

Sini P. Vilonen

**COACHINGIN ASiantuntijoiden  
Kokemuksia Executive Coachingista  
ja Ongelmanratkaisutaitojen  
kehittymisestä**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro Gradu -tutkielma

Maaliskuu 2023

Prof. Jari Stenvall

# TIIVISTELMÄ

Sini P. Vilonen: Coachingin asiantuntijoiden kokemuksia executive coachingista ja ongelmanratkaisutaitojen kehittymisestä.

Pro Gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Talouden ja johtamisen tiedekunta, hallintotiede

Maaliskuu 2023

---

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, 1) millaisena executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coachingin prosessin ja 2) miten prosessi edistää johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisutaitoja?

Aineisto kerättiin keväällä 2023. Tutkimukseen osallistui kahdeksan executive coachingin asiantuntijaa, keillä enemmistöllä (7/8) on sertifioitu coaching-koulutus, korkeakoulututkinto ja pitkä executive coaching työkokemus. Lisäksi yksi tutkittava on toimittanut coaching-kirjallisuutta. Tutkimusinstrumenttina käytettiin kyselyä, jossa esitettiin avoimia kysymyksiä. Lisäksi käytettiin väittämiä. Tutkimus toteutui laadullisena tutkimuksena, jossa väittämien avulla saatu määrällinen aineisto tuki laadullisen aineiston analyysiä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä- ja teoriaohjaavaa analyysitapaa hyödyntäen.

Executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coaching-prosessin ensisijaisesti johtajien ja esimiesten henkilökohtaisen kasvun ja johtamisen kehittämisen menetelmänä. Coachingin viitekehystä kuvataan koherenttina, sen monitieteisestä taustasta huolimatta. Executive coachingin menetelmiä ja viitekehyksiä sovelletaan coachattavan tilanteeseen sopivalla tavalla. Laadukas tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen on executive coaching-prosessissa olennaista. Prosessi koetaan aktiivisena, tavoiteorientoituneena ja sitouttavana oppimisprosessina, jonka avulla saavutetaan tavoitteita. Kokemukset omasta johtajuudesta syvenevät ja muun muassa elämänlaatu kohenee. Saavutetut tulokset ja muutokset ovat yleensä pysyviä.

Executive coaching-valmennus kehittää coachaavaa johtajuutta ja coachaavan johtamisen käytännön taitoja, kuten itsereflektion-, itsetuntemuksen- ja vuorovaikutteisuuden taitoja. Lisäksi coaching edistää moninäkökulmaista ja systeemistä ajattelua. Coaching-prosessin aktiivinen ote, luottamuksellisuus ja sitoutuminen prosessiin sekä oppimishalukkuus saavat aikaan muutosta.

Executive coaching edistää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja, mikä näkyy lisääntyneinä ongelmanratkaisun työkaluina, laajempina perspektiivinä ja coachaavan johtajuuden taitojen lisääntymisenä. Coaching-prosessissa ratkaisuvaihtoehtojen löytymistä fasilitoivat muun muassa dialogisuus, oivalluttavat kysymykset, eksploraatiivisuus, vanhan tietämyksen eksploraatio ja leikki ("*playing with ideas*").

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat lisää tietoa executive coaching-prosessin käytännön kokemuksista. Lisäksi tutkimus havainnollistaa, miten coaching-prosessi kehittää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja. Tulokset ovat pääosin yhteneviä aiemman executive coachingin kirjallisuuden kanssa, mutta tulosten perusteella voidaan esittää, että executive coachingin näkökulma hyötyy ongelmanratkaisun kirjallisuudesta.

Avainsanat: coaching, executive coaching, valmennus, ongelmanratkaisu, esimies, valmentava johtajuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ</b> .....	<b>7</b>
2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite .....	7
2.2 Aiempi kirjallisuus .....	8
<b>3 COACHING</b> .....	<b>13</b>
3.1 Coachingin juuret .....	13
3.2 Coachingin määritelmiä.....	16
3.4 Coaching-prosessin työkaluja ja menetelmiä .....	21
<b>4 COACHAAVA JOHTAJA JA ONGELMANRATKAISU</b> .....	<b>24</b>
4.1 Coaching ja johtajuus .....	24
4.2 Ongelman määritelmiä .....	26
4.3 Ongelman ratkaisun näkökulmia .....	27
4.4 Coachaava johtaja ja ongelmanratkaisu .....	30
<b>5 EXECUTIVE COACHING JA RATKAISUIHIN KESKITTYVÄ VALMENNUS</b> .....	<b>33</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>35</b>
6.1 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat .....	35
6.2 Tutkimusmenetelmät .....	36
6.3 Aineiston keruu.....	37
6.4 Aineiston analyysi .....	37
6.5 Tutkimuksen arviointia.....	42

<b>7 TULOKSET.....</b>	<b>44</b>
7.1 Executive coaching johtajien ja esimiesten kasvun välineenä .....	44
7.2 Executive coachingin viitekehyksiä ja menetelmiä hyödynnetään soveltaen .....	47
7.3 Coaching on aktiivinen oppimisprosessi, mikä fasilitoi uudenlaista ajattelua .....	49
7.4 Coaching-prosessi sitouttaa ja auttaa saavuttamaan tavoitteita .....	51
7.5 Coaching johtajuuden kehittämisen menetelmänä .....	55
7.5.1 Coachaavan johtamisen rakentuminen .....	55
7.5.2 Coaching kehittää coachattavien ominaisuuksia ja johtamistaitoja .....	57
7.5.3 Kvantifointi coaching-prosessissa kehittyvistä coachattavien ominaisuuksista ja johtamistaidoista .....	59
7.6 Coaching-prosessi edistää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja .....	60
7.7 Executive coaching-prosessi edellyttää sitoutumista ja.....	63
oppimishalukkuutta sekä resursseja.....	63
7.8 Määrällinen aineisto ja väittämät.....	65
<b>8 POHDINTA.....</b>	<b>69</b>
8.1 Executive coaching on innostava ja tavoiteorientoinut oppimisprosessi sekä johtajuuden kehittämisen menetelmä .....	69
8.2 Executive coaching edistää coachattavien ongelmanratkaisutaitoja .....	72
8.3 Tutkimuksen teoreettiset ja käytännön merkitykset .....	74

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

# 1 JOHDANTO

”*Ensinnäkin, räjäytetään kaikki johtajat*” – kuuluu Gary Hamellin artikkelin otsikko *Harvard Business Review* -lehdessä, jossa organisaatioiden johto esitetään tarpeettomana kulueränä. Hänen mukaansa organisaation johto on korvattavissa itseohjautuvalla organisaatiolla. (Hamell 2011, 49–50.)

Työelämämme on muuttunut autonomisempaan ja itseohjautuvampaan suuntaan (Parppei 2008; Harmaja & Hellbom 2007). Perinteinen johtamistyyli ei enää riitä tulosten aikaan saamiseksi ja työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa, jos johtamistyyli ei sovi (Harmaja & Hellbom 2007, 214). Hierarkioiden madaltuessa valmentavan johtamisen paradigmalle on selvästi enemmän kysyntää (Grant 2005; Joo 2005; Maltbia, Marsick & Ghosh 2014; Theebom, Beersman & Annielis 2013; Salomaa 2007). Valmentavan, eli coachaavan johtamistyylin ytimessä ovat muun muassa dialogisuus ja tasa-arvoinen vuorovaikutteisuus (Uutela 2019; Passmore & Fillery-Travis 2011).

Coachaava johtamistyyli on enenevissä määrin nousemassa keskeiseksi johtamisen tavaksi. Tutkimuksissa on havaittu, että coaching lisää organisaatioiden mentaalista pääomaa, jonka avulla on mahdollista pärjätä kiristyvillä markkinoilla (Viitala 2007, 78.) Johtajilta edellytetään enenevissä määrin myös niin sanottuja pehmeitä taitoja, kuten tunneälykkyyttä (Joo 2005, 462). Coachaavaa johtamistyyliä hyödyntävällä johtajalla on interpersoonallisia taitoja, kuten empatian-, kuuntelemisen-, kärsivällisyyden-, sopeutumisen- ja ongelmanratkaisuntaitoja (Wasylyhsyn 2003, 97). Coachingissa yhdistyy potentiaalisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja yksilön kehitys, minkä takia coaching sopii erityisen hyvin aikamme tarpeisiin (Lai & Palmer 2019; Pandolfi 2020; Räsänen 2007). Kasvanut suosio näkyy myös lukuisten tutkimusten (esim. Bozer & Jones 2018; Ely ym. 2010; Grant 2005: 2006: 2008; Maltbia ym. 2014; McDermot ym. 2007; McLean ym. 2005; Pandolfi 2020) ja muun muassa väitöskirjojen tekemisenä (esim. Brock 2008; Grant 2001; Parppei 2008; Salomaa 2007; Uutela 2019; Viitala 2007).

Coachaava johtamistyyli nähdään vastauksena alati muuttuvan ja yhä kompleksisemmän työelämämme tarpeisiin (esim. Brock 2008; Harmaja & Hellbom 2007; Joo 2005; Maltbia ym.

2014; Ristikangas & Ristikangas 2013; Salomaa 2007). Toimintaympäristömme muutokselle ominaisia piirteitä ovat teknologian kehitys, globalisaatio ja kilpailun kiristyminen (Brock 2008; Maltbia ym. 2014; Parpei 2008; Salomaa 2007; Ristikangas & Ristikangas 2010). Toimintaympäristön ja työelämän kompleksisuuden lisääntyessä ongelmien hallittavuus muuttuu, jonka takia johtamistyön ongelmanratkaisukyvyt ovat koetuksella (Jablokow 2014, 936). Johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisukyvyt ovat yhteydessä muun muassa organisaation toimintaan ja tulokseen, kuten asiakastyytyväisyyteen, tuotteiden ja palveluiden laatuun ja henkilöstön pysyvyyteen (Havunen & Lavikkala 2010, 17).

Coachaava johtamistyyli on aiemman kirjallisuuden mukaan vastaus nykypäivän työelämän haasteisiin, mutta ratkaiseeko se työelämän ongelmia johtamistyössä? Tähän tutkimukseen osallistuu kahdeksan executive coachingin asiantuntijaa, joilla on ensikäden tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkimus kiinnittyy executive coachingin ja ongelman ratkaisun tutkimusperinteeseen (ks. Brock 2008; Grant 2005: 2006; Pandolfi 2020; Räsänen 2007; Salomaa 2007; Stenvall ym. julkaisematon; Viitala 2007).

Coachaavaa johtamistyyliä ei ole aiemmin tutkittu ongelmanratkaisun näkökulmasta executive coachingin ammattilaisten kokemana, minkä takia aiheesta tarvitaan tietoa. Tutkimus lisää ymmärrystä executive coachingin prosessista, ja havainnollistaa, miten coachaavan johtajuuden ominaisuudet ja ongelmanratkaisutaidot kehittyivät valmennuksen aikana. Luvussa 8.3 ja kuviossa 11 (ks. luku 8.3, kuvio 11) esitetään tämän tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden keskeisiä implikaatioita mind map- presentaationa, joita voi suoraan hyödyntää käytännön johtamis- ja valmennustyössä executive coachingin ja ongelmanratkaisun kehyksissä.

Käytän tässä tutkielmassa käsitteitä *executive coaching* johdon coachingia toteuttavista ammattilaisista ja coachaavaa johtamistapaa käyttävistä johtajista ja esimiehistä, aiemman kirjallisuuden tapaan (esim. Grant 2006; Räsänen 2007). Lisäksi *coachilla* tarkoitan valmennuksen valmentajaa eli fasilitoijaa ja *coachattavalla* valmennettavaa (esim. Salomaa 2007).

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

### 2.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite

Tämän Pro-gradu -tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisena executive coachingin asiantuntijat kokevat coaching-prosessin ja miten executive coaching koetaan edistävän esimiesten ongelmanratkaisutaitoja. Tutkimus lisää ymmärrystä coaching-prosessin käytännön kokemuksista johtajuuden kehittämisen ja ongelmanratkaisun kysymyksissä.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan executive coachingin asiantuntijaa, jotka ovat työskennelleet executive coacheina 1–16 vuotta. Tutkittavilla on kaikilla, yhtä asiantuntijaa lukuun ottamatta, sertifioitu coaching-tutkinto ja pohjakoulutuksena korkeakoulututkinto (ks. luku 6.1 tutkimuksen konteksti ja osallistujat).

Coaching-prosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa executive coaching-valmennusta kokonaisuutena, alkuvaiheesta valmennuksen loppuun, ja sitä, miten oppimisprosessi sekä muutos etenevät vaiheittain.

Ensimmäisen tutkimuskysymys tarkastelee millaisena coachingin asiantuntijat kokevat coaching-prosessin. Fokuksena ovat asiantuntijoiden käsitykset ja kokemukset coaching-prosessista ja millaisiin teoreettisiin viitekehyksiin tai malleihin he pohjaavat työnsä.

Toinen tutkimuskysymys selvittää asiantuntijoiden kokemusta siitä, miten coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaidot kohenivat coaching-prosessin aikana ja miten tämä ilmeni käytännössä.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisena executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coaching-prosessin?
- 2) Miten executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coachingin edistävän johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisukykyä?

## 2.2 Aiempi kirjallisuus

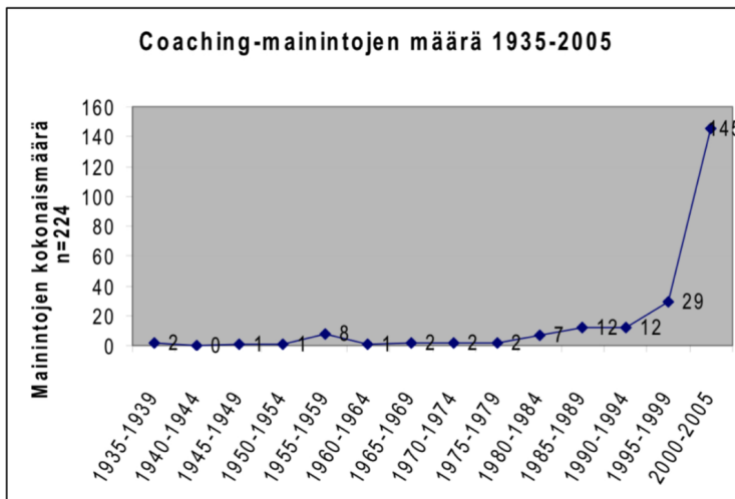
Vertaisarvioituja executive coaching tutkimuksia löytyy vuodesta 1937 saakka. Nämä tutkimukset keskittyvät pääosin coaching-prosessin tutkimiseen organisaatioissa. (Grant 2005, 2.) Gorby (1937) tutki coachingin yhteyttä valmistusprosessiin, ja huolimatta tutkimuksen vaillinaisista menetelmistä, antoi se merkittävän signaalin coachingin potentiaalin tutkimukselle organisaatioissa. 1960-luvusta alkaen coachingista on tehty väitöksiä ja muuta akateemista tutkimusta. Tutkimus kiihtyi ja laajeni merkittävästi 1990-luvulla (ks. Kuvio 1) (Grant 2005, 2.) Fokus oli tällöin pääsääntöisesti ulkopuolisten coachien ja organisaation johdon valmennuksen tutkimuksessa (Uutela 2017, 20). Kilburgin (1996: 2001: 2004) ja Lowmanin (2005) tutkimukset keskittyivät coachingiin organisaation muutoksen kehyksessä.

Coaching voidaan jaotella neljään pääkategoriaan, jossa sen muotoja ovat: johdon coaching (*executive coaching*), työelämän valmennus (*workplace coaching*) ja elämäntapa valmennus (*life coaching*) (Ellinger & Kim 2014, 129). Valmentamisella eli coachaamisella ja business coachingilla tarkoitetaan usein samaa ilmiötä (Beattie ym. 2014, 186).

Coachingia voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuka valmentaa, eli käytetäänkö organisaation ulkopuolista coachia vai toimiiko johtaja coachina (Chong ym. 2016, 134). Coachaavaa johtamistyyliä käyttävistä johtajista ja esimiehistä on viime vuosikymmeninä alettu käyttää käsitettä *executive coaching* (Joo 2005; Räsänen 2007) tai valmentava johtaja (Grant 2006; 2011). Ulkopuolisten coachien käyttämisen etuna on riippumaton näkökulma coachaamiseen, kun coachaavalla esimiehellä on usein etuna tuttu työyhteisö ja esimerkiksi mahdollisuus jatkuvaan palautteen antamiseen (McCarthy & Milner 2013, 770).

1980-luvulta alkaen johdon coachingista on käytetty termiä executive coaching (Kampa-Kokesch & Anderson 2001, 207). International Coach Federation (ICF) mukaan vuonna 2012 coacheja oli 48 000 maailmanlaajuisesti, joista 57 % keskittyi johtajuuden coachingiin (*executive coaching*). Coaching-tutkimus laajenee vuosi vuodelta (Grant & Zackon 2004, 1). Kuvassa 1 (ks. Kuvio 1) esitetään coaching kirjallisuuden kasvua, joka on laajentunut erityisesti 90-luvulla.





KUVIO 1. Coaching kirjallisuuden kasvu 1935–2005. Mukailtu. (Grant 2005; 2011)

Executive coachingin ensimmäisiä tutkimuksia edustaa Ellingerin ja Bostromin (1999) tutkimus, jossa coachaavan johtajan valmentava ote näkyy käytännön toimintana, kuten voimaannuttamisena kontrolloimisen sijaan, ja toimintana, joka on oppijakeskeistä ja oivalluksiin kannustavaa (Ellinger & Bostrom 1999, 754). Executive coachingia ovat tutkineet myös Evers, Brouwers ja Tomic (2006) sekä McDermot, Levenson ja Newton (2007), joiden tutkimustulosten mukaan coachingin hyödyt näkyivät itsetuntemuksen lisääntymisenä ja tehokkaampana johtamisena. 1990-luvun tutkimuksissa coaching nähtiin pääosin johtamisen kehittämisen työvälineenä (Maltbia ym. 2014, 168), josta lähtien coaching on ollut keskeinen henkilökohtaisen kasvun ja organisaation muutoksen työväline sekä tutkimuksen kiinnostuksen kohde (Grant 2006, 74).

Grantin ym. (2008, 397) mukaan coachingin tehokkuudessa korostuvat kognitiiviset ja käyttäytymisen mekanismit, kuten luottamukselliset ja supportiiviset ihmissuhteet, jossa on mahdollista keskustella yksilöllisistä ja ammatillisista tekijöistä. Luottamukselliset ja supportiiviset ihmissuhteet ovat yhteydessä matalampaan stressin kokemukseen (Myers 1999 ks. Grant ym. 2008, 397). Toisaalta intentionaalinen työskentely kohti henkilökohtaisesti asetettuja päämääriä lisää hyvinvointia ja rakentaa minäpystyvyyden kokemusta (Sheldon & Houser-Marko 2001, 152). Lisäksi sitoutuminen prosessiin, jota tuetaan mahdollisten haasteiden tai epäonnistumisten suhteen, voivat rakentaa resilienssiä ja itsesäätelyn taitoja (Baumeister, Gaillot, DeWall & Oaten 2006, 1774). Edellä mainittujen perusteella coachattavat

voivat kokea korkeampaa itseluottamusta, työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, koska heillä on paremmat mahdollisuudet käsitellä työelämän stressoreita (Grant ym. 2008, 397.)

Elyn ym. (2010, 585) mukaan coaching on keskeinen nykypäivän johtamisen tapa, mutta poikkeaa huomattavasti aiemmista johtamisen näkökulmista, minkä takia heidän tutkimuksensa yhdistää coachingin kehyksen evaluointiin, jonka avulla on mahdollista arvioida coaching ja coachattavan prosessia ja lopputulemia. Grantin ja Hartleyn (2013, 110–111) kirjallisuuskatsauksen mukaan coachaavan esimiehen tulee ensin sisäistää roolinsa coachaavana johtajana, ja toisaalta, johtajan on keskeistä kehittää vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen taitojaan.

Kombarakanin, Bakerin, Yangin ja Fernandesin (2008, 78) tutkimuksen mukaan executive coaching on tehokas menetelmä johdon kehittämiseen. Heidän tutkimustulostensa mukaan executive coaching kehitti ihmisten johtamisen taitoja ja tuottavuutta, dialogisuuden ja kommunikaatiokykyjen ohella. Tuloksissa painottuivat myös coachien valinta ja johdon sitoutuminen käytöksen muutokseen.

Grantin, Curtaynedin ja Burtonin (2008) tutkimus tarkasteli ulkopuolisia executive coachingin ammattilaisia. Tutkimuksen mukaan, verrokkiryhmään verrattuna, coachingia saaneet henkilöt saavuttivat tavoitteitaan paremmin, kokivat suurempaa resilienssiä ja kohentunutta työhyvinvointia sekä vähäisempää ahdistuneisuutta ja stressiä. Lisäksi tulosten mukaan coaching-prosessi kohotti itsetuntoa ja henkilökohtaista itsereflektion taitoa, rakensi johtamisen kykyjä ja kohensi tutkittavien suhtautumista organisaation muutokseen. Heidän tutkimustulostensa mukaan myös lyhytkestoinen coaching voi olla tehokas työkalu, joka tukee yksilöitä epävarmuuksissa ja organisaation muutosprosesseissa. (Grant, Curtayned & Burton 2008, 396.)

Coachaavan johtamistyön hyötyjä ovat Coutun ja Kauffmanin (2009, 27) mukaan muun muassa luoda korkean potentiaalinen johtajia, jotka fasilitoivat tehokkaasti muutosta ja toimivat esimerkkinä organisaatiolle. Coachaavan johtajuuden onnistumiseen on yhteydessä myös johtajan avoimuus coachaavaa johtajuutta kohtaan (Passmore & Fillery-Travis 2011; Peterson 2011). Jonesin ym. (2014) tutkimus osoitti, että extrovertilla luonteenpiirteellä oli positiivinen korrelaatio kokemuksiin coaching-prosessista. Ladyshewskyn (2010, 292) tutkimus toi esiin coachaavan johtajuuden monimuotoisuuden ja muun muassa sen, että luottamus ja yhteiset

arvot ovat yhteydessä onnistuneeseen esimies-alaisuuteeseen. Hänen tutkimustuloksistaan ilmeni, että coachaavat esimiehet tarvitsevat myös valmennusta työssään ja että organisaatiossa on laajemmin ymmärrettävä, millaista tukea ja valmennusta esimiehet tarvitsevat kehittääkseen coachaavan johtajuuden taitojaan.

Valmentavan johtamistyylin eli coachaavan johtajuuden hyötyjä on tutkittu laajasti ja Coutun ja Kaufmannin (2009, 27) mukaan coaching on yksinkertaisesti toimiva menetelmä tarkastellessa esimerkiksi organisaatioiden kasvun näkökulmaa. Kimin S., Eganin, Kimin W. ja Kimin J. (2013, 315) mukaan coachaavalla johtamistyyllillä on suora myönteinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työn rooliin, kun epäsuoria vaikutuksia havaittiin sitoutuneisuuteen, uraan, organisaatioon sitoutumiseen ja työsuoritukseen. Ladyshewskyn ja Taplinin (2017, 25) tutkimustulosten mukaan coachaava johtamistyyli on merkittävästi yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen työhön.

Bachkirovan, Coxin ja Clutterbuckin (2018) tutkimuksen mukaan johtamistaidot kohenevat coachingin avulla erityisesti psykologisten ominaisuuksien osalta. Tämä näkyy muun muassa siten, että johtajat kykenevät johtamaan psykologisia prosessejaan, kuten esimerkiksi ahdistuneisuutta ja stressiä, samalla ylläpitäen itseluottamustaan. (Bachkirova, Cox & Clutterbuck 2018, xliii). Stressi näkyy yksilötasolla hyvinvoinnin kokemuksen laskuna, työsuorituksen alenemisena ja tehokkuuden laskuna. Johtaja voi myös toiminnallaan lisätä tai vähentää stressin kokemusta organisaatiossa (Romana 2007, 115).

Coachingia on kritisoitu, toiminnan laajasta kasvamisesta huolimatta, muun muassa mielipiteisiin perustuvana, niukasti tutkittuna ja epätieteellisenä menetelmänä (Ellinger & Kim 2014, 127). Lisäksi sen menetelmiä on kritisoitu (Kampa-Kokesch & Anderson 2001). Ladyshewskyn (2009, 292) tutkimustulosten mukaan coachaavan johtamistavan haasteena on sen kompleksinen luonne, joka ilmenee esimerkiksi siten, että monet esimiehet menettävät mahdollisuuden sitouttaa työntekijät ja motivoimaan heitä. Hänen mukaansa coachaavien johtajien tulee ymmärtää roolinsa coachina, jossa hän toimii organisaation suorituksen kohottajana. Coaching voi myös epäonnistua, esimerkiksi jos esimiehet ovat vastahakoisia tai epäileviä coaching-prosessia kohtaan (Ladyshewsky 2010, 292) tai että coachaavalla esimiestyöllä ei ole merkitystä, jos työntekijät eivät ota vastaan palautetta tai he eivät ole valmiita oppimaan (Benincasa 2012; Comb 2012).

Coaching-kirjallisuutta löytyy vuodesta 1937 saakka. Coaching-tutkimus kasvoi voimakkaasti 1990-luvulta alkaen, jossa fokus siirtyi organisaation ulkopuolisten coachien tarkastelemiseen. Coaching-kirjallisuudessa tutkitaan muun muassa sitä, kuka coachaa, eli onko kyseessä organisaation ulkopuolinen coach vai onko kyseessä coachaava johtaja. Executive coachingin hyötyinä on todettu olevan johtajien lisääntynyt itsetuntemus ja muun muassa tehokkaampi johtaminen. Coachaavan johtajan valmentava ote näkyy käytännössä esimerkiksi voimaannuttamisena käskyttämisen sijaan, ja toimintana, joka kannustaa oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Coachaava johtamistyyli nähdään toimivana ja tehokkaana johtamisen tapana, mikä fasilitoi tehokkaasti muutosta. Coaching-kritiikki käsittää muun muassa näkökulmia, jossa se esitetään mielipiteisiin perustuvana tai tutkimuksen niukkuuden takia epätieteellisenä menetelmänä. Lisäksi coachaava johtamistyyli on luonteeltaan kompleksinen, joten se voi myös epäonnistua esimerkiksi vastahakoisista tai oppimista vastustavista asenteista johtuen.

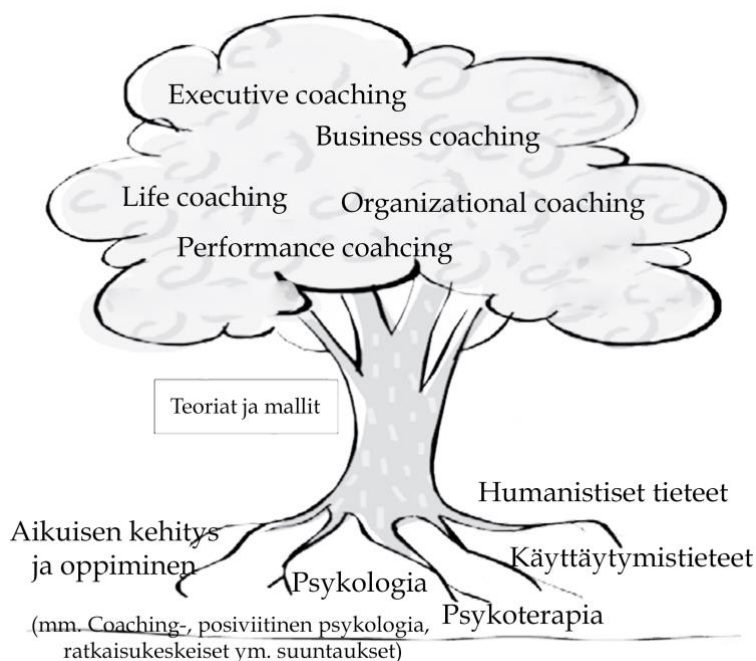
## 3 COACHING

### 3.1 Coachingin juuret

Coachingin eli valmentamisen idea voidaan nähdä juontuvan jo antiikin kreikkaan ja sokraattiseen keskusteluun, jossa coach eli fasilitaattori ja coachattava eli osallistuja käyvät dialogia. Dialogissa fasilitaattori esittää avoimia kysymyksiä, joiden tarkoitus on lisätä itsetietoisuutta ja ammatillista sekä henkilökohtaista kehitystä (Passmore & Fillery-Travis 2011, 74.)

Käsitteen alkuperä voidaan juontaa myös ”coach” -termiin, joka ilmeni 1500-luvulla Englannissa tarkoittaen ”kärryä”, jonka avulla oli mahdollista kuljettaa arvokkaita henkilöitä paikkaan, johon he halusivat mennä (Maltbia ym. 2014, 163). Coaching-prosessi voidaan edelleen nähdä filosofisesti analogiana, jossa coach on henkilö tai väline, joka auttaa coachattavaa pääsemään alkutilanteesta haluttuun tilanteeseen (Harmaja & Helbom 2007, 214.) Nykypäivän moderni käsitys liitetään keskeisesti suorituksen kontekstiin esimerkiksi urheilussa, tanssissa tai musiikissa (Maltbia ym. 2014, 163.)

Coachingin käsitteen syntyyn liitetään useita tieteenaloja (ks. Kuvio 2), jotka tutkivat ihmistä ja johtamista, kuten psykologia (mm. positiivinen-, coaching- ja urheilupsykologia), oppimisteoriat, aikuiskasvatustiede, management- ja leadership-johtamistutkimus ja organisaatioteoriat (Brock 2003: 2007; Cox, Bachkirova & Clutterbuck 2014; Salomaa 2007). Lisäksi coachingissa on piirteitä filosofiasta, sosiologiasta, antropologiasta ja luonnon tieteistä (Salomaa 2007, 20–24) sekä systeemiteorioista (Feldman & Lankau 2005; Salomaa 2007). Brockin (2008) mukaan psykologialla ja on kuitenkin suurin vaikutus coachingin teoreettiseen viitekehykseen, mikä näkyy esimerkiksi psykologisilla työkaluilla ja malleilla, joita coaching soveltaa. Psykologian alaluokat kuten positiivinen- ja coaching-psykologia eriytyivät noin 1990-luvulla. Coachingin psykologia käsittää vaikutteita psykodynaamisesta, kehitys-, kognitiivisbehavioristisesta, ratkaisukeskeisestä, ongelmakeskeisestä, humanistisesta ja muista psykologisista viitekehyksistä (Brock 2008, 32, 54; myös Lai & Palmer 2019.)



KUVIO 2. Coachingin tieteenalat puumetaforana. Mukaeltu. (Brock 2008; Grant 2012; Maltbia ym. 2014; Salomaa 2007)

Positiivisen psykologian päämääränä on katalysoida muutosta pohtimalla negatiivisia aspekteja, mutta erityisesti rakentaen positiivisia ominaisuuksia (Csikszentmihalyi & Siliämän 2000, 10). Csikszentmihalyi ja Seligman (2000, 10) määrittelevät positiivisen psykologian myönteisen subjektiivisen kokemuksen tieteenalaksi ja myönteisten yksilöllisten piirteiden sekä instituutioiden tutkimukseksi, jotka edistävät elämisen laatua ja estävät patologioiden syntymistä. Positiivinen psykologia voidaan määritellä myös olosuhteiden ja prosessien tutkimukseksi, jotka saavat aikaan kukoistusta tai optimaalista toimintaa yksilöissä, yhteisöissä tai instituutioissa (Gable & Haidt 2005, 103).

Positiivinen psykologia nähdään coachingin yhtenä viitekehyksenä ja työkaluna (Boniwell, Kauffmann & Silbermann 2014, 158). Coaching-psykologian tutkimus fokusoituu käyttäytymisen, kognitioiden ja emootioiden tutkimukseen coaching-prosessissa (Bresser & Wilson 2010, 11). Aihepiiristä käydään debattia sen suhteen, onko coaching psykologian alakategoria vai onko se johdettu positiivisen psykologian muoto. Näkökulmille on kuitenkin yhteistä suorituksen parantaminen, ihmisyyden myönteiset aspektit sekä vahvuudet (Linley & Harrington 2005, 7.) Positiivinen psykologia tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen coachingin

tutkimukseen ja teoriapohjaan (Grant & Freire 2013, 428) sekä mittaamiseen (Kauffmann 2006, 249).

Coachingissa on vaikutteita myös työhjauksesta, mentoroinnista ja konsultoinnista (Räsänen 2007, 17). Kuviossa kolme (ks. Kuvio 3) esitetään coachingia sivuavia valmennuksen suuntauksia.



KUVIO 3. Coachingille läheisiä valmennuksen muotoja. Mukailtu. (Grant 2005).

Aikuiskasvatustieteen ja aikuisen kehittymisen teorit tukevat coachingin prosessia, jossa päämääränä on muutos, kehittyminen tai kasvu, jonka vuoksi aikuiskasvatustiede on coachingin keskiössä (ks. Kuvio 2) (Bachkirova, Cox & Clutterbuck 2010; Maltbia, Marsick & Ghosh 2014; Salomaa 2007). Salomaan (2017, 20) mukaan aikuiskasvatustieteen kolme keskeistä näkökulmaa coachingin taustalla ovat: a) andragogiikka (Knowles 1970), b) eksperimentaalinen oppiminen (Kolb 1984) ja transformatiivinen oppiminen (Mezirow 1990). Salomaan (2017, 20) mukaan aikuisen oppimisen teorit ovat coachingissa hyödyllisiä, koska kehittyminen edellyttää laadullista muutosta ajattelussa, jonka avulla on mahdollista lisätä itseymmärrystä ja toisaalta havaita coachattavan kehittyminen.

Salomaan (2017) mukaan coachingin arvopohja on saanut vaikutteita humanistisista koulukunnista, jossa esimerkiksi filosofian lähtökohdat ovat synnyttäneet coachingin arvopohjan ja taustaoletukset. Psykoterapialla on ollut oma vaikutuksensa coachingiin kuten myös NLP:lla (neuro linguistic programming) ja gestalt-psykoterapialla. Nämä esiintyvät executive coachingissa humanistisena yksilökeskeisenä soveltamisena. (Salomaa 2007, 20.)

Coaching liitetään myös systeemiseen näkökulmaan, jossa etsitään toistuvia kuvioita. Kompleksisen systeemin teoriat tuovat coachingin prosessiin systeemisen ymmärryksen, jossa yksilö tai ryhmä ovat vuorovaikutuksessa laajempiin systeemeihin, jolloin coachaava esimies ymmärtää coachattavan käyttäytymisen ja tilanteen olevan sisäisten ja ulkoisten vaikutusten lopputulema. (Feldman & Lankau 2005; Salomaa 2007.) Coachingiin liitetään myös holistinen ihmiskäsitys ja ihmistenvälisyys, jonka takia menetelmän ytimessä ovat ihmissuhteet. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että coachille rakentuu käsitys, miten coachattavan tilanne ilmenee tilanteessa ja systeemissä. (Salomaa 2007, 20.)

Coachingin idea nähdään juontuvan antiikin kreikan sokraattiseen keskustelutapaan, jossa coach ja coachattava ovat dialogissa keskenään. Käsite on saanut vaikutteita useista eri tieteenaloista, kuten esimerkiksi psykologiasta ja sen alakategorioista, aikuiskasvatustieteistä, johtajuustutkimuksesta, filosofioista ja esimerkiksi systeemisistä lähestymistavoista.

### 3.2 Coachingin määritelmiä

Coachingin käsitteestä on useanlaisia määritelmiä, jota Bachkirova ja Kauffman (2009, 95) selittävät ilmiön monitieteellisellä taustalla. Cavanagh, Grant ja Kemp (2005, vi) esittävät, että coaching voidaan määritellä pyrkimyksenä luoda tarkoituksenmukaista muutosta humaaneihin systeemeihin, jossa on tarpeen ymmärtää ihmisyyttä ja muutoksen dynamiikkaa. Bozer ja Jones (2018, 342) määrittelevät coachingin oppimisen ja kehittymisen menetelmänä, jossa oppija, eli coachattava on muutosprosessin keskiössä. Coachingin näkökulmia ovat itseohjautuva oppiminen (Bresser & Wilson 2010; Whitmore 1992), henkilökohtainen kasvu ja korkeampi suorituskyky, jotka mahdollistavat yksilön voimaantumisen kokemuksen (Bresser & Wilson 2010, 12) ja vapauttavat yksilön potentiaalin (Whitmore 1992, 9).

Coaching voidaan määritellä Parppein (2006, 4) ja Räsänen (2007, 15) mukaan liiketoiminnan ja työelämän kontekstissa tapahtuvaksi yksilölliseksi valmennuksen muodoksi, jonka avulla saavutetaan asetetut tavoitteet ja kasvetaan henkilökohtaisesti. Räsänen (2007, 15) kiteyttää,



että coaching voidaan määritellä tavoitteellisena ja rajattuna valmennusprosessina, jossa business coaching-käsitteellä kuvataan erityisesti tavoitteellista työ- ja liike-elämän toimijoiden coaching-prosessia.

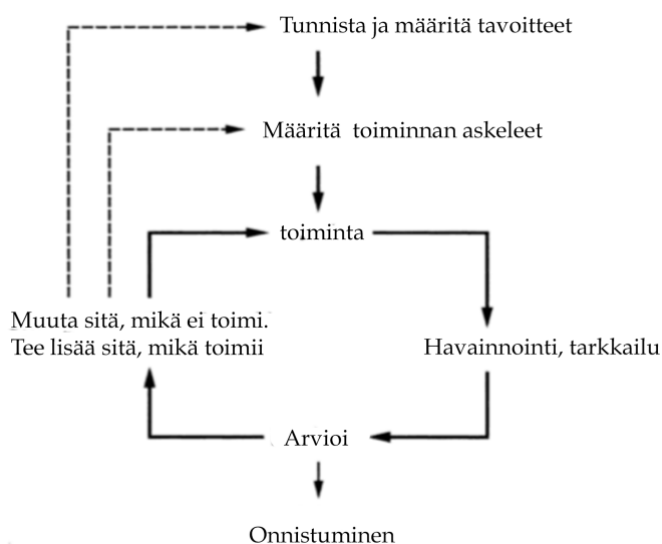
Kilburg (2000, 142) määrittelee coachingin coaching ja coachattavan välisenä prosessina, jossa hyödynnetään käyttäytymistieteellisiä tekniikoita ja menetelmiä. Hänen mukaansa coachingissa on keskeistä se, että coachattava saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet samalla kehittäen ammatillista suorituskyykyään ja henkilökohtaista tyytyväisyyttään, organisaation suorituskyyvyn lisäksi. Grantin (2002; 2005; 2006) mukaan coaching voidaan määritellä ratkaisukeskeisenä, tulorientoituneena ja systemaattisena toimintana, jossa coach hyödyntää ja soveltaa sekä teoreettista että käytännön tietoa valmennuksessa, jonka tarkoituksena on yksilön, ryhmien tai organisaation asettamat päämäärät. Päämäärinä voivat olla esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, hyvinvointi, suorituksen parantaminen, henkilökohtainen kasvu (Grant 2001: 2005: 2006) tai itseohjautuva oppiminen (Räsänen 2007; Passmore ym. 2010).

Monitieteisestä taustastaan huolimatta coaching-kirjallisuudessa menetelmän päälinjat ovat samansuuntaiset ja menetelmän kuvaus on koherentti (Brock 2007; Parpei 2006). Käsitteelle ei kuitenkaan löydy yksiselitteistä määritelmää (Brock 2008; Downey 2003; Joo 2005; Salomaa 2007). Useimmat coachingin määritelmät korostavat tavoitteen saavuttamista (esim. Brock 2008; Räsänen 2007; Salomaa 2007; Starr 2012; Grant 2005: 2006) ja toisaalta oppimisen tai kehittymisen näkökulmaa (esim. Grant 2001: 2005: 2006; Parpei 2006; Räsänen 2007; Salomaa 2007). Lisäksi kirjallisuudessa painottuu suorituksen parantamisen näkökulma (Brock 2008; Parpei 2006; Räsänen 2007; Salomaa 2007; Starr 2012) ja dialogisuus (esim. Brock 2008; Parpei 2006; Salomaa 2007).

Coachingia määritellään useilla eri tavoilla, joka selittyy sen monitieteisellä taustalla. Coaching ymmärretään tarkoituksellisena ja systemaattisena muutosprosessina, jossa tavoitteina voivat olla esimerkiksi organisaation korkeampi suorituskyyky tai henkilökohtainen kasvu. Coachingissa korostuvat coachin ja coachattavan välinen yhteistyö ja psykologiset prosessit. Monitieteisestä taustastaan huolimatta coaching-prosessin kuvaukset ovat kirjallisuudessa pääosin koherentteja.

### 3.3 Coaching ja muutosprosessi

Kuviossa neljä (ks. Kuvio 4) esitetään coachingin muutosprosessin keskeisiä vaiheita. Coachingin yhtenä periaatteena on, että coachattava on oman elämänsä asiantuntija, jolloin hän on keskeisin tiedonlähde (Grant 2006; Romana 2007; Salomaa 2007: 2022) coachin sijaan. Coach toimii prosessissa fasilitoijana, joka synnyttää coachattavassa uudenlaista ajattelua ja oivalluksia näiden yksilön voimavarat ja potentiaalin (Romana 2007, Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Kasvu ja oppiminen tapahtuu esimerkiksi itsereflektion ja havainnoinnin avulla (Romana 2007; Salomaa 2007: 2022) (ks. Kuvio 4).



KUVIO 4. Muutos-prosessin vaiheet. Mukailtu. (Grant 2006; Romana 2007).

Coachattavan esittämiä ongelmia voidaan tarkastella puutteellisena tai rajoittuneena toimintana tai ajatuksina, joita on mahdollista muuttaa. Tällöin coachattava ei ole ongelma, vaan aiemmin käytetty ratkaisu, millä hän on yrittänyt ratkaista ongelmaa. Lisäksi coaching-prosessissa on keskeistä poistaa sisäiset ja ulkoiset esteet, jotka ovat tavoitteen onnistumisen tiellä (Romana 2007; Grant 2006)

Coaching-prosessille keskeisiä piirteitä ovat itseohjautuva oppiminen, oppimisprosessi ja pyrkimys käyttäytymisen muutokseen (Romana 2007, 118). Coachattava nostaa esiin teemat ja

noudattaa yhteisesti sovittua toimintasuunnitelmaa ja coach fasilitoi oppimisprosessia (Bresser & Wilson 2010; Romana 2007) siten, että tavoitteet saavutetaan. Muutosprosessi etenee askel kerrallaan yhdessä asetettujen askelmerkkien mukaan. (Bresser & Wilson 2010, 18.) Lisäksi voidaan tarkastella, mitä coaching-sessioiden ulkopuolella tapahtuu ja miten coachattava toteuttaa toimintasuunnitelmaa (Romana 2007, 118) oppimisprosessin näkökulmasta (Romana 2007, Knowles 1960).

Coaching-prosessin alussa coach antaa palautetta coachattavan vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Lisäksi tarkastellaan miten, asetetut tavoitteet sopivat organisaation tavoitteisiin ja päämääriin (Feldman & Lankau 2005, 838.) Coaching-prosessiin liittyy tiiviisti arvioinnin näkökulma ja esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista arvioidaan (Romana 2007; Salomaa 2007) ja coaching-interventioita arvioidaan muun muassa coaching sessioiden yhteydessä ja intervention päätyttyä (Salomaa 2007, 29). lisäksi coachit voivat kerätä tietoa coachattavien kokemuksista ja siitä, miten coaching on vaikuttanut heidän tehokkuuteensa organisaatiossa (Feldman & Lankau 2005, 838). Coaching-prosessin alussa arvioidaan lähtötilanne ja mitkä ovat tavoitteet. Lisäksi tarkastellaan, millaisia haasteita tai muuttuvia tilanteita voi tulla vastaan päämäärään suunnatessa (ks. Kuvio 4) (Romana 2017, 119).

Grantin (2006) mukaan coaching-prosessi sisältää olettamuksia:

- Myönteinen viitekehys, jossa ongelmat eivät kerro epätoimivuudesta tai sairaalloisuudesta, vaan ne nähdään rajoitteellisina käyttäytymisinä, jossa ei nähdä riittävästä vaihtoehtoja.
- Fokus on ratkaisujen rakentamisessa: coach fasilitoi ratkaisuja, enemmän kuin pyrkii ymmärtämään niiden alkujuuria. (Grant 2006). Ongelmien luonne tulee kuitenkin selvittää, jotta ongelmat ratkeavat (ks. Grant & O'Connor 2010).
- Coachattava on elämänsä asiantuntija: coachattava on asiantuntija, jolla ovat myös ratkaisut - coachin sijaan. Tällöin coach hyödyntää coachattavaa tunnistamaan ja toimeenpanemaan olemassa olevia resursseja.

- Oppiminen coachattavalta: jokainen coaching-sessio on mahdollisuus coachille oppia coachattavastaan. Tämä on hyödyllinen näkökulma ja coach voi kysyä ennen session alkua: mitä voin oppia coachattavalta tänään.
- Orientaatio toimintaan: tämä on keskeinen oletus, jossa coaching tehtävänä on saada myönteinen muutos aikaan, jossa coachattava työskentelee päämäärien saavuttamiseksi coaching-sessioiden välisenä aikana.
- Muutos tapahtuu työskentelemällä päämääriä kohti yleensä pidemmällä aikavälillä.
- Strategista toimintaa, jossa coaching on suunniteltu ja ohjataan coachattavalle sopivalla tavalla.
- Orientaatio tulevaan, jossa painotus on tulevaisuudessa ja siinä mitä coachattava haluaa tapahtuvan, enemmän kuin nykyisyydessä tai menneessä.
- Vetovoima: coaching-prosessi toteutetaan siten, että se on vetovoimainen ja saa aikaan sitoutumista.
- Aktiivinen ja vaikutusvaltainen coaching, jossa coach on vaikutusvaltainen ja haastaa coachattavaa ajattelemaan uusilla tavoilla.

