



Turun yliopisto
University of Turku

JOHDON COACHINGIN VAIKUTTAUVUUS COACHIEN NÄKÖKULMASTA

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu-tutkielma
Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen
maisteriohjelma

Laatija:
Sari Hatanpää

Ohjaaja:
KTT, KM, LitM, TtM, KTM
Harri Virolainen

27.10.2017
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne.....	8
2	JOHDON COACHING JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN ARVIOINTITUTKIMUS	9
2.1	Johdon coachingin tyypilliset piirteet johdon kehittämisen menetelmänä	9
2.2	Coaching-termin vakiintuminen ja sen suhde lähikäsitteisiin.....	10
2.3	Johdon coachingin toteuttaminen.....	12
2.4	Coachingin historiallinen tausta.....	13
2.5	Arvioinnin, evaluaation ja vaikuttavuuden käsitteitä.....	15
2.5.1	Coachingin vaikuttavuus	17
2.5.2	Neljän laatikon malli	18
2.5.3	Vaikuttavuus toiminnan syynä tai asetettujen tarpeiden tyydyttämisenä	19
2.5.4	Vaikuttavuuden tarkastelu eri tasoilla.....	20
2.5.5	Kirkpatrickin nelitasoinen vaikuttavuusmalli	20
2.5.6	Vaikuttavuuden tasomallit	23
2.5.7	Koulutuksen siirtovaikutus eli transfer	24
2.5.8	Koulutus prosessimaisesta näkökulmasta tarkasteluna.....	25
3	TUTKIMUKSIA COACHINGIN VAIKUTTAVUUDESTA	27
3.1	Coachingia käsittelevä tutkimus Suomessa	27
3.2	Coachingia käsittelevä tutkimus kansainvälisesti	28
3.2.1	Kirjallisuuskatsauksia	29
3.2.2	Coachingin vaikuttavuuteen liittyviä tutkimuksia	30
4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	40
4.1	Laadullinen tutkimus.....	40
4.2	Aineiston keruu	40
4.3	Aineiston analysointi - sisällönanalyysi.....	42
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	TUTKIMUSTULOKSIA	46
5.1	Vastaajien taustoihin liittyvät teemat	46
5.1.1	Coachien ammatilliset taustat	46
5.1.2	Erilaiset johdon valmentamisen menetelmät täydentävät toisiaan.....	48
5.2	Coachingin tyypilliset piirteet johdon valmentamisen menetelmänä	51
5.2.1	Coachingiin lähdetään usein muutostilanteista	53
5.2.2	Coachingin etenemisen tavat	54
5.2.3	Coachingin ajallinen kesto	56

5.2.4	Coachingin omaleimaiset piirteet.....	57
5.2.5	Coachauksen vaikuttavuus erilaisissa tilanteissa	57
5.2.6	Coachingin vaikuttavuuden arvioinnin problematiikka mittareiden näkökulmasta	59
5.3	Coachingin onnistumista edistävät ja haittaavat tekijät	61
5.3.1	Odotukset	62
5.3.2	Tavoitteiden määrittely	63
5.3.3	Luottamus.....	64
5.3.4	Motivaatio ja sitoutuminen	64
5.3.5	Kyky ja rohkeus arvioida ja muuttaa itseään ja omaa toimintaansa	65
5.3.6	Aikaresurssit ja keskittyminen coachingin äärelle.....	66
5.3.7	Muuttuva toimintaympäristö.....	67
5.3.8	Esimiehen/organisaation tuki.....	67
5.3.9	Taloudelliset resurssit	68
5.4	Vaikuttavuuden ilmenemismuotoja	68
5.4.1	Ajattelu ja ajatusmaailma.....	68
5.4.2	Asenteet.....	69
5.4.3	Arvot	69
5.4.4	Käyttäytyminen.....	70
5.4.5	Coaching käynnistää myönteisten vaikutusten kehän.....	71
6	KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
6.1	Keskeiset tulokset	74
6.1.1	Coachingin ominaispiirteet johdon valmentamisen menetelmänä.....	74
6.1.2	Coachien kuvaama coachingprosessin vaikuttavuus	76
6.1.3	Coachingin vaikuttavuutta edistävät ja haittaavat tekijät.....	77
6.1.4	Vaikuttavuuden ilmeneminen	79
6.2	Johtopäätökset.....	81
6.3	Jatkotutkimusaiheita.....	82
7	LÄHDELUETTELO	83
8	LIITE 1.....	90

KUVIOT

Kuvio 1: ”Neljän laatikon” malli.....	18
---------------------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1: Erilaisia vaikuttavuuden tasoja.....	23
--	----

Taulukko 2: Koulutuksen prosessikuvaus.....	26
---	----

1 JOHDANTO

Organisaation menestyminen perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja uudistumiseen. Muutospaineessa johtamistyön kehittäminen on huomion keskipisteessä (Malkamäki 2017.) Organisaatioiden johdolta odotetaan oman osaamisen ja ajatusmallien jatkuvaa uusiutumista (Mäki 2017). Miten arvioidaan, onko johtamisen kehittämisessä onnistuttu? Johdon kehittämisen yhteyttä organisaation tulokseen on vaikea määrittää (Altarawneh 2009).

Johdon kehittämisen menetelmiä on monia ja yksi ajankohtaisimmista on coaching (Salomaa 2017, 13; Virolainen 2010, 56). Viimeisten vuosien aikana coachingista on tullut aikamme ilmiö - sitä löytyy kaikista maanosista, sitä opetetaan yliopistoissa ja alan tieteellinen tutkimus vilkastuu jatkuvasti (Salomaa 2017, 13). Coaching on koettu mielenkiintoiseksi myös liike-elämälle suunnattujen artikkelien aiheina Suomessa. (Esimerkiksi Ekonomi, 2015). Liikkeenjohdon konsultit, esimerkiksi Heimonen ja Nurmiluoto (2017) ja Carlsson ja Forssel (2008) ovat julkaisseet myös oppaita coaching-prosessin toteuttamiseen tai case-esimerkkejä onnistuneista coaching-prosesseista. Myös suomalaiset yliopistot tarjoavat nykyisin seminaareja ja koulutuksia coachingista esimerkiksi Turun, Tampereen ja Helsingin yliopistoissa.

Coachingista tehtyjen tutkimusten määrä on kasvussa ja samaan aikaan ala työllistää yhä laajemmin niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Johdon coachingia toimialana on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi Australiassa (Binstead & Grant 2008) ja Yhdysvalloissa (Judge & Cowell 1997, Wasylyshyn 2003; Joo, 2005, Joo, Sushko & McLean 2012). Suomessa aiheesta on tehty myös väitöskirjoja (Parpei 2008, Virolainen 2010 ja Salomaa 2017). Maailmassa toimi vuonna 2012 arviolta 47500 coachingin ammattilaista (International Coach Federation 2012). Suomessa toimii vuonna 2004 perustettu Suomen Coaching yhdistys. Siihen kuului vuonna 2017 279 jäsentä. (Suomen Coaching-yhdistys 2017.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatio-kontekstiin kohdistuvaa coachingia Suomessa ja erityisesti sen vaikuttavuutta. Kotimaista tutkimustietoa johdon coachingista tai sen vaikutuksista on varsin niukasti (Parpei 2008, Salomaa 2017).

Tässä tutkielmassa määritellään teemahaastattelujen avulla, miten coachit kuvaavat coachingia johdon valmentamisen menetelmänä ja coachingin onnistumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan coachien kuvauksia coachingin vaikuttavuuden ilmenemismuodoista. Näitä näkemyksiä peilataan erilaisiin koulutuksen vaikuttavuutta jäsenteleisiin malleihin.

Johdon kehittämisen vaikuttavuuden tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä (Kakkonen & Viitala 2007, 11; Bush 2004, 6). Myös coachingin vaikuttavuutta on tutkittu vähän, vaikka se aiheena on tärkeä. Johdon coachingin vaikuttavuutta ja toisaalta myös sen mahdollista vaikutusta organisaation tulokseen on haastavaa selvittää yksiselitteisesti. (Santos & Stuart 2003; Altarawneh 2009; Parpei 2008.) On kuitenkin muutamia empiirisiä tutkimuksia, joissa on osoitettu johdon coachingin positiivinen vaikutus (Virolainen 2010,

Joo 2005, Kampa-Kokesh & Anderson 2001). Johdon valmennusmenetelmän vaikuttavuuden osoittamisella on merkitystä. Tulosten perusteella voidaan tehdä päätöksiä sen mahdollisesta käyttämisestä tai sen jatkamisesta ja arvioida siitä aiheutuneita kustannuksia suhteessa valmennuksesta syntyvään vaikuttavuuteen. Arvioinneista voidaan saada tietoa myös tulevaisuuden projekteja kehitettäessä. (Kirkpatrick 2005, 17.)

1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1. Pääkysymys: Miten coachit kuvailevat coachingia tapana toteuttaa johdon valmennusta?
2. Pääkysymys: Miten coachit kuvailevat coachingprosessin vaikuttavuutta?
 - alakysymys: Mitkä ovat coachien mielestä coachingin onnistumista edistävät ja haittaavat tekijät?
 - alakysymys: Miten coachit kuvailevat coachingin vaikuttavuuden ilmenemistä?

1.2 Tutkielman rakenne

Ensimmäisessä luvussa johdatellaan aiheeseen ja esitellään tutkimuskysymykset alakysymyksineen, jonka jälkeen toisessa luvussa tarkastellaan johdon coachingin ja henkilöstön kehittämisen vaikuttavuuden arviointitutkimusta. Kolmannessa luvussa syvennyttään tutkimusperinteeseen johdon coachingin vaikuttavuudesta ja neljännessä luvussa kuvataan tutkimusta perustellen tutkimusmenetelmän valinta. Viidennessä luvussa kuvataan varsinaiset tutkimustulokset joiden jälkeen kuudennessa luvussa tarkastellaan tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 JOHDON COACHING JA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTITUTKIMUS

2.1 Johdon coachingin tyypilliset piirteet johdon kehittämisen menetelmänä

Johdon coaching on henkilökohtainen johdon kehittämisen menetelmä, jossa coach auttaa coachattavaa itse löytämään ratkaisuja omaan kehittymiseensä ja toimintaansa. Menetelmän tavoitteena on kehittää johtajan itsetuntemusta, itseohjautuvuutta sekä kykyä toimia ja kehittää itseään muuttuvissa tilanteissa. Johtajilla ei ole aina mahdollisuutta tavata organisaation sisällä henkilöä, joka esittäisi hänelle kysymyksiä tai kuuntelisi ja auttaisi löytämään uusia näkökulmia johtamiseen. Johdon coaching kykenee vastaamaan näihin haasteisiin. Johdon coaching ottaa huomioon yksilön tarpeiden lisäksi organisaation tarpeet. Menetelmä painottaa osallistujakeskeisyyttä, kokemuksellisuutta ja toiminnallisuutta sekä kehittämisen liittämistä tiiviisti johtajan työhön. Johdon coaching hyödyntää monia tieteitä ja sen toteutus sekä lähestymistavat ovat kytköksissä coachin ja coachattavan ominaisuuksiin. Rajanvedot johdon coachingin ja sen lähikäsitteiden välillä ovat häilyviä. Yhteistä johdon coachingin eri määritelmille on oppiminen, työsuorituksen kehittyminen, muutos ja tavoitteellisuus. Johdon coaching on tavoitteellinen ja systemaattinen johdon kehittämisen menetelmä. Sen elementeistä keskeisin on coachin ja coachattavan välinen keskustelu. Sen päämäärä on auttaa coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja. (Virolainen 2010, 57–58, 226–227.) Coachingia voidaan kuvata prosessinohjausmenetelmäksi, joka koostuu kehittymisen ja tavoitteensaavuttamisprosesseista. Coaching pitää prosessin suunnan tavoitteen mukaisena ja ohjaa keskustelua oleellisiin asioihin (Salomaa 2017; Whitmore 2004; Rogers 2008).

Johdon coaching on rakenteeltaan systemaattista ja coaching-dialogi on kaikissa toimintayhteyksissä samanlaista. Johdon coaching on työyhteisössä tai liiketoiminnassa tapahtuvaa ja sen lähtökohta on organisaation tavoitteissa. Coachingiin liittyy aina henkilökohtainen näkökulma, mutta silti coachingia voidaan toteuttaa myös ryhmäcoachingina. Ryhmässä coachin ja coachattavan välinen yhteys ei muodostu niin vaikuttavaksi kuin henkilökohtaisessa coachingissa. Organisaatiotason coaching voidaan jakaa edelleen alalajeihin. Business coaching on ylimmän johdon valmennusta (executive coaching), organisaation kehittämisvalmennusta (corporate coaching) tai organisaation sisäistä coachingia (internal coaching). (Parpei 2008, 6; Räsänen 2007, 218.)

Johdon coachingille on ominaista, että coachattavalla on aktiivinen rooli. Osallistujalähtöisyys ilmenee siten, että johdon coachingissa edetään coachattavan agendan mukaan ja käsiteltävät asiat liittyvät coachattavan työhön. Coachattava ottaa itse vastuun omasta

toiminnastaan ja kehittymisestään. Coaching-prosessissa coach auttaa coachattavaa itse tuottamaan ratkaisuja ongelmiinsa ja kehittämään omaa toimintaansa koskevia suunnitelmia. Coachingille tunnusomaista on myös coachattavan toiminta työympäristössä, jossa coachattava toteuttaa coaching-sessiossa saamiaan oivalluksia sekä kehittymistä palvelevia tehtäviä. Tehtävistä saadut kokemukset reflektoidaan, jolloin edistyminen ei jää vain oman kokemuksen varaan. (Virolainen 2010, 221.) Coachingin ydinajatukseseen kuuluu henkilökohtainen aspekti riippumatta siitä, mikä on tavoiteltava lopputulos ja kehityksen kohde. (Harmaja & Hellbom 2007, 213–220.)

2.2 Coaching-termin vakiintuminen ja sen suhde lähikäsitteisiin

Coachingia on määritelty useilla eri tavoilla ja coachingille sanana on vaikea löytää ilmaisuvoimaista suomenkielistä vastinetta. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä coaching, vaikka joissakin yhteyksissä on käytetty sanan suomalaista vastinetta, valmennusta. (Esimerkiksi Hirvihulta, 2006.) Alalla toimivat ammatinharjoittajat ja asiantuntijat käyttävät yleensä coaching-termiä ja se on vakiintunut myös suomenkielisiin akateemisiin teksteihin. (Parpei 2008, 4–5). Tässä tutkimuksessa coachilla viitataan johdon coachingia toteuttavaan henkilöön ja coachattavalla viitataan coaching-toiminnan kohteeseen. Virolainen käytti (2010, 15) samoja termivalintoja väitöskirjassaan. Parpein mukaan (2008, 4–5) on perusteltua käyttää termiä coaching, eikä esimerkiksi sen suomennosta. Termi valmennus voi aiheuttaa miellelyhtymiä, jotka eivät kuvaa kyseessä olevaa ilmiötä. Valmennus voidaan helposti mieltää taitojen ja kompetenssien valmennukseksi, kun taas coachingissa ei tyypillisesti ole kyse tiettyjen taitojen kehittämisestä, vaan kokonaisvaltaisesta yksilön kehittämisestä. (Parpei 2008, 4–5.) Räsänen (2007, 15–16) esittää, että valmennus voisi olla mahdollinen suomennos, tosin se kattaa laajemman alan kuin coachingilla usein tarkoitetaan.

Coachingilla viitataan useimmiten tavoitteelliseen ja rajattuun valmennusprosessiin, jossa otetaan huomioon sekä valmennettavan että hänen organisaationsa edut (Räsänen 2007, 15–16). Vaikka termit johdon coaching ja valmennus ovat toisiaan lähellä, niissä on eroja. Valmentamisessa on tavanomaisesti tietty teema. Johdon coachingissa pyritään coachattavan itseohjautuvuuteen, pohtimaan ja ohjaamaan oman kehittymisensä suuntaa. Samalla coach tukee coachattavaa. Valmennuksessa taas on kouluttamisen piirteitä, sen ominaispiirteisiin kuuluu neuvominen ja opettaminen. (Virolainen 2010 65–66; 74; 152–155.) Coachingin asiantuntijat ja ammatinharjoittajat kannattavat enimmäkseen englanninkielisen termin käyttöä ja termi coaching on vakiintumassa suomenkielisiin akateemisiin teksteihin (Parpei 2008, 4–5).

Virolaisen (2010) tutkimuksessa tuli ilmi, että coachingiin osallistuneet haastateltavat erottelivat johdon coachingin sen lähikäsitteistä. Näitä käsitteitä olivat terapia, koulutus,

valmennus, liikkeenjohdon konsultointi, prosessikonsultointi, mentorointi, työnohjaus, fasilitointi ja sparraus. Näissä käsitteissä voidaan havaita johdon coachingin kanssa sekä yhteneviä, että erottavia piirteitä. Osa johdon coachingissa esiintyvistä toiminnoista on hyvin samanlaisia kuin ratkaisukeskeisessä lyhytterapiassa, prosessikonsultoinnissa ja työnohjauksessa. Menetelmiä voidaan myös toteuttaa eri keinoin. Rajapinnat näiden coachingia lähellä olevien menetelmien välillä ovat hämärät. (Virolainen 2010, 222.) Johdon coaching on saanut vaikutteita useista eri lähteistä ja osa johdon coachingissa käytettävistä lähestymistavoista ja toiminnoista on sovellettu esimerkiksi terapiassa ja liikkeenjohdon konsultoinnissa käytetyistä lähestymistavoista ja toiminnoista (Brock, 2008). International Coach Federationin (2008) määritelmän mukaan coaching on ajattelua tehostava prosessi ja sen avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Tällöin coachin rooli on auttaa coachattavaa parantamaan suoritustaan ja käyttämään koko potentiaalinsa hyväkseen. Tästä näkökulmasta coach voidaan nähdä kumppanina, joka auttaa coachattavaa, esimies-tehtävissä toimivaa henkilöä, löytämään sopivia tapoja kehittää omaa ajatteluaan ja toimintaansa ja samalla saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja kehittymään omissa rooleissaan. Näin tähdätään coachattavan kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ja toisaalta myös hänen edustamansa organisaation kehittymiseen. Virolainen (2010, 15–16) käyttää coachingia tutkivassa väitöskirjassaan termiä johdon coaching. Hän viittaa johdon coachingilla organisaation johdolle suunnattuun toimintaan, jossa huomioidaan nimenomaan coaching-toiminta esimiehen ja hänen organisaationsa kehittymisen kannalta. (Virolainen 2010, 15–16.) Carlsson ja Forssell (2008, 43–46) viittaavat johdon coachingiin toimintana, jossa coach pyrkii aktivoimaan coachattavan omaa ajattelua ja toisaalta myös toimintaa. Näin coach auttaa coachattavaa löytämään omat persoonalliset ratkaisunsa ja samalla prosessissa huomioidaan myös coachattavan organisaation asettamat tavoitteet. (Carlsson ja Forssell 2008, 43–46.) Suomessa tällä toimialalla käytettävät termit ovat siis vielä melko jäsentymättömiä (Räsänen 2007, 15–16). Yhteistä näille määritelmille on ratkaisukeskeisyys, tulosorientoituneisuus ja systemaattisuus tapana toimia. Coachingissa coach käyttää tilanteeseen sopivalla tavalla vakiintuneita ja tunnustettuja teorioita ja tekniikoita ja tukee samalla yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, hyvinvointia ja itseohjautuvuutta. (Parpei 2008, 6.)

Toisinaan yhtäläisyydet ja erot coachingin ja sen lähikäsitteiden välillä saattavat olla selkeitä tai toisinaan lähes olemattomia. Niin liike-elämässä kuin akateemisissakin kirjoituksissa niitä käytetään toistensa synonyymeina ja toisinaan niiden käyttötarkoitus voi vaihdella. Tämä ilmiö juontuu siitä, että coachingissa on käytössä osittain samat taustateoriat, lähestymistavat ja toiminnot kuin sitä lähellä olevissa menetelmissä, terapiassa, koulutuksessa, liikkeenjohdon konsultoinnissa, mentoroinnissa, työnohjauksessa, fasilitoinnissa, sparrauksessa ja johtaja coachina menetelmässä. (Virolainen 2010, 222; Joo ym. 2012.) Terapialla ja coachingilla on selkeä ero jo lähtökohtaisesti. Terapian päämääränä on korjata jo syntyneitä vaurioita. Johdon coachingissa tavoitteena on edesauttaa

mieleltään terveen yksilön kehittymistä työssään. Oleellinen ero löytyy myös organisaation osallistumisessa. Terapiaa käytetään tavallisesti yksilönäkökulmasta, jolloin hän myös maksaa sen itse tai kyseessä on sairauden hoitomuoto, jota yhteiskunta voi tukea. Johdon coaching on tavallisesti organisaation kustantamaa ja päämääränä on yksilön kehittämisen avulla kehittää organisaation suorituskykyä. (Virolainen 2010, 61–63; 74; 146–148.) Koulutus toimii tavallisesti yksisuuntaisesti siten, että kouluttaja siirtää tietoa koulutettaville. Johdon coachingissa on oleellista, että coachattava itse löytää omaa toimintaansa koskevat vastaukset. Useinkaan coachilla ei edes ole liiketoiminnallista tietoa, jota voisi siirtää korkeassa johtoasemassa olevalle coachattavalle johtajalle. Koulutuksia järjestetään usein ryhmille, kun taas coaching nähdään tavallisesti coachin ja coachattavan kahdenvälisenä prosessina. (Virolainen 2010 63–64; 74; 148–150.)

Virolaisen tekemissä haastatteluissa kävi ilmi, että toisinaan johdon kehittämisen ammattilaiset käyttävät termiä coaching viitatessaan ilmiöön, josta aiemmin käytettiin sparraus-termiä. Joidenkin näkemysten mukaan sparraus voi olla johdon coachingissa käytetty työkalu. Sparraus on tavallisesti lyhytkestoisempi prosessi johdon coachingiin verrattuna. Huomionarvoista on myös se, että sparraus on virallisempaa toimintaa ja siinä käytetään laajemmin harjoituksia ja erilaisia välitehtäviä. (Virolainen 2010 73–74; 164–165.) Tässä tutkimuksessa käytetään Virolaisen (2010) määritelmiä coachingista.

2.3 Johdon coachingin toteuttaminen

Johdon coachingia voidaan toteuttaa käytännön tasolla monin eri tavoin. Yhteistä erilaisille coachingin toteutustavoille on suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus. Koska coaching on suhteellisen nuori ja ehkä vähiten tunnettu johdon valmentamisen menetelmä, esitellään tässä lyhyesti johdon coachingin tyypilliset vaiheet Virolaisen (2010) määrittelyn mukaisesti.

1. Ensimmäisenä tehdään sopimus, jossa coachingiin liittyvistä asioista sovitaan kirjallisesti. Sopimuksessa määritellään coachingin tavoitteet, aikataulut, luottamuksellisuus ja hinta.
2. Toisessa vaiheessa tehdään alkutilanteen kartoitus, jossa coach keskustelee coachattavan kanssa coachattavan taustoista ja tilanteesta. Tämä vaihe voi pitää sisällään myös testin tai arviointi- ja analyysityökalujen hyödyntämisen. Alkutilanteessa voidaan tehdä yhteenveto esimerkiksi coachattavan tiedoista, taidoista, motivaatiotekijöistä, johtamistyylistä, työhistoriasta, tilanteesta ja tavoitteista myös yksityiselämässä. Coacheilla on omat lähestymistapansa ja koulutustaus-tansa ja näillä on merkittävä vaikutus siihen mitä tekijöitä selvitetään ja mitä menetelmiä käytetään.

3. Kolmannessa vaiheessa laaditaan kehityssuunnitelma, jossa coach auttaa coachattavaa asettamaan tavoitteita coachingille sekä laatimaan suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Tavallisesti kehityssuunnitelmassa tarkastellaan coachattavan vahvuuksia ja toisaalta myös kehittämistarpeita. On myös tärkeää määritellä aikataulu ja tavat, joilla etenemistä tarkastellaan.
4. Neljännessä vaiheessa toteutetaan suunnitelma. Coach käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivia keinoja auttaessaan coachattavaa pääsemään tavoitteeseensa. Tyypillisesti coach käyttää hyväkseen keskusteluja, palautetta ja kysymysten esittämistä. Coach myös teettää tehtäviä, kuuntelee ja kannustaa. Coachingia jatketaan coachin ja coachattavan välisten keskusteluiden, harjoitusten ja välitehtävien avulla. Coachingin lopussa suoritetaan arviointi – tyypillisesti tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan. Menetelmiä arvioimisessa ovat esimerkiksi haastattelu ja 360-palautte. Coachattavan saavuttamaa kehitystä arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Usein arvioidaan myös coachattavan käyttäytymisen muutoksen pysyvyyttä. Saatetaan myös sopia coachingin jatkamisesta. On myös mahdollista palata edellisiin vaiheisiin. Coaching-prosessi kestää tyypillisesti 6-9 kuukautta (Virolainen 2010, 108–212.) Toisaalta Bushin (2004, 33) näkemyksen mukaan johdon coaching voi olla myös pitkäaikainen ja jatkuva johdon kehittämisen menetelmä.

2.4 Coachingin historiallinen tausta

Johdon coachingin historiaa on vaikeaa kuvata tarkasti, koska johdon coachingia käsittelevässä teoreettisessa kirjallisuudessa on toisistaan jonkin verran poikkeavia näkökulmia sen ajallisesta kehittämisestä (Brock 2008; Kilburg 1996). Vaikka coaching onkin liike-elämässä melko uusi asia, ovat coachingin juuret vuosituhansien takana. Jo Sokrates esitti kysymyksiä keskustelukumppanilleen ja toisaalta Sokrateen mukaan yksilö oppii parhaiten kun hän ottaa itse vastuun oppimisestaan. (NHS Leadership Centre 2005.) Englannin kielessä coaching-sana esiintyi jo 1500-luvulla. Tuolloin coachingilla tarkoitettiin henkilön siirtämistä nykyisestä paikasta haluttuun päämäärään. (Evered & Selman 1989.) Coach-termi on esiintynyt urheilun yhteydessä 1880-luvulta lähtien ja se tarkoitti alun perin ihmistä, joka auttoi joukkuetta kohti kilpailumenestystä, lähinnä soutu- ja kilpailuissa. Asteittain coach-tittelit siirtyivät urheilusta muihin tilanteisiin, kuten liike-elämään. (Virolainen 2010, 19)

Coaching omana johdon valmennuksen käytäntönä on lähtenyt liikkeelle Yhdysvalloista 1980-luvulla konsulttiyritysten toiminnan kautta. Coaching-oppilaitoksia alkoi ilmestyä 1990-luvulla Yhdysvaltoihin. Coachingia ja sen tutkimisen menetelmiä opetetaan nykyisin myös yliopistoissa maisteri- ja tohtoritasoisissa ohjelmissa. Yhdysvaltalaisen

Graduate School Alliance for Executive Coachingin (GSAEC) jäsenenä on yhdysvaltalaisia, eurooppalaisia ja australialaisia yliopistoja joiden pyrkimyksenä on myös vahvistaa coachingin opetuksen laatua. Harvardin yliopiston yhteydessä toimii 2009 perustettu the Institute of Coaching, joka edistää coachingin tutkimusta. (Salomaa 2017.)

1990-luku oli coachingille toimialana merkittävä vuosikymmen. Ennen toimialan järjestäytymistä coaching oli lähinnä yksittäisten toimijoiden tarjoamaa palvelua. 1990-luvulla yksittäiset toimijat yhdistyivät organisaatioiksi ja yrityksiksi ja ne perustivat yhteisiä etujärjestöjä. Samaan aikaan perustettiin vahvoja koulutusjärjestöjä, CoachU ja Coaches Training Institute. Näitä perustamassa oli ryhmä henkilöitä, joka voidaan mieltää coaching-alan pioneereiksi, muun muassa Thomas Leonard, Henry Kimsey House ja Laura Whitworth. He ja heidän edustamansa organisaatiot olivat merkittäviä toimijoita kun International Coach Federation (ICF) perustettiin vuonna 1996. (Harmaja & Hellbom 2007, 219–223.) Järjestö oli aluksi vahvasti amerikkalaistaustainen, mutta nykyään suunnilleen puolet sen jäsenistä on Yhdysvaltain ulkopuolelta. Maailmalla on myös muita tärkeitä coaching-järjestöjä. Esimerkiksi Euroopassa toimii European Mentoring and Coaching council. Voidaan siis jo selkeästi nähdä coaching itsenäisenä toimialanaan. Suomessa coaching on vielä nuori toimiala. 2004 Suomeen perustettiin business-coachingiin painottuva Suomen Coaching-yhdistys ry. Yhdistyksen tehtävänä on sekä liike-elämään liittyvän että organisaatioissa tehtävän coachingin kehittäminen ja tutkiminen ja toisaalta coachingin tunnettuuden ja arvostuksen lisääminen sekä alalla toimivien coachien ammatillisen osaamisen kehittäminen. Coaching-koulutus lähti käyntiin 2000-luvulla. (Harmaja & Hellbom 2007, 220–226.)

Coaching on ollut toimialana voimakkaassa kasvussa niin kansainvälisesti kuin Suomessaakin ja se on noussut keskeiseksi henkilöstön kehittämisen välineeksi Suomessa. (Salomaa 2017; Virolainen 2010, 16–17.) Coaching on laajasti käytössä organisaatioissa ympäri maailmaa. Alkuaan yksittäisten coachien tarjoama kehitystuki on kasvanut suurempien valmennusyritysten kehityspalveluiksi. Esimerkiksi Kiina on yksi coaching-alan kasvavia maita. (Harmaja & Hellbom 2007, 220.) Vertailtaessa coachingia muihin johtamisen kehittämisen trendeihin, voidaan havaita, että organisaatiot, jotka harjoittavat coachingia ammattimaisesti, lisääntyvät. Coaching on muuttumassa yleishyödykkeeksi. (Bennett & Bush 2009, 4.)

Johdon coachingia ostavien asiakkaiden taustoja on tutkittu niukanlaisesti. Kuitenkin tiedetään, että kansainväliset ja globaalit yritykset ovat merkittävä asiakasryhmä ja että kansainväliset yritykset ovat myös tuoneet coachingia Suomeen. Coachingin kasvu toimialana on Harmajan ja Hellbomin mukaan ollut vauhdikasta ja muutostahdin kasvaminen on heidän mukaansa yksi syy tähän. Coaching voi olla hyvä työkalu muutoksen johtamiseen. (Harmaja & Hellbom 2007, 220–221.) Toisaalta kompleksisuus ja nopeus tuovat uudenlaisia johtamisen haasteita mukanaan. Johtaminen on muuttumassa valvonnasta ja käskykulttuurista kohti tukemista ja sparrausta. Organisaatioiden hierarkiatasot ovat

madaltuneet samalla kun tietointensiivinen työ kasvaa. Näin itseohjautuvuus on tärkeää työn tekemisen kaikilla tasoilla. Coaching antaa työkaluja valmentavaan työotteeseen ja selventää esimiehen roolia suhteessa alaisiinsa. On myös nähtävissä, että sidos yrityksen ja henkilökunnan välillä on löyhentynyt, työntekijä vaihtaa helposti yritystä. Jotta tasokas työvoima pysyisi, on heitä sitouttaakseen investoitava henkilön kehittymiseen. Toisaalta on tärkeää tarkastella myös työelämän ja yksityisen tasapainoa. Coaching voi olla väline tämän tasapainon tutkimiseen ja edistämiseen. (Räsänen 2007, 212.)

2.5 Arvioinnin, evaluaation ja vaikuttavuuden käsitteitä

Arvioinnilla voidaan tarkoittaa varsin erilaisia asioita. Arvioinnista ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tai yksiselitteistä määrittelyä. Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa käytetään erilaisia termejä, kuten arviointi, evaluaatio tai evaluaatiotutkimus. Arviointi on yläkäsite, jolla usein viitataan erilaisiin toimintoihin, esimerkiksi tarkastukseen tai seurantaan. (Sinkkonen ja Kinnunen 1994, 15 ja 28.) Petteri Paasion mukaan arviointi saattaa olla suomen kielen väärinkäytetyin käsite. Hänen mukaansa melkein mitä tahansa arvausta, näkemystä arvostelmaa tai estimaattia kutsutaan arvioinniksi. (Paasio 2003, 3.) Voidaan siis tulkita, että tieteelliseen arviointiin liittyy aina järjestelmällisyys ja systemaattisuus. Usein puhutaankin arvioinnin sijaan arviointitutkimuksesta, jolloin korostetaan nimenomaan tutkimuksellista näkökulmaa. Toisaalta on niinkin, että arviointia ja arviointitutkimusta on käytetty synonyyminä toisilleen (Sinkkonen ja Kinnunen 14, 30). Raivolan mukaan selkeä ero on tiedonintressissä. Tutkimuksella pyritään lisäämään objektiivista ja intressitöntä tietoa kun taas evaluaatio pyrkii toiminnan tehostamiseen ja parantamiseen. (Raivola 2000, 66). Arviointiin sisältyy siis arvot. Arvioinnissa arvotetaan kohde ja verrataan sen ominaisuuksia kriteereihin eli ennalta valittuihin arvoperusteisiin. Kriteerit voivat vaihdella, joten on mahdollista erottaa erilaisia lähestymistapoja tai arviointimalleja. Arvot voivat ohjata toimintaa jo arviointitoimenpiteiden toteutuksessa, kriteerithän johdetaan suoraan arvoista. Tällöin on tullut myös määriteltyä se, mikä on hyvää ja toivottua, mikä huonoa ja ei-toivottua. (Sinkkonen ja Kinnunen 1994, 37.)

Myös vaikuttavuuden määrittäminen on varsin haasteellista ja eri tieteenaloilla vaikuttavuus määritellään jonkin verran eri tavoin. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 11). Johdon coachingin voidaan katsoa olevan henkilöstön kehittämisen muoto. Siksi tässä tarkastellaan vaikuttavuutta enimmäkseen henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Tässä vertaillaan myös erilaisia teoreettisia rakennelmia. Ne ovat hyödyllisiä kun pyritään kuvaamaan henkilöstön kehittämisen vaikuttavuutta. Erilaisten interventioiden ja ohjelmien vaikuttavuutta tutkitaan usealla tieteenalalla. Toisaalta henkilöstön kehittämisen vaikuttavuutta voidaan tutkia myös poikkitieteellisesti, eri näkökulmia ja teorioita yhdistellen. Vaikuttavuudelle on annettu useita erilaisia sisältöjä ja merkityksiä ja se on usein

yhdistetty rinnakkaisiin käsitteisiin tehokkuus, taloudellisuus, tuottavuus, laatu, kannattavuus tai tuloksellisuus. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 11). Vaikuttavuus on terminä yleisesti käytössä coachingin hyötyihin liittyvässä tutkimuksessa (tai sen englanninkielinen vastine effectiveness). Termiä on käytetty eri tutkimuksissa eri tavoin ja tutkijat eivät yleisesti määrittele tarkemmin näkemyksiään termin merkityksestä. Voidaan sanoa, että yksinkertaisimmillaan johdon coachingin vaikuttavuus motivoi johdon coaching-prosessiin osallistumisen, kun taas vaikutus on seurausta jostain teosta tai tapahtumasta. (Hietala 1999, 2.)

Henkilöstön kehittämisen arvioinnin ja henkilöstön kehittämisen vaikuttavuuden eroja on määritelty. Toisinaan arvioinnilla ja vaikuttavuudella tarkoitetaan samaa, mutta ne ovat kaksi eri näkökulmaa. Henkilöstön kehittämisen arviointi on menetelmä, jolla mitataan sitä, missä määrin henkilöstön kehittämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu. Asetetut tavoitteet määräävät, mitä arviointimenetelmää käytetään ja voi sisältää henkilöstön kehittämisen arvioinnin kolmesta eri näkökulmasta.

- 1) sisältö ja design eli esitystapa ja henkilöstön kehittämisen perusteltavuus
- 2) Henkilöstön kehittämiseen osallistuneiden tapahtuvat muutokset, joihin kuuluvat affektiiviset, kognitiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät muutokset
- 3) Organisaation tuotot eli työsuoritus, ilmapiiri ja tulokset

Kun tutkitaan henkilöstön kehittämisen vaikuttavuutta, tutkitaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön kehittämisen lopputulokseen henkilöstön kehittämisen ohjelman eri vaiheissa. Tutkitaan siis tekijöitä, jotka voivat lisätä tai heikentää onnistuneen henkilöstön kehittämisen ohjelman lopputuloksen todennäköisyyttä. Näitä tarkastellaan yleensä kolmelta tasolta: yksilölliseltä, henkilöstön kehittämisen ohjelman ja organisaation tasolta. (Alvarez, Salas & Garofano 2004.)

Coachingin arviointi on siten metodologinen lähestymistapa ja coachingin vaikuttavuus on teoreettinen lähestymistapa oppimistulosten ymmärtämiseen. Coachingin arviointi tutkii sitä, mitä oppimisesta seuraa ja tarjoaa näin ollen mikrotason näkemyksen coachingin tuloksista. Coachingin vaikuttavuus sitä vastoin keskittyy oppimiseen kokonaisuutena ja kuvaa coachingin tuloksia makrotasolla. Coachingin vaikuttavuuden arvioinnilla tähdätään valmennuksen hyötyjen löytämiseen yksilölle oppimisen ja kohentuneen työsuorituksen muodossa. Coachingin vaikuttavuuden määrittämisestä hyötyy organisaatio kuvaamalla sen, miksi oppimista ei tapahtunut tai tapahtui. Coachingin vaikuttavuus keskittyy syihin tulosten takana ja sitä kautta auttaa coachingin kehittämisessä. (Alvarez ym. 2004.)

2.5.1 *Coachingin vaikuttavuus*

Yuklin (2002,10) mukaan ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, miten vaikuttavuutta tulisi arvioida. Vaikuttavuus on subjektiivinen käsite ja Bushin (2004, 6) mukaan asiakas on se, joka määrittelee coachingin vaikuttavuuden. Toisaalta on niin, että johdon coachingin vaikuttavuutta arvioitaessa on huomioitava laskun maksaja, joka on tavallisesti coachattavan johtajan edustama organisaatio (Virolainen 2010, 62). Organisaatio voi asettaa coachingille tavoitteita, ja samalla määrittyy se, mitä johdon coachingin vaikuttavuudella tarkoitetaan. Organisaatiolle ei riitä, että johtaja tuntee kehittyneensä, jos kehittyminen ei edistä organisaation tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi on muistettava, että coachingin jälkeen havaittaviin muutoksiin vaikuttaa coachingin lisäksi useita muitakin tekijöitä (Yukl 2002, 8–10).

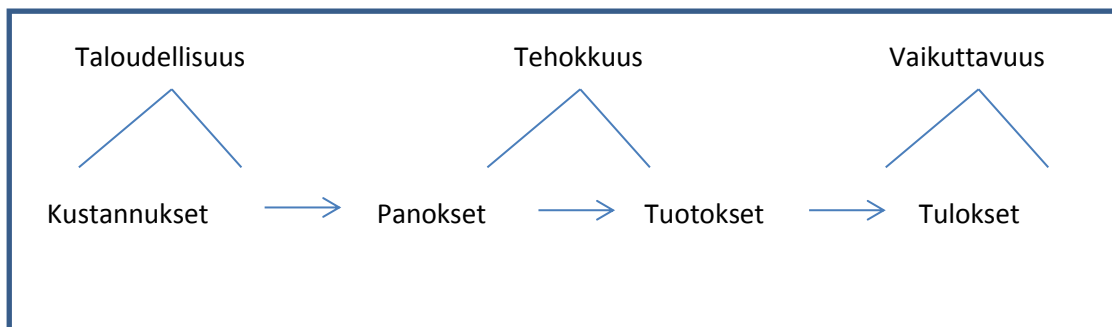
On tutkittu melko vähän syitä siihen, miksi coaching vaikuttaa joidenkin osallistujien kohdalla enemmän kuin toisten (Antonacopoulou 1999). Tässä tutkimuksessa määritellään niitä tekijöitä, jotka edistävät tai toisaalta estävät coachingin onnistumista.

Noe (1986) ja Antonacopoulou (1999) ovat huomioineet yksilöllisen näkökulman oppimisen ja coachingin yhteyttä tutkittaessa. Coachingissa tapahtuvaan oppimiseen vaikuttaa coachattavien uskomus siihen, mitä he arvelevat että heidän tulisi oppia organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi sosiaalinen kanssakäyminen ja henkilökohtaiset hyödyt vahvistavat coachattavien näkemyksiä valmennuksesta ihanteellisena oppimiskokemuksena. Onkin todennäköisempää, että coachingissa tapahtuu oppimista, jos oppimistavoitteet keskittyvät enemmän yksilöön kuin organisaatioon. Samoin edistää oppimista, jos oppimistavoitteet tuovat itseluottamusta ja mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun. Valmennettavien asenteet, kiinnostukset, arvot ja odotukset voivat joko heikentää tai lisätä valmennuksen vaikuttavuutta (Noe, 1986). Antanocopoulou on määritellyt coachingin vaikuttavuutta estävät tekijät tarkemmin. Coachingin ja oppimisen yhteys on vaikeampi saavuttaa, jos valmennuksen sisältö ei ole merkityksellistä sen hetkisen työn kannalta tai jos coaching koetaan joko epäolennaisena tai epäkäytännöllisenä ja coachingia ei tarjota oikein metodein ja oikealla hetkellä. Coachingin tulisi myös vastata työn päivittäisten oppimistilanteiden yksityiskohtia. Jos näin ei ole, on oppimisen ja coachingin välisen yhteyden säilyminen vaikeampaa. Jos coachingin tavoitteeksi on asetettu vain nykyisessä työssä tärkeän tietämyksen ja toisaalta taitojen hankkiminen, eikä coaching kehitä ihmistä yksilönä, ei ole todennäköistä että oppimista tapahtuu. (Antanacopoulou, 1999.)

2.5.2 Neljän laatikon malli

Kun tarkastellaan henkilöstön kehittämistä, käsitteille — vaikuttavuus, tehokkuus, taloudellisuus, laatu, tuottavuus, tuloksellisuus, kannattavuus — annetaan erilaisia merkityksiä ja sisältöjä riippuen tieteen- ja hallinnonalasta. Samoin käsitteistä rakennetut mallit ovat merkitsevällä tavalla erilaisia. Kun käytetään tai painotetaan tiettyjä käsitteitä, halutaan joko tietoisesti tai tiedostamatta tuoda esille käsitteitä käyttävän tahon arvonäkemyksiä, toiminnan filosofiaa sekä toiminnan painopiste- ja kehittämisalueita. Käsitelmääritysten kautta ilmenee, mikä on käsitettä käyttävän organisaation toiminnan tavoite, arvot, yhteiskulttuuri sekä toimintafilosofia. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi (taloudellisen) hyödyn tai yhteiskunnallisen edun tuottaminen, yhteiskunnallisen tai yksilöllisen kehityksen takaaminen tai jokin muu asia. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 11.) Vaikuttavuuden mallien ja alakäsitteiden avulla on pyritty kiinnittämään huomiota myös erilaisiin arviointinäkökulmiin. Tavot arvioida omaa toimintaa ja tehdä johtopäätöksiä toiminnan tuloksista vaihtelee hallintosektoreittain. (Laukkanen 1994, 17.)

Englannissa 1980-luvun alussa arviointiohjauksessa käytetty ”neljän laatikon” malli on muodostunut jonkinlaiseksi vaikuttavuustutkimuksen perus- tai pohjamalliksi. Se oli tarkoituksenmukainen työkalu taloudellisessa rationalisoinnissa, joka edusti ”vastiketta rahalle” ajattelua. Tässä mallissa tutkittavan henkilöstön kehittämisen ohjelman vaikuttavuutta voidaan arvioida niin sanotun ”neljän laatikon” mallin avulla. Se on kuvattu seuraavalla sivulla olevassa kuviossa. (Raivola ym. 2000, 12.)



Kuvio 1: ”Neljän laatikon” malli (Raivola ym. 2000, 12)

Tätä mallia on kritisoitu siitä, ettei se ollenkaan huomioi toimintaprosesseja. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 12). Tällöin sen laadun tarkastelu jää analyysin ulkopuolelle. Mallissa pyritään ensisijaisesti tuomaan esille kustannukset ja panokset. Tällöin voidaan kysyä, mitä rahalla saadaan ja onko toiminta taloudellista. (Raivola 2000, 192–194.) Henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle aina investointi. Siksi sitä tarkastellaan usein taloudellisen hyödyn näkökulmasta. (Kantanen 1997, 91, 95.) Tässä tutkimuksessa selvi-

tettiin coachien näkökulmia coachingista myös tästä neljän laatikon mallin tarkastelukulmasta. Coachingin vaikuttavuuden määrittelyminen taloudellisista ja organisatorisen tehokkuuden näkökulmista on kuitenkin varsin haasteellista. Tämä johtuu siitä, että coachingin vaikutukset on vaikea erottaa muista tekijöistä. (Bramley 1991; Santos ja Stuart 2003.)

2.5.3 *Vaikuttavuus toiminnan syynä tai asetettujen tarpeiden tyydyttämisenä*

Hietala on käyttänyt toisenlaista tapaa lähestyä ja pitää vaikuttavuutta yksiselitteisenä syynä sille, miksi jotain toimintaa, esimerkiksi palvelua on ylipäättään toteutettu. Vaikuttavuutta voidaan lähestyä muutoksen kautta jakamalla vaikuttavuus kahdeksi eri tason muutokseksi. Palvelun vastaanottajassa tapahtuu ensimmäisen tason muutos, jolloin tuotos voidaan ajatella muutokseksi. Johdon coachingin tapauksessa ensimmäisen tason muutos voisi olla coachingin toteuttaminen käytännön tasolla. Hietalan mukaan toisen tason muutos kytkeytyy asetettujen tavoitteiden ja/tai tarpeiden tyydyttämiseen. Näin ensimmäisen tason muutos edustaa keinoa toisen tason muutoksen saavuttamiseksi, tuotoksen avulla pyritään saamaan tuloksia. (Hietala 1997, 1–3.) Voidaan ajatella, että johdon coachingia tarkasteltaessa toisen tason muutos liittyy asetettujen tavoitteiden ja/tai tarpeiden tyydyttämiseen. Vaikuttavuutta voi siis lähestyä myös tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta. Tällöin toimintaa voidaan sanoa vaikuttavaksi siinä tapauksessa, että se tyydyttää yhteisön tai yksilön tavoitteita. (Hölttä 1991, 57.) Hietalan mukaan muutokset voivat olla irrallisia tai yhdistyä osittain tai kokonaan. Tässä tapauksessa yksilö ei koe omia tavoitteitaan tyydyttyneiksi, mutta ylemmän tason, esim. ryhmän, tavoitteet tyydytyvät kokonaan. Tilanne voi olla myös täysin päinvastainen tai jotain siltä väliltä. (Hietala 1997, 1–3.) Neljän laatikon mallin taustalla on selkeästi kiinnostus pelkästään tuloksista, tällöin kiinnostuksen kohteena ei ole tarkempi sisällön tutkimus (Raivola 2000, 193). Tulohjauksen heikkoutena on se, että tulevaisuuden ja laadun näkökulmille ei jää sijaa. Pelkkien tulosten tarkastelu ei siten pysty tarkastelemaan vaikuttavuutta kokonaisvaltaisesti. (Lehtisalo 1998, 66.) Dahler-Larsenin mukaan vaikuttavuuden arvioinnissa on oleellista vastata kysymyksiin: ”mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä?” Prosessien ja tulosten yhdistäminen on tärkeää, ei rajautuminen pelkästään toiseen näistä. Vaikuttavuuteen kuuluu itse tavoiteltavan tuloksen lisäksi vaikutukset ja vaikuttamisen prosessi. (Dahler-Larsen 2005, 7–25.)

2.5.4 *Vaikuttavuuden tarkastelu eri tasoilla*

Vaikuttavuutta voidaan tarkastella erilaisilla tasoilla ja erilaisista tarkastelukulmista. Tällöin kyseessä on prosessiarviointi. Kun tarkastellaan vaikuttavuutta prosessiarviointi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vaikuttavuutta tarkastellaan laajasti ja siinä voidaan erottaa vaikutukset eri tasoilla. Yleisesti vaikutukset voidaan jakaa vaikutuksiin yksilö-, yhteisö- sekä yhteiskuntatasolla. (Seppänen-Järvelä 1999, 91.) Henkilöstön kehittämisessä vaikutukset voidaan jakaa yksilön omassa oppimisessa, työpaikalla ja yhteiskunnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Yksilötasolla vaikuttavuuden määrittelyssä tärkeänä voidaan pitää yksilön persoonallisuuden ja terveen itsetunnon kehittymistä ja muotoutumista. Ongelmana ja haasteena on tällöin etenkin operationalisoinnin vaikeus – tätä kehittymistä on vaikea saattaa mitattavaan muotoon. (Mikkonen 1997, 21.) Kun tarkastellaan eri tasoja, voidaan käyttää termiä kontekstuaalisuus, jolloin pyritään kuvaamaan sitä, että henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä vaikuttavana yksilön lähtökohdista katsottuna, mutta samaan aikaan se voi määrittyä epäonnistuneeksi sijoitukseksi organisaatiolle, yhteiskunnalle tai toisin päin (Kirjonen, Mutka, Filander & Valkeavaara 2000, 153).

Useimmiten henkilöstön kehittämisen vaikuttavuus liitetään Raivolan, Valtosen ja Vuorensyrjän (2000, 12) mukaan oppimistavoitteiden tai näyttöjen vastaavuudeksi, jolloin vaikuttavuus viittaa tavoitteiden saavuttamiseen. Oppiminen ja kehittyminen eivät kuitenkaan aina etene ennalta määritellyllä tavalla (Rantanen 1995, 179). On siis mahdollista, että syntyy merkittäviä oppimistuloksia, vaikka asetettuja tavoitteita ei saavutettu. Tällöin korostuu se, että välittömät oppimisvaikutukset ja henkilöstön kehittämisen ulkopuoliset vaikutukset kannattaa erottaa toisistaan, tuotos tulee erottaa vaikutuksista. (Raivola ym. 2000, 12.)

2.5.5 *Kirkpatrickin nelitasoinen vaikuttavuusmalli*

Henkilöstön kehittämisen vaikuttavuutta voi siis tarkastella usealta eri tasolta. Henkilöstön kehittämisen vaikuttavuuden alalla klassikoksi on mainittu Kirkpatrickin (1996; 2000; 2004) nelivaiheinen malli koulutuksen vaikuttavuudesta. Kirkpatrickin malli erittelee oppimisen ja vaikutusten eri tasoja, välittömät oppimistulokset erotetaan vaikutuksista. Kirkpatrick esitti ensimmäisen version varsin yksinkertaisesta arviointimallista yhdysvaltalaisessa julkaisussa jo vuonna 1956. Kirkpatrick pitää mallinsa suosion syynä sitä, että malli on käytännöllinen ja samalla varsin yksinkertainen (Kirkpatrick 1996, 55). Toisaalta yksinkertaisuus on myös sen heikkous. Liiallinen yksinkertaistaminen ja porrastaminen voivat piilottaa oppimisen ja koulutuksen taustaoletuksia ja yksinkertaistaa asioita liiaksi. Kirkpatrickin mallissa oppiminen määritellään yksinkertaiseksi ärsykykseen reagoimiseksi ja käyttäytymisen muuttumiseksi. Oppimisen ja kehittymisen taustalla

on moniulotteisia tekijöitä ja mahdollisuuksia, jotka voivat jäädä huomiotta. (Kauppi 1989, 128.) Kirkpatrickin malli perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa oppiminen nähdään ärsyke-reaktiokytkentöjen muodostumisena ja sitä voidaan säädellä vahvistamisella. Oletuksena on, että opetuksen tavoitteena oleva reaktio (R) vakiintuu pysyväksi käyttäytymiseksi eli se opitaan kun se yhdistetään ympäristöstä tulevaan ärsykkeeseen (S). Käyttäytymistä voidaan tällöin säädellä oppijan ulkopuolelta vahvistamisella (O). Tällä tarkoitetaan sitä, että toivotusta käyttäytymisestä saadaan palkkio ja ei-toivottua käyttäytymistä heikennetään rangaistuksella. (Tynjälä 1999, 29–31.) Mallia on käytetty runsaasti myös johdon coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa ja esimerkiksi McGovern (2001), Feldman ja Lankau (2005) ja González (2008) hyödyntävät sitä.

Kirkpatrick (1996, 54–59; 2000, 136–144) jakaa koulutuksen arvioinnin tasot neljään vaiheeseen, jotka kaikki sisältävät oman arviointinsa:

1. Reaktioiden arviointi, missä tarkastellaan opiskelijoiden tuntemuksia ja kokemuksia koulutuksesta. Tällöin mitataan opiskelijoiden tyytyväisyyttä koulutukseen.
2. Oppimisen arviointi, missä tarkastelun keskiössä on oppiminen, tietämyksen lisääntyminen tai asenteiden muuttuminen.
3. Käyttäytymisen arviointi, jolloin tarkastellaan missä määrin koulutus muuttaa työntekijöiden työkäyttäytymistä.
4. Tulosten arviointi, jolloin tarkastellaan koulutuksen lopullisia tuloksia, kuten työn parempi tuottavuus tai parantunut laatu.

Kirkpatrickin mallin ensimmäisessä tasossa on asetettu tavoitteeksi selvittää valmennettavien välittömät reaktiot valmennusta kohtaan. Näin ollen ensimmäinen taso on coachattavan reaktio coachingiin. Reaktio voidaan Kirkpatrickin mukaan ymmärtää asiakastytyväisyytenä tai osallistujapalautteena. Reaktiolla on merkittävä rooli johdon coachingin vaikuttavuuden näkökulmasta. Coachattavan on reagoitava positiivisesti jotta coachingilla voidaan saada aikaan positiivisia muutoksia. Jos osallistujien reaktiot ovat kielteiset, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita oppimaan. Tosin positiivinen reaktiokaan ei takaa oppimista, sen sijaan negatiivinen reaktio lähes varmuudella estää sen. Reaktio on erilainen taso kuin muut tasot. Muissa tasoissa tarkastellaan sitä, mitä on muuttunut johdon coachingin seurauksena. Reaktio ilmaisee sen, millä tavoin coachattavat ovat kokeneet coachauksen ja mitkä seikat ovat edesauttaneet muutoksen aikaan saamisessa. Kirkpatrickin mallissa mitataan ennen muuta coachattavan asiakastytyväisyyttä. (Kirkpatrick 2005, 27.)

Mallin toinen taso on oppiminen. Se kuvaa miten asenteet johdon kehittämistä (tässä tapauksessa coachingia) kohtaan ovat muuttuneet tai sitä, miten johdon kehittämiseen osallistuneiden tiedot tai taidot ovat lisääntyneet johdon kehittämiseen osallistumisen johdosta. Jotta arviointi olisi luotettavaa, siinä tulisi keskittyä mittaamaan johdon kehittämisessä käsiteltyjä asioita ja olla myös yhteydessä asetettuihin oppimistavoitteisiin. Toinen taso on tärkeässä asemassa, koska asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on edellytys seuraavan eli kolmannen tason käyttäytymisen muutokselle. Kirkpatrickin mukaan asenteiden, tietojen tai taitojen muuttumista tulisi arvioida sekä ennen johdon kehittämiseen osallistumista, että sen jälkeen. (Kirkpatrick 2005.)

Kolmas taso on coachattavan käyttäytymisen muutos. Tämän vaiheen edellytyksenä on jonkin tekijän muuttuminen toisessa tasossa. Coachattavan käyttäytymisen muutos edellyttää, että coachattavalla itsellään on halu muuttua ja hänen on tiedettävä miten muutos saadaan aikaan. Ilmapiirin tulee olla muutokselle suotuisa ja muutoksesta tulee saada palkkioita, jotka voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Käyttäytymisen muutokseen voi kulua aikaa. Toisaalta ensimmäisen ja toisen tason muutos voi tapahtua nopeastikin. Kirkpatrick suosittelee myös käyttäytymisen muutoksen arvioimiseen kontrolliryhmää ja mittaamista ennen coachausprosessia ja myös sen jälkeen. Lisäksi Kirkpatrick suosittelee että osallistujat itse, heidän esimiehensä tai muu coachattavan lähipiirin kuuluva haastateltaisiin myös, jotta he voisivat arvioida coachattavan käyttäytymistä. (Kirkpatrick 1998.) Kets de Vriesin (2006) näkemyksen mukaan toimintatavan muutos edellyttää sekä kognitiivista että emotionaalista muutosta. Käyttäytymisen muutos edellyttää, että valmennettava pitää muutosta hyödyllisenä myös tunnetasolla, pelkkä kognitio ei ole riittävä.

Kirkpatrick on nimennyt neljännen tason tuloksiksi. Hän tarkoittaa tässä tuloksilla sellaisia lopullisia tuloksia, joita valmennus aiheuttaa organisaatiossa. Tällaisia ovat käytännössä tuottavuuden tai laadun kehittyminen, pienentyneet kustannukset tai myynnin kasvu. Erityisesti neljännen tason arvioiminen on haasteellista. Tulosten mittaaminen taloudellisten termien ja lukujen avulla ei ole aina mahdollista. Voi olla esimerkiksi siten, että esimiehet tulevat myönteisemmäksi erilaisuutta kohtaan. Näin ollen valmennuksen yhteys taloudelliseen tulokseen ei ole suora, vaan siihen on voinut vaikuttaa myös paremmat esimiesvalmiudet. (Kirkpatrick 1998.) Kuten jo johdannossa mainittiin, myös Santos ja Stuart (2003) toteavat, että valmennuksen vaikutuksen arvioinnin taloudelliseen tulokseen on hyvin haasteellista.

Kirkpatrick painottaa itse, että kaikkien tasojen arviointi on tärkeää. Toisaalta tasojen arviointi vaikeutuu korkeammille tasoille siirryttäessä. Korkeampien tasojen arvioinnit vaativat myös enemmän aikaa, mutta toisaalta ne tuottavat arvokkaampaa informaatiota tutkittavasta koulutuksesta. Usein tarkastelu koulutusohjelmien arvioinnissa kohdistuu vain kolmannen ja neljännen tason arvioimiseen ja vajavaisesta arvioinnista voi seurata virheellisiä johtopäätöksiä. Useamman tason arvioinnin avulla koulutuksesta saadaan

laajempi kuva ja toisaalta korkeampien tasojen tuloksia on helpompi ymmärtää. (Kirkpatrick 2000, 136–144.)

Donald Kirkpatrickin maineikas malli on herättänyt myös runsaasti kritiikkiä. Voimakkaimmin on kritisoitu yhteyttä eri tasojen välillä. Elwood Holton (1996) pitää Kirkpatrickin asteikkoa vajavaisena, koska eri vaiheiden välillä ei ole kausaalista suhdetta (Stoelin 2004, 46 mukaan). Donna Abernathy (1999) erittelee Kirkpatrickin mallin ongelmia, joista oleellisina voidaan pitää mallin hyödyttömyyttä ”pehmeiden taitojen” arvioinnissa erityisesti neljännen tason kohdalla. Siinä väliin tulevia muuttujia on varsin runsaasti, ja ne vaikeuttavat arviointia. Abernathy kritisoi myös mallin käyttämistä orjallisesti, jolloin todellisuuden monimutkaisuus jää huomioimatta. (1999, 23.)

Kirkpatrick painottaa eri tasojen vaikuttavuuden tutkimisessa tilastotieteellistä ja kokeellista lähestymistapaa. Kirkpatrick käyttää useita mittauksia, kokonaisotantaa ja vertailuryhmää ja haastattelun hän näkee tarkoituksenmukaiseksi vain työkäyttäytymisen muuttumisen arvioinnin yhteydessä. (Kirkpatrick 2000, 142.) Yrjölän mukaan on helppo arvioida ennen ja jälkeen koulutusta suoritettavilla mittauksilla yksittäisiä konkreettisia kädentaitoja opettavan kurssin vaikuttavuutta, mutta ajallisesti pidemmissä koulutuksissa muodostuu väliin tulevien tekijöiden aiheuttamia ongelmia, joita ei ole mahdollista ottaa huomioon jälki- ja loppumittausten välillä. (Yrjölä 1995, 72.)

2.5.6 Vaikuttavuuden tasomallit

Kirkpatrickin mallia on käytetty osittaisena pohjana uusille malleille ja sitä on muunneltu useiksi erilaisiksi porrastai vaihemalleiksi. Erilaisissa malleissa on eroja lähinnä tarkasteltaessa tasojen välisiä yhteyksiä. Tässä tarkastellaan kolmea Kirkpatrickin mallista johdettua mallinnusta, jotka esitetään seuraavassa taulukkomuodossa.

TAULUKKO 1: Erilaisia vaikuttavuuden tasoja (Kantanen 1996, 43).

	Kirkpatrick 1969	Hamblin 1974	Laird 1983	Boothe 1985
Taso 1	Reaktiot	Reaktiot	Reaktiot	Koulutustoiminta
Taso 2	Oppiminen	Oppiminen	Oppiminen	Oppija / työntekijä
Taso 3	Työkäyttäytyminen	Työkäyttäytyminen	Operatiivinen toiminta	Organisaation tavoitteet
Taso 4	Tulokset	Organisaatio	Koulutuksen kustannustehokkuus	Koko liiketoiminnan tavoitteet
Taso 5		Perimmäinen hyöty		

Hamblinin (1974) mallissa eri tasot rakentuvat toisiinsa kytkeytyväksi ketjuksi. Jos ketju katkeaa, sen ylemmät tasot jäävät toteutumatta. (Kantanen 1996, 40.) Tällainen tasojen välillä oleva riippuvuus on herättänyt kritiikkiä. Esimerkiksi Ruohotien (1993, 204) tutkimuksessa kävi ilmi, että varusmiesten alokaskoulutuksessa yksilöt oppivat, vaikka kaikki eivät suhtautuneet myönteisesti annettuun koulutukseen. Näin ollen tasojen välillä ei näyttäisi olevan riippuvuussuhdetta. (Kantanen 1996, 42.) Boothen malli alkaa koulutustoiminnasta. Reaktio viittaa opiskelijassa syntyvään ärsykkeeseen ja Boothe aloittaa tarkastelun tasot koulutustoiminnasta, johon kuuluu koulutustoiminnan arviointi: esimerkiksi oppitunnit. Hän siis yhdistää aikaisempien mallien reaktiot ja oppimisen. Kaikissa edellä mainituissa näkemyksissä koulutuksen vaikuttavuudessa koulutuksen vaikuttavuus siirtyy yksilöihin ja heidän oppimisensa kautta kohti laajempaa oppimista ja kehittymistä. Reaktioiden ja oppimisen kautta yksilöiden työkäyttäytyminen eli työelämän taidot ja osaaminen kehittyvät. Siten koulutus voi vaikuttaa yksilöiden kautta koko työorganisaatioon ja laajemmin yhteiskuntaan. (Kantanen 1996, 43.)

2.5.7 Koulutuksen siirtovaikutus eli transfer

Koulutuksen avulla syntyvää oppimisen siirtyvyyttä nimitetään usein koulutuksen siirtovaikutukseksi. Siirtovaikutusta kutsutaan myös transferiksi ja sillä tarkoitetaan sitä, käytetäänkö opittua uusissa, muissakin tilanteissa kuin itse oppimistilanteessa. (Soini, Rauste-Von Wright & Pyhältö 2003, 288; Tuomi-Gröhn 2000, 325–326.) Siirtovaikutus ja sen voimakkuus korostuvat eri tavoin riippuen koulutuksen tavoitteista ja luonteesta. Esimerkiksi yleissivistävään itseopiskeluun liittyvän siirtovaikutuksen tutkiminen ei ole yhtä mielekästä kuin esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa, johon johdon coaching voidaan laskea. Robinson ja Robinson korostavat henkilöstökoulutuksen siirtovaikutukseen liittyviä näkökulmia esitellessään näkemystä, jonka mukaan koulutuksen hyöty voi mennä hukkaan, jos työyhteisö ei osaa hyödyntää koulutusta ja sen luomaa potentiaalia yksilössä. (Robinson & Robinson 1989, 210.) Työyhteisön ja koulutuksen välinen vuorovaikutus on oleellisessa roolissa kun tarkastellaan siirtovaikutuksen edistämistä. Oleellista on opiskelijoiden ja koulutettavien lisäksi työyhteisöjen ja organisaatioiden esimiehet. Koulutuksen hyödyntäminen organisaatiossa vaatii esimiesten tukea, jotta siitä saadaan kaikki mahdollinen hyöty. (Kantanen 1996, 45.)

Siirtovaikutuksen ja ajan välinen suhde on tärkeä ja ongelmallinen. Yksiselitteistä vastausta siihen, milloin siirtovaikutus näkyy selvimmin työyhteisössä, tuskin on olemassa. (Robinson & Robinson 1989, 226–229.) Toisaalta uusien tietojen, taitojen ja uudistusten hyödyntäminen on aikaa vievää ja se tulisi huomioida koulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa. Suuntaa antavia suosituksia on esitetty siitä, milloin vaikuttavuuden arviointi olisi järkevää. Tällainen ajanjakso voisi olla kolmesta kuuteen kuukautta koulutuksen jälkeen.

(Kirkpatrick 1996; Robinson & Robinson 1989, 229.) Kriittisin hetki on heti koulutuksen päättyessä. Jos opittuja uusia taitoja ei hyväksytä ja niiden käyttöä suosita, ne voivat hävitä nopeasti eikä synny pysyviä käytäntöjä. Jos halutaan tutkia pysyviä käytäntöjä, arvioinnissa kannattaa käyttää pidempää aikaväliä. (Robinson & Robinson 1989, 226–229.)

2.5.8 Koulutus prosessimaisesta näkökulmasta tarkasteluna

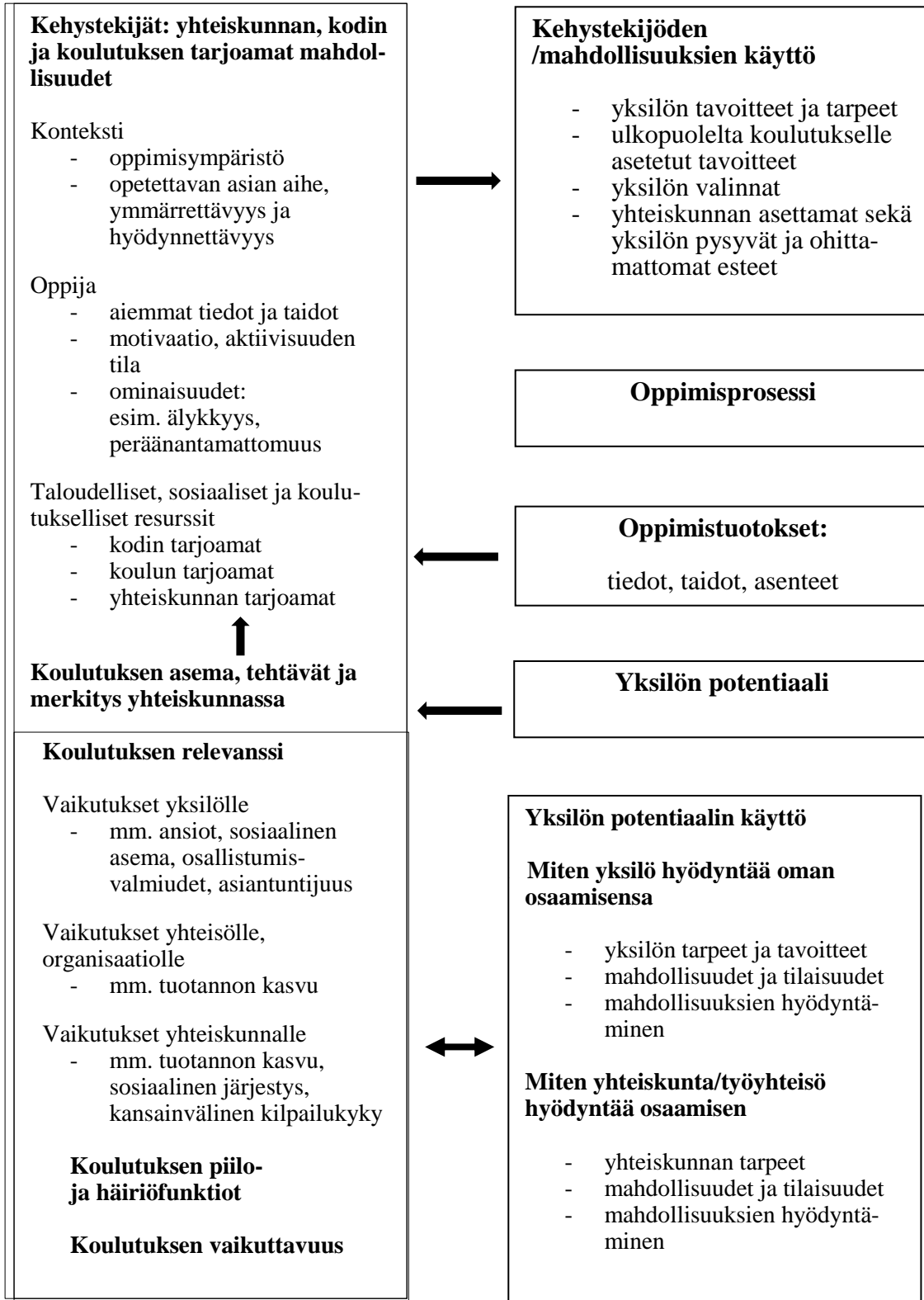
Raivola, Valtonen ja Vuorensyrjä (2000, 11) ovat tarkastelleet ja jäsentäneet koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioinnissa käytettyjä käsitteitä Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelmassa. He ovat laatineet yhteenvetoa ja tulkintaa, meta-analyysia, aikaisemmista malleista ja teorioista ja koonneet koulutuksen vaikuttavuuden viitekehysmallin, joka on esitetty taulukossa (2) seuraavalla sivulla. (Raivola ym. 2000,16.) Tässä mallissa vaikuttavuuden prosessimainen luonne ilmenee aiempia teorioita selvemmin ja samalla Kirkpatrickin malliin liittyvät ristiriidat ja korrelaatiot tulevat selvitettyiksi.

Mallin tarkoituksena on korostaa koulutuksen vaikuttavuuden prosessimaista luonnetta ja sen monia ulottuvuuksia. Kehystekijät mallin vasemmalla puolella toimivat eräänlaisina panoksina, joilla on mahdollisuus joko edistää tai jarruttaa oppimisprosessia. Yksilön potentiaalilla mallissa viitataan yksilön koulutuksellisiin ja kasvatuksellisiin resursseihin. Tällöin potentiaaliin liittyy yksilön oppimisen kehittymismahdollisuus. Vuorovaikutuksellisuudella kehystekijöiden (panosten) ja potentiaalin välillä on mallissa tärkeä rooli. Siten kollektiiviset oppimistuotokset ja yksilön hyödynnetty potentiaali kasautuvat ja vaikuttavat kehystekijöihin. Kehystekijöiden muuttuminen voi aiheuttaa tilanteita, joissa koulutus kasautuu niille, jotka eivät sitä välttämättä tarvitsisi. (Raivola 2000, 15–17.)

Kun verrataan mallia Kirkpatrickin malliin, Kirkpatrickin mallin reaktiot ja oppiminen (tasot 1 ja 2) sijoittuisivat prosessimallissa oppimisprosessin ja -tuotosten alueelle. Oppimisprosessia kuvaavassa mallissa taustoitetaan laajemmin kehystekijät ja mahdollisuudet, jotka aina vaikuttavat oppimisprosessiin. Prosessimalli tuo myös paremmin esille sen, että koulutus luo yksilölle potentiaalia hyödyntää oppimaansa, ja sitä kautta työkäyttäytyminen (taso 3 Kirkpatrickilla) voi muuttua ja kehittyä. Kirkpatrickin taso 4 eli tulokset voidaan rinnastaa oppimisprosessissa vasemmalle alhaalle, koulutuksen relevanssin alueelle. Erojakin malleissa on. Oppiminen on jatkuvasti kehämäistä oppimisprosessimallissa, tämä ajatus puuttuu Kirkpatrickin mallista. Kirkpatrickin malli on yksisuuntainen ja siinä oppiminen voi pysähtyä. Prosessimallissa korostuu se, että koulutuksella on vaikutuksia, vaikka ne eivät näkyisikään työpaikalla. Prosessimallissa oppimistuotokset

vaikuttavat suoraan kehystekijöihin vaikka yksilö ei hyödyntäisi potentiaaliaan yhteiskunnassa tai työpaikalla, toisin sanoen oppimistulokset eivät mene hukkaan, vaikka työyhteisö ei hyötyisikään.

TAULUKKO 2: Koulutuksen prosessikuvaus (Raivola, Valtonen ja Vuorensyrjä 2000)



3 TUTKIMUKSIA COACHINGIN VAIKUTTAVUUDESTA

Henkilöstöjohtamista ja sen erilaisia variaatioita on tutkittu Suomessa ja kansainvälisesti runsaasti. Coaching on kuitenkin tutkimuskohteena vielä nuori. Toisaalta tuloksen tekemisen, saavutusten sekä itsensä kehittämisen tärkeys on ymmärretty jo pitkään (Morris, 2000). Viime vuosina tutkimusta on tehty enenevässä määrin kansainvälisestä näkökulmasta. Coaching on esitetty globaalina ilmiönä, jota on käytetty kansainvälisissä fuusioidissa, monikansallisissa organisaatioissa ja vastaamaan työn liikkuvuuden synnyttämiin tarpeisiin. (Salomaa 2017.) Tässä esitellään tutkimusta varten käsitellyt tärkeimmät aikaisemmat tutkimukset, niiden aihepiiri soveltuu tämän tutkimuksen näkökulman taustaineistoksi. Tämä luku koostuu kolmesta alaluvusta, joista ensimmäinen käsittelee suomalaista tutkimusperinnettä. Toinen alaluku koostuu akateemisista kirjallisuuskatsauksista ja meta-analyyseistä johdon coachingista. Kolmannessa alaluvussa käsitellään empiirisen aineiston sisältäviä tutkimuksia.

3.1 Coachingia käsittelevä tutkimus Suomessa

Suomessa on tehty vähän johdon coachingia tai toisaalta organisaatiokontekstiin sijoittuvia coachingia tutkimuksia, jotka on julkaistu väitöskirjoina tai kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa (Salomaa 2017; Virolainen 2010). Tutkimukset osoittavat coachingista olevan hyötyä sekä yksilöille että organisaatioille (Salomaa 2017). Salomaa tutki tuoreessa väitöskirjassaan johdon kansainvälistä valmennusta kolmesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin hän tarkastelee sitä, miten coaching on ollut käytössä silloin, kun on houkutteltu parhaita kykyjä yritykseen, kehittämistyössä. Toisena hän tarkastelee sitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet ulkomaankomennuksilla olevien henkilöiden coachingin onnistumiseen. Kolmannessa tarkastelukulmassa hän tutkii coachingin avulla kehittyneitä ulkomaankomennuksilla olevien urapääomaa. Virolainen (2010) on kirjoittanut suomenkielisen väitöskirjan coachingin käsitteistä: Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Virolainen tutkii johdon coaching määrittelytapoja ja tarkastelee johdon coachingin suhdetta sen lähikäsitteisiin. Hän analysoi myös teorioita, jotka vaikuttavat johdon coachingin taustalla ja erittelee myös coachingin toteuttamismenetelmiä. Väitöskirja on kaksiosainen. Sen ensimmäinen osa on käsiteanalyttinen ja analysoi aikaisempaa kirjallisuutta. Toisessa osassa on tutkimuksen empiirinen osuus. Tässä tutkimuksessa johdon coaching määritellään vahvasti pohjautuen Virolaisen väitöskirjaan.

Ria Parppain (2008) väitöskirja on paljon lainattu tutkimus. Parppain tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen ja aineisto on kerätty teemahaastattelemalla kymmentä

coachia ja kahdeksaa coachattavaa. Hänen tarkastelunsa kohteena oli se, mitä toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja voidaan kehittää työelämäkontekstin coachingilla. Toisaalta hän tarkasteli tutkimuksessaan myös sitä, millä tavoin coachit ja coachattavat raportoivat tähän kontekstiin sijoittuvia subjektiivisia kokemuksiaan. Tutkimuksen mukaan työelämäkontekstin johtajille ja asiantuntijoille tarkoitettu coaching parantaa motivaatioon ja volitioon (”tahto”) liittyvää toiminnan itsesäätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itse-reflektioon ja itsetarkkailuun liittyvää kognitiivista itsesäätelyä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että coaching-prosessin rakenne sekä tuki että kehitti tavoitteeseen ja toiminnan kontroleihin sisältyviä yksilöllisiä rakenteita ja näin ollen edisti tavoitteen saavuttamista. Tarkemmin ottaen Parpein mukaan coaching vaikuttaa emootiokontrollin kehittymiseen, lisää reflektointia, laajentaa näkökulmia, kasvattaa itseluottamusta, muuttaa omaa toimintaa rajoittavia uskomuksia, kehittää ajankäytön optimointia, kehittää ajankäytön hallintaa, kehittää työn ja vapaa-ajan suhteen hallintaa, kehittää vastuunottoa, lisää delegointia, tehostaa alaisten resurssien hyödyntämistä, parantaa työtehtävistä suoriutumista, helpottaa tulevaisuuden suunnittelua ja helpottaa selkeämpien tavoitteiden asettamista. (Parpei 2008, 110–132.)

Helena Åhman (2003) on tutkinut väitöskirjassaan oman mielen johtamisen vaikutuksia yksilön menestymiselle ja toisaalta myös oman mielen johtamisen kehittämisen kokemuksia erityisesti postmodernin organisaation kontekstissa. Åhmanin (2003) tutkimuksessa käytettiin koe- ja kontrolliryhmiä. Koeryhmä osallistui Network Coaching-ohjelmaan. Kontrolliryhmä ei osallistunut ohjelmaan. Network Coaching oli koulutuksen ja coachingin yhdistelmä. Näin ollen tähän ohjelmaan osallistuneiden kehittymistä ei voida selittää pelkästään coachingin seurauksena, vaikka koeryhmän jäsenet kertoivatkin hyötyneensä tässä ohjelmassa eniten coachingista.

3.2 Coachingia käsittelevä tutkimus kansainvälisesti

Coachingin tutkimuskenttä on kansainvälisesti pirstaleinen ja osaa tutkimuksista on kritisoitu epätieteellisiksi tai menetelmiltään puutteellisiksi. Useissa ulkomaisissa yliopistoissa on tarjolla coachingista maisteri- ja tohtoriohjelmaa, joissa opetetaan myös tutkimusmenetelmiä, joten tieteellinen tutkimus on vahvistumassa. Tieteellistä coaching-tutkimusta edistää esimerkiksi USA:ssa toimiva Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC), jolla on yliopistojäseniä niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa ja Australiassakin. Myös Harvardin yliopistossa on coachingin tutkimusta edistävä vuonna 2009 perustettu the Institute of Coaching. (Salomaa 2017.)

3.2.1 Kirjallisuuskatsauksia

Johdon coachingista on tehty runsaasti kirjallisuuskatsauksia. Coachingin käytäntöön suunnattuja julkaisuja johdon coachingista on kirjoitettu huomattavan paljon tieteelliseen tutkimukseen verrattuna (Joo 2005; Feldman & Lankau 2005; Bush 2004). Useimmiten kirjoittajana on ollut coach. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kuitenkin lähinnä johdon coachingin tutkijoiden julkaisuja.

Kampa-Kokesch ja Anderson (2001) julkaisivat kirjallisuuskatsauksen, johon viitataan runsaasti. Se käsittelee vuoteen 2001 asti julkaistuja tutkimuksia ja toisaalta myös edellä mainittuja käytäntöorientoituneita julkaisuja. Myöhempi (2011) Passmoren ja Fillery-Travisin kirjallisuuskatsaus pohjautuu Kampa-Kokeschin ja Andersonin tutkimukseen. Passmore ja Fillery-Travis (2011) tekivät tilannekatsauksen coaching-tutkimuksen tilasta ja tekevät ehdotuksia ja metodologisia linjauksia tulevaisuuden tutkimuksista. Caley, Reynolds ja Mason (2002) tutkivat coachattavan oppimista. Coachingin vaikuttavuuden näkökulmasta kriittisiä tekijöitä heidän mukaansa ovat oppimismotivaatio ja valmius muutokseen. Feldman ja Lankau (2005) ovat myös julkaisseet katsauksen johdon coaching-julkaisuista. Myös he huomauttivat käyttöorientoituneen kirjallisuuden olevan laajempaa kuin tieteellisen tutkimuksen. Heidän artikkelinsa tarkastelun keskiössä on johdon coachingin määrittely ja coachien taustojen analysointi. Virolainen (2010) viittaa väitöskirjassaan Feldmanin ja Lankauin käsitteenmäärittelyihin.

Joo on paljon viitattu tutkija johdon coachingiin liittyvissä tutkimuksissa. Hän tutki (2005) meta-analyttisessä artikkelissaan johdon coachingin, määritelmää, rajanvetoja ja harjoittamista. Tässä tutkimuksessa Joo tekee ehdotuksia liittyen johdon coachingiin, sen vaikuttavuuteen, vaikuttavuutta edistäviin ja estäviin tekijöihin, coacheihin ja coachattaviin. Joon mukaan coachin rehellisyys, itseluottamus, kokemus ja henkiset valmiudet edistävät johdon coachingin vaikuttavuutta. Tätä aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole löytynyt vahvistusta väitteelle siitä, että jonkin tietyn koulutuksen omaavat coachit olisivat parempia tai huonompia kuin muut. Coachien koulutuksella ja taustalla voi kuitenkin olla vaikutusta siihen, millaisia tuloksia coachingista seuraa. (Joo 2005; Laske 1999, Judge & Cowell 1997; Smither, London, Flautt, Vargas ja Kucine 2003). Joo (2005) on lisäksi Baconin ja Spearin (2003) kanssa tutkinut coachingia vaikuttavuusnäkökulmasta. Coachattavan ennakoivuus on johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta tärkeä tekijä. Ennakoiva johtaja etsii uusia mahdollisuuksia, tekee aloitteita, tarttuu toimeen ja pystyy aikaansaamaan muutoksia. Lisäksi coachattavan halu kehittyä ja ottaa vastaan palautetta lisäävät vaikuttavuutta. Johtajan henkiset valmiudet ovat yhteydessä siihen, millä tasolla johtaja on valmis muuttamaan. (Joo 2005; Laske 1999.) Coachingin onnistumista edistävät myös ylemmän johdon tuki coaching-prosessille sekä coachattavan ja coachin välisen suhteen toimivuus. (Joo 2005.)

Johdon coachingin vaikuttavuus näkyy johtajan itsetietoisuuden kehittymisenä ja sitä kautta käyttäytymisen muutoksena, joka puolestaan johtaa yksilön ja organisaation parempaan suoriutumiseen. Jos johdon coachingin vaikuttavuutta tarkastellaan yksilön kannalta, voidaan vaikuttavuus jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen osaan. Objektiivinen yksilön menestys tarkoittaa helposti huomattavia asioita, kuten ylennyksiä ja palkkioita. Yksilön menestys subjektiivisesta näkökulmasta tarkoittaa vaikeammin havaittavissa olevia yksilön näkökulmasta merkittäviä asioita, kuten työtyytyväisyys, sitoutuminen, sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. (Joo 2005; Wanberg, Welsh & Hezlett 2003.) Tässä tutkimuksessa ei jaeta hyötyjä objektiivisiin ja subjektiivisiin. Organisaatiolle johdon coachingin vaikuttavuus voi merkitä tuottavuuden kasvua, parantunutta laatua, parantunutta asiakastytyväisyyttä ja lisääntynyttä sitoutumista organisaatioon (Joo 2005; Jarvis 2004; Olivero, Bane & Kopelman 1997). Joo on myös tarkastellut Sushkon ja McLeanin (2012) kanssa julkaistussa artikkelissa coachingia, johtaja coachina menetelmää ja mentorointia henkilöstön kehittämisen menetelminä. Jarvis, Lane ja Fillery-Travisin (2006) tutkimustulosten mukaan coachingin vaikuttavuuden tasoon vaikuttaa eniten coachin itsetietoisuus, keskeiset coaching-kyvyt ja coaching-suhteen ja eettisten kysymysten hallinta.

3.2.2 *Coachingin vaikuttavuuteen liittyviä tutkimuksia*

Olivero, Bane ja Kopelman (1997) aloittivat empiirisen tutkimuksen perinteen johdon coachingin vaikutuksista kunnallisessa organisaatiossa. Heidän näkökulmanaan oli tutkia johdon coachingia osana työhön liittyvää koulutusta. Olivero, Bane ja Kopelman ottivat tutkimukseen mukaan 31 johtajaa, jotka saivat osallistua ensimmäisessä vaiheessa kolmen päivän koulutukseen, jossa osallistujille opetettiin johtamisen taitoja. Tutkimuksen mukaan tämän vaiheen jälkeen tuottavuus nousi 22,4 prosenttia. Toisessa vaiheessa coachingia annettiin johtajille kahdeksan viikon jaksona. Koulutus- ja coaching-jaksojen jälkeen tuottavuuden mitattiin nousseen 88,0 prosenttia. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin, jossa tutkimukseen osallistujat vastasivat viisiportaiseen kyselyyn ennen koulutusta. Osallistujat vastasivat kyselyyn myös koulutuksen jälkeen ja vielä kolmannen kerran coachingin jälkeen. Johdon coachingin vaikuttavuutta edistäviä tai estäviä tekijöitä ei tuotu esille tutkimuksen kvantitatiivisessa analyysissä. Sen sijaan tutkijoiden kokemuksen ja aikaisempien tutkimusten perusteella tutkijat mainitsevat johdon coachingin vaikuttavuuden perustuvan siihen, että coachattaville annetaan tilaisuus harjoitella koulutuksessa opittuja taitoja. He saavat myös palautetta toiminnastaan. Vaikuttavuuden näkökulmasta on myös oleellista, että tavoitteet asetetaan tarkasti, haastaviksi, mitattaviksi, osoitettaviksi realistisiksi ja aikataulutetusti. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä koe- että kontrolliryhmää. Koeryhmä osallistui sekä koulutukseen että coachingiin.

Kontrolliryhmäläiset eivät osallistuneet coachingiin, mutta koulutukseen kyllä. Näin olen coachingin osuus ei tässä tutkimuksessa tule aivan yksiselitteisesti näkyviin.

Hall, Otazo ja Hollenbeck (1999) tekivät haastattelututkimusten avulla laadullisen tutkimuksen, jossa haastateltiin seitsemän coachattavaa ja viisitoista coachia. Tutkimuksessa johdon coaching arvioitiin yleisesti tehokkaaksi johdon kehittämismenetelmäksi. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuus ilmeni uusina taitoina, kykyinä ja näkökulmina, joita johtajat olivat coachingin avulla oppineet. Tutkimuksen mukaan johtajat pystyivät myös kehittämään asenteitaan. Kun tämä yhdistettiin uusiin näkökulmiin, johtajat katsoivat tulewansa paremmin toimeen sidosryhmiensä kanssa ja olemaan kärsivällisempiä. Tutkimuksen mukaan coachingin seurauksena coachattavien itseluottamus ja itsetuntemus kehittyivät. Coachingin jälkeen johtajat pysähtyivät aikaisempaa useammin havainnoimaan ja refleктоimaan tilanteita sekä ajatuksiaan ennen toimenpiteitä. Suoritusten tasolla näkyi monia muutoksia. Tutkimustulosten mukaan johtajien suoritukset kehittyivät ainakin joissain tapauksissa siten, että henkilöstöä alettiin tehokkaammin hyödyntää tilanteen mukaan, alaiset oppivat ratkomaan ongelmia itsenäisesti, alaiset kehittyivät mentoroinnin ja opettamisen kautta, ihmisten johtamisen taidot paranivat, kehityskohteita havaittiin ja ongelmia ratkottiin entistä tehokkaammin, johtajat keskittyivät paremmin tavoitteisiin, tapaukset tehostuivat ja tilannetaju kehittyi.

Hall ym. pitävät coachin ja coachattavan yhteensopivuutta ja suhteen toimivuutta coachingia edistävinä tekijöinä. Tutkimuksen mukaan organisaation tulisi tukea coachingia kertomalla rehellisesti coachattavalle syyt, miksi hänet on ohjattu coachattavaksi. Organisaation tulisi antaa coachattavalle myös rehellistä palautetta ja palkitseamalla kehitymisestä. Katteettomia lupauksia ei tule antaa. Coachattavalle tulisi antaa myös neuvoja siitä, miten coachingiin kannattaa asennoitua ja suhtautua. Coachattavalle johtajalle tulisi selittää, että coaching on osoitus siitä, että coachattava on panostusten arvoinen ja että töitä tulee tehdä kehittymisen eteen. Tutkimustulosten mukaan coachattavan kannattaa olla innokkaasti mukana coachingissa ja coachattavan kannattaa selvittää, miksi hänet on valittu coachingiin. Tulee myös varmistaa, että ehdotettu coach ja hänen toimintatapansa ovat sopivia. Lisäksi coachin ja coachattavan tulee sopia luottamuksellisuudesta ja johtajan kannattaa laatia myös oppimispäiväkirja. Näin coachattava pystyy palaamaan coaching-sessioihin. (Hall ym. 1999.)

McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker ja Warrenfeltz (2001) tutkivat johdon coachingin vaikuttavuutta, sitä edistäviä ja estäviä tekijöitä. He tekivät sata puhelinhaastattelua, joista tutkimuksen aineisto koottiin. Tutkimuksen tulosten mukaan coaching tuotti organisaatiolle keskimäärin 5,7-kertaisesti investoidun summan. Tämän tutkimuksen mukaan coaching parantaa esimiesten suhteita alaisiin, vertaisiin ja muihin sidosryhmiin ja samalla työtyytyväisyys kasvaa. Johdon coachingin vaikuttavuutta edistävät tämän tutkimuksen mukaan coachin ja coachattavan suhteen toimivuus, palautteen ja arvioinnin laatu, coachattavan sitoutuminen coachingiin sekä ylemmän johdon tuki. Toisaalta

estäviksi tekijöiksi tässä tutkimuksessa määriteltiin useimmin organisaation tai coachattavan varaaman ajan riittämättömyys. Tätä artikkelia on arvioitu siten, että se esittelee kyselyn tulokset, mutta sen tieteellinen arvo coachingin aiheuttamien taloudellisten vaikutusten arvioinnissa on vähäinen (Baron & Morin 2010). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty vain coachingin jälkeen eikä siinä käytetty vertailuryhmää. Artikkelin on kuitenkin kiinnostava, vaikkakin tieteelliseltä arvoltaan vajavainen. Siinä pyritään kehittämään mittaria, jolla olisi mahdollista mitata coachingin organisaatiolle tuoma taloudellinen hyöty.

Coachingia sen vaikuttavuusnäkökulmasta ovat tutkineet myös Evers ym. (2006), Smither (2003), Thach (2002) ja Olivero ym. (2006). Smither, London, Flautt, Vargas ja Kucine tekivät coachingin pitkittävien vaikuttavuustutkimuksen (2003) suuressa globaalissa yrityksessä. Tutkimuksessa oli mukana 360-asteen palaute, jota coaching seurasi. 360-asteen palautekyselyssä esimiehen esimiestyötä arvioi esimies itse, hänen esimiehensä, alaisensa ja kollegansa. Yleensä edellytetään kymmenen arvioijaa yhtä arvioitavaa kohden. (Manka ja Hakala 2011, 42.) Smitherin ym. (2003) tutkimuksessa käytettiin kontrolliryhmää, jolle annettiin 360-asteen palaute. Tämä kontrolliryhmä ei osallistunut coachingiin. Vuoden kuluttua 360-asteen palautteesta sekä kontrolli- että koeryhmät arvioitiin toistamiseen 360-asteen palautteen avulla. Tutkimuksessa huomattiin, että coachingiin osallistuneiden arviot suoriutumisesta olivat coachingin jälkeen paremmalla tasolla kuin kokeeseen osallistuneella kontrolliryhmällä eli niillä joilla ei ollut coachia. Tutkimuksen mukaan johdon coachingilla on positiivinen vaikutus johtajien kykyyn asettaa täsmällisiä tavoitteita ja pyytää kehitysideoita esimiehiltään. Tutkimuksen merkitystä korostaa suuri otos, siihen osallistui ennen coachingia 1361 ja coachingin jälkeen 1202 coachattavaa. Baron ja Morin (2010) ovat kritisoineet tutkimusta siitä, että coaching-kerroja oli vähän. Coachattavat tapasivat coacheja keskimäärin 2,42 kertaa.

Myös Thachin (2002) tutkimuksessa tehtiin 360-asteen palaute ja sen jälkeen tutkimukseen osallistuvat kävivät läpi puolen vuoden coaching-prosessin. Tämän päätteeksi 360-asteen palaute tehtiin uudelleen. Tässä tutkimuksessa ei käytetty kontrolliryhmää. Thachin tutkimuksessa käytettiin aineiston keruussa viisiportaista kyselylomaketta, jolla oli myös avoimia kysymyksiä siitä, mikä coachingissa toimi hyvin ja toisaalta mitä kehitettävää coachattavat coachingista löysivät. Aineistoa analysoitiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Tulosten mukaan kokeeseen osallistuneiden leadership-tehokkuus oli coachingin jälkeen suoritetuissa arvioissa parempi kuin ennen coachingia. Coachattavien johtamisen vaikuttavuus nousi tutkimuksen mukaan keskimäärin 55-60 prosenttia. Merkittävä löydös tässä tutkimuksessa oli myös se, että coaching-tapaamisten määrä korreloi positiivisesti johtamisen vaikuttavuuden kasvun kanssa. Caleyn, Reynoldsin ja Masonin (2002) tutkimuksen mukaan erityisesti coachattavan oppimismotivaatio ja valmius muutokseen korreloi voimakkaasti coachingin vaikuttavuuteen.

Luthans ja Peterson (2003) tutkivat pienessä teollisuusyrityksessä 360-asteen palautteen ja coachingin yhteisvaikutusta johtajiin. Coachit auttoivat johtajia ymmärtämään 360-asteen palaute, selittivät tulokset ja selvittivät niiden mahdolliset syyt. Lopuksi coachit pyrkivät saamaan johtajat oppimaan palautteen avulla. Luthansin ja Petersonin tutkimuksen mukaan palaute yhdessä coachingin kanssa paransi johtajien itsetietoisuutta, johtajien muilta saamat arviot paranivat coachingin aikana, työtyytyväisyys kasvoi, sitoutuminen organisaatioon parani ja suunnitelmat lähteä organisaatiosta vähenivät. Myös henkilöstön työtyytyväisyys parani ja sitoutuminen organisaatioon vahvistui. Projektin jälkeisen kolmen kuukauden ajanjakson liikevaihto, tuotannon laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys olivat korkeampia kuin vuotta aiemmin vastaavana ajankohtana.

Wasylyshyn (2003) tutki coachingia psykologisen taustan omaavan coachin näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa on merkittävä tuosta näkökulmasta huolimatta ja osin juuri sen ansiosta. Tutkimus sisältää käytäntöorientoituneen kirjallisuuden piirteitä, mutta toisaalta siinä on käytetty laajaa empiiristä aineistoa. Wasylyshyn on itse coach ja samalla arvostettu kirjailija. Hän on varsin lainattu kirjoittaja coachingista tehtävässä tutkimuksessa. Hänen tutkimuksensa aineisto on kerätty hänen omille coachattavilleen suunnatuista kyselyistä. Vastaajia tässä tutkimuksessa oli 87 ja heistä suurin osa oli 40–50-vuotiaita miehiä. Wasylyshynin mukaan johdon coachingin vaikuttavuutta edistävät sekä henkilöstöosaston että esimiehen antama tuki ja palaute. Hän tutki sitä, mitkä ominaisuudet coachissa ovat arvostettuja ja tulosten mukaan kun coachia valitaan, tärkeimpiä ominaisuuksia ovat coachin suorittama psykologinen tutkinto, kokemus liiketoiminnasta ja coachin maine. Lisäksi tärkeää on coachin kyky luoda vahva suhde coachattavaan, ammattimaisuus ja selkeiden coaching-metodien käyttäminen. Wasylyshynin mielestä kaikilla coacheilla ei tarvitse olla psykologista tutkintoa, mutta hänen mukaansa coachilta edellytetään tiettyjä psykologisia ominaisuuksia kuten kärsivällisyyttä, empatiaa, vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella, kykyä mukautua, analyyttinen ongelmanratkaisukyky, luovuus ja huumori. (Wasylyshyn 2003.)

Hänen tutkimuksessaan tärkeimmiksi johdon coachingin tuloksiksi nähdään pysyvä käyttäytymisen muutos, itsetietoisuuden kehittyminen ja parempi ihmisten johtamisen taito. Wasylyshyn painottaa, että coaching ei ole sopiva menetelmä kaikkiin tilanteisiin ja kaikille ihmisille. Hänen mukaansa coaching toimii parhaiten johtajilla, joilla ei ole ongelmia suoriutua työssään ja jotka haluavat kehittyä ja jotka ovat avoimia coachingille ja palautteelle. Johtajat, jotka suoriutuvat huonosti eivätkä hyväksy saamaansa palautetta ja usko coachingin vaikuttavuuteen, eivät todennäköisesti myöskään hyödy coachingista. (Wasylyshyn 2003.)

Bush (2004) on tutkinut väitöskirjassaan johdon coachingiin vaikuttavista tekijöistä erityisesti coachattavien johtajien näkökulmasta. Bush haastatteli kaksitoista johtajaa ja hän analysoi haastatteluja kvalitatiivisesti. Hänen tutkimuksensa mukaan suurin johdon

coachingiin vaikuttava tekijä on johtajan valmiudet coachingiin. Tämä tarkoittaa käytännössä johtajan kykyä ottaa vastaan palautetta coaching-tilanteessa ja halua olla mukana prosessissa. Samaten hänen motivaationsa, halunsa kehittyä, annettujen tehtävien suorittaminen ja riittävän ajan varaaminen vaikuttavat coachingin onnistumiseen. (Bush 2004, 95–99.) Bushin tutkimuksen mukaan coachin ominaisuudet ovat kriittisiä johdon coachingin vaikuttavuutta tarkasteltaessa. Coachin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat hänen mukaansa suorapuheisuus, joustavuus, avoimuus ja kokemus. (Bush 2004, 100.) Tässä tutkimuksessa otetaan esille myös coachin eri roolit coaching-suhteessa. Bushin mukaan coach voi olla rooliltaan sounding board, jolla tarkoitetaan sitä, että coachin tarkoitus on auttaa refleктоimaan kysymällä relevantteja kysymyksiä liittyen johtajan puheeseen. Sannalla ei ole MOT-sanakirjassa relevanttia suomenkielistä vastinetta. Coachin rooli voi olla myös kuuntelija, ystävä, luotettu neuvonantaja, opettaja tai uskottu. (Bush 2004, 101.) Bush näkee coachin erilaiset roolit vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä, mutta se miten nämä roolit liittyivät vaikuttavuuteen, jää tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Selvittämättä jää myös se, miten coachin monet roolit vaikuttavat coachingin tuloksiin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation merkitystä johdon coachingin vaikuttavuudessa. Bushin mukaan coaching mahdollistuu juuri organisaation tuen, hyväksynnän ja kannustuksen sekä resurssien kautta. (Bush 2004, 123.) Jos johdon coachingiin osallistui useita organisaation henkilöitä, tämä nähtiin edistävän keskustelua, coachingin siirtämistä organisaatiokulttuuriin ja palautteen saamista (Bush 2004, 134).

Dagley (2006) on tutkinut australialaisten HR-ammattilaisten käsityksiä, jotka ovat muodostuneet heidän organisaationsa ostamista johdon coaching-palveluista. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti coachingin tehokkuus ja hyödyt. Dagleyn tutkimukseen osallistuneet HR-ammattilaiset olivat tyytyväisiä ostamiinsa johdon coaching-palveluihin. He pitivät johdon coachingia tehokkaana keinona kehittää johtajia.

Samana vuonna (2006) Jones, Rafferty ja Griffin tutkivat johdon coachingin vaikutusta johtajan joustavuuteen. Tässä tutkimuksessa johtajan joustavuudella tarkoitetaan muun muassa johtajan kykyä sopeutua muutokseen ja toisaalta kykyä tarkastella vaihtoehtoisia ratkaisuja tavoitetta unohtamatta. Tutkimus tehtiin julkisessa organisaatiossa, joka oli noin 1700 työntekijän yksikkö ja tähän tutkimukseen osallistui 67 johtajaa, joista 44 oli kontrolliryhmässä. Tämä kontrolliryhmä aloitti coachingin vuoden ensimmäisen ryhmän jälkeen. Kolmen kuukauden aikana johtajilla oli kuusi coaching-sessiota. Tutkimuksen mukaan coachingilla oli positiivinen, suhteellisen vähäinen vaikutus johtajan joustavuuteen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että coaching alkoi hitaalla vaiheella ja coachingin edetessä johtajien joustavuuden kasvu nopeutui.

Vuonna 2006 myös Evers, Bouwers ja Tomic tutkivat johdon coachingia. Heidän tutkimuksessaan tarkasteltiin johdon coachingin vaikutusta tavoitteiden asettamiseen, tasapainoiseen käyttäytymiseen sekä johtajien ymmärrykseen omasta elämästään ja työstään. Heidän tutkimuksessaan oli koe- ja kontrolliryhmät, joissa molemmissa oli 30 johtajaa.

Molemmille ryhmille tehtiin kysely ennen ja jälkeen neljän kuukauden coachingin. Tutkimuksen mukaan coachatut johtajat kehittivät coachingin seurauksena tavoitteiden asettamisessa ja tasapainoisessa käyttäytymisessä.

Vuonna 2008 Kombakaran, Yang, Baker ja Fernandes tutkivat johdon coachingin vaikutusta suuressa monikansallisessa lääkeyhtiössä. Coaching-ohjelmaa tarjottiin johtajille tueksi organisaatiomuutoksen synnyttämiin haasteisiin. Tutkimukseen osallistui 42 coachia ja 114 coachattavaa johtajaa kun coaching oli päättynyt. Tutkimuksen tulosten mukaan johdon coaching vaikutti positiivisesti ihmisten johtamiseen, itsetietoisuuteen, johtajien suhteisiin omiin esimiehiinsä, tavoitteiden asettamiseen, priorisointiin, organisaation sitoutumiseen, tuottavuuteen ja kommunikaatiotaitoihin. (Kombakara, Yang, Baker ja Fernandes 2008.)

Vuonna 2008 Gonzáles julkaisi väitöskirjan johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyvistä tilannetekijöistä nimenomaan coachattavan näkökulmasta kun suurin osa coaching-tutkimuksista on tehty coachin näkökulmasta. Gonzáles keräsi tutkimusaineistonsa internetissä toteutetulla kyselytutkimuksella. Osallistujat vastasivat johdon coachingin vaikuttavuuteen liittyviin kysymyksiin, jotka oli jaoteltu eri tekijöihin Gonzálezin kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Kyselytutkimuksessa käytettiin kuusiportaista Likertin asteikkoa. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa yhteen avoimeen kenttään johdon coachingiin vaikuttavista tekijöistä, joita ei kyselyssä ollut otettu huomioon. (Gonzalez 2008.) Tutkimuksen tulosten mukaan tutkimuksiin haastateltavien mielestä coaching on tehokas johtamisen kehittämisen menetelmä ja sen vaikuttavuus rakentuu kolmesta tekijästä: coachista, coachattavasta ja kontekstistä. Hän määritteli tutkimuksessaan lisäksi näihin kolmeen osatekijään liittyvät seitsemän tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat coachingin vaikuttavuuteen. Esittelen ne seuraavassa.

Coachiin liittyvät tekijät:

1. Relevantit ja tiedustelevat kysymykset, joiden avulla coachattava saadaan prosesoimaan ajatuksiaan ja ideoitaan.
2. Käytännön ideoiden ja strategioiden tarjoaminen, joita coachattava pystyy hyödyntämään käytännössä.
3. Uusien ideoiden ja näkökulmien etsimiseen haastaminen
4. Selkeiden tavoitteiden tunnistamiseen ja asettamiseen auttaminen
5. Coachattavan vastuiden, haasteiden ja toimintaympäristön ymmärtäminen, coachingin suunnittelu näiden tekijöiden mukaan.
6. Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jolloin coachattava voi kertoa arkojakin asioita coachille.
7. Välittömän, rakentavan ja toimintaan tähtäävän palautteen antaminen coachattavan kehityksestä.

Coachattavaan liittyvät tekijät:

1. Avoimuus coachingille ja palautteelle. Coachattavan kyky reflektoida coachin ideoita, valmius tarkastella omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia eri näkökulmista.
2. Uusien taitojen ja käytänteiden harjoittelu, joita kehittämisessä tarvitaan.
3. Tietoisuus omista sanomisista ja tekemisistä ja kyky havainnoida sitä, miten oma toiminta vaikuttaa ympäristöön.
4. Realistinen tavoitteiden asetanta ja sopiva määrä tavoitteita kerralla.
5. Aktiivinen osallistuminen jokaisella coaching-kerralla.
6. Johdon coachingin näkeminen mahdollisuutena.
7. Aktiivinen palautteen kerääminen sidosryhmiltä – kokonaisvaltaisen käsityksen luominen siitä, miten ympäristö näkee coachattavan.

Kontekstitekijät:

1. Organisaation toimintaympäristö tukee prosessia ymmärtämällä sen tärkeyden.
2. Coach on organisaation ulkopuolella.
3. Organisaation tuki; ajan tarjoaminen ja työtehtävien muokkaaminen siten, että coaching-prosessi hyötyy siitä.
4. Organisaation resurssien tarjoaminen ja coachingin maksaminen.
5. Coachin taustan, kokemuksen ja taitojen vastaavuus coachattavan kehitys- ja suoritustarpeisiin.
6. Coachin sitoutuminen coachingiin
7. Coachattavan sitoutuminen coachingiin.

De Haan on toiminut coaching-keskuksen johtajana ja myös coachina. Hän on julkaissut sekä käytäntöorientoituneita että tieteellisiä artikkeleita johdon coachingista samoin kuin edellä mainittu Wasylyshyn. De Haan on kirjoittanut muun muassa johdon coachingiin liittyvistä kriittisistä hetkistä. Tällainen kriittinen hetki on ”äkillisen muutos tai keskeytys coaching-matkalla: sellainen hetki tuntuu tärkeältä ja kiireelliseltä, jännittävältä tai häiritsevältä”. (de Haan, Bertie, Day & Sills 2010.) Kriittiset hetket ovat aineistossa miltei kaikki positiivisia luonteeltaan. Kaikissa näissä tutkimuksissa on kvalitatiivinen tutkimusote ja empiirinen aineisto. (de Haan 2008a, de Haan 2008 b; de Haan ym. 2010; de Haan & Niess 2011.) de Haan kirjoitti ensimmäisen artikkelin kokemattomien

coachien ja toisen artikkelin kokeneiden coachien näkökulmasta (de Haan 2008a, de Haan 2008b). Kokenut coach on de Haanin määritelmän mukaan henkilö, jolla on ainakin kahdeksan vuotta coaching-kokemusta coaching-pätevyyden suorittamisen tai virallisen koulutuksen suorittamisen jälkeen (de Haan 2008b.) Tähän tutkimukseen osallistujat ovat de Haanin ja Yvonne Burgerin vetämän coaching-jaksoon osallistujia.

Kun ensimmäisen tutkimuksen vastaajajoukko koostuu aloittelevista coacheista, on luonnollista, että coachien kokemat kriittiset hetket liittyivät heidän omaan ammatilliseen kehittymiseensä eli tilanteisiin, joissa he eivät olleet varmoja parhaasta mahdollisesta toimintatavasta. Artikkelin tuloksissa pidetään tätä epävarmuutta coachin tärkeänä ominaisuutena. Coachingissa ei voi tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu. Epävarmuuden sietäminen, kyseenalaistaminen, ja kysymysten esittäminen kriittisissä tilanteissa ovat onnistuneen coachingin edellytyksiä. (de Haan 2008a.)

Toisessa artikkelissa on kokeneiden coachien antamia kuvauksia kriittisistä hetkistä. Tässä aineistossa coachingia edistäviksi tekijöiksi määriteltiin kyky toimia vaiston varassa, coachin kyky laittaa asioita oikeisiin mittasuhteisiin, kyky kommunikoida tehdyt huomiot coachattavalla ja osallistujien välisen suhteen toimivuus. Toimiva suhde kuvataan tilanteena, jossa molemmilla on selkeä käsitys rooleista, mutta toisaalta myös tilaa liikkua. Tutkimuksessa tuli myös esiin, että coach voi rakentaa suhteen toimivuutta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan coachilla on keskeinen rooli muutoksen aikaansaajana ja coachattava ja ympäristötekijät nähtiin passiivisina tekijöinä. (de Haan 2008b.)

Kolmannessa tarkasteltavassa artikkelissa, jota de Haan on ollut kirjoittamassa, käsitellään coachattavien näkökulmia kriittisiin hetkiin johdon coachingissa. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty coachattavilta, joita tutkijat eivät itse coachanneet kysymällä coachattavien kokemuksista kriittisistä hetkistä. (de Haan ym. 2010.) Aikaisemmissa tutkimuksissa aineisto oli kerätty coacheilta (de Haan 2008a; de Haan 2008b). Kyselyt tehtiin sähköpostitse ja myöhemmin aineistoa täydennettiin haastattelemalla osaa vastaajista. Sähköpostivastaajat valikoitiin Ashridgen kurseille osallistuneista ja Ashridgen kautta coachattavista. Aineiston analysoinnissa käytettiin grounded theory-menetelmää. (de Haan ym. 2010.) Mielenkiintoista tämän tutkimuksen tuloksissa oli se, että kun aikaisemmin oli kysytty samoja kysymyksiä coacheille kuin nyt coachattaville, vastaukset poikkesivat toisistaan. Coachattavien mielestä coachin ja coachattavan välille syntyneet jännittyneet hetket eivät olleet kriittisiä. Kun coachit olivat huolissaan coaching-suhteesta, coachattavat olivat ennen muuta kiinnostuneita tuloksista ja oivalluksista. Coachattavat eivät myöskään maininneet coachin roolia kriittisissä tilanteissa. Voidaankin ajatella, että näissä tilanteissa coach on onnistunut tehtävässään, koska coachin tavoitteena on erityisesti edistää coachattavan itseohjautuvuutta oman toimintansa ongelmien ratkaisujen löytämisessä. (Virolainen 2010, 57–58, 226–227.) Coachattavien mukaan kriittiset hetket määrittyivät tilanteiksi, joissa he alkoivat nähdä asioita uudesta näkökulmasta, saivat oivalluksia tai tekivät odottamattomia päätöksiä. (de Haan ym. 2010.)

Neljäs de Haanin artikkeli, jota tässä tarkastellaan, sisältää tutkimusta organisaation sisäisten sidosryhmien näkemyksiä johdon coachingiin osallistuneiden henkilöiden kriittisistä hetkistä. (de Haan & Niess 2011). Tähän tutkimukseen osallistui 77 henkilöä, joiden vastauksista löytyi yhteensä 41 kriittisen hetken kuvausta. Näitä kuvauksia analysoimalla tutkijat jaottelivat coachattavissa huomattavat muutokset 11 kategoriaan. Coachattavissa arvioitiin näkyvän kehitystä kommunikaatiotaidoissa, asioiden johtamisessa, sosiaalisissa taidoissa, avoimuudessa itsestään, vaikeiden tilanteiden käsittelemisessä sekä asenteiden ja ajattelun tasolla. Positiivisia muutoksia havaittiin myös johtajien itsetietoisuudessa, tietoisuudessa omista ajattelutavoista, itseluottamuksessa ja autenttisuudessa ja energisyydessä sekä lannistumattomuudessa. (de Haan & Niess 2011.)

Baron ja Morin (2010) ovat tutkineet johdon coachingin vaikutusta johtajan minäpystyvyyteen (self efficacy) eli uskoon siitä, että hän pystyy suoriutumaan annetuista tehtävistä. He tekivät kvantitatiivisen kyselytutkimuksen suuren kansainvälisen yrityksen 73 johtajalle, jotka osallistuivat kahdeksan kuukautta kestäneeseen coaching-projektiin. Kyselylomakkeiden avulla tutkittiin johtajien käsityksiä omasta kehittymisestään prosessin aikana. Kyselyt suoritettiin ennen coachingia sekä viisi ja kahdeksan kuukautta coachingin jälkeen. Baronin ja Morinin mukaan johdon coachingilla ja coaching-kertojen määrällä on positiivinen vaikutus minäpystyvyyteen. Tulosten perusteella enemmän kehittivät ne, jotka kokivat coachingin hyödyllisenä oman työnsä näkökulmasta kuin ne, jotka eivät uskoneet coachingista olevan heille itselleen hyötyä. Baronin ja Morinin (2010) mukaan coachingin tavoitteiden ja hyötyjen perusteellinen esittelemine coachattavalle edistää coachingin vaikuttavuutta.

Moen ja Federici (2012) tutkivat johdon coachingin vaikutusta yksilön työssä tapahtuvaan psykologisten perustarpeiden tyydytykseen. Heidän teoriansa yksilön tarpeiden tyydytyksestä pohjautuu Decin ja Ryanin (1985; 2002) kirjoituksiin. Tämän näkemyksen mukaan ihmisen psykologiset perustarpeet voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensinnäkin ihmisen tulee tuntea itsensä kyvykkääksi. Työympäristössä halutaan suoriutua tehokkaasti ja sekä hyödyntää vahvuuksia ja potentiaalia. Toinen tarve on ihmisen itsemääräämiskeuteen liittyvä. Ihminen haluaa tuntea, että hänen saavutuksensa ovat hänen omista teoistaan ja päätöksistään lähteviä. Kolmas perustarve on yhteenkuuluvuuden tarve. Ihminen haluaa tuntea itsensä työyhteisön osaksi, jossa työntekijät pitävät huolta toisistaan. Näiden kolmen perustarpeen tyydytys on tärkeää yksilön motivaation ja työsuorituksen kannalta. (Moen & Federici 2012.) Tähän tutkimukseen osallistui 127 johtajaa erään norjalaisen yrityksen huipulta tai keskijohdosta. 108 keskitason johtajaa osallistuivat johtajien vetämään coaching-perusteiseen johtajuusohjelmaan ja 19 tutkimukseen osallistuneista oli osallisena ulkopuolisen coachin vetämään johdon coaching-prosessiin. Tutkimus tehtiin pohjautuen Baardin, Decin ja Ryanin (2004) suunnittelemaan 21-kohtaiseen

malliin. Alkuperäistä mallia muokattiin 20-kohtaiseksi ja vastauksen annettiin seitsenportaiselle kyselylomakkeelle. Tässä tutkimuksessa käytettiin vertailuryhmää ja perusteltuja kvantitatiivista datan analysointia. (Moen & Federici 2012.)

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ulkopuolisten suorittama coaching edistää yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä. Erityisesti se vaikuttaa itsemääräämisoikeuteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyviin tarpeisiin. Ylimpien johtajien keskijohdolle suunnattu coaching koettiin myös tyydyttävän psykologisia perustarpeita. Vaikuttavuuden todettiin kuitenkin olevan pienempää kuin ulkopuolisen coachingin tapauksessa. Alakategorioista merkittävimmiksi osoittautuivat erityisesti itsemääräämisoikeuteen ja kyvykkyyteen liittyvät tarpeet. Tutkimusten tuloksissa oli merkittävää, että johdon coaching vaikutti positiivisesti psykologisten perustarpeiden tyydytykseen ja se, että ulkopuoliset coachit saivat sisäistä coachingia parempia tuloksia. (Moen & Federici 2012.)

4 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, miten coachit kuvailevat coachingia tapana toteuttaa johdon valmennusta ja mitkä tekijät estävät ja mitkä edistävät coachingin vaikuttavuutta sekä miten coachit kuvailevat vaikuttavuuden ilmenemistä. Samalla piiryy kuva tyypillisestä coaching-prosessista ja tilanteista, joissa coachingiin lähdetään. Tämä liiketaloustieteellinen tutkimus nojaa siten empiiriseen tiedeperinteeseen – tutkimuksessa kerätiin uutta dataa neljän kvalitatiivisen teemahaastattelun avulla. Saatuja kokemuksia/dataa peilataan johdon kehittämisen vaikuttavuutta tarkasteleviin malleihin tähän tutkimukseen soveltuvien osien. Coachingin vaikuttavuutta tutkitaan tässä teemahaastatteluiden avulla coachien näkökulmasta. Myös coachattavien näkökulma olisi ollut kiinnostava, mutta heidän löytäminenä haastateltaviksi osoittautui haasteelliseksi. Esimiehet ovat kiireisiä ja aihe hieman arkaluonteinen. Toisaalta rajaamalla haastattelut coacheihin myös näkökulma tarkentuu.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä pro gradu-tutkielma on laadullinen tutkimus. Tuomi ja Sarajärvi esittävät, (2012, 85) että laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain tutkimuksen kohteeksi valittua ilmiötä tai tapahtumaa. Tavoitteena on myös ymmärtää niitä tavoitteita, joita ihmisen toiminnalle on asetettu. Myös motiiveja ja ilmiöiden yhteisiä merkityksiä tarkastellaan ja pyritään antamaan niille teoreettisesti mielekäs tulkinta. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpaino on merkityksissä, jotka ilmenevät monilla eri tavoilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksissa tehtävät haastattelut jaotellaan kolmeen eri tutkimustyyppiin perustuen tutkijan rooliin haastattelun kulussa. Näitä kolmea tyyppiä edustavat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Strukturoitu haastattelu on useimmiten lomakehaastattelu, johon on etukäteen määritelty kysymykset, väitteiden muodot ja esittämisjärjestys. Kysymykset pyritään muotoilemaan siten, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset merkityksiltään samanlaisina. Strukturoimattomassa eli syvähaastattelussa käytetään pelkästään avoimia kysymyksiä. Tavoitteena on tutkijan vaikutuksen minimointi. Tällöin haastattelijat syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun etenemisen niiden perusteella. Syvähaastattelussa

aihe määritellään väljästi ja siinä siirrytään aiheesta toiseen haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, jossa pyritään tuomaan erityisesti tutkittavien näkökulmat esiin tutkijan jäädessä taka-alalle. Teema-alueet ja aiheet olivat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja muoto eivät olleet tarkasti määritellyt. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti teemoittain, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Teemahaastattelussa haastattelijalla on huolen siinä, että kaikki ennen haastattelua päätetyt teemat tulevat käsitellyiksi haastateltavien kanssa. Teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat eri haastatteluissa (Eskola & Suoranta, 1998). Juuri tähän tapaan toimittiin tässä haastattelussa.

Teemahaastattelulla tehdyllä tutkimuksella tuotetaan kokemukseen perustuvaa tietoa ja sitä käytetään tiedonkeruutapana usein, kun tutkimuksen aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2005: 226). Tässä tutkimuksessa kokemustietoa kerättiin johtoa coachanneilta ammattilaisilta. Haastattelu-runko jakautui tässä tutkimuksessa kahteen, vastaajan taustoihin liittyviin kysymyksiin ja coachingin käyttöön liittyviin kysymyksiin. Keskustelut muotoutuivat vapaamuotoisiksi ja siirryimme luontevasti aihepiireistä toisiin. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että saadaan selville mahdollisimman tarkasti coachien taustoja ja coachingin vaikuttavuuteen liittyviä elementtejä.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun tutkimus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen, kuten tässä tutkimuksessa. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35.) Coachingin vaikuttavuutta tutkittaessa kaikki edellä mainitut perustelut teemahaastatteluiden käytölle ovat relevantteja.

Teemahaastattelu sallii haastateltavalle vapauksia. Siinä tutkija kysyy ja haastateltava vastaa omin sanoin ja tarkentaa kysymyksiä. Väljien teemojen avulla saadaan esiin tutkittavan ilmiön monimuotoisuus ja rikkaus. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.) Haastattelujen idea on yksinkertainen. Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten coachit näkevät coachaamisen vaikuttavuuden ja millaisia tekijöitä he pitävät coachingin onnistumista edistävinä ja toisaalta estävinä tekijöinä, on yksinkertaisinta kysyä näitä asioita heiltä (Eskola & Suoranta 2008, 85). Kasvokkain tapahtuvat haastattelut, kuten tässäkin tutkimuksessa, ovat perusteltu tapa kerätä aineistoa, sillä ihmisten subjektiiviset todellisuudet ovat lähimpänä toisiaan keskustellessa kasvotusten. Haastattelutilanteessa jaetaan maksimaalinen määrä omasta todellisuudesta toisen kanssa ilmeiden, eleiden ja kielen välittämällä. Muissa kommunikaation muodoissa on pienempi ihmisten välisen tiedon jakamisen osuus ja silloin todellisuudet eivät synkronoidu samalla tavalla kuin henkilökohtaisesti kasvotusten keskustellessa. (Berger & Luckmanin, 1966, 29.) Haastattelutilanteessa saadaan myös joustavasti huomioitua haastateltavat ja haastatteluaiheiden järjestystä voi tarpeen tullen muuttaa. Näin toimimalla saadaan mahdollisuus myös tulkintojen

tekemiseen. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2008: 200–201; Bell 2006: 157.) Haastattelun etu esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna on myös siinä, että voidaan todella varmistua siitä, keneltä haluttu informaatio saadaan. (LoBiondo – Wood – Haber 2002: 303). Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelulomake jakaantuu kahteen osaan (Liite 1). Ensimmäisessä teema-alueessa kysyttiin vastaajan taustoihin liittyviä asioita ja toisessa coachingin käyttöön liittyviä kysymyksiä. Keskustelut muotoutuivat vapaamuotoisiksi ja teemoja käsiteltiin joustavasti ja lisäksi keskustelut laajentuivat varsinaisten lomakkeessa asetettujen kysymysten ulkopuolelle.

Tämän tutkimusten neljä teemahaastattelua tallennettiin Uudellamaalla vuoden 2014 keväällä. Haastateltavat arvottiin satunnaisotannalla. Heidän nimensä saatiin Suomen Coaching-yhdistyksen verkkosivuilta ja heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse ja sovittiin haastattelut kahviloihin ja yksi haastattelu tehtiin haastateltavan kotona. Haastatteluissa ei tullut katkoksia häiriötekijöiden takia. Ensimmäisessä haastattelussa oli haastattelua aloitettaessa ongelmia tallennusvälineiden kanssa. Haastattelija ei ollut varma tallentuuko puhe kun käytössä oli haastattelijalle uusia tallennusvälineitä. Tarkisteltuaan tekniikan toimivuuden, tallennus sujui kuitenkin moitteettomasti. Lisäksi haastattelijalla teki muistiinpanoja haastattelun aikana varmistukseksi tietojen tallentamisen. Voidaan todeta, että haastattelijan kokemattomuus vaikutti haastattelutilanteeseen negatiivisesti ensimmäisessä haastattelussa jännittämisenä ja haasteena keskittyä tilanteeseen. Kuitenkin varmistettiin, että kaikki tutkimukseen kuuluvat osa-alueet tulivat käsitellyiksi, vaikka keskustelu olikin rönsyilevää. Seuraavat haastattelut sujuivat ensimmäistä varmemmalla otteella ja pystyttiin käsittelemään aihetta varsin syvällisesti johdattelemalla keskustelija ennalta suunniteltujen teemojen lisäksi mielenkiintoisiin lisänäkökulmiin.

4.3 Aineiston analysointi - sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Erittely, yhtäläisyyksien ja erojen etsiminen ja tiivistäminen ovat sisällönanalyysissä tavallisia työskentelytapoja. Sisällönanalyysissa analysoidaan tekstiä tai tekstimuotoon muutettuja aineistoja joita voivat olla esimerkiksi kirjat, päiväkirjat, puheet, keskustelut tai kuten tässä tutkimuksessa: haastattelut. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata ilmiötä tiivistäen, jolloin tulokset kytkeytyvät laajempaan kontekstiin ja muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107–108) käyttävät sisällönanalyysi-termin ohella myös sisällön erittelyä. Sillä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttianalyysiä, jossa tutkitaan määrällisin menetelmin aineiston sisältöä. Voidaan esimerkiksi laskea valittujen sanojen

esiintymisen tiheyttä tietyissä dokumenteissa. Sisällönanalyysissa tarkoitetaan vastaavasti tekstin sanallista sisällön kuvailua. Siinä aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.) Tässä tutkimuksessa ei käytetä sisällönerittelyn menetelmää, koska sisällönanalyysi on menetelmänä tähän tutkimukseen paremmin soveltuva menetelmä.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116). Teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin pääperiaatteet ovat samat kuin aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Eroja syntyy tehtäessä abstrahointeja. Nimensä mukaisesti teorialähtöisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin empiirinen aineisto kytketään teoreettisiin käsitteisiin. Luokittelu johdetaan jostakin tietystä teoriasta tai käsitejärjestelmästä teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Siinä teoriasta tai käsitejärjestelmästä muotoillaan analyysirunko, joka ohjaa analyysin etenemistä. Käytännössä tutkimusaineistosta poimitaan runkoon kuuluvat asiat ja toisinaan myös seikkoja, jotka eivät kuulu runkoon. Analyysirunko on tutkimuksesta riippuen joko väljä tai tarkasti strukturoitu. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriasta nousevat teemat kuljettavat analyysia eteenpäin. Molemmissa analyysitavoissa edetään aineiston ehdoilla, mutta teoriaohjaavassa analyysissä teemat on ennalta määrätty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–98, 113.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta, koska se täytti parhaiten tutkimuksen asettamat tarpeet. Tutkimuksen teoreettiset käsitteet tuotiin siis esille jo valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Haastatteluista esiin nousevat merkitykset tulkittiin aiheesta aiemmin kootut tiedot ja tulokset huomioden.

Tämän tutkimuksen analyysi alkoi ajatuksen tasolla haastattelujen kuuntelemisesta. Kun haastattelut oli kuunneltu kahteen kertaan, aloitettiin litterointi, joka tehtiin miltei sanatarkasti. Jokainen haastattelu litteroitiin omalla värillään. Sen jälkeen kommentit siirrettiin teemoittaisiksi kokonaisuuksiksi. Näin tekstikokonaisuus muodostui värillisistä raidoista. Seuraavaksi poistettiin päällekkäiset kommentit, joissa käsiteltiin samaa asiaa erilaisin sanakääntein ja yhdistettiin haastattelut teemoittaisiksi kokonaisuuksiksi, näin syntyi ensimmäinen analyysitaso. Samalla poistettiin alussa käytetyt värikoodit ja syntyi yksi yhtenäinen tekstikokonaisuus. Tähän tekstiin jätettiin näkyviin haastateltavien eriävät mielipiteet, joita oli suhteellisen niukasti. Eroja löytyi esimerkiksi kysyttäessä arvioita coachingin ajallisesta kestosta ja kommenteinneissa siitä, tulisiko coachilla heidän mielestään olla omakohtaista esimieskokemusta tai kokemusta asiakkaan toimialalta. Tämän jälkeen aineistoa järjesteltiin vielä uudelleen, jotta luettavuus tulosten raportoinnissa parani. Seuraavassa vaiheessa analyysia syvennettiin vertailemalla tuloksia aiempaan tutkimukseen ja lopuksi tehtiin yhteenveto saavutetuista tuloksista ja johtopäätöksistä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jos tutkimus on luotettava, se tarjoaa totuudenmukaista tietoa siitä todellisuuden alueesta, johon tutkimuksessa etsitään vastausta (Puolimatka 2002, 466). Seuraavassa arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta Tynjälän (1991) luotettavuuskriteereillä, joita ovat vastaavuus, siirrettävyys, tutkimustilanteen arvointi ja vahvistettavuus. Vastaavuuden avulla voidaan määritellä sitä, miten tutkimuksessa on pystytty tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä haastatteluista. Siirrettävyydellä viitataan siihen, miten tutkimuksessa kerätty tieto voidaan siirtää toiseen yhteyteen. (Viitala 2014, 64). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen aineisto, menetelmät ja analyysi siten, että lukijat pystyvät arvioimaan tulosten siirrettävyyttä.

Kun arvioidaan tutkimustilannetta, vaihtelevuutta voi aiheuttaa tutkijaan liittyvät tekijät, ympäristötekijät, ilmiöön liittyvät tekijät tai tutkijan ja ympäristön suhteeseen liittyvät tekijät (Viitala 2014, 65). Kuten jo edellä mainitsin, ensimmäinen haastattelu ei sujunut täysin suunnitellusti. Jouduttiin keskittymään keskustelun alussa tallentamisen ongelmiin, joka saattoi häiritä haastateltavaa. Tutkijan kokemattomuus aiheutti epävarmuutta. Tällöin ei kaikilta keskustelun osin onnistuttu johdattelemaan haastattelua mielenkiintoiisiin lisäkysymyksiin kuten muissa haastatteluissa. Kuitenkin kaikki tutkimuksen onnistumiselle olennaiset kysymykset tulivat selvitettyiksi. Haastattelut tehtiin kahviloissa viikonloppuisin, joten ilmapiiri oli rento ja haastateltavat olivat varanneet tapaamisiin runsaasti aikaa. Haastattelut kestivät ajallisesti yhdestä kahteen tuntia. Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimuksen aiheesta ja keskustelut olivat rentoja ja vapaamuotoisia. Haastatellut coachit olivat haastateltavina avoimia ja välittömiä, joten heidän haastattelemisensa oli helppoa. Haastatteluista jäi mielikuva, että haastateltavat olivat vastauksissaan rehellisiä ja avoimia, vaikka myös melko arkaluonteisia aiheita käsiteltiin. Haastatteluissa kysyttiin runsaasti tarkentavia kysymyksiä. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavien kommentit tulisivat sillä tavoin ymmärretyiksi kuin haastateltavat olivat tarkoittaneet.

Tutkimuksessa pyrittiin huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Litterointi tehtiin tarkasti, aineistoon perehdyttiin huolellisesti kuunnellen haastattelut useaan kertaan ja kirjoitettua tekstiä pohdittiin arvioiden tavoitettiin juuri se, mitä haastateltavat tarkoittivat. Tulosten kirjoittamisessa pyrittiin rehellisyyteen ja aitouteen. Haastatteluissa päästiin aineiston kylläntymiseen ja haastateltaviin kuului miehiä ja naisia. Coachattavien haastattelemisen olisi saattanut tuoda tutkimukselle lisäarvoa. Tämä rajattiin kuitenkin tietoisesti pois tutkimuksesta, jotta tutkimuskokonaisuuden työmäärä säilyi sopivan kokoisena. Coachattavien haastatteluja ei arvioitu välttämättömäksi tulosten luotettavuuden kannalta. Olisi kuitenkin kiinnostava jatkotutkimusaihe verrata tämän tutkimuksen tuloksia coachattavien haastatteluihin perustuvaan tutkimukseen käyttäen samoja teemoja kuin tässä tutkimuksessa käytettiin. Tässä tutkimuksessa mukana olleet haastattelut tavoittavat jotain

olennaista coachauksesta ilmiönä, millaisena se näyttäytyy ja millaiset tekijät ovat suurimmassa roolissa sen vaikuttavuutta tutkittaessa. Tutkimuksessa avoimesti ja vilpittömästi kerrotut näkökulmat kääntyvät universaaleiksi ja niistä muodostuu tarina coachingista johdon valmentamisen menetelmänä.

5 TUTKIMUSTULOKSIA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin coaching-ammattilaisten näkemyksiä johdon coachingista johdon valmentamisen menetelmänä ja sitä, miten coachit kuvailevat coachingin vaikuttavuutta. Tarkastelussa olivat ne tekijät, jotka coachien mielestä edistävät tai haittaavat coachingin onnistumista ja miten coachit kuvailivat coachingin vaikuttavuuden ilmenemistä.

5.1 Vastaaajien taustoihin liittyvät teemat

5.1.1 *Coachien ammatilliset taustat*

Coachien koulutuksella ja taustalla saattaa olla vaikutusta coachingin vaikuttavuuteen (Joo 2005). Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytty näihin näkökulmiin, mutta koska tutkimuksen taustatiedot kuitenkin tukivat aiempaa tutkimusta aiheesta, tässä tarkastellaan lyhyesti myös coachien ammatillisia taustoja, jotka osoittautuvat monimuotoisiksi ja työkokemusta oli runsaasti. Kaikilla haastateltavilla coacheilla oli sertifioitu coaching-koulutus ja ikää haastateltavilla oli 45–55 vuotta. Haastateltavina oli yksi mies ja kolme naista. Kaikilla oli pitkä työhistoria ennen coachiksi siirtymistä. Kokemusta oli esimiestehtävistä, terapeutina toimimisesta, urheiluvalmentajan, kouluttajan tai konsultin tehtävistä tai näiden yhdistelmiä. Haastateltavilla oli joko ammattikorkeakoulu- tai korkeakoulututkinto tai useampien tutkintojen yhdistelmiä. Lisäksi haastatelluilla oli laajasti kursseja ja lisäpätevöitymistä coaching-aiheen ympäriltä. Kaikki haastateltavat olivat toimineet useita vuosia coachina ja he olivat totettaneet työssään sekä ryhmä- että yksilöcoachingia. Kahdella haastateltavalla oli kokemusta myös life-coachingista. Yksi haastateltavista toimii suuressa coaching-yrityksessä ja kolme yhden tai kahden hengen yrityksessä. Kahdella oli toinen ammatti coachauksen rinnalla ja kaksi teki pelkästään coaching-työtä. Kaikki haastatellut kuvasivat siirtymistä coachiksi luonnolliseksi jatkumoksi edellisistä tehtävistä. He kuvasivat coachingia itselleen ominaisena tapana tehdä johdon valmennustyötä. Yhtä haastateltavista oli pyydetty coaching-yritykseen töihin, koska tiedettiin että hänellä oli siitä jo pitkä kokemus. Muut kolme haastateltavaa olivat omatoimisesti siirtyneet coacheiksi.

Washlyshyn on tutkinut sitä, mitkä ominaisuudet coachissa ovat arvostettuja. Hänen tutkimustensa mukaan coachia valittaessa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat coachin suorittama psykologinen tutkinto, kokemus liiketoiminnasta ja coachin maine. Lisäksi tärkeää on coachin kyky luoda vahva suhde coachattavaan, ammattimaisuus ja selkeiden

coaching-metodien käyttäminen. Kaikilla coacheilla ei tarvitse olla psykologista tutkintoa. Coachilta kuitenkin edellytetään tiettyjä psykologisia ominaisuuksia kuten kärsivällisyyttä, empatiaa, vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella, kykyä mukautua, analyyttistä ongelmanratkaisukykyä, luovuutta ja huumoria. (Wasylyshyn 2003.) Tämän tutkielman tulokset tukevat näitä näkemyksiä.

Haastateltavat arvioivat, että Suomessa johdon coachit ovat usein opiskelleet psykologiaa ja että coacheilla on työkokemusta joko terapeuttina toimimisesta tai johtamiskokemusta tai toisinaan näitä kaikkia ennen coachiksi siirtymistä. Kuitenkin he totesivat, että coacheilla on erilaisia koulutustaustoja ja työhistoria ja näin kuuluukin olla. Siten jokaiselle asiakkaalle löytyy sopiva coach. Haastateltavat toivoivat, että asiakkaat löytäisivät sertifioidut coachit. Näin toiminnan laatu pysyisi korkeana. Hyvää coachia kuvattiin kärsivälliseksi, empaattiseksi, hyväksi kuuntelijaksi, mukautuvaksi, analyyttiseksi, luovaksi ja humoristiseksi ja hänellä on erinomaiset vuorovaikutustaidot. Nämä eivät vaadi tiettyä koulutustaustaa, mutta johtamiskokemuksen ja psykologian opintojen arvioitiin edistävän coachingissa onnistumista.

Haastateltavat myös arvioivat, että johdon coachingissa toimivien aiempi työura on useimmiten pitkä - nuorimmat aloittavat coachit arvioitiin noin 40-vuotiaiksi ja elämäkokemusta pidettiin hyödyllisenä työssä onnistumisen kannalta.

Asiakkaat usein ilmaisevat arvostavansa coachin kokemusta ja näkemystä johtamisesta ja toisinaan myös toimialasta. Erityisesti elämäkokemusta pidettiin tärkeänä coachin ominaisuutena, jolla haastateltavat viittasivat samoihin asioihin kuin Washylyshyn omassa tutkimuksessaan (Washylyshyn 2003). Haastateltavien mukaan elämäkokemus, kuten johtamiskokemuksin auttaa coachia ymmärtämään asiakkaan tilanteita ja lisää coachin tietoa siitä, miten erilaiset ratkaisut voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Pidettiin tärkeänä osata olla provosoitumatta tai hätkähtämättä erilaisissa tilanteissa. Empatia ja korrektius ovat tärkeitä työkaluja. Kuten jo edellä mainittiin, johtamiskokemusta pidettiin coachin työssä onnistumista edistävänä tekijänä. Kokemusta samalta toimialalta coachit eivät pidetty välttämättöminä, vaikka todettiin asiakkaiden näin toisinaan ensin ajattelevan. Myös Virolaisen väitöskirjassa todetaan, että useinkaan coachilla ei ole liiketoiminnallista tietoa, jota siirrettäisiin korkeassa johtoasemassa olevalle coachattavalle johtajalle. (Virolainen 2010 63–64; 74; 148–150.) Ihmisten johtaminen noudattelee aina samoja periaatteita toimialasta riippumatta, haastateltavat pohtivat. Yksi coacheista mainitsi, että johtamiskokemukseen ei ole kuitenkaan välttämätöntä, koska coaching ei nimenomaan ole valmiiden ratkaisujen tarjoamista.

”Kaikenlainen kokemus laajentaa näkemystä niin työelämän kuin yksityiselämänkin ymmärtämiseen, kun pumpulissa kukaan ei kuitenkaan pysty kasvamaan.”

Myös Louhelaisen pro gradu-työssä (2013) todettiin, että coachattavat arvostavat coachin kokemusta toimialasta, asiakassuhteista, liiketoiminnasta ja luonnollisesti coachingista itsestään (Louhelainen 2013, 60–65).

5.1.2 Erilaiset johdon valmentamisen menetelmät täydentävät toisiaan

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat käyttäneet tai käyttävät työssään edelleen coachingin rinnalla työohjauksen, konsultoinnin, mentoroinnin ja sparrauksen menetelmiä. Lisäksi yksi haastateltavista toimii myös urheiluvalmennuksen ja psykoterapian parissa ja yksi tekee myös lifecoachingia. Haastateltavien mielestä on luontevaa pitää johdon kehittämisen menetelmiä toisiaan täydentävinä ja jokaiselle menetelmälle on oma ominaisin tilanteensa, jossa siitä on eniten hyötyä. Eri johdon valmentamisen menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai peräkkäin, tärkeintä on löytää kuhunkin tilanteeseen paras ratkaisu, haastateltavat painottavat. Coachingissa käytetään osittain samoja taustateorioita, lähestymistapoja ja toimintoja kuin sitä lähellä olevissa menetelmissä (Virolainen 2010; Joo, ym. 2012).

Coachien mielestä coaching tunnetaan menetelmänä jo melko hyvin, mutta täysin tarkkaa tietoa coachingin sisällöistä on harvalla. Coachingin nuoruus johtamisen valmentamisen menetelmänä nähtiin toisaalta hyvänä ja toisaalta huonona asiana. Coachit pitivät valitettavana, että nykyään monenlaisia koulutuksia saatetaan markkinoida valmennuksena tai coachingina, vaikka ne eivät varsinaista coachingia ole. Haastateltavien mielestä tämä voi hämmentää asiakkaita ja voi myös syntyä vääriä käsityksiä. Heidän mielestään valmennuksen arvo laskee jos nimikettä käytetään harkitsemattomasti. Toisaalta coachingin nähtiin kiinnostavan asiakkaita toisinaan juuri sen uutuusarvon takia.

Haastateltavat kertoivat termisekaannuksia sattuvan toisinaan. Valmennus-termiä pidettiin käyttökelpoisena coaching-termin suomennoksena ja he käyttivät sitä itse puheessaan. Parpei on nähnyt valmennus-termin ongelmana sen, että valmennus voidaan mieltää taitojen ja kompetenssien valmennukseksi, kun coachingissa on kokonaisvaltaisempi ote (Parpei 2008, 4–5). Räsänen (2007 15–16) mukaan valmennusta voidaan käyttää coachingin suomennoksena, vaikka se kattaa laajemman alan kuin coachingilla tarkoitetaan.

Kouluttamista kutsutaan haastateltavien mukaan toisinaan valmennukseksi tai coachingiksi, vaikka koulutus eroaa oleellisesti coachingista. Koulutus toimii yksisuuntaisesti kouluttajan siirtäessä tietoa koulutettaville. Johdon coachingissa pyritään siihen, että coachattava itse löytää omaa toimintaansa koskevat vastaukset. Usein coaching on kahdenvälistä, kun taas koulutus järjestetään useimmiten ryhmille. (Virolainen 2010 73–74; 164–16.) Haastateltavat pitivät coachingille ominaisena juuri tätä coachattavan aktiivista roolia, joka kouluttamisesta puuttuu. Coachingin keskeisin päämäärä on auttaa

coachattavaa itse löytämään omaa kehittymistään ja toimintaansa koskevia ratkaisuja (Salomaa 2017; Virolainen 2010, 57–58, 226–227).

Moni haastateltavista oli toiminut myös konsultointitehtävissä. Verratessaan coachingia konsultointiin, he pitivät tärkeänä, että coachingissa vastuu päätöksistä ja etenemisestä on coachattavalla. Yksi haastateltavista painotti, että tämä on tärkeää erityisesti siksi, että johdon valmentajalla ei voi olla koskaan täydellistä kuvaa tilanteesta, joten coachattava itse on oman tilanteensa paras asiantuntija. Hän lisäsi vielä, että myös sitoutuminen päätöksiin on vahvaa ja pysyvää, koska ne ovat itse asetettuja. Substanssiosaimisen kehittämiseen coaching ei suoraan osallistu, tätä painottivat kaikki haastateltavat ja siksi konsultointia pidettiin täysin eri asiana kuin coachingia, kuten Virolainenkin toteaa (2010). Tavallisesti coachilla ei ole liiketoiminnallista tietoa, jota siirrettäisiin korkeassa johtoasemassa olevalle coachattavalle johtajalle (Virolainen 2010 63–64; 74; 148–150). On kuitenkin huomattava, että liikkeenjohdon konsultointiakin on monenlaista, haastateltavat toteavat. Virolaisen (2010) mukaan osa konsultoinnin muodoista eroaa oleellisesti coachingista esimerkiksi silloin, kun konsultti tilataan ratkaisemaan jokin yksittäinen ongelma organisaatiossa. Prosessikonsultoinnissa on eniten yhtäläisyyksiä coachingin kanssa. Siinäkin asiakas on aktiivisessa roolissa ja asiakkaan ajattelu korostuu. Prosessikonsultoinnissa tarkastelun keskiössä on organisaation, osaston tai ryhmän kehittäminen ja sitä pidetään johdon coachingia ongelmanratkaisukeskeisempänä kehittämismenetelmä. (Virolainen 2010 65–66; 74; 152–155.)

Kaikki haastateltavat painottivat myös, että coaching ei ole myöskään terapiaa, vaikka se voikin olla omalla tavallaan terapeutista. Molemmissa lähtökohtana on luottamus. Kaikille coachattavat olivat olleet tilanteessa, jossa coachingista oli haettu sitä apua, jota oikeastaan tulisi hakea terapeutilta. Silloin asiakas ohjataan eteenpäin hakemaan apu oikeasta paikasta. Aivan kaikki eivät siis ole coachattavissa, he pohtivat.

”Esimiestasolla voi kyllä olla tilanne, ettei ookaan ketään, kenen kanssa asioita voi pohtia syvällisesti ja luottamuksellisesti. Että on se tietysti aika terapeutista, kun on sitten se keskustelukumppani, jolle voi kertoa ihan kaiken. Mutta terapia eroaa coachingista monella tapaa, vaikka luottamus on kuitenkin se yhteinen elementti”

Terapiassa ja coachingissa lähdetään liikkeelle eri asetelmista. Terapian päämäärä on korjata jo syntyneitä vaurioita, kun johdon coachingissa pyritään auttamaan mieleltään terveen henkilön työssä kehittymistä. Terapia toimii myös lähinnä yksilönäkökulmasta. Sen kustantaa yksilö yhteiskunnan tukemana, kun taas coaching on tavallisesti organisaation kustantamaa ja päämääränä kehittää yksilön kehittymisen kautta organisaation suorituskykyä. Toisaalta on huomattava, että coachingissa on myös kyse psykologisten perustarpeiden tyydyttämisestä, mutta kysymyksessä ei kuitenkaan ole terapia. (Virolainen 2010, 61–63; 74; 146–148.)

Haastateltavat kuvailivat mentoroinnin monella tapaa eroavan coachingista. Mentoroimista pidettiin ulkoajautuvana johtamisen kehittämisenä, jossa omakohtaisella kokemuksella on sijansa. Haastateltavat kuvaavat mentoria kokeneemmaksi henkilöksi, jonka tehtävänä on edistää vähemmän kokeneen henkilön kehittymistä. Tiedonsiirto on oleellista mentoroinnissa. Virolainen (2010) kuvaa mentorointia samaan tapaan. Tyypillisesti mentori ja oppija, jota voidaan kutsua aktoriksi, ovat samasta organisaatiosta. Johdon coachingissa coach tulee tavallisesti organisaation ulkopuolelta. Mentorointi voi muodostua luonteeltaan henkilökohtaisemmaksi kuin johdon coaching, joka on ammatillisempaa. (Virolainen 2010, 67–69 ;74; 155–157.)

”Mentoroimista voi kuvata kisälli-mestari-periaatteella toimivana tapana kehittää työn tekemistä. Siinä valmiiksi pureskeltua tietoa viedään eteenpäin.”

Työnohjausta haastateltavat kuvasivat kehittämisenä, joka liittyy ohjattavan työhön ja työssä kehittämiseen sekä työhyvinvointiin. Haastateltavien mukaan työnohjausta on käytetty perinteisesti sosiaali- ja terveysalan tehtävissä ja sen nähtiin melko voimakkaasti leimaantuneen siihen. Lisäksi kaikki arvioivat työnohjauksella olevan ongelmakeskeinen maine. Samansuuntaisia tuloksia on saatu Parpein (2008) tutkimuksessa (Parpei 2008, 28.) Työnohjausta pidetään coachingia lähimpänä olevana menetelmänä. Sekaannusta on aiheutunut siitä, että toisinaan työnohjaajat ovat tarjonneet palvelua, joka on todellisuudessa coachingia ja toisaalta myös jotkut coachit ovat tarjonneet palveluita, jotka täyttävät paremminkin työnohjauksen määritelmän. Eroja löytyy esimerkiksi menetelmien juurissa, työnohjaus ammentaa sosiaali- ja terveysalan näkökulmista, kun taas johdon coaching liiketoiminnan periaatteista. Työnohjaus kestää tavallisesti pidempään, noin 1–3 vuotta. Johdon coaching on kestoaltaan tavallisesti alle vuoden mittaista. Johdon coachingissa coach on yhteydessä coachattavaan coaching-sessioiden välissä kun taas työnohjauksessa ei tavallisesti näin toimita. (Virolainen 2010 69–71; 74; 157–161.)

Haastateltavien mielestä johdon coachingilla on useita yhteneviä piirteitä sen lähelläolevien menetelmien kanssa, kuten Salomaa (2017) ja Virolainen (2010) tutkimuksissaan toteavat. Haastateltavien mielestä hyvä coach tiedostaa tämän ja hyödyntää muita menetelmiä työssään luontevasti. Toisinaan erot ja yhtäläisyydet eri käsitteiden välillä ovat selkeitä, toisinaan miltei olemattomia. Siten käsitteet kietoutuvat toisiinsa ja niitä käytetään toistensa synonyymeinä niin liike-elämässä kuin akateemisissa kirjoituksissakin. Myös niiden käyttötarkoitus voi vaihdella. Tämä juontuu siitä, että johdon coachingissa on käytössä osin samoja taustateorioita, lähestymistapoja ja toimintoja kuin sitä lähellä olevissa menetelmissä. (Virolainen 2010, 222; Feldman & Lankau 2005.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat totesivat coachingia pidettävän edistyksellisten esimiesten työkaluna. Lisäksi heidän mielestään coaching on luonteeltaan tavoitteellisempaa kuin muut

menetelmät. Tämä juontuu siitä, että coachingin lähtökohtana on oman toimintaympäristön, oman johtamistavan ja johtamismenetelmien ja itsetuntemuksen kehittäminen kokonaisvaltaisesti, haastateltavat painottavat.

Yksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että jos asiakas haluaa ehdottomasti kuulla selkeitä toimintavaihtoehtoja omaan ongelmaansa, silloin coachilla pitää välttämättä olla hyvä asiantuntemus kyseessä olevasta aiheesta. Tällöin lähestytään sparrausta, joka on prosessina lyhytkestoisempi kuin coaching, coaching on virallisempaa ja siinä käytetään enemmän harjoituksia ja välitehtäviä coachingiin verrattuna, haastateltavat kuvailevat. Virolainen (2010) määrittelee sparrauksen samaan tapaan ja huomauttaa, että joissakin yhteyksissä johdon kehittämisen harjoittajat käyttävät nykyään termiä coaching siitä, mistä aikaisemmin käytettiin termiä sparraus. Toisinaan sparrausta käytetään johdon coachingin työkaluna. Sparraus on tavanomaisesti ajallisesti lyhyempi prosessi kuin johdon coaching. (Virolainen 2010 73–74; 164–165.)

Kaikkien coachien mielestä eri johdon kehittämisen menetelmien tuntemuksesta ja käyttökokemuksesta on etua coachin työssä. He korostivat coachingin hyvää mainetta johdon kehittämisen menetelmänä. Coachingia pidetään sekä arvokkaana että tehokkaana tapana toimia. Coachien mielestä coach muokkaa usein coaching-menetelmää jonkin verran itselleen ja tilanteeseen sopivaksi. Coach voi myös pitää coachingin rinnalla muita menetelmiä asiakkaan ja oman taustansa mukaisesti. Kaikki coachit painottivat vahvasti, että coachingissa tietyn kehyksen sisällä kuitenkin toimitaan aina.

”Coachingia pidetään hienona juttuna ja etuoikeutena. Siitä voidaan olla kateellisiäkin. Että kun työkaverille siihen on annettu mahdollisuus eikä itse olla päästy mukaan – että sitten harmittaa. Ja sitä pidetään myös taloudellisesti merkittävänä panostamisena kehittämiseen, että se osoittaa myös arvostusta.”

5.2 Coachingin tyypilliset piirteet johdon valmentamisen menetelmänä

Coachingia on luonnehdittu prosessimaiseksi johdon valmentamisen menetelmäksi. Parpei (2008) ja Salomaa (2017) luonnehtivat coachingia prosessinohjausmenetelmäksi, jonka kohteena ovat kehitymis- ja tavoitteensaavuttamisprosessit. Coachin vastuulla on pitää prosessi oikeassa suunnassa ja keskustelu oleellisissa asioissa. Coachingin prosessimainen luonne näyttäytyy esimerkiksi coachingin vaikuttavuuden arviointia tarkasteltaessa. Kirkpatrickin mallissa koulutusta arvioitaessa, tai tässä tapauksessa johdon kehittämisen menetelmää arvioitaessa, on luotettavuus parhaimmillaan silloin, kun mitataan erityisesti johdon kehittämisessä käsiteltäviä asioita verrattuna asetettuihin oppimistavoitteisiin. (Kirkpatrick 2005.) Tässä tutkielmassa kävi ilmi, että coaching rakentuu käytännössä juuri tähän tapaan. Siinä asetetaan henkilökohtaiset, tai kolmikantacoachingissa

myös organisaation tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan väliajoin ja tehdään myös loppuarviointia. Haastateltavien mielestä coachingissa on myös aina selkeä alku ja loppu ja se viedään päätökseensä, vaikkakin rinnakkaisia menetelmiä käytettäisiin tukena, tai niistä olisi lähdetty liikkeelle. Coachingiin voidaan joskus myös palata myöhemmin, vuosienkin päästä. Prosessissa on haastateltavien mukaan erilaisia vaiheita ja he korostivat erityisesti sykäyksittäistä kehittymistä oivallusten kautta. Tärkeänä pidettiin sitä, että vaikka coaching muotoutuu aina omanlaiseksi, se on aina määrämuotoista ja tavoitteellista. Coachaus voi saada erilaisia muotoja, mutta yhteistä erilaisille toteutustavoille on suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus (Virolainen 2010, 212). Coachingin vaikutukset jatkuvat aina prosessin jälkeen ja sitä pyritään myös aktiivisesti tukemaan. Pyritään synnyttämään hyvien vaikutuksien jatkuva kehä, coachit kuvailevat. Haastateltavat kuvasivat coachingia siis aikaan sidottuna kehämäisenä prosessina, johon voidaan palata uudelleen ja oppiminen kumuloituu prosessissa samaan tapaan kuin Raivolan, Valtosen ja Vuorensyrjän (2000, 11–17) koulutuksen vaikuttavuuden prosessimallissa, joka esiteltiin tarkemmin edellä.

Coachingissa luodaan yksilölle potentiaalia hyödyntää oppimaansa ja sitä kautta käyttäytyminen työssä ja myös vapaa-ajalla voi muuttua kuten edellä esitellyssä Raivolan, Valtosen ja Vuorensyrjän (2001, 11) kuvaamassa koulutuksen vaikuttavuuden prosessimallissa. Tässä rakennemallissa kehystekijät ovat panoksia, joilla on mahdollisuus joko edistää tai jarruttaa oppimisprosessia. Tässä tutkimuksessa niitä tarkastellaan jälempänä coachingin vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä ja oppimisen tuotoksia ja yksilön potentiaalın käyttöä tarkastellaan coachingin vaikuttavuuden ilmenemismuotoja tarkasteltaessa. Raivolan ym. (2001) mallissa potentiaaliin liittyy yksilön oppimisen kehittymismahdollisuus. Oleellista on vuorovaikutuksellisuuden tärkeä rooli, joka on myös coachingissa keskeistä. Kollektiiviset oppimistuotokset ja yksilön hyödynnetty potentiaali voivat kasautua ja ne vaikuttavat kehystekijöihin. Raivolan ym. (2000) prosessimallissa korostuu se, että oppiminen nähdään kehämäisenä ja sillä on aina vaikutuksia, vaikka ne eivät näkyisikään työpaikalla. (Raivola, Valtonen, Vuorensyrjä 2001.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tämä malli on omiaan kuvaamaan coaching-prosessia, kun se muokataan kuvaamaan coachingia johdon kehittämisen menetelmänä organisaatioympäristössä. Kirkpatrickin (2000) mallista tämä keskeinen kehämäisyyden idea puuttuu, se on yksisuuntainen ja siinä oppiminen voi pysähtyä. Coachingissa oppimisen kehämäisyys voidaan sanoa olevan coachingin avulla saavutetun oppimisen tarkastelun keskiössä - coaching tuo yksilölle potentiaalia hyödyntää oppimaansa ja sitä kautta sekä työ-ikäikäyttäytyminen ja myös siviilikäyttäytyminen voi muuttua ja kehittyä jatkuvana kumuloituvana prosessina. Haastateltavat nimenomaan kuvasivat onnistunutta coachingia siten, että coachattava oppii tarkastelemaan tilannettaan analyttisesti itsensä ulkopuolelta. Coachattava oppii tekemään tietoisia analyttisiä valintoja, joiden seurauksia hän pystyy objektiivisesti arvioimaan ja taas oppimaan uutta tekemistään ratkaisuista.

5.2.1 *Coachingiin lähdetään usein muutostilanteista*

Johdon coachingia ostavien asiakkaiden taustoja on tutkittu niukanlaisesti. Kuitenkin tiedetään, että kansainväliset ja globaalit yritykset ovat merkittävä asiakasryhmä ja että kansainväliset yritykset ovat myös tuoneet coachingia Suomeen. Jatkuvat muutokset ovat työelämässä tavallisia ja coachingia pidetään hyvänä työkaluna muutoksen johtamiseen. (Harmaja & Hellbom 2007, 220–221.) Alkutilanteet ovat haastateltujen coachien mukaan varsin vaihtelevia, samoin tavoitteet. He kertovat asiakkaita löytyvän sekä yhden henkilön yrityksistä että kansainvälisistä pörssiyrityksistä. Haastateltavien mukaan alkutilanteissa on asiakkaalla aina joku selkeä tavoite, joka halutaan saavuttaa. Yleensä coachattava on hyvin motivoitunut kehittymään, mutta poikkeuksiakin löytyy. Tavoitteet voivat olla hyvin erilaisia, erilaisilta alueilta tai erisuuruisia, haastateltavat kuvailevat.

Coachingiin hakeudutaan toisinaan omatoimisesti, toisinaan organisaation henkilöstöpäälliköt tai esimiehet voivat ohjata keskijohtoa coachingiin. Jos coachattava antaa luvan, ollaan yhteydessä esimieheen coachausta aloitettaessa. Tällöin voidaan selvittää eri osapuolille, mistä coachingista on kyse ja mitä sillä saadaan aikaan. Samalla sovitetaan erilaiset tavoitteet yhteiseksi kokonaisuudeksi. Toisinaan organisaatiossa tiedetään yleisesti että coachingia käytetään työn tekemisen tukena. Toisinaan muutama organisaatiossa tietää coachingin käytöstä ja toisinaan kukaan muu kuin coachattava ei tiedä coachingista.

Lähtötilanteessa asiakkaalla voi olla jokin haaste, johon haetaan ratkaisua. Usein oman roolin tai tekemisen fokus on jollain tavalla kadoksissa. Keskijohdossa koetaan usein johtamistyhjiö, jolloin omasta organisaatiosta ei saada toivottua tukea, coachit kuvailevat. Tilanne voi johtua esimerkiksi jostain muutoksesta, jota coachattava itse ei ole toivonut. Esimerkiksi organisaatiomuutokset ja uusi tehtäväkuva voivat olla tällaisia tilanteita, joissa hallinnan tunne tai fokus voi heiketä. Voi syntyä myös tarve coachingiin silloin, kun tartutaan omasta halusta kokonaan uuteen tehtävään ja rooli ei tunnu vielä haltuun otetulta. Esimerkiksi asiantuntijasta johtajaksi kasvamiseen haetaan usein tukea. Muutos-
tahdin kasvaminen työelämässä on Harmajan ja Hellbomin mukaan yksi syy coachingin suosion kasvuun ja toisaalta se, että coaching on hyvä työkalu muutoksen johtamiseen (Harmaja & Hellbom 2007, 220–221). Kompleksisuus ja nopeus tuovat mukanaan uudenlaisia johtamisen haasteita. Johtaminen on muuttumassa valvonnasta ja käskykulttuurista kohti tukemista ja sparrausta. Organisaatioiden hierarkiatasot ovat madaltuneet samalla kun tietointensiivinen työ kasvaa. Näin itseohjautuvuudesta on tullut tärkeää työn tekemisen tapa kaikilla organisaatiotasoilla. Coaching antaa työkaluja valmentamaan työotteeseen ja selventää esimiehen roolia suhteessa alaisiinsa. On myös nähtävissä, että sidos yrityksen ja henkilökunnan välillä on löyhentynyt, työntekijä vaihtaa helposti yritystä. Jotta tasokas työvoima pysyisi, on heitä sitouttaakseen investoitava henkilön kehittymiseen. Toisaalta on tärkeää tarkastella myös työelämän ja yksityisen tasapainoa.

Coaching voi olla väline tämän tasapainon tutkimiseen ja edistämiseen. (Räsänen 2007, 212.)

5.2.2 *Coachingin etenemisen tavat*

Coaching etenee aina vaiheittain. Aloituskeskustelussa kartoitetaan tilannetta ja arvioidaan olisiko coachauksesta tässä tapauksessa hyötyä, haastateltavat kertovat. Monet asiakkaat tietävät jo coachingista perusasiat etukäteen, mutta käsitys menetelmästä tarkentuu alkukeskusteluissa. Onkin tärkeää, että asiakas tietää mahdollisimman tarkasti, mistä coachauksessa on kysymys.

”Siitä on sitten hyvä mennä eteenpäin kun asetelma on kaikin puolin selkeä”

Coachingin ensimmäisessä vaiheessa tehdään aina sopimus, jossa coachingiin liittyvistä asioista sovitaan kirjallisesti. Äärimmäisen harvoin käy niin, että sopimukseen ei päästä. Tilanne voi olla tällainen esimerkiksi silloin, jos oltiin hakemassa enemmän terapian kaltaista palvelua. Sopimuksessa määritellään coachingin tavoitteet, aikataulut, luottamuksellisuus ja hinta. (Virolainen 2010, 108–114.) Haastateltavien mukaan kehämäinen prosessin liikkeellelähdössä olennaisinta on luottamus. Coaching perustuu luottamukseen ja tulokset jäävät vajaiksi jos luottamusta ei ole. Salomaan (2017) väitöskirjatutkimus tukee tätä näkemystä. Siksi prosessissa aivan ensimmäiseksi valitaan sopiva coach.

”Katsotaan onko kemiat yhteensopivat, kysytään ihan suoraan asiakkaalta”.

Coachit kertoivat, että jos organisaatio kustantaa coachingin, aluksi käydään aina kolmikantakeskustelu. Kolmikantakeskustelussa ovat mukana esimies, coachattava ja coach ja keskustelussa käydään läpi eri osapuolten tavoitteet ja odotukset. Niistä muodostetaan yhteinen kuva siitä, mitä ollaan tavoittelemassa ja tarkistetaan onko coaching juuri tähän tilanteeseen soveltuvin menetelmä tai käytetäänkö rinnan muita johdon kehittämisen menetelmiä.

Toisessa vaiheessa tehdään alkutilanteen kartoitus, jossa coach keskustelee tarkemmin coachattavan taustoista ja tilanteesta. Alkutilanteen kartoituksen sisältö vaihtelee coachin lähestymistavan ja koulutuksen mukaan. Tässä vaiheessa voidaan tehdä testejä ja yhteenvedo coachattavan tiedoista, taidoista, motivaatiotekijöistä, johtamistyylistä, työhistoriasta, tilanteesta ja tavoitteista myös yksityiselämässä. (Virolainen 2010, 108–114.) Tässä

vaiheessa coach muodostaa käsityksen coachattavan motivaatiosta, joka on coachingin onnistumista ajatellen hyvin keskeinen tekijä, haastateltavat pohtivat.

Kolmannessa vaiheessa laaditaan tarkempi kehitymissuunnitelma, jossa coach auttaa coachattavaa asettamaan tavoitteita coachingille sekä laatimaan suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Tässä kohdin tarkastellaan usein coachattavan vahvuuksia ja kehittämistarpeita ja laaditaan aikataulut ja tavat tarkastella etenemistä. (Virolainen 2010, 108–114.)

Neljännessä, toteuttamisvaiheessa, voidaan vielä tarkistaa suuntaa, tehdään arvioita ja pohditaan, mitä on saavutettu ja millä askelilla edetään eteenpäin. Toisinaan tavoitteita muutetaan tai lisätään rinnalle toisia menetelmiä tai tehdään muita muutoksia. Coachingin päättyessä kolmikantakeskustelussa käydään läpi saavutetut tavoitteet, niiden tasoa arvioidaan ja tehdään suunnitelmia myös siitä, miten jatketaan coachingin jälkeen. (Virolainen 2010, 108–114.) Voidaan laatia myös coachingin jälkeinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Siinä voidaan tarkastella omien tavoitteiden lisäksi sitä, miten esimies voi tukea tavoitteiden saavuttamista jatkossa. Näin kehittymisestä tulee suunniteltu ja hyvin sitouttava jatkumo varsinaisen coachauksen jälkeenkkin. Joskus, tosin varsin harvoin, asiakas palaa coachattavaksi uudelleen myöhemmin. Yksi haastateltavista pohtii, että esimiestyössä on aina varaa kehittyä, joten palaaminen coachattavaksi tai pitkäaikainenkin coachingprosessi voi olla paikallaan.

”Tuskin niin hyvää esimestä onkaan, että voidaan sanoa, että nyt ollaan tultu täysin valmiiksi ja missään ei enää ole kehittämisen varaa.”

Jos yksilöcoachingin kustantaa asiakas itse, on prosessi vapaampi ja asiakas asettaa itse kaikki tavoitteensa ja arvioi itse omaa edistymistään yhdessä coachin kanssa. Kolmikantacoachingissa prosessi on ennustettavampi, haastateltavat kuvailevat. Coachingia tehdään usein myös ryhmille, jolloin saadaan myös vertaistuki käyttöön. Toisaalta ryhmäcoachingissa tulokset eivät välttämättä muodostu niin syvällisiksi kuin yksilöcoachingissa. Luottamuksen taso voi jäädä ryhmässä matalammaksi, mikäli osallistujista tulee varovaisempia kertomaan syvimpiä tuntojaan. Ryhmäcoachingiin osallistujat voivat olla joko samasta tai eri organisaatioista. Menetelmä valitaan aina tilanteen ja tarpeiden mukaan ja molemmissa on omat vahvuutensa.

Kuten jo edellä mainittiin, coachit näkevät coachingin prosessina, johon kuuluu monenlaisia muutoksia, kuten esimerkiksi rinnakkaisten menetelmien käyttäminen. Tätä näkemystä tukee myös Salomaan (2017) väitöskirjatutkimus.

”Joskus on aloitettu asiakkaan toimesta jollain muulla johdon valmentamisen menetelmällä, vaikka sparraamalla ja sitten päädytäänkin vaihtamaan menetelmä coachingiksi kun se sopiikin sitten tilanteeseen paremmin.”

Samalla tavalla voidaan yhdistää yksilö- ja ryhmäcoachingia peräkkäisinä tai päällekkäisinä tapahtumina, haastateltavat kertovat. Ryhmäcoachingista voidaan myös siirtyä yksilöcoachingiin tai toisinpäin jos tämä huomataan tarpeelliseksi. Coachit muistuttavat, että jos lähdetään yksilöcoachingista liikkeelle, prosessi viedään aina loppuun asti, koska se on yksi yhtenäinen kokonaisuus. Kaikki haastateltavat coachit kertoivat tekevänsä sekä ryhmä- että yksilöcoachingia joko erikseen tai yhdessä. Yksi haastateltavista painottaa, että jos yhdessä organisaatiossa tehdään sekä yksilö-, että ryhmäcoachingia, coachien täytyy olla aina eri henkilöitä, vain siten luottamus ja fokus säilyvät.

Voi käydä myös niin, että coachingin aikana coachattavan tilanne työssä tai hänen henkilökohtaiset tavoitteensa voivat muuttua siten, että coachinginkin tavoitteet voivat muuttua, haastateltavat kertovat. Siksi on tärkeää, että tilannetta tarkastellaan väliajoin. Jo ennen loppukeskustelua pysähdytään pohtimaan onko tavoitteeseen päästy ja onko tavoite edelleen sama ja toisinaan tavoitetta muutetaan kesken prosessin.

”Kaikissa johdon valmentamisen menetelmissä muutos on aina mukana oleva elementti.”

Kaikki coachit kuvasivat coachingia erinomaiseksi prosessimaiseksi vuorovaikutuksen syventämisen menetelmäksi ja haastateltavien mielestä se sopisi nykyistä laajempaan käyttöön esimerkiksi kasvatuksen ympäristössä tai ylipäätään mihin tahansa, missä on sosiaalista vuorovaikutusta. Coachingia ei sido tiukasti tietyt menetelmät tai tekniikat, siksi se on luonteeltaan enemmänkin tapa toimia dialogissa (Parpei 2008).

5.2.3 Coachingin ajallinen kesto

Tässä tutkimuksessa haastateltavat arvioivat, että coachingin pituus vaihtelee puolesta vuodesta vuoteen asiakkaasta riippuen. Haastateltavien arvioiden mukaan tapaamisia on keskimäärin noin 4-8. Ensin tavataan intensiivisemmällä tahdilla, jonka jälkeen frekvenssi harvenee. Joidenkin asiakkaiden kanssa voi olla vain neljä tapaamista, mutta joskus tapaamisia kertyy viisitoista. Virolaisen väitöskirjan mukaan coaching-prosessi kestää tyypillisesti 6–9 kuukautta (Virolainen 2010, 108–114). Haastateltavien mukaan tapaamiset kestävät yleensä pari tuntia ja tapaamisiin väliä pidetään noin kuukausi. Tänä aikana asioita ehditään pohtia kunnolla ja toisaalta edellisen tapaamisen aiheet ovat vielä tuoreessa muistissa.

”Aika usein kuuteen-kahdeksaan kuukauteen päädytään ja kuukausi on hyvä tapaamisväli, korkeintaan. Joskus olosuhteiden pakosta tapaamisten välistä on tullut pidempi. Silloin oon huomannut, että asiakas ei enää muistakaan missä mennään... fokus jotenkin liukuu käsistä ja joudutaan kertaamaan asioita”.

Kehittyminen tapahtuu tapaamisten välillä tehtävien välitehtävien avulla. Jos menetelmä on asiakkaalle tuttu, voi jopa yksikin kerta riittää ja joskus coachataan uudelleen vuosien päästä. Coachin näkökulmasta yksilöcoachingia voi tehdä kahden tai korkeintaan kolmen asiakkaan kanssa päivässä.

5.2.4 Coachingin omaleimaiset piirteet

Coaching on oivalluttava ja aktivoiva menetelmä. Carlsson ja Forssell (2008, 43–46) kuvailevat johdon coachingia toimintana, joka pyrkii aktivoimaan coachattavan omaa ajattelua ja toisaalta myös toimintaa. Näin coachattava voi löytää omat persoonalliset ratkaisunsa ja samaan aikaan huomioidaan myös coachattavan organisaation tavoitteet. Tämän tutkimuksen haastateltavat kuvailivat yksimielisesti coachingia samaan tapaan. Kaikilla johdon valmentamisen menetelmillä nähtiin olevan oma tarkoituksensa ja ominaispiirteensä sekä yhteisiä piirteitä. Coaching oli kaikkien haastateltavien mielestä etenkin oivalluttava ja voimaannuttava menetelmä, jolla asiakas saa omat vahvuutensa tehokkaaseen käyttöön. Coachingissa aktivoidaan coachattavaa löytämään oma persoonallinen tie ja eteneminen nähtiin sykäyksittäisenä. He mainitsivat työssään antoisina juuri nämä hetket kun asiakas oivaltaa ja löytää uusia näkökulmia.

”Coachingissa on semmoinen hieno juttu, että se aktivoi itse ajattelemaan. Kun ei anneta valmiita vastauksia, vaikka joskus asiakas niitä olis toivonutkin. Siinä enempi autetaan coachattavaa kysymään itseltään niitä oikeita kysymyksiä.”

5.2.5 Coachauksen vaikuttavuus erilaisissa tilanteissa

Kaikkien haastateltavien mielestä coachingista on aina hyötyä, tulosten tasossa on kuitenkin vaihtelua. Tavallisesti coachingille asetetaan tavoitteita joissa peilautuu se, mitä johdon coachingin vaikuttavuudella tarkoitetaan. Välitavoitteiden avulla prosessin suunta pysyy oikeana. Virolaisen (2010) mukaan johdon coachingin vaikuttavuutta arvioitaessa tulee huomioida coachattavan johtajan edustama organisaatio, tämä tavallisesti kustantaa coachingin (Virolainen 2010, 62). Organisaation motivaatio coachaukseen on sen omien

tavoitteiden saavuttaminen, sille ei riitä se, että johtaja tuntee kehittyneensä. Vaikuttavuuden arviointia vaikeuttaa se, että coachingin jälkeen havaittaviin muutoksiin on vaikuttamassa coachingin lisäksi runsaasti muitakin tekijöitä (Yukl 2002, 8–10). Coachingmenetelmä itsessään on tavoite-orientoitunut ja rakentuu siten, että tulokset ovat todettavissa, vaikka ne eivät olekaan numeerisia. Kolmikantacoachingissa tavoitteet asetetaan yhteisesti coachattavan ja tilaajaorganisaation kanssa, jolloin niistä muotoutuu erityisen realistisia ja niihin voidaan sitoutua vahvemmin kuin yksilöcoachingissa. Sitoutumista coachingiin kolmikantacoachingissa voi lisätä se, että coachattava tuntee velvollisuutta hoitaa coaching yhtenä työtehtävänä ja toisaalta coachattava ei itse kustanna coachingia. Salomaan (2017) väitöskirja tukee näitä näkemyksiä. Hänen tutkimustensa mukaan coachingin vaikutukset paranevat jos sen tavoitteet sekä arviointi on selkeästi ja realistisesti määritelty ja sovittu.

Haastateltavat kuvailevat kolmikantacoachingia yksityistä coachingia jähmeämmäksi, suoraviivaisemmaksi ja yksiselitteisemmäksi prosessiksi. Myös yksityisessä coachingissa tavoitteisiin päästään, mutta joskus tavoite voi muuttua prosessin aikana alkuperäisestä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että coachattavan tilanne tai asema organisaatiossa tai yksityiselämässä on prosessin aikana oleellisesti muuttunut ja uusi tavoite on muuttuneessa tilanteessa mielekkäämpi. Kolmikantacoachingissa organisaation tilanne tai coachattavan asema organisaatiossa muuttuu oleellisesti harvemmin. On myös tilanteita, joissa coachingin aikana asiakas huomaa, että yrityksen arvot eivät vastaakaan omia henkilökohtaisia arvoja. Tällöin coachattava saattaa tehdä muutoksia tavoitteisiinsa. Hän voi esimerkiksi vaihtaa tehtävää organisaatiossa, vaihtaa organisaatiota, jossa työskentelee tai siirtyä kokonaan uudelle alalle, vaihtaa ammattia. Tällaisessakin tilanteessa coachingista on ollut hyötyä. Coachattava voi päätyä toteuttamaan enemmän omia arvoja noudattelevaa elämää ja myös organisaatio voi miettiä tilannettaan uudesta näkökulmasta. Se voi rekrytoida uuden työntekijän, joka on motivoitunut hoitamaan tehtävää organisaation odotuksia vastaavalla tavalla tai on mahdollista muuttaa yrityksen toimintatapoja, jos se katsotaan tarpeelliseksi.

Kokoavasti voidaan sanoa, että haastattelut tukevat Rantasen (1995, 179) näkemystä, jossa oppiminen ja kehittyminen ei aina etene ennalta määritellyllä tavalla. Kuten Kirjola, Mutka, Filander ja Valkeavaara (2000, 153) toteavat, henkilöstön kehittäminen voi olla vaikuttavaa joko yksilön kehittämisen näkökulmasta tai organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Raivola, Valtonen ja Vuorensyrjä (2000, 11–20) korostavatkin, että oppimistulokset eivät koskaan mene hukkaan, vaikka työyhteisö ei suoraan hyötyisikään koulutuksesta.

5.2.6 *Coachingin vaikuttavuuden arvioinnin problematiikka mittareiden näkökulmasta*

Johdon coachingin vaikuttavuuden arvioinnissa on useita haasteita. Standardoituja mittareita coachingissa ei haastateltavien mukaan ole käytössä toiminnan vaikuttavuutta arvioidessa. Toki asiakasorganisaatiossa voidaan myös itse tehdä esimerkiksi 360-asteen mittaus ennen ja jälkeen prosessin, mutta on haastavaa arvioida, mitkä muutokset johtuvat coachingista ja mitkä muista tekijöistä. Coachit kertovat käyttävät arviointinsa apuna usein lomakkeita, joiden avulla on helpompaa arvioida tuloksia ja tehdä näkyväksi saavutettuja tavoitteita. He kaikki pitivät vaikuttavuuden arvioinnin välineiden kehittymistä hyvänä asiana, sillä se helpottaa työn tulosten näkyväksi tekemistä. Kirkpatrickin, Bootchen, Hamblinin sekä Lairdin malleissa koulutuksen vaikuttavuus siirtyy yksilöihin ja heidän oppimisensa kautta kohti laajempaa oppimista ja kehittymistä. Siten yksilöiden työkäyttäytyminen eli työelämän taidot ja osaaminen kehittyvät reaktioina ja oppimisena. Tätä kautta koulutus voi vaikuttaa yksilöiden kautta sekä koko työorganisaatioon että laajemmin yhteiskuntaan. (Kantanen 1996, 43.)

”Usein tavoitteiden saavuttaminen myös arvioidaan asteikolla 1-5 jolloin coachattava arvioi itse edistymistään ja selkenee kuva siitä, jäikö vielä kehitettävää ja jos jäi, missä sitä on. Myös kustantava organisaatio voi arvioida tavoitteiden saavuttamisen tasoa”

”Arviointilomakkeita käyttäessä huomasi, että coachingista on yleensä hyötyä myös coachattavan siviilielämässä. Esimerkiksi parisuhteet paranevat usein coachingissa opittujen taitojen avulla. Omasta mielestä onnistumisen edellytyksistä tärkeintä on konkretia, konkretia ja konkretia. Tavoitteet täytyy olla selkeitä, konkreettisia ja saavutettavia, silloin edistytään isoilla askelilla eikä erehdytä liiaksi juttelemaan ja pohdiskelemaan.”

”Mittareita aina luonnollisesti toivotaan, varsinkin miehet teknisillä aloilla toivovat numeerista mittaamista. Niitä ei kuitenkaan useinkaan käytetä, koska coachingin vaikuttavuuden mittaamiseen liittyy monenlaisia haasteita. Ja omasta mielestä hyvin tarkka mittaaminen ei ole mitenkään välttämätöntä, koska coachingissa usein fokus on itsensä johtamisessa. Asiakkaan kanssa toki tarkastellaan vaikuttavuuden portaita ja mietitään prosessin lopussa miten tavoitteisiin päästiin.”

Johdon coachingin tarkoituksena johdon valmentamisen menetelmänä voi olla esimerkiksi taloudellisen hyödyn tavoittelu (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 11). Organisaation näkökulmasta johdon coachingin vaikuttavuus voi tarkoittaa tuottavuuden

kasvua, parantunutta laatua, parantunutta asiakastyytyväisyyttä ja lisääntynyttä sitoutumista organisaatioon (Joo 2005; Jarvis 2004; Olivero, Bane & Kopelman 1997). Edellä esitettyssä neljän laatikon mallissa on tavoitteena tuoda esille henkilöstön kehittämisen kustannukset ja panokset. Tällöin tarkastellaan erityisesti sitä, mitä rahalla saadaan ja onko toiminta taloudellista. (Raivola 2000, 192.) Henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle aina investointi, joten on luonnollista tarkastella sitä taloudellisen hyödyn näkökulmasta. (Kantanen 1997, 91, 95)

Coachingin vaikuttavuuden määrittelemistä taloudellisista ja organisatorisen tehokkuuden näkökulmista on pidetty useimmiten varsin haasteellisena, erityisesti koska coachingin vaikutukset on vaikea erottaa muista vaikuttavista tekijöistä (Bramley 1991; Santos ja Stuart 2003). Kirkpatrickin mallissa neljännen tason kohdalla tarkastellaan tuloksia, joilla hän viittaa sellaisiin lopullisiin tuloksiin, joita valmennus aiheuttaa organisaatiossa. Kirkpatrick tarkoittaa tällä käytännössä tuottavuuden tai laadun kehittymistä, pienentyneitä kustannuksia tai myynnin kasvua. Juuri tätä neljännen tason arvioimista Kirkpatrick pitää haasteellisena. Toisinaan on mahdotonta mitata tuloksia taloudellisten termien ja lukujen avulla. Tästä hän mainitsee esimerkkinä tilanteen, jossa esimiehet muuttuvat myönteisemmäksi erilaisuutta kohtaan. Tällaisessa tapauksessa coaching ei vaikuta suoraan taloudelliseen tulokseen, vaan on voitu vaikuttaa esimiesvalmiuksien kehittymiseen. (Kirkpatrick 1998.)

Myös tässä tutkimuksessa coachit totesivat coachingista aiheutuvien taloudellisten hyötyjen mittaamisen ongelmallisena ja he kaikki arvioivat haasteellisuuden johtuvan juuri monista taloudelliseen tuloksiin vaikuttavista tekijöistä, joiden yksilöiminen on hankalaa. He arvioivat, että taloudellista kuten muutakin vaikuttavuutta saavutetaan aina coachingin avulla välillisesti ja useimmiten vaikutukset näkyvät melko hitaasti.

”Aina ei ymmärretä, että panos on pieni suhteessa hyötyihin. Esimerkiksi 10 kerran coaching on todella edullista verrattuna siihen, että sitä ei tehdä. Ilman tukea esimies voi uupua aivan turhaan. Tämä taas aiheuttaa myös yritykselle taloudellisia haittoja inhimillisten haittojen lisäksi.”

Olivero, Bane ja Kopelman (1997) aloittivat empiirisen tutkimuksen perinteen johdon coachingin vaikutuksista kunnallisessa organisaatiossa osana työhön liittyvää koulutusta. Heidän tutkimuksessaan oli mukana 31 johtajaa, jotka saivat osallistua ensimmäisessä vaiheessa kolmen päivän johtamistaitojen koulutukseen. Tuottavuus nousi tämän tutkimuksen tulosten mukaan 22,4 prosenttia tämän vaiheen jälkeen. Toisessa vaiheessa coachingia annettiin johtajille kahdeksan viikon jaksona. Koulutus- ja coaching-jaksojen jälkeen tuottavuuden mitattiin nousseen 88,0 prosenttia. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin, jossa coachattavat vastasivat viisiportaiseen kyselyyn ennen

coachausta ja kaksi kertaa coachauksen jälkeen. Tutkimuksen mukaan taloudellisen vaikuttavuuden näkökulmasta on tärkeää, että tavoitteet asetetaan tarkasti, haastaviksi, mitattaviksi, osoitettaviksi realistisiksi ja aikataulutetusti. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä koe- että kontrolliryhmää. Koeryhmä osallistui sekä koulutukseen että coachingiin. Kontrolliryhmäläiset eivät osallistuneet coachingiin, mutta koulutukseen kyllä. Näin ollen coachingin osuus ei tässä tutkimuksessa tule aivan yksiselitteisesti näkyviin.

Luthans ja Peterson (2003) tutkivat pienessä teollisuusyrityksessä 360-asteen palautteen ja coachingin yhteisvaikutusta johtajiin. Coachit auttoivat johtajia ymmärtämään 360-asteen palaute, selittivät tulokset ja selvittivät niiden mahdolliset syyt. Lopuksi coachit pyrkivät saamaan johtajat oppimaan palautteen avulla. Luthansin ja Petersonin tutkimuksen mukaan projektin jälkeisen kolmen kuukauden ajanjakson liikevaihto, tuotannon laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys olivat korkeampia kuin vuotta aiemmin vastavana ajankohtana.

5.3 Coachingin onnistumista edistävät ja haittaavat tekijät

Edellä esitetyssä Kirkpatrickin mallissa koulutuksen vaikuttavuutta tarkasteltaessa lähdetään liikkeelle reaktioiden arvioinnista. Silloin tarkastellaan opiskelijoiden tuntemuksia ja kokemuksia koulutuksesta. Tätä voidaan tutkia erilaisten asiakastyytyväisyyden mittaamenetelmien avulla, mutta niiden soveltaminen oli haastateltavien mielestä haastavaa monesta näkökulmasta. Vaikuttavuuden mittaamista hankaloittaa esimerkiksi se, että on vaikeaa erotella mitkä seikat johtuvat coachingista, mitkä jostain muusta tilanteeseen liittyvästä seikasta.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat coachien näkemykset coachingin vaikuttavuudesta ja tuloksia tarkastellaan soveltaen Kirkpatrickin mallia. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että coachit arvioivat asiakkaiden olevan tyytyväisiä coachingiin ja sen avulla saavutettuihin tuloksiin. Haastateltavien mielestä coachingin vaikuttavuuteen ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyden tasoon vaikuttavat erityisesti coachattavan oma motivaatio, luottamus coachiin ja coachingiin menetelmänä sekä kyky tarkastella omaa toimintaansa itsensä ulkopuolelta. Myös muita, joskin heidän mielestään vähemmän tärkeitä tekijöitä mainittiin. Haastateltavien näkemykset tukevat Kirkpatrickin näkemyksiä, joissa esitetään että osallistujien reaktioiden ollessa kielteisiä, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita oppimaan. Tosin positiivinen reaktiokaan ei takaa oppimista, sen sijaan negatiivinen reaktio lähes varmuudella estää sen. (Kirkpatrick 2005, 27.) Tästä kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä.

Raivolan, Valtosen ja Vuorensyrjän (2000, 11–17) koulutuksen vaikuttavuuden mallissa yksilön potentiaalilla mallissa viitataan yksilön koulutuksellisiin ja kasvatuksellisiin

resursseihin, näihin seikkoihin tämänkin tutkimuksen haastateltavat viittasivat. Käytännössä tämä tarkoittaa coachingissa sitä, että coachingissa vuorovaikutuksellisuudella kehystekijöiden (panosten) ja potentiaalin välillä on yhteys. Raivola ym. (2000, 11–17) viittaavat, että koulutuksessa kollektiiviset oppimistuotokset ja yksilön hyödynnetty potentiaali voivat kasautua ja vaikuttavat kehystekijöihin. (Raivola ym. 2000, 11–17.) Haastateltavien mielestä myös coachingissa on nähtävissä tämä yhteys.

5.3.1 *Odotukset*

Realistiset odotukset parantavat coachingin tulosten tasoa. Coaching on haastateltavien mielestä terminä tuttu coachattaville, mutta kaikilla on hieman erilainen käsitys siitä. Vaikka teoreettisella tasolla olisi paljonkin tietoa, käytännön kokemukset syventävät ymmärrystä coachingin ideasta. Ja on toisaalta niinkin, että prosessi muokkautuu aina asiakkaan mukaan, haastateltavat pohtivat. Asiakkaat keskimäärin ovat selvillä, mistä coachingista on kyse ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Kuitenkin kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia siitä, kun odotukset tai ennakkokäsitykset ovat jollain tapaa epärealistisia. Epärealistiset odotukset voivat kohdistua yhtä hyvin menetelmään tai coachiin tai molempiin, coachit miettivät. Jos coachattava on lähtenyt coachingiin epärealistisin tavoittein, joko liian nopealla aikataululla tai muutoin ylisuurin odotuksin, voi tavoitteiden saavuttaminen hankaloitua.

”Tällaista sattuu esimerkiksi silloin, kun joku tuttavapiiristä on äärimmäisen innostunut coachingin käännteentekevästä voimasta ja odotetaan jotain taianomaista pikavoittoa.”

Toinen tuloksiin pääsemistä haittaava tilanne syntyy silloin, kun jatkuva tulosten odottaminen organisaation taholta luo coachattavalle sellaisia paineita onnistua, että keskittyminen häiriintyy. Silloin organisaation asenteella on negatiivinen vaikutus, vaikka tarkoituksena olikin kannustaa. Toisaalta myös liian matalat odotukset haittaavat tuloksiin pääsemistä.

”Jos ei odoteta mitään, on hankalampi saavuttaakaan mitään.”

”Yltiönegatiiviset tai yltiöpositiiviset asenteet eivät edistä tavoitteiden saavuttamista.”

Epärealistiset odotukset voivat siis lähteä joko coachattavalta itseltään tai esimieheltä tai muulta coachingiin ohjanneelta. Asiakas voi suhtautua coachingiin ennakkoluuloisesti monista eri syistä, etenkin jos hänet on ohjattu coachingiin jonkun muun toimesta.

Coachingilla ei voi esimerkiksi kouluttaa, vaikka joskus esimiehet toivovat tätä. Oma halu kehittyä pitää olla, tätä kaikki haastateltavat painottivat. Toisinaan taas coachattava voi esimerkiksi miettiä, että antaako kuvan, ettei pärjää yksin kun tarvitsee apua coachingista. Silloin vääränlainen ylpeys voi estää coachingiin tarttumisen, haastateltavat pohtivat. Jos coachingista ei ole tarpeeksi tietoa, coachingia voidaan myös pelätä jonkinlaisena psykologisena piinana tai terapiana, mitä se ei tietysti ole. Jos coachingiin on kuitenkin lähdetty, tällaiset käsitykset hälvenevät ja voidaan saavuttaa hyviä tuloksia kun huomataan, mistä coachingissa todellisuudessa on kyse.

Haastateltavat pohtivat myös sitä, että joskus ei ymmärretä, ettei coachin tarvitse olla saman toimialan ihminen ymmärtääkseen johtamisen periaatteita. Toisaalta kaikenlaisesta kokemuksesta voi olla hyötyä coachingissa kaikkien haastateltavien mielestä. Etenkin elämäkokemusta pidettiin tärkeänä, mutta myös omasta johtamiskokemuksesta voi olla hyötyä coachatessa. Toisten coachien mielestä silloin on helpompi eläytyä asiakkaan tilanteeseen ja arvioida erilaisten ratkaisujen seurauksia johtamistyössä. Mutta ihmisten johtaminen on haastateltavien mielestä samanlaista toimialasta riippumatta - tästä eivät kaikki asiakkaat olleet samaa mieltä. Yhteistä kaikille coacheille oli kuitenkin ajatus, että yleensä asiakkailta on melko realistinen käsitys coachingista.

”Aika avoimella mielellä ihmiset coachingiin tulevat. Harvoin odotukset ovat epärealistisia. Joskus voidaan kuitenkin huomata, että mentorointi tai joku muu menetelmä sopii juuri tähän tilanteeseen paremmin”

5.3.2 Tavoitteiden määrittely

Kun tavoitteet määritellään mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti, ovat tulokset parhaita. Kolmikantacoachingissa sekä varsinaisen coachattavan asiakkaan että kolmannen osapuolen asenteella on jonkin verran merkitystä, mutta coachien mielestä coachattavan omilla odotuksilla ja ennakkokäsityksillä on ratkaisevampi merkitys vaikuttavuuden näkökulmasta. Kaikki coachit pitivät tärkeänä, että aluksi pidettävässä kolmikantakeskustelussa muotoillaan selkeät yhteiset tavoitteet jos coachingissa on organisaatio mukana. Yksilöcoachingissa asiakas itse asettaa henkilökohtaiset tavoitteensa coachingin alussa. Omaaloitteinen yksilöcoaching onkin tavallaan yksinkertaisempaa siksi, että tavoitteet asetetaan vain yhdestä suunnasta. Kun organisaatio on mukana coaching-prosessissa, joskus voi käydä niin, että coachattava ei pystykään sitoutumaan yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin esimerkiksi arvostiriitojen takia. Voi syntyä tunne ulkoa asetetuista tavoitteista. Tällaisessa tilanteessa tavoitteisiin on vaikea sitoutua ja on hankalaa löytää motivaatiota. Samalla heikentyy mahdollisuus tuloksien saavuttamiseen. Myös coachattavan

omat ristiriitaiset tavoitteet voivat haitata etenemistä. Jos asiakas ei itse huomaa tai tunnista näitä ristiriitoja, eteneminen käy mahdottomaksi, haastateltavat toteavat.

”Joskus on vaikeaa hahmottaa, että on äärimmäisen haastavaa olla yhtä aikaa ura-ohjus, pullantuoksuinen kotiäiti ja harrastaa ultrajuoksua, ei se oikein toimi.”

Jos coachattava kuitenkin pystyy analysoimaan tilannettaan ja selvittää ristiriidat, esimerkiksi oivaltaa, että on valittava mihin haluaa keskittyä, voidaan hyvinkin päästä eteenpäin ja saavuttaa erinomaisia tuloksia.

5.3.3 *Luottamus*

Coachien mielestä coachingissa onnistumisen edellytyksenä on tunne, että voi luottaa coachiin ja vuorovaikutus tuntuu luontevalta. Niin ryhmäcoachingissa, mutta etenkin henkilökohtaisessa coachingissa voidaan saavuttaa nopeaa yksilön kehittymistä loistavin tuloksin. Tämä vaatii haastateltavien mukaan kuitenkin erityisesti luottamusta. Kaikki coachit painottivat, että tämän takia coach kannattaa valita harkiten. Asiakkaalta on kysyttävä suoraan, kenet hän coachattavaksi haluaa. Onnistunut coaching edellyttää myös luottamusta menetelmään. Jos on vaikeaa luottaa, että coaching toimii, on tuloksia hyvin vaikeaa saavuttaa kun heikon luottamuksen mukana myös sitoutuminen ja motivaatio heikentyvät.

”Jos täysi luottamus saavutetaan, tulokset ovat hyviä ja yksilön ajattelu kehittyy kokonaisvaltaisesti – myös muilla elämänalueilla.”

”Tärkeintä on kuitenkin luottamus, kaikki perustuu luottamukseen. Rohkeutta heittäytyä täytyy löytyä. Jos ei uskalla katsoa totuutta silmiin, ei voi kehittyä.”

5.3.4 *Motivaatio ja sitoutuminen*

Toiseksi erittäin tärkeäksi coachingin onnistumista edistäväksi tekijäksi nousi haastateltavien mielestä coachattavan oma motivaatio. Caley, Reynolds ja Mason (2002) tutkivat coachattavan oppimista. Heidän mukaansa coachingin vaikuttavuuteen vaikuttavista tekijöistä tärkeimmät ovat oppimismotivaatio ja valmius muutokseen. Kaikkien tässä tutkimuksessa haastateltujen coachien mielestä ilman motivaatiota on äärimmäisen hankalaa edetä. Tavallisesti coachattavat ovatkin hyvin motivoituneita, mutta aina näin ei kuitenkaan ole, haastateltavat pohtivat. Coachattavan oma halu tai haluttomuus kehittyä ja

toisaalta kyky ottaa vastaan palautetta vaikuttavat merkittävästi coachingin vaikuttavuuteen. (Joo 2005; Laske 1999.) Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Bush (2004) joka väitöskirjassaan totesi, että coachattavan motivaatio ja halu kehittyä, annettujen tehtävän suorittaminen ja riittävän ajan varaaminen vaikuttavat coachingin onnistumiseen.

”Coaching toimii parhaiten kun coachattavalla on aito halu kehittyä, halu täyttää odotukset ja hän pystyy luottamaan coachiinsa täydellisesti.”

Haastateltavien mielestä coachingiin liittyviä tilanteita on yhtä paljon kuin asiakkaitakin: toisinaan motivaatio on kadoksissa. Se taas voi johtua eri syistä, esimerkiksi siitä, että aloite coachingiin ei ole oma vaan organisaation. Joskus asenne voi muuttua coachingin aikana myönteisemmäksi, kun huomataan käytännössä miten menetelmä toimii. Kuitenkin tavallisesti käy niin, että jos motivaatio on heikkoa aloitettaessa coachingia, prosessiin ei sitouduta tarpeeksi ja tuloksiin pääseminen vaikeutuu. Kun motivaatio on kunnossa, asiakas sitoutuu coachingiin ja prosessi etenee asetettujen välitavoitteiden mukaisesti.

5.3.5 Kyky ja rohkeus arvioida ja muuttaa itseään ja omaa toimintaansa

Coachattavan halu ja kyky ottaa vastaan palautetta lisäävät coachingin vaikuttavuutta. Johtajan henkiset valmiudet ovat yhteydessä siihen, millä tasolla johtaja on valmis muuttamaan. (Joo 2005; Laske 1999.) Bushin (2004) väitöskirjan mukaan suurin johdon coachingiin vaikuttava tekijä on coachattavan valmiudet coachingiin. Tällä tarkoitettiin johtajan kykyä ottaa vastaan palautetta coachingtilanteessa ja halua olla mukana prosessissa. Tässäkin tutkimuksessa coachattavan kykyä käsitteelliseen ajatteluun pidettiin kaikkien mielestä niin tärkeänä työkaluna, että ilman sitä coachingissa on vaikea edistyä. Haastateltavat painottivat, että coaching on aina ratkaisukeskeistä tavoitteellista toimintaa ja siksi itseään, omaa toimintaansa ja toiminnan syitä ja vaikutuksia on pystyttävä arvioimaan itsensä ulkopuolelta. Sitä pidettiin ehdottomana edellytyksenä sille, että coachingilla voidaan saavuttaa tuloksia.

Kaikki haastateltavat painottivat, että coachattavan on myös oltava valmis muutokseen, ilman muutoksia coaching ei voi edetä. Rohkeus kokeilla uusia asioita, heittäytyä, on oleellista - kehittyminen on muuttumista. Jos haluaa pitäytyä vanhassa, ei kehittyminen ole mahdollista. Joon (2005) ja Lasken (1999) mukaan ennakoivuus on johdon coachingin vaikuttavuuden kannalta tärkeä tekijä. Ennakoiva johtaja etsii uusia mahdollisuuksia, on aloitteen tekijä, tarttuu toimeen ja pystyy aikaansaamaan muutoksia. (Joo 2005; Laske 1999.)

”Kuten huippu-urheilussa, ykköspalkinnon saa useimmiten se urheilija, joka uskaltaa kokeilla uusia asioita kunnes löytää sen itselle toimivimman menetelmän. On etsittäviä uusia lähestymistapoja ja astuttava epämukavuusalueelle jos haluaa tuloksia.”

Washylyshynin mukaan coaching toimii parhaiten johtajilla, joilla ei ole ongelmia suoriutua työssään ja jotka haluavat kehittyä ja jotka ovat avoimia coachingille ja palautteelle. Johtajat, jotka eivät hyväksy saamaansa palautetta ja usko coachingin vaikuttavuuteen, eivät todennäköisesti myöskään hyödy coachingista. (Washylyshyn 2003.) Gonzalezin (2008) tutkimuksessa todettiin, että avoimuus coachingille ja sen vaikuttavuuteen edistävät coachingin onnistumista. Onnistumiseen vaikuttaa coachattavan kyky reflektoida ideoita, valmius ja kyky tarkastella omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia eri näkökulmista.

5.3.6 Aikaresurssit ja keskittyminen coachingin äärelle

Haastateltavien mukaan coachingin vaikuttavuus paranee, mikäli asiakas sitoutuu siihen myös varaamalla aikaa riittävästi. Bushin (2004, 95–96) vahvistaa riittävän ajan varaaminen vaikuttaa coachingin onnistumiseen. Pitkäaikainen prosessi antaa mahdollisuuden analysoida kehitystä. Jos motivaatiota riittää, tulokset voivat olla valtavia. Toisinaan asiakkaille tulee yllätyksenä, ettei kehitystä voi tapahtua hetkessä. Asiakas saattaa yllättyä siitä, että coachingissa ei ole mitään valmista, vaan asiakas tekee työn itse.

”Coaching on aina prosessi – pikavoittoja ei ole. Lähtötilanne on ihanteellinen, jos coachattava ymmärtää heti prosessin alussa, että tuloksiin pääseminen vaatii aikaa ja hän on sitoutunut pitkään työskentelyyn. Työ- ja muukin elämä on nykyään hyvin nopeatempoista, niinpä joillekin on vaikeaa pysähtyä. Jotta voitaisiin saada tuloksia coachingin avulla, on pystyttävä olemaan täysillä läsnä tilanteessa, keskittyminen asian äärelle on tärkeää. Toisaalta myös epärealistisen optimistinen asenne ei vie eteenpäin, coaching ei ole pikavastaus ongelmiin.”

”Coach ei anna koulutusta tai valmiita neuvoja miten toimia, vaan ratkaisut löytyvät omasta itsestä. Siten kiire voi olla este. Onnistuneessa coachingissa asiakas ymmärtää, että coachaus vaatii aikaa.”

Haastateltavien mielestä toisinaan ongelma on kiireen tunnussa, jolloin aika olekaan todellinen ongelma, vaikka coachattava näin asian esittää. Silloinkin oikeastaan sitoutuminen, rauhoittuminen ja luottamus on haastavaa – asiakas voi olla haluton heittäytymään ja kohtaamaan uutta. Tämä ilmenee käytännössä siten, että coachattava ei tahdo löytää

aikaa coachaukselle, keskustellessa saatetaan selailta kännykkää tai tehdään jotain muuta samanaikaisesti, coachit kuvailevat.

5.3.7 *Muuttuva toimintaympäristö*

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö voi hidastaa coachingin tavoitteisiin pääsemisessä. Toisinaan organisaatioissa tehdään suuriakin muutoksia varsin nopealla aikataululla. Esimerkiksi johtoryhmän kokoonpano voi muuttua useaan kertaan peräkkäin tai koko organisaatiokaavio muuttuu lyhyessä ajassa, joskus useita kertoja. Coachattavan näkökulmasta jatkuvat muutokset hidastavat coachingissa edistymistä ja oman roolin halluutta, kun joko toimintaympäristö tai lisäksi myös oma rooli siinä muuttuu useaan kertaan lyhyessä ajassa. Tällöin coachingin tavoitteitakin sovitetaan muuttuneeseen tilanteeseen ja coachingprosessi asettuu uudet lähtökohdat huomioivaksi jatkumoksi.

5.3.8 *Esimiehen/organisaation tuki*

Kuten coachingissa muutoinkin, tilanteet organisaation ja esimiehen tuen suhteen ovat kaikkien coachien mukaan vaihtelevia. Toisinaan organisaatiossa tiedetään coachingista ja siitä puhutaan avoimesti. Joissakin työyhteisössä coachaus kuuluu työsuhte-etuihin. Toisinaan siis työnantaja maksaa coachingin jolloin organisaatiossa ainakin jotkut tietävät asiasta. Toisinaan asiakas hakeutuu täysin oma-aloitteisesti coachattavaksi eikä kerro siitä kenellekään. Jos kollegat yrityksen sisällä tai yhteistyöverkostossa tietävät, että yrityksessä käytetään coachingia ja etenkin jos muillakin on mahdollisuus käyttää coachia, vertaistuki voi muodostua vahvaksi eteenpäin vieväksi voimaksi. Joskus voi esiintyä kauteutta, jos kaikki halukkaat eivät pääse coachattaviksi. Kuten jo edellä mainittiin, myös coachattavan esimiehen asennoituminen coachingiin voi olla coachingin tuloksiin pääsemiseen vaikuttava tekijä. Esimiehen asenne muodostuu haittaavaksi esimerkiksi silloin, jos hän ei tue coachattavaa tai jos tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia eikä aitoa yhteistä linjaa synny. Myös liialliset odotukset esimiehiltä tai muutoin organisaatiolta voi olla haittaava tekijä. Etenemisen pakko ja suorittaminen coachingissa edistymisessä voi syntyä esimiehen tai organisaation isoista tulosodotuksista. Toisaalta voi olla niinkin, että kun esimies on vain aidosti voimakkaan innostunut coachingista, hyvää tarkoittava tuki muuttuu rasitteeksi. Parhaimmillaan esimiehen asenne on sopivasti kannustava, mutta ei painostava. Myös aiempi tutkimus tukee tätä käsitystä. (Joo 2005, Salomaa 2017.) Haastateltavien mielestä oli myös niin, että vaikka tukea ei löytyisikään, asiasta voidaan päästä yli kun tilanteen tiedostaa ja edetään sen mukaisesti.

5.3.9 *Taloudelliset resurssit*

Coachien mielestä toisinaan taloudelliset resurssit voi olla rajoite, coaching voi jäädä tekemättä tai pinnalliseksi jos rahoituksessa ilmenee ongelmia. Tämä on kuitenkin melko harvinaista, useimmiten coachingin tilaaja on selvillä coachingin kustannuksista ja varautunut asiaan. Kaikki coachit olivat tässäkin yhtä mieltä asiasta. Joskus coachattava voi myös tuntea painetta siitä, että merkittäviä tuloksia pitäisi syntyä nopealla tahdilla kun taloudellinen panostaminen on niin suurta, haastateltavat toteavat. Tämä ei ole coachien mielestä omiaan vauhdittamaan tuloksiin pääsemistä.

5.4 **Vaikuttavuuden ilmenemismuotoja**

Coachingin vaikuttavuuden määrittäminen taloudellisista ja organisatorisen tehokkuuden näkökulmista on hankalaa, koska coachingin vaikutukset on hyvin vaikea erottaa muista tekijöistä (Bramley 1991; Santos ja Stuart 2003). Tästä kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään muihin vaikuttavuuden näkökulmiin. Haastattelut tukivat Dahler-Larsenin (2005, 7–25) näkemyksiä, joiden mukaan prosessien ja tulosten yhdistäminen on tärkeää, ei rajautuminen pelkästään toiseen näistä. Silloin vaikuttavuuteen katsotaan kuuluvan itse tavoiteltavan tuloksen lisäksi vaikutukset ja itse vaikuttamisen prosessi. (Dahler-Larsen 2005, 7–25.) Haastateltavien käsitykset tukevat Höltän (1991, 57) näkemyksiä, joiden mukaan toimintaa voidaan sanoa vaikuttavaksi siinä tapauksessa, että se tyydyttää yhteisön tai yksilön tavoitteita. (Hölttä 1991, 57.) Haastateltavien mielestä coaching on vaikuttavaa aina molemmille, siitä on hyötyä niille yhteisöille joihin coachattava kuuluu ja coachattavalle itselleen. Tulosten tasossa voi kuitenkin olla vaihtelua.

5.4.1 *Ajattelu ja ajatusmaailma*

Coaching vaikuttaa ajatteluun monella tapaa. Kirkpatrickin vaikuttavuuden tutkimuksen mallin toisella tasolla tarkastellaan oppimista. Se kuvaa sitä, miten asenteet johdon kehittämistä (tässä tapauksessa coachingia) kohtaan ovat muuttuneet tai etenkin sitä, miten johdon kehittämiseen osallistuneiden tiedot tai taidot ovat lisääntyneet johdon kehittämiseen osallistumisen johdosta.

Coachattavien ajattelu selkiytyy ja itsetunto paranee jo coachausprosessin aikana ja kehitys jatkuu prosessin jälkeen. Samoin itsetuntemus ja omat tavoitteet kirkastuvat. Kaikkien haastateltavien mielestä muutos mentaalimalleihin on selvää. Coachauksessa asiakkaan voimavarat saadaan käyttöön juuri ajattelua muuttamalla. Coachattavan uudet

näkökulmat omaan toimintaan lisääntyvät ja omien toimintatapojen ymmärtäminen ja näkyväksi tekeminen kehittävät johtamistaitoja. Coachauksen jälkeen tunnetaan paremmin omat vahvuudet ja heikkoudet ja ymmärretään selkeästi, että asioilla on aina useita eri puolia. Näkökulman vaihtamisen taito ja sen kehittäminen on yksi coachingin avaintuloksia. Näitä tutkimustuloksia tukee myös Ria Parpein väitöskirja (2008). Tässä tutkimuksessa saatiin vahvistusta Parpein tutkimustuloksiin, joiden mukaan työelämäkontekstin johtajille ja asiantuntijoille tarkoitettu coaching parantaa motivaatioon ja volitioon (”tahto”) liittyvää toiminnan itsesääätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itse-reflektioon ja itsetarkkailuun liittyvää kognitiivista itsesääätelyä. (Parpei 2008.)

5.4.2 Asenteet

Kirkpatrickin mallissa asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on edellytys seuraavan eli kolmannen tason käyttäytymisen muutokselle. Kirkpatrickin mukaan asenteiden, tietojen tai taitojen muuttumista tulisi arvioida sekä ennen johdon kehittämiseen osallistumista, että sen jälkeen. (Kirkpatrick 2005.) Mutta kuten jo edellä mainittiin, on tällainen mittaaminen tarkasti haastavaa. Haastateltavien mielestä coaching vaikuttaa aina asenteisiin epäsuorasti, niistä tullaan tietoisiksi. Näin asenteita on mahdollista kyseenalaistaa. Coachit arvioivat, että juuri tämä on coachingin tärkeimpiä tavoitteita – että tullaan tietoisiksi omista asenteista ja niiden takana vaikuttavista arvoista ja että pystytään tarkastelemaan omia toimintatapoja analyttisesti jolloin tehtävistä ratkaisuksista tulee tietoisia ja ne tehdään analyttisesti perustellen. Tulokset ovat rinnasteisia Ria Parpein (2008) väitöskirjan tuloksien kanssa. Hänen mukaansa coaching lisää reflektointia, laajentaa näkökulmia, ja muuttaa omaa toimintaa rajoittavia uskomuksia.

5.4.3 Arvot

Haastateltavien mielestä coaching ei muuta persoonaa, joita arvot edustavat, vaan saa ihmisen omat voimavarat, osaamisen ja aktiivisuuden käyttöön. Coaching ei siis varsinaisesti vaikuta arvoihin, pikemminkin tietoisuus omista arvoista lisääntyy. Esimerkiksi naisten oletetaan yleisesti ottaen arvostavan eniten perhettä, mutta jotkut asiakkaat huomaavat, etteivät he koe tätä yhteiskunnallista arvoa henkilökohtaisesti omakseen. Siten asiakas pääsee pohtimaan, kenen asettamia arvoja toteuttaa ja hän pääsee tekemään tietoisempia valintoja. Juuri arvojen tekeminen näkyväksi on haastateltavien mielestä oleellista, arvoja jäsenetään ja niitä pohditaan. Asiakkaalle itselleen jää vapaus valita onko syytä muuttaa omia arvojaan. Ammatillisen itseluottamuksen lisääntyminen voi johtaa

myös oivallukseen siitä, että organisaation arvot eivät vastaakaan omia arvoja. Näin voidaan tehdä isojakin muutoksia omaan elämään – siirrytään organisaation sisällä toisiin tehtäviin, toiseen organisaatioon tai vaihdetaan kokonaan ammattia ja työpaikkaa. Coachien mielestä omien arvojen toteutuminen käytännössä lisää coachattavan yleistä hyvinvointia, kun taas arvoriidat vähentävät sitä.

5.4.4 Käyttäytyminen

Johdon coachingin vaikuttavuus ilmenee coachattavan itsetietoisuuden kehittymisenä ja sitä kautta hänen käyttäytymisensä alkaa muuttua. Se taas johtaa sekä yksilön että organisaation parempaan suoritukseen. (Joo 2005; Wanberg, Welsh & Hezlett 2003.) Kirkpatrickin mallissa coachattavan käyttäytymisen muutos on vaikuttavuuden kolmas taso. Tämän vaiheen edellytyksenä on jonkin tekijän muuttuminen toisessa tasossa, jonka haastateltavat totesivat coachingissa toteutuvan. Coachattavan käyttäytymisen muutos edellyttää, että coachattavalla itsellään on halu muuttua ja hänen on tiedettävä miten muutos saadaan aikaan. Haastateltavien mukaan yleensä tämä toteutuu coachingissa. Ilmapiiriin tulee olla muutokselle suotuisa ja muutoksesta tulee saada palkkioita. Ne voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Käyttäytymisen muutokseen voi kulua aikaa paljonkin, tästä coachattavat olivat yhtä mieltä. Toisaalta ensimmäisen ja toisen tason muutos voi tapahtua nopeastikin. Kirkpatrick suosittelee myös käyttäytymisen muutoksen arvioimiseen kontrolliryhmää ja mittaamista ennen coachausprosessia ja myös sen jälkeen.

Kets de Vriesin (2006) näkemyksen mukaan toimintatavan muutos edellyttää sekä kognitiivista että emotionaalista muutosta. Käyttäytymisen muutos edellyttää, että valmennettava pitää muutosta hyödyllisenä myös tunnetasolla, pelkkä kognitio ei ole riittävä. Kaikkien haastateltavien mielestä coachingin vaikutukset näkyvät selvimmin coachattavan käyttäytymisen muutoksena, joten voidaan pitää mahdollisena että coaching aiheuttaa sekä kognitiivista että emotionaalista muutosta. Tätä näkemystä tukee esimerkiksi se, että tavanomaisesti coachingin edetessä coachattavan rauhallinen käyttäytyminen lisääntyy selvästi monin eri tavoin ja hän pystyy olemaan paremmin läsnä kun hallinnan tunne lisääntyy. Hätäily ja stressikäyttäytyminen vähenevät. Tämä ilmenee esimerkiksi puhetyylin muutoksena, haastateltavat kuvailevat. Alkuvaiheessa puhuminen on sekavaa ja innostunutta ja coachingin edetessä puhuminenkin jäsentyy ja rauhoittuu.

Aina coaching ei vaikuta käytökseen, mutta useimmiten kyllä, haastateltavat toteavat. Erityisesti omien rajojen selkiytyminen muuttaa asennetta ja sitä myöten käyttäytymistä. Voidaan vaikkapa miettiä, miten kunnioittaa omia rajojaan loukkaamatta muita. Usein asiakas oivaltaa coachingissa, miten oma johtamistyyli, tapa kommunikoida, ratkaista ongelmia ja muu käyttäytyminen vaikuttaa alaisiin. Voidaan tietoisemmin miettiä eri vaihtoehtoja toimia ja valita niistä se, joka parhaiten edistää tavoitteiden saavuttamista.

Selkeästi coachingin aikana ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ajatella ja toimia kasvaa. Vaikutus käytökseen on selvää ja välittyy pitkällä aikavälillä työyhteisöön. Haastateltavat mainitsivat myös useita esimerkkejä siitä, miten sosiaaliset taidot paranevat coachingissa ja tämä näkyy selkeästi myös työpaikan ulkopuolella.

”Sosiaaliset taidot paranevat coachauksessa käytöksen tasolla. Usein kotonakin huomataan kun asiakas vaikkapa lakkaa puhumasta toisten päälle tai coachattava osaa ottaa muiden näkökulmat ja tunteet paremmin huomioon. Ei ole harvinaista kuulla, että parisuhdekin on parantunut coachauksen myötä”

Parhaimmillaan coachingin jälkeen esimies alkaa käyttää coachingin menetelmiä aktiivisesti oman johtamisensa välineenä, hänestä tulee tavallaan itsestään coach, vaikkakin eri mittakaavassa, haastateltavat kertovat. Joo ym. (2012) tutkimuksen mukaan voidaan määritellä, että johtaja coachina- menetelmä on käytössä silloin, kun esimies on sitoutunut johdettaviaan voimaannuttavaan työsuhteeseen työntekijöidensä kanssa. Tällöin esimies johtaa edistämällä aktiivisesti alaistensa oppimista, suorituskkyä ja siirtää hiljaista tietoa. Tämä tulee erottaa varsinaisesta johdon coachingista. Johdon coachingissa coach tulee organisaation ulkopuolelta ja siinä toimitaan systemaattisemmin. Tiedonsiirto ei ole johdon coachingissa samalla tavalla prosessissa mukana kuin coachaavassa esimiestyössä voi olla. (Joo 2012, Virolainen 2010.) Johtaja coachina-menetelmällä viitataan pikemminkin hyvään johtamiseen kuin johdon coachingiin (Joo 2012).

5.4.5 Coaching käynnistää myönteisten vaikutusten kehän

Coachingille on omaleimaista, että siinä koetaan arvostetuksi tulemisen tunnetta ja vastuunotto kaikista asioista lisääntyy. Valmentavassa vuorovaikutuksessa ymmärrys omasta tavasta ajatella ja toimia kasvaa. Kaikesta toiminnasta tulee harkitumpaa ja tietoisempää. Coaching vaikuttaa myönteisesti koko elämään työelämän lisäksi, ystävyyssuhteisiin ja parisuhteisiin. Usein coachingissa käy niin, että coachattava alkaa elää enemmän oman näköistä elämää ja tehdä työtä omalla tavallaan, kun on paremmin tietoinen omista tavoitteistaan ja päämääristään. Coachattavalle selkiytyy se, mitä he oikeasti haluavat saavuttaa ja saada aikaan työssä ja vapaa-ajalla ja hän alkaa kulkea tietoisesti kohti tavoitteitaan. Ylipäätään kaikki asiakkaan toiminta jäsentyy ja rauhoittaa asennoitumista elämään ja uusiin tilanteisiin.

Coachauksessa coachattavan voimavarat lisääntyvät kaikilla elämänalueilla. Esimerkiksi nukkumisen laatu, määrä sekä säännöllisyys paranevat ja stressioireet vähenevät,

syntyy moniin asioihin vaikuttava myönteinen kehä. Ajankäytön hallinta on usein kehittyvä asia niin työssä kuin vapaa-aikanakin, esimiestyössä rajanveto työhön ja vapaa-aikaan voi olla haaste. Prosessin aikana selkiytyvät myös rajat työ- ja yksityiselämän välillä. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että kun ajattelu ja oman itsen analysointi paranee, voidaan kykyä käyttää myös yksityiselämässä. Siviilielämässä coachattavat usein myös ”harjoittelevat” uusien näkökulmien käyttöönottoa hyvässä hengessä. Jos tilanne työssä oli hyvin kuormittava ennen coachingia, parhaimmillaan vältetään työuupumukselta, joka olisi vaikuttanut koko elämäntilanteeseen, yksi haastateltavista huomauttaa. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös Ria Parpein väitöskirjassa (2000) jossa haastateltiin coachien lisäksi myös coachattavia temahaastatteluiden avulla.

Coachingin vaikutuksia voidaan arvioida siirtovaikutuksen käsitteen avulla. Koulutuksen avulla syntyvää oppimisen siirtyvyyttä nimitetään usein koulutuksen siirtovaikutukseksi. Siirtovaikutusta kutsutaan myös transferiksi ja sillä tarkoitetaan sitä, käytetäänkö opittua uusissa, muissakin tilanteissa kuin itse oppimistilanteessa. (Soini, Rauste-Von Wright & Pyhältö 2003, 288; Tuomi-Gröhn 2000, 325–326.) Haastateltavien mielestä juuri tästä coachingissa on kysymys, coaching vaikuttaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan elämään.

Kaikkein haastateltavien mielestä coachingilla on välillisiä hyötyjä esimiestyön laadun yleisenä paranemisena, vaikka sitä on hankalaa osoittaa tai muuttaa taloudelliseksi tulokseksi jo prosessin hitauden takia. Kuitenkin esimerkiksi ajankäytön hallinnan paraneminen on asia, joka voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi erilaisten työaikapäiväkirjojen avulla. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että johtamisosaamisen tai työhyvinvoinnin kehittymistä voidaan selvittää erilaisin kyselyiden avulla, vaikka niiden kyky tuoda esiin coachingin hyötyjä on rajallinen. Joskus coaching lähtee liikkeelle esimiestyön huonoista arvioista, jolloin coachingin avulla parannetaan koko työyhteisön asemaa ja tulokset ovat silloin hyvinkin helposti nähtävissä. Coach voi kuulla esimerkiksi kolmikantacoachingissa coachattavan esimieheltä miten tulokset ovat parantuneet ja häiriötilanteet vähenevät. Oli lähtötilanne mikä tahansa, haastateltavien mielestä coaching vaikuttaa aina myönteisesti työyhteisöön välillisesti.

Coach ei kuitenkaan välttämättä pääse organisaatioon katsomaan coachingin tuloksia muuten kuin coachattavan kertomusten perusteella, tilaavan organisaation edustajan näkemysten perusteella ja toisaalta siinä miten coachattava käyttäytyy tapaamisissa. Coachingprosessin jälkeen ilmenevät pitkäaikaisemmat vaikutukset voivat jäädä coacheilta näkemättä.

Coaching parantaa selkeästi työmotivaatiota ja työn parempaa hallintaa. Tämä juontuu haastateltavien mielestä siitä, että coachingissa lisääntyy aina coachattavan tietoisuus ja ymmärrys omasta ajattelusta ja tavasta toimia. Siten tietoisuus siitä, miten haluaa toimia työnantajan edustajana puheen ja toiminnan tasolla lisääntyy. Coachauksen aikana tietoisuus erilaisista vaihtoehdoista kasvaa ja sitä myöden erilaisten toimintamallien tietoinen

vertailu ja valinta lisääntyvät. Haastateltavat coachit kertovat huomaavansa asiakkaastaan, miten ajattelumallit muuttuvat prosessin aikana sitä voimakkaammin, mitä parempi on coachattavan motivaatio. Selvästi on haastateltavien mielestä nähtävissä, miten coachattavan rooli-identiteetti selkiytyy ja vahvistuu, itsevarmuus paranee yleisestikin, erityisesti nuorilla. Vanhemmilla esimiehillä löytyy kadonnut fokus – pystytään toimimaan järjestelmällisemmin ja fokusoidummin. Johtamisotteeseen tulee varmuutta ja selkeyttä.

Coaching johtaa usein myös omien alaisten coachaamiseen jollain tasolla, tällöin saadaan konkreettisia työkaluja työhön. Esimerkiksi vaihtoehtoja siihen, miten antaa negatiivista palautetta rakentavasti. Kokoavasti voidaan sanoa, että coachauksella pystytään vaikuttamaan sekä työhyvinvointiin että työnjohtamiseen ja sitä kautta myös tulokseen. Lisäksi vaikutukset heijastuvat coachattavan yksityiselämään ja yhteiskuntaan.

6 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Keskeiset tulokset

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkasteltiin coaching-ammattilaisten näkemyksiä johdon coachingista. Tarkastelun keskiössä oli se, miten he kuvailevat sitä tapana toteuttaa johdon valmennusta ja miten coachit kuvailevat coachingprosessin vaikuttavuutta. Tätä tarkastellaan tutkimalla coachien mielestä coachingin onnistumista edistäviä tekijöitä ja toisaalta haittaavia tekijöitä sekä sitä, miten coachit kuvailevat coachingin vaikuttavuuden ilmenemistä. Tutkimuksessa kerätiin aineisto neljän kvalitatiivisen teemahaastattelun avulla ja saatuja kokemuksia/dataa peilattiin lähinnä Kirkpatrickin nelivaiheiseen vaikuttavuusmalliin. Haastateltavat olivat coacheja Uudeltamaalta. Aiempi kansainvälinen ja suomalainen tutkimus niin coachingista kuin koulutuksen vaikuttavuudestakin sai vahvistusta tämän tutkimuksen kautta molempien pääkysymysten kohdalla.

6.1.1 *Coachingin ominaispiirteet johdon valmentamisen menetelmänä*

Tämän tutkimuksen ensimmäinen pääkysymys oli: miten coachit kuvailevat coachingia tapana toteuttaa johdon valmennusta? Tulosten perusteella voidaan sanoa, että coaching tunnetaan johdon valmennuksen menetelmänä melko hyvin. Coaching on menetelmänä nuori ja sen katsottiin olevan sekä haitta että etu. Coaching tulisi erottaa muista johdon valmennuksen menetelmistä ja koulutuksesta, jotta sen arvo ja omaleimaisuus säilyvät. Valmennus-termiä pidettiin käyttökelpoisena suomennoksena, Parppe (2008) ja Räsänen (2007) pitävät kuitenkin coachingia parempana termivalintana.

Coaching on hyvämaineinen, haluttu ja melko hyvin tunnettu johdon kehittämisen menetelmä. Coaching eroaa muista johdon valmennuksen menetelmistä nimenomaan asiakkaan omaa oivaltamista korostavana ja aktivoivana menetelmänä. Coachingissa vastuu päätöksistä ja etenemisestä on asiakkaalla, tämä edistää myös sitoutumista coachingiin tavoitteiden ollessa itse asetettuja. Coachingilla ei kehitetä substanssiosaamista, kuten konsultoinnissa tapahtuu. Coaching ei myöskään ole terapiaa, vaikka menetelmissä on joitakin yhteisiä piirteitä. (Virolainen 2010, 61–63; 74; 146–148.) Coachingin vaikuttavuus perustuu luottamukseen, kuten terapiassakin tapahtuu. Coachingiin lähdetään usein muutostilanteesta, useimmiten etsitään uutta rooli-identiteettiä tai työn kadonnutta fokusta. Coachingin ajallinen kesto vaihtelee kestäen tavallisesti kuudesta kahteentoista kuukautta.

Mentorointia pidettiin ulkoa ohjautuvana kokemuseräisenä kehittämisenä, jossa tiedon siirto on olennaista päinvastoin kuin coachingissa. Virolainen (2010) kuvaa mentorointia samaan tapaan. Työnohjaus johdon valmentamisen menetelmänä liittyy ohjattavan työhön ja työssä kehittymiseen sekä työhyvinvointiin ja sitä on käytetty eniten sosiaali- ja terveysalalla. Tulokset tukevat Parppein (2008) aiempaa tutkimusta. Työnohjausta pidettiin coachingia lähimpänä olevana menetelmänä. Coaching ja työnohjaus eroavat toisistaan etenkin ajallisesti. Työnohjaus kestää noin 1-3 vuotta, kun johdon coaching yleensä 6-12 kuukautta. (Virolainen 2010 69–71; 74; 157–161.) Tutkimus tukee Salomaan (2017) ja Virolaisen (2010) näkemyksiä yhtenevistä piirteistä coachingia lähellä olevien menetelmien kanssa. Coachit hyödyntävät johdon valmentamisen menetelmien rinnakkaista ja peräkkäistä käyttöä arvioimalla parhaan ratkaisun kulloiseenkin tilanteeseen. Johdon coachingissa on käytössä osin samoja taustateorioita, lähestymistapoja ja toimintoja kuin sitä lähellä olevissa menetelmissä. (Virolainen 2010, 222; Feldman & Lankau 2005.)

Coachingia pidetään edistyksellisten esimiesten työkaluna ja se on tavoitteellisempi kuin muut menetelmät. Tavoitteellisuus syntyy toimintaympäristön, oman johtamistavan, johtamismenetelmien ja itsetuntemuksen kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Coaching lähestyy menetelmänä sparrausta silloin, kun asiakas haluaa kuulla selkeitä toimintavaihtoehtoja joista valita. Sparraus on lyhytkestoisempaa ja vapaamuotoisempaa ja toisinaan termit sekaantuvat ja menetelmiä käytetään yhtä aikaa. (Virolainen 2010 73–74; 164–165.) Coachingia pidetään arvokkaana ja tehokkaana menetelmänä, jota voi tarpeen tullen muokata kulloisellekin asiakkaalle sopivaksi, vaikka tietyn kehyksen sisällä aina toimittainkin.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan coachingia voidaan kuvata prosessimaiseksi johdon valmentamisen menetelmäksi. Coaching on prosessinohjausmenetelmä, joka jakautuu kehittymisen- ja tavoitteensaavuttamisprosesseihin (Parppein 2008; Salomaa 2017). Coach pitää prosessin suunnan oikeana ja rajaa keskustelua tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. Coachingin vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi vertailemalla asetettuja tavoitteita saavutettuihin tavoitteisiin (Kirkpatrik 2005). Coachingissa tavoitteet ovat joko henkilökohtaisia tai organisaation asettamia tai näiden yhdistelmä, tavoitteille on asetettu välitavoitteet ja loppuarviointi tehdään aina. Prosessilla on erilaisia vaiheita, selkeä alku ja loppu. Coachingissa oppiminen tapahtuu oivallusten kautta ja sykäyksittäin. Coaching on aina suunnitelmallista ja tavoitteellista, määrämuotoista ja jokainen prosessi on omaleimainen (Virolainen 2010, 212). Coachingin vaikutukset jatkuvat coachingin jälkeenkin ja oppiminen on kehämäinen aikaan sidottu prosessi, johon voi palata uudelleen. Oppiminen kumuloituu samaan tapaan kuin Raivolain, Valtosen ja Vuorensyrjän (2001, 11) koulutuksen vaikuttavuuden prosessimallissa kuvataan. Tämän mallin mukaisesti oppiminen ilmenee työssä tai vapaa-

ajalla, hyvin usein molemmissa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kehystekijät ovat panoja, jotka joko edistävät tai jarruttavat oppimisprosessia. Niitä tarkastellaan jälempänä. Coachingissa korostuu vuorovaikutuksellisuus kuten em. Raivolan, ym. vaikuttavuuden prosessimallissakin (2001, 11). Kirkpatrickin (2000) yksisuuntaisesta mallista puuttuu kehämäisyyden idea ja siinä oppiminen voi pysähtyä. Coachingissa kehämäisyys on keskeistä. Coaching synnyttää yksilölle potentiaalia hyödyntää oppimaansa eri konteksteissa asiakkaan oppiessa tarkastelemaan itseään ja tilannettaan analyttisesti itsensä ulkopuolelta ja tekemään tietoisia, analyttisiä ratkaisuja erilaisissa uusissa tilanteissa.

Coachingissa tavoitteisiin päästään aina ja vaikuttavuuden taso riippuu monesta eri tekijästä. Sitä, miksi coaching vaikuttaa joidenkin osallistujien kohdalla enemmän kuin toisten, on tutkittu melko vähän (Antonacopoulou 1999). Tässä tutkimuksessa määriteltiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat coachingin avulla saavutettujen tulosten tasoon coachien näkökulmasta tarkasteltuna.

Noen (1986) ja Antonacopouloun (1999) tutkimusten mukaan coachingissa tapahtuu oppimista todennäköisemmin, jos oppimistavoitteet keskittyvät enemmän yksilöön kuin organisaatioon ja jos tavoitteet ovat sellaisia, että ne mahdollistavat coachattavan henkilökohtaista kasvua ja itseluottamuksen lisääntymistä. Coachattavien oma asenne ja kiinnostus coachingia kohtaan sekä coachattavan arvot ja odotukset vaikuttavat coachingin tuloksiin (Noe 1986). Antonacopouloun (1999) mukaan coachingin vaikuttavuutta lisää sen merkityksellisyys sen hetkiseen työhön ja coachattavan yksilöllisen tilanteen huomiointi. Lisäksi coachingin vaikuttavuus kasvaa, mikäli coaching koetaan käytännölliseksi. Lisäksi käytössä tulisi olla coachattavalle sopivat menetelmät ja oikea ajoitus. (Antonacopoulou, 1999.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Joskin tässä tarkastellaan vaikuttavuutta hieman eri näkökulmasta kuin edellä mainituissa tutkimuksissa.

6.1.2 Coachien kuvaama coachingprosessin vaikuttavuus

Seuraavassa tarkastellaan toisen pääkysymyksen tuloksia: miten coachit kuvailivat coachingprosessin vaikuttavuutta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä coachingiin ja sen avulla saavutettuihin tuloksiin. Johdon coaching on vaikuttava johdon valmentamisen menetelmä erityisesti siksi, että se antaa työkalut jatkuvalle kehitymiselle. Coaching ei anna valmiita ratkaisuja, vaan opettaa coachattavalle itselleen keinot ratkaisujen löytämiseen uusissa muuttuvissa tilanteissa. Coachingin vaikuttavuuden arvioiminen on haastavaa niin taloudellisesta kuin organisatorisenkin tehokkuuden näkökulmasta. Coachingin vaikutuksia on vaikea erottaa muista tekijöistä (Bramley 1991; Santos ja Stuart 2003). Haastateltavat olivat tästä yksimielisiä ja he toivoivat vaikuttavuuden arviointiin kehitettävien uusien menetelmien, joilla coachingin vaikutuksia ja vaikuttavuutta voitaisiin todentaa.

Tässä tutkielmassa keskityttiin prosessin ja tulosten yhdistämiseen Dahler-Larsenin esikuvan mukaisesti, jolloin vaikuttavuuteen kuuluu tavoiteltavien tulosten lisäksi vaikutukset ja vaikuttamisen prosessi. (Dahler-Larsen 2005, 7–25). Tämän tutkielman tulokset tukevat Höltän (1991, 57) näkökulmaa, jossa toimintaa luonnehditaan vaikuttavaksi, jos se vastaa yhteisön tai yksilön tavoitteita. Tästä näkökulmasta coachingin vaikuttavuus ilmenee siten, että haastateltavat olivat yksiselitteisesti vakuuttuneita siitä, että coaching vaikuttaa myönteisesti sekä coachattavan organisaatioon että coachattavaan itseensä niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Vaikuttavuuden tasoissa on kuitenkin tapauskohtaista vaihtelua.

6.1.3 Coachingin vaikuttavuutta edistävät ja haittaavat tekijät

Tutkimuksen toisen pääkysymyksen alakysymyksissä oli kaksi näkökulmaa: mitkä ovat coachien mielestä coachingin onnistumista edistävät ja haittaavat tekijät ja miten coachit kuvailevat coachingin vaikuttavuuden ilmenemistä.

Coachingin vaikuttavuuteen liittyvistä tekijöistä merkittävimpiä ovat erityisesti coachattavan oma motivaatio, luottamus coachiin ja coachingiin menetelmänä, sekä asiakkaan kyky tarkastella analyttisesti omaa toimintaansa itsensä ulkopuolelta. Kirkpatrickin näkemykset ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Jos osallistujien reaktiot ovat kielteisiä, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita oppimaan. Tosin positiivinen reaktio ei takaa oppimista. Sen sijaan negatiivinen reaktio lähes varmudella estää sen. (Kirkpatrick 2005, 27.) Yksilön resurssit vaikuttavat coachingin vaikuttavuuteen, kuten koulutuksen vaikuttavuuden aiemmassa tutkimuksessa on todettu (Raivola, Valtonen ja Vuorensyrjä 2000, 11–17).

Coachattavan ja organisaation realistiset odotukset coachingia ja sen tuloksia kohtaan parantavat tulosten tasoa. Samoin realistiset, tarkat ja konkreettiset tavoitteet edistävät vaikuttavuutta. Tavoitteet tulisi olla sellaiset, että kaikki osapuolet voivat sitoutua niihin. Arvoristiriidat haittaavat tavoitteiden saavuttamista. Toisinaan ristiriitaisuutta on asiakkaan omissa arvoissa, toisinaan coachattavan ja organisaation arvoissa. Luottamus on erittäin oleellinen coachingin tuloksiin vaikuttava tekijä. Coachien mielestä coachingissa onnistumisen edellytyksenä on tunne, että voi luottaa coachingiin menetelmänä ja coachiin persoonana. Vuorovaikutuksen tulisi tuntua luontevalta ja siksi coach kannattaa valita harkiten.

Tarkka, realistinen ja konkreettinen tavoitteiden asetanta edistää tuloksiin pääsemistä. Kolmikantacoachingissa tavoitteet asetetaan asiakkaan ja organisaation näkökulmat sulauttaen yhdeksi kokonaisuudeksi. Toisinaan asiakas ohjautuu coachingiin oma-aloitteisesti ja hän asettaa yksin omat tavoitteensa.

Luottamus coachiin ja menetelmään ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamisen kannalta, siksi erityisesti coaching valinta on tärkeä prosessin onnistumisen kannalta. Luontevasta vuorovaikutuksesta syntyy hyviä tuloksia.

Luottamukseen liittyy luontevasti motivaatio ja siitä seuraava sitoutuminen. Nämä kolme elementtiä osoittautuivat hyvin tärkeiksi coachingin vaikuttavuutta edistäviksi tekijöiksi. Caleyn, Reynoldsin ja Masonin (2002) tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Motivaatioon liittyy myös coachattavan oma halu tai haluttomuus kehittyä ja toisaalta siihen liittyen kyky ottaa vastaan palautetta. (Joo 2005; Laske 1999.) Bush (2004) totesi väitöskirjassaan, että coachattavan motivaatio ja halu kehittyä, annettujen tehtävän suorittaminen ja riittävän ajan varaaminen vaikuttavat coachingin onnistumiseen. Coaching on prosessi, johon tulee varata aikaa. Valmiita vastauksia tai ratkaisuja ei ole, vaan asiakas muodostaa itse omat ratkaisunsa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat sitä mieltä, että ajan puute ei välttämättä aina kuitenkaan olekaan todellinen ongelma, vaikka coachattava näin asian esittää. Toisinaan oikeastaan sitoutuminen, rauhoittuminen coachingin äärelle ja luottamus voi olla asiakkaalle haastavaa – asiakas voi olla haluton heittäytymään ja kohtaamaan uutta.

Coaching on aina ratkaisukeskeistä tavoitteellista toimintaa ja siksi itseään, omaa toimintaansa ja toiminnan syitä ja vaikutuksia on pystyttävä arvioimaan itsensä ulkopuolelta. Coachattavan on myös oltava valmis muutokseen, koska coachingissa muutos on tavoite. Tämä tarkoittaa käytännössä rohkeutta kokeilla, heittäytyä – kaikkeen kehittymiseen liittyy muutos. Joon (2005) ja Lasken (1999) mukaan ennakoivuus on johdon coachingin vaikuttavuuden avaintekijöitä. Ennakoiva esimies etsii uusia mahdollisuuksia, tekee aloitteita, tarttuu toimeen ja saa aikaan muutoksia. (Joo 2005; Laske 1999.) Tästä voidaan johtaa, että coachingissa saavutetaan parhaita tuloksia silloin, kun coachattavalla ei ole ongelmia suoriutua työssään ja hän haluaa kehittyä ja on avoin coachingille ja palautteelle. Coachingin hyödyt jäävät vähäisemmiksi jos coachattava ei hyväksy saamaansa palautetta eikä usko coachingin vaikuttavuuteen. (Washlyshyn 2003; Gonzales 2008.)

Jatkuvat muutokset asiakkaan organisaatiossa tai oma rooli sen sisällä voivat hidastaa coachingissa edistymistä ja coachattavan oman roolin haltuun ottoa. Tällöin coachingille asetetut tavoitteetkin tulee määrittellä uudelleen muuttuneessa tilanteessa ja sopeuttaa coaching uuteen tilanteeseen. Esimiehen ja organisaation tuki edistävät coachingin vaikuttavuutta. Parhaimmillaan realistiset tavoitteet on helppo asettaa yhdessä kolmikantaneuvottelussa ja organisaatiolla on sopivasti kannustava rooli coachingin etenemisessä. Toisaalta erinomaisiin tuloksiin voidaan päästä silloinkin kun organisaation tuki puuttuu jos coachattavan oma motivaatio ja resurssit ovat kunnossa. (Joo 2005, Salomaa 2017.) Myös taloudelliset resurssit voivat olla rajoite, mutta tämä on kuitenkin varsin harvinaista.

6.1.4 Vaikuttavuuden ilmeneminen

Kirkpatrick tarkasteli vaikuttavuuden tutkimuksen mallin toisessa tasossa oppimista. Sitä sovellettaessa toisessa tasossa kuvataan sitä, miten asenteet coachingia kohtaan ovat muuttuneet tai erityisesti sitä miten coachattavan tiedot tai taidot ovat lisääntyneet coachingin vaikutuksesta. Coachingissa coachattavan ajattelu selkiytyy ja itsetunto paranee jo coachausprosessin aikana ja kehitys voi jatkua prosessin jälkeen. Myös itsetuntemus ja omat tavoitteet kirkastuvat. Muutos mentaalimalleihin on selkeä. Coachauksessa asiakas saa voimavarat laajemmin käyttöönsä juuri ajattelutapaa muuttamalla. Näkökulmat omaan toimintaan monipuolistuvat ja coachattava oppii analysoimaan omia tapojaan toimia johtajana ja myös yksityishenkilönä. Coachauksessa opitaan tunnistamaan omat vahvuudet ja heikkoudet selkeämmin ja samalla käsitys siitä, että asioilla on eri puolia, syvenee. Coachingin keskeisimpiä vaikutuksia on näkökulman vaihtamisen taito ja sen kehittäminen. Coaching parantaa motivaatioon ja volitioon (”tahtoon”) liittyvän toiminnan itsesääteilyä. Näitä tuloksia tukee myös Ria Parpein väitöskirja (2008).

Jotta Kirkpatrickin mallissa päästäisiin kolmannelle tasolle, edellytetään asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuneen. Niitä tulisikin Kirkpatrickin (2005) mukaan tarkastella ennen ja jälkeen coachingiin osallistumista. Tässä kuitenkin tarkastellaan coachien näkemyksiä näistä muutoksista, koska tällainen mittaaminen on varsin haastavaa eikä ollut tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista. Coachit arvioivat, että coaching vaikuttaa aina asenteisiin epäsuorasti, niistä tullaan tietoisiksi. Siten mahdollistuu omien asenteiden kyseenalaistaminen. Juuri tämä on coachingin tärkeimpiä tavoitteita. Kuten Ria Parpein (2008) väitöskirjassa todettiin, coachingissa tullaan tietoisiksi omista asenteista ja niiden takana vaikuttavista arvoista ja opitaan tarkastelemaan omia toimintatapoja analyttisesti näkökumia laajentaen ja muutetaan omaa toimintaa rajoittavia uskomuksia. Tämä mahdollistaa yksilön potentiaalın aikaisempaa laajemman hyödyntämisen. Prosessissa ei muuteta persoonaa tai hänen arvojaan, vaan saadaan coachattavan voimavarat, osaaminen ja aktiivisuus paremmin käyttöön. Arvojen jäsentäminen ja pohtiminen onkin coachingin oleellista sisältöä, niitä tarkastellaan myös suhteessa organisaation arvoihin. Coachattavan yleinen hyvinvointi lisääntyy arvojen selkiytyessä.

Coachingissa coachattavan itsetietoisuus kehittyy jolloin hänen käyttäytymisensä alkaa muuttua. Se taas johtaa parempaan suoritukseen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Joo 2005; Wanberg, Welsh & Hezlett 2003.) Vaikuttavuuden kolmannella tasolla coachattavan käytös muuttuu Kirkpatrickin mallissa, kuten edellä jo todettiin. Sitä edellyttää toisen tason muutos, coachattavan halu muuttua ja tieto siitä miten muutos saadaan aikaan. Nämä toteutuvat tavallisesti coachingissa ilmapiirin ollessa suotuisa muutoksille ja muutoksista on luvassa sisäinen tai ulkoinen palkkio. Tähän voi kulua tapauksesta riippuen lyhyt tai pitkä aika. Kets de Vriesin (2006) näkemyksen mukaan toimintatavan muutos edellyttää sekä kognitiivista että emotionaalista muutosta. Coachattavan tulee pitää

muutosta hyödyllisenä myös tunnetasolla, pelkkä kognitio ei riitä. Tavallisesti coachingin edetessä coachattava alkaa käyttäytyä rauhallisemmin, hän pystyy olemaan paremmin läsnä hallinnan tunteen lisääntyessä. Stressikäyttäytyminen ja hätäily vähenevät, puhe-tyyli muuttuu rauhallisemmaksi ja jäsentyneemmäksi. Coachattavan omat rajat selkiytyvät ja hän alkaa pohtia sitä, miten kunnioittaa omia rajojaan loukkaamatta muita. Coachingissa asiakas oivaltaa miten oma tyyli johtaa, kommunikoida, ratkaista ongelmia ja kaikki käyttäytyminen vaikuttaa alaisiin. Näin coachattava alkaa tietoisesti miettiä erilaisia vaihtoehtoja toimia. Hän alkaa valita tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaat tavat toimia. Samalla kasvaa ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ajatella ja toimia. Käyttäytymisen muutos on selvää ja se välittyy työyhteisöön monin eri tavoin. Coaching kehittää sosiaalisia taitoja yleisellä tasolla ja tämä näkyy selkeästi työssä ja vapaa-ajalla. Moni kokee esimerkiksi parisuhteen ja ystävyysuhteiden parantuneen coachingin myötä. Parhaimmillaan coachattavasta itsestään tulee coach alaisilleen, vaikkakin eri mittakavassa. Joo ym. (2012) mukaan johtaja coachina-menetelmä on käytössä silloin kun esimies on sitoutunut voimaannuttavaan tapaan johtaa. Silloin johtaminen on aktiivista alaisen oppimisen, suorituskyvyn ja hiljaisen tiedon siirtämisen edistämistä. Tämä ei ole varsinaista johdon coachingia. Johdon coachingissa coach on aina organisaation ulkopuolelta ja toimii systemaattisemmin eikä tiedonsiirto ole siinä roolissa kuin coachaavassa esimiestyössä. (Joo 2012, Virolainen 2010.) Johtaja coachina-menetelmä on enemmänkin hyvää johtamista kuin johdon coachingia (Joo 2012).

Coachingille on ominaista, että siinä koetaan arvostetuksi tulemisen tunnetta, jolloin coachattava alkaa ottaa enemmän vastuuta kaikista asioista. Tavallisesti coachattava alkaa elää enemmän omien arvojensa mukaista elämää ja tehdä työtä omalla tavallaan, koska tietoisuus omista tavoitteista ja päämääristä on selvillä. Valmentavassa vuorovaikutuksessa tietoisuus omasta persoonallisesta tavasta ajatella ja toimia lisääntyy, jolloin toiminta muuttuu harkitummaksi ja tietoisemmaksi vaikuttaen myönteisesti johtamistapaan, parisuhteeseen ja ystävyysuhteisiin, kaikkiin sosiaalisiin tilanteisiin. Coachattavalle selkiytyy kuva siitä, mitä he oikeastaan haluavat saavuttaa. Hän alkaa kulkea tietoisesti kohti tavoitteitaan. Voimavarat lisääntyvät kaikilla elämänalueilla. Esimerkiksi nukkumisen laatu ja määrä sekä säännöllisyys paranevat ja stressioireet vähenevät. Syntyy moniin asioihin vaikuttava myönteinen kehä. Coachingissa coachattavan toiminta jäsentyy ja rauhoittaa asennoitumista elämään ja uusiin tilanteisiin. Coachattavat käyttävät siivilielämää uusien taitojen ja näkökulmien harjoittelussa. Tulokset tukevat Ria Parpein (2000) tutkimuksen tuloksia.

Siirtovaikutus eli transfer on käyttökelpoinen käsite coachingin vaikutuksia tarkasteltaessa. Sillä tarkoitetaan sitä, käytetäänkö opittua muissakin uusissa tilanteissa kuin oppimistilanteessa. (Soini, Rauste-Von Wright & Pyhältö 2003, 288; Tuomi-Gröhn 2000, 325–326.) Transfer on coachingin ydinteemoja, coaching vaikuttaa kokonaisvaltaisesti

asiakkaan elämään ja synnyttää myönteisten vaikutusten kehän. Esimiestyön parantamista coachingin avulla on vaikea osoittaa tai muuttaa euromääräiseksi. Ajan käytön hallinnan paraneminen voidaan tehdä näkyväksi erilaisten työaikapäiväkirjojen avulla. Johtamisosaamisen kehittymistä voidaan kuvata kyselyiden avulla, vaikka niiden kyky tuoda esiin coachingin hyötyjä onkin rajallinen. Coaching parantaa työmotivaatiota ja työn parempaa hallintaa, koska tietoisuus omasta ajattelusta ja tavasta toimia lisääntyy. Coachattava pääsee pohtimaan, miten haluaa toimia työnantajan edustajana puheen ja toiminnan tasolla. Ajattelumallit muuttuvat coachingin aikana sitä voimakkaammin, mitä parempi coachattavan motivaatio on. Coachattavaan rooli-identiteetti selkiytyy ja vahvistuu jolloin itsevarmuus paranee, toiminnan kadonnut fokus löytyy ja järjestelmällisyys lisääntyy. Johtamisotteeseen tulee varmuutta ja selkeyttä ja coachattava oppii antamaan negatiivista palautetta rakentavalla tavalla. Coachaus vaikuttaa siis työhyvinvointiin, johtamiseen ja välillisesti myös tulokseen.

6.2 Johtopäätökset

Johdon coachingia on tutkittu jo jonkin verran niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ja väitöskirjoja on valmistunut jo useita (Parpei 2008, Virolainen 2010, Salomaa 2017). Coachingin sovellukset lisääntyvät jatkuvasti ja sitä voi opiskella Suomessakin useissa yliopistoissa. Erityisesti vaikuttavuuden tutkimus on koettu haasteelliseksi, vaikkakin tärkeäksi. On mahdotonta järjestää koe-asetelma, jossa voitaisiin vakioida kaikki tulosten tasoon vaikuttavat tekijät coachingia lukuunottamatta. Tehtyjen tutkimusten mukaan menetelmä on vaikuttava ja tämä tutkielma tukee tätä käsitystä. Vaikuttavuutta edistävästä tekijöistä tärkeimpiä ovat asiakkaan motivaatio, luottamus coachiin ja coachingiin sekä kyky tarkastella omaa toimintaansa itsensä ulkopuolelta. Tämän tutkielman tulokset tukevat aiempaa tutkimusperinnettä.

Coaching vaikuttaa aina coachattavan ajatteluun ja ajatusmaailmaan selkiyttäen coachattavan käsityksiä arvoistaan, tavoitteistaan, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Samalla kehittyy kyky hahmottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja tarkastella analyttisesti omaa toimintansa. Tietoisuuden lisääntyminen lisää tavoiteorientaatiota, minäkyvykkyyden tunteita, sosiaalisia taitoja, tunneälyä ja stressinhallintaa sekä työ- että yksityiselämässä. Usein coachattava alkaa käyttää valmentavan esimiestyön menetelmiä omassa työssään. Esimiestaidot paranevat, nuorilla oma rooli selkiytyy ja vanhemmilla kadonnut fokus työstä löytyy. Toiminnasta tulee jäsentyneempää ja rauhallisempaa – coachattava löytää tietoisien, levollisten toimintatapojen, jossa hän pystyy ottamaan huomioon erilaiset näkö-

kulmat ja vaihtoehdot. Nämä kaikki vaikuttavat johtamistaitojen kehittymiseen kokonaisvaltaisesti ja taidot siirtyvät myös coachattavan yksityiselämään. Näin coachauksella on merkittäviä vaikutuksia elämänlaatuun myös coachattavan yksityiselämässä.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Olisi mielenkiintoista tarkastella johdon coachingin vaikuttavuutta myös coachattavan näkökulmasta. Kysymyksenasettelu voisi olla samansuuntainen kuin tässä tutkimuksessa, jolloin vertailtavuus mahdollistuisi. Haastoin tutkimuksen haastateltavia pohtimaan myös coachingin sovellusten käytön mahdollisuuksia johdon coachingin lisäksi muissakin toimintaympäristöissä. He totesivat coachingin periaatteita jo nykyisellään käytettävän mitä moninaisimmissa konteksteissa ja he arvioivat coachingin käytön laajentuvan yhä uusiin sovelluksiin myös tulevaisuudessa. Coachingia voitaisiin soveltaa nykyistä vahvemmin esimerkiksi varhaiskasvatuksen tai peruskoulun käyttöön, jolloin voimavarakeskeinen, ratkaisuoitoitunut ja tavoitteellinen ajattelu juurtuisi elämäntavaksi jo varhaisella iällä. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla coachingin muokkaaminen vakiintuneeksi toimintamalliksi osatyökykyisten työllistymiseen tähtäävien palveluiden parissa työskenteleville. Standardoidulla coaching-työkalulla voisi syventää esimerkiksi kuntoutussuunnittelijoiden, työpajojen valmentajien/ohjaajien ja työkykykoordinaattoreiden osaamista ja kehittää sen laatua. Näissä tehtävissä asiakkaan motivointi ja hänen kykyprofiilinsa tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen niin asiakkaalle itselleen kuin työnantajallekin ovat ratkaisevia työllistymisen ja asiakkaan elämänlaadun nostamisen kannalta. Coaching taipuu työkaluksi kaikkiin niihin toimintaympäristöihin, joissa on kyse vuoro-vaikutuksesta.

7 LÄHDELUETTELO

- Altarawneh, I. (2009) Training and Development Evaluation in Jordanian Banking Organisation. *Research and Practice in Human Resource Management* , 17 (1), 1–23.
- Alvarez, K., Salas, E. & Garofano C.M. (2004) An integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review* 3(4), 385–408.
- Abernathy, D. (1999) Thinking Outside the Evaluation Box. *Training & Development* 53 (2), 18–24.
- Bacon, T & Spear, K. (2003) Adaptive Coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement. Palo Alto, CA: Davis Black.
- Bennett, J. – Wayne Bush, M. (2009) Coaching in organizations, Current Trends and Future Opportunities. *OD Practitioner* , 41 (1), 2–7.
- Bramley, P. (1991) *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Binstead, T. – Grant, A. (2008) An Explanatory Study of Australian Executive Coaches. *International Coaching Psychology Review*, 3 (1), 43–56.
- Brock, V. (2008) *Grounded Theory of the Roots and Emergence of Coaching*. International University of Professional Studies, Maui.
- Bush, M. (2004) *Client perceptions of effectiveness in executive coaching*. Pepperdine University.
- Carlsson, M. – Forssell, C. (2008) *Esimies ja coaching*. Tietosanoma Oy, Porvoo.
- Dagley, G. (2006) Human Resources Professionals` Perceptions of Executive Coaching: Transference and Counter-Transference. *Human Relations*, 56 (4), 475–490.
- Dahler-Larsen, P. (2005) *Vaikuttavuuden arviointi*. FinSoc arviointiraportteja 3/2005. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

- Evered & Selman (1989) Coaching and the Art of Management *Organizational Dynamics* 18 (2), 16–32
- Evers, W. – Brouwers, A. – Tomic, W. (2006) A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174–182
- Feldman, D. – Lankau, M. (2005) Executive coaching: A review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31 (6), 829–845.
- Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, P. 1999. What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics* 27 (3), 39–53.
- Harmaja, T. – Hellbom, K. (2007) Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus*, toim. Räsänen, M, 213–229. Edita, Helsinki.
- Heimonen, R. – Nurmiluoto, T. (2017) *Menestyvän projektin vuorovaikutus; kysy, kuuntele ja coachaa*. Top Coaching Finland
- Hietala, K. (1997) *Vaikuttavuus, vuodot ja muut evaluoinnin käsitteet*. Helsinki: Työministeriö..
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki
- Hirvihuhta, H. (2006) Tietoinen läsnäolo ja valmentava johtaminen. Teoksessa: *Johtamisen nyt, tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana*. Hellbom, K. – Mauro, S. – Salo, M. Edita, Helsinki.
- Holton, E. (2006) *Leading Organizational Change: In Action Case Study Series*
- Hunt, J.M. – Weintraub, J.R. (2002) *The coaching manager, developing top talent in business*. Sage Publications, London.
- Hölttä, S. (1991) Tulosvastuullinen korkeakoulu – teoriaa ja konkretiaa. Teoksessa *Yliopiston tuloksellisuus: Näkökohtia, ehdotuksia*. Joensuu: Joensuun yliopisto, hallintovirasto, 25–94.
- Judge, W. – Cowell, J. (1997) The Brave New World of Executive Coaching. *Business Horizons*, 40 (4), 71–78.

- Juuti, P. – Vuorela, A. (2002) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Joo, B-K. (2005) Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462–488.
- Joo B-K. – Sushko, J. – McLean, G. (2012) Multiple faces of coaching: Manager as coach, Executive coaching and formal mentoring. *Organization Development Journal*. Vol. 30 Issue 1, 19–38.
- Kakkonen, A. – Viitala, R. (2007) *Johdon kehittämisen strategisuus*. Vaasan yliopisto, Vaasa
- Kampa-Kokesch, S. – Anderson, M. (2001) Executive coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 205–228.
- Kantanen, U. (1996) *Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kauppi, A. (1989) *Aikuiskoulutuksen suunnittelun kehityslinjoja*. Helsinki: Valti-onhallinnon kehittämiskeskus.
- Kets de Vries, M. (2007) *Johtaja terapeutin sohvalla*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Kilburg, R. (1996) Towards a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 134–144.
- Kirjonen, J., Mutka, U., Filander, K. & Valkeavaara, T. (2000) Oppiminen työssä ja pääoman uudet muodot. Teoksessa Raivola, R. (toim.). *Vaikuttavuutta koulutukseen*. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita, 141–168.
- Kirkpatrick, D. L. (1996) *Great Ideas Revisited*. *Training & Development* 50 (1), 54–59.

- Kirkpatrick, D.L. – Kirkpatrick, J.D. (2005) *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Kuusela, Pekka & Kuittinen, M. (2008) Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat. Teoksessa Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti, toim. 2008. *Organisaatiot muutoksessa*. UNIPress Suomi. s. 9–17.
- Laske, O. (1999) An integrated model of developmental coaching. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research* 51 (3), 139–159.
- Laukkanen, R. (1994) *Koulutuksen tuloksellisuuden arvioinnin keskeiset kysymykset ja trendit keskushallinnon näkökulmasta*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja A 59.
- Lehtisalo, L. (1998) *Suomalainen sivistys ja sivistyspolitiikka*. Juva: WSOY.
- Luoma, M. – Suutari, V. – Viitala, R. (2005) *Johdon kehittäminen Suomessa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 268, Vaasa
- Malkamäki, K. (2017) *Läpinäkyvä johtamisjärjestelmä vahvistaa luottamusta ja muutoksen johtamista organisaatiossa – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 145. Grano Oy Jyväskylä
- Manka, M-L. – Hakala, L. (2011) *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena - Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Tammerprint Oy, Tampere
- 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.
- Metsämuuronen, J. (2005) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp*. Gummerus, Jyväskylä.
- Mikkonen, I. (1997) *Työvoimakoulutus osana työmarkkinapolkua. Koulutuksen vaikuttavuus yksilötasolla*. Helsinki: Työministeriö.

- Mäki, A. (2017) *Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä - Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*. ACTA WASAENSIA 371. Vaasan yliopisto
- Määttänen, Eeva. 2015. *Coachaava kulttuuri - käsikirja valmentavaan kulttuuriin*. Helsinki: Books On Demand.
- Olivero, G. – Bane, K. – Kopelman, R. (1997) Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26 (4), 461–469.
- Paasio, P.(2003) *Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla*. FinSoc työpapereita 3/2003. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Parpei, R. (2007) *Coaching tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen edistäjänä*. Teoksessa A. Aro., T. Feldt & V. Ruohomäki (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta, 176-195. Edita, Helsinki.
- Parpei, R. (2008) *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Helsinki.
- Puolimatka, T. 2002. *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus ja totuusteorioiden*. Kasvatus 33(5), 466-474
- Raivola, R. (2000) *Tehoa vai laatua koulutukseen?* Juva: WSOY.
- Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. (2000) Käsitteet mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. (toim.). *Vaikuttavuutta koulutukseen*. Suomen akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita, 11–28.
- Rantanen, P. (1995) Kyllä, ei, kyllä, mutta... Ajatuksia vapaan sivistystyön tuloksellisuuden arvioinnista. Teoksessa Kajanto, A. (toim.). *Aikuiskasvatuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 171–181.
- Rogers, J. (2008) *Coaching Skills. A Handbook*. Berkshire: McGraw-Hill.

- Robinson D. G. & Robinson J. C. (1989) *Training for Impact: How to link training to business needs and measure the results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Räsänen, M. (toim.) (2007) *Coaching ja johtajuus*. Edita, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Internet-lähde http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 5.12.2016.
- Salomaa, R. (2017) *Coaching of international managers: organizational and individual perspectives*. Acta Wasaensia: Vaasan yliopisto
- Santos, A. – Stuart, M. (2003) Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 27–45.
- Seppänen-Järvelä, R. 1999. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.). *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 90–105.
- Smither, J. – London, M. – Flautt, R. Vargas, Y. – Kucine, I. (2003) Can Working With an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-Experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56 (1), 23–44.
- Soini, T., Rauste-Von Wright, M-L. & Pyhältö, K. (2003) Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? *Aikuiskasvatus* 23 (4), 283–291.
- Stoel, D. (2004) *The Evaluation Heavyweight Match*. T + D 58 (1), 46–49.
- Thach, E. (2002) The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3/4), 205–214.
- Tuomi-Gröhn, T. (2000) Työssäoppimisen teoreettisia lähtökohtia: katsaus erilaisiin transfer-käsityksiin. *Aikuiskasvatus* 20 (4), 325–331.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Virolainen, I. (2010) *Johdon Coaching: rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Wasylyshyn, K. M. (2003) Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (2), 94–106.

Whitmore, J. (2004) *Coaching for performance*. 3. painos. London: Nicholas Brealey Publishing.

Åhman, H. (2003) *Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Helsinki: University of Technology. Industrial Management and Work and Organisation Psychology Dissertation 12.

Yrjölä, P. (1995) Isoveli valvoo – Mikäli valvoo, niin miten? Teoksessa Kajanto, A. (toim.). *Aikuiskasvatuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia*. Jyväskylä: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 63–72.

Elektroniset lähteet:

International Coach Federation 2008. Saatavissa: <<http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach>>
[Viitattu 05.05.2017]

Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. JTO:n tutkimusraportti. Saatavissa: <<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilöstöjohtamisen%20trendit202007%20raportti.pdf>> [viitattu 05.05.2014]

Suomen Coaching-Yhdistys:

<http://www.coachingyhdistys.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3> [viitattu 05.05.2014]

Ekonomi 21.10.2015

<http://www.ekonomilehti.fi/coaching-%C2%ADvirkisti-johtajaa/>
[viitattu 12.05.2017]

8 LIITE 1.

Teemahaastattelurunko

Teema 1. Vastajaan taustoihin liittyvät kysymykset

- Vastajaan ikä, sukupuoli, ammatti ja kuvaus organisaatiosta, jossa työskentelee: toimiala, organisaation koko yms.
- Oletteko käyttänyt työssänne aikaisemmin muita johdon kehittämismenetelmiä?
 - o Jos olette, mitä menetelmiä olette käyttäneet? (koulutukset, konsultointi, mentorointi jne.)
 - o Jos olet aikaisemmin käyttänyt muita menetelmiä, mitä etuja tai haittoja coachingilla on verrattuna muihin johdon kehittämismenetelmiin?
- Miksi olette päätenyt valitsemaan työskentelymenetelmäkseen coachingin – jonkin muun johdon kehittämismenetelmän sijaan?

Teema 2. Coachingin käyttöön liittyvät kysymykset:

- Kuvailisitteko millainen on asiakkaan henkilökohtainen ja/tai yrityksen alkutilanne kun hän lähtee coaching-prosessiin?
- Onko coachingin käytölle joitain rajoitteita, jos on niin millaisia rajoitteita?
- Kuinka pitkä coaching-prosessi on tavallisesti?
- Millaisia odotuksia asiakkailla on coachingista?
- Mitkä ovat teidän mielestännekoetut hyödyt suhteessa odotuksiin?
- Pääseekö asiakas coachingille asetettuun tavoitteeseen?
- Onko teillä käytössänne erityisiä mittareita, joiden avulla voidaan tarkastella coachingia eri näkökulmista – esim. taloudellisia hyötyjä, 360-asteen mittauksen ennen ja/tai jälkeen coachingin.
- Voiko coachingin vaikuttavuutta mitata taloudellisina hyötyinä ja jos voi, niin miten?
- Millaisia vaikutuksia coachingilla on ollut asiakkaaseen:
 - o Välittömiä / välillisiä
 - o Henkilökohtaisia / työyhteisöön vaikuttavia
 - o Lyhyen aikavälin vaikutuksia / Pitkän aikavälin vaikutuksia
 - o Vaikuttiko coaching asiakkaan ajatteluun ja/tai ajatusmaailmaan?
 - o Vaikuttiko coaching asiakkaan asenteisiin?
 - o Vaikuttaako coaching arvoihin ?
 - o Vaikuttaako coaching asiakkaan käytökseen?

- Mitä esteitä asiakkaila on ollut coachingin hyödyntämisessä?
 - oma mieli
 - organisaation resurssit
 - työntekijät
 - motivaatio
 - muu, mikä?
- Mikä/mitkä tekijät edistävät coachingin hyödyntämistä?
 - Esimiehen tuki
 - Työntekijät
 - Kollegat
 - muu, mikä?

- Millainen asenne asiakkaalla yleensä on ennen prosessin aloittamista coachingia kohtaan?
- Muuttuuko asenne coachingin aikana?
- Vaikuttaako coaching-prosessi asiakkaan työelämän ulkopuoliseen elämään – jos vaikuttaa, miten?

+ vapaa palaute