikkoutensa ja sudenkuoppansa, joita tulee välttää. Eskola ja Suoranta (1999, 176, 181) toteavat teemoittelun olevan yleinen menetelmä tutkimuksissa, jotka jäävät selvityksen tasoisiksi sitaattikokoelmiksi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti, ei sitaattien käyttöönkään ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita tai vaatimuksia. Sitaatteja tulee käyttää Savolaisen mukaan (1991, 454) neljästä syystä: perustelemaan tehtyä tulkintaa, esimerkkinä, tekstin elävöittämiseksi tai niiden avulla voidaan tekstistä pelkistää tiivistetty kertomus (Eskola & Suoranta 1998, 176).

Teemoittelun vaarana on myös, että pilkkottaessa aineistoa luokkiin menetetään yhteys aikaan ja paikkaan sekä unohdetaan havainnon monimuotoisuus ja yhteys todellisuuteen, jossa tuo havainto on luotu (Boje 2011, 123). Toisin sanoen unohdetaan kontekstitekijät analyysista ja keskitytään analysoimaan per-

soonattomia sitaatteja. Alasuutarin mukaan arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että pelkistettyjen havaintojen ja vihjeiden avulla luodaan merkitystulkinta ilmiöstä. Havaintojen pelkistämisessä luodut uudet havainnot ovat olennaisia arvoituksen ratkaisemisessa, mutta tässäkin vaiheessa ei jätetä huomiotta alkuperäisiä litteroituja aineistoja, muistiinpanoja ja raakahavaintoja. Kaikki käytössä olevat empiirisesti kerätyt vihjeet tulee hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti ja verrata niitä käytettävissä oleviin aikaisempiin tutkimuksiin, tilastoihin ynnä muihin vastaaviin lähteisiin. (Alasuutari 2011, 44–48.)

Sekä Eskolan ja Suorannan (1998; 2008) että Alasuutarin (2011) kuvaamisessa laadullisen aineiston analyysimenetelmissä on keskeistä kaikkien tutkimuskysymysten kannalta olennaisten vihjeiden hyödyntäminen ja niiden antaman uuden tiedon yhdistäminen aikaisempaan viitekehykseen. Voidaan puhua ymmärtämisen syventämisestä tavalla, jota on kuvattu hermeneuttisena kehänä. Hermeneuttinen kehä kuvaa prosessia, jossa ihminen rakentaa ymmärrystään jostakin ilmiöstä aikaisemman esiymmärryksensä avulla. Esiymmärrys ohjaa tulkintaa jostakin tutkittavaan aiheeseen liittyvästä yksityiskohdasta. Yksityiskohdista tehdyt tulkinnat puolestaan muokkaavat tutkijan ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä kokonaisuutena ja näin tutkimuksessa edetään kohti selkeämpää ja tarkempaa ymmärrystä. (Puolimatka 1999, 21.) Hermeneuttisessa kehässä yksittäisten osien merkitystä ei ole mahdollista ymmärtää ilman kokonaisuutta, mutta toisaalta kokonaisuutta ei voida rakentaa muutoin kuin osiensa kautta (Puolimatka 1999, 144).

Jokainen kierros hermeneuttisella kehällä auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Kerttula (2009, 32) on kuvannut väitöskirjassaan tutkimuksen hermeneuttisen viitekehyksen eteenpäin kulkevana kehämäisenä liikkeenä. Ymmärtäminen syventyy empirian ja teorian vuoropuheluna. Tätä vuoropuhelua voidaankin pitää onnistuneen analyysin kulmakivenä (Kerttula 2009, 32; Puolimatka 1999, 143–144; Eskola & Suoranta 2008, 179).

Tutkimuksessa käytettävä analyysimenetelmä hyödyntää Alasuutarin havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen mallia, Eskolan ja Suorannan (1998; 2008) teemoittelua ja filosofisempaa lähestymistapana hermeneuttisen kehän periaatetta. Kaikki menetelmät puhuvat samasta asiasta, mutta osittain eri termeillä ja painotuksilla.

Esimerkkinä aineistosta ja sen analysoinnista voidaan esitellä Coachattavan 3 sitaatti, jossa hän puhuu coachingin tavoitteista ja sillä saavutetuista tuloksista:

Jos miettii ihan lyhyttä aikaväliä, niin mitä nyt on tavoitteita ollu, niin ihan henkilökohtasia, niin ihan tämmönen erillisyyden lisääminen ja kasvattaminen työstä, että monesti minunkaltaset ihmiset kuulemma elää sille työlle 24/7 ja ei pääse oikeen irti siitä koskaan ja sillonhan ihminen polttaa itensä loppuun. Siihen on joutunu opettelemaan, että pystyy asettamaan itensä ulkopuolelle ja kattoo firmaa, että okei en mä pysty näistä nyt huolehtimaan viikonloppuna, että asiat ei mee eteenpäin. Mun pitää mennä lasten kanssa laskettelemaan tai jotain muuta ja tavallaan se, että ottaa pikkusen etäisyyttä siihen työhön, niin sillon saa paljon enemmän tuloksia aikaseksi. (Coachattava 3)

Ensinnäkin coachattavan puheesta voidaan päätellä, että coaching-prosessin sisällä tavoitteet vaihtelevat ("...mitä nyt on tavoitteita ollu..."). Lisäksi voidaan havaita, että coachingilla on coachattavalle henkilökohtaisia tavoitteita, jotka kuitenkin ainakin tässä tapauksessa hänen mukaansa auttavat myös organisaatiota ("...se, että ottaa pikkuisen etäisyyttä siihen työhön, niin silloin saa paljon enemmän tuloksia aikaiseksi."). Sitaatin perusteella coachingin tavoitteena voidaan pitää työn ja erillisyyden lisäämistä. Erillisyyden lisäämiseksi coachattava on joutunut opettelemaan näkökulmien vaihtoa ("...pystyy asettamaan itensä ulkopuolelle..."). Coachattavan mukaan osaltaan työn dominoivaa roolia elämästä kontrolloivat vapaapäivät, jolloin tulee ajatella muita asioita. Työn unohtamisessa ja jaksamisessa auttavat perhe ja harrastukset ("Mun pitää mennä lasten kanssa laskettelemaan tai jotain muuta..."). Johdon coachingin rooli on puolestaan ollut se, että coachattava on ymmärtänyt perheen ja harrastusten merkityksen omalle jaksamiselleen niin yksityis- kuin työelämässäkin. Tämä yhteys jää kuitenkin tämän sitaatin perusteella arvaukseksi, mutta herättää tarkastelemaan samaan ilmiöön liittyviä kommentteja muualta aineistosta. Myöhemmin haastattelussa coachattava palaa aiheeseen:

Coach pystyy ohjaamaan siihen, että muistaa ne omat arvomaailmat... Työ on työtä, sillä on oma rooli, mutta sitten myös se perhe-elämä ja ystävät, sosiaalinen elämä ne on tosi tärkeitä, että pitäis olla ykkösprioriteettina kaikilla meillä. Se on mun kapeikko ollu se erillisuus työstä. (Coachattava 3)

Jälkimmäinen sitaatti vahvistaa ensimmäisen sitaatin antamia vihteitä siitä, että johdon coachingin vaikutuksena coachattava kokee pystyneensä havaitsemaan heikkoutensa työn ja vapaa-ajan erittelyn suhteen sekä ainakin osittain korjaamaan tätä heikkoutta. Koska coachattava pitää työstä irtaantumista tärkeänä, kokee onnistuneensa siinä paremmin johdon coachingin avulla ja kokee, että pystyy näin suoriutumaan paremmin työstään, niin voidaan puhua johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueesta coachattavan näkökulmasta.

Esimerkistä huomataan, että yhdessä suhteellisen lyhyessä sitaatissa on useita johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyviä teemoja. Teemoittelussa sitaatti jaetaan osiin erillisten teemojen alle. Teemoittelussa on hyödynnetty tekstinkäsittelyohjelman eri fontteja ja värityksiä, jotta esimerkiksi edellä esitellyn sitaatin osat ovat yhdellä vilkaisulla liitettävissä alkuperäiseen kokonaisuuteen. Näin pyritään säilyttämään katkelmien tilannesidonnaisuus.

Teemoittelu eteni käytännössä siten, että ensimmäisessä vaiheessa tulokset jaettiin neljään teemaan: prosessin kuvauksiin, tilannetekijöihin, yksilötason tuloksiin (sisältää tietojen, taitojen, asenteiden ja käyttäytymisen muutokset) ja organisaatiotason tuloksiin. Prosessin kuvaukset otettiin omaksi teemakseen, jotta pystytään tarkastelemaan ilmiön luonnetta ja vertaamaan sitä Virolaisen (2010) väitöskirjan määritelmään johdon coachingista. Prosessin kuvaukset teemoiteltiin emic-tyyppisesti Virolaisen (2010) mallia hyödyntäen. Muutoin teemoittelu mukaillee Kirkpatrickin (2005) mallia. Seuraavassa vaiheessa vaikuttavuuteen liittyvät kolme teemaa otettiin käsittelyyn etic-tyyppisen erottelun keinoin. Näin pyrittiin löytämään teemoja, jotka eivät teorialähtöisessä teemoittelussa olisi mahdollisesti nousseet esille. Viimeisenä vaiheena teemoittelussa

oli jo aikaisemmin etic-tyyppisesti teemoiteltujen kolmen vaikuttavuuteen liittyvän luokan teemoittelu emic-tyyppisesti luvussa 3 luodun mallin mukaan. Tämän teemoittelun avulla pystyttiin vertailemaan aineistoa suhteessa aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

Raakahavainnot, luodut teemat, aikaisemmat tutkimukset ja aikaisempien tutkimusten pohjalta tehty meta-analyysi kaikki antavat vihjeitä johdon coachingin vaikuttavuuden luonteesta. Näiden osatekijöiden synteetinä esitetään luvussa 5 tutkimuksen tulokset ja luvussa 6 tuloksista vedettävät johtopäätökset.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Objektivistisen ohjeen mukaan tutkijan tulisi tarkastella tutkittavaa kohdetta ulkoapäin ja olla vaikuttamatta tutkittavaan ilmiöön. Haastatteluja tehdessä tämä tarkoittaa mahdollisimman etäistä otetta haastateltavaan, oman persoonansa vaikutuksen minimointia ja haastattelujen säilyttämistä samanlaisina. Koska todellisuuden ymmärretään tässä tutkimuksessa rakentuvan ihmisten välisissä sosiaalisissa tilanteissa ja todellisuutta pidetään subjektiivisena ilmiönä (Berger & Luckman 1966), niin objektiivisuuden käsite kyseenalaistuu ja esimerkiksi haastatteluolosuhteiden pitämistä keskenään samanlaisina voidaan pitää mahdottomana. Ei voida olettaa, että tutkija pystyisi pitämään omat uskomuksensa, asenteensa ja arvostuksensa tutkimuksen tekemisen ulkopuolella. Objektiivisuudella tässä tutkimuksessa ymmärretään tutkijan pyrkimystä tiedostaa ja kommunikoida oma subjektiivisuutensa tutkimusta tehdessään. (Eskola & Suoranta 2008, 17- 18.) Eskolan ja Suorannan ohje on ollut hyödyllinen alusta alkaen, sillä sen seuraaminen pakottaa irtaantumaan omista (tiedostetuista) näkökulmista ja tarkastelemaan ilmiötä uusilla tavoilla. Subjektiivisuuden raportoinnista tekee hankalaa se, että omille näkökulmilleen on aina jossakin määrin sokea. Lopulta jääkin lukijan vastuulle arvioida se, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tiedostamaan ja raportoimaan tutkijan subjektiivisuus.

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksessa hyödynnetyt analyysimenetelmät. Lisäksi meta-analyysi kappaleessa on kaikki hyödynnetyt raakahavainnot esitelty, jotta tutkijan tekemien päätelmien taustat olisivat lukijan arvioitavissa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäämään tulokset osiossa on liitetty mukaan haastateltavien sitaatteja, joiden avulla lukija pystyy luomaan käsityksiä tutkijan tekemästä analyysistä.

Suurin osa tutkimuksen tekemisessä hyödynnetyistä kirjallisista materiaaleista on kirjoitettu englanniksi. Aina, kun tutkimusta tehdessä joudutaan tekemään käännöstyötä, niin on mahdollista, että alkuperäisen tekstin sanoman sävy tai jopa asiasältö muuttuu. Tämä on otettu huomioon koko ajan tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen tekemisessä käytettiin MOT suomi-englanti-suomi sekä MOT Collins English Dictionary Internet-sanakirjoja. Mitä tärkeämmästä aiheesta oli tutkimuksen kannalta kysymys, sitä kauemmin käytettiin aikaa mahdollisimman tarkan käännöksen tuottamiseen.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluin kerättyä ja teemoittelun keinoin analysoitua aineistoa sekä aikaisempia tutkimuksia rinnakkain. Kuten meta-analyysin yhteydessä todettiin, niin tutkimuksessa käsitellään johdon coachingin vaikuttavuuden osia erikseen, mutta on huomattava, että tämä tehdään, jotta ilmiön tutkiminen mahdollistuu. Todellisuudessa johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueet ja tilannetekijät limittyvät toisiinsa.

### 5.1 Johdon coachingia?

Tällä alaluvulla on kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin selvitetään onko aineistossa ilmenevä johdon kehittämisen menetelmä johdon coachingia ja toisekseen kuvataan yleisellä tasolla prosessin etenemistä. Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään paremmin sitä, miten kehittämismenetelmän vaikuttavuus rakentuu. On kuitenkin huomioitava, että kaikki kuvatun prosessin osat liittyvät vaikuttavuuden rakentumiseen. Vaikuttavuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä käsitellään myöhemmin tarkemmin ja tässä luvussa keskitytään analysoimaan eroja ja yhtäläisyyksiä aineistossa esiintyvän kehittämismenetelmän ja Virolaisen (2010) johdon coachingin määritelmän välillä. Aineistoa verrattiin Virolaisen (2010) määritelmään johdon coachingista ja tultiin siihen tulokseen, että tutkittavaa ilmiötä voidaan kutsua johdon coachingiksi. Analysoitaessa aineistoa kysyttiin kysymyksiä, joiden avulla Virolaisen (2010, 114; ks. luku 1.1) mukaan voidaan tehdä tulkintoja tutkittavan ilmiön luonteesta.

Yksiselitteisimmät johdon coachingiin viittaavat tekijät aineistossa ovat toiminnan osapuolet. Coaching-palvelut on ostettu ulkopuoliselta toimijalta, mikä on linjassa Virolaisen (2010, 15) käsityksen kanssa siitä, että coach on tyypillisimmin organisaation ulkopuolelta. Lisäksi toiminta on suunnattu johtavassa asemassa olevien henkilöiden kehittämiseen sekä Virolaisen väitöskirjassa (2010, 15) että tämän tutkimuksen aineistossa.

Alussa tehdään alkutilanteen kartoitus. Aineiston mukaan alkutilanteen kartoituksessa voidaan käyttää apuna 360-palautetta, oman johtamisprofiilin kirjallista ilmaisua, urapolun tarkastelua ja keskusteluja.

Mä pyrin aina siihen, että ensin tutustutaan henkilöinä. Taustat, millä tullaan ja sen jälkeen lähetään sitten, Coachattava 1:kin anto mulle oman CV:n niin me lähetettiin sieltä sitten läpikäymään johtajuuteen liittyviä käännteentekeviä hetkiä. (Coach (2013))

Näiden apukeinojen avulla coachattava ja coach yhdessä suunnittelevat prosessin tavoitteita. Alkutilanteen kartoitus kuvattiin aineistossa yhtenevästi Virolaisen (2010, 109–110) määritelmän kanssa. Alkutilanteen kartoituksesta lähtien coachin lähestymistapaa voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi. Prosessin alusta alkaen coach pyrkii ymmärtämään coachattavan historian ja nykytilan sekä työn että yksityiselämän puolelta. Virolainen (2010, 226) toteaa, että coachin lähestymistavalla ja koulutustaustalla on suuri vaikutus selvitettäviin tekijöihin ja käytettäviin menetelmiin. Lisäksi hänkin havaitsi, että kokonaisvaltainen lähestymistapa kuuluu joidenkin coachien menetelmiin (Virolainen 2010, 212).