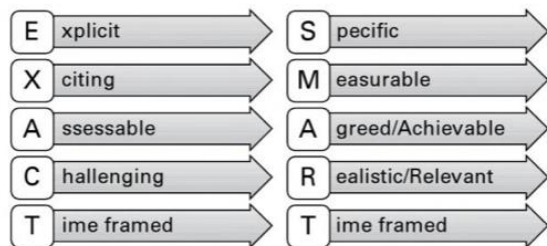
(Grant 2006, 74–75.)

Coachingin muutosprosessi koostuu erilaisista vaiheista ja periaatteista, joissa tähdätään myönteiseen muutokseen. Coaching on tavoiteorientoitunut ja dynaaminen prosessi, jossa fokus on ratkaisuiden rakentamisessa ja tulevaisuusorientaatioissa. Prosessia arvioidaan säännöllisesti, mikä kertoo osaltaan menetelmän systemaattisesta otteesta. Coachattava nähdään oman elämänsä asiantuntijana ja coachin rooli on toimia muutosta fasilitoivana voimana. Kasvun ja oppimisen näkökulmat ovat keskeisellä sijalla, mikä näkyy muun muassa itsereflektiotaitojen ja muiden ominaisuuksien lisääntymisenä.

### 3.4 Coaching-prosessin työkaluja ja menetelmiä

Coachingin keskeisiä taitoja ovat kuuntelemisen ja keskustelun taidot (Bresser & Wilson 2010, 16–17) ja tavoitteiden laatu (ks. esim. Brock 2008; Romana 2007; Salomaa 2007). Tavoitteiden ollessa keskeisellä sijalla huomio kiinnittyy tavoitteen määrittelyyn. Tavoitteen tulee olla spesifi, tarkka, riittävän haasteellinen, mitattava ja realistinen, eli toteutettavissa oleva (esim. Brock 2008; Romana 2007; Salomaa 2007.) Lisäksi tavoitteiden kirkastaminen ja toiminnan suunnittelu ovat keskeisellä sijalla (Bresser & Wilson 2010, 15).

Tavoitteiden asettamisessa hyödynnetään usein SMART ja EXACT-malleja (ks. Kuvio 5). SMART-mallin mukaan tavoitteen tulee olla: tarkka (Specific), mitattava (Measurable), saavutettavissa oleva (Achievable/Agreed), realistinen (Realistic) ja aikaan sidottu (Time framed). (Bresser & Wilson 2010, 15.) Wilson (2014, 180) kehitti myös mallin, jossa huomioidaan myönteiset päämäärät ja sopiva haaste. EXACT-mallissa (ks. Kuvio 5) päämäärän tulee olla: eksplisiittinen (Explicit), innostava (Exciting), tavoitettavissa oleva (Assessable), haastava (Challenging) ja aikaan sidottu (Time framed).



KUVIO 5. EXACT ja SMART- mallit.

Sir John ja kumppanit kehittivät GROW-mallin (ks. Kuvio 6), jossa ovat tavoitteet (Goal), realismi (Reality), tahtotila (Will) ja vaihtoehdot (Options). (Bresser & Wilson 2010, 18.)



KUVIO 6. GROW-malli. Mukailtu. (Bresser & Wilson 2010; Lai & Palmer 2019; Wilson 2004: 2020)

Ratkaisuihin keskittyminen ilmenee coachingissa useilla tavoilla ja esimerkiksi siten, että coachin tehtävänä on kuunnella coachattavan esittämiä ratkaisuita. Tällöin coachin tehtävänä on poimia coachattavan kertomasta mahdollisia ratkaisumalleja. Coachattavan puhe voi olla ongelmiin keskittyvää, mutta coach siirtää keskustelun suuntaa ratkaisuihin keskittyväksi. Vaihdos voi tapahtua nopeastikin. (Grant 2007: 2018 ks. myös Lai & Palmer 2019)

Bresserin ja Wilsonin (2010) mukaan ratkaisuihin keskittyminen tuo energiaa, jolloin haasteet tuntuvat pienemmiltä. Tämän takia coaching voidaan aloittaa määrittelemällä, mitä coachattava haluaa saavuttaa, josta siirrytään tarkastelemaan, millaisia vaihtoehtoisia tapoja ja steppejä on mahdollista tehdä tavoitteen saavuttamiseksi. Vaihtoehdot tavoitteet saavuttamisella alkavat herätä ja päämäärä kirkastuu. Tahtotilassa tarkastellaan, mitä coachattava haluaa ja aikoo tehdä tavoitteen suhteen. GROW-malli on kuitenkin joustava ja sen sisällä on mahdollista siirtyä edestakaisin tarpeen mukaan. (Bresser & Wilson 2010, 18.)

Grant (2012) tutki ongelmiin keskittyvään ja ratkaisuihin keskittyviin coachingin muotoihin ja hänen tutkimustulostensa mukaan molemmat tavat kasvattivat tavoiteorientaatiota tutkittavilla ryhmillä. Ratkaisuihin keskittyvällä tutkittavilla kuitenkin tavoiteorientaatio kasvoi merkittävästi enemmän ja lisäksi kasvoivat minäpystyvyyden kokemukset, myönteinen affekti ja toiminnan suunnittelu tehostui. Ratkaisukeskeinen coaching osoittautui tutkimuksen mukaan tehokkaammaksi lähestymistavaksi. Hän kuitenkin huomauttaa, että käytännössä molemmat tavat limittyvät, jolloin coach voi liukua molempien perspektiivien alueella, kun coaching-prosessi sitä vaatii. (Grant 2012, 31–32.)

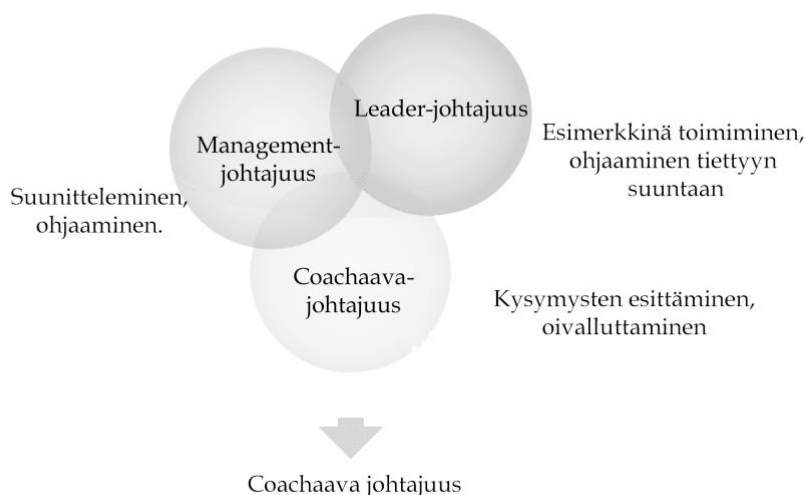
Coachingin keskeisiä taitoja ovat kuuntelemisen ja keskustelun taidot sekä tavoitteiden laadukas määrittely. Tavoitteiden määrittämisen avuksi hyödynnetään yleisesti GROW- ja SMART-malleja, jotka ohjaavat tavoitteen asettamista muun muassa mitattavaksi, realistiseksi ja aikaan sidotuksi. Tavoiteorientaation lisäksi ratkaisuihin keskittyminen on coaching-prosessissa keskeistä, koska ratkaisuihin keskittyminen lisää psykologisia voimavaroja ja tuovat uusia näkökulmia, joitten takia mahdolliset ongelmat voivat ratketa.

# 4 COACHAAVA JOHTAJA JA ONGELMANRATKAISU

## 4.1 Coaching ja johtajuus

Johtaminen jaetaan tyypillisesti kahteen näkökulmaan, asioiden johtamiseen (engl. *management*) ja ihmisten johtamiseen (engl. *leadership*) (Benincasa 2012; Northhouse 2010, Ristikangas & Ristikangas 2010, Viitala 2002). Näkökulmien eroiksi konsultti ja kirjailija Peter Drucker esittää: ”*Management-johtajuus on asioiden tekemistä oikein ja leadership-johtajuus on oikeiden asioiden tekemistä*” (Benincasa 2012, 1).

Johtamistyöhön kuuluu tavallisesti asioiden aikaansaamista ja ohjaamista sekä työntekijöiden ajattelutapojen ja merkityksen rakentamista. Kuvio seitsemän (ks. Kuvio 7) havainnollistaa coachaavan johtamistyön luonnetta, jossa roolit ovat eri lailla painottuneet kuin perinteisessä johtajuustyyliissä.



KUVIO 7. Johtajuuden näkökulmia ja coachaava johtajuus. Mukailtu. (Coutu & Kauffman 2009; Grant 2005; Ristikangas & Ristikangas 2010.)

Erilaisia johtajuuden rooleja voidaan kuvailla siten, että manager-johtajuudessa suunnitellaan ja ohjataan työtä ja leadership-johtajuudessa ohjataan tiettyyn suuntaan ja toimitaan



esimerkkinä organisaatiolle. Coachaavassa johtamistyylissä esitetään kysymyksiä ja oivallutetaan, perinteisen käskyjen antamisen sijaan. (Coutu & Kauffman 2009; Grant 2005; Ristikangas & Ristikangas 2010).

Coachaavan johtamisen taidot käsittävät tehokkaan ja avoimen kommunikaation, yhteistyön ja työntekijöiden arvostamisen (McLean ym. 2005, 163). Lisäksi coachaava johtaja tarvitsee interpersoonallisia taitoja, kuten kuuntelemisen-, empatian-, kärsivällisyyden-, sopeutumisen- ja ongelmanratkaisuntaitoja (Wasylyhsyn 2003, 97). Lisäksi luottamuksen rakentaminen on keskeistä (Joo 2005, 254). (Ks. myös luku 2.2, aiempi kirjallisuus).

Coachingista on tullut merkittävä johtajuuden muoto organisaatioissa (Ely ym. 2010, 585), jota sovelletaan sekä yksilön tuottavuuden että organisaation suorituskyvyn parantamiseen (Tompson ym. 2008; 11–12). Coachingia käytetään laajasti, mutta Salomaan (2017, 26) mukaan sen implementointi ei ole aina systemaattista, joten hyötyjä jää saamatta (McDermott ym. 2007; Peterson 2011). Coaching tulisi Salomaan (2017, 26) mukaan määritellä selkeästi ja sen käyttäminen tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi organisaation oppimisprosessia, päämääriä ja lopputulemia tulisi arvioida systemaattisesti, ja sovittaa johtamista sen mukaan (Peterson 2011, 545). McDermottin ym. (2007, 30) mukaan organisaatiot, joissa coaching on koordinoitu keskitetysti johtamiseen, fokus on tehokkuudessa ja myönteisissä tuloksissa, joita mitataan säännöllisesti, raportoivat he parempia tuloksia kuin organisaatiot, jotka eivät toimi tällä tavalla. Coaching-johtajuuden hyödyt korostuvat, kun siihen panostetaan aikaa ja tukea sekä myönteisen kommunikaation avulla, joka läpäisee koko organisaation (McGovern ym. 2001).

Johtajuus jaetaan tyypillisesti management- ja leadership-johtajuuteen, jossa coachaava johtajuus voidaan asettaa kolmanneksi ulottuvuudeksi. Coachaavassa johtajuudessa johtamisen roolit ovat eri tavalla painottuneet, kuin perinteisessä johtamisen tavassa. Coachaavan johtajuuden ominaisuudet käsittävät taitoja, kuten avoin ja tehokas vuorovaikutus, yhteistyötaidot ja työntekijöiden arvostamisen. Lisäksi coachaavalla johtajalla on interpersoonallisia taitoja, kuten kuuntelemisen, empatian ja muun muassa ongelmanratkaisun taitoja.

## 4.2 Ongelman määritelmiä

Ongelma voidaan määritellä epätoivottuna ja -suotuisana tilanteena, tapahtumana tai asiana, jota tarvitsee käsitellä saavuttaakseen halutun tilanteen. Jos ongelmaa vertaa paradoksiin, eroaa se siten, että ongelma on mahdollista ratkaista. Ongelmat liittyvät aina ihmisiin ja elämäämme, joten ne ovat mahdollista ymmärtää ihmisen ekosysteemin alarakenteina. Ongelman määritelmä käsittää aina subjektiivisia tulkintoja ongelmallisista tilanteista tai artefakteista. (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2).

Mills (1959) erottaa henkilökohtaiset ongelmat julkisista ongelmista, jotta voimme erotella yksilölliset haasteet sosiaalisista ja kontekstuaalisista. Stenvallin ym. (julkaisematon) mukaan ongelmaa määritellessä on keskeistä ymmärtää kausaalisuhteet, eli ongelmien taustalla olevat syyt ja seuraukset. Tehokas ongelmanratkaisu edellyttää heidän mukaansa analyysia siitä, miten yksilö on sidoksissa kontekstiin samalla huomioiden yhtäältä yksilön kyvykkyydet ja toisaalta kontekstin valtasuhteet. (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2.)

Stenvallin ym. (julkaisematon, luku 2) mukaan ongelman määrittelystä löytyy useita näkemyksiä. Ongelma voidaan nähdä oppimisprosessina, jossa asioihin perehtyneet henkilöt keskustelevat avoimesti mikä ongelma on, miten se tulkitaan ja uudelleen tulkitaan. Sosiaalisen oppimisen perspektiivistä käsin Engeströmin (2007, 38–39) mukaan tällöin puhutaan jatkuvasta uudelleen tulkinnasta (*expansive cycles of learning*). Stenvall ym. (julkaisematon, luku 2) tulkitsevat tämän dialektiseksi, jolloin keskeisiä ongelmanratkaisun aspekteja ovat aktiivinen ymmärryksen luominen jatkuvassa uudelleen tulkinnassa (ehkäisee deterministisiä ja vahvistavia vinoutumia) ja toisaalta se, että ymmärryksen luominen ja uudelleen tulkinta ovat erottamattomasti samaa iteratiivista prosessia (uudelleen tulkinta, datasta oppiminen kontekstin ja kulttuurin suhteen ja viitekehysten muotoilu).

Ongelma voidaan määritellä epätoivottuna- tai -suotuisana tilanteena, tapahtumana tai asiana, jota tarvitsee käsitellä. Paradoksiin verrattuna ongelma on sellainen, joka on mahdollista ratkaista. Lisäksi ongelman määritelmään liittyy aina subjektiivisia tulkintoja ja se voidaan liittää oppimisen prosessiin tai oppimisen kehään, jossa luodaan aktiivisesti uudenlaista ymmärrystä.

### 4.3 Ongelman ratkaisun näkökulmia

Ongelman ratkaisemisen näkökulmia ja malleja löytyy kirjallisuudesta runsaasti, joita ovat esimerkiksi rationaaliset-, päätöksenteon- ja systeemiset lähestymistavat sekä yksilöllisiin psykologisiin tekijöihin perustuvat näkökulmat että ongelman luonteeseen perustuvat ratkaisumallit. Lisäksi tekoäly ja teknologiset ongelman ratkaisun aspektit ovat tämän päivän keskusteluissa enenevässä määrin mukana (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2).

Ongelman ratkaisua on tarkasteltu jo antiikin ajoista lähtien, jossa sokraattinen keskustelu ja tietynlaiset kysymykset nähtiin uusina näkökulmia ja ajattelua laajentavana toimintana (Passmore & Fillery-Travis 2011; Stenvall ym. julkaisematon, luku 2). Stenvallin ym. (julkaisematon) mukaan ongelmien ratkaisemiselle on keskeistä, millaisia kysymyksiä esitetään, koska jos esitämme vääränlaisia kysymyksiä, on myös ongelma määriteltävä uudelleen. Ongelma voidaan heidän mukaansa muotoilla kysymykseksi - onko *tämä* ongelma, onko *tu* ratkaisu. He viittaavat Aristoteleeseen, joka esitti kysymykset, *jos* ja *mitä*. Inanin (2012, 61) mukaan ongelmanratkaisua voidaan lähestyä *mi*-alkuisilla (engl. *wh*-) kysymyksillä, kuten *mitä*, *miksi*, *missä* ja *koska* sekä *kuka*. (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2.)

1990-luvun alussa Bransford ja Stein esittivät ongelman ratkaisun IDEAL-mallin pohjaten sen aiempaan kirjallisuuteen (Wertheimer 1945: 1959; Polya 1957; Newell & Simon 1972). IDEAL on akronyymi, joka koostuu viidestä eri osa-alueesta: 1) tunnista ongelmat ja mahdollisuudet (*I=identify problems and opportunities*), 2) määritä tavoitteet (*D=Define goals*), 3) tarkastele ongelmaa/näkökulmia eksploratiivisesti (*E=Explore possible strategies*), 4) ennakoi lopputulemat ja toimi (*A=Anticipate outcomes and act*) ja 5) tarkastele tehtyä toimintaa ja opi (*L=Look back and learn*). (Proctor 1999, 60–62.)

Psykologian näkökulmista mentaalisten mallien eli skeemojen tarkastelu voi olla hyödyllistä ongelmanratkaisussa (Proctor 1999, 59). Stenvallin ym. (julkaisematon, luku 2) mukaan hyödynnämme ongelmia representoivia mentaalisia malleja päivittäin, huomaamattamme. Heidän mukaansa nämä mielensisäiset rakennelmamme sisältävät myös ratkaisut ongelmiimme. Garcia-Madruga ym. (2007, 371) esittävät, että jos mentaalisten malliemme premissit ovat oikein, myös mallintamamme ratkaisut ovat oikein. Vygotskilaisen sosiaalisen oppimisen teoriassa tämänkaltainen sääntöjä noudattelematon järkeilyn prosessi mentaalisista

malleistamme käsittää emotionaalisia sitoumuksia, sosiaalista kieltä, luo metaforia ja rakennelmia, jotka esittävät ongelmia mielessämme, jolloin ratkaisut ongelmiimme eivät ole myöskään rationaalisia tai lineaarisia (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2).

Eisnerin (2021) mukaan reduktionistista lähestymistapaa ongelmanratkaisuun voidaan pitää ajattelutapana, jossa pilkomme moniulotteisen ja kompleksisen ongelman pienempiin osiin, jossa ratkaisemme alaongelmat yksi kerrallaan. Tämän jälkeen kokoamme palat jälleen yhteen, jolloin ne muodostavat uudenlaisen muodon. Lähestymistapaan kuuluu hänen mukaansa myös todennäköisten lopputulemien tarkastelu. Hänen mukaansa ongelmasta tai tilanteesta on mahdollista rakentaa myös malli, jonka avulla on mahdollista ymmärtää ilmiötä. Simulaatiot ovat hänen mukaansa joko aikaan tai tapahtumaan sidottuja ja ratkaisut tehdään simulaatiosta syntyneiden tilastojen perusteella. (Eisner 2021, luku 4.)

Ongelmanratkaisua voidaan lähestyä eksploraatiivisesti tarkastellen useita erilaisia ratkaisuvaihtoja tai strategioita. Toiminta käsittää tällöin tavoitteiden uudelleen analysointia ja vaihtoehtojen tai strategioiden ”pallottelua”, joiden avulla asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Ongelman ratkaisun prosessin tallentamiseen ja analysoimiseen on useanlaisia menetelmiä (esim. graafiset mallit ja *mind mapping*). (Proctor 1999, 61–62.) Hayesin (1989) ja Halpernin (1989) mukaan ongelman ratkaisua voidaan lähestyä myös sanallisesti ja sanallisin representaatioin (ks. Stenvall ym. julkaisematon, luku 2).

Ongelmanratkaisun keinoja ovat tiedon etsimisen ja eksploraation lisäksi myös tiedon hyödyntäminen, eli eksploitaatio (March 1994). Marchin (1994, 170–172) mukaan tiedon eksploraatio ja eksploitaatio ovat aina polkuriippuvaista toimintaa, jossa uutta tietoa etsitään eksploraatiivisesti tai vanhaa tietoa hyödynnetään uudella tavalla (eksploitaatio). Stenvall ym. (julkaisematon, luku 2) viittaavat Marchiin (1976, 81), jonka mukaan eksploraatio voidaan liittää leikin (engl. *play*) näkökulmaan, jossa leikkisyys on tarkoituksellista ja väliaikaista rentoutuneisuutta, jonka seurauksena eksploraatiivinen tarkastelu on mahdollista.

Stenvallin ym. (julkaisematon, luku 2) mukaan leikki (engl. *play*) on epätavallisempi näkökulma ongelmanratkaisuun, mutta sen avulla monitieteisessä yhteistyössä saadut tulokset voivat olla syväluotaavia ja uudenlaisia. He viittaavat Marchiin (1994, 81) jonka mukaan leikki ymmärretään tällöin tarkoituksellisena ja väliaikaisena rentoutumisena, mikä tekee mahdolliseksi tarkastella eksploraatiivisesti mahdollisuuksia tai vaihtoehtoisia tapoja ratkaista

ongelma. March (1994, 171) kiteyttää, että leikin avulla on mahdollista löytää uudenlaisia ja innovatiivisia ideoita tavanomaisen ja konsistentin ajattelun ulkopuolelta. Ongelmanratkaisun prosessi voi saavuttaa tällöin flow-tilan, jossa virtaa ”mitä jos”-ajatuksia (engl. *what-ifs*) (ks. ”*Playing with ideas*” Capodagli & Jackson 2010; Csikszentmihalyi 1997; Stenvall ym. julkaisematon).

Stenvallin ym. (julkaisematon) mukaan ongelmanratkaisutaidot voidaan käsittää myös opittuna taitona, jotka kehittyvät harjoittelemalla ja oppimisen kautta. Ongelmanratkaisutaidot rakentuvat opituista taidoista ja tietämyksestä, joiden avulla luodaan näkökulmia, jotka ratkaisevat ongelman (Stenvall ym. julkaisematon, luku 2).

Ongelmanratkaisua voidaan lähestyä useilla eri tavoilla, joita ovat esimerkiksi rationaaliset-, rationaaliset-, päätöksenteon- ja systeemiset lähestymistavat sekä yksilöllisiin psykologisiin faktoreihin perustuvat näkökulmat ja ongelman luonteeseen perustuvat ratkaisumallit. Ongelmanratkaisua on lähestytty jo antiikin kreikan ajoista lähtien, josta alkaen siihen on liitetty tehokkaat kysymykset, kuten *jos* ja *mitä* tai *miksi*. Lisäksi ongelmanratkaisua voidaan lähestyä näkökulmien eksploraation ja eksploitaation keinoin sekä harvinaisempaan ja innovatiivisuutta herättelevänä lähestymistapana leikki (ts. ideoilla leikkiminen).

## 4.4 Coachaava johtaja ja ongelmanratkaisu

Esimiesten ongelmanratkaisukyvyt ovat yhteydessä organisaation toimintaan ja tulokseen, kuten asiakastyytyväisyyteen, tuotteiden ja palveluiden laatuun, työilmapiiriin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Tehokas ongelmanratkaisu säästää kustannuksia. Lisäksi ongelmat on ratkaistava nopeasti, etteivät asiaristiriidat kehkeydy henkilöristiriidoiksi. (Havunen & Lavikkala 2010, 17–18.)

Coachaava esimiestyö voidaan määritellä kahden henkilön välisenä vuorovaikutuksena, jossa on keskeistä tukea työntekijää oppimisessa ja edistää hänen kehittymistään (Hunt & Weintraub 2004, 5). McGovernin ym. (2001) mukaan valmentava johtamistyö kiinnittyy 1) ihmistenvälisiin taitoihin (35 %), 2) management-johtamisen taitoihin (18 %), 3) liiketoiminnan kerkeyteen (engl. *agility*), tekniseen tai funktionaaliseen uskottavuuteen, 4) leadership-johtamistaitoihin (14 %) ja 5) henkilökohtaisen kasvun näkökulmaan (12 %) (McGovern ym. 2001).

Coaching-prosessi edistää itseohjautuvaa oppimista käsittäen yhteistyössä tapahtuvan tavoitteen asettamisen, *brainstormaamisen* (ts. vapaa ideointi) ja toiminnan suunnittelun (Grant & Green 2003, 13). Grantin (2006, 73) mukaan coaching on ongelmanratkaisuun tähtäävää, koska se keskittyy siihen, millaisen muutoksen yksilöt haluavat ja miten he saavuttavat sen. Ratkaisukeskeiseen coachingiin on vaikuttanut hänen mukaansa erityisesti psykologi Milton H. Ericksonin strategisen psykoterapian suuntaus, jossa keskeisenä menetelmänä on fokuoittua kysymysten avulla tulevaisuuteen samalla jättäen menneisyyden tapahtumat fokuksen ulkopuolelle.

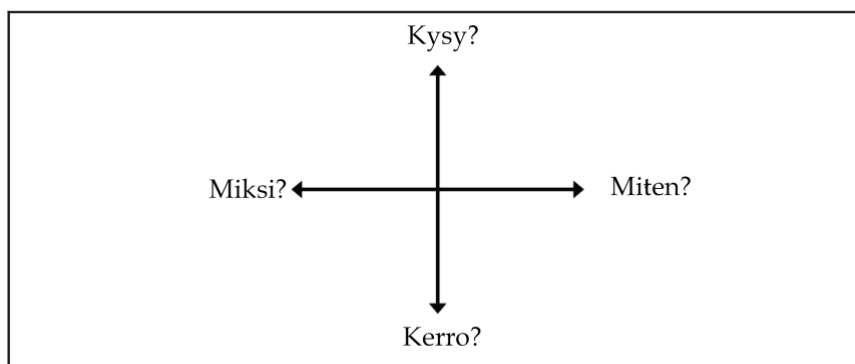
Coachaavan johtamistyyli on keskeinen johtamisen taito, koska se käsittää tehokkaat kommunikaation taidot, yhteistyön näkökulman ja työn sekä suoritusten kehittämisen aspektit (McLean ym. 2005, 157). Coachaavalla johtajalla on interpersoonallisia taitoja, kuten kuuntelemisen, empatian, kärsivällisyyden, sopeutumisen ja ongelmanratkaisun taitoja (Wasylyshyn 2003, 97)

Grant (2006, 73) määrittelee coachingin ratkaisukeskeisenä, tulosorientoituneena ja systemaattisena toimintana, jossa coach hyödyntää teoreettista ja käytännön tietoa

valmennuksessa. Coach-prosessissa on keskeistä, millaisia kysymyksiä coach esittää (Grant 2006; Stenvall ym. julkaisematon) ja toisaalta, ettei coach tarjoa pääsääntöisesti omia ratkaisujaan tai mielipiteitään (Grant 2006; Salomaa 2022), vaan tarkoituksena on saada coachattava tunnistamaan ja konstruoimaan mahdollinen ratkaisu. Ratkaisujen etsiminen tapahtuu esimerkiksi rajaamalla päämääriä ja vaihtoehtoja, fasilitoimalla kehitystä ja käynnistämällä toimintasuunnitelma (*action plan*), jotta asetetut tavoitteet saavutetaan (Grant 2006, 73).

Grant ja O'Connor (2010, 103) tutkivat coaching-prosessia ongelmanratkaisun ja ratkaisuihin keskittyvän lähestymistapojen kautta. Heidän tutkimustulostensa mukaan molemmat suuntaukset olivat tehokkaita tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmanratkaisussa. Heidän tutkimustuloksissaan korostuivat coaching-prosessissa käytetyt kysymykset (ks. Kuvio 8).

Ongelmanratkaisu perustuu oletukseen, jossa coachilla tulee olla käsitys ongelman etiologiasta, eli ongelman perusluonteesta ja -systä, ymmärtääkseen progression, jonka avulla päämäärä saavutetaan (Grant & O'Connor 2010, 103). Kuviossa kahdeksan (ks. Kuvio 8) esitetään coachingissa hyödynnetty kysy-kerro-matriisi, josta ensimmäisenä puhui Whitmore (1992). Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa on keskeistä pitäytyä kysymyksessä, MITEN, jonka avulla coachattavalle herää ajatuksia, joiden avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kysyttäessä MIKSI tavoitetaan ongelman olemus ja perusta (ks. Kuvio 8).



KUVIO 8. Kysy ja kerro-matriisi. Mukailtu. (Grant & O'Connor 2010.)

Tehokkaiden coaching kysymysten tehtävä on rakentaa motivaatiota, kehittää ymmärrystä, kohottaa myönteisiä vaikutuksia ja minäpystyvyyden kokemusta muutosprosessissa (Grant & O'Connor 2010, 104).

Johtajien ongelmanratkaisutaidot koetaan tärkeinä organisaation toiminnan kannalta. Coachaava johtamistyyli nähdään ongelmia ratkaisevana viitekehyksenä organisaatioissa. Coachaava tyyli voidaan ymmärtää esimerkiksi kahden henkilön välisenä vuorovaikutteisena suhteena, jossa keskeistä ovat coachattavan (alainen) tukeminen ja hänen kehittymisen tarpeensa. Coachaava johtamistyyli on ongelmanratkaisuun tähtäävää, koska se etsii aktiivisesti ratkaisuita, miten ongelma ratkeaa tai toisaalta, miten tavoite saavutetaan. Coachaava johtaja soveltaa teoreettista tietoa ja esimerkiksi esittää tehokkaita kysymyksiä, jolloin coachattava löytää ratkaisut ongelmiin ja kokee samalla henkilökohtaista kasvua. Tehokkaita kysymyksiä ovat muun muassa miksi, miten tai mitä.



# 5 EXECUTIVE COACHING JA RATKAISUIHIN KESKITTYVÄ VALMENNUS

Tämän Pro-gradu -tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, 1) millaisena executive coachingin asiantuntijat kokevat coaching-prosessin ja 2) miten he kokevat executive coachingin edistävän coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja. Tutkimus lisää ymmärrystä executive coaching-prosessin käytännön kokemuksista johtajuuden kehittämisen ja ongelmanratkaisun keskusteluissa.

Coachingilla ja executive coachingilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä coaching-valmennusta että coachaavaa johtamistyyliä. Käsitteen käyttötapa on väljempi, joskin systemaattinen. Executive coaching-johtamistyyli ja executive coaching-valmennus käsitteinä linkittyvät useilla tavoilla ja esimerkiksi executive coaching-valmennuksen avulla voidaan kehittää coachaavaa johtamistyyliä. Coaching-prosessilla viitataan tässä tutkimuksessa executive coaching valmennukseen kokonaisuutena, alkuvaiheesta valmennuksen loppuun saakka, ja siihen, miten oppimisprosessi ja muutos etenevät vaiheittain.

Coachaava johtamistyyli voidaan nähdä keskeisenä teemana tämän päivän johtajuuskeskusteluissa. Tutkimuskirjallisuudessa esitetään, että coachaava johtamistyyli vastaa nykypäivän johtamisen tarpeita ja on vastaus johtamisen haasteisiin (ks. mm. Brock 2008; Harmaja & Hellbom 2007; Joo 2005; Maltbia ym. 2014; Ristikangas & Ristikangas 2013; Salomaa 2007). Lisääntynyt suosio näkyy myös siinä, että executive coachingiin liittyvä kirjallisuus on kasvanut voimakkaasti 90-luvulta lähtien (Mm. Grant 2005; 2011), mutta lisää tutkimusta tarvitaan.

Tämä tutkimus kiinnittyy executive coachingin tutkimusperinteeseen, joka pohjautuu pääosin psykologiaan ja siitä eriytyneisiin tutkimuskenttiin, kuten positiiviseen ja coaching psykologiaan sekä ratkaisukeskeiseen näkökulmaan. Lisäksi executive coachingin näkökulmaan ovat vaikuttaneet muun muassa aikuiskasvatustiede ja humanistiset tieteet, mikä näkyy coachingin menetelmässä muun muassa kehittymisen, oppimisen ja kasvun teemoina.

Ongelmanratkaisun näkökulmissa on samankaltaisia piirteitä coaching-kirjallisuuden kanssa ja coaching-prosessi on itsessään ratkaisuihin keskittyvä (Grant 2005; 2011) eli ongelmia ratkaiseva kehys. Yhteistä coaching-prosessille ja ongelmanratkaisulle ovat muun muassa prosessin psykologinen ulottuvuus (Proctor 1999; Stenvall ym. julkaisematon), kysymysten esittäminen (Aristoteles; Stenvall ym. julkaisematon) ja ongelman ja ratkaisuiden tarkastelu erilaisin tavoin (Eisner 2021; March 1994; Proctor 1999).

Tutkimus tarkastelee executive coachingin ja ongelmanratkaisun käytännön ulottuvuuksia ja kokemuksia, executive coachingin asiantuntijoiden (ks. luku 6.1 tutkimuksen konteksti ja osallistajat) kokemana.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Tutkimuksen konteksti ja osallistujat

Viimeisinä vuosikymmeninä executive coaching on laajentunut merkittävästi konsultaation ja intervention muotona (Kampa-Kokesch & Anderson 2001, 228). Executive coaching nähdään merkittävänä työkaluna, jonka avulla johtajat voivat parantaa omaa suoritustaan ja samalla koko organisaation suoritusta (Killburg 2004, 203). Suomessa executive coaching-valmennusta tarjoavat joko kansainväliset suuryritykset tai pienemmät paikalliset erityisosaajat.

Tämän tutkimuksen tutkittavat työskentelevät yksityisessä erityisosaajien organisaatioissa, joka on muun muassa huomioitu mediassa korkeasti luotettavana yhteistyökumppanina ja palkittu menestyvänä yrityksenä. Tutkimus suoritetaan anonymisti, joten tunnistetiedot ovat poistettu yrityksen anonymiuden turvaamiseksi. Yrityksen web-sivuilla kuvataan, että he tarjoavat coaching valmennus- ja koulutuspalveluita Suomessa yrityksille, valtiolle sekä kunnille huomioiden niiden yksilölliset tarpeet. Yrityksen mukaan heillä on korkea asiakastyytyväisyys, jota he myös mittaavat vaikuttavuuden osalta.

Liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneet yritykset ovat syntyneet pääosin tilintarkastustoiminnan ja konsultoinnin risteämäkohdasta. Konsultin rooli on vastuullinen ja hän on usein vahvistamassa yritysten päätöksiä. Osaava konsultti tuo yritykselle lisäarvoa, ja kääntäen, epäpätevä konsultti voi aiheuttaa vahinkoa yrityksille, työntekijöille tai muille sidosryhmille. (Wikipedia 2023).

Kyselyn toimittamisen jälkeen yksi tutkittavista ilmoitti, ettei omaa työkokemusta executive coaching-valmennusta, joten hän jäi pois tutkimuksesta. Hänen tilalleen suostui executive coachingin asiantuntija toisesta organisaatiosta, joka on myös toimittanut coaching kirjallisuutta. Hänen tietonsa ovat myös anonymisoitu.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan coachingin asiantuntijaa, jotka ovat työskennelleet executive coacheina 1–16 vuotta. Tutkittavien ikäjakauma oli 49–67 vuotta ja suurin osa

tutkittavista oli naisia. (2 miehiä, 6 naisia ja 0 muun sukupuolisia). Tutkittavilla oli kaikilla, yhtä osallistujaa lukuun ottamatta, sertifioitu coaching tutkinto (esim. Certified Business Coach) ja heidän pohjakoulutuksensa oli muun muassa psykologian maisteri (PsM), hallintotieteen maisteri (HTM), valtiotieteen maisteri (VTM), kasvatustieteen maisteri, sosionomi (YAMK) ja tradenomi (AMK). Lisäksi tutkittavilla oli opintoja henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista, työnohjauksesta ja ratkaisukeskeisestä valmennuksesta.

## 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa selvitettiin, miten executive coachingin asiantuntijat kokevat coaching-prosessin ja sitä, miten executive coaching tukee johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisutaitoja. Tutkittaessa kokemusta on keskeistä tarkastella tutkittavien käyttäytymistä ja miten he merkityksellistävät kokemuksiaan (Miles & Huberman 1994). Kokemuksen käsite voidaan ymmärtää siten, että se on samanaikaisesti subjektiivinen, ainutlaatuinen ja tunnistettavissa oleva ilmiö (Toikkanen & Virtanen 2018, 9). Tutkimusta tehdessään tutkijan on tuotava esiin ihmiskäsityksensä (Rauhala 1989; Varto 1992). Tämä tutkimus on yhtenevä Rauhalan (1989) esittämään holistisen ihmiskäsityksen näkökulmaan, jossa ihminen nähdään kehollisena, tajunnallisena ja situationaalisena olentona. Situaatio määrittyy tästä perspektiivistä käsin olemassaolon suhteisiin todellisuudesta (Rauhala 1989, 32).

Tutkimus<sup>1</sup> edustaa kvalitatiivista tutkimusta, jossa kvantitatiivinen ote toimii täydentäjänä (Metsämuuronen 2006, 134). Tutkimusotteiden yhdistämistä on aiemmassa kirjallisuudessa perusteltu esimerkiksi siten, että eroavaisuuksistaan huolimatta tutkimusotteet pikemminkin täydentävät toisiaan, metodologisten ja ontologisten aspektiensa suhteen (Chi 1997;

---

<sup>1</sup> Tutkimus pohjautuu osin aiempaan työhöni liittyen aikuiskasvatuksen tutkimukseen (ks. Vilonen 2020).

Tuomivaara 2005). Lisäksi tutkimuksen luotettavuus paranee erilaisia aineistoja yhdistämällä (Metsämuuronen 2006; Patton 2002).

### 6.3 Aineiston keruu

Tutkimusinstrumenttina käytettiin kyselylomaketta, joka rakentui avoimista kysymyksistä. Kyselyn avoimet kysymykset liittyivät asiantuntijoiden kokemuksiin executive coaching-prosessista ja siihen, miten executive coaching edistää esimiesten ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi käytettiin Likertin-asteikollisia väittämiä. Kyselyssä käytetyt väittämät (3 a–f) liittyivät executive coachingin prosessiin ja ongelmanratkaisuun. Väittämiin pyydettiin myös avoin kuvaus. Aineisto kerättiin tammikuussa 2023 ja kyselyt toimitettiin sähköpostitse. Lupa tutkimukseen saatiin suullisesti.

### 6.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi sopii aineiston analysoimiseen yksittäisenä menetelmänä tai laajempaan teoreettisena viitekehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103).

Väittämistä saatu määrällinen aineisto täydensi analyysia. Likertin-asteikollisten numeeristen vastausten perusteella oli mahdollista arvioida avoimien vastausten laatua, riippuen siitä onko vastaaja esimerkiksi: täysin eri mieltä (=1) tai täysin samaa mieltä (=5) väittämän kanssa.

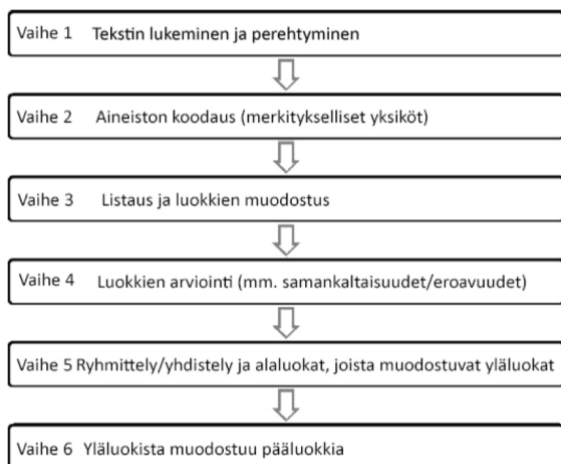
Määrällisestä aineistosta laskettujen keskiarvojen kautta oli mahdollista tukea laadullisen aineiston analyysia ja arvioida, miten executive coachingin asiantuntijoiden kokemus peilautui aiempaan kirjallisuuteen. Menetelmänä käytettiin myös aineiston kvantifiointia, jossa Schreierin (2012) mukaan aineistosta lasketaan samaa tarkoittavia ilmaisuja tai toistuvia sanoja

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 135). Aineistosta kvantifioitiin johtajuuden ominaisuuksia, jotka kehittyivät executive coaching-prosessin aikana coachattaville johtajille (ks. Taulukko 4).

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista tarkastella kielellisiä aineistoja, ja analysoida erilaisten luokittelujen kautta tutkittavan ilmiön rakennetta ja sisältöjä (Chi 1997, 273). Sisällönanalyysi jaetaan usein teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai aineistolähtöiseen näkökulmaan (ks. Eskola 2006; Meier ym. 1994; Tuomi & Sarajärvi 2009). Aineistolähtöisessä analyysissä executive coachien kokemus ilmiöineen pyrittiin kuvaamaan kuten ne aineistossa ilmenevät. Analyysi voidaan nähdä kolmivaiheisena, jossa ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan aineiston redusointi, ja toisessa vaiheessa klusterointi ja lopuksi aineisto abstrahoidaan (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Sisällönanalyysin analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus, joka koostuu useasta lauseesta. Redusointivaiheessa aineistoa pelkistetään, jolloin aineistosta karsitaan tutkimuksen ulkopuolelle jäävät epäolennaisuudet. Seuraavana pelkistetyt ilmaukset listataan (listausvaihe) siten, ettei alkuperäisestä datasta katoa mitään. Klusterointivaiheessa samankaltaiset ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmikseen ja abstrahointivaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122.)

Kirjallisuudessa sisällönanalyysiä kuvataan usein erilaisten vaiheiden kautta (ks. Chi 1997; Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa analyysin vaiheet etenivät myös vaiheittain (ks. kuvio 9). Ensimmäisessä vaiheessa (1) aineistoa luetaan ja perehdytään. Toisessa vaiheessa (2) aineisto koodataan siten, että aineistosta poimitaan merkitykselliset yksiköt samalla redusoiden. Koodausmerkit jäsentävät aineistoa, kuvailevat tekstiä ja niiden avulla aineistosta voidaan etsiä tai tarkastaa tietoa (Eskola & Suoranta 2014, 113). Koodaamisen jälkeen yksiköt listataan ja niistä muodostetaan luokkia. Vaiheesta kolme (3) puhutaan myös klusterointivaiheena. Tämän jälkeen luokitteluja arvioidaan ja tulkitaan etsien muun muassa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia (4). Vaiheessa viisi (5) aineistoa ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia, joista muodostuu edelleen yläluokkia. Vaiheessa kuusi (6) yläluokista muodostuu pääluokkia. Chin (1997, 281) mukaan edellä mainitut vaiheet voidaan tarvittaessa myös toistaa ja käyttää esimerkiksi erilaista koodausta.



KUVIO 9. Sisällönanalyysin vaiheet. Mukailtu. (Chi 1997; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tässä tutkimuksessa executive coachingin asiantuntijoiden kokemukset executive coachingin-prosessista ja siitä, miten executive coaching tukee coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja liittyvä aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä aineistolähtöisesti (Chi 1997; Tuomi & Sarajärvi 2009).

Teoriaohjaavaa analyysitapaa käytettiin kyselyn väittämien laadullisten kuvausten analyysiin kohtiin, jossa analyysi liitettiin Grantin (2006) esittämään coachingin teoreettiseen pohjaan. Teoriaohjaavassa analyysitavassa aiemman tiedon merkitystä ei nähdä teoriaa testaavana, vaan uusia näkökulmia fasilitoivana. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston asettamalla ehdoilla, jossa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Sisällönanalyysi aloitetaan lukemalla ja perehtymällä aineistoon (Vaihe 1 ks. kuvio 9). Tämän jälkeen suoritetaan aineiston koodaus, jolloin aineistosta poimitaan merkitykselliset yksilöt samalla redusoiden aineistoa (Vaihe 2 ks. taulukko 9). Taulukossa 1 (ks. Taulukko 1) esitetään esimerkkejä alkuperäisaineistosta ja sen redusoinnista.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä alkuperäisten ilmaisuiden redusoinnista.

Alkuperäisilmaisut:	Redusoidut ilmaisut:
<p>ID 6: ”Coachin rooli ja positio on pitää huoli siitä, että prosessi etenee tavoitteen suuntaisesti.”</p> <p>ID 2: ”Oma positio on eräänlainen kätilön rooli, joka auttaa uuden syntymisessä.”</p>	Coach fasilitoi muutosta.
<p>ID4: ”...nimenomaan haastavissa johdon tehtävissä coachauksella on merkittävä vaikuttavuus koko tiimin onnistumiseen, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen.”</p> <p>ID5: ”Analysoidaan johtamisen kehittämistarpeita suhteessa tavoitteisiin.”</p> <p>ID6: ”Coachingissa on käsitelty mm. esihenkilön roolia, identiteettiä suhteessa työhönsä, johtamisen viitekehystä ja omaa johtamistyyliä, haasteellisia tilanteita, strategian vientiä käytäntöön, hyvinvointia ja jaksamista, muutostilanteita ja niiden läpivientiä.”</p>	<p>Coaching edistää johtajuutta haastavissa tehtävissä, lisää suorituskyykyä.</p> <p>Coaching kehittää johtamista suhteessa tavoitteisiin.</p> <p>Coaching tukee johtajan roolia ja johtamista.</p>

Redusoidut ilmaukset klusteroidaan ja niistä muodostetaan alaluokkia (vaiheet 3 ja 4) Taulukossa 2 (ks. Taulukko 2) esimerkkejä alkuperäisilmauksista, redusoiduista ilmauksista ja niiden yhdistämisestä alaluokiksi.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä aineiston klusteroinnissa, jossa redusoiduista ilmauksista rakentuu alaluokkia.

Alkuperäisilmaisut:	Redusoidut ilmaisut:	Alaluokat:
<p>ID 6: ”Coachin rooli ja positio on pitää huoli siitä, että prosessi etenee tavoitteen suuntaisesti.”</p> <p>ID 2: ”Oma positio on eräänlainen kätilön rooli, joka auttaa uuden syntymisessä.”</p>	Coach fasilitoi muutosta	Coaching on tavoiteorientoitunutta
<p>ID4: ”...nimenomaan haastavissa johdon tehtävissä coachauksella on merkittävä vaikuttavuus koko tiimin onnistumiseen, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen.”</p> <p>ID5: ”Analysoidaan johtamisen kehittämistarpeita suhteessa tavoitteisiin.”</p>	<p>Coaching edistää johtajuutta haastavissa tehtävissä, lisää suorituskyykyä.</p> <p>Coaching kehittää johtamista suhteessa tavoitteisiin.</p>	Coaching edistää johtajuuden taitoja



<p><i>ID6: ” Coachingissa on käsitelty mm. esihenkilön roolia, identiteettiä suhteessa työhönsä, johtamisen viitekehystä ja omaa johtamistyyliä, haasteellisia tilanteita, strategian vientiä käytäntöön, hyvinvointia ja jaksamista, muutostilanteita ja niiden läpivientiä.”</i></p>	<p>Coaching tukee johtajan roolia ja johtamista.</p>	
--	--	--

Taulukossa 3 (ks. Taulukko 3) esimerkkejä alaluokkien yhdistämisestä pääluokiksi, joka edustaa analyysin vaiheita 5 ja 6 (ks. Kuvio 9).

TAULUKKO 3. Esimerkkejä alaluokista ja muodostetuista pääluokista.

Alaluokat:	Pääluokat:
Coach fasilitoi muutosta	Coaching on tavoiteorientoitunutta
Coaching edistää johtajuuden taitoja	Coaching on johtamisen kehittämisen menetelmä

Aineistolähtöisen analyysin pääluokiksi muodostuivat coaching on johtajien ja esimiesten kasvun väline, johtajuuden kehittämisen menetelmä, prosessissa hyödynnetään viitekehyksiä ja menetelmiä soveltaen, aktiivinen prosessi, fasilitoi uudenlaista ajattelua, auttaa saavuttamaan tavoitteita, sitouttaa ja edellyttää sitoutumista ja kehittää ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi aineistoon tehtiin kvantifiointi ominaisuuksista, jotka kehittyivät coaching-prosessin aikana (ks. Taulukko 4).

Määrällinen aineisto tuki laadullista analyysia ja täydensi sekä rikasti kuvauksia coaching-prosessista ja ongelmanratkaisun näkökulmasta. Laadulliset kuvaukset väittämistä, jotka analysoitiin teoriaohjaavasti, liitettiin aineistolähtöisen analyysin perusteella syntyneisiin pääluokkiin siltä osin, kun ne täydensivät sitä.

## 6.5 Tutkimuksen arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua tutkimuksen arvioinnista ja luotettavuuden tarkastelusta, jossa tarkastellaan tutkimusprosessin validiutta (Eskola & Suoranta 2005; Ronkainen 2013). Tämä tutkimus kiinnittyy laadulliseen tutkimusperinteeseen, mikä on luonteva valinta kokemusta tutkittaessa (Miles & Huberman 1994; Tuomi & Sarajärvi 2009). Metodikirjallisuudessa hyödynnetään usein validiteetin ja reabiliteetin (mm. tutkimustulosten toistettavuus) käsitteitä, jotka pohjautuvat määrälliseen tutkimusperinteeseen. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa edellä mainittujen käsitteiden käyttöä on kritisoitu ja ehdotettu niiden korvaamista tai vaihtamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 121). Eskola ja Suoranta (2005, 153) painottavat, etteivät termit itsessään ole merkityksellisiä, vaan se, millaisia merkityksiä niille annetaan.

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida kokonaisuutena, jossa se rakentuu sisäisesti johdonmukaisena (Graneheim, Lindgren & Lundman 2017, 33). Tämän tutkimuksen tutkijana pyrin kuvaamaan tarkasti ja avoimesti tutkimuksen tekemisen vaiheet, kuten tutkimuksen taustaoletukset ja toteutuksen (ks. luku 6.2), menetelmät (ks. luku 6.2) ja aineiston keruun sekä analyysin (ks. luvut 6.3; 6.4).

Eskola ja Suoranta (2014, 209–211) esittävät, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkijan avointa subjektiviteettia, jossa hän tunnistaa oman positionsa tutkimusprosessissa. Tutkijapositioni muusikkona ja aikuiskasvatustietelijänä rakentuu siten, että coachingin ja ongelmanratkaisun teemat ovat olleet lähellä arkeani, ilman, että olen aiemmin soveltanut kyseisiä näkökulmia systemaattisella tavalla. Työskentelen muun muassa aikuiskasvatuksen parissa, jossa tasa-arvoinen dialogi, kehittyminen ja kasvun teemat ovat keskeisiä. Muusikon ja projektipäällikön työssäni sen sijaan korostuvat ongelmanratkaisun näkökulmat, esimerkiksi adekvaattien käytänteiden luomisen suhteen projektikohtaisesti tai sopivan ohjelmiston toteuttamisessa. Dialogi, tasaveroisuus ja kasvun teemat ovat oleellinen osa executive coachingin menetelmää (esim. Grant 2006: 2012; Bachkirova 2007; Bozer & Jones 2018; Parpei 2006; Romana 2017; Räsänen 2007). Ongelmanratkaisussa korostuvat muun muassa eksploratiivisuus, eksploraatio ja mallintamisen näkökulmat (esim. Havunen & Lavikkala 2010; March 1994; Proctor 1999; Stenvall ym. julkaisematon). Perehdyin teemoihin

syvällisesti kirjallisuuden avulla, josta syntyi ymmärrys tutkittavien teemojen teoreettisesta luonteesta ja aiemmasta tutkimuksesta.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan executive coachingin asiantuntijaa, keillä oli pitkä koulutus ja työkokemus executive coachingista (ks. luku 6.1). Tutkittavia voidaan pitää korkealaatuisina informantteina asianmukaisen koulutuksen ja pitkän työkokemuksen perusteella. Executive coachingin asiantuntijat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja suostumus saatiin suullisesti kysymällä. Tutkimusinstrumenttina käytettiin kyselyä ja tutkittavien vastaukset päätyivät suoraan tekstimuodossa tutkijalle, joten litterointivaihe jäi pois. Asiantuntijat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja runsaasti, joissa esitettiin omin sanoin omakohtaisia kokemuksia coaching-prosessista ja siihen liittyvistä käytänteistä. Kuvaukset olivat laajoja, uskottavia ja informatiivisia (ks. luvun 6.1 aineistoesimerkit).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002, 3) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön lukeutuu eettisesti kestävä tiedonhankinnan menetelmä ja informanttien anonymisointi. Tunnistetietojen poistamisella tarkoitetaan sitä, että suorat tunnistetiedot (esim. nimi tai syntymäaika) poistetaan litteroidusta aineistosta. Tässä tutkimuksessa on toimittu hyvien tieteellisten käytäntöjen ohjaamana, joka näkyy muun muassa tiedonhankinnan prosessin tarkkana kuvauksena ja että informanttien tunnistetiedot ovat poistettu. Aineistoon jätettiin kuitenkin tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat ja muun muassa tutkittavien käyttämät sanatarkat ilmaisut.

Tutkimuksen kritiikkinä voidaan esittää suppeahko tutkittavien määrä. Jos tutkimus toteutettaisiin laajemmalle tutkimusjoukolle, tulosten luotettavuus voisi olla korkeampi. Toisaalta aineistossa esiintyi saturaatiota, joten on mahdollista, että tietyt aspektit aihepiiriin tutkimuksessa toistuvat, tutkittavien lukumäärästä riippumatta.

Tämän tutkimuksen laadullinen ja sitä täydentävä määrällinen aineisto vastaa ja havainnollistaa sitä, mistä executive coaching-prosessista on kyse käytännön valmennuksen osalta ja miten sen avulla edistetään johtajien ongelmanratkaisun taitoja.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Executive coaching johtajien ja esimiesten kasvun välineenä

Executive coachingin kesto vaihteli tutkittavien mukaan lyhyistä interventioista 3–5 päivää aina pidempiin, kuukausia ja useita vuosia kestäviin coachingeihin. Coachattavat johtajat ja esimiehet olivat tutkittavien mukaan pääosin yksityisen ja julkisen sektorin keski- ja ylemmän portaan johtajia, joilla oli jokin syy hakeutua coachingiin. Syitä olivat esimerkiksi itseymmärryksen lisääminen, johtamisen haaste tai jokin ongelma, johon haettiin ratkaisua.

*” Tyypillinen on johtajapositiossa oleva henkilö, joka hakee lisää ymmärrystä ja ratkaisuja johonkin työhön ja itseen liittyvään kysymykseen.*

*”...jokin turhautuminen, väsymys, kiperä tilanne tai yrityksen kasvuun ja kehittämiseen liittyvä vaihe.”*

*”Analysoidaan johtamisen kehittämistarpeita suhteessa tavoitteisiin.”*

Executive coachingiin hakeuduttiin myös saamaan valmennusta haastaviin johtamistehtäviin ja esimerkiksi, että coachattavan johdettavat suoriutuisivat paremmin.

*” ...nimenomaan haastavissa johdon tehtävissä coachauksella on merkittävä vaikuttavuus koko tiimin onnistumiseen, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen.”*

Työnohjauksen käsite on asiantuntijoiden kokemuksen mukaan hyvin lähellä coachingia, mutta käsitettä käytetään eri viitekehyksissä eri tavoin ja johtajat hakeutuvat pääosin coaching-valmennukseen.

*”Coachingin ja työnohjauksen erot ja rajanvedot keskenään ovat kuin veteen piirretty viiva. Toisaalta termeinä työnohjaus on kenties tutumpaa sote-alalla, coaching yritysmaailmassa.*

*”Työnohjausta on paljon työntekijöiden piirissä, mutta coachaus on profiloitunut keski- tai ylemmän johdon tavaksi keskusteluttaa asioita, avata solmuja, päästä johonkin haluttuun tavoitteeseen, ymmärtää itseään paremmin, haetaan uutta omaan työhön tai koko uralle. tms.”*

Executive coaching asiantuntijoiden mukaan coachingiin hakeudutaan monenlaisista syistä ja heidän mukaansa coaching on keskittynyt erityisesti yritysmaailman ja johtamisen kehittämiseen. Liiketoimintaan liittyvät tavoitteet liittyvät esimerkiksi talouteen ja talouden kasvun tavoitteisiin.

*”Coaching tarve kumpuaa monenlaisista tarpeista tai syistä.”*

*”Business Coachingin asiakkaat tulevat yleensä business-kärki edellä coachingiin. Tavoitteina voivat olla taloudelliset tavoitteet, uusien tuotteiden markkinaan tuominen, uudet markkina-alueet, erilaiset kasvun haasteet, asiakashankinta, markkinoinnin ja mainonnan haasteet. Erilaiset kehityshankkeet etc.”*

Asiantuntijoiden mukaan johtajat hakeutuvat executive coachingiin yleensä siitä syystä, että he haluavat saavuttaa jonkinlaisen myönteisen tai ratkaisua hakevan muutoksen.

*”Jotakin myönteistä muutosta asiakas yleensä tulee hakemaan.”*

*”Myönteinen muutos ehdottomasti, uusi ajattelumalli...”*

*”Muutos ainakin haluttuun suuntaan, pääsääntöisesti se on myönteinen tai ratkaisua hakeva.*

Yksi asiantuntija tosin huomauttaa, että tarvittava muutos tai ratkaisu ongelmaan ei välttämättä ole aina yksilön näkökulmasta myönteinen, tällöin muutosta on tarkasteltava koko organisaation perspektiivistä.

*”Aina muutos ei voi olla myönteinen yksilön näkökulmasta, mutta muutoksen myönteinen vaikutus koko organisaatioon on tärkeä näkökulma.”*

Joskus tavoitteena ei ole välttämättä muutoksen hakeminen, vaan se voi olla myös sen hetkisen hyvän tilanteen ylläpito. Coaching-prosessi voi olla myös ongelmia ennalta-ehkäisevä prosessi.

*”Tavoitteena voi olla myös nykyisen hyvän tilanteen ylläpitäminen.*

*”Coaching toimii parhaiten ennalta-ehkäisevänä.”*

Executive coachingin-valmennuksen kesto vaihtelee lyhyistä interventioista aina vuosia kestäviin valmennuksiin saakka. Johtajat hakeutuvat coachingiin useanlaisten syitten takia, mutta usein kyseessä on jonkinlainen ongelma tai esimerkiksi tarve kasvuun ja johtamisen kehittämiseen. Lisäksi syynä coachingiin hakeutumiselle voi olla nykyisen hyvän tilanteen ylläpitäminen, eli coaching nähdään ongelmia ennalta ehkäisevänä viitekehyksenä.

## 7.2 Executive coachingin viitekehyksiä ja menetelmiä hyödynnetään soveltaen

Executive coachingin asiantuntijat raportoivat, että coachingin viitekehyksiä ja menetelmiä on runsaasti, ja he hyödyntävät niitä coachattavan tilanteen ja tarpeen mukaan.

*”Kyllä hyödynnän. Coaching tehdään kuitenkin aina asiakastarpeen mukaan ja työkalut valitaan tarpeen mukaan. Erilaisia ajattelun malleja, teorioita jne on tosi paljon.”*

*” Erilaisia työkaluja ja menetelmiä on todella paljon ja mitä enemmän kokemusta coachingista on, erilaisia yhdistelmiä ja menetelmiä tulee käytettyä aina tilanteen tullen.*

*” Jonkin verran kyllä. Ensi tapaamisessa erityisesti, mutta matkan varrella otan erilaisia esiin tilanteen mukaan.”*

Yksi asiantuntija kuvaa, että menetelmän tulee olla sellainen, jossa coachattavan ajattelu ja näkökulmat laajenevat ja toisaalta että, se poistetaan ajattelun esteitä.

*”Mikä tahansa sellainen menetelmä, joka auttaa avaamaan asiakkaan mieltä ja poistaa sen esteitä.”*

Viitekehyksinä coachingin asiantuntijat kertoivat hyödyntävänsä muun muassa ratkaisukeskeisyyttä, psykologiaa (mm. kognitiiviset ja psykodynaamiset suuntaukset), positiivista psykologiaa, systeemiajattelua ja voimavarakeskeistä näkökulmaa.

*”Viitekehyksenä taustalla on ratkaisu/voimavarakeskeisyys, joka näkyy mm. käytännönläheisyytenä, tulevaisuuteen katsovana, asiakasta arvostavana tapana työskennellä. Yhdessä pyritään löytämään vaihtoehtoja ja ratkaisuja, uusia näkökulmia tuttuihinkin malleihin ja toimintatapoihin.”*

*”Olen integratiivinen, jossa painottuvat kognitiivinen, psykodynaaminen ja systeeminen ajattelu.”*

*”Ratkaisukeskeisyys, tunneälykyys, positiivinen psykologia, motivaatio teorit, valmentavan johtajuuden piirteitä, transaktioanalyysi, ammattietiikka.”*

Coaching-prosessi liitetään myös kasvun ja ajattelun kehityksen näkökulmaan.

*” Focus sisältää myös ”kasvamisen” ja ajattelun laajentamisen.”*

Malleina ja menetelminä coachingin asiantuntijat käyttivät muun muassa GROW-mallia, itsetuntemuksen ja kehollisuuden menetelmiä, mindfulnessia ja muita menetelmiä.

*” GROW on sellainen perusmalli, joka kulkee coachingissa mukana kaiken aikaa.”*

*”Itsetuntemuksen menetelmät Keholliset menetelmät, hengitysharjoitukset, mindfulness, erilaiset päiväkirjat, läsnäoloharjoitukset, arvotyökalut jne.*

*”Oppeja, joita business coach koulutuksessa käytetty, harjoiteltu ja koettu hyväksi, esim. tilanteeseen, jossa ollaan ”solmussa”. Unelma-kysymykset tai asteikkokysymykset ovat hyviä asemoimaan tilannetta.”*

Coachingin asiantuntijat hyödyntävät valmennuksissaan teoreettisia viitekehyksiä, malleja ja muita menetelmiä soveltaen niitä aina coachattavan tarpeeseen sopivaksi. Menetelmien tarkoituksena on oivalluttaa ja poistaa ajattelun esteitä. Teoreettisina viitekehyksinä hyödynnetään muun muassa psykologiaa, ratkaisukeskeisyyttä, systeemistä ajattelua ja itsetuntemuksen sekä kehollisuuden menetelmiä.



### 7.3 Coaching on aktiivinen oppimisprosessi, mikä fasilitoi uudenlaista ajattelua

Coachingin asiantuntijat kokevat, että coaching-prosessi on aktiivinen ja innostava prosessi, jossa haetaan uudenlaisia näkökulmia, laajempaa perspektiiviä ja ratkaisuita.

*”Coaching prosessi on mielestäni innostava ja dynaaminen.”*

*”Prosessi on lähtökohtaisesti aktiivinen, coachin tehtävänä on pitää prosessi käynnissä tavoitteen mukaisesti ja rohkaista coachattavaa löytämään vastauksia itsestään.”*

*”Toki ja näin pitää ollakin. Puhutaan suoraan ja haetaan erilaisia näkökulmia aiheeseen.”*

Coachin tehtävänä on fasilitoida keskustelua ja oivalluttaa sekä haastaa coachattavaa löytämään uudenlaisia ajattelumalleja samalla hyläten epäloogisuuksia. Prosessin aikana syntyy uusia oivalluksia.

*”Parhaita hetkiä ovat, kun asiakkaan oma ajatusprosessi tuo esiin epäloogisuudet ajatuksissa ja mielipiteissä ja syntyy syvällinen oivallus jostain asiasta.”*

*”Ohjaan keskustelua ja näkökulmia, tarjoan esimerkkejä, teen kysymyksiä, kysyn perusteluja/haastan prosessin aikana, asiakkaat analysoivat ja tuottavat ratkaisumalleja sekä tekevät valintoja.”*

*”Coach ohjaa, kysyy, kyseenalaistaa saadakseen coachattavalle esiin mahdollisia uusia näkökulmia.”*

Coaching-prosessin tehtävänä on synnyttää uudenlaisia ajatuksia, oivalluksia ja näkökulmia coachattavan ajattelussa.

*”Coaching oivalluttaa asiakkaan ihan uudenslaisiin ajatusprosesseihin ja auttaa löytämään vastauksia ja näkökulmia asioihin, joita ei aiemmin ollut, se poistaa mielen esteitä ja tuo asioihin nopeitakin ratkaisuja.”*

*”Näen, että coachin tehtävänä on oivalluttaa.”*

*”Yleensä syntyy uudenlaisia näkökulmia ja laajempia perspektiivejä”*

Coachingin asiantuntijat raportoivat, etteivät anna valmiita ratkaisuita coachattaville, koska heidän mukaansa coachattavat ovat oman elämänsä asiantuntijoita, joilla ovat myös ratkaisut. Heidän mukaansa coaching-prosessin tarkoituksena on saada coachattava löytämään aktiivisesti ratkaisuja ja näkökulmia esittämiinsä ongelmiin tai tavoitteiden saavuttamiseen.

*”...coachina en ole neuvomassa ketään vaan kaivamassa sen perspektiivin ja oivallukset ulos henkilöstä, jotta hän voi ratkaista omat asiansa.”*

*”Eipä eettisesti muutakaan voi. Asiakas on elämänsä, coach prosessin asiantuntija.”*

*”...coachattavalla on kyky löytää ratkaisut.”*

Yksi asiantuntija tosin huomauttaa, etteivät ajattelutavat ole välttämättä uusia, vaan kyseessä voi olla myös vanhan tiedon soveltaminen tai uudelleen käyttäminen.

*”Uudet ajattelutavat” tosin ovat hyvin suhteellinen käsite. Usein ajattelutapa sinänsä on coachattavalla tuttu ja coach saattaa tuoda sen uuteen valoon, muistuttaa sen olemassaolosta tai uudesta käyttötapauksesta.”*

Lisäksi coachingissa ratkaisukeskeinen orientaatio on keskeistä, jolloin esimerkiksi ei ole mielekäästä korjata toimivia käytänteitä tai näkökulmia.

*”...kaikkea ei pidä korjata, ei ainakaan sitä mikä ei ole rikki ja mikä toimii todennäköisesti jatkossakin.”*

Coaching koetaan myös oppimisprosessina, jolloin saavutettu muutos ja oppiminen ovat pysyviä.

*”Coachingissa pyritään liikkumaan ns. lähikehityksen vyöhykkeellä, jolloin on mahdollista aikaansaada psyykkistä liikettä. Käytännössä se näkyy uusien suhtautumis- ja toimintatapojen muutoksena.”*

*”Yleisesti coachingin avulla saavutetut tulokset eivät häviä, vaan jäävät pysyväksi ”tilaksi”.”*

Coaching-prosessi on aktiivinen ja dynaaminen oppimisprosessi, jossa haetaan uudenlaisia näkökulmia, ratkaisuita ja poistetaan ajattelun esteitä. Periaatteena on, että coach ei lähtökohtaisesti tarjoa valmiita ratkaisuita, vaan vastaukset löytyvät coachattavalta. Coachin rooli on oivalluttaa, haastaa ja fasilitoida keskustelua. Ajattelutavat voivat olla myös vanhoja tai olemassa olevia, mutta tällöin ne tuodaan esiin uudessa valossa tai uudella käytettävällä.

## 7.4 Coaching-prosessi sitouttaa ja auttaa saavuttamaan tavoitteita

Executive coachingin asiantuntijoiden mukaan coaching-prosessi sitouttaa coachattavia. Coachingin prosessimuotoisuus ja asioiden käsitteleminen saavat itsensä aikaan sitoutumista.

*” Prosessi on luontaisesti sellainen jatkumo, että se saa aikaan sitoutumista...”*

*”Usein huomion kiinnittäminen itsessään käsiteltävään asiaan aikaansaa parempaa sitoutumista.”*

*”Asioita käsitellessä löytyy ehkä motiiveja tietynlaiselle toiminnalle tai käytökselle, tms. Monesti se lisää sitoutumista.”*

Coaching on coachattaville ajankohtaista, koska käsiteltävät teemat ovat sillä hetkellä pinnassa olevia ja ajankohtaisia. Ajankohtaisuus osaltaan lisää sitoutumista prosessiin.

*”Coaching on kiinni ajassa, ts. käsiteltävät asiat ovat coachattavalle ajankohtaisia. Ajankohtaisuus tuo mukanaan myös prosessiin sitoutumista.”*

Asiantuntijat raportoivat, että tavoitteiden asettaminen on keskeisellä sijalla tavoitteen saavuttamisessa. Tavoite asetetaan yhteistyössä coaching-prosessin alkuvaiheessa.

*”Tavoite on aina asiakkaan kanssa sovittu etukäteen, mikäli lipsumista niin sovitaan uudelleen uudesta tavoitteesta.”*

*”Alkukeskusteluissa asetetaan tavoitteet, tavoitearvot ja mittarit.”*

*” Coach on ikään kuin ”lääkäri”, joka kysyy joka tapaamisen alussa ”miten voin auttaa/mihin sattuu”. Kun tavoite kerrottu, lähdetään tavoitetta kohti tekemällä oivalluttavia kysymyksiä.*

Tavoite tulee asettaa konkreettisesti ja tavoitteen laatu on määrittelyvaiheessa keskeinen. Tavoite tulee olla muun muassa mitattava, realistinen ja aikaan sidottu. Tavoite voidaan myös ”sanoittaa”.

*” Prosessin alussa tulee asettaa realistiset ja arvioitavissa olevat tavoitteet.”*

*” Mitä konkreettisemmin tavoitteet on alussa määritelty, sitä helpompaa on nähdä, mitä niistä on tavalla tai toisella saavutettu.”*

*”Yleensä aina myös pyritään sanoittamaan tavoiteltu muutos.”*

Tavoite tulee olla realistinen myös resursseihin nähden, eli esimerkiksi kuinka paljon coaching-prosessiin on aikaresursseja.

*” ...pidän huolta siitä, että odotukset ovat realistisia suhteessa käytettävissä oleviin aikoihin nähden.”*

Suurin osa asiantuntijoista (5/8) raportoi, että coachattavat johtajat ja esimiehet saavuttivat pääosin tavoitteensa coaching-prosessin aikana.

*” Lähes poikkeuksetta jokainen pääsee tavoitteeseensa”*

*” Useimmiten kyllä.”*

Osa asiantuntijoista raportoi, että tavoitteet saavuttiin useimmiten tai edettiin niiden suuntaisesti. Yksi asiantuntija raportoi, että tavoitteet saavutetaan joiltain osin.

*”Useimmiten kyllä, vähintään edettiin tavoitteiden suuntaisesti.”*

*”Osittain saavutettu, osittain ei.”*

Coaching-prosessi voi myös synnyttää uusia tavoitteita. Lisäksi tavoitteita voidaan määrittellä uudelleen prosessin aikana, uudenlaisen tiedon pohjalta.

*”Coaching on aina tavoiteorientoitunutta, vaikka uudelleen määrittelyitä tavoitteen osalta tehtäisiin.”*

*”Coaching lähtee tavoitteista, mutta sen keinot on räätälöitävä yksilöllisesti. Tavoite voi myös muuttua uudenlaisen ymmärryksen syntymisen myötä.”*

*”Coaching prosessin alussa määritellään tavoitteet ja niitä peilataan myös prosessin aikana.”*

Coaching-prosessi voi tuoda myös sellaisia hyötyjä ja tuloksia, joita ei alun perin ollut asetettu tavoitteiksi. Hyödyt syntyvät ikään kuin coaching-prosessin sivutuotteina ja käsittävät elämän laatuun liittyviä аспекteja, kuten työn mielekkyyden lisääntyminen ja kokemus elämänlaadun paranemisesta.

*” Lähes poikkeuksetta he pääsevät myös ei työhön liittyviin -tavoitteisiinsa, jotka syntyvät vasta coachingin aikana (ei siis alussa määriteltyjä), nämä ovat yleensä elämänlaatuun, mielenlaatuun, työn mielekkyyteen liittyviä tavoitteita.*

Asiantuntijoiden mukaan coaching-prosessi edellyttää coachattavalta motivaatiota sitoutua coaching-prosessiin ja esimerkiksi viemään oppimiaan asioita käytännön elämäänsä. Coach rohkaisee tähän, mutta käytännön toteuttaminen on coachattavan tehtävä.

*”Tavoitteet saavutettiin useinmiten ja sitä paremmin, mitä enemmän coachattavat itsekin antoivat itsestään coachaukseen. Aidosti tärkeitä on oma halu olla coachattavana.”*

*”Coachattava itse vie oppimiaan/oivaltamiaan asioita omaan arkeensa ja käytäntöön, coach voi siihen rohkaista mutta ei voi sitä tehdä.”*

Executive coachingin asiantuntijoiden mukaan saavutetut tavoitteet, tulokset ja muutos ovat pysyviä.

*”Yleisesti coachingin avulla saavutetut tulokset eivät häviä, vaan jäävät pysyväksi ”tilaksi””*

Coaching-prosessi saa aikaan sitoutumista ja se koetaan ajankohtaisena. Tavoitteiden asettaminen on keskeisellä sijalla. Coachingin avulla saavutetaan tavoitteita pääosin aina tai edetään tavoitteen viitoittamalla tiellä. Lisäksi prosessi voi synnyttää uudenlaisia tavoitteita, koska prosessi synnyttää uudenlaisia ymmärryksiä, jotka voivat liittyä esimerkiksi henkilökohtaiseen kasvuun ja prioriteettien muuttumiseen. Coachingin avulla saavutetut tavoitteet ovat yleensä pysyviä.

## 7.5 Coaching johtajuuden kehittämisen menetelmänä

Tutkittavien mukaan executive coaching on erityisesti johtamisen kehittämisen menetelmä, jonka avulla kehitetään johtamisen taitoja ja ominaisuuksia. Luvussa 6.5.2 esitetään aineistootteet ja luvussa 6.5.3 aineistosta tehty kvantifiointia lisääntyneiden ominaisuuksien suhteen.

### 7.5.1 Coachaavan johtamisen rakentuminen

Executive coachingissa kehitetään muun muassa johtajuuden roolin ymmärrystä, omaa johtamistyyliä ja hyvinvoinnin näkökulmia. Usein haetaan myös ulkopuolista näkökulmaa.

*”Analysoidaan johtamisen kehittämistarpeita suhteessa tavoitteisiin.”*

*”Coachingissa on käsitelty mm. esihenkilön roolia, identiteettiä suhteessa työhönsä, johtamisen viitekehystä ja omaa johtamistyyliä, haasteellisia tilanteita, strategian vientiä käytäntöön, hyvinvointia ja jaksamista, muutostilanteita ja niiden läpivientiä.”*

*”Johtaja / päällikkö / esimies on usein hyvin yksin asioiden kanssa ja mitä korkeammalla organisaatiossa niin sitä enemmän on asioita joista tarvitsee myös oman johtoryhmän ja tiimin ulkopuolista näkemystä. Coaching tarve kasvaa siis mitä korkeammalle organisaatiossa mennään.”*

Executive-coachingin asiantuntijat kokevat coaching-prosessin dynaamisena prosessina, jossa työskennellään tasavertaisina, coachaavan johtajuuden periaatteen mukaisesti. Lisäksi prosessiin kytkeytyy tiiviisti luottamuksellisuus.

*”Se on yhteistyösuhde, jossa molemmat ovat tasavertaisia.”*

*”...rakennetaan luottamusta ja saadaan aikaan prosessimainen käsittely valituille asioille.”*

Asiantuntijoiden mukaan executive coaching-prosessi kehittää erityisesti coachaavaa johtamistyyliä, jota coachattavat johtajat voivat hyödyntää omassa työssään.

*”Valmentavan johtamisen taidot kohentuivat, kun esihenkilö uskalsi ottaa aikaa sille, että osallistutti tiimiläisiään. Kysymyksillä johtaminen ja oivalluttaminen tuli useammin arjessa mieleen.”*

Executive coaching-prosessi edistää myös johtajan tiimin tuloksia, erityisesti haastavien johdon tehtävien suhteen.

*”...nimenomaan haastavissa johdon tehtävissä coachauksella on merkittävä vaikuttavuus koko tiimin onnistumiseen, työilmapiiriin ja tuloksellisuuteen.”*

*” Kehittyminen ilmeni oman tiimin parempina tuloksina ja työtyytyväisyyden paranemisena. Stressin sietokyvyn ja voimavarojen kohentumisena.”*



Executive coaching-prosessissa tarkastellaan muun muassa johtamisen kehittämisen tarpeita ja coachattavien johtajien omaa roolia. Tilannetta arvioidessa ulkopuolinen näkökulma on usein tarpeen. Coaching kehittää erityisesti coachaavan johtajuuden taitoja, jotka rakentuvat muun muassa luottamuksellisuudesta, tasavertaisuudesta ja interpersoonallisten taitojen hyödyntämisestä. Coachaavan johtamisen taidot näkyvät muun muassa coachattavien johtajien lisääntyneenä työtyytyväisyytenä ja tiimin parempana suorituskykynä.

## 7.5.2 Coaching kehittää coachattavien ominaisuuksia ja johtamistaitoja

Executive coachingin asiantuntijat raportoivat, että coaching kehittää laajasti johtajien ominaisuuksia, kuten itsetuntemusta, itsereflektointikykyä ja esimerkiksi vuorovaikutuksen taitoja.

*”Itsetuntemus kasvaa merkittävästi.”*

*”Keskeistä on itsereflektion ja toimijuuden kehittyminen suhteessa käsiteltävään kysymykseen.”*

*” Kyllä, asiakkaiden itsereflektio taidot kasvoivat välittömästi.”*

Executive coaching-prosessi kehittää johtajien käsitystä omista vaikuttamisen mahdollisuuksistaan, vahvuuksistaan ja suhteestaan ympäristöön.

*”Oivallukset siitä, että on itse asioiden ohjaksissa ja voi kontrolloida saamiaan tuloksia ovat yleisiä. ...taidot ohjata ympäristöä tukemaan näitä tarpeita lisääntyivät.”*

*”Coachattavat ovat itse todenneet, että prosessi on vahvistanut omaa käsitystä esihenkilönä / johtajana. On tullut lisää varmuutta ja rohkeutta kohdata erilaisia työn tilanteita, omaa työtään tarkastelee jossain määrin laajemmasta näkökulmasta. Oma rooli avautuu ehkä uusilla näkökulmilla, itsereflektio on helpompaa, kun nämä asiat tiedostaa.”*

*”Hahmotuskyky omista vahvuuksista ja kehityskohteista.”*

Coachattavien johtajien ajattelu laajeni ja moninäkökulmainen sekä systeeminen ajattelu lisääntyivät

*”Kyky tarkastella asioita esim. toisten näkökulmasta, oman käytöksen vaikutus muihin jne.”*

*”...ymmärrys toisten erilaisesta tavasta ajatella kehittyi.”*

*”Kyllä paranivat. Yleensä ilmenevät siten, että coachattava saa coaching kautta uusia työkaluja käsitellä ja analysoida erilaisia ongelmia ja niihin ratkaisuja.”*

Lisäksi coachattavien stressin sietokyky ja voimavarat, kuten omanarvontunto, energian hallinta ja omien tarpeiden ymmärrys kasvoivat.

*”Kehittyminen ilmeni myös stressin sietokyvyn ja voimavarojen kohentumisena.”*

*”...elämän laatu on parantunut, ajan hallinta ja erityisesti oman energian hallinta ja itsetunto kasvaa, omanarvontunto kehittyy, tavoitteet ja erityisesti omat tarpeet kirkastuivat.”*

Executive coaching kehittää laaja-alaisesti coachattavien johtajien ominaisuuksia, kuten esimerkiksi itsetuntemusta ja itsereflektion taitoja. Coaching auttaa tunnistamaan coachattavien vahvuuksia ja käsitystä omasta johtajuudestaan sekä vaikutusmahdollisuuksistaan. Lisäksi

coachattavien moninäkökulmainen ja systeeminen ajattelu kasvavat. Seuraavassa luvussa (ks. luku 7.5.3) aineistosta tehty kvantifiointi coaching-prosessissa kehittyvistä ominaisuuksista.

### 7.5.3 Kvantifiointi coaching-prosessissa kehittyvistä coachattavien ominaisuuksista ja johtamistaidoista

Taulukkoon neljä (ks. Taulukko 4) on listattu tutkittavien esittämät ominaisuudet, jotka kehittyivät executive coaching-prosessin aikana coachattaville johtajille.

TAULUKKO 4. Executive coaching-prosessin aikana johtajille kehittyneet ominaisuudet coachingin asiantuntijoiden kokemana. Kvantifiointi.

kehittynyt ominaisuus	mainintojen lukumäärä aineistossa
Itsereflektio	4
Itsetuntemus	5
toimijuus	2
kohentunut elämänlaatu	2
ajan ja energisyyden hallinta	1
systeeminen ajattelu	2
vuorovaikutustaidot	4
johtajuuden kokemuksen kehittyminen (omat vahvuudet, toisten näkökulman ymmärrys, käsitys omasta johtajuudesta, omat vaikutusmahdollisuudet	5

Coaching-prosessi kehitti coachattavien johtajien itsetuntemusta (5) ja johtajuuden kokemukseen liittyviä taitoja (5), kuten esimerkiksi omien vahvuuksien ja toisten näkökulman ymmärrystä. Lisäksi itsereflektion taidot (4) ja vuorovaikutuksen taidot (4) kehittyivät. Aineistossa mainittiin myös toimijuuden (2), kohentuneen elämänlaadun (2), systeemisen ajattelun (2) ja ajan ja energian hallinnan kokemuksen kasvu (1).

## 7.6 Coaching-prosessi edistää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja

Asiantuntijoiden mukaan coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaidot kohenivat merkittävästi coaching-prosessin aikana, esimerkiksi siten, että coachattavat saivat uudenlaisia työkaluja ongelmanratkaisuun.

*”Kyllä paranivat. Yleensä ilmenevät siten, että coachattava saa coaching kautta uusia työkaluja käsitellä ja analysoida erilaisia ongelmia ja niihin ratkaisuja.”*

Executive coachingin asiantuntijat raportoivat, että coaching-prosessi tavoittaa useissa tapauksissa coachattavien ongelmien etiologian, eli juurisyyt.

*”Tämä on keskeistä.”*

*”Usein on tarpeellista löytää juurisyyt, jotta ongelma voidaan ratkaista.”*

*”Usein juurisyyt löytyvät (tai ainakin päästään askel lähemmäksi niitä).”*

Juurisyyden löytäminen voi olla myös coaching-prosessin tavoitteena, ongelmanratkaisutaitojen kehittämisen ohella.

*”Tavoitteena voi olla löytää juurisyyt ja kehittää ongelmanratkaisutaitoja.”*

Kausaalisuhteet ongelmien taustalla voivat asiantuntijoiden mukaan jäädä toisinaan myös tavoittamatta.

*”Syy-seuraussuhteinen näkeminen tai näkyväksi tekeminen on toki joskus vaikeaa tai mahdotonta.”*

*”Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista koska ongelmien syyt eivät ole lineaarisia.”*

Executive coachingin asiantuntijoiden mukaan kausaalisuhteiden täydellinen ymmärrys ei coaching-prosessissa ole välttämätöntä. Juurisyitä, ongelmia tai menneisyyden tapahtumia on tarpeellista käsitellä sopivissa määrin, mutta fokus on siirrettävä aina ongelman ratkaisuun, ratkaisukeskeisyyteen ja tulevaisuusorientaatioon.

*” Katsomme siis, mikä haaste on, sivuamme sitä, mistä tilanne on syntynyt, mutta pääpaino on ongelman ratkaiseminen.”*

*”Näen, että coachin tehtävänä on oivalluttaa. Ratkaisukeskeisyys on keskiössä, katse eteenpäin.”*

Coachingin asiantuntijoiden mukaan coachattavien johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisutaidot paranivat uusien työkalujen ja ajatusten avulla sekä laajemman ajattelun kehittymisen myötä.

*”Kyllä paranivat. Yleensä ilmenevät siten, että coachattava saa coaching kautta uusia työkaluja käsitellä ja analysoida erilaisia ongelmia ja niihin ratkaisuja.*

*”Yleensä syntyy uudenlaisia näkökulmia ja laajempia perspektiivejä*

Coachaavan johtajuuden prosessi koetaan ongelman ratkaisun välineenä. Esimerkiksi se, että kysytään oivalluttavia kysymyksiä.

*”... kysymysten tekemisellä voidaan oivaltaa myös juurisyitä ja nähdä isompi kokonaisuus.*

*”Coach nostaa kysymyksillä pohdintaan vaihtoehtoisia näkökulmia, joihin coachattava löytää itsestään vastauksia.”*

Coaching-prosessi on systemaattinen ja tavoitteellinen prosessi, jossa rohkaistaan näkemään ratkaisuvaihtoehtoja.

*"...coachin tehtävänä on pitää prosessi käynnissä tavoitteen mukaisesti ja rohkaista coachattavaa löytämään vastauksia itsestään.*

Coachingin asiantuntijat kokevat, että coaching-prosessissa ideoidaan ja ”pallotellaan” erilaisia ajatuksia, jolloin luovemman ajattelun avulla tavoitetaan oivaltavia ratkaisuja.

*"...asioiden, ideoiden pallottelu tapahtuu coachaajan avulla (peilinä/kuuntelijana oleminen)."*

Asiantuntijoiden mukaan ongelmanratkaisun prosessiin liittyvät muun muassa ongelman luonteen ymmärtäminen, priorisointi ja ratkaisuvaihtoehtojen tarkastelu. Tavoiteltu muutos tulee pukea sanoihin, eli sanallistaa.

*"Otan puheeksi ongelmien ratkaisun tärkeyden, keskustelu mahdollisuuksista ja riskeistä ja päätöksentekokykyyn liittyvistä asioista."*

*"Yleensä prosessin alussa käydään läpi tavoitteita ja niiden kautta myös nykytilaa. Yleensä aina myös pyritään sanoittamaan tavoiteltu muutos."*

Executive coaching-prosessi edistää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja, mikä ilmenee muun muassa ongelmien juurisyiden tavoittamisena ja lisääntyneinä ongelmanratkaisun välineinä sekä moniulotteisempaa ajatteluna. Coaching-prosessin systemaattinen ratkaisuiden etsiminen ja esimerkiksi ideointi tuottavat ratkaisuvaihtoehtoja sekä uudenlaisia näkökulmia, joiden avulla ongelmanratkaisutaidot kohenevat. Ratkaisuvaihtoehto voi olla myös olemassa oleva tai vanha, mikä otetaan käyttöön uudella tavalla.

## 7.7 Executive coaching-prosessi edellyttää sitoutumista ja oppimishalukkuutta sekä resursseja

Executive coachingin asiantuntijoiden mukaan coaching on tehokas johtamisen kehittämisen menetelmä, mutta se edellyttää tietynlaisia olosuhteita onnistuakseen. Onnistunut coaching-prosessi edellyttää muun muassa luottamuksellisuutta, vuorovaikutteisuutta, prosessiin sitoutumista, itseohjautuvuutta, motivoituneisuutta ja oppimishalukkuutta.

Coaching-prosessin alkuvaiheessa on keskeistä luottamuksen syntyminen ja sitoutuminen prosessiin.

*”Sitoutumisen edellytyksenä on luottamuksellisuus ja vuorovaikutustaidot.”*

Keskeistä coachingin asiantuntijoiden mukaan on se, miten coachattava sitoutuu prosessiin ja tavoitteisiinsa sekä näkee coachingin mahdollisuudet.

*”Keskeistä on, miten coachattava sitoutuu prosessiin.”*

*”Jos coachattava ei ole prosessissa mukana sitoutuneena, vaikuttavuus vähenee. Olennaista on, että coachattava on ”vapaaehtoisesti” mukana, haluaa itse nähdä tarpeet ja coachingin mahdollisuudet.”*

*”Jokaisen asiakkaan on sitouduttava tavoitteisiinsa ja prosessiinsa.”*

Coach voi kuitenkin toimintatavoillaan tukea sitoutumista prosessiin.

*”Hyvä coach voi auttaa prosessissa ja saada myös omalla toiminnallaan aikaan sitoutumista*

Onnistunut coaching-prosessi edellyttää coachattavalta aktiivista asennetta, kuten itseohjautuvuutta ja motivoituneisuutta.

*”Prosessi lähtee coachattavan omasta halusta (sisäinen motivaatio).”*

*”Coaching prosessina vaatii coachattavalta itseohjautuvuutta ja motivaatiota.”*

Lisäksi onnistuneessa coaching-prosessissa on keskeistä, että coachattava työskentelee aktiivisesti tavoitellen haluttua muutosta, samalla ratkaisten ongelman. Vastuu muutosprosessin onnistumisesta tai etenemisestä on tästä näkökulmasta tarkasteltuna coachattavalla.

*” Coachattava on prosessin avainhenkilö, jolla on käsissään avaimet etenemiseen. ...mutta coach ei ratkaise asioita coachattavan puolesta. Vastuu tässä mielessä on coachattavalla.”*

*” ...asiakas etenee omaan tahtiinsa. En voi haluta asiakkaalle enempää ja nopeammin kuin hän itse haluaa itselleen.”*

Coaching-prosessin onnistuminen edellyttää coachattavalta myös oppimishalukkuutta ja esimerkiksi oivaltamiensa asioiden viemistä käytäntöön. Yksi tutkittavista jäsensi kokemusta viitaten kuulemaansa mietelauseeseen.

*”Monet meistä tarvitsevat kaikkein eniten sitä, että joku saa meidät tekemään sen mihin pyrimme (Ralph Waldo Emerson).”*

*” Coachattava itse vie oppimiaan/oivaltamiaan asioita omaan arkeensa ja käytäntöön, coach voi siihen rohkaista mutta ei voi sitä tehdä.*

Executive coaching on toimiva ja tehokas johtamisen kehittämisen menetelmä, mutta onnistuminen edellyttää coachattavalta sitoutumista prosessiin ja tavoitteisiin. Lisäksi



coachattavan tulee ponnistella kohti tavoitteitaan, joten prosessi edellyttää oppimishalukkuutta ja motivaatiota. Coach tukee prosessissa, muttei toteuta muutosta. Tästä näkökulmasta katsottuna coachattava on prosessin onnistumisen kannalta avainhenkilö.

## 7.8 Määrällinen aineisto ja väittämät

Kyselyn kolmas kohta käsitti väittämiä liittyen coaching-prosessiin ja ongelmanratkaisuun.

Väittämät (a-f) olivat:

Coaching-prosessi...

- a) ...on tavoiteorientoitunutta ja fokus on tavoitteen saavuttamisessa?
- b) ...linjaa, että coachattava on oman elämänsä asiantuntija, jolla ovat myös ratkaisut.
- c) ...orientoi toimintaan, jonka tarkoitus on saada aikaan (myönteinen) muutos.
- d) ...on vetovoimainen prosessi siten, että se saa aikaan sitoutumista.
- e) ...on aktiivista toimintaa, jossa coach haastaa coachattavaa ajattelemaan uusilla tavoilla.
- f) .. tavoittaa ongelman luonteen ja kehittää coachattavan ongelmanratkaisutaitoja?

Taulukkoon 1 (ks. Taulukko 1) on koottu tutkittavien (ID 1-8) numeeriset vastaukset ja niistä lasketut keskiarvot (KA) Likertin-asteikollisiin väittämiin. Likertin-asteikossa 1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Määrällinen aineisto tukee aineiston analyysia ja tutkimustuloksia. Tutkittavat ovat väittämien kanssa *jokseenkin* tai *täysin samaa mieltä* (KA=4,48).

TAULUKKO 1. Määrällinen aineisto. Vastaaajien (ID 1- ID 8) antamat numeeriset arvot välittämille (a-f) ja niistä lasketut keskiarvot (KA)

	a	b	c	d	e	f
ID 1	5	5	5	4	5	3
ID 2	4	5	5	4	5	4
ID 3	5	5	5	5	5	5
ID 4	4	4	4	4	5	4
ID 5	5	5	4	3	4	5
ID 6	5	5	4	4	5	4
ID 7	4	4	5	4	5	4
ID 8	5	4	4	5	4	4
KA	4,6	4,6	4,5	4,2	4,8	4,2

Tutkittavat vastasivat myös laadullisesti oman kokemuksensa liittyen väittämään. Taulukossa 2 (ks. Taulukko 2) esitetään tutkittavien laadullisia vastauksia.

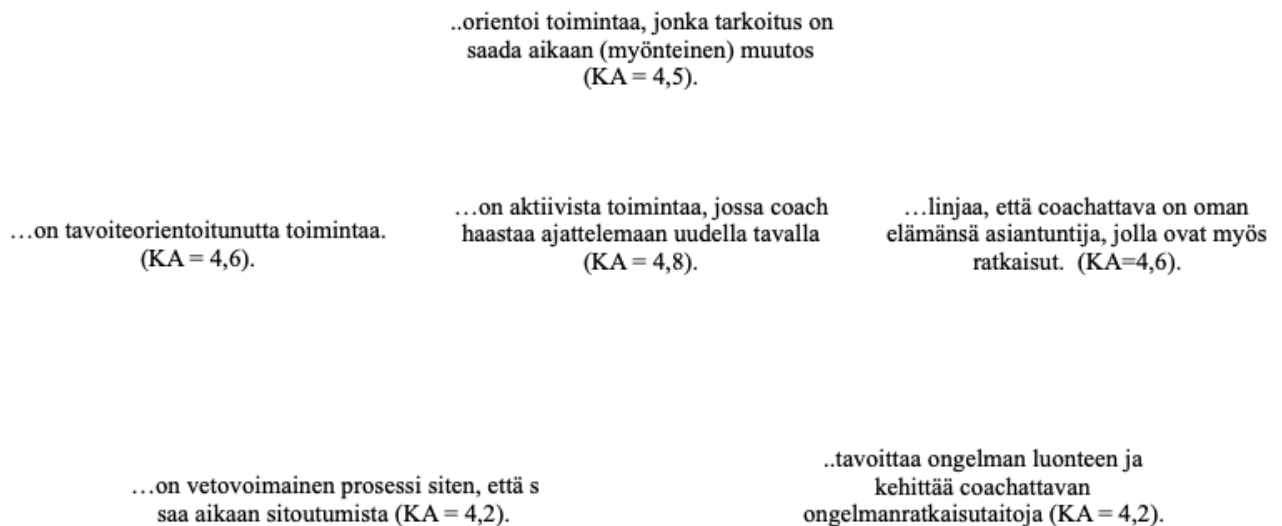
TAULUKKO 2. Tutkittavien laadullisia kuvauksien liittyen väittämiin a-f ja niistä lasketut keskiarvot.

Coaching on...	KA
<p>...on tavoiteorientoitunutta ja fokus on tavoitteen saavuttamisessa?  <i>"Tarkastelemme kaiken aikaa rinnalla sitä, missä olemme ja mihin olemme menossa."</i> (a=5, täysin samaa mieltä)  <i>"Coaching on aina tavoiteorientoitunutta, vaikka uudelleen määrittelyitä tavoitteen osalta tehtäisiin.</i> (a=4, jokseenkin samaa mieltä).  <i>"Coaching prosessin alussa määritellään tavoitteet ja niitä peilataan myös prosessin aikana.</i> (a=4, jokseenkin samaa mieltä).  <i>"Kun tavoite kerrottu, lähdetään tavoitetta kohti tekemällä oivalluttavia kysymyksiä."</i> (a=5, täysin samaa mieltä)</p>	4,6
<p>b) ...linjaa, että coachattava on oman elämänsä asiantuntija, jolla ovat myös ratkaisut.  <i>"...coachina en ole neuvomassa ketään vaan kaivamassa sen perspektiivin ja oivallukset ulos henkilöstä, jotta hän voi ratkaista omat asiansa.</i> (b=5, täysin samaa mieltä).  <i>"Asiakas on elämänsä, coach prosessin asiantuntija.</i> (b=5, täysin samaa mieltä).  <i>"Coachattava on prosessin avainhenkilö, jolla on käsissään avaimet etenemiseen.</i> (b=5, täysin samaa mieltä).</p>	4,6

<p>c) ...orientoi toimintaan, jonka tarkoitus on saada aikaan (myönteinen) muutos.</p> <p><i>"Tästä en tee kompromisseja. Jokaisen asiakkaan on sitouduttava tavoitteisiinsa ja prosessiinsa. Silti asiakas etenee omaan tahtiinsa. (c=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Jotakin myönteistä muutosta asiakas yleensä tulee hakemaan." (a=5, täysin samaa mieltä)</i></p> <p><i>"...myönteinen muutos ehdottomasti. (c=5, täysin samaa mieltä)</i></p> <p><i>" Muutos ainakin haluttuun suuntaan, pääsääntöisesti se on? Myönteinen tai ratkaisua hakeva. (c=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p>	<p>4 , 5</p>
<p>d) ...on vetovoimainen prosessi siten, että se saa aikaan sitoutumista.</p> <p><i>"Prosessi on luontaisesti sellainen jatkumo, että se saa aikaan sitoutumista. (d=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Usein huomion kiinnittäminen itsessään käsiteltävään asiaan aikaansaa parempaa sitoutumista." (d=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Asioita käsitellessä löytyy ehkä motiiveja tietynlaiselle toiminnalle tai käytökselle, tms. Monesti se lisää sitoutumista. (d=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Jos coachattava ei ole prosessissa mukana sitoutuneena, vaikuttavuus vähenee." (d=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p>	<p>4 , 2</p>
<p>e) ...on aktiivista toimintaa, jossa coach haastaa coachattavaa ajattelemaan uusilla tavoilla.</p> <p><i>"Tuon kysymyksilläni esiin erilaisia näkökulmia asiaan ja annan coachattavalle mahdollisuuksia pohtia asioita yksityiskohtaisestikin." (e=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Yleensä syntyy uudenlaisia näkökulmia ja laajempia perspektiivejä." (e=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Prosessi on lähtökohtaisesti aktiivinen, coachin tehtävänä on pitää prosessi käynnissä tavoitteen mukaisesti ja rohkaista coachattavaa löytämään vastauksia itsestään. (e=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Toki ja näin pitää ollakin. Puhutaan suoraan ja haetaan erilaisia näkökulmia aiheeseen. (e=5, täysin samaa mieltä).</i></p>	<p>4 , 8</p>
<p>f) .. tavoittaa ongelman luonteen ja kehittää coachattavan ongelmanratkaisutaitoja?</p> <p><i>"Tämä tapahtuu aina." (f=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Tämä on keskeistä." (f=5, täysin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Usein on tarpeellista löytää juurisyyt jotta ongelma voidaan ratkaista. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista koska ongelmien syyt eivät ole lineaarisia." (f=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p> <p><i>"Tavoitteena voi olla löytää juurisyyt ja kehittää ongelmanratkaisutaitoja. (f=4, jokseenkin samaa mieltä)</i></p> <p><i>"Usein juurisyyt löytyvät (tai ainakin päästään askel lähemmäksi niitä). Syy-seuraussuhteinen näkeminen tai näkyväksi tekeminen on toki joskus vaikeaa tai mahdotonta." (f=4, jokseenkin samaa mieltä).</i></p>	<p>4 , 2</p>

Väittämien (a-f) laadulliset kuvaukset ovat linjassa määrällisen aineiston kanssa. Aineisto-otteista käy ilmi tutkittavien omakohtainen kuvaus väittämään, numeerisen vastauksen lisäksi.

Kuviossa 10 (ks. Kuvio 10) esitetään väittämistä lasketut keskiarvot ja miten ne sijoittuvat tutkittavien vastauksissa (keskellä korkeimman KA:n saanut väittämä).



KUVIO 10. Määrällisestä aineistosta lasketut keskiarvot väittämille.

Tutkittavien mukaan coaching-prosessi koetaan aktiivisena toimintana, jossa coach haastaa ajattelemaan uudella tavalla (KA= 4,8). Coaching on tavoiteorientoitunutta toimintaa (KA=4,6) linjaten, että coachattavat ovat oman elämänsä asiantuntijoita, joilla ovat myös ratkaisut (KA=4,8). Coaching-prosessin tarkoituksena on saada aikaan myönteinen muutos (KA=4,5). Lisäksi coaching on vetovoimainen ja sitouttava prosessi (KA=4,2), joka tavoittaa ongelman luonteen ja kehittää coachattavan ongelmanratkaisutaitoja (KA=4,2).

Tutkittavat olivat *jokseenkin samaa mieltä* (4) – *täysin samaa mieltä* (5) kaikkien väittämien kanssa ja vastausten keskiarvo oli 4,5. Executive coachingin asiantuntijoiden kokemus oli yhtenevä Grantin (2006: 2011) esittämän coaching-prosessin ratkaisuorientoituneen teoreettisen pohjan kanssa.

## 8 POHDINTA

Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, 1) millaisena executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coachingin prosessin ja 2) miten prosessi edistää johtajien ja esimiesten ongelmanratkaisutaitoja?

Tämän tutkimuksen tulokset tuovat lisää tietoa ja havainnollistavat executive coaching-prosessin käytännön kokemuksia. Lisäksi tutkimus havainnollistaa, miten coaching-prosessi kehittää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja. Tulokset ovat pääosin yhteneviä aiemman executive coachingin kirjallisuuden kanssa, mutta tutkimustulosten perusteella näyttää, että executive coachingin näkökulma hyötyy merkittävästi ongelmanratkaisun kirjallisuudesta. Luvussa 8.3 (ks. luku 8.3) esitetään teoreettisia ja käytännön sovelluksia pohjaten tämän tutkimuksen tuloksiin ja aiempaan kirjallisuuteen.

### 8.1 Executive coaching on innostava ja tavoiteorientoinut oppimisprosessi sekä johtajuuden kehittämisen menetelmä

Executive coachingin asiantuntijoilla on hyvin samankaltainen käsitys coaching-prosessista, sen monitieteisestä taustasta huolimatta. Tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa coachingin menetelmä on monitieteisyydestään huolimatta koherentti (Brock 2008; Räsänen 2007; Salomaa 2007; Starr 2012; Grant 2005: 2006). Näkemystä tukee myös tämän tutkimuksen määrällinen aineisto, jossa tutkittavat olivat coaching-prosessiin (Grant 2006: 2011) liittyvien väittämien kanssa ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” (KA=4,48). Kuviossa 10 (ks. Kuvio 10) esitetään väittämistä lasketut keskiarvot.

Executive coachingin asiantuntijat kokevat executive coaching-prosessin ensisijaisesti johtajien ja esimiesten henkilökohtaisen kasvun ja johtamisen kehittämisen menetelmänä, joka fasiltoi coachaavaa johtamistyyliä (ks. luvut 2.2; 4.1). Tulos vahvistaa aiempaa tutkimusta, jossa executive coaching on todettu toimivaksi johtajuuden kehittämisen menetelmäksi

(Ellinger & Bostrom 1999; Ely ym. 2010; Kombarakan ym. 2008; Grant ym. 2008) ja tehokkaaksi sekä tulokselliseksi johtamistyyliksi (Bachkirova ym. 2018; Ellinger & Bostrom 1999; Coutu & Kauffman 2009; Ladyshewsky 2010; Passmore & Fillery-Travis 2011; Peterson 2011).

Asiantuntijat raportoivat (8/8), että coaching-prosessi on tavoiteorientoitunutta, jossa tavoitteen asettaminen on keskeisellä sijalla. Tavoite tulee olla laadukkaasti määritelty, mitattava ja konkreettinen. Tavoitteen määrittämiseen hyödynnetään esimerkiksi SMART ja GROW-malleja (ks. Kuvio 5). Tulos vahvistaa aiempaa näkemystä, jossa tavoitteen asettaminen ja laatu nähdään keskeisenä aspektina coaching-prosessissa. (esim. Bresser & Wilson 2010; Wilson 2004: 2020).

Asiantuntijat kokevat executive coaching-prosessin aktiivisena tapahtumana, jossa coach fasilitoi uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia näkökulmia käyttämällä tehokkaita kysymyksiä. Coachin tehtävänä on oivalluttaa, poistaa ajattelun esteitä ja haastaa coachattavaa ajattelemaan laajemmin. Kuvaus on yhtenevä aiemman coaching-kirjallisuuden kanssa, jossa tehokkaiden kysymysten tehtävänä on lisätä ymmärrystä (ks. Kuvio 8 *kysy ja kerro*-matriisi, Grant & O'Connor 2010; myös Grant 2006: 2007: 2018; Maltbia ym. 2014; Stenvall ym. julkaisematon). Asiantuntijat raportoivat, etteivät tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan he kokevat, että coachattavalla ovat ratkaisut, jotka on löydettävä tai *"kaivettava ulos"*, kuten yksi tutkittava toteaa. Tulos on linjassa aiemman coaching-kirjallisuuden kanssa, jossa coachin roolia kuvataan keskustelua ja muutosta fasilitoivana muutosvoimana, jossa hän ikään kuin kuljettaa coachattavaa uuteen paikkaan (esim. Grant 2006: 2007: 2018; Maltbia ym. 2014: Räsänen 2007).

Asiantuntijat ovat sitä mieltä, että coaching-prosessi sitouttaa coachattavia ajankohtaisuudellaan, prosessimaisuudellaan ja että asioiden käsitteleminen itsessään lisää sitoutumista. Kaksi asiantuntijaa painottaa, että coachattavan sitoutuminen prosessiin on keskeistä ja coachattavien tulee olla aktiivisia muun muassa siten, että he vievät oppimiaan asioita käytäntöön omassa elämässään. Yksi asiantuntija kiteyttää näkemystä viitaten Ralph Waldo Emersoniin, joka esittää: *"Monet meistä tarvitsevat kaikkein eniten sitä, että joku saa meidät tekemään sen mihin pyrimme."* Tulos on pääosin linjassa aiemman executive coaching kirjallisuuden kanssa, jossa coaching-prosessi kuvataan aktiivisena ja sitouttavana (Grant 2005: 2006), joka edellyttää itseohjautuvaa oppimista (mm. Bresser & Wilson 2010; Salomaa 2007).

Tulos eroaa siltä osin, että coaching kirjallisuudessa painottuu ulkopuolisen coachin tai coachaavan johtajan aktiivinen rooli (ks. Bachkirova ym. 2018; Ladyshevsky 2010; Kombarakan ym. 2008) kun tämän tutkimuksen tuloksissa painottuvat coachattavan roolin aktiivisuus ja oppimishalukkuus muutoksen toteuttamista kohtaan.

Executive coachingin-prosessi koetaan innostavana ja dynaamisena johtamisen kehittämisen menetelmänä, jonka avulla saavutetaan tavoitteita. Viisi tutkittavaa (5/8) on sitä mieltä, että coaching-prosessin avulla saavutetaan tavoitteita ”*pääsääntöisesti aina*”. Kaksi tutkittavaa kokee, että tavoitteet saavutetaan ”*useimmiten*” tai että ne ”*saavutetaan osittain*”. Tulos on yhtenevä aiemman tutkimuksen kanssa, jossa coaching-prosessi kuvataan toimivana menetelmänä, jonka avulla on mahdollista saavuttaa tavoitteita (Kilburg 2000; Grant 2001: 2005; 2006; Parpei 2006; Räsänen 2007). Asetettujen tavoitteiden lisäksi saavutettiin myös päämääriä, joita ei alun perin ollut määritelty. Päämäärät liittyivät coachattavien elämän laadun paranemiseen ja työn mielekkyyden kokemuksen lisääntymiseen. Kuvaus sopii coaching-kirjallisuudessa esiintyvään kasvun näkökulmaan, jossa henkilökohtainen kasvu, parempi suorituskkyky ja voimaantumisen kokemus ovat coachingin ytimessä (Bresser & Wilson 2010). Kuvaus sopii myös positiivisen psykologian päämääriin, jossa on keskeistä rakentaa myönteisiä ominaisuuksia (Csikszentmihalyi & Seligman 2000; Gable & Haidt 2005).

Executive coachingin asiantuntijoiden mukaan coachingissa saavutetut tavoitteet ja tulokset sekä muutos ovat yleensä pysyviä. Muutosprosessia ja saavutettuja tavoitteita kuvataan: ”*uudenlaisena tilana*”. Tutkittavat kokevat, että coachingin keskeisiä päämääriä ovat henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Kuvaus voidaan liittää aikuiskasvatustieteen tutkimukseen, jossa kehittyminen ja oppiminen määritellään laadullisena ja pysyvänä käyttäytymisen ja ajattelun muutoksena (Bachkirova ym. 2010; Maltbia ym. 2014; Räsänen 2007; Salomaa 2007; Knowles 1986).

Executive coachingin asiantuntijat (8/8) ovat sitä mieltä, että coaching-prosessi kehittää erityisesti johtajuuden taitoja. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan coachattavien johtajien itsetuntemus ja itsereflektion taidot kehittyivät merkittävästi coaching-prosessin aikana. Coachattavien johtajien käsitykset omasta johtajuudestaan syvenivät siten, että johtajan rooli koettiin selkiytyvän ja johtajat tunsivat paremmin omat vahvuutensa ja vaikutusmahdollisuutensa. Coachattavien toimijuuden kokemus ja omanarvontunto vahvistuivat. Lisäksi heidän stressinsietokykynsä, omien tarpeiden ymmärrys ja energian

hallinnan taidot kohenivat (ks. Taulukko 4). Tulos on yhtenevä aiemman executive coaching-tutkimuksen kanssa, jossa coaching-prosessi kehittää muun muassa psykologisten prosessien hallintaa, kuten esimerkiksi minäpystyvyyden kokemusta (Bachkirova ym. 2018; Grant & O'Connor 2010; Romana 2007), jolloin coachattavien johtajien stressinsietokyky paranee ja itseluottamuksen kokemuksen ylläpitäminen on mahdollista. (Bachkirova ym. 2018; Romana 2007).

## 8.2 Executive coaching edistää coachattavien ongelmanratkaisutaitoja

Executive coachingin asiantuntijat (8/8) ovat sitä mieltä, että coaching-prosessi kehittää coachattavien johtajien ongelmanratkaisutaitoja. Ongelmanratkaisutaidot kehittyvät muun muassa ongelmanratkaisun lisääntyneinä työkaluina, kuten 1) ongelmien analysoiminen ja käsitteleminen, 2) systeemisen ajattelun hyödyntäminen ja 3) laajemman näkökulman tai perspektiivinen löytäminen. Kokemukset ovat yhteneviä aiemman coaching-kirjallisuuden kanssa, jossa coaching-prosessi on todettu kehittävän coachattavien ajattelun taitoja, kuten moninäkökulmaista ja systeemistä ajattelua (Bachkirova ym. 2018; Romana 2007). Coaching-prosessi edistää asiantuntijoiden mukaan erityisesti coachaavan johtajuuden taitoja, joka on itsessään ongelmia ratkaiseva viitekehys (esim. Grant 2001: 2005: 2006).

Ongelman analysoiminen ja sen luonteen sekä juurisyiden ymmärtäminen on asiantuntijoiden mukaan prosessissa keskeistä, mutta coachingin fokus on siirrettävä aktiivisesti ratkaisuihin ja tulevaisuusorientaatioon. Näkemys on yhtenevä coaching-kirjallisuuden ratkaisukeskeisen näkökulman kanssa, jossa ongelma tulee selvittää, mutta ratkaisuihin keskittyminen tuo energiaa ja näköaloja ongelman ratkaisemista varten (Bresser & Wilson 2010; Grant & O'Connor 2010). Ratkaisukeskeinen ote ilmenee myös asiantuntijan kuvauksessa: ”*kaikkea ei tarvitse muuttaa tai korjata, erityisesti sellaista, mikä toimii*”. Kokemus on yhtenevä coachingin muutosprosessin kuvaukseen, jossa huomio kiinnitetään tarpeellisiin ja asianmukaisiin muutoksiin (ks. Kuvio 4. Grant 2006; Romana 2007).



Asiantuntijat kokevat, että coaching-prosessin aktiivinen ote, luottamuksellisuus ja sitoutuminen prosessiin saavat aikaan muutosta. Dialogissa tapahtuva tasavertainen keskustelu, jossa ajatusten annetaan virrata, synnyttää heidän mukaansa uudenlaisia oivalluksia ja ratkaisumalleja. Oivalluttamisen prosessi on keskeisellä sijalla. Asiantuntijoiden kuvaukset coaching-prosessin kulusta voidaan liittää Stenvallin ym. (julkaisematon, luku 2) ongelman ratkaisun oppimisprosessin näkökulmaan, jossa asioihin perehtyneet henkilöt keskustelevat avoimesti mikä ongelma on, miten se tulkitaan ja uudelleen tulkitaan. Sosiaalisen oppimisen perspektiivistä käsin Engeströmin (2007, 39–39) mukaan tällöin puhutaan jatkuvasta uudelleen tulkinnasta, jonka Stenvall ym. (julkaisematon, luku 2) tulkitsevat dialektiseksi (mm. aktiivinen ymmärryksen luonti). Coaching-prosessin ongelmia ratkaiseva keskustelun tapa voi olla tämänkaltainen asioihin perehtyneiden henkilöiden välinen tilanne ja keskustelu, jossa syntyy uudenlaisia oivalluksia.

Asiantuntijat kuvaavat ongelman ratkaisun prosessia muun muassa siten, että coachingissa ”etsitään aktiivisesti uudenlaisia ajatuksia ja näkökulmia”. Kuvaus voidaan liittää ongelman ratkaisun kirjallisuudessa esiintyvään eksploratiiviseen näkökulmaan, jossa aktiivisesti etsitään uudenlaisia ajatuksia, strategioita ja näkökulmia (March 1994; Proctor 1999; Stenvall ym. julkaisematon). Yksi asiantuntija kuitenkin huomauttaa, etteivät ajatukset sinänsä ole välttämättä aina uusia ja ”ajattelutapa sinänsä voi olla vanha tai olemassa oleva”, mutta coach voi tuoda ”näkökulman uudelleen esiin muistuttaen sen olemassaolosta tai uudenlaisesta käyttötarkoituksesta”. Marchin (1994) mukaan ongelmanratkaisua voidaan lähestyä kuvauksen mukaisen eksploitaation avulla, jossa olemassa olevaa tietoa hyödynnetään uudella tavalla tai käyttötarkoituksessa (March 1994, 171).

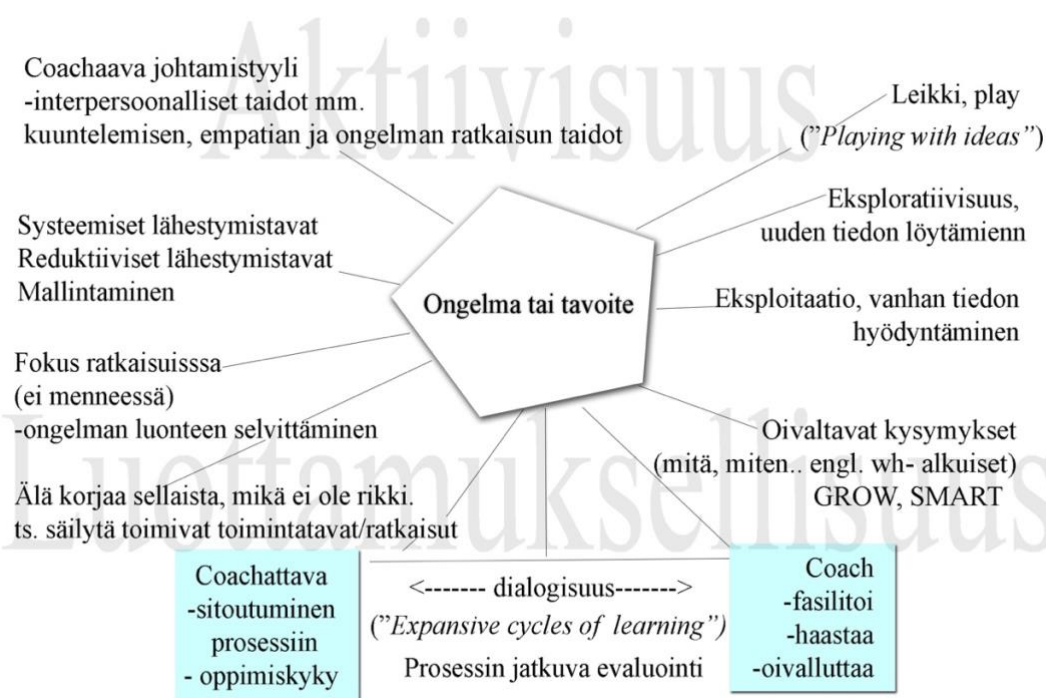
Ongelmanratkaisua lähestytään asiantuntijoiden mukaan myös tavoitteen tai ongelman ”sanallistamisen” avulla, jossa tavoiteltu muutos tulee puheeksi. Kuvaus voidaan liittää ongelman ratkaisun mentaalisten mallien verbalisoimisen periaatteeseen, jossa Haysin (1989) ja Halpernin (1989) mukaan ongelmanratkaisua lähestytään tällöin sanallisten representaatioiden avulla (ks. Stenvall ym. julkaisematon, luku 2). Lisäksi asiantuntijat kuvaavat ongelmanratkaisun prosessia myös ”ajatusten pallotteluksi”, ”brainstormaamiseksi” tai ”vapaasti virtaavaksi ajatteluksi”. Vapaasti virtaavat ajatukset ja pallottelu voivat viitata hieman harvinaisempaan ongelman ratkaisun näkökulmaan, leikkiin (engl. *play*) (Csikszentmihalyi 1997; Capodagli & Jackson 2010; Stenvall ym. julkaisematon) tai luovan ongelmanratkaisun näkökulmaan (Csikszentmihalyi 1997; Proctor 1999).

Tutkielman tulosten keskeisenä huomiona on, että ongelman ratkaisun näkökulmia ja ulottuvuuksia esiintyy kirjallisuudessa huomattavasti runsaammin kuin tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, minkä takia coachingin käytännön toteuttamiseen ja menetelmään voi olla hyödyllistä liittää ongelman ratkaisun näkökulmia laajemmin.

### 8.3 Tutkimuksen teoreettiset ja käytännön merkitykset

Tämän tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella executive coachingin menetelmä on sangen koherentti, sen monitieteisestä pohjasta huolimatta. Teoreettiset kuvaukset sopivat muun muassa Brockin (2008), Grantin (2002: 2005: 2006), Killburgin (2000), Parppein (2006), Räsäsen (2007), Salomaan (2017), Starrin (2012) esittämään coachingin teoreettiseen viitekehykseen. Kirjallisuudessa esiintyy kuitenkin painotuseroja ja eroavaisuuksia (esim. Brock 2008; Downey 2003; Joo 2005; Salomaa 2007), johon tämä tutkimus tuo oman painotuksensa. Tämän tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella näyttää, että coachingin menetelmä hyötyy ongelmanratkaisun kirjallisuuden näkökulmista, jotka tuovat laajemman perspektiivin ja toisaalta tarkastelevat ongelmanratkaisua ilmiönä moniulotteisemmin. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset tuovat uutta tietoa executive coachingin käytännön kokemuksista ja ongelmanratkaisun näkökulmasta executive coachingin kehyksessä.

Kuvioon 11 (ks. Kuvio 11) on koottu tämän tutkimuksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden implikaatioita, joita voi suoraan hyödyntää executive coachingin ja ongelmanratkaisun käytännön työssä. Kuvioon on lisätty aiemmasta kirjallisuudesta reduktiivinen lähestymistapa ja mallintaminen (esim. Proctor 1999), jotka aineiston perusteella voivat olla executive coachingin hyödyllisiä ongelmanratkaisun työvälineitä käytännön tasolla.



KUVIO 11. Tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuskirjallisuuden käytännön sovellukset *mind map* -presentaationa. (Bresser & Wilson 2010; Engeström 2007; Csikszentmihalyi 1997; Eisner ym. 2021; Ely ym. 2010; Grant 2004: 2005: 2006: 2007: 2008; Grant & Green 2003; Grant & O'Connor 2010; March 1994; Proctor 1999; Romana 2007; Stenvall ym. julkaisematon; Wasylyshyn 2003).

Tämän tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan esittää, että executive coaching on luonteeltaan aktiivinen, luottamuksellinen ja tavoite- sekä ratkaisuoirentoinut prosessi. Coaching-prosessissa tavoitteet tulee määrittellä laadukkaasti ja esimerkiksi siten, että niitä voidaan mitata. Tavoitteiden asettamisessa käytetään yleisesti esimerkiksi GROW ja SMART-malleja. Lisäksi tavoitteita arvioidaan prosessin aikana ja joskus ne voivat myös päivittyä muutoksen, kuten henkilökohtaisen kasvun tai elämänmuutoksen seurauksena.

Executive coaching-prosessi lisää käytännön kokemusten perusteella coachattavan ongelmanratkaisukyvykkyyttä ja jalostaa johtajuutta. Coaching-prosessissa keskeisellä sijalla ovat luottamuksellisuus, dialogi ja uudet ideat, jotka saavat virrata vapaasti. Coachin rooli on toimia keskustelun fasilitoijana ja esittää oivalluttavia sekä tehokkaita kysymyksiä.

Coaching-prosessi kehittää coachaavan johtajuuden taitoja, mikä on itsessään ongelmia ratkaiseva kehys. Coachingissa etsitään aktiivisesti ratkaisuja tai vaihtoehtoisia toimintatapoja. Keskeistä on, että esiin nostettuja ongelmia käsitellään siten, että niiden luonne, rakenne ja

etiologia selkiytyy, mutta fokus siirretään tulevaan ja ratkaisuihin (tulevaisuusorientaatio). Tämän tutkimuksen tulosten perustella näyttää, että paradoksaalisesti ongelmat ratkeavat parhaiten keskittymällä ratkaisuihin. Ratkaisuihin keskittyvä ote ilmenee myös siten, ettei korjata sellaista, mikä toimii, koska näkökulma tai toimintatapa toimii todennäköisesti jatkossakin. (Ks. Kuvio 11).

Aiemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella executive coachingin menetelmä käytännön ulottuvuutena hyötyy merkittävästi ongelmanratkaisun kirjallisuudesta. Ongelmanratkaisun näkökulmat laajentavat ongelmien ymmärtämistä, käsittelemistä ja tuovat laajan kirjon ongelmanratkaisun lähestymistapoja ja menetelmiä. Tämän tutkimuksen aineiston kuvauksissa ongelmanratkaisua lähestyttiin eksploratiivisesti etsien uudenlaista ajattelua ja eksplotoimalla vanhaa tietoa uudella tavalla sekä ”pallotemalla” ajatuksia (*”Playing with ideas”* ks. Capodagli & Jackson 2010; Csikszentmihalyi 1997; Stenvall ym. julkaisematon). Lisäksi hyödynnettiin muun muassa systeemistä lähestymistapaa ja sanallisia representaatioita. Ongelmanratkaisun prosessissa saataisiin todennäköisesti hyötyjä myös muun muassa mallintamisen ja reduktiivisten lähestymistapojen avulla, joita ei tässä aineistossa tullut esiin.

Jatkotutkimuksena ehdotan executive coachingin tutkimista luovan ongelmanratkaisun ja leikin (*”playing with ideas”* Capodagli & Jackson 2010; Csikszentmihalyi 1997; Stenvall ym. julkaisematon) näkökulmista, jossa ongelmanratkaisu leikin avulla ja esimerkiksi mentaalisten mallien tarkastelu representaatioineen voivat olla mielenkiintoinen ja antoisa tutkimusaihe.

Tämän tutkielman tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan esittää, että Gary Hamellin tyylinen ”johtajien räjäyttämisen” ei ole tarpeen – sen sijaan voimme päivittää johtajuutta vastaamaan nykypäivän standardeja, tehokkuuden vaatimuksia ja ongelmanratkaisutaitoja - coachaavaksi johtajuudeksi.

# LÄHTEET

Bachkirova, T., & Kauffman, C. (2009). The blind men and the elephant: Using criteria of universality and uniqueness in evaluating our attempts to define coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2 (2), 95–105.

Benincasa, R. (2012). 6 leadership styles, and when you should use them.

<https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>

Bozer, G. & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (3), 342-361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>

Bransford, J. D. and Stein, B. S. (1993). *The Ideal Problem Solver (2nd edition)*. New York: Freeman.

Bresser, F. & Wilson, C. (2010). What is coaching? Passmore, J. (toim.). *The Wiley Handbook of Coaching and Mentoring*. West Sussex: Wiley.

Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching*. Dissertation. International University of Professional Studies.

Cavanagh, Grant ja Kemp (2005). Introduction. Evidence Based Coaching. *Theory, research, and practice from behavioral sciences*. University of Sydney, Australia.

Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Zarim, Z. A. & Hamid, N. A. (2016). Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *#e Learning Organization* 23 (2/3), 121–140.

Coutu, D. & Kauffman, C. (2009). What Can Coaches Do for You. *Harvard Business Review*, January 2009. <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>

Downey, M. (2003). *Effective coaching: Lessons from the coach's coach*. New York, NY: Texere.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998; 2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Chi M. T. (1997). Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical guide. *The Journal of the Learning Sciences* 6, 271–315.

Cox, E. Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources 2014*, 16 (2), 139-160.

Cox, E., Bachkirova, T. Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of Coaching*. SAGE Publications.

Engeström Y. & Kerosuo H., (2007). From workplace learning to inter-organisational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19 (6), 336-342.

Ellinger, A. & Bostrom, R. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. 18 (9), 752–771.

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, W. (2010). *Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework*. *The Leadership Quarterly* 21, 585–599.

Evers, W. J. G., Brouwers, A. & Tomic, W. 2006. A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (3), 174–182. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.58.3.174>

Garcia-Madruga, J. A., Carriedo N. & Luzon J. M & Vila J. O. (2007). Mental models in propositional reasoning and working memory's central executive. *Thinking & Reasoning. Psychology Press*, 13 (4), 370–393

Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management and Maintenance*, 95, 82–83.

Graneheim, U. H., Lindgren, B.M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today* 56, 29–34.

Grant, A. M. (2001). *Towards a psychology of coaching: The impact of coaching on metacognition, mental health, and goal attainment*. Dissertation. Department of Psychology Macquarie University.

Grant, A. M. (2005). What is evidence-based Executive, Workplace and Life Coaching. Cavanagh, M., Grant, A. M. & Kemp, T. (toim.). *Evidence Based Coaching. Theory, research, and practice from behavioral sciences*. University of Sydney, Australia.

Grant, A. M. (2006). Solution-focused coaching. The solution-focused coaching model explained. Passmore, J. (toim.). *Excellence in Coaching. The industry Guide*. London: Kogan Page.

Grant, A. M. (2012). Making positive change: a randomized study comparing solution-focused vs. problem-focused coaching questions. *Journal of Systemic Therapies*, 31 (2), 21–35.

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience, and workplace well-being: A randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4 (5), 396–407.

Grant, A. M. & O'Connor, S. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial and commercial training*, 42 (2), 102-111.

Grant, A. M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies, and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of*

*Theory, Research and Practice*, 6 (2), 102–115.

<https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Grant, A. M. & Freire, T. (2013). Positive psychology approaches, J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (toim.). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*, 426–442. West Sussex: Wiley-Blackwell.

Grant, A. M. & Zackon R. (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International journal of evidence-based coaching and mentoring*, 2 (2), 1–15.

Hamell, G. (2011). First, Let's fire all the managers. *Harvard Business review, HBR, December 2011*, 48-60.

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

Havunen, R. & Lavikkala, A. (2010). *Ongelmia ratkaiseva esimies*. Helsinki: Talentum.

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2004). Developmental coaching. *Journal of Management Education* 28 (1), 39–61.

International Coaching Federation, IFC. <https://coachingfederation.org>

International Coach Federation Releases Results of 2012. ICF Global Coaching Study. July 2012. Gale OneFile: News.

<https://coachingfederation.org/app/uploads/2017/12/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>

Jabkolow, K. (2008). Developing Problem Solving Leadership: A Cognitive Approach. *International Journal of Engineering Education*, 24 (5). 936-954.

Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.



Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M. Z. (2001) Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 205–28.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1061-4087.53.4.205>

Kauffman, C., Boniwell, I., & Silberman, J. (2014). Positive psychology coaching. Bachkirova, T.; Duncan, E. & Clutterbuck, D. (toim.) (2014). *The SAGE Handbook of Coaching*. London: Sage Publications. 158–171.

Kim, S., Egan, T., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-related Reactions. *Journal of Business Psychology*, 28, 315–330.

Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington: American Psychological Association 253.

Kilburg, R. (2004). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (4), 203–213. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.56.4.203>

Kombarakan, F. A., Baker, M. N., Fernandes, P. B. & Yang, J. A. (2008). Executive coaching: it works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2008, 60 (1), 78–90.

Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kuula, A. & Tiitinen, S. (2017). Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Ruusuvoori, J., Nikander P. & Hyvärinen M. (toim.) 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*, 376–385. Tampere: Vastapaino.

Ladyshevsky, R. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (4), 292–306.  
<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7739>

- Ladyshevsky, R. & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15 (2), 25–42.
- Lai, Y. L. & Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*, 11 (2), 143–164.
- Maltbia, T. Marsick, V. & Ghosh, R. (2014). Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn from Literature to Inform HRD Practice. *Advances in Developing Human Resources 2014*, 16 (2), 161–183.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making. How decisions happen*. New York, NY: Free Press.
- McLean, G., Yang, B., Min-Hsun, C., Tolbert, A. and Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 157–78.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miles M. & Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis*. Volume 2. California: Sage Publications.
- Mezirow, J. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (toim.). *Wellbeing: The foundations of hedonic psychology*, 374–391. New York: Russell Sage Foundation.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities, and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768–779.

Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Parpei, R. (2008). *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Helsinki: yliopistopaino.

Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review International. *Coaching Psychology Review* 1, 15 (2), 6–30.

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4, 70–88.

Passmore, J. Peterson, D. B. & Freire, T. (2016). The Psychology of Coaching and Mentoring. Passmore, J., Peterson, D. B. & Freire, T. (toim.). *The Wiley Handbook of Coaching and Mentoring*. West Sussex: Wiley.

Peterson, D. B. (2011). Executive Coaching: A Critical Review and Recommendations for Advancing the Practice. Zedeck, S. (toim.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington: American Psychological Association.

Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. Zedeck, S. (toim.). *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization*, 527–566. American Psychological Association.

<https://doi.org/10.1037/12170-018>

Polya, G. (1957). *How to Solve It*. NY: Doubleday Anchor.

Proctor, T. (1999). *Creative Problem Solving for Managers*. Taylor & Francis Routledge.

Rauhala, L. (1989). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: SanomaPro.

Romana, A. (2007). Coaching edistää esimiestaitoja. Räsänen, M. (toim.) (2007). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Räsänen, M. (2007). Johdanto - miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Räsänen, M. (toim.) (2007). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Salomaa, R. (2007). *Coaching of international managers. Organizational and individual perspectives*. Dissertation. University of Vasaa, Business administration.

Salomaa, R. (2015). Expatriate coaching: factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 3 (3), 216–243.

Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral? *Journal of Personality & Social Psychology*, 80 (1), 152–165.

Starr, J. (2007: 2012). *The Coaching Manual*, 3rd Edition. Prentice Hall Business.

Seligman, M. (2018). *Positive Psychology: A Personal History*. Review of Clinical Psychology. Positive Psychology Center, University of Pennsylvania.

<https://motamem.org/wp-content/uploads/2021/06/seligman-positive-psychology-a-personal-history.pdf>

Stenvall ym. (julkaisematon teos). *Problem solving*.

Toikkanen, J. & Virtanen, I. (2018). Kokemuksen käsitteen ja käytön jäljillä. Toikkanen, J. & Virtanen, I. (toim.). *Kokemuksen tutkimus: kokemuksen käsite ja käyttö*. Rovaniemi: Lapland University Press.

Tompson, H. B., Bear, D. J., Dennis, D. J., Vickers, M., London, J. & Morrison, C. L. (2008). *Coaching: A global study of successful practices: Current trends and future possibilities 2008–2018*. New York: American Management Association.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomivaara, T. (2005). Tieteellisen tutkimuksen perusteet.

<https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen*. <https://www.tenk.fi/JulkaisutjaOhjeet/htkfi.pdf>

Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Väitöskirja. Lapin yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Varto J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Räsänen, M. (toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Räsänen, M. (toim.). *Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita.

Vilonen, S. P. (2020). ”Soittotunti lentää yleensä siivillä”. *Aikuisoppijoiden kokemuksia musiikin online-opiskelusta ja flow-ilmioistä*. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatustiede. Lapin yliopisto.

Vygotski L. S., (1934, 2008). *The Collected Works of LS Vygotsky*. Vol. 5 (1998). 187–205. Cambridge: CUP.

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

Wertheimer, M. (1945, 1959). *Productive Thinking*. New York: Harper and Row.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wikipedia verkkojulkaisu. Konsultti ja liikkeenjohdon konsultointi.

<https://fi.wikipedia.org/wiki/Konsultti>

Wilson, C. (2004: 2020). *Performance Coaching: A complete guide to best practice coaching and training, 3<sup>rd</sup>*. London: Kogan Page.

# LIITTEET

Liite 1. Kuviot ja taulukot.

KUVIO 1. Coaching kirjallisuuden kasvu 1935–2005. Mukaeltu. (Grant 2005; 2011)

KUVIO 2. Coachingin tieteenalat puumetaforana. Mukaeltu. (Brock 2008; Grant 2012; Maltbia ym. 2014; Salomaa 2007)

KUVIO 3. Coachingin läheisiä valmennuksen muotoja. Mukaeltu. (Grant 2005)

KUVIO 4. Muutos-prosessin vaiheet. Mukailtu. (Grant 2006; Romana 2007).

KUVIO 5. EXACT ja SMART- mallit.

KUVIO 6. GROW-malli. Mukailtu. (Bresser & Wilson 2010; Wilson 2004: 2020)

KUVIO 7. Johtajuuden näkökulmia ja coachaava johtajuus. Mukailtu. (Coutu & Kauffman 2009; Grant 2005; Ristikangas & Ristikangas 2010.)

KUVIO 8. Kysy ja kerro–matriisi. Mukailtu. (Grant & O’Connor 2010.)

KUVIO 9. Sisällönanalyysin vaiheet. Mukailtu. (Chi 1997; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

KUVIO 10. Määrällisestä aineistosta lasketut keskiarvot.

KUVIO 11. Tämän tutkimuksen ja aiemman tutkimuskirjallisuuden käytännön sovellukset *mind map* -presentaationa. (Bresser & Wilson 2010; Engeström 2007; Csikszentmihalyi 1997; Eisner ym. 2021; Ely ym. 2010; Grant 2004: 2005: 2006: 2007: 2008; Grant & Green 2003; Grant & O’Connor 2010; March 1994; Proctor 1999; Romana 2007; Stenvall ym. julkaisematon; Wasylyshyn 2003).

TAULUKKO 1. Esimerkkejä alkuperäisen ilmaisuuden redusoinnista.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä klusteroinnista, jossa redusoiduista ilmauksista muodostetaan alaluokkia.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä alaluokista ja niiden yhdistämisestä pääluokiksi.

TAULUKKO 4. Executive coaching-prosessin aikana johtajille kehittyneet ominaisuudet coachingin asiantuntijoiden kokemana. Kvantifiointi.



## Liite 2. Kyselykaavake

### **KYSELY Sini P. Vilonen Pro Gradu -tutkielma**

Coachingin asiantuntijoiden kokemuksia siitä, miten executive coaching edistää esimiesten ongelmanratkaisukykyä.

---

Nimi ja ikä:

Koulutustausta:

Coaching-koulutustausta:

Executive coaching työkokemuksesi (esim. kesto, instanssi ym.):

**\*tiedot anonymisoidaan\***

---

#### **1 Taustatekijöitä**

1.1 Millainen käsitys sinulla on coaching prosessista? (esim. oma positio, ajankohtaisuus ym.)

1.2 Millainen on tyypillinen executive coaching valmennuskokemuksesi (esim. kesto, coachattava ym.)?

1.3 Hyödynnätkö coachauksessa valmiita materiaaleja tai esimerkiksi malleja, teorioita tai tiettyjä viitekehyksiä (esim. psykologia, oppimisteoriat tms.)?

---

#### **2 Kokemuksiasiasi coaching-prosesseista**

2.1 Kasvoivatko coachattavien itseohjautuvuuden ja itsereflektion taidot coaching-prosessin aikana, tai jotkin muut ominaisuudet? Jos, niin millä tavalla nämä ilmenivät?

2.2 Saavuttivatko coachattavat tavoitteensa? Jos, niin miten nämä ilmenivät?

2.3 Parantavatko coachattavien esimiesten ongelmanratkaisutaidot coaching-prosessin aikana? Jos, niin millä tavalla? Kerrotko esimerkkejä?

### 3) Väittämiä

Kuvaile omin sanoin kokemuksesi väittämistä (a-f) ja valitse kokemustasi vastaava numero taulukosta.

#### Coaching-prosessi...

a) ...on tavoiteorientoitunutta ja fokus on tavoitteen saavuttamisessa?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

a =

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

b) ...linjaa, että coachattava on oman elämänsä asiantuntija, jolla ovat myös ratkaisut.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

b =

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

c) ...orientoi toimintaan, jonka tarkoitus on saada aikaan (myönteinen) muutos.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

c=

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

---

d) ...on vetovoimainen prosessi siten, että se saa aikaan sitoutumista.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

d=

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

---

e) ...on aktiivista toimintaa, jossa coach haastaa coachattavaa ajattelemaan uusilla tavoilla.

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

e=

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

---

f) .. tavoittaa ongelman etiologian (ts. juurisyyt) ja kehittää coachattavan ongelmanratkaisutaitoja?

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

f=

Kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee tai esimerkein:

---

KIITOS.



