



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna-Kaisa Lindfors

Miten organisaatiot vaikuttavat coachingin onnistumiseen ja oppien hyödyntämiseen?

Kokemuksia erilaisista organisaatioista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hanna-Kaisa Lindfors		
Tutkielman nimi:	Miten organisaatiot vaikuttavat coachingin onnistumiseen ja oppien hyödyntämiseen?		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	78

TIIVISTELMÄ:

Coachingin suosio henkilöstön ja johtajien kehittämisen menetelmänä on kasvanut viime vuosina merkittävästi kaiken kokoisissa organisaatioissa. Coachingin hyödyntämisen kasvu on luonut tarpeen ymmärtää, kuinka organisaatiot vaikuttavat coachingin onnistumiseen ja edistävät sen tuloksellisuutta sekä coachingin oppien siirtymistä käytäntöön.

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista osaksi organisaation toimintaa. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka organisaation tukitoimet edesauttavat osallistujien kehittymistä ja oppimista. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation ja erityisesti esihenkilön roolia coaching-prosessiin osallistuvien henkilöiden tukijana sekä sitä, millaisia vaikutuksia organisaation tarjoamalla tuella on coachingin lopputuloksiin.

Tutkimus rajautuu yksilön kokemusten tarkasteluun organisaation mahdollistamassa coaching-prosessissa, erityisesti työhön ja työssä kehittymiseen liittyvissä konteksteissa. Tutkimus rajautuu niin sanottuun workplace coachingiin, eli coachingiin, joka toteutetaan organisaatiokontekstissa osana henkilöstön kehittämistä.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, johon osallistui 7 henkilöä eri toimialoilta. Aineisto kerättiin syvähaastattelumenetelmää hyödyntäen. Tutkimustulokset on raportoitu anonymiteetti huomioiden. Tutkimusaineisto analysoitiin sisältölähtöisesti Gioia-menetelmää soveltaen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että coachingin oppien siirtyminen käytäntöön on moniulotteinen kokonaisuus, jonka tukemisessa organisaatiolla on keskeinen rooli. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että coachingin onnistuminen ja oppien käyttöön ottaminen riippuvat monin osin organisaation osallistumisesta ja sen tarjoamasta tuesta coaching-prosessin eri vaiheissa. Erityisesti organisaation coaching-prosessille luomat selkeät rakenteet ja organisaation tarjoama tuki ovat keskeisiä elementtejä oppien siirtymisessä käytäntöön. Yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että coachingiin osallistuvan esihenkilön rooli coaching-prosessin tukemisessa on merkittävä. Tutkimustulokset korostavat myös, että coachingiin osallistuvan henkilön valmiudet ja halukkuus osallistua prosessiin vaikuttavat suoraan coachingin onnistumiseen ja oppien käyttöönottoon.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset	8
1.3	Keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Coaching menetelmänä organisaatioiden kehittämisessä	12
2.1	Coaching terminä ja käsitteenä	13
2.2	Coachingin historia ja nykypäivän konteksti	16
2.3	Workplace coaching kehitysinterventiona organisaatioissa	19
2.3.1	Esihenkilön rooli työntekijän kehittämisprosessin tukemisessa	22
2.3.2	Valmennettavuuden tukeminen coaching-prosessissa	24
2.4	Workplace Coachingin vaikuttavuus ja tuloksellisuus organisaatioissa	26
3	Organisaation tuen teoria	29
3.1	Koetun organisaation tuen osa-alueet	30
3.2	Coaching koettuna organisaationa tukena	32
4	Tutkimuksen menetelmät	33
4.1	Aineiston keruu	34
4.2	Aineiston analyysi	36
5	Organisaation rooli coachingin oppien käytäntöön ottamisessa	38
5.1	Ymmärrys coachingin merkityksestä menetelmänä	40
5.2	Coachingia tukevat rakenteet organisaatiossa	42
5.3	Esihenkilön tuki	44
5.4	Osallistujan motivaatio	48
5.5	Resurssien tarjoaminen coaching-prosessiin	49
5.6	Organisaation vuorovaikutuskulttuurin merkitys	51
5.7	Jatkuva vuorovaikutus coachingin onnistumisen tukena	53
6	Johtopäätökset	55

6.1	Oppimis- ja vuorovaikutuskulttuurin rooli coaching-prosessin onnistumisessa ja tukemisessa	56
6.2	Muodolliset rakenteet ja prosessit tukevat coachingin onnistumista organisaatiossa	57
6.3	Esihenkilön tuen vaikutukset coaching-prosessin lopputuloksiin	59
6.4	Coachingiin osallistuvan yksilöllisten valmiuksien tukeminen	61
6.5	Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys	62
6.6	Jatkotutkimusehdotukset	63
	Lähteet	65
	Liitteet	73
	Liite 1. Aineiston datastrukturi	73

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	11
Kuvio 2. Kirjoittajan oma näkemys coachingin muodoista organisaatiokontekstissa ...	19
Kuvio 3. Yksilön valmennettavuuteen vaikuttavat tekijät.....	25
Kuvio 4. Koetun organisaation tuen osa-alueet.	30
Kuvio 5. Aineiston datastrukturi	39
Kuvio 6. Esimerkki jatkotutkimuksesta	64

Taulukot

Taulukko 1. Coachingin määritelmiä.....	16
Taulukko 2. Coachingin lajit organisaatiokontekstissa.....	21
Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet.....	35

1 Johdanto

Viime vuosien aikana kiinnostus coachingiin ja sen hyödyntämiseen organisaatioiden kehittämisessä on kasvanut merkittävästi. (Cannon-Bowers 2023). Coaching on noussut yhdeksi maailman nopeimmin kasvavista aloista, ja se on globaalisti vakiinnuttanut asemansa sekä osaamisena että ammattina. Vuonna 2023 coaching-ammattilaisten määrän raportoitiin ylittäneen 100 000 (International Coaching Federation, 2023). Yhä useammat organisaatiot hyödyntävät coachingia henkilöstönsä kehittämisessä, ja erityisesti johtamisen ja organisaatioiden suorituskyvyn kehittämisessä sen suosio on kasvanut huomattavasti (Bachkirova ja muut 2017, s. 3; Cannon-Bowers ja muut 2023).

Työpaikoilla tapahtuvaa coachingia sekä sen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä on tutkittu yhä enemmän viime aikoina (De Haan, 2020). Tutkimusten mukaan coachingin tuloksellisuus organisaatioissa perustuu joiltakin osin esimerkiksi siihen, miten organisaatio osoittaa tukevansa coaching-prosessia (Athanasapolou & Dopson 2018). Erityisesti esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoama tuen tiedetään vahvistavan coachingiin osallistuvan minäpystyvyyden tunnetta (Baron & Morin, 2010). Esihenkilön tuki voi myös lisätä coaching-prosessin arvostusta ja motivoida coachingiin osallistuvaa kehityksessään (Baron & Morin, 2009). Vaikka coaching nähdään usein yksilölähtöisenä prosessina, tutkimukset osoittavat, että coachingin onnistuminen edellyttää organisaation aktiivista osallistumista ja tukea (Athanasopoulou & Dopson 2018; Bozer & Jones, 2018; De Haan & Nilsson 2023).

Menetelmän suosion kasvu on luonut tarpeen ymmärtää, kuinka organisaatiot vaikuttavat coachingin onnistumiseen ja edistävät sen tuloksellisuutta sekä coachingin oppien siirtymistä käytäntöön. Organisaatioiden näkökulmasta coaching on aina myös investointi, ja coachingin hyötyjen maksimoiminen vaatii ymmärrystä organisaation omasta roolista coachingin tulosten saavuttamisessa. Aiempi tutkimus osoittaa, että johtajien kehitysohjelmat, kuten Executive Coaching -ohjelmat, voivat parantaa organisaation kehitysohjelmaan sijoitetun pääoman tuottoa (ROI) ja lisätä

työntekijöiden kokemusta organisaation tuesta (Lacerenza ja muut 2017). Tutkimusta siitä, miten organisaation tuki ja sen aktiiviset toimet vaikuttavat coachingin onnistumiseen, sekä miten yksilön coachingista saama hyöty voidaan integroida laajemmin organisaation hyväksi, on vielä vähän. Tämä tutkimusaukko korostaa tarvetta tarkastella coachingin onnistumisen ja organisaation tuen välistä yhteyttä.

Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti coachingin tehokkuus-, tuloksellisuus- ja vaikuttavuustekijöiden tunnistamiseen, joissa esimerkiksi organisaation tuki mainitaan yhtenä tekijänä (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Bozer & Jones, 2018; De Haan & Nilsson, 2023). Lisäksi tiedetään, että coachingin vaikuttavuuden arviointi työpaikoilla on monimutkaista (Bozer & Jones, 2018). Vaikka aiemmat tutkimukset ovat antaneet arvokasta tietoa tästä aiheesta, tutkimustietoa siitä, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa, sekä miten organisaation tuki vaikuttaa coachingin lopputuloksiin, on kuitenkin vähän. Tämä tutkimus vastaa myös osin aiemman tutkimuksen ehdotukseen tutkia esihenkilön tuen vaikutuksia coaching-prosessin lopputuloksiin vaikuttavana tekijänä (Bozer & Jones 2018).

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan, miten organisaatiot voivat edistää coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista osaksi organisaation toimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa siihen, kuinka organisaatiot vaikuttavat coachingin tuloksellisuuteen, ja luovat edellytyksiä coachingin oppien käytännön soveltamiselle ja hyödyntämiselle organisaatioissa. Tutkimustulokset tuovat esiin organisaation roolin merkityksen coaching-prosessin onnistumisessa sekä korostavat konkreettisten tukitoimien vaikutusta oppien siirtymisessä käytäntöön. Lisäksi tulokset tarjoavat arvokasta tietoa coachingin tehokkaammasta hyödyntämisestä organisaatioissa. Tämä tutkimus tuottaa myös tieteellistä hyötyä syventämällä ymmärrystä organisaation roolista coachingin onnistumisen tukemisessa, mikä on toistaiseksi ollut suhteellisen vähän tutkittu aihe.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista osaksi organisaation toimintaa. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka organisaation tukitoimet edesauttavat osallistujien kehittymistä ja oppimista, sekä mitä vaikutuksia tukitoimilla on coaching-prosessin lopputuloksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation ja erityisesti esihenkilön roolia coaching-prosessiin osallistuvien henkilöiden tukijana sekä sitä, millaisia vaikutuksia organisaation tarjoamalla tuella on coachingin lopputuloksiin.

Päätutkimuskysymys

Miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa?

Alatutkimuskysymykset

- Millainen on organisaation tarjoama tuki coaching-prosessiin osallistuville henkilöille?
- Millaisia vaikutuksia organisaation tarjoamalla tukitoimilla on coaching-prosessin lopputuloksiin?

1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkielman teoreettinen viitekehys keskittyy tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin ja aiempaan tutkimukseen, joka tarkastelee coachingin roolia organisaatioissa ja organisaation roolia coachingin tukemisessa. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat ovat workplace coaching kehitysinterventiona organisaatiossa, esihenkilön rooli työntekijän kehittymisen tukemisessa, sekä valmennettavuuden tarkastelu, eli coachingiin osallistuvan yksilölliset valmiudet osallistua coaching-prosessiin.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan lisäksi coachingin tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä, sekä organisaation tuen teoriaa, joka käsittelee organisaation tarjoaman tuen merkitystä yleisesti.

Tämä tutkimus rajautuu yksilön kokemusten tarkasteluun organisaation mahdollistamassa coaching-prosessissa, erityisesti työhön ja työssä kehittymiseen liittyvissä konteksteissa. Tutkimus rajautuu niin sanottuun workplace coachingiin, eli coachingiin, joka toteutetaan organisaatiokontekstissa osana henkilöstön kehittämistä.

Tutkimuksessa tarkastellaan yksilöiden kokemuksia siitä, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa, sekä kuinka organisaation tarjoama tuki vaikuttaa coaching-prosessin lopputuloksiin. Tuki käsitetään organisaation roolina coachingiin osallistuvan kehittymisen edistämisessä, ja se voi ilmetä esimerkiksi coachingiin osoitettujen resurssien, rakenteiden tai käyttäytymisen kautta.

Tutkimus rajautuu sellaisiin organisaatioihin, joissa coaching on vakiintunut ja systemaattinen osa henkilöstön kehittämisen tukimuotoja. Tutkimuksen rajauksena on lisäksi, se että coaching-prosessin lähtökohtana on joko coachingiin osallistuvan itsensä tai organisaation aloitteesta syntynyt prosessi, jonka tavoitteena on ollut tukea ja kehittää työntekijää. Coachingin on siis tullut olla tarkoituksenmukaisesti kohdennettu työntekijän ammatilliseen kehittymiseen, työssä suoriutumiseen tai työssä jaksamiseen, eikä se ole ollut esimerkiksi satunnainen tai epävirallinen tukimuoto. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaation läsnäoloa coaching-prosessissa ja erityisesti kokemuksia organisaation tarjoamasta tuesta ja sen vaikutuksista coachingin lopputuloksiin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Coaching

Coaching on prosessi, joka tukee yksilön kehitystä ja perustuu tavoitteelliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisten strategioiden, työkalujen ja menetelmien hyödyntämiseen. Sen päämääränä on saavuttaa kestävä muutos, joka hyödyttää paitsi coaching-prosessiin osallistuvaa henkilöä, myös mahdollisesti hänen ympärillään olevia ihmisiä, kuten tiimiä ja laajempaa organisaatiota (Bachkirova ja muut, 2014, s. 1).

Workplace coaching

Workplace coaching on organisaatiokontekstissa toteutettu coaching, joka kattaa erilaisia coachingin muotoja, lajeja ja suuntauksia, ja kohdistuu organisaation kaikille työntekijätasolle. Sen tavoitteena on tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä organisaatiokontekstissa, esimerkiksi edistää oppimista ja parantaa työssä suoriutumista organisaation tavoitteiden mukaisesti (Bozer & Jones, 2018).

Coachingin vaikuttavuus

Coachingin vaikuttavuudella tarkoitetaan sen pitkäaikaisia tai pysyviä vaikutuksia, jotka voivat ulottua yksilön kehityksestä aina organisaation tasolle. Coachingin tuloksellisuuteen vaikuttaa monia tekijöitä, jotka puolestaan muokkaavat sen vaikuttavuutta. Lisäksi useat tutkimuksissa tunnistetut coachingin tehokkuustekijät ovat olennaisia tekijöitä coachingin tuloksellisuuden kannalta (Molyn ja muut, 2022; Bozer & Jones, 2018).

Organisaation tuen teoria

Organisaation tuen teoria (Organizational Support Theory, OST) tarkoittaa, että työntekijät arvioivat organisaation tarjoamaa tukea samalla tavoin kuin muita sosiaalisia

suhteitaan. Teoriaan liittyvä käsite koettu organisaation tuki (Perceived Organizational Support, POS) kuvaa työntekijöiden kokemuksia organisaation suhtautumisesta heidän panostukseensa ja hyvinvointiinsa, mikä vaikuttaa heidän käsityksiinsä organisaation arvostuksesta ja huolenpidosta (Eisenberger ja muut, 1986; Kurtessis ja muut, 2017).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, jotka rakentuvat johdonmukaisesti tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusprosessin ympärille. Johdanto -osiossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja keskeiset käsitteet.

Aiempaa kirjallisuutta käsitellään kahdessa eri luvussa. Tutkimuksen toinen luku käsittelee coachingia organisaatiokontekstissa. Kolmannessa osassa käsitellään organisaation tuen teoriaa. Neljännessä osassa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, tutkimusmenetelmien valintaa ja aineiston keruuprosessia. Viidennessä osassa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka pohjautuvat haastatteluihin ja niiden analyysiin. Kuudennessa osassa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Loppuun on koottu ehdotuksia tuleville tutkimusaiheille.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 Coaching menetelmänä organisaatioiden kehittämisessä

Coachingin hyödyntäminen organisaatioissa on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Jatkuvassa työn ja toimintaympäristön muutoksessa organisaatiot ovat joutuneet etsimään uudenlaisia tapoja tukea yhteistyötä, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä kaikilla työntekijätasoilla. Sen seurauksena coaching on noussut yhdeksi keskeisimmistä suorituskyvyn kehittämisen menetelmistä nykyaikaisissa organisaatioissa (Cannon-Bowers ja muut, 2023).