Alkutilanteen kartoituksen jälkeen Virolaisen (2010, 114) kuvaamassa johdon coaching-prosessissa tulee kehityssuunnitelman laatiminen, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että coach ja coachattava yhdessä luovat toiminnalle tavoitteita ja suunnittelevat kuinka alkutilanteen ja tavoitetilän välinen kuilu saadaan kurottua umpeen. Myös tässä vaiheessa empirian ja teorian voidaan nähdä olevan yhdensuuntaisia. Haastateltavien puheissa tuli ilmi, että prosessin tavoitteet lähtevät coachattavan ja hänen organisaationsa tarpeista. Organisaation tavoitteiden huomioon ottaminen tekee johdon coachingista osan strategista johdon kehittämistä. Myös esimerkiksi Luoma ym. (2005, 9) ja Virolainen (2010, 36) liittävät johdon coachingin tavoitteiden asettamisen organisaation tavoitteisiin. Vaikka tavoitteet lähtevät coachattavasta ja hänellä saattaa olla valmiita tavoitteita asetettuna, niin tavoitteet luodaan ainakin osittain yhteistyön tuloksena.

No enemmän se oli niin, että minulla oli näkemys siitä, että mitä täällä tulee saada aikaan, mihin tulisi keskittyä. Ja Coachin kanssa lähetettiin jalostamaan niitä. (Coachattava 1)

Suunnitelman toteuttaminen ja siinä käytettävät menetelmät ovat johdon coachingin määritelmän ytimessä. Keskeinen elementti johdon coachingissa on coachin ja coachattavan välinen keskustelu, jonka tarkoituksena on auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. (Virolainen 2010, 57–58, 226–227.) Tämä tuli esille myös kaikkien haastateltavien puheessa.

Coachihan ei kerro mitä pitää tehdä koskaan tai mitä kannattas tehdä. Se hakee sillä tavalla, ja niinkun musta valmentajan pitääkin tehdä, sillä tavalla, että eihän se saa sanoa. Se autto avartamaan omaa ajattelua pikkasen, miettii vähän omia kapeikkoaluitakin ja löytää niitä sieltä. (Coachattava 3)

Vaikka haastateltavien puheesta on havaittavissa, että suurimman osan ajasta coach kannustaa itse oivaltamaan asioita ja löytämään ratkaisuja, niin coachattavat kertovat saaneensa myös valmiita ”työkaluja” tai coachin auttaneen ratkaisemaan joitakin käytännön ongelmia suorilla ohjeilla. Ajoittain aineistosta nousee siis esiin piirteitä, joiden perusteella voitaisiin puhua liikkeenjohdon konsultoinnista. Konsultatiivisesta rooli tuli esille coachattavien puheessa esimerkkeinä siitä, miten coach on antanut toimintamalleja tai ratkaisuehdotuksia käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen.

Yhtenä keskeisenä asiana mikä itelle tuli niin oli taktiikka, että mitä sitten otetaan missäkin vaiheessa ja kenenkin kanssa esille asioita. (Coachattava 4)

Kuten luvussa 2 huomautettiin, niin erityisen lähellä johdon coachingia on prosessikonsultointi, joka on tyypillisesti johdon coachingia ongelmanratkaisukeskeisempi kehittämismenetelmä. (Virolainen 2010 65–66; 74; 152–155.) Aineistossa kuitenkin puhutaan kehittämismenetelmästä myös tavalla, joka ei ole ongelmanratkaisukeskeistä, vaan kokonaisvaltaista ja avointa henkilön kehittämistä johdon coachingille tyypillisellä oivalluttavalla tavalla.

Se on hyvin kasuaalia se keskustelu ja yhtäkkiä huomaa, että puhutaankin tosi syvistä asioista. Kyllähän Coach on tosi taitava kaveri siinä. Pystyy ohjaamaan ja viemään keskustelua oikeeseen suuntaan sitten. Se ei oo kovin strukturoitua ja mä pidän siitä tyylistä kyllä. (Coahcattava 3)

Coachattavien puheesta tuli esille coachin käyttämiä menetelmiä, joista osan voidaan katsoa olevan lähinnä liikkeenjohdon konsultointina, mentorointia tai jopa terapiaa. Hyödynnettyjen menetelmien osalta yleiskuva on kuitenkin lähinnä johdon coachingia, joka hyödyntää lähellä olevia menetelmiä. Aineiston ja Virolaisen (2010) kuvaaman johdon coachingin voidaan nähdä olevan toteuttamistavoiltaan lähellä toisiaan.

Johdon coaching-prosessiin liittyvä arviointi vaihteli tapauksittain ja selkeimmän kannan arviointiin otti coach. Coach ilmaisi, että saavutettuja tuloksia arvioidaan suhteessa yhdessä asetettuihin tavoitteisiin, joka on linjassa Virolaisen (2010, 113) näkemyksen kanssa. Arviointia tapahtui coaching-sessioissa, joissa coaching-pari keskusteli saavutetuista tuloksista. Coachattavien omatoiminen ja systemaattinen tulosten arviointi sen sijaan jäi vähäiseksi.

Mä saan aina tietää sen johtajan tulostavoitteet. Mä saan tietää sen joko siltä johtajalta tai sitten mä saan tietää sitten tältä johtajan esimieheltä. Ja me suhteessa siihen käydään sitten se keskustelu. (Coach (2013))

Aineiston mukaan coaching-yhteistyön jatkamisesta päätetään aina tietyn väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Yksikään coachattavista ei kokenut, että johdon coachingin vaikuttavuus olisi vähentynyt. Myöhemmässä vaiheessa tarkastellaan tarkemmin coaching-suhteen kehittymistä ja käsiteltävien asioiden muuttumista coachingin edetessä. Coaching-suhteen päättämisestä oli olemassa kahta eri näkökantaa, mutta ainakin haastatteluhetkellä kaikki haastateltavat

olivat halukkaita joko jatkamaan coachingia tai aloittamaan sen uudelleen (Coachattava 2), mikäli siihen tarjoutuisi mahdollisuus uudessa organisaatiossa.

Jos ajatellaan johdon kehittämistä, niin sehän on jonkin näköinen projekti. Eihän valmentaja (coach) voi seuraavaa 30 vuotta olla johtoryhmää käyttämässä että miten se toimii. (Coachattava 2)

Mä luulen, että tää valmennussuhde (coaching-suhde) on sellanen, että se tulee jatkumaan ja jatkumaan. (Coachattava 4)

Suurin ero aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välillä syntyi liittyen prosessin kesto. Virolaisen tutkimien coaching-prosessin kesto oli tyypillisesti 6-9 kuukautta, kun taas aineistosta tuli ilmi, että coaching-suhteet olivat jatkuneet jopa vuosia ja niille ei ollut asetettu takarajaa (Virolainen 2010, 212). Koska kyseessä on selkeästi Virolaisen määritelmästä eroava piirre, on selvítettävä, että onko kyseessä jokin luvussa 2 käsitellyistä johdon coachingin lähikäsitteistä. Kuten Virolainen (2012, 222) toteaa: "Yksi tapa lähestyä johdon coachingia on määritellä, mitä se ei ole."

Jopa 3 vuotta kestäneet ja yhä jatkuvat coaching-suhteet antavat viitteitä siitä, että kyseessä saattaisi olla menetelmä, joka on lähempänä työnohjauksen kuin johdon coachingin määritelmää (Virolainen 2010, 158). Työnohjaus on Virolaisen mukaan tyypillisesti johdon coachingia pidempi prosessi ja sen voidaan nähdä keskittyvän enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan ja olevan ongelmanratkaisukeskeisempää kuin johdon coachingin (Parpei 2008, 28). Haastateltavien puheesta on huomattavissa, että coachingilla tähdätään enemmän oman itsensä kehittämiseen ja tulevaisuuteen kuin ongelmien ratkaisemiseen tai ennaltaehkäisevään toimintaan. Lisäksi johdon coachingille tyypillisesti coaching-pari pitää yhteyttä myös coaching-tapaamisten välissä (Virolainen 2010, 70).

Aina kun Coachin kanssa käydään läpi asioita niin aina pistää ja pakottaa pohtimaan, että mitä mun pitää tehdä seuraavat stepit, että mä pääsen sinne, mitä mä haluan joku päivä olla. (Coachattava 3)

Aineistossa on viitteitä myös mentoroinnista, joskin mentori on tyypillisesti organisaation ulkopuolelta. Coachattavien 1-3 tapauksessa coaching on aloitettu siten, että coach on tuntenut Yritys 1:n aikaisempien coaching-suhteiden perusteella. Näissä tapauksissa, varsinkin coaching-suhteen alussa coachilla on ollut myös tiedonsiirrollinen rooli, jota voidaan pitää tyypillisenä mentoroinnille (Virolainen 67-69 ;74; 155-157). Tutkittavaa kehittämismenetelmää pidettiin kuitenkin mentorointia ammattimaisempana ja säännöllisempänä. Tutkittavasta kehittämismenetelmästä on siis havaittavissa myös mentorointiin viittaava rooli, kuten myös liikkeenjohdon konsultointiin ja työnohjaukseen viittaavia piirteitä. Coachin eri rooleihin palataan myöhemmin johtopäätöksissä.

Tässä luvussa tuotiin esille lyhyesti tärkeimpiä aineistosta nousseita teemoja, jotka joko puoltavat johdon coaching-määritelmän hyödyntämistä tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä tai vastustavat sitä. Osa teemoista nousee esiin vielä myöhemmissä luvuissa, mutta Virolaisen (2010) määritelmän ja tut-



kittavan ilmiön tarkoituksenmukainen vertailu käsitteen määrittelyyn liittyen päättyy tähän lukuun.

Luvun yhteenvetona voidaan todeta, että aineistosta on havaittavissa coachin eri rooleja, jotka ajoittain ovat lähempänä jotakin muuta johdon kehittämisen menetelmää kuin johdon coachingia. Myös Virolaisen aineistossa tuli esille, että coachit käyttävät lähimenetelmiä osana johdon coachingia (Virolainen 2010, 163). Kuitenkin analysoitaessa kokonaisuutta, voidaan sanoa, että aineisto on kerätty liittyen menetelmään, joka on lähempänä johdon coachingia kuin mitään muuta menetelmää.

## 5.2 Coachingin vaikuttavuuden ilmeneminen coachattaville

Tässä luvussa tarkastellaan aineistosta löytyneitä johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueita. Coachin haastattelussa tuli esille vain joitakin vaikuttavuuden osa-alueita, kun taas coachattavat kertoivat kehittymisestään johdon coachingin seurauksena monipuolisesti. Lisäksi johdon coachingin vaikuttavuus määritellään johtajan sekä organisaation kokemusten perusteella (ks. luku 1), joten tässä luvussa johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueita tarkastellaan vertailemalla coachattavien käsityksiä teoreettiseen viitekehykseen.

### 5.2.1 Reflektoinnin lisääntyminen ja uudet näkökulmat

Coachattavien puheesta käy ilmi, että johdon coaching on lisännyt heidän reflektiivistä ajatteluaan. Reflektointi on jälkikäteisreflektointia ja havaintoja ennakko-oletusten reflektoinnista ei aineistosta löytynyt. Oman toiminnan jälkikäteisreflektointia tapahtuu coaching-sessioissa ja lisäksi coachingissa opittuja reflektointitaitoja hyödynnetään myöhemmin ilman coachin apua. Eryityisesti vaikeiden tilanteiden käsittelyssä coachilla on keskeinen rooli reflektiivisen ajattelun käynnistäjänä. Aikaisemmin Parppei (2008) ja Hall ym. (1999) ovat puhuneet reflektoinnin lisääntymisestä johdon coachingin vaikutuksesta.

Coach pysty tosi hyvin auttamaan siinä, että pakotti ajattelemaan niitä potentiaaleja, että mitä tästä voi oppia tästä tilanteesta ja ottaa vähän etäisyyttä siihen, että ei ite enää oo siinä suossa, vaan miettii faktuaalisesti mitä tapahtu? Miksi? Mitä teki kilpailija? Mitä teki asiakas? (Coachattava 3)

Reflektointiin liittyy keskeisesti kyky tarkastella asioita eri näkökulmista. Myös reflektoinnista raportoineet Parppei (2008) sekä Hall ym. (1999) mainitsevat johtajan kehittyneestä kyvystä tarkastella asioita eri näkökulmista. Samanlaisiin tuloksiin on päädytty myös de Haanin tutkimuksissa (de Haan ym. 2010; de Haan & Nieß 2011). Sekä coachattavien puheessa että teoreettisessa viitekehyyksessä johdon coachingin voidaan nähdä lisäävän ja kehittävän sekä coachattavan kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista että toiminnan jälkikäteisreflektointia. Reflektointiin ja uusien näkökulmien löytämisen liittyvän kehittämisen

ja niiden seurauksena löytyneiden oivallusten nähtiin olevan tärkeitä johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueita.

Mä löydän jonkun uuden tulokulman ja tavan ajatella asiaa. Se yhdistää huippukertoja, että mä löydän tavan ajatella asiaa, jota mulla ei ole aikasemmin ollu. (Coachattava 1)

## 5.2.2 Tietojen, taitojen ja asenteiden muutokset

Coaching-prosessin alussa tehdään sekä aikaisempien tutkimusten, että aineiston mukaan alkutilanteen kartoitus. Coachattavat kertovat, että prosessin alussa he tekivät kirjallisen tuotoksen, jossa he kuvasivat oman johtamistapansa tai johtamisidentiteettinsä. Johtamistavan kuvaamisen kerrottiin auttavan havaitsemaan omia heikkouksia ja vahvuuksia. Kyseessä on siis itsetuntemuksen kehittyminen, jonka on havaittu olevan osa johdon coachingin vaikuttavuutta myös aikaisemmissa tutkimuksissa (de Haan & Nieß 2011; Kombakaran ym. 2008; Wasylyshyn 2003; Luthans & Peterson 2003). Johtamistavan kuvauksen voidaan nähdä olevan keskeinen tekijä coaching-prosessin alussa, jonka suorana vaikutuksena johtajat pystyivät selkeyttämään omaa johtamisidentiteettiään.

Siitä (johtamistavasta) tuli paljon strukturoidumpi, se tavallaan kristallisoitu omassa mielessä. (Coachattava 1)

Mut hyvin nopeesti sit se lähti, että se oli paitsi tää organisaation johtamisen coachausta, mut kyl mä ehkä itekin aktiivisesti hain sitten tukea omalle johtamiselle. Ihan oman johtamisidentiteetin kehittämiseksi. (Coachattava 4)

Itsetuntemuksen kehittäminen esiintyi aineistossa toistuvasti ja lisäksi johtajat kertoivat avoimesti omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan. Omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan kertominen ei ole itsessään todiste siitä, että itsetuntemuksen kehittyminen olisi osa johdon coachingin vaikuttavuutta, sillä tutkimuksessa ei ole käytetty vertailuryhmää, jonka avulla voitaisiin tarkastella kertovatko coachatut johtajat avoimemmin heikkouksistaan ja vahvuuksistaan kuin coachaamattomat. Aineistossa esiintyi kuitenkin useita avoimia kuvauksia omista heikkouksista ja vahvuuksista, joiden voidaan nähdä vahvistavan kuvaa siitä, että johdon coaching parantaa johtajien itsetuntemusta.

Se (coaching) on antanu vahvistusta siitä omasta toiminnasta. Oppinut näkemään niitä omia vahvuuksia, mutta sitten toisaalta myös niitä omia heikkouksia siinä johtamisen alalla. (Coachattava 4)

Niistä on puhuttu hyvin suoraankin että mitkä on itsellä semmosia henkilökohtaisia alueita mitkä on kapeikkoja että tietää tavallaan ne omat heikkoudet, mutta tietää myös ne vahvuudet. Että miten niitä vahvistaa ja sitten että miten päivittäisessä johtamistehtäviä tulee eteen niin toimii myöskin niitten vahvuuksien kautta voimaakaamin. Tai auttaa ehkä itekkin tunnistamaan ja ajattelemaan, että mitkä ne omat vahvuudet on ja niitä käyttää hyväkseen, että saa asiat vietyä läpi. (Coachattava 3)

Simströmin (2009, 85) mukaan itsetuntemus mahdollistaa muun muassa avoimuuden jatkuvalle oppimiselle ja palautteen vastaanottamisen, joita voidaan

pitää kriittisinä tekijöinä johdon coachingin vaikuttavuudelle (Joo 2005, Bacon & Spear 2003; González 2008; Wasylyshyn 2003). Itsetuntemus liittyy aikaisemmin hyödynnetyn Golemanin (2008) emotionaalisten johtamiskompetenssi-mallin mukaan itsetietoisuuteen, jonka muita luokkia ovat itseluottamus ja emotionaalinen itsetietoisuus. Itseluottamus tulee esille esimerkiksi edellisessä sitaatissa, jossa Coachattava 3 kertoo, kuinka hän pystyy käyttämään omia vahvuuksiaan entistä tehokkaammin hyväkseen työssään (vrt. Simström 2009, 85). Itseluottamus teemana tulee korostetusti esille aineistosta vaikeissa tilanteissa, joissa coachattavat olivat epävarmoja tulevaisuudestaan. Tuolloin johdon coachingin tärkeimmäksi tehtäväksi nousi johtajan itseluottamuksen palauttaminen, jotta johtaja pystyy vaikeuksien jälkeen mahdollisimman nopeasti nousemaan työtehtävissään omalle tasolle. Johdon coachingin vaikuttavuus itseluottamuksen osalta voidaan aineiston perusteella jakaa kahteen osaan: itseluottamukseen kehittämiseen ja palauttamiseen.

Coach autto näkemään sen pitkällä aikavälillä. Joskus itsellä iski epätoivo, että tuleeko tästä mitään, että kassa alkaa haukkoon tyhjää ja lisää rahaa ei saada mistään, kun on saneeraus päällä ja ei meinata saada myytyä vielä. Niin Coach pysty auttaan näkemään pitkällä aikavälillä, että mikä yrityksen arvo on ensinnäkin, että kyllähän tässä varmaan tulee joku hyvä ratkasu eteen ja sit myös, että mikä oma arvo on, ettei tarvii itsensä takia alkaa murehtimaan. (Coachattava 3)

Myös itsetietoisuuden kolmas osa eli emotionaalinen itsetietoisuus esiintyy coachattavien puheessa johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueena. Coaching-sessioissa puhutaan johtajan tunteista ja johtajat myös kertoivat olevansa tietoisempia tunteistaan sekä niiden vaikutuksista työhön ja ympäristöön coachingin seurauksena. Emotionaaliseen itsetietoisuuteen liittyy Golemanin (2002) mukaan myös arvojen kunnioittaminen (Simström 2009). Sekä coachattavien että coachin puheessa nousevat esiin myös arvokeskustelut osana johdon coachingia. Erityisesti tämä nousee esiin coachattavien kertoessa perheen tärkeydestä sekä työn ja vapaa-ajan erottamisesta. Voidaankin nähdä, että tutkitut johdon coaching-prosessit auttoivat johtajia tarkastelemaan omia arvomaailmojaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa ainoastaan Parpei (2008) mainitsi emotionatiokontrollin kehittymisen osaksi johdon coachingin vaikuttavuutta. Emotiokontrollin muiden osa-alueiden (monimutkaisten tilanteiden hahmottaminen, oikeiden ratkaisujen löytäminen vaistojen varassa, ennakkoluulottomuus, aitous sekä kyky puhua avoimesti omista tunteista ja visioista) kehittymisestä on aineistossa vain joitakin viitteitä.

Mikäköhän se nyt oli sellanen Excel file missä omaa tunnetilaa kuvataan, missä on plussia ja miinusja ja sit katotaan sitä kautta oman työn tulosta. (Coachattava 2)

Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittiin coachattavan oman toiminnan johtamisen kehittyneen johdon coachingin seurauksena. Sopeutumiskyky muutoksessa on yksi keskeisiä johdon coachingin teemoja. Muutokset aiheuttavat uudenlaisia tilanteita, joista coaching-suhteessa keskustellaan parhaiden toimintamallien löytämiseksi uudessa toimintaympäristössä. Muutokseen sopeutumiskyvystä johdon coachingin seurauksena ovat aikaisemmin raportoineet Jones ym.

(2006). Sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että haastateltavien puheessa ilmenee johdon coaching enemmän muutoksessa hyödynnettävänä, avustavana menetelmänä kuin johdon coachingin muutokseen sopeutumiskykyä edistävä vaikutus.

Mä käytän sitä (coachingia) ehdottomasti siihen, että kun on olemassa työssä erilaisia uusia muutoksia, kun on menossa muutokseen, olemassa muutoksessa niin tietysti siinä hakee vähän sitä, että mihin suuntaan nyt lähetään. (Coachattava 4)

Toinen keskeinen aineistosta noussut oman toiminnan johtamiseen liittyvä tekijä on itsekontrolli. Itsekontrolliin liittyen Hall ym. (1999) on todennut johdon coachingin kehittävän johtajan kärsivällisyyttä. Haastatellut johtajat tunnistivat johdon coachingin kehittäneen heidän itsekontrolliaan ja itsekontrollin kehittymisen olevan suorassa yhteydessä oikeiden ratkaisujen tekemiseen työelämässä.

Sitä tekee fiksumpia päätöksiä kun pystyy kattoon etäämmältä, eikä anna tunteelle niin paljon valtaa. (Coachattava 1)

Ihmissuhteiden johtamiseen kiinnitetään paljon huomiota johdon coachingissa. Aikaisemmin Kombakaran ym. (2008) sekä de Haan & Nieß (2011) ovat raportoineet ihmissuhde johtamisen kehittyneen johdon coachingin seurauksena. Haastateltavien puheessa ihmissuhteiden kehittämiseen liittyvät kannustavuus, vaikutusvalta, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, konfliktien hallintaa sekä ryhmä- ja yhteistyötaito esiintyivät kaikki jollakin tasolla. Haastateltavan kertoivat tietojensa, taitojensa tai asenteidensa muuttuneen johdon coachingin seurauksena. Lisäksi esimerkiksi konfliktien hallinnassa coachingilla oli merkittävä rooli yksittäisten johtamistilanteiden läpiviemiselle.

Tottakai oma itsensä pitää aina olla, mutta miten sä tuot asiat esille ja jos on kehitysalueita niin miten sä ne tuot esille, että jos joku asia ei toimi, niin meet sä haakkaan nyrkillä pöytää ja sanot, että pankaa tää juttu kuntoon vai tuut sä toisella kulmalla siihen, että mitä me voitais tehdä, että saatas tää parannettua. (Coachattava 3)

Emotionaalisen älykkyyden johtamiskompetensseista sosiaalinen tietoisuus oli ainoa, josta ei noussut esiin yhtään kuvausta teoreettiseen viitekehykseen valikoiduista tutkimuksista. Aineistossa coachattavat kertovat johdon coachingin vaikuttavuuden ilmenevän myös tällä tasolla.

Uus yritys, jossa mä en tuntenu liiketoimintaa ja ketään henkilöstöstä, kollegoista ja asiakasita, että mä tulin aivan uuteen ympäristöön ja Coach kuitenkin tunsu jo yritystä ja yrityksen kulttuuria ja tätä organisaatiota jo niin hyvin, että Coachkin autto mua pääsemään sisään tähän. (Coachattava 3)

Sosiaalisen tietoisuuden luokan kuvauksissa tulee ilmi, että coachin kokemus organisaatiosta auttoi johtajia ymmärtämään heille uutta organisaatiota paremmin. Lisäksi myös palvelualltiuden kehittäminen, varsinkin asiakkaan huomioiminen, oli kehittynyt coachattavilla.

Se (coaching) on ainakin mut saanu joskus tekemään niin, että kun mää oon aatellu, että tää hoidetaan näin, niin sit mää oon miettiny, että mitä asiakas sanois, jos se istuis siinä mun vieressä. Oisko se tyytyväinen siihen mitä mää teen? Niin mää oon tehnykin sen toisella tavalla. (Coachattava 1)

### 5.2.3 Vaikuttavuus yksilö- ja organisaatiotasolla

Johtajat kuvasivat haastatteluissa huomattavasti enemmän muutoksia tiedoissaan, taidoissaan ja asenteissaan kuin käyttäytymisessään. Käyttäytymisen muutoksen arvioiminen vaikuttaisi olevan vaikeampaa kuin tietojen, taitojen tai asenteiden. Toisaalta monissa vastauksissa, joissa kuvattiin esimerkiksi taitojen muutosta johdon coachingin seurauksena, oli myös viitteitä siitä, että muutokset näkyvät myös käyttäytymisessä tai tulevat myöhemmin vaikuttamaan käyttäytymiseen.

Coachattavat puhuivat ihmisten johtamisen kehittymisestä laajasti. He kokivat, että coachingin kautta tapaamisten tehokkuus, delegointi ja yleisemmin johtamisen vaikuttavuus olivat kehittyneet coachilta saatujen erilaisten menetelmien ja käyttäytymismallien avulla. Ihmisten johtamisen kehittyminen tapahtui tiedonsiirrollisten menetelmien lisäksi myös johdon coachingille tyypillisellä oivalluttavalla tavalla, jossa coach kysymysten avulla auttoi coachattavia ratkomaan toimintaansa liittyviä ongelmia ja näin kehittämään ajatteluaan sekä muuttamaan käyttäytymistään. Ihmisten johtamisen kehittymisestä on raportoitu useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Kombakaran ym. 2008; Wasylshyn 2003; Hall ym. 1999; Thach 2002; Parpei 2008).

Käyttäytymisen muutokset yksilötasolla ilmenivät myös itsensä johtamisen kehittymisenä. Erityisesti korostui työn ja vapaa-ajan tasapainon parempi hallitseminen. Vastaavista tuloksista ovat aikaisemmin raportoineet Parpei (2008), Joo (2005) sekä Wanberg ym. (2003). Vapaa-ajalla työstä irtautuminen ja läheisten ihmisten merkitys nähtiin tärkeinä tekijöinä yksilön työsuorituksen ja sitä kautta organisaation tuloksen kannalta.

Ja sitten se (coaching) valmentaa siihen, että kun täältä lähtee ja menee kotia niin oikeesti on kotona läsnä eikä istu zombiena sohvalla ja mieli työasioita. Mä oon tehny sitä menneinä vuosina ihan riittävän paljon. (Coachattava 1)

Itsensä johtamiseen liittyen johtajat kertoivat johdon coachingin kehittävän ajanhallintaa. Johdon coachingin seurauksena johtajat keskittivät energiansa tehokkaammin omien strategisten työtehtäviensä ja itsensä kehittämistä huolehtimiseen. Myös Parpein (2008) sekä Kombakaran ym. (2008) havaitsemista tavoitteiden asettamisen kehittymisestä ja lisääntyneestä tulevaisuuden visioinnista on viitteitä. Tulevaisuusorientoituneeseen ajatteluun tähdättiin coaching-sessioissa ja pyrittiin luomaan välitavoitteita, joiden avulla päästäisiin tavoitteisiin.

Mä tykkään niin älyttömästi mun duunista, niin aina kun Coachin kanssa käydään läpi asioita niin aina pistää ja pakottaa pohtimaan, että mitäs mun pitää tehdä seuraavat stepit että mä pääsen sinne, mitä mä haluan joku päivä olla. (Coachattava 3)

Asioiden johtaminen kehittyi johdon coachingin seurauksena ja sen avulla luotiin edellytyksiä muiden tasojen kehittämiseksi ja työstä suoriutumiseksi erityisesti lisäämällä olennaisiin asioihin käytettävän ajan määrää. Delegoinnin kehittyminen liittyy tähän, sillä johtajat kertoivat oppineensa jakamaan vastuuta organisaatiossa ja vähentäneensä operatiivista toimintaa, jotta he pystyisivät mahdollisimman paljon edesauttamaan organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa.

Se oli se mitä Coachin kanssa käytiin läpi, että seuraava vastaava kun tulee, niin mää etsin organisaatiostani henkilön, joka tekee sen saman homman ja mää seuran miten se menee, teen niitä tekemisen edellytyksiä ja tuen ja valmennan siinä hommassa. (Coachattava 1)

Käyttäytymisen muutoksia vähemmänkin kuvattiin johdon coachingin niin sanottuja lopullisia tuloksia. Nämä tulokset jaettiin aikaisemmassa meta-analyysissä yksilö- ja organisaatiotason tuloksiin (ks. luku 3). Johtajien puheesta käy ilmi, vaikuttavuuden arviointiin liittyviä ongelmia, joiden takia heidän puheessaan nousee esille vain harvoja johdon coachingin vaikuttavuuteen liitettäviä konkreettisia tuloksia.

Aikaisemmissa tutkimuksissa Moenin ja Federicin (2012) kuvaama psykologisten perustarpeiden tyydytys johdon coachingin seurauksena ilmeni aineistossa. Johtajien puheesta voi päätellä heidän tuntevan itsensä kyvykkäämmiksi. Aikaisemmin tässä luvussa esitellyissä sitaateissa johtajat tuovat esille, kuinka he ovat kehittyneet eri osa-alueilla ja kuinka he suoriutuvat työstään paremmin. Psykologisten perustarpeiden tyydytys liittyy muun muassa oman toiminnan reflektointiin coaching-sessioissa, jolloin johtajalle muodostuu parempi kuva siitä, mitä hän on itse saanut aikaan.

Muistakin yksilötason muutoksista on viitteitä. Johtajat kuvaavat jaksavansa paremmin työssään, jonka voidaan katsoa liittyvän voimaantuneen johtajan diskurssiin. Hall ym. (1999), McGovern ym. (2001), Luthans ja Peterson (2003) sekä Kombakaran ym. (2008) raportoivat parantuneista suhteista sidosryhmiin. Haastateltavien kuvausten mukaan johdon coachingissa kiinnitettiin paljon huomiota asiakassuhteiden kehittämiseen. Kuten aikaisemmin huomattiin, niin johtajat olivat kokeneet kehittyneensä palvelualltiudessa ja tämä heijastuu myös johtajan kehittyneinä sidosryhmäsuhteina. Suorista tuloksista sidosryhmäsuhteissa kerrottiin silloin, kun suhteissa oli ollut jokin erityinen ongelma, johon haettiin ratkaisua coachin avulla.

Hyvä esimerkki vois olla, että uudemman kollegan kanssa on ollut vähän haasteita ja siinä on vähän kulttuuri törmäyksiä ja muuta. Me sitten Coachin kanssa käytiin sitä asiaa läpi ja pohdittiin ja Coach anto mulle ihan konkreettisen työkalun siihen. (Coachattava 3)

Organisaatiotason tuloksista ovat raportoineet useat tutkimukset (Kombakaran ym. 2008; Joo 2005; Luthans & Peterson 2003; Olivero ym. 1997; McGovern ym. 2001; Hall 1999). McGovern (2001) ym. raportoivat coachingin maksaneen itsensä takaisin 5,7-kertaisena. Tulokseen tulee suhtautua kriittisesti, sillä puhelinhaastatteluin kerättyjen subjektiivisten arvioiden perusteella ei voitane vetää

näin pitkälle meneviä ja tarkkoja arvioita johdon coachingin lopullisesta vaikutuksesta organisaation tuloksiin. Coachattavien puhe on linjassa aikaisemmista tutkimuksista havaittavissa olevan yleisen linjan kanssa – johdon coaching on organisaatiolle hyödyllinen investointi, mutta sen osoittaminen on vaikeaa ja jää johtajan itsensä arvioitavaksi, onko johdon coaching todella organisaatiolle hyödyllistä. Tulosten perusteella vaikuttaisi olevan hyödyllisempää arvioida johdon coachingin vaikuttavuutta alemmilla tasoilla.

Kyllä me on ihan liiketoiminnan tuloksiakin saatu sitä kautta. No kuinka paljon coachingilla on ollut siihen vaikutusta niin vaikee sanoa, mutta on sillä joku vaikutus ollut siihen varmasti. (Coachattava 3)

### 5.3 Tilannetekijöiden merkitys vaikuttavuudelle

Tässä alaluvussa tarkastellaan coachin ja coachattavien käsityksiä johdon coachingin vaikuttavuutta edistävistä ja estävistä tekijöistä meta-analyysi kappaleessa käsitellyn kolmijaon mukaan (coach, coachattava ja kontekstitekijät) suhteessa meta-analyysin tuloksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Aineiston perusteella kontekstitekijöistä on irrotettu omaksi tilannetekijäkseen coaching-tila ja kontekstitekijäksi on nostettu coachattavan sekä coachin yksityiselämät.

#### 5.3.1 Coach

Sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että haastateltavien puheessa nousi vahvasti esille ammattimaisen coachin diskurssi. Molemmissa johdon coachingin vaikuttavuuden nähtiin olevan riippuvainen coachin toimintaan liittyvistä tekijöistä, joita käsiteltiin jo aikaisemmin prosessin analysoinnin yhteydessä. Coachin toiminnassa tärkeäksi nähtiin muun muassa se, että tämä herättää ajattelemaan ja auttaa coachattavaa itse löytämään ratkaisuja.

Coachin kyky kyseenalaistaa asioita ja esittää kysymyksiä coaching-tapaamisissa on noussut esille Gonzálezin (2008) ja de Haanin (2008a) tutkimuksissa. Haastateltavien puheesta nousi esille, että coachin esittämien kysymysten on oltava relevantteja ja sellaisia, että ne vievät asian käsittelyä eteenpäin. Joissakin vastauksissa tuli esille myös, että coachilta vaaditaan substanssiosaamista, jotta hän pystyy kyseenalaistamaan coachattavan ajattelua.

No kyllä mä toivosin siinä herättelyä ja niitä näkökulmia, että katoppa tästä näkökulmasta ja katoppa tästä näkökulmasta. Ja tällanen asia voisi johtua näistä ja näistä syistä. Onko tällaisia merkkejä tai signaaleja näkyny sinulle? Se vaatii aivan hurjan osaamisen että mennään tolle tasolle ja talon tuntemisen. (Coachattava 1)

Edellä sitaatissa tulee esille myös coachilta vaadittava johtamiskokemus. Coachattavat näkivät eduksi myös coachin kokemuksen toimialasta, asiakassuhteista, liiketoiminnasta ja yleisesti coachin pitkä kokemus coaching-alalta nähtiin vaikuttavuutta edistävänä tekijänä. Coachin kokemuksen merkityksessä ovat kirjoittaneet muun muassa Joo (2005), Bush (2004) ja Wasylyshyn (2003).

Laaja tietopohja ja teorian vieminen käytäntöön nähtiin haastateltavien puheessa coachin kokemuksen kautta karttuneina ja tärkeinä ominaisuuksina. Myös coach tunnisti kokemuksen ja jatkuvan oman halunsa kehittyä johdon coachingin vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä.

Coach on myöskin sparrannu sillä tavalla, että kun hänellä on tietoa sit ja on tehny eri yritysten kanssa niitä caseja, niin pystyy sieltä kautta hakemaan sitä vertailua tähän tilanteeseen ja hakemaan sit niitä mahdollisia toimintamalleja. (Coachattava 4)

Johdon coachingin vaikuttavuudelle nähtiin tärkeänä se, että coach palasi coaching-sessioissa aikaisempiin asioihin. Coachin mukaan asioita tulee viedä käytäntöön ja seuraavissa coaching-sessioissa päästään palaamaan aiheisiin, joita coachattava on pystynyt kokeilemaan ja/tai refleктоimaan.

Voi olla, että nyt niinkun jälkeinpäin aattelee niin ne parhaat tuntemukset tulikin niistä joissa oltiin keskusteltu asiasta, josta oli keskusteltu jo aikasemmin. (Coachattava 2)

Sosiaalisesti taitavan coachin diskurssissa korostui coachattavien puheessa Wasylshynin (2003) havainnot tukien valmentajan kyky kuunnella johtajaa. Pelkkä kuuntelu ei riitä, vaan coachilta vaaditaan empatiaa ja kuuntelun tulee johtajan kehittämiseen liittyen johtaa kyseenalaistamiseen ja näkökulmien tarjoamiseen, joista puhuttiin edellä ammattimaisen coachin diskurssiin liittyen. Bushin (2004) havaitsemista coachin johdon coachingia edistävästä ominaisuuksista sosiaalisesti taitavan coachin diskurssiin liittyvät suorapuheisuus ja avoimuus. Käsitteiden voidaan nähdä olevan osittain limittäisiä ja aineistossa on viitteitä molempien johdon coachingin vaikuttavuutta edistävästä roolista. Erityisesti coachilta vaadittiin suorapuheisuutta – kykyä keskustella asioista, joista muiden kanssa ei voi keskustella ja jotka saattavat olla itsellekin vaikeita puheenaiheita. Sosiaalisesti taitavan ja persoonallisuudeltaan sopivan coachin diskurssit sekoittuivat toisiinsa haastateltavien puheessa, sillä persoonallisuudeltaan sopivaksi coachiksi koettiin kuunteleva ja suorapuheinen coach.

Et mun mielestä niinkun kuunteleva, sit löytyy se kyky samaistua, reagoida ja uskaltaa myös herätellä ja tarjota aivan toisenlaisia lähestymistapoja. (Coachattava 1)

Coachin sitoutuminen coaching-prosessiin ja johtajaan henkilönä koettiin haastateltavien käsitysten mukaan tärkeäksi johdon coachingin vaikuttavuutta edistäväksi tekijäksi. Asiasta aikaisemmin kirjoittaneet González (2008) sekä McGovern ym. (2001) raportoivat, että sitoutuneen coachin tulee varata riittävästi aikaa coachingille. Coachattavat eivät suoranaisesti kokeneet, että coach ei varannut riittävästi aikaa coachingille, mutta joissakin tapauksissa coaching-tapaamisten pitkien välien mainittiin johtuvan siitä, että aikataulut eivät molempien osapuolten kiireiden takia sopineet yksiin. Pitkien katkojen puolestaan nähtiin häiritsevän johdon coachingin vaikuttavuutta.

Joskus oli semmosia, ettei oltu kauheesti yhteyksissä, niin silloin eka tapaaminen oli semmonen vähän että ei. (Coachattava 3)



Coachingin vaikuttavuuden nähtiin riippuvan myös coachin kyvystä olla vireänä läsnä tilanteessa. Haastateltavien puheesta käy ilmi aikaisemmissa tutkimuksissa vähälle huomiolle jäänyt ulkopuolisten tekijöiden vaikutus coachin työskentelyyn. Coachin yksityiselämän tilanne tai esimerkiksi väsymys saattavat vaikuttaa johdon coachingin vaikuttavuuteen.

### 5.3.2 Coachattava

Johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta on olennaista, että coachattava uskoo coachingin olevan hyödyllinen kehittämismenetelmä. Tämä coachingiin valmiin johtajan diskurssiin liitetty huomio tulee aikaisemmin esille Baronin ja Morinin (2010) sekä Gonzálezin (2008) tutkimuksissa. Haastateltavien puheesta kävi ilmi, että avoimuus coachingille ja sen kokeminen tehokkaana menetelmänä kehittyivät prosessin edetessä, kun coachingin hyödyt realisoituivat työtehtävissä.

Sun pitää olla semmosella mindsetillä että sä saat siitä jotakin sellasta minkä sä niinkun hyväksyt saavas. Jos sulla on niinkun ajatus, että okei seuraava konsultti, niin ain't gonna fly (ei tule toimimaan). Sun pitää itse olla valmis siihen tilanteeseen. (Coachattava 2)

Motivoituneen coachattavan diskurssista on viitteitä useissa tutkimuksissa (ks. taulukko 3). Myös haastateltavien puheessa coachattavan motivaatio kehittää itseään ja sitoutuminen nähtiin johdon coachingin vaikuttavuuden tärkeimpinä onnistumisen edellytyksinä. Haastatteluista on havaittavissa, että, jos johtajalla on halu kehittyä, niin hän myös todennäköisesti tulee kehittymään. Jos taas motivaatio kehittymiseen puuttuu, niin muilla tekijöillä ei ole merkitystä, sillä motivaation puute estää kehittymisen.

Kaikkia yhdistävä tekijä on se, että he haluaa itse kehittyä johtajana. Kun mulla on taas valmentajana (coachina) halu kehittää ihmisiä ja huippusuoritusasolle, niin nää on tavallaan se yhdistävä elementti siinä. (Coach (2013))

No enitenhän se on minusta kiinni, ja siitä miten avoin oma mieli on kehitykselle ja muutokselle. (Coachattava 1)

Aktiivisesti itseään kehittävän coachattavan diskurssiin liittyen coachattavat puhuivat coaching-tapaamisiin valmistautumisesta vaikuttavuutta edistävänä tekijänä. Valmistautuminen on joissakin tapauksissa lähellä Bushin (2004) mainitsemaa annettujen tehtävien suorittamista. Bushin (2004) havainnossa on taustalla ajatus siitä, että coach antaa tehtävät, jotka tulee tehdä seuraavaa tapaamista varten. Coachattavien puheesta tulee ilmi näiden tehtävien suorittamisen lisäksi coachattavan oma vastuu tapaamisiin valmistautumisesta.

Kun valmennukseen (coaching-tapaamiseen) menee, että on valmistautunu sinne, haluaa, tietää, tahtoo sen, että minkälaisiin asioihin siellä pureudutaan. (Coachattava 4)

Oman kehittymisensä kannalta coachattavat näkivät haasteena riittävän ajan varaamisen coachingille. Työelämän hektisyys ja ajanpuute olivat haastateltavien puheessa toistuvia teemoja. Toisaalta sekä coach että coachattavat kertoivat, että omalle kehittämiselle on varattava aikaa kalenterista ja asioiden priorisoinnissa oman kehittymisen nostaminen tärkeäksi osaksi työtehtäviä on kriittinen tekijä johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta.

Kummiskin joku rytmi on hyvä säilyttää. Mä toisaalta sitten, kun hänenkin kanssa käydään läpi, niin oon sanonut, että pyritään pitää se rytmi, mutta sitten jos sulla tulee pakottavaa, niin sun pitää ite päättää, että meneeks se niinkun edelle. (Coach (2013))

Opittujen taitojen harjoittelua pidettiin tärkeänä, mutta joissakin tapauksissa haastavana tehtävänä. González (2008) ja Olivero ym. (1997) ovat aikaisemmin tuoneet esille taitojen harjoittelun käytännön työtehtävissä. Käytäntöön siirtäminen oli coachattavien mukaan tapahtunut onnistuneesti joillakin osa-alueilla siten, että coachingista saadut opit olivat menneet niin sanotusti selkärankaan. Sen sijaan asiat, joita ei ollut täysin sisäistänyt unohtuivat helposti vaikeissa tilanteissa tai operatiivisen toiminnan viedessä suuren osa työajasta. Aktiivinen itsenäinen toteuttaminen saattaa myös olla riski, jos oman toiminnan reflektointi ei ole riittävää. Coach tunnisti tilanteita, joissa coachattava harjoitteli asioita aktiivisesti, mutta ei välttämättä oikealla tavalla.

Ois pitäny olla rauhallisempi työtahti. Ois ollu se hetki aikaa miettiä ja ajatella niitä asioita ja tuoda siihen päivittäiseen toimintaan. Jotkut niinkun ihan ydinasiat, niin niitä on sitten pystynyt tuomaan siihen ja fokusoimaan niitä siinä päivittäisessä tehtävässä. (Coachattava 4)

Sitkeesti toistetaan kunnes päästään maaliin, mutta saattaa olla, että toistot joita tehdään ei ookkaan oikeita. (Coach (2013))

Tavoitteellisen coachattavan diskurssiin liittyvistä tekijöistä keskusteltiin alaluvussa 5.1 liittyen johdon coaching-prosessissa tapahtuvaan tavoitteiden asettamiseen. Parppei (2008) on huomionnut, että johdon coachingissa coachattavan tulee itse asettaa tavoitteensa ja González (2008) puolestaan raportoi tavoitteiden realistisuuden merkityksestä johdon coachingin vaikuttavuudelle. Haastateltavien puheesta tulee ilmi, että organisaation strategia on läheisesti yhteydessä ainakin joidenkin tavoitteiden asettamiseen.

Palautteen hyödyntävän coachin diskurssiin liittyen on aikaisemmissa tutkimuksissa tehty useita huomioita (ks. esim. Joo 2005, Bacon & Spear 2003; Bush 2004; González 2008; Wasylyshyn 2003). Kyky ottaa vastaan palautetta ja siirtää saamansa opit käytäntöön liittyy läheisesti muihinkin luotuihin coachattavan diskursseihin, sillä palautteen hyödyntämisessä yhdistyvät muun muassa avoimuus, halu kehittyä ja valmius muutokseen. Palautteen hyödyntävän coachattavan ominaisuuksien voidaan nähdä olevan johdon coaching-prosessin onnistumisen kannalta kriittisiä tekijöitä.

On valmis ottaan vastaan kommenttia, kritiikkiä ja neuvoja ja uusia ajatuksia. Kova-päinen ja pitää itseään alan huippuasiantuntijana, niin ei saa varmaan irti mitään. (Coachattava 3)

Defensiivisen coachattavan diskurssiin liittyen keskusteltiin meta-analyysin yhteydessä tekijöistä, jotka estivät johdon coachingin vaikuttavuutta. Diskurssiin liittyen haastateltavien puheesta käy ilmi, että asiat, jotka ovat liian kaukaisia coachattavan tietopohjalle tai eivät sovi hänen persoonallisuuteensa, torjutaan todennäköisesti. Tämän voidaan nähdä ainakin osittain olevan yhtenäinen Lasken (Joo 2005, Laske 1999) havaintoon defensiivisistä reaktioista johdon coachingin vaikuttavuutta estävinä tekijöinä.

En mä niinkun pysty tota hyödyntämään millään hyödyntämään siinä, että se ei vaan niinkun oo minua. (Coachattava 2)

### 5.3.3 Kontekstitekijät

Haastateltavien puheessa organisaatio nähtiin ennen kaikkea johdon coachingin vaikuttavuuden mahdollistavana tekijänä. Joissakin tapauksissa organisaation vaikeudet tai suuren organisaation yhteistyökumppaneiden valinta yleimmillä johtoportailta estivät johdon coaching-prosessin toteuttamista. Resurssien puolesta ongelmallisimmaksi tekijäksi nousi aika, joka coachattavalla oli käytössään coachingiin. Aikaisemmin keskusteltiin coachattavan omasta vastuusta ajan varaamisessa, mutta myös organisaatiolla, varsinkin lähimmillä esimiehillä, on tärkeä rooli siinä, että coachattava pystyy keskittymään coachingiin ja olemaan läsnä tapaamisissa. Organisaation tarjoamat resurssit nähtiin johdon coachingin vaikuttavuuden mahdollistavina tekijöinä myös Gonzálezin (2008) sekä McGovernin ym. (2001) tutkimuksissa.

Joka tarkoittaa myöskin sitä, että sen (coachingin) pitää olla hyväksytty juttu yrityksen kulttuurissa, jos se on niinkun yrityslähtöinen. Se pitää hyväksyä esimiehen kautta, koska se ottaa sun aikaas ja nykyään niinkun mä sanoin, niin sitä aikaa on ihan hemmetin vähän. Joten se tarkoittaa sitä että sun pitää saada käyttää... se on jostain muusta pois ja se pitää olla hyväksytty. Sillon sä vasta pystyt paneutuu siihen. (Coachattava 2)

Sitaatissa edellä tulee esille ajankäyttöön liittyvien asioiden lisäksi myös Joon (2005), Gonzálezin (2008) sekä Wasylyshynin (2003) raportoima organisaation tuki. Haastateltavien puheessa organisaation tuki tarkoittaa organisaatiokulttuurissa vallitsevaa hyväksyvää ilmapiiriä itsensä kehittämiseen. Organisaatiokulttuuri mahdollistaa ajankäytön suunnittelun ja täysipainoisen keskittymisen coachingiin. Coachattavien käsitykset organisaation roolista vaihtelivat, sillä vastauksissa tuli myös ilmi, että organisaation muiden jäsenten mielipiteitä ei nähty merkityksellisinä johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta.

Mä pidän itseäni kyllä sen verran itsenäisenä, että jos mä uskon itse siihen mentoointiin (coachingiin), niin ei vaikuta tulokseen. Ja sit taas, jos en uskoisi, niin mä sanoisin, että meidän ei kannata jatkaa tätä. (Coachattava 1)

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei teoreettiseen viitekehykseen kerättyjen huomioiden mukaan ole huomioitu organisaatiokulttuurin muuttamista johdon coachingin avulla. Joitakin huomioita aiheeseen liittyen on, kuten esimerkiksi Luthansin ja Petersonin (2003) havainnot henkilöstön työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumiseen lisääntymisestä. Johdon coachingin vaikuttavuuteen organisaatiotasolla nähtiin läheisesti liittyvän coachin toiminta organisaatiossa laajemmin kuin vain yhden coachattavan kanssa. Johdon coachingin vaikuttavuuden nähtiin tehostuvan, kun coach sai palautetta johtajan toiminnasta myös coaching-suhteen ulkopuolelta. Näin toteutuu Hallin ym. (1999) huomioima palautteen saaminen organisaatiosta. Lisäksi organisaatiokulttuurin muuttamisen kannalta nähtiin olennaiseksi, että organisaation sisällä voisi keskustella kehittämiseen liittyvistä ja siinä opituista asioista.

Totta kai, kun Coachkin juttelee muittenkin kollegoiden kautta, niin se tietää mitä mä oon tehny ja miten mä oon onnistunu ja saa sitä palautetta sieltäkin kautta sitten. (Coachattava 3)

Kyllähän se (coach) pystyy sitä dynamiikkaa lisäämään siellä johtoryhmässä. Ja tavallaan tuomaan samantyyppistä ajatusmallia siihen johtoryhmä toimintaan ja sitten siihen yksilövalmennukseen. (Coachattava 2)

Johdon coachingin vaikuttavuuden tilannetekijöistä keskusteltaessa ei aikaisemmissa tutkimuksista havaittu huomioita liittyen coachattavan ja coachin yksityiselämään. Haastateltavien puheesta käy kuitenkin ilmi, että molempien osapuolten yksityiselämän muutokset ja niistä mahdollisesti johtuvat häiritsevät tekijät, kuten esimerkiksi väsymys tai keskittymiskyvyn puute heijastuvat prosessin vaikuttavuuteen. Lisäksi haastateltavien käsitysten mukaan yksityiselämästä huolehtiminen kehittää myös työsuoritusta. Aineiston perusteella osapuolten yksityiselämä on luonteeltaan samankaltainen tilannetekijä kuin edellä keskusteltu organisaatiotason tilannetekijä.

Miten perhe-elämä sujuu, niin sillä on tosi iso vaikutus työelämään. (Coachattava 3)

Jollekin voi olla se palautumisen ja henkisen voiman lähde se, että saa olla perheen kanssa. Ja kuinka me sitten sitä huolehtimalla, kehittämällä ja, että hän tulee tietoisesti tietoisemmaksi vielä siitä, että se on se hänen voimavara, lähde. Kuinka hän huolehtii siitä, vaikka johtamistilanteet muuttus minkälaiseksi tahansa. (Coach (2013))

### 5.3.4 Sosiaalisesti rakentunut coaching-tila

Aikaisemmissa tutkimuksissa on pidetty toimivaa coaching-suhdetta osana kontekstitekijöitä (González 2008; Joo 2005). Haastateltavien puheen perusteella coaching-suhde ja yleisemmin se ympäristö, ilmapiiri ja tila, jonka osapuolet rakentavat on kriittinen tekijä coachingille ja kehittyy coaching-parista riippuen vaihtelevalla nopeudella. Tätä coaching-parin yhdessä rakentamaa vaikuttavuuden kannalta olennaista tekijää kutsutaan jatkossa coaching-tilaksi. Coaching-tila erottui luonteeltaan erilaisena kuin aikaisempien tutkimusten

muut kontekstitekijät. Coaching-tila voidaan nähdä coachin ja coachattavan välisenä sosiaalisesti rakennettavana tilana, joka kehittyy coaching-prosessin edetessä.

Aineiston kertomuksissa osapuolet alkavat prosessin alussa tutustua toisiinsa ja luoda yhteistä tilaa, jossa tuloksia voidaan luoda. Coaching-tilan voidaan alussa nähdä olevan kuvainnollisesti ”pieni”, sillä coach ja coachattava puhuvat mahdollisesti asioista eri käsitteillä ja eivät vielä tunne toisiaan. Aiheeseen liittyen Hall ym. (1999) raportoivat johdon coachingin vaikuttavuutta edesauttavan yhteisymmärryksen toimintatavoista sekä coachin ja coachattavan yhteensopivuuden. Myös muut tuloksia luovan coaching-parin diskurssiin liitettyt asiat nousevat esiin coaching-tilaa rakennettaessa (ks. taulukko 5). Coachattava 2 kuvasi prosessin alkuvaihetta hyvin herkäksi ja mainitsi, että jos asiat eivät lähde alussa sujumaan, niin on todennäköistä, ettei kyseinen coaching-pari tule koskaan toimimaan.

Et se (prosessin alkuvaihe) on vähän semmosta seurustelua ja kihloihin menoa. (Coachattava 2)

Coachattavien mukaan tuloksellisen coaching-tilan rakentamisessa on keskeistä coachin kyky kommunikoida coachingin menetelmistä, luonteesta ja tavoitteista. Coachattavat kokivat johdon coachingin olevan erilainen tapa kehittää itseään kuin mihin he olivat aikaisemmin tottuneet. On havaittavissa, että tämä ero aiheuttaa epätietoisuutta ja häiritsee prosessin alussa coachattavan kehittymistä. Aineiston perusteella johdon coaching-prosessin alussa coachin tulee kertoa coachattavalle johdon coachingista, jotta epätietoisuuden ajanjakso jää coachingin menetelmiin liittyen mahdollisimman lyhyeksi.

Alussahan mulla meni aikaa ennen kun mä ymmärsin mistä on ees kysymys, kun en oo johdon valmennuksessa ennen ollu ja ensin se oli itelle semmosta pakkopullaa, että onko tässä mitään järkeä. (Coachattava 3)

Edellisessä sitaatissa tulee esille organisaation puolelta ehdotetun/ asetetun/ määrätyn coachin haasteet, sillä coachattavan ei ole tarvinnut valmistautua coachingiin ja näin ollen hänen voidaan tyypillisesti olettaa tietävän kehittämismenetelmästä vähemmän kuin coachinsa itse kilpailuttanut ja valinnut coachattava. Voidaankin ajatella, että coach ja coachattava jakavat yhdessä vastuun coaching-tilan rakentamisesta jo ennen ensimmäistä tapaamista, sillä kehittämismenetelmän perusteiden ymmärtäminen vaatii coachattavalta valmistautumista ja coachilta tarvittavan tiedon tarjoamista.

Johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta ehdottoman tärkeänä haasteltavat pitivät molemminpuolista luottamusta. Luottamuksen nähtiin olevan pohja, jolle coaching-tila, ja sitä kautta johdon coachingin vaikuttavuus rakennetaan. Coachattavat kertoivat luottamuksen rakentumisen kestosta vaihtelevasti. Joissakin vastauksissa kerrottiin luottamuksen syntyneen jo muutaman tapaamiskerran jälkeen, kun taas pisimmillään luottamuksen rakentumiseen nähtiin kuluvan jopa puoli vuotta. Luottamuksen rakentumisen kannalta nähtiin olevan alussa olennaista kasvokkain tapaamiset. Aikaisemmin González

(2008) on raportoinut, että coachin on pystyttävä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri.

Luottamus henkilön kanssa, joka mentoroi (coachaa), niin, että uskaltaa, se on mun mielestä ihan A ja O, se luottamus, että pystyy luottamaan siihen, että voi kertoa käytännössä mitä vain. Mun mielestä se on aivan ehdoton edellytys. (Coachattava 1)

Luottamuksen rakentamisen nähtiin vaikeutuvan tapauksissa, joissa coach oli osoitettu organisaation ylemmältä taholta johtajalle. Organisaatiosta ylempää määrätty coach on aluksi epäilyttävä, mutta, kun luottamuksellinen tila on pystytty rakentamaan, niin ulkoisen coachin eduksi nähtiin se, että hänen kanssaan pystyi puhumaan vapaasti asioista, joita ei voinut jakaa kenenkään kanssa organisaation sisällä. Vastaavia havaintoja ovat tehneet Hall ym. (1999), jotka raportoivat ulkoisten coachien olevan organisaation sisäisiä coacheja parempia siinä mielessä, että heille voi puhua vapaammin aivan mistä tahansa ja luottaa siihen, ettei tietoa käytetä heitä vastaan missään olosuhteissa organisaatiossa.

Miten se sitten saadaan aikaan se luottamussuhde, niin tuskin sitä nyt kannattaa varmaankaan lakimiesten kautta kirjottamaan, mutta tota mut kyl se on oikeestaan sen valmentajan (coachin) tärkeimpiä tehtäviä pystyä rakentamaan, jos hän on yrityksen johdon määrittelemä henkilö, niinkun meilläkin oli. (Coachattava 2)

Meillä on hyvin luottamuksellinen suhde, että pystyy puhumaan ihan mistä tahansa. Se auttaa paljon, että vaikka firman sisälläkin on hyviä työkavereita ja muuta niin joi-tan juttuja sä et vaan voi puhua työpaikan sisällä. Coachin kanssa sä pystyt juttelemaan joka asian ihan avoimesti. (Coachattava 3)

Luottamuksellisen tilan rakentamisen nähtiin mahdollistavan asioiden puhumisen vapaasti. Tämä osaltaan auttoi coachia ja coachattavaa tutustumaan henkilökohtaisella tasolla, siten, että coachin tuntemuksen lisääntyessä johtajasta pystyttiin coachingia tehostamaan. Henkilökohtaisuus vaikuttaa coachattavien puheessa olevan yksi keskeisimmistä elementeistä, joka erottaa johdon coachingin edukseen muista heidän käyttämistään kehittämismenetelmistä (koulutukset, MBA-ohjelma, mentorointi).

Coach tuntee mut niin hyvin ja mun heikkoudet, niin se pystyy ohjaamaan mua oikeeseen suuntaan. (Coachattava 3)

Johdon coachingin ilmetessä aineistossa kokonaisvaltaisena johdon kehittämisen menetelmänä, jossa jaetaan myös yksityiselämän tilanteita, kertoi coach, että coaching-parin tulee jakaa samat perusarvot. Yhteinen arvopohja mahdollistaa kriittikittömän keskustelu ympäristön, jossa pystytään puhumaan avoimesti kaikesta.

Eettisyys ja arvomaailma, niin sekin yhdistää, niin meillä on hirveen helppo taval-laan mennä sitä valmentamista (coachingia) eteenpäin. (Coach (2013))

Aineiston perusteella voidaan esittää, että coaching-tila on varsinkin alkuvaiheessa herkkä häiriötekijöille. Aikaisemmin tässä luvussa käsitellyt coachin ja coachattavan vastuut johdon coachingin vaikuttavuudelle ovat tärkeässä osassa

rakennettaessa yhteistä tilaa, jossa tuloksia luodaan. Lisäksi esimerkiksi prosessin katkeaminen pitkäksi aikaa nähtiin haitalliseksi, sillä se irrotti ajatukset coachingista ja prosessissa jouduttiin palaamaan taaksepäin, koska ei enää jaettu samoja tavoitteita ja ymmärrystä sen hetkisestä tilasta.

Sillon pidettiin semmonen jonkunlainen breikki siitä hommasta ja sit taas eka tapaaminen sen jälkeen niin ehkä vähän oli että tarviinko mä tätä enää. (Coachattava 3)

## 6 KESKUSTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää aikaisempien tutkimusten ja empiirisen aineiston avulla paremmin johdon coachingin vaikuttavuutta ja siihen liittyviä tilannetekijöitä. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia edellistä lukuja tulkitsevammalla otteella ja tehdään tulkintoja teoreettisen viitekehyksen ja empirian yhtäläisyyksistä sekä eroista. Lisäksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen ulkopuolella ja tehdään ehdotus johdon coachingin vaikuttavuuden mahdollistavan sosiaalisesti rakentuneen coaching-tilan teoreettisesta kuvauksesta.

### 6.1 Johdon coachingin käsite

Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyvää johdon kehittämisen menetelmä voitaisiin mahdollisesti näkökulmasta riippuen osoittaa joko työnhajaukseksi tai johdon coachingiksi. Johdannossa käsitelty johdon coachingin nopea yleistymisen, kiinnostavuus sekä tuore käsitteen määrittelyyn keskittynyt väitöskirja olivat osaltaan ratkaisemassa johdon coaching käsitteen valintaa.

Sekä alan toimijat että tutkijat puhuvat käsitteistä ristiin ja lisäksi monissa tutkimuksissa käsitteen määrittely on puutteellista. Esimerkkinä johdon kehittämiseen liittyvien käsitteiden käytöstä voidaan esitellä huhtikuussa 2013 ilmestyneen *Ekonomi-lehden* jutun ”Sparrauksella vauhtia uraan” avauskappale.

Business coachin tehtävänä on sparrata valmennettavansa oivaltamaan itse, miten tämä voisi edistää toimintaansa haluamaansa suuntaan. Valmennuksen tavoitteena on saada aikaan myönteistä kehitystä ajattelun, tunteiden ja toiminnan tasolla. (Järvinen, *Ekonomi-lehti* 2/2013)

Tutkimuksessa on luotettu Virolaisen (2010) määritelmään johdon coachingista, sillä alan tutkimukselle ja harjoittamiselle olisi tärkeää, että olisi olemassa jokin yleisesti hyväksytty määritelmä käytettävillä menetelmillä. Kritiikitön vain yhden lähteen hyödyntäminen ei toki ole suotavaa, mutta tuore väitöskirjatutkimus antaa vankan pohjan, johon tukeutua käsitteen määrittelyssä.



On toivottavaa, että akateemisten tutkimusten johdolla johdon kehittämiseen liittyvien käsitteiden käyttö selkeytyisi ja yhdenmukaistuisi. Tässä tutkimuksessa on esitelty esimerkki siitä, kuinka käytännössä pystytään hyödyntämään Virolaisen (2010) määritelmää johdon coachingista ja analyttisesti tarkastelemaan tutkittavan ilmiön luonnetta.

Edellisessä luvussa keskusteltiin johdon coaching-prosessin kestosta ja analysoitiin voidaanko puhua johdon coachingista useita vuosia kestäneen ja toistaiseksi voimassa olevan prosessin yhteydessä. On ristiriitaista, että johdon coachingin pitkä kesto antaa viitteitä työnohjauksesta. Aineiston perusteella voitaisiin päätellä, että suhteen edetessä siirrytään tavoitteiden ja menetelmien näkökulmasta yhä kauemmas ongelmaratkaisukeskeisemmästä työnohjauksesta. Toisaalta Virolainenkin (2010, 161) huomauttaa, että johdon coachingia ja työnohjausta voidaan toteuttaa eri tavoilla.

Virolaisen keräämän aineiston perusteella johdon coaching-prosessi kestäisi tyypillisesti 6-9 kuukautta (Virolainen 2010, 212). Haastateltavien puheesta ei tullut ilmi, että coaching olisi tehokkaimmillaan näin lyhytaikaisena prosessina. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston kuvaama johdon coaching on lähempänä Bushin (2004, 33) käsitystä siitä, että johdon coaching voi olla pitkäaikainen ja jatkuva johdon kehittämisen menetelmä. Myös Whitherspoon ja White kuvaavat johdon coachingia ainakin joissain tapauksissa pitkäksi ja jatkuvaksi kehittämismenetelmäksi. Näin varsinkin, jos kehittäminen on kokonaisvaltaista, kuten aineistossa (Whitherspoon & White 1996).

Voidaan ajatella, että niin pitkään kuin asiakas ja coach kokevat, että coachingin vaikuttavuus ylittää sen aiheuttamat kustannukset, niin yhteistyötä kannattaa jatkaa. Näistä syistä voidaan kyseenalaistaa Virolaisen aineistossa esiintynyt tyypillinen 6-9 kuukauden kesto johdon coaching-prosessille. Jos oletetaan, että edellä mainittu kesto on yksi keino määritellä johdon coachingia, niin miksi johdon kehittämisen menetelmäksi ylimenevä osa tulisi määritellä? Tutkimuksen havaintojen perusteella on huomattavissa, että osa johdon coaching-suhteista kestää huomattavasti pidempään. Lisäksi on viitteitä siitä, että suhteen pitkittyessä vaikuttavuus lisääntyy ja menetelmät siirtyvät muista johdon kehittämisen menetelmistä lähemmäksi coachingia. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ehdottaa, että johdon coaching kestää vähintään puoli vuotta.

## 6.2 Vaikuttavuuden ilmeneminen

Vaikuttavuuden ilmenemisen tarkastelu coachattavan näkökulmasta aloitettiin edellisessä luvussa tarkastelemalla transformatiiviseen oppimiseen liittyviä tekijöitä ja sekä empiirisestä aineistosta että teoreettisesta viitekehyksestä nousi esille, että oman toiminnan jälkikäteisreflektointi on johdon coachingin vaikuttavuutta edistävä tekijä. Oman toiminnan jälkikäteisreflektoinnin voidaan myös nähdä lisääntyvän johdon coachingin seurauksena johtajan itsenäisessä työkentelyssä coaching-kertojen välissä.

Mezirowin ym. (1995) nostavat toiminnan ennakko-oletusten reflektoinnin transformatiivisen oppimisen tärkeimmäksi osa-alueeksi. Haastateltavien puheesta ei ole havaittavissa ennakko-oletusten reflektointia, vaan kommentit ovat lähempänä toiminnan jälkikäteisreflektointia. Aikaisemmissa tutkimuksissa ainoastaan Parppei (2008, 126–128) on havainnut johdon coachingin vaikuttavuuden ulottuvan coachattavan ennakko-oletusten kyseenalaistamiseen. Parppei tarkastelee coachingia liittyen coachattavan itsesäätelyn kehittymiseen. Itsesäätelyllä Parppei (2008, 11) tarkoittaa ”yksilön toiminnan, ajattelun sekä tunteiden tietoista hallintaa oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi”. Itsesäätelyn määritelmästä on havaittavissa, että itsesäätelyn kehittymisen arviointiin liittyy ainakin osittain ennakko-oletusten havainnointi, mikä erottaa näiltä osin lähtökohdiltaan Parppein väitöskirjan suurimmasta osasta muita coachingin vaikuttavuutta tarkastelevia tutkimuksia.

Mezirow kuvaa ennakko-oletusten reflektointia muutokseksi niissä odotustottumuksissa, joiden avulla havainnoimme ympäröivää maailmaa (Mezirow ym. 1995, 29). Erityisesti omaa minäkuvaa koskevat muutokset ovat yksilölle vaikeita ja sisältävät voimakkaita tunteita. Tämänkaltaisissa muutoksissa voidaan olettaa defensiivisen coachattavan diskurssiin liittyvien tekijöiden nousevan esiin coaching-prosessissa ja vankalle pohjalle rakennetun coaching-tilan olevan keskeisessä roolissa muutosta tavoiteltaessa.

Se, että tuloksissa empiirisestä aineistosta ei havaittu ennakko-oletuksiin liittyviä tekijöitä saattaa selittyä usealla tavalla. On mahdollista, että coachattavien ennakko-oletukset eivät ainakaan merkittävästi muuttuneet coachingin seurauksena. Toisaalta Mezirowin kuvaus ennakko-oletusten reflektoinnista antaa ymmärtää, että johdon coaching saattaisi vaikuttaa myös tällä tasolla. Hän kuvaa ennakko-oletusten reflektointia toiminnaksi, jossa kysytään miksi-kysymyksiä ja jota varten tulee erikseen pysähtyä tarkastelemaan oman toimintansa taustalla vaikuttavia tekijöitä (Mezirow ym. 1995, 30). Johdon coaching-tapaamiset voidaan nähdä Mezirowin kuvaamana pysähdyksenä ja haastateltavien puheesta tuli ilmi, että coach pyrkii miksi-kysymysten avulla auttamaan coachattavaa ymmärtämään ja muuttamaan toimintaansa.

On mahdollista, että aineistossa esiintynyt johdon coaching muutti myös johtajien ennakko-oletuksia. Haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia ja käsittelivät johdon coachingia ilmiönä laajasti. Ehkä tästä syystä ei haastateluissa pystytty käsittelemään näin syvällisiä asioita. Lisäksi on mahdollista, että jotkin aineistosta tehdyt tulkinnat olisivat olleet liitettävissä ennakko-oletusten reflektointiin jälkikäteisreflektoinnin sijasta. Esimerkiksi johtajien käsitykset perheen ja vapaa-ajan roolista muuttuivat johdon coachingin seurauksena. Voidaan ajatella, että heidän ennakko-oletuksensa hyvästä työntekijästä ja ihmisestä olivat muuttuneet johdon coachingin seurauksena.

Mezirowin ym. (1995) kuvaus transformatiivisesta oppimisesta on arvoitettu teoria ja auttaa hahmottamaan yksilön kehittämiseen liittyviä asioita. Tästä huolimatta se on vain teoria ihmisen ajattelusta, joka tekee yleistyksiä ja keino-tekoisia jaotteluja, jotta monimutkaista kokonaisuutta pystyttäisiin hahmotta-

maan paremmin. Tutkimuksen aineistossa jälkikäteisreflektioon voidaan tulokinnasta riippuen liittää usein myös ennako-oletusten reflektointi.

Oleennaista tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ja empiirisessä aineistossa on se, että johdon coaching auttaa coachattavaa löytämään uusia näkökulmia ja refleктоimaan omaa toimintaansa (Hall ym. 1999; Parpei 2008; de Haan ym. 2010; de Haan & Nieß 2011; Jones ym. 2006). Johdon coachingin vaikutukset syvimpien ennako-oletusten muuttamiseen jäivät epäselviksi. Se, että johtajat eivät ainakaan selkeästi tuoneet esille ennako-oletustensa muuttamista herättää kysymään, että voitaisiinko tutkitun johdon coachingin avulla pyrkiä yhä tietoisemmin muuttamaan juuri näitä toimintaa ohjaavia ennako-oletuksia? Ennako-oletusten muuttamisessa saattaa sisältyä riskejä, sillä kuten esimerkiksi Berglas (2002) huomauttaa, niin coacheilta ei vaadita virallista pätevyyttä ja coacheilla on hyvin erilaisia taustoja. Berglasin (2002) artikkelin ydinajatuksena on, että coachit, joilla ei ole tarvittavaa psykologista koulutusta, saattavat toiminnallaan aiheuttaa coachattaville enemmän haittaa kuin hyötyä.

Emootiokontrollin kehittymisen osa-alueista vain osa voidaan nähdä aikaisempien tutkimusten ja tämän tutkimuksen aineiston perusteella olevan osa johdon coachingin vaikuttavuutta. Tarkasteltaessa muita johdon coachingin vaikuttavuuden osa-alueita, käytettäviä menetelmiä ja yleisesti menetelmän luonnetta, on vaikea kuvitella, että monimutkaisten tilanteiden hahmottaminen, oikeiden ratkaisujen löytäminen vaistojen varassa, ennakkoluulottomuus, aitous tai kyky puhua avoimesti omista tunteista ja visioista eivät kehittyisi johdon coachingin myötä. Ainakin joissain tapauksissa johtajan lisääntyneen reflektoinnin voidaan olettaa kehittävä edellä mainittuja osa-alueita.

Transformatiiviseen oppimiseen liittyvät tekijät saattavat kehittää myös emootiokontrollia, mutta kehittymisen havaitseminen saattaa olla coachattavalle itselleenkin haastavaa. Lisäksi esimerkiksi monimutkaisten tilanteiden hahmottaminen on mahdollisesti lisääntynyt, sillä coachattavat kertovat kuinka he ovat coachingin avulla pystyneet ratkaisemaan joitakin ongelmia. Se, onko heidän kykynsä hahmottaa monimutkaisia tekijöitä kehittynyt pysyvästi, jää arvailujen varaan.

Vaikuttavuuden arvioinnissa täytyy tulevaisuudessakin huomioida useita eri tasoja, sillä johdon coachingin lopullisten tulosten osoittaminen on ongelmallista. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että edettäessä tasoilla ylöspäin, kohti lopullisia tuloksia, havaintoja tuli vähemmän kuin kuvauksia tietojen, taitojen tai asenteiden muutoksista. Kyseessä saattaa olla tutkimusmenetelmästä tai haastattelutilanteesta riippuva tekijä, mutta tutkimuksen aineistossa tuloksia tarkasteltiin niiden taustalla tapahtuneiden tietojen, taitojen tai asenteiden muutoksen kautta. On myös mahdollista, että coachattavien on helpompi arvioida omien tietojen, taitojen tai asenteiden kehittymistä kuin asettua tarkastelemaan oman käyttäytymisensä muutosta niin sanotusti ulkopuolisen silmin.

Johdon coachingin vaikuttavuutta organisaatiotasolla on sekä aikaisempien tutkimusten että haastateltavien puheen perusteella äärimmäisen vaikea todistaa. Johdannossa keskustellut asiat coachien ja organisaatioiden tarpeesta todistaa johdon coachingin vaikuttavuus pätevät edelleen, sillä johdon coachin-

gin rahallisen tuloksen arvioiminen on nykyisen tiedon valossa mahdotonta. Keskeistä tutkimuksen tuloksissa on, että kaikki johtajat kokivat johdon coachingin hyödylliseksi itsensä ja sitä kautta myös organisaation kannalta.

### 6.3 Tilannetekijät ja coachin roolit

Tuloksissa huomattiin, että vaikka menetelmää voidaan pitää johdon coachingina, niin ajoittain se on lähempänä jotakin muuta johdon kehittämisen menetelmää, kuten työnohjausta, mentorointia tai konsultointia. Coachin eri roolien voidaan nähdä olevan tärkeä osa johdon coachingia, eikä niinkään ongelma käsitteen määrittelyssä. Vaikka coach antaisi neuvoja coachattavalle liittyen joidenkin asioiden käytännön toteutukseen, niin ei kuitenkaan voida väittää, että kyseessä olisi kokonaisuudessaan liikkeenjohdon konsultointi. Mikäli coach näkee mahdolliseksi auttaa coachattavaa konsultatiivisin keinoin, niin miksi hän ei näin toimisi? Coachattavan oppimisen kannalta voidaan nähdä tehokkaammaksi, jos hän itse pystyy tuottamaan vastaukset, mutta joissakin tapauksissa vastauksen tuottamiselle ei ole edellytyksiä tai aikaa. Tällöin suorien vastausten antaminen saattaa olla paras tapa viedä johtajan toimintaa ja kehittymistä eteenpäin. Myöhemmissä coaching-sessioissa voidaan taas palata arvioimaan esimerkiksi sitä, miten hyödynnetty toimintamalli toimi, mistä johtuivat coachattavan ongelmat tilanteen ratkaisemisessa, miten tulevaisuudessa toimitaan vastaavissa tilanteissa ja miten pystytään kehittämään vastaavien tilanteiden esiintyessä tarvittavia valmiuksia.

Coachin niin sanottuna perusroolina voidaan pitää kehittäjän roolia (tai tarkemmin kehittymisen mahdollistajan roolia). Tavoitteena on auttaa yksilöä löytämään omaa toimintaansa koskevia ratkaisuja (Virolainen 2010). Kehittäjän roolissa prosessi etenee yhdessä asetettuja tavoitteita kohti systemaattisesti Virolaisen (2010, 114) esittämän prosessin kuvauksen mukaisesti. Tehtyjen havaintojen perusteella tilannetekijät kuitenkin vaikuttavat johdon coachingiin siten, että coachilla on oltava muitakin rooleja. Joissain tapauksissa coachattava tarvitsee nopeasti vastauksia, työkaluja käytännön ongelmiin, jonkun jolle puhua ongelmistaan tai esimerkiksi opastusta uuteen työtehtävään. Tilannetekijät muokkaavat johdon coachingin vaikuttavuutta ja vaativat coachia sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin hyödyntämällä erilaisia rooleja.

Coachin hyödyntämistä rooleista konsultatiivinen rooli vaikuttaa olevan alussa merkittävä, mutta tämä rooli vähenee coaching-prosessin edetessä. Coachilla on alussa enemmän annettavaa liittyen tiedonsiirtoon kuin esimerkiksi henkilökohtaiseen kehittämiseen. Tiedonsiirron merkitys vähenee, sillä siirrettävää tietoa, esimerkiksi liittyen organisaation toimintamalleihin, on coachilla tarjottavissa vain tiettyyn pisteeseen asti. Alun konsultatiiviista otetta saattaa myös voimistaa se, ettei coaching-suhde ole vielä kehittynyt tasolle, joka mahdollistaisi esimerkiksi kokonaisvaltaisen kehittäjän roolin.

Pitkissä coaching-prosesseissa tuli esille ajanjaksoja, jolloin coach ja coachattava tapasivat vain harvoin. Coachingin vähemmän aktiivisen vaiheen

aikana johtajat hyödynsivät coachia tavalla, joka on lähellä mentorointia. Coachille soitettiin, kun tarvittiin apua vaikeissa tilanteissa tai tarvittiin joku, jolle puhua. Mentorointivaiheessa yhteydenpito oli muutoin vähäistä ja systemaattista kehittämistä ei esiintynyt.

Eräs toistuva teema johdon coachingin hyödyntämisessä coachattavien näkökulmasta oli coach kuvainnollisesti työkalupakkina. Sana työkalu toistui kerrottaessa johdon coachingin hyödyistä ja hyvin pieniäkin konkreettisia coachin opettamia käyttäytymismalleja tai esimerkiksi hänen antamia Excel-taulukkoita mainittiin jokaisessa haastattelussa. Coachin roolilla työkalupakkina voidaan päätellä olevan ainakin kaksi merkitystä. Ensinnäkin johtajat saavat käyttöönsä uusia menetelmiä ja toisekseen he saavat jotakin konkreettista, jonka pystyy havaitsemaan johdon coachingin välittömänä hyötynä. Kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemmin keskusteltu, niin johdon coachingin vaikuttavuus on vaikea osoittaa. Yksittäinen työkalu sen sijaa on helppo osoittaa.

Vaikeissa tilanteissa coachin rooli vaihtui rooliin, jota kutsutaan tässä yhteydessä palauttavaksi rooliksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Berglas 2002) on puhuttu terapeuttisesta roolista tai viitattu muutoin terapian ja coachingin välisiin yhteyksiin. Kuten luvussa 1.1 esitettiin, on johdon coachingin ja terapian välillä selkeä ero siinä, että johdon coaching on tarkoitettu terveelle yksilölle, kun taas terapia on toimintakykynsä menettäneen tai muutoin sairaan ihmisen pitkittyneiden ongelmien ratkaisuun tähtäävä menetelmä. Tästä syystä puhutaan palauttavasta roolista, jonka tarkoituksena on auttaa coachattavaa pääsemään yli jostakin tilannetekijöiden aiheuttamasta ongelmasta. Coachin on joissakin tapauksissa välttämätöntä ottaa palauttava rooli käyttöönsä, sillä yksilöä ei voida kehittää, mikäli työ- tai yksityiselämässä on ratkaisemattomia ja häiritseviä ongelmia.

Palauttajan ja kehittäjän roolit ilmenivät haastateltavien puheessa liittyen aikaisemmissa tutkimuksissa vähälle huomiolle jääneeseen coachattavan yksityiselämään. Aineistossa yksityiselämä nousi sekä johdon coachingissa käsiteltäväksi aiheeksi, että vaikuttavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Yksityiselämän nouseminen omaksi teemakseen liittyy ainakin osittain coachin lähestymistapaan, jonka voidaan haastateltavien puheen perusteella nähdä olevan kokonaisvaltainen. Luonteeltaan erilaisessa coaching-prosessissa yksityiselämän merkitys ei mahdollisesti olisi noussut samalla tavalla esiin. Toisaalta on vaikea kuvitella, että coachattavan ja coachin yksityiselämällä ei olisi mitään tekemistä johdon coachingin vaikuttavuuden kanssa. Se, mihin asioihin pureudutaan ja miten voimakkaasti yksityiselämä on mukana coaching-parin keskusteluissa, vaikuttaa riippuvan coachin lähestymistavasta ja menetelmistä sekä laajemmin seuraavaksi käsiteltävästä sosiaalisesti rakentuneesta coaching-tilasta.

## 6.4 Sosiaalisesti rakentunut coaching-tila

Tutkimuksen tulosten perusteella jaetut arvot, kieli, molemminpuolinen luottamus, sitoutuminen prosessiin, kritiikittömyys ja avoimuus sekä

yhteisymmärrys tavoitteista ja toimintatavoista (ks. esim. Hall ym. 1999) edesauttavat johdon coachingin vaikuttavuutta. Kaikki nämä tekijät ovat osa sosiaalisesti rakentunutta coaching-tilaa, jonka rakentamisesta sekä coach että coachattava ovat vastuussa.

Bourdieu (1989) mukaan sosiaalisesti rakentuneen tilan käsitteeseen liittyy etäisyyden käsite. Etäisyydellä tarkoitetaan sitä, että todellisuuden (tässä tapauksessa coaching-tilan) jakaminen henkilön kanssa, joka on ajatusmaailmaltaan kaukana itsestä, on haastavaa. Samansuuntaiset käsitykset todellisuudesta auttavat jaetun kielen avulla ymmärtämään toisen ihmisen tuottamaa sanomaa. (Bourdieu 1989, 16; Berger & Luckman 1966.) Etäisyyden häivyttämiseksi coaching-parin on opittava ymmärtämään toisiaan. Tämä tarkoittaa tutkimuksen tulosten perusteella yhteisen kielen löytämistä, toimintatavoista sovimista, arvoista keskustelemista ja tavoitteiden asettamista yhdessä.

Bourdieu (1989) puhuu myös vallan käsitteestä sosiaalisissa tiloissa. Valan käsite sosiaalisessa tilassa tarkoittaa sitä, että ihmisellä on jossakin tietyssä sosiaalisesti rakentuneessa tilassa valtaa toiseen ihmiseen. Valta saattaa johtua taloudellisesta, kulttuurillisesta, sosiaalisesta tai symbolisesta pääomasta (Bourdieu 1989, 17). Coaching-tila voidaan nähdä poikkeuksellisena tilana, sillä siinä pystytään eliminoimaan valta-asetelmien aiheuttamia kehittymiseen vaikuttavia esteitä. Esimerkiksi organisaation sisällä keskusteltaessa johtaja on aina omassa roolissaan johtajana alaisilleen ja alaisena esimiehilleen. Tämä aiheuttaa jännitteitä, joiden seurauksena muun muassa voidaan nähdä haastateltavien kertoneen, kuinka organisaation sisällä ei kaikista asioista voi puhua.

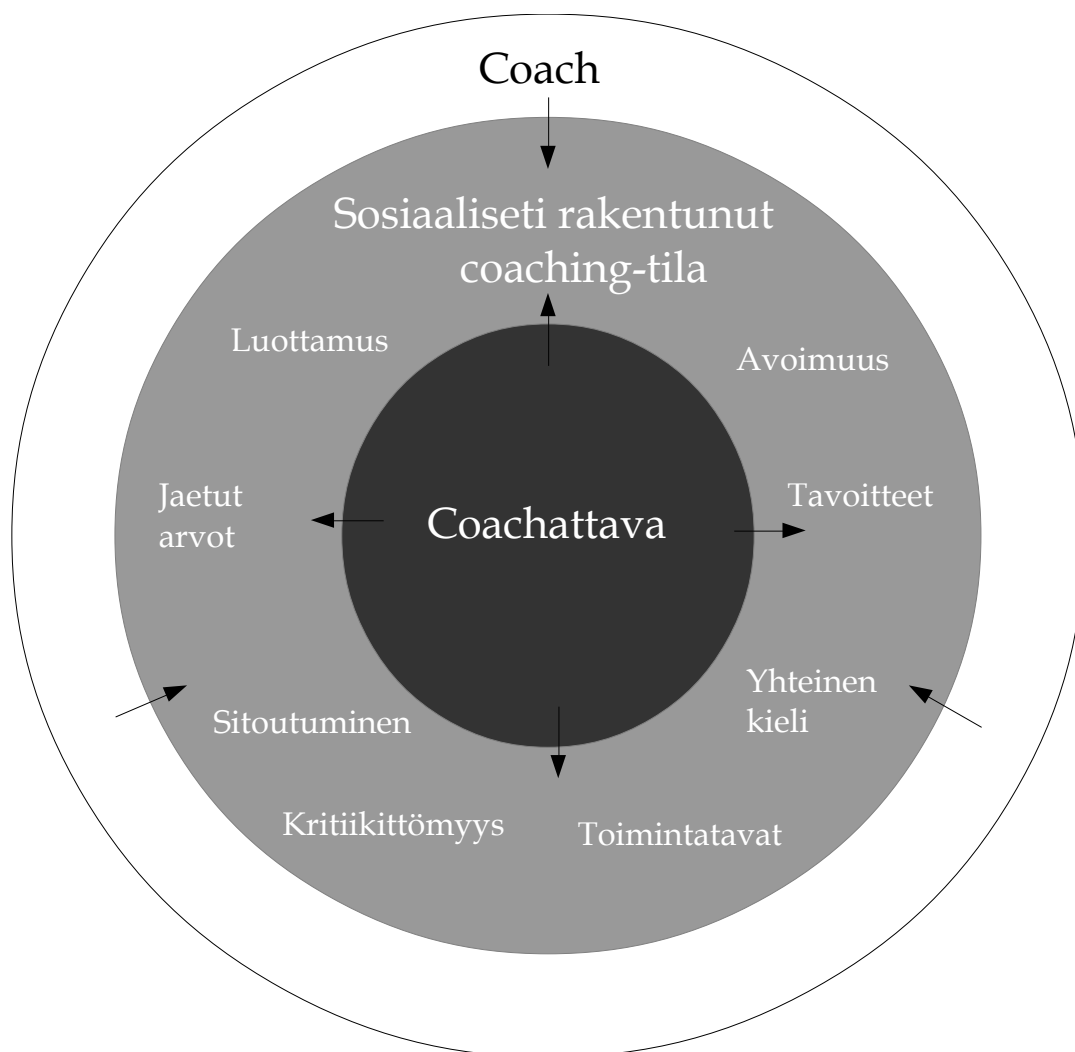
Coaching-tilan keskeisenä elementtinä voidaan pitää sitä, että coachattava kokee tilan olevan kritiikitön. Kritiikittömyydellä ei tarkoiteta sitä, ettei toisen osapuolen ajatuksia kyseenalaistettaisi, vaan sitä, että coaching-tilassa ei niin sanotusti paheksuta tai vähätellä ajatuksia tai tunteita. Coaching-tila voidaan nähdä turvallisena kuplana, jonka sisällä coachattavan ei tarvitse pelätä sosiaalisen statuksensa puolesta. Kritiikittömän tilan luomiseen haastateltavat liittyvät läheisesti se, että osapuolet pystyvät olemaan avoimia toisilleen ja coachattava kokee pystyvänsä puhumaan mistä tahansa. Edellä mainituista syistä sosiaalisesti rakentuneen coaching-tilan metaforan nähtiin kuvaavan ilmiötä osuvammin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa hyödynnetyn coaching-suhteen käsitteen.

Coaching-tilan kritiikittömyys ja avoimuus ovat riippuvaisia coachin ja coachattavan välisestä luottamuksesta. Luottamus on paitsi coaching-tilan rakentamisen perusta, niin myös coachin ja coachattavan yhdessä ajan kuluessa rakentama johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta kriittinen tekijä. Edellisessä luvussa esiteltiin coachattavien havaintoja luottamuksen vaikutuksesta johdon coachingin vaikuttavuuteen. Kaikki haastateltavat kokivat coachingin vaikuttavuuden perustuvan coaching-parin luottamukselle. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aikaisemmat johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyneet tutkimukset (ks. luvut 2 ja 3) eivät tuoneet luottamusta esille yhtä tärkeänä tekijänä kuin haastateltavat. On mahdollista, että empiirisen aineiston liittyminen kokonaisvaltaiseen ja henkilökohtaiseen coachingiin on osaltaan selittävä

tekijänä sille, että luottamusta korostettiin. Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että coachin suurimpia haasteita ja tärkeimpiä tehtäviä on luoda luottamuksellinen suhde coachattavaan.

Gonzálezin (2008) esittämässä jaottelussa, coaching-suhde (coaching-tila) on liitetty samaan luokkaan organisaatiotekijöiden kanssa. Haastateltavien puheen perusteella ei coaching-tilan ja organisaatiotekijöiden liittämistä samaan luokkaan voida perustella. Coaching-tila koettiin sosiaalisesti rakennettavana kriittisenä tekijänä johdon coachingin vaikuttavuudelle, kun taas organisaation tärkeimmäksi rooliksi kuvattiin resurssien tarjoaminen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin ehdottaa, että sosiaalisesti rakentunut coaching-tila erotetaan johdon coachingin vaikuttavuuden teoreettisessa tarkastelussa omaksi tilannetekijäkseen sen sijaan, että sitä tarkasteltaisiin yhdessä organisaatiotekijöiden kanssa.

Kuviossa 6 on yhdistetty tutkimuksen huomiot sosiaalisesti rakentuneesta coaching-tilasta ja esitelty graafinen malli, jonka avulla voidaan yrittää hahmottaa ilmiötä paremmin.



KUVIO 6 Kuvaus sosiaalisesti rakentuneesta coaching-tilasta

Kuvion keskiössä on coachattava ja kuvion ulommainen kehä kuvaa coachia. Näiden coachingin osapuolten välille aletaan ensimmäisestä kerrasta lähtien rakentaa coaching-tilaa, jossa pystyttäisiin luomaan tuloksia. Kuviossa on sosiaalisesti rakentuneeseen coaching-tilaan kuvattu tekijät, joiden voidaan tutkimuksen tulosten perusteella olettaa edistävän johdon coachingin vaikuttavuutta.

Yhteisellä kielellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että coach ja coachattava ymmärtävät toisiaan. Osapuolten käyttämät termit saattava olla alussa vieraita toiselle osapuolelle ja aiheuttaa sekaannusta sekä epävarmuutta. Coaching-parin jakaessa tietoa keskenään, he oppivat ymmärtämään toistensa käyttämiä termejä ja coaching-tilan voidaan nähdä kasvavan. Myös yhteisten tavoitteiden asettaminen kuuluu coaching-tilaan. Edellisessä luvussa huomattiin, että sekä Virolaisen (2010, 111) määritelmässä että haastateltavien puheessa tuodaan esille yhdessä asetettujen tavoitteiden positiivinen vaikutus johdon coaching-prosessille.

Kuviossa nuolet coachattavasta sosiaalisesti rakennettavaan coaching-tilaan kuvaavat sitä, että coachattavan on oltava valmis tulemaan ulos kuorestaan, jotta johdon coaching onnistuisi. Nuolet coachista coaching-tilaan puolestaan kuvaavat paitsi sitä, että coachin on tuotava itsensä coaching-tilaan, niin myös sitä, että hänen on päästävä lähemmäksi coachattavan ajatusmaailmaa. Tunteamalla coachattavansa, pystyy coach paremmin edesauttamaan tämän kehittymistä. Nämä huomiot liittyvät haastateltavien puheesta ilmenevään ja muun muassa Bushin (2004), Gonzálezin (2008), Wasylyshynin (2003) sekä Hallin ym. (1999) raportoimaan avoimuuteen coachingia edistävänä tekijänä. Empirian ja teoreettisen viitekehyksen yhteenvetona voidaan todeta, että avoimuus johdon coachingissa tarkoittaa coachattavan avoimuutta coachia kohtaan, coachin avoimuutta coachattavaa kohtaan sekä coachattavan avoimuutta johdon coachingia ja omaa kehittymistään kohtaan.

Sosiaalisesti rakentunut coaching-tila ei ole kooltaan vakio, kuten graafinen kuvaus ilmiöstä saattaa antaa ymmärtää. Kuten tuloksissa esitettiin, tuli haastateltavien puheesta ilmi, että coaching-tila on alussa pieni ja tilan rakentaminen on altis häiriöille. Vaihetta verrattiin kuvainnollisesti jopa seurustelusuhteen alkuun. Luottamuksen rakentamisen kautta laajentavat coach ja coachattava yhdessä tilaa, joka on edellytyksenä johdon coachingin vaikuttavuudella. Empiirisen aineiston perusteella rakentaminen vaatii molemmilta osapuolilta sitoutumista prosessiin ja myös sitä, että osapuolet tietävät coaching-parinsa olevan sitoutunut prosessiin. Havainnot johdon coaching-tilan rakentamisesta edellä kuvatulla tavalla ovat linjassa Jonesin ym. (2006) sekä Thachin (2002) havaintojen kanssa siitä, että coaching tehostuu johonkin pisteeseen asti tapaamiskertojen lisääntyessä.

Coaching-tilan kuvaus on yksinkertaistettu teoreettinen kuvaus monimutkaisesta ilmiöstä, kuten aikaisemmin esitelty meta-analyysikin (ks. luku 3). Coaching-tilan kuvaus voidaan nähdä tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa ja teoreettista viitekehystä hyödyntävän tarkastelun perusteella todellisuutta tarkemmin hahmottavan kuin esimerkiksi Joon (2005) ja Gonzálezin hyödyn-



tämä tilannetekijöiden kolmijako, jossa coaching-suhde liitettiin kontekstitekijöiden luokkaan. Coaching-tilan kuvaaminen omana tilannetekijänä kuvaa tutkimuksen tulosten perusteella paremmin coaching-tilan käsitteeseen liitettyjen osatekijöiden, ja tilan itsensä roolia, johdon coachingin vaikuttavuuden rakentumisessa kuin aikaisempien tutkimusten esittämät mallit.

Haastateltavien puheesta kävi ilmi, että alussa sekaannusta aiheutti tietämättömyys johdon coachingiin liittyvistä toimintatavoista. Samanlaisia tuloksia on havaittavissa myös Parppain (2008, 123) tutkimuksen tuloksissa. Käytännön työhön coaching-tilan käsite ja luotu graafinen malli antavat kuvauksen, jonka avulla coachit pystyvät havainnollistamaan hyödynnettävää johdon kehittämisen menetelmää mahdollisille coachattaville. Myös coacheille mallin tarkastelusta saattaa olla hyötyä liittyen oman toiminnan reflektointiin ja prosessien kehittämiseen.

## 6.5 Johdon coaching ja oppiva organisaatio

Coaching-tila nähtiin johtajien keskuudessa tilana, jossa he pystyivät vapaasti keskustelemaan mistä tahansa asioista ja refleктоimaan omaa toimintaansa. He tunsivat, että organisaation sisällä ei pystynyt puhumaan kaikista asioista ja joissakin vastauksissa tulee ilmi, että organisaatiosta puuttui kehittämiseen tähtäävä organisaatiokulttuuri, jolloin johdon coaching korvasi organisaation sisäisiä kehittämiseen tähtäviä ja avoimia keskusteluympäristöjä.

Coach on tavallaan korvannu mulle semmosta tota hyvää esimiestä tai jotain tiimiä, jonka kanssa pystyis sparraamaan. (Coachattava 4)

Argyris (2002) on tutkinut yksi- ja kaksikehäistä oppimista organisaatioiden näkökulmasta. Argyriksen kuvaama yksikehäinen oppiminen on yksinkertaisten asioiden oppimista ja kaksikehäinen oppiminen on taustalla vaikuttavien ennako-oletusten reflektiivistä tarkastelua. Argyris (2002) ja Mezirow ym. (1995) puhuvat toisiinsa liittyvistä asioista, mutta Argyriksen tarkastelu kohdistuu enemmän organisaatiotason oppimiseen, Mezirowin tarkastellessa yksilön oppimista. Argyris kuvaa yksikehäiseen oppimiseen liittyvän organisaatiokulttuurin sosiaalisia hyveitä tavalla, joka kuvaa myös haastateltujen coachattavien kokemuksia omasta organisaatiostaan oppimisen näkökulmasta.

Yksikehäisen oppimisen organisaatiossa hyväksyntä on tärkeää ja toisten tunteita ei haluta loukata. Näistä syistä myös keskustelut jäävät pinnallisiksi ja vaikeista asioista ei pystytä puhumaan. Kaksikehäisen oppimisen sosiaaliset hyveet ovat puolestaan lähellä toimivan coaching-tilan piirteitä. Avoimuus, kriittikittömyys, omien tunteiden näyttäminen ja toiminnan reflektointi ovat kuvauksia, jotka yhdistävät Argyriksen (2002) kaksikehäiseen oppimiseen kykenevän organisaation hyveitä ja toimivaa johdon coaching-tilaa.

Argyriksen (2002) kuvaus kaksikehäiseen oppimiseen kykenevästä organisaatiosta on lähellä oppivan organisaation käsitettä (Moilanen 2001). Oppivan

organisaatio käsitteeseen syventynyt Moilanen (2001, 49) kirjoittaa, että oppivan organisaation rakentamisessa johdolla on keskeinen osa esimerkkinä ja muutoksen eteenpäin viejänä. Johdon coachingista johtajat saavat esimerkin siitä, minkälainen oppimisympäristö mahdollistaa kehittymisen. Tämä mahdollistaa oppivan organisaation kulttuurin siirtämisen organisaatioon johdon coachingin avulla.

Oppivan organisaation kulttuurin luominen voidaan ottaa johdon coachingin tavoitteeksi, sillä johdon coaching-tilassa on paljon samoja piirteitä kuin oppivassa organisaatiossa. Ongelmaksi muodostuu vastaavan tilan rakentaminen koko organisaatioon. Esimerkiksi Moenin ja Federicin (2012) tutkimuksessa johdon coachingin vaikutuksista yksilön perustarpeiden tyydyttämiseen havaittiin, että ulkopuolisen coachin vetämään coachingiin osallistuneet johtajat kokivat kehittyneensä enemmän kuin coachingia saaneiden johtajien vetämään coaching-ohjelmaan osallistuneet henkilöt. On mahdollista, että oppivan organisaation kulttuurin rakentaminen ei onnistu, sillä coachattavilla ei ole tarpeellisia kykyjä siirtää oppimiaan taitoja organisaatioon.

Johdon coaching saattaa kuitenkin olla tärkeä osa oppivan organisaation kulttuurin rakentamista organisaatiossa. Huomioitavaa on, että yhden johtajan johdon coaching-prosessi tuskin riittää organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Esimerkiksi Bush (2004, 134) havaitsi, että pyrittäessä siirtämään coachingin vaikuttavuutta organisaatioon laajemmin on hyödyllistä ottaa organisaation muita jäseniä osalliseksi prosessiin. Myös haastateltavat huomauttivat, että coachingista keskustelu on helpompaa muiden coachattujen kanssa ja, että kulttuurin muutosta on vaikea saada eteenpäin yksin.

Olis pitänyt niinkun ehdottomasti pitänyt olla ainakin yrityksen johtoryhmä ja sitten liiketoiminta-alueiden johtoryhmät ja sitten siellä ihmisiä, jos halutaan kulttuurimuutosta. (Coachattava 2)

Oppivan organisaatiokulttuurin rakentaminen on haastavaa ja ei voida väittää, että osa johdon coachingin vaikuttavuutta olisi oppivan organisaation rakentaminen. Johdon coachingin hyödyntäminen yhtenä menetelmänä organisaatiokulttuurin muutoksessa saattaa kuitenkin edesauttaa muutosta.

## 7 TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tässä tutkimuksessa osoitettiin, kuinka johdon coachingin vaikuttavuus muuttuu prosessin edetessä. Tutkimuksen aineisto on kerätty ainoastaan jälkikäteen, jolloin havainnot ilmiön kehittymisestä ovat haastateltavien muistin varassa. Vaikka tutkimuksessa prosessia kuvailivat sekä coach että coachattavat ja näin pystyttiin analysoimaan tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista, niin jatkotutkimuksena tarvittaisiin pitkäikäistutkimusta johdon coachingin ja sen vaikuttavuuden kehittymisestä. Pitkäikäistutkimus auttaisi muun muassa vähentämään vaikuttavuuden arviointiin liittyvää muistamisen ongelmaa.

Aineiston rikkainta materiaalia olivat tarinat jonkin ongelman ratkaisusta sekä hyvistä ja huonoista coaching-kerroista. Nämä tarinat sisälsivät kuvauksia useista teemoista ja näin auttoivat ymmärtämään eri teemojen välisiä yhteyksiä. Tulevaisuudessa johdon coachingia voitaisiin lähestyä narratiivisen paradigman näkökulmasta. Tämän tulisi näkyä jo aineiston keruumenetelmissä. Vielä ”narratiivisemmän” aineiston kerääminen ja sen tutkiminen auttaisi ymmärtämään johdon coachingia entistä paremmin.

Tutkimuksen aineisto luo muitakin rajoituksia. Kaikilla coachattavilla oli sama coach, joten kaikki coaching-prosessit ovat luonteeltaan samankaltaisia verrattaessa siihen kirjoon, missä johdon coaching-käsitteen alla toimitaan. Aiheeseen liittyen tarvitaan lisää tutkimusta erilaisista johdon coachingin toteuttamistavoista ja niiden vaikuttavuudesta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin vain liittyen johdon coaching-prosesseihin, jotka coachattavat kokivat hyödyllisiksi. Myös suurin osa aikaisemmista tutkimuksista käsittelee onnistuneita tai toimivia coaching-prosesseja. Kaikki coaching-prosessit eivät kuitenkaan onnistu ja esimerkiksi Wasylyshyn (2003) on huomauttanut, että kaikkia ihmisiä ei voi coachata. Ilmiön ymmärtämisen ja kehittämisen kannalta olisi tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, miksi coaching ei joissakin tapauksissa onnistu.

Bushin havaintojen mukaan coachin rooleja ovat kuuntelija, sounding-board, ystävä, luotettu neuvonantaja, opettaja ja uskottu (Bush 2004, 101). Coachin ottamat eri roolit nähtiin vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä. Se miten

eri roolit liittyivät vaikuttavuuteen jää Bushin tutkimuksessa taka-alalle ja lukijalle jää epäselväksi, miten se, että coachilla on monia rooleja vaikuttaa johdon coachingin tuloksiin. Myös tässä tutkimuksessa coachin hyödyntämistä rooleista jäi paljon arvailujen varaan ja lisäksi katsottiin parhaaksi nimetä roolit Bushin (2004) raportoinnista poikkeavasti. Coachin hyödyntämät eri roolit suhteessa tilannetekijöihin sekä mahdollisesti suhteessa johdon coachingin lähimenetelmiin olisivat mielenkiintoisia laadullisen tutkimuksen aiheita tulevaisuudessa.

Johdon coachingin ja oppivan organisaation yhteydestä keskusteltiin edellisessä luvussa. Aineisto antaa viitteitä siitä, että johdon coaching saattaisi olla toimiva menetelmä oppivan organisaation rakentamisessa. Johdon coachingin ja oppivan organisaation suhteen tarkempi selvittäminen ja johdon coachingin hyödyntäminen oppivan organisaation rakentamisessa olisivat potentiaalisia tutkimusaiheita.

Johdon coachingin ja oppivan organisaation yhteyksien havaitseminen herättää tarkastelemaan johdon coachingin mahdollista yhteyttä myös muihin johtamisen teorioihin ja käsitteisiin. Johdon coachingin tutkimuksessa olisi mahdollista vertailla esimerkiksi hyvän johtajan ja coachin sekä hyvän alaisen ja coachattavan välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aiheen tarkastelu voisi tapahtua aikaisempia tutkimuksia ja teorioita vertailemalla.

Jatkotutkimusaiheet on nostettu tämän tutkimuksen aikana heränneiden kysymysten sekä tutkimuksen rajoitusten pohjalta. Jatkotutkimusaiheita käsittelemällä pystytään johdon coachingin tutkimusta viemään eteenpäin.

## 8 PÄÄTELMÄT

Tämä tutkimus on osoittanut johdon coachingin vaikuttavuuden ja siihen liittyvien tilannetekijöiden roolin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on toistuvasti osoitettu johdon coachingin vaikuttavuus ja myös empiirisessä aineistossa kaikki haastatellut coachattavat kokivat johdon coachingin itsensä ja sitä kautta organisaation kannalta hyödylliseksi. Johdon coachingin lopullisten rahallisesti mitattavien tulosten arvioiminen jää edelleen nykytiedon valossa mahdottomaksi tehtäväksi. Johdon coachingin vaikuttavuuden arvioimisessa tulee jatkossakin ottaa huomioon kehittymisen eri tasot ja näin pyrkiä tarkastelemaan prosessilla saavutettuja hyötyjä.

Johdon coachingin vaikuttavuuden voidaan tutkimuksen tulosten valossa nähdä ilmenevän muutoksena yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. Johdon coachingin niin sanotut lopulliset tulokset ovat jaettavissa yksilö- ja organisaatiotasontuloksiin. Muutoksen edellytyksenä on oppiminen, joka voi tapahtua instrumentaalisenä oppimisena tai perustua näkökulmien muutoksiin ja yksilön reflektion kautta muuttamiin ajattelumalleihin. Reflektion lisääntyminen itsessään voidaan myös nähdä osana johdon coachingin vaikuttavuutta.

Tutkimuksessa havaittiin, että johdon coaching-prosessin aikana coachilla on useita eri rooleja. Coachin roolit ovat ainakin osittain tilannetekijöiden sanelemia, sillä coach ei pysty hyödyntämään esimerkiksi kehittäjän roolia mikäli coachattava ei tilannetekijöiden vaikutuksesta ole kykeneväinen kehittämään itseään. Näin ollen tilannetekijät (coach, coachattava, coaching-tila ja kontekstitekijät) paitsi edistävät tai estävät johdon coachingin vaikuttavuutta, niin myös määrittelevät mihin johdon coachingilla pyritään. Tavoitteiden muuttuminen tilannetekijöiden vaikutuksesta tarkoittaa muuttuvien tilannetekijöiden määrittelevän johdon coachingin vaikuttavuutta. Coachin toiminnassa havaitut roolit selittävät osaltaan johdon coachingin ja sen lähimenetelmien käsitteellisen erottamisen ongelmia.

Johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta kriittisenä tilannetekijänä voidaan tutkimuksen perusteella pitää sosiaalisesti rakentunutta coaching-tilaa, joka on lähellä aikaisemmissa tutkimuksissa käytettyä coaching-suhteen käsitet-

tä. Coaching-tila kasvaa coachin ja coachattavan oppiessa tuntemaan toisensa. Luottamukselle rakentuvan coaching-tilan muina osatekijöinä voidaan pitää jaettuja arvoja, yhteistä kieltä, sitoutumista, yhteisymmärrystä tavoitteista ja toimintatavoista sekä kritiikittömyyttä ja avoimuutta.

Coaching-tilan ja siihen liittyvien tekijöiden liittäminen osaksi kontekstitekijöiden luokkaa esimerkiksi Joon (2005) ja Gonzálezin (2008) osoittamalla tavalla voidaan kyseenalaistaa tutkimuksen tulosten perusteella. Coaching-tila voidaan nähdä omana tilannetekijänä, jolla on vain vähän yhteistä muiden kontekstitekijöiden kanssa. Kontekstitekijöissä ehdotetaan otettavan huomioon organisaatiotekijöiden lisäksi myös sekä coachattavan että coachin yksityiselämät, joiden voidaan nähdä vaikuttavan johdon coachingin vaikuttavuuteen.

Tutkimuksen avulla pystytään ymmärtämään yhä paremmin johdon coachingin vaikuttavuutta ilmiönä ja hyödyntämään johdon coachingia tehokkaammin organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, C. 2002. Double-Loop Learning, Teaching and Research. *Academy of Management Learning and Education* 1 ( 2), 206 -218.
- Bacon, T. & Spear, K. 2003. Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement. Palo Alto, CA: Davis Black.
- Baron, L. & Morin, L. 2010. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (1), 18-38.
- Berglas, S. 2002. The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review* 80 (6), 86-93.
- Bluckert, P. 2004. The state of play in corporate coaching: current and future trends. *Industrial and Commercial Training* 36 (2), 53-56.
- Boje, D. 2011. Storytelling and the future of organizations : an antenarrative handbook. New York : Routledge.
- Bourdieu, P. 1989. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory* 7 (1), 14-25.
- Bush, M. 2004. Client perceptions of effectiveness in executive coaching. Pepperdine University
- De Haan, E. 2008a. I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (1), 91-105.
- De Haan, E. 2008b. I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (1), 106-131.
- De Haan, E., Bertie, C., Day, A. & Sills, C. 2010. Clients' Critical Moments of Coaching: Toward a "Client Model" of Executive Coaching. *Academy of Management Learning & Education* 9 (4), 607-621.
- De Haan, E. & Nieß, C. 2011. Change through executive coaching. [www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com) July 2011.
- De Meuse, K., Dai, G. & Lee, R. 2009. Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI?. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 2 (2), 117-134.
- Deci, E. & Ryan, R. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York. Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. 2002. Handbook of selfdetermination research. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere.:Vastapaino.

- Evers, W.J.G., Bouwers, A. & Tomic, W. 2006. A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 58 (3), 174-82.
- Feldman, D. & Lankau, M. 2005. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management* 31, 829.
- González, D. 2008. Executive coaching effectiveness: The coachee's experience. Capella University.
- Griffiths, B. 2009. The paradox of change: how to coach while dealing with fear and uncertainty. *Industrial and Commercial Training* 41 (2), 97-101.
- Hacking, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktioismi on? (Suomentanut Inkeri Koskinen). Tampere. Vastapaino.
- Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, P. 1999. What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics* 27 (3), 39-53.
- Hietala, K. 1997. Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet. ESR-julkaisut 1/97. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Jarvis, J., Lane, D., & Fillery-Travis, A. 2006. Does coaching work. CIPD.
- Jones, R.A., Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. 2006. The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (7), 584-96.
- Joo, B. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review* 4 (4), 462-488.
- Joo, B., Sushko, J. S. & McLean, G.N. 2012. Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Judge, W. & Cowell, J. 1997. The brave new world of executive coaching. *Business Horizon*, 40(4), 71-77.
- Järvinen, V. 2013. Sparrauksella vauhtia uraan. *Ekonomi-lehti* 2/2013, 12-13.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit. Johtamistaidon opisto.
- Kakkonen, A. & Viitala, R. 2007. Johdon kehittämisen strategisuus. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. 2001. Executive Coaching A comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53 (4), 205-228.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. Evaluating Training Programs : The Four Levels. 3. painos. Williston, USA. Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, D. 1984. *Experiential Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kombakaran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N. & Fernandes, P.B. 2008. Executive coaching: It works!!. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (1), 78-90.



- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Laske, O. 1999. An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 51 (3), 139–159.
- Luthans, F. & Peterson, S. 2003. 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management* 42 (3), 24.
- Luoma, M.; Suutari, V. & Viitala, R. 2005. Johdon Kehittäminen Suomessa: Kehittämisalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- MacKie, D. 2007. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we and where do we need to be?. 2007. *Australian Psychologist* 42(4), 310 – 318.
- 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. *The Manchester Review* 6 (1), 1–9.
- Mezirow, J. ym. 1995. Uudistava oppiminen, Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Moen, F. & Federici, R. 2012. The Effect of External Executive Coaching and Coaching-Based Leadership on Need Satisfaction. *Organization Development Journal* 30 (3), 63-74.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Olivero, G., Bane K.D. & Kopelman, R.E. 1997. Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management* 26 (4), 461–9.
- Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Helsinki: Yliopistopaino.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. 2011. A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 4 (2), 70–88.
- Polkinghorne, D. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. *Qualitative studies in education* 8 (1), 5–23.
- Puolimatka, T. 1999. Kasvatus ja filosofia. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Saarinen, E. 2001. Filosofia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Savolainen, P. 1991. Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. *Aikauskirja Kasvatus* 22 (5–6), 451–458.
- Simstör, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa – Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. & Kucine, I. 2003. Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental study. *Personnel Psychology* 56, 23–44.
- Thach, E. C. 2002. The Impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development journal* 23 (3/4), 205–214.
- Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino.
- Wasylyshyn, K. 2003. Executive Coaching An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55 (2), 94–106.
- Whitherspoon, R. & White, R. Executive Coaching: A Continuum of Roles. 1996. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48 (2), 124–133.
- International Coach Federation. 2012. 2012 ICF Global Coaching Study Final Report. <http://www.coachfederation.org/coachingstudy2012/>
- Suomen Coaching-yhdistys. [WWW-sivusto], lokakuu 2012 (luettu). <http://www.coaching-yhdistys.com>.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. [http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/kaytanto.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/kaytanto.html)