Coaching integroidaan organisaatioissa oppimis-, koulutus- ja kehitysinterventioihin, jotka ovat keskeisiä henkilöstöhallinnon toimintoja (Jones ja muut, 2016). Organisaatiokontekstissa coachingia hyödynnetään tyypillisesti kehittämään työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden suorituskykyä useilla eri tavoilla (Cannon-Bowers ja muut, 2023). Näihin kuuluvat muun muassa oppimisen tukeminen, johtajuuden kehittäminen, urakehityksessä tukeminen, työtyytyväisyyden parantaminen ja työpaikan ihmissuhteiden kehittäminen (Grover & Furnham 2016). Aikuisen oppimisen ja kehittymisen tukemisen ohella coaching voi toimia systeemisenä ja skaalautuvana työkaluna organisaatioiden kyvykkyyksien kehittämisessä, organisaatiokulttuurin ja muutoksen tukemisessa sekä muutoksen hallinnan edistämässä (Bachkirova ja muut, 2014, s. 1; Drake & Pritchard, 2017, s. 159).

Organisaatiokontekstissa coachingia voidaan toteuttaa useille eri kohderyhmille. Näistä esimerkkejä ovat ylimmän johdon coaching (*Executive Coaching*), esihenkilövalmiuksien tukemiseen liittyvä coaching (*Leadership Coaching*) ja työuraan ja urakehitykseen liittyvä coaching (*Career Coaching* tai *Talent Development Coaching*) ja tiimien kehittämiseen liittyvä coaching (*Team Coaching*). Edellä mainituista johtajuuden ja esihenkilötyön kehittäminen on yksi yleisimmistä, johon coachingia organisaatioissa hyödynnetään (Grover & Furnham, 2016).

Johtajuuden ja esihenkilötyön kehittämisessä coachingia hyödynnetään tyypillisesti tukemaan osaamista, taitoja tai kyvykkyyksiä, jotka liittyvät esimerkiksi nykyiseen

työtehtävään ja siinä menestymiseen. Lisäksi coachingia hyödynnetään suorituksen kehittämiseen, joka voi liittyä nykyiseen työhön. Coaching voi myös tukea laajempaa ammatillista tai henkilökohtaista kehittymistä, erityisesti valmistautuessa uusiin työtehtäviin tai rooleihin (Maltbia ja muut, 2014).

Coachingin hyödynnettävyys ei rajoitu yksittäisten työntekijöiden taitojen kehittämiseen, vaan se voi myös tarjota merkittävää tukea organisaation kehittämiseen ja muutokselle (Rosinski 2011, s. 52). Esimerkiksi organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä monissa muutostilanteissa, kuten fuusioissa ja yritysostoissa, uudelleenorganisaatioissa ja johtajavaihdoksissa. Näissä tilanteissa coaching voi tarjota merkittävää apua johtajille kulttuurikysymysten tutkimisessa ja ratkaisujen löytämisessä (Nieminen ja muut, 2018).

2.1 Coaching terminä ja käsitteenä

Coaching vierasperäisenä terminä voi herättää pohdintaa erityisesti sen suomenkielisestä vastineesta. Coaching on globaalisti vakiintunut nimeksi tälle menetelmälle sekä akateemisessa tutkimuksessa että arkikielessä. Coachingille ei ole olemassa tarkkaa suomenkielistä vastinetta, joka kuvaisi riittävän tarkasti menetelmän yksilöllisiä piirteitä ja ulottuvuuksia. (Parpei, 2008). Lähimpänä coachingia menetelmänä on valmentaminen, mutta coaching eroaa valmentamisesta esimerkiksi siten, että coaching ei sisällä koulutuksellisia elementtejä, eikä coach anna neuvoja tai opastusta asiakkaalleen, kuten valmennuksissa tyypillisesti saatetaan tehdä (Lai & Passmore 2020, s. 8). Parpein (2008) mukaan suomenkielinen termi valmennus yhdistyy merkitykseltään tyypillisesti esimerkiksi urheiluvalmennukseen ja elämäntaitovalmennukseen, jotka kuitenkin eroavat menetelmänä coachingista. Vastaavat englanninkieliset termit sports coaching ja life coaching kuvaavat näitä erillisiä valmennuksen muotoja, joilla on erilaiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet verrattuna organisaatiokontekstissa tapahtuvaan coachingiin.

Coachingin monitieteinen luonne luo haasteita sen tarkalle määrittelylle. Coachingia voidaan soveltaa lukuisissa eri konteksteissa hyvin monipuolisoin lähestymistavoin. Sen vuoksi eri tieteenalat määrittelevät coachingia omalla tavallaan (Bachkirova ja muut 2017, s. 5). Maltbian (2014) ja muiden mukaan coachingista on olemassa niin monta määritelmää, kuin on olemassa tutkijoita tai suuntauksia. Lain ja Passmoren (2020, s. 3) mukaan coaching on kehittynyt omaksi tieteenalaksi jo 1980-luvun alussa, ja jo siitä lähtien käsitteen määrittely on ollut aktiivisen keskustelun kohteena niin käytännön kuin akateemisessa kirjallisuudessa.

Coaching-käsitteen määrittelyn tarpeellisuudesta, ja toisaalta tarpeettomuudesta on käyty aktiivista keskustelua myös akateemisessa kirjallisuudessa. Bachkirova ja muut (2017, s. 5) korostavat, että ilman selkeää määritelmää coachingin käsite voi heikentää coachingia koskevien tutkimusten siirrettävyyttä ja vaikuttavuutta. Lisäksi Grant (2011), muistuttaa, että coaching on sääntelemätön ala, mikä korostaa tarvetta määritellä sen rajat suhteessa muihin kehittämisen muotoihin ja menetelmiin. Selkeiden määritelmien ja rajojen luominen mahdollistaa coaching-ammattilaisten koulutuksen ja lisää alan selkeyttä (Lai & Passmore 2020, s. 4). Koska coaching-ala ei ole säädelty, yhteisten standardien ja käytäntöjen kehittäminen on erityisen tärkeää. Näin voidaan varmistaa, että coachingin tarjoama tuki on laadukasta ja yhdenmukaista, mikä puolestaan edistää alan ammatillista kehitystä ja luotettavuutta. (Lane, Stelter & Stout-Rostron 2014, s. 378 ja Passmore & Lai 2020, s. 3).

Coachingia koskevasta tutkimuskirjallisuudesta on pääteltävissä, että coachingin tarkan määritelmän muotoileminen on haastavaa muun muassa sen monitieteellisen luonteen, monenlaisten sovelluskohteiden sekä coachingin eri suuntausten ja lajien vuoksi. Tästä huolimatta akateemisessa kirjallisuudessa on esitetty useita määritelmiä, jotka kuvaavat coachingin tyypillisiä piirteitä ja ulottuvuuksia. Erilaiset määritelmät tarjoavat näkökulman coaching-menetelmän ydinolemukselta ja sen keskeisistä elementeistä, vaikka yksiselitteistä ja universaalia määritelmää onkin vaikeaa muodostaa. Seuraava taulukko esittelee erilaisia coachingin määritelmiä.

Määritelmä	Lähde
Coaching on tavoite- ja tulossuuntautunut systemaattinen prosessi, jossa coach edistää jatkuvaa kehittymistä yksilössä tai ryhmässä tukemalla valmennettavaa kohti itseohjautuvaa oppimista ja henkilökohtaista kasvua.	Grant, 2001
Coaching on inhimillisen kehittymisen prosessi, joka perustuu systemaattiseen vuorovaikutukseen ja monipuolisten strategioiden, työkalujen ja tekniikoiden käyttöön. Sen tavoitteena on edistää haluttua ja kestävää muutosta, joka hyödyttää sekä coachingiin osallistuvaa, että mahdollisesti myös hänen lähipiiriään.	Bachkirova ja muut 2014, s. 1
Coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen.	International Coaching Federation (ICF Finland, 2024)
Coachingissa keskitytään kumppanuuteen ja yhteisten kehitystavoitteiden luomiseen. Coachingissa valmennettava on aktiivinen osapuoli ja vastuussa omasta edistymisestään kehitystavoitteistaan.	Middleton ja muut 2024
Coaching on yksilölähtöisesti suunniteltu kehitysprosessi, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaan päätöksentekoa ja suorituskyykyä coaching-keskustelujen kautta, jossa	De Haan & Nilsson, 2023

Määritelmä	Lähde
hyödynnetään kysymyksiä, kuuntelua, tukea ja haastamista.	

Taulukko 1. Coachingin määritelmiä

Käsitteen määrittelyn osalta tässä tutkielmassa coachingia lähestytään nykymuotoisen ammatillisen coachingin näkökulmasta työelämäkontekstissa. Tutkielmassa tästä käytetään termiä workplace coaching. Workplace coaching viittaa organisaatiokontekstissa toteutettuun henkilökohtaiseen oppimis- ja kehittämisinterventioon, jossa hyödynnetään yhteistyöhön perustuvaa, pohdiskelevaa ja tavoitekeskeistä vuorovaikutusta osallistujan ammattitaitojen kehittämiseksi osallistujalle itselleen merkityksellisillä, työhön liittyvillä osa-alueilla. Workplace coachingissa korostetaan osallistujan keskeistä roolia oppimisprosessissa (Smither, 2011 lähteessä Bozer & Jones, 2018).

Yhteenvedon voidaan todeta, että coaching on laaja-alainen ja moniulotteinen menetelmä, joka voi kohdistua yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kehittämiseen eri konteksteissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti organisaation roolia coachingin onnistumisessa ja organisaation tarjoaman tuen vaikutuksia coachingiin ja sen lopputuloksiin

2.2 Coachingin historia ja nykypäivän konteksti

Nykymuotoinen coaching tunnetaan laajalti menetelmänä, joka keskittyy tukemaan ihmisten oppimista, suoriutumista, kasvua ja kehittymistä jatkuvassa työn ja toimintaympäristön muutoksessa. On odotettavissa, että yksilöiden ja organisaatioiden tarpeet monimutkaistuvat ja kehittyvät myös tulevaisuudessa. Tämän seurauksena ihmiset tarvitsevat tukea sopeutuakseen näihin muutoksiin, erityisesti henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisensä edistämiseksi (Bachkirova ja muut 2017, s. 2–5). Tässä

kappaleessa tarkastellaan erityisesti organisaatiokontekstissa toteutettavan coachingin historiaa, kehitystä ja nykyisiä piirteitä.

Yleisesti coachingin juurten katsotaan ulottuvan jopa länsimaisen filosofian syntysijoille antiikin Kreikkaan. Vaikka joitakin mainintoja coachingista on olemassa kirjallisuudessa jo 1930- ja 50-luvulta lähtien, coachingin varsinainen alkuperä on kuitenkin 1960-luvulla syntyneessä Human Potential Movement -nimisessä yhteiskunnallisessa liikkeessä, jonka tarkoituksena oli tukea yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita menestymään. Vaikka coaching on terminä mainittu jo 1960-luvulta lähtien, tarve coachingin kaltaiselle menetelmälle alkoi herätä vasta 1990-luvulla. Näin ollen nykymuotoisen coachingin juuret ovat 1990-luvulla, jolloin coaching alkoi vähitellen yleistyä työelämässä ja tulla ihmisten ulottuville (Grant, 2017).

Grantin (2017) mukaan, 1990-luvulta 2000-luvulle organisaatiokontekstissa toteutetun coachingin painopiste oli aluksi suorituksen kehittämässä. Coachingin katsottiin olevan toiminta- ja tulossuuntautunutta, jossa erityisesti korostui henkilökohtainen suhde coachin ja valmennettavan välillä. Coachingin piirteisiin kuului tuolloin esimerkiksi vahva tavoitteellisuus ja keskustelustunnot, joita toteutettiin erilaisten valmiiden coaching-keskustelumallien mukaisesti. 1990- ja 2000-luvun organisaatiokontekstissa toteutettavan coachingissa keskeistä oli muun muassa eräänlainen muutoksen pakottaminen, ihmisten muuttaminen ja muutoksen ajaminen (Grant, 2017).

Coachingin historiaan ja kehittymiseen vaiheisiin liittyvät myös ammattikunnan kehittyminen 1990-luvulla, jolloin ensimmäiset formaalit coaching-koulutusohjelmat järjestettiin. Myös coaching-alan keskeiset ammattijärjestöt perustettiin 1990-luvulla, kuten European Mentoring and Coaching Council EMCC vuonna 1992 ja International Coaching Federation (ICF) vuonna 1995 (Passmore & Evans-Krimme. 2021).

Tänä päivänä coaching on kehittynyt kohti yksilön tarpeisiin mukautuvaa kumppanuutta, joka huomioi valmennettavan kontekstin ja vallitsevat olosuhteet. Nykypäivän

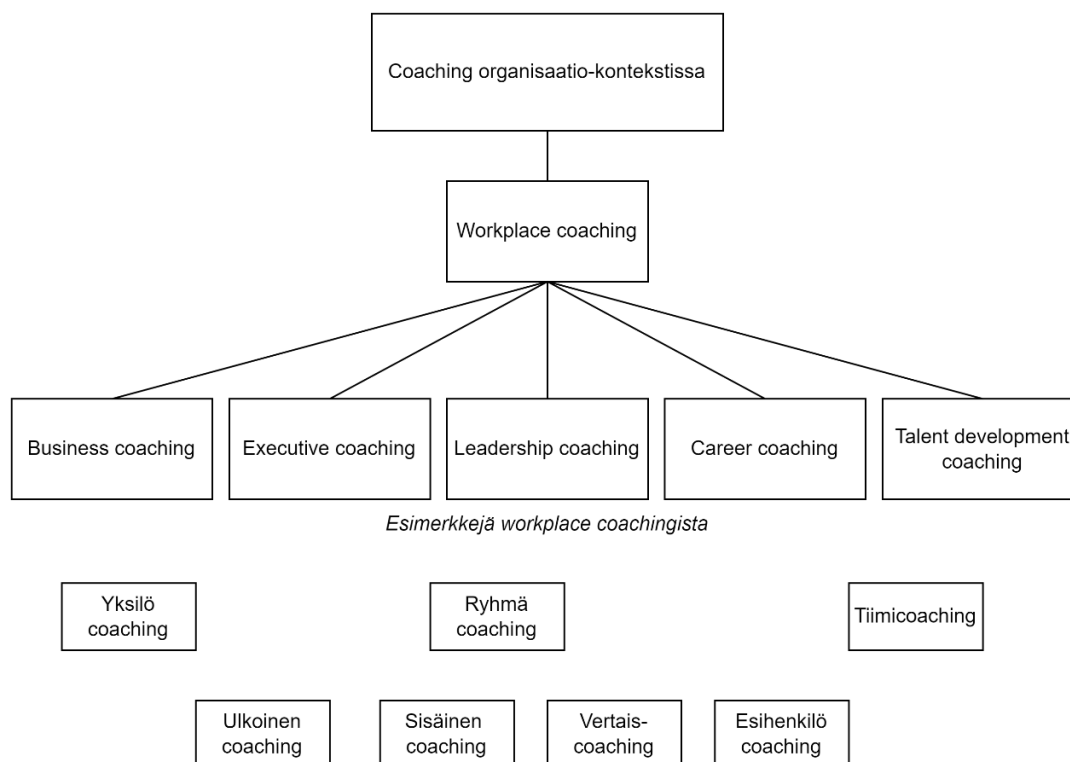
coachingille on ominaista laadukas keskustelukumppanuus: luovuus, joustavuus ja ketteruus, mikä mahdollistaa yksilöllisen tuen tarjoamisen monimuotoisissa tilanteissa.

Jos organisaatiokontekstissa toteutetun coachingin keskiössä aiemmin oli muutoksen ajaminen tai jopa manipulaatio, nykypäivän coachingia kuvaa yksilölähtöisyys, houkuttelevuus ja esimerkiksi organisaation arvojen toteuttaminen (Grant, 2017).

Nykyuotoinen coaching keskittyy siis periaatteisiin, jotka tukevat sekä yksilöiden että organisaatioiden kehitystä. Organisaatioissa toteutettavassa coachingissa korostetaan tänä päivänä houkuttelevuutta pakottamisen sijaan, mikä tarkoittaa, että muutoksia pyritään edistämään positiivisen vetovoiman avulla. Myös johtajat ja esihenkilöt toimivat muutoksen esikuvina, ja heidän odotetaan ilmentävän niitä käyttäytymismalleja, joita organisaatiossa halutaan nähdä (Grant, 2017).

Coachingilla pyritään muuttamaan yksilöiden ja organisaatioiden ajattelutapoja, mikä voi tukea organisaatioita ja ihmisiä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin ja haasteisiin. Lisäksi nykymuotoisen coachingin tavoitteena on tyypillisesti organisaation päämäärien saavuttaminen ja arvojen toteuttaminen. Voidaankin ajatella, että coaching keskittyy muutoksen aikaansaamiseen niin yksilötasolla kuin koko organisaatiojärjestelmässäkin. Samalla varmistetaan, että yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat linjassa keskenään, mikä edistää synergistä yhteistyötä ja organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä (Grant, 2017).

2.3 Workplace coaching kehitysinterventiona organisaatioissa



Kuvio 2. Kirjoittajan oma näkemys coachingin muodoista organisaatiokontekstissa

Organisaatiokontekstissa toteutettavalla coachingilla tarkoitetaan ammatilliseen kehittämiseen tähtäävää prosessimaista kehitysinterventiota, johon liittyy useita osapuolia, joilla on odotuksia coachingin lopputuloksille. Osapuolet ovat tyypillisesti coach, coachingiin osallistuva, organisaation edustaja, eli tilaaja tai sponsori tai esimerkiksi yrityksen omistaja(t). Organisaatiokontekstissa toteutettavan coachingin odotetaan tuottavan konkreettista hyötyä organisaatiolle (Bozer & Jones, 2018).

Grover ja Furnhamin (2016) mukaan organisaatiokontekstissa toteutettavasta coachingista käytetään useita termejä, kuten Business Coaching, Executive Coaching ja Leadership coaching, joista Business Coachingilla viitataan suorituksen kehittämiseen liittyvään coachingiin. Bozerin ja Jonesin (2018) mukaan termit business coaching, executive coaching, leadership coaching ja workplace coaching ovat toisilleen synonyymeja, workplace coachingin kattaessa organisaatiokontekstissa toteutettavan

coachingin kaikille työntekijätasolle. Workplace coaching huomioi siten kehitysintervention kolmikantaluonteen kuvaten coachingista odotettavia tuloksia organisaatiokontekstissa. Grant (2017) toteaa, että workplace coachingilla tarkoitetaan coaching-menetelmien hyödyntämistä työpaikalla. Sen tavoitteena on auttaa työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia saavuttamaan työtehtäviin liittyviä tavoitteita, jotka voivat koskea taitojen kehittämistä, suorituskyvyn parantamista tai kehityksellisten tulosten saavuttamista. Grant (2017) toteaa, että workplace coachingilla saatetaan viitata myös organisaation sisäiseen coachingiin.

Tässä tutkielmassa organisaatiokontekstissa toteutettavasta coachingista käytetään termiä workplace coaching.

Coachingin muoto	Fokus	Lähde
Workplace Coaching	Kaikille työntekijätasolle kohdistuva organisaatiokontekstissa tapahtuva coaching, kattaen erilaiset coachingin muodot, lajit ja suuntaukset	Bozer & Jones, 2018
Business Coaching	Keskittyy erityisesti suorituksen kehittämiseen organisaatiokontekstissa, kattaen kaikille työntekijätasolle tarjottavan coachingin	Ely ja muut, 2010.
Executive Coaching	Executive Coaching on organisaation ylimmälle johdolle suunnattu ja systemaattinen interventio, joka tukee johtajia henkilökohtaisen kehityksen ja johtamiskäyttämisen	Grant, 2012

	positiivisten muutosten saavuttamisessa ja ylläpitämisessä (Grant, 2012a).	
Leadership Coaching	Keskittyy johtajuuden ja johtamistaitojen kehittämiseen	Ely ja muut, 2010.

Taulukko 2. Coachingin lajit organisaatiokontekstissa

Organisaatiokonteksissa toteutettava workplace coaching sisältää useita suuntauksia, ja ne voivat vaihdella coachingin sovellusalueen, tavoitteiden ja käytettyjen menetelmien mukaan. Siihen vaikuttaa myös coachingia toteuttavan coachin tausta, kokemus ja koulutus. Organisaatiokontekstissa coachingia voidaan myös toteuttaa monin eri tavoin ja muodoin: ulkoisena tai sisäisenä coachingina, yksilö-, ryhmä-, tiimi- tai vertais-coachingina, esihenkilö-coachingina, HR:n toteuttamana tai kehittämällä coaching-kulttuuri organisaatioon, joka tarkoittaa koko organisaation laajuista coaching-käytäntöjen hyödyntämistä (Milner ja muut, 2020).

Meggingsonin & Clutterbuckin (2006) mukaan coaching-kulttuurin huomiointi on olennaista tarkastellessa workplace coachingin onnistumisen edellytyksiä. Mikäli organisaatio hyödyntää coachingia vain satunnaisesti, sen vaikutukset jäävät usein lyhytkestoisiksi, eikä coachingista tule osa organisaation arkea. Vasta kun coaching on strategisesti integroitu organisaation prosesseihin sekä johtajien toimintaan ja käyttäytymiseen, sen hyödyt voivat näkyä pitkäjänteisesti. Kehittynyt coaching-kulttuuri vaatii aina formaalia koulutusta coachingista. Ilman kulttuurista tukea coaching-interventiot ovat alttiita jäämään taka-alalle muiden prioriteettien edessä, erityisesti organisaation kohdatessa haasteita. Kehittyneellä coaching-kulttuurilla varmistetaan, että coaching-käyttäytyminen ja -ajattelutapa juurtuvat osaksi johtamista ja työn tekemistä, mikä mahdollistaa suuremman hyödyn saavuttamista coachingista.

2.3.1 Esihenkilön rooli työntekijän kehittämissä tukemisessa

Vaikka nykypäivän itseohjautuvuutta ihannoivassa työelämässä työntekijöillä onkin yhä enemmän vastuuta ja vapautta omasta kehittämisestään työssään, ihmiset tarvitsevat silti ympäristöstään jatkuvaa tukea, kannustusta ja palautetta. Näiden osoittaminen kuuluu yhä olennaisesti esihenkilön rooliin. Esimiesten panos on tärkeä yksilöllisen tuen ja ohjauksen antamisessa erityisesti silloin, kun työntekijä osallistuu hänen kehittämistään tukevaan toimintaan (Awoniyi ja muut, 2002). Tässä kappaleessa käsitellään sitä, millainen rooli esihenkilöllä on työntekijän kehittämisen tukemisessa.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön tuella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän kehittäessä itseään. Esimerkiksi Awoniyi ja muiden (2002) tutkimus osoittaa, että ympäristötekijöillä, kuten saatavilla olevilla kouluttautumista tukevilla resursseilla on merkitystä koulutuksen oppien käyttöön ottamiseen. Tässä tutkimuksessa yhtenä ympäristötekijänä mainittiin esihenkilön tuki, rohkaisu ja kannustus, jolla oli myönteisiä vaikutuksia siihen, kuinka työntekijät siirsivät koulutuksen oppeja omaan työhön.

Switzer (2005) ja muut havaitsivat, että esihenkilöiden tuki on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden koulutusta edeltävään motivaatioon ja sitä kautta koulutuksen oppien siirtämiseen ja soveltamiseen käytännössä. Tutkimus osoittaa, että esimiesten tuki voi lisätä työntekijöiden motivaatiota osallistua koulutukseen ja soveltaa koulutuksessa opittuja taitoja työssä.

Kirwanin ja Birchallin (2006) mukaan työympäristössä monet tekijät vaikuttavat halun soveltaa koulutuksessa opittua. Erityisesti esihenkilöltä ja vertaisilta saatu tuki sekä palaute edistävät tätä itsenäisesti ja positiivisesti. Lisäksi esimiesten tarjoama tuki luo osallistujille "tekemisen tilaa" oppimisen soveltamiselle. Myös organisaation tarjoamat mahdollisuudet oppimisen hyödyntämiseen vaikuttavat sekä halun että kykyyn siirtää oppimista käytäntöön.

Coutifarisin ja Grantin (2021) tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden

kehittymismyönteinen käytös, kuten palautteen aktiivinen pyytäminen ja jakaminen, toimii esimerkkinä lähityöyhteisössä ja vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden aktiiviseen palautteen hakemiseen. Esihenkilöiden kehittymismyönteinen käytös ja vastaanottavuus palautteelle lisäävät myös työntekijöiden kokemusta psykologisesta turvallisuudesta palautteen etsimisen ja vastaanottamisen yhteydessä. Tutkimus tuo esiin palautteen jakamisen uutena johtajuuskäyttäytymisenä, joka voi edistää tiimien psykologista turvallisuutta, erityisesti korostamalla johtajien haavoittuvuutta. Esihenkilön tuki työntekijän kehittämissuhteissa voidaan siten nähdä myös aktiivisena osapuolena eräänlaisena roolimallina.

Baron ja Morinin (2010) toteuttaman ylimmän johdon coachingin vaikutuksiin keskittyvän tutkimuksen mukaan organisaatioiden, jotka haluavat tehostaa johtajien coachingin vaikutuksia, tulisi tarkastella coaching-kehitysprosessia kokonaisvaltaisesti. Se tarkoittaa, että coaching-hankinnan ja -prosessin suunnittelun lisäksi organisaatioiden tulisi ottaa huomioon myös coachingiin osallistuvien henkilökohtaiset tekijät, kuten tunnetason sitoutuminen, sekä työympäristön ja organisaation tarjoama sosiaalinen ja rakenteellinen tuki. Näiden tekijöiden huomioiminen voi vaikuttaa siihen, miten hyvin oppi coachingista siirtyy käytäntöön ja kuinka tehokkaasti coachingiin osallistuvat soveltavat oppimiaan taitoja työssään. Huomioitavaa on myös se, että mitä vahvempi henkilön tunneside on organisaatioon, sitä aktiivisemmin hän kehittää osaamistaan, kun organisaatio tarjoaa siihen mahdollisuuksia.

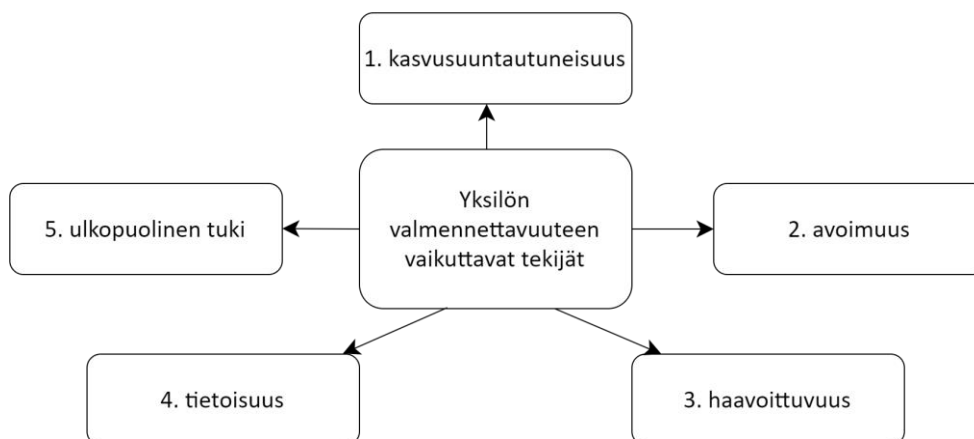
Baron ja Morin (2009) ovat tuoneet esiin tutkimuksessaan esihenkilöiden tuen merkitystä coaching-prosessin tuloksellisuuteen. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että esihenkilöiden tarjoama tuki, sellaisena kuin valmennettavat sen kokevat, vahvistaa merkittävästi myös coachin ja valmennettavan välistä työskentelyliittoa. Korkeampi kokemus coachingiin osallistuvan saamasta tuesta ennustaa tehokkaampaa työskentelyä ja vahvempaa sitoutumista henkilökohtaisen kehittymisen edistämiseen coachingin aikana. Baron ja Morin tutkimus (2010) puolestaan ehdottaa, että organisaatiosta

saatava tuki coachingin aikana vahvistaa coachingiin osallistuvan minäpystyvyyttä, jolla on suoraan vaikutusta coachingin tuloksellisuuteen.

2.3.2 Valmennettavuuden tukeminen coaching-prosessissa

Monet tekijät vaikuttavat coachingin onnistumiseen ja tuloksellisuuteen. Yhtenä keskeisenä tekijänä on coachingiin osallistuvan yksilön valmiudet olla coachattavana tai ohjattavana. Tähän liittyvää akateemista tutkimusta englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitellään termillä 'coachability', joka tässä tutkielmassa on käännetty termiksi valmennettavuus. Valmennettavuuden ulottuvuuksien ymmärtäminen ja arviointi ovat olennaisia organisaatioissa toteutettavien coaching-prosessien tehokkuuden ja vaikutusten lisäämiseksi, sillä valmennettavuus vaikuttaa yksilön kehitysmahdollisuuksiin ja coaching-prosessin lopputulokseen. Aiempi valmennettavuutta käsittelevä akateeminen tutkimus määrittelee valmennettavuuden käsitettä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin konstruktioina, jossa ylhäältä alaspäin konstruktioina valmennettavuutta on verrattu kouluttautumiseen liittyviin yksilön valmiuksiin (Middleton ja muut, 2024).

Esimerkiksi Colquitt (2000) ja muut tunnistavat useita koulutettavaan liittyviä tekijöitä, jotka liittyvät olennaisesti koulutuksen onnistumiseen ja lopputuloksiin. Näihin tekijöihin kuuluvat yksilölliset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja saavutusmotivaatio, sekä tilannetekijät, kuten esimiesten tuki ja organisaation ilmapiiri. He päättelivät, että ymmärtämällä näiden tekijöiden vaikutuksia, koulutuksen tuloksiin voidaan paremmin kehittää koulutusohjelmia, jotka vastaavat sekä yksilöiden että organisaation tarpeisiin. Tämä konstruktio eroaa valmennettavuudesta siinä, että koulutuksessa osallistujat saavat suoria ja muodollisia ohjeita sekä keskittyvät kapeasti määriteltyjen taitojen harjoitteluun. Coachingissa taas painotetaan coachin ja valmennettavan välistä kumppanuutta kehitystavoitteiden ja toimintasuunnitelmien luomisessa (Middleton ja muut, 2024)



Kuvio 3. Yksilön valmennettavuuteen vaikuttavat tekijät (Middleton ja muut, 2024).

Middleton (2021;2024) ja muut ovat tutkineet valmennettavuuden määrittelyä vuonna 2021 ja myöhemmin valmennettavuuden arviointia vuonna 2024. Tutkimuksessaan Middleton (2021) ja muut tunnistivat viisi erilaista valmennettavuuden ulottuvuutta, joista ensimmäisenä on valmennettavan kasvusuuntautuneisuus.

Kasvusuuntautuneella valmennettavalla on tyypillisesti sisäinen halu kasvaa, oppia ja kehittyä. Valmennettava on tavoitteellinen ja hänellä on aktiivinen ote coaching-prosessissa. Kasvusuuntautuneen valmennettavan käyttäytymistä kuvaakin tavoitekeskeisyys, motivaatio ja uteliaisuus muutokseen, sekä omistajuus omasta kehitysprosessistaan. Kasvusuuntautuneet yksilöt saattavat olla muita valmiimpia osallistumaan syvälliseen itsensä kehittämiseen vaadittavaan työhön, kuten coachingiin (Bozer & Jones, 2018). Dweckin (2006 s. 7) mukaan kasvusuuntautuneiden yksilöiden ajattelutavan taustalla on omaa kehittymiskykyä tukevat uskomukset, ja kasvusuuntautuneiden asenteen omaavien ajattelussa on keskeistä nähdä itsensä jatkuvasti kehittyvänä yksilönä. Kasvun asenteen omaavat kokevat siis oman todellisen potentiaalisen olevan ikään kuin vapaa rajoista.

Toisena valmennettavuuden ulottuvuutena on valmennettavan avoimuus palautteelle. Tällä tarkoitetaan avoimuutta vastaanottaa ja kuunnella palautetta, sekä avoimuutta erilaisille näkökulmille. Tällaista henkilöä tai hänen käyttäytymistään kuvaa halu saada

suorituspalautetta, valmius kokeilla uusia käyttäytymismalleja Middleton ja muut 2021). Organisaatioissa yksilöiden avoimuutta palautteelle voidaan vahvistaa esimerkiksi luomalla psykologisesti turvallinen ympäristö kehittymiselle. Tässä esihenkilöt ovat kriittisessä roolissa. Lisäksi organisaatio- ja johtamiskulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka vastaanottavainen valmennettava on palautteelle, saattaen heijastella sitä millainen palautekulttuuri organisaatiossa ylipäätään vallitsee (Coutifaris & Grant, 2022).

Kolmantena on tietoisuus, jolla viitataan valmennettavaan itsetietoisuuteen, sosiaaliseen tietoisuuteen ja valmennettavan kykyyn säädellä omia tunteita. Valmius osallistua erilaisiin itsearviointeihin ja tutkia tuloksia rakentavasti, sekä emotionaalinen vakaus coaching-istuntojen aikana kuvaavat tyypillisesti tietoisuutta osoittavan valmennettavan käyttäytymistä (Middleton ja muut 2021).

Neljäntenä ulottuvuutena on valmennettavan osoittama haavoittuvuus, joka tarkoittaa halukkuutta tunnistaa ja myöntää omat kehityskohteet sekä valmennettavan kykyä osoittaa avoimuutta ja nöyryyttä nykyisten haasteiden keskellä. Viidentenä ulottuvuutena ovat valmennettavan ulkopuoliset resurssit ja olosuhteet, kuten esihenkilön tai kollegoiden osoittama tuki, sekä ajalliset ja taloudelliset resurssit coaching-prosessiin osallistumiselle (Middleton ja muut 2021).

2.4 Workplace Coachingin vaikuttavuus ja tuloksellisuus organisaatioissa

Jotta voidaan ymmärtää coachingin tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta, on hahmotettava niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat coachingin tuloksellisuuteen ja lopulta vaikuttavuuteen. Coachingin arvioinnista puhuttaessa on huomioitava käsitteet, tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekä näiden käsitteiden erot.

Sekä workplace coachingia, että sen tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä on tutkittu kasvavissa määrin viimeisten vuosien aikana. Coaching-tutkimus on viime vuosina keskittynyt coachingin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden

tutkimiseen, pyrkien tunnistamaan coachingin tuloksellisuuden kannalta keskeisiä osaluokkia (De Haan, 2020). Tässä kappaleessa käsitellään aiempaa tutkimusta, jossa sivutaan erilaisia coachingin lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä.

Tarkastellessa coachingin tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta on tärkeää hahmottaa, että kyseessä on kompleksinen kokonaisuus, johon liittyy lukuisia osatekijöitä, kuten esimerkiksi kontekstuaaliset tekijät, coaching-suhteen osapuolet ja coaching-suhteen laatu. Sen lisäksi coachingin osatekijöiden katsotaan olevan jatkuvassa liikkeessä. Jokainen coaching-interventio tapahtuu aina yksilöllisessä tilanteessa ja tilassa, jota on hankala toistaa (Bachkirova 2017, s. 30).

Coaching tapahtuu aina jossakin kontekstissa, joka tarkoittaa, että coachingin tuloksellisuutta arvioidessa huomioidaan esimerkiksi ympäristön, sidosryhmien ja eri osapuolten erityispiirteet, jotka vaikuttavat suoraan coachingin tuloksiin (Athanasopoulou & Dopson, 2018). Coaching muodostuu siten ainutlaatuisesta yhdistelmästä erilaisia ympäristöjä, tekijöitä ja osapuolia, johon liittyy oleellisena myös esimerkiksi coachin persoona, koulutus ja muu ammatillinen tausta, sekä hänen toteuttamansa coaching-käytännöt.

Vuonna 2018 tutkijat Gil Bozer ja Rebecca Jones toteuttivat laajan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jonka tavoitteena oli selvittää niitä tekijöitä, jotka selittävät workplace coachingin tehokkuutta. Kirjallisuuskatsauksessa havaitut tekijät ovat yksilön kokemus omasta minäpystyvyydestään, motivaatio työskennellä coachin kanssa, asiakkaan tavoiteorientaatio, esihenkilön tuki coaching-prosessissa, asiakkaan kokemus luottamus coachiin, asiakkaan ja coachin yhteensopivuus sekä palauteinterventio (Bozer & Jones, 2018).

Coachingin vaikuttavuuteen liittyvässä aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu myös muun muassa coachin ja coachattavan välistä työskentelyliittoa, eli allianssia. Työskentelyliittoteoria kuvaa suhdetta terapeutin ja asiakkaan välillä psykoterapiassa,

mutta sen peruseriaatteita on hyödynnetty myös workplace coachingin tehokkuuden tutkimisessa (Kruger & Terblanch 2022). Tässä tutkimuksessa todettiin, että organisaatioilla on suora vaikutus työskentelyliittoon sen eri osa-alueilla, sillä organisaatiot vaikuttavat coachin ja valmennettavan väliseen työskentelyliittoon monin tavoin: osallistamalla coachingin agendaan, coachin valintaan, tavoitteiden asettamiseen ja coaching-prosessin tukemiseen.

Tee (2002) ja muiden kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin niitä coaching-asiakkaiden ominaisuuksia, jotka ennustavat coachingin tuloksellisuuden vaihtelua. Tutkimus perustui 47 vertaisarvioidun artikkelin tarkasteluun, josta löydettiin 17 merkittävää coaching-asiakkaisiin liittyvää tekijää määrällisistä tutkimuksista ja 22 tekijää laadullisista tutkimuksista.

Coachingin tuloksellisuuteen vaikuttavia coaching-asiakkaiden piirteitä ovat muun muassa vastaanottavaisuus tai avoimuus coachingille, motivaatio ja valmiudet muutokseen, oman muutoksen hyväksyminen, avoimuus palautteelle, sitoutuminen coaching-prosessiin, oppimismyönteisyys, kyvykyys refleктоivaan ajatteluun, tietämys coachingista menetelmänä, itsetuntemus, kyky luottaa toiseen, kognitiivinen joustavuus, ja psykologinen ja emotionaalinen vakaus. Näistä edellä mainituista kolmen tekijän katsotaan olevan keskeisiä ennustettaessa workplace coachingin tehokkuutta: 1) vastaanottavaisuus ja avoimuus coachingille, 2) motivaatio ja valmiudet muutokseen sekä 2) sitoutuminen coaching-prosessiin. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus luo kuvaa siitä, ketkä ylipäätään hyötyisivät eniten coachingista ja kenen olisi suositeltavampaa hyödyntää vaihtoehtoisia kehittämisinterventioita. Kaiken kaikkiaan näiden coaching-asiakkaisiin liittyvien piirteiden tunnistaminen ja mittaaminen ennen varsinaista coaching-prosessia voi auttaa organisaatioita ja coacheja saavuttamaan parempia tuloksia coaching-prosessissa. Tunnistaminen voi myös toisaalta auttaa kohdistamaan organisaation tukea oikeisiin osa-alueisiin coaching-prosessin eri vaiheissa, ja näin ollen edesauttaa coachingin tavoitteiden saavuttamista (Tee ja muut, 2022).

3 Organisaation tuen teoria

Työorganisaatio on kokonaisuus, jolla ei itsessään ole persoonallisuutta tai motiiveja. Ihmisillä on kuitenkin taipumus elollistaa tällaisia rakenteita, eli projisoida niihin inhimillisiä piirteitä ja tarkoitusperiä (Levinson 1965, s. 377). Organisaation tuen teoria (Organizational Support Theory, OST) esittää, että työntekijät muodostavat kokemuksensa organisaation tuesta samalla tavalla kuin muissa sosiaalisissa suhteissaan. Tämä tukee näkemystä siitä, että työntekijät kokevat organisaation elävänä olentona, jolla on oma tarkoitus ja aikomuksia (Eisenberger, 1986).

Levinsonin (1965) mukaan organisaation elollistamiseen myötävaikuttavat useat keskeiset tekijät ja organisaation piirteet. Ensinnäkin organisaatio on laillisesti, moraalisesti ja taloudellisesti vastuussa jäsentensä toimista edustajinaan. Toiseksi organisaation kulttuuri, kuten politiikat, perinteet ja epäviralliset normit takaavat yhtenäisyyden ja jatkuvuuden toiminnassa eri aikoina ja eri paikoissa. Kolmanneksi organisaatiolla on itsenäinen valta, jota se käyttää edustajiensa kautta työntekijöihinsä.

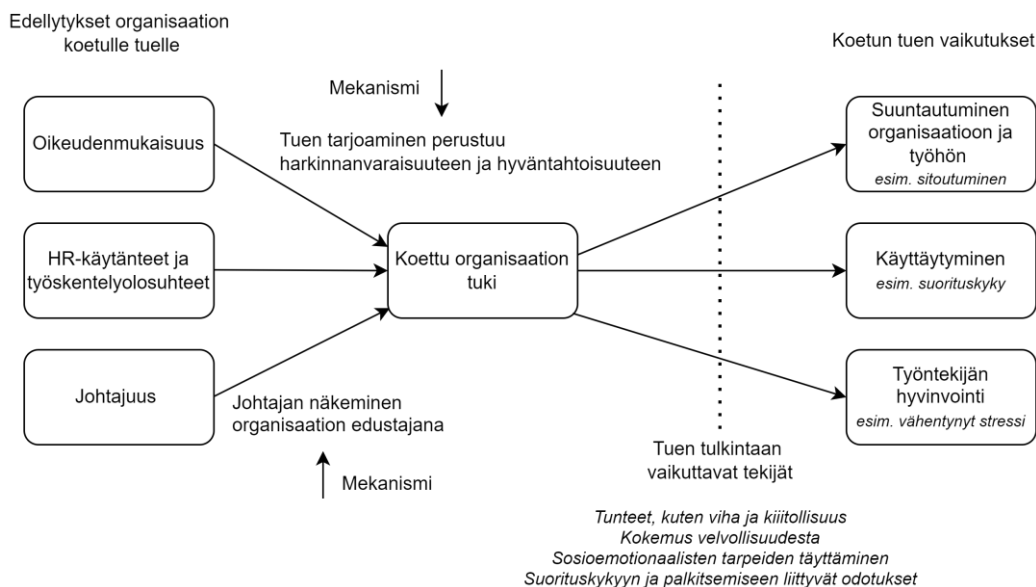
Organisaation tuen teoriaan liittyy käsite koettu organisaation tuki, (Perceived Organizational Support, POS), joka selittää työntekijöiden suhdetta organisaatioon, ja heidän muodostamiaan käsityksiä siitä, kuinka organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan (Eisenberger ja muut, 1986, s. 500, sekä Kurtessis ja muut, 2017, s. 1855). Koettu organisaation tuki liittyy myös työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. Koetun organisaation tuen myötä työntekijät myös selittävät, miksi he ovat saaneet aiemmin suotuisaa tai epäsuotuisaa kohtelua organisaatiolta. Koetun organisaation tuen avulla he myös ennustavat tulevaa kohtelua (Eisenberger, Shanock & Wen 2020, s. 103).

Koettu organisaation tuki liittyy sosiaaliseen vaihtoon käynnistäen prosessin, jossa työntekijät kokevat velvollisuudekseen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista, ja odottavat, että heidän lisääntyneet ponnistelunsa johtavat suurempiin palkkioihin.

Koettu organisaation tuki tyydyttää työntekijöiden sosiaalisia ja emotionaalisia tarpeita, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon, ja lisää halukkuutta tukea sen menestystä. Koettu organisaation tuki linkittyy myös esimerkiksi työntekijän korkeampaan suorituskykyyn, työtyytyväisyyteen, myönteisiin työskentelytapoihin, vahvempaan sitoutumiseen, lisääntyneeseen hyvinvointiin ja vähentyneeseen työuupumukseen (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1855).

Organisaation tuen teoria korostaa myös itsensä kehittämisen merkitystä koettuna organisaation tukena. Tunnetason sitoutuminen organisaatioon muodostuu myös siitä, kuinka työntekijä kokee voivansa kehittää itseään organisaatiossa (Kurtessis ja kumppanit, 2017, s. 1856). Kao ja kumppanit (2020, s. 461) tutkimus osoittaa, että itsensä kehittämisen mahdollisuudet koetaan organisaation tukena, mikä viestittää organisaation arvostavan työntekijöidensä lahjakkuutta, kykyjä ja ammatillista kasvua.

3.1 Koetun organisaation tuen osa-alueet



Kuvio 4. Koetun organisaation tuen osa-alueet. Mukaellen Baran 2012, lähteessä Eisenberger ja muut 2020

Tutkimusten mukaan koettuun organisaation tukeen liittyy edellytyksiä, joista ensimmäinen on koettu oikeudenmukaisuuden tunne. Colquittin (2001) mukaan oikeudenmukaisuus, ja erityisesti sen kolme osa-aluetta, distributiivinen, menettelyllinen ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemaan organisaation tukeen. Distributiivinen oikeudenmukaisuus, liittyy siihen, kuinka työntekijät kokevat organisaation tuen suhteessa työntekijän organisaatiolle antamaan panokseen. Menettelyllinen oikeudenmukaisuus taas liittyy organisaation päätöksentekoprosesseihin ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus organisaation edustajien, kuten esihenkilöiden ja johdon tuen laatuun ja määrään.

Eisenberger ja muut(2020) havaitsivat, että sellaiset organisaation HR-käytänteet ja työolot, jotka heijastavat organisaation arvostusta työntekijöitä kohtaan, vaikuttavat merkittävästi koettuun organisaation tukeen (POS). Koettuun organisaation tukeen vaikuttavat muun muassa työntekijän kehittymismahdollisuudet, perheystävälliset käytännöt ja myönteiset työolosuhteet. Työntekijän ammatillista kehittymistä tukevat toimenpiteet ja kehittymismahdollisuudet olivat kaikista tekijöistä vahvimmin yhteydessä koettuun organisaation tukeen. Eisenberger ja muut (2020) kuvaavat, että työntekijän ammatillisia tavoitteita tukevat kehitysmahdollisuudet voivat olla erittäin tehokkaita työntekijöiden koetun organisaation tuen (POS) lisäämisessä.

Kurtessis ja kumppanit 2017, s. 1860 tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden sekä muiden organisaatiossa johtamistehtävissä työskentelevien antama tuki nähdään keskeisenä koettuna organisaation tukena. Heidät koetaan organisaation edustajina, jonka vuoksi heidän tukensa koetaan tyypillisesti tärkeämpänä, kuin esimerkiksi työkavereiden osoittama tuki. Työntekijät kokevat erityisesti esihenkilön tuen kautta, esimerkiksi sen, että organisaatio arvostaa heidän ponnistelujaan organisaation eteen. Myös kokemus siitä, että organisaatio välittää heidän hyvinvoinnistaan linkittyy esihenkilön antamaan tukeen.

3.2 Coaching koettuna organisaationa tukena

Tässä tutkielmassa organisaation tarjoama coaching-prosessi ymmärretään itsessään organisaation tarjoamaksi tueksi. Aiempi ylimmän johdon coachingia koskeva tutkimus osoittaa, että organisaation tuki on keskeinen tekijä coachingin tuloksellisuutta tarkasteltaessa, ja sen merkitys näkyy sekä yksilöllisellä että organisaation tasolla. Työntekijöille tarjottu coaching viestii aina työnantajan tukea valmennettavalle, oli se sitten todellista tai valmennettavan subjektiivisesti kokemaa. Molemmissa tapauksissa tuella on positiivinen vaikutus coachingin tuloksiin (Athanasopolou & Dopson 2018, s. 76).

Organisaation tuen vaikutus korostuu erityisesti, kun coaching on integroitu osaksi johtajuuden kehittämisohjelmia. Se viestii valmennettaville organisaation sitoutumisesta heidän pitkäjänteiseen kehitykseensä. Kaiken kaikkiaan kannustavalla ja tukevalla organisaatiokulttuurilla ja työympäristöllä on tutkimusten mukaan myönteisiä vaikutuksia coachingin lopputuloksiin (Athanasopolou & Dopson 2018, s. 76).

Jeong ja muiden tutkimuksen (2024) mukaan coaching yhdistyy koettuun organisaation tukeen myös esihenkilöiden toteuttamana johtajuuskäyttäytymisenä. Tutkimus toteaa, että coachaava työote johtajuudessa saattaa vahvistaa työntekijöiden kokemaa organisaation tukea, sillä coachaavaa johtamistyyliä ilmentävät johtajat tarjoavat työntekijöille tukea, palautetta ja kehittymismahdollisuuksia, jotka parantavat heidän kokemustaan organisaation tuesta. Coachaava johtamistyyli edistää työntekijöiden ammatillista kasvua ja lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Jeong ja muut (2024) toteavat tutkimuksessaan, että organisaation käytännöillä, kuten kehittymismahdollisuuksilla ja myönteisellä palautteella, on suora yhteys koettuun organisaation tukeen, sillä ne tukevat aina työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation ja erityisesti esihenkilön roolia coaching-prosessiin osallistuvien henkilöiden tukemisessa sekä sitä, millaisia vaikutuksia organisaation tarjoamalla tuella on coachingin lopputuloksiin.

Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa, joten tutkimus oli luontevaa toteuttaa laadullisena tutkimuksena, sillä laadulliset menetelmät soveltuvat erinomaisesti todellisten ja luonnollisten ilmiöiden, kuten ihmisen toiminnan, tutkimiseen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 164). Laadullisen tutkimuksen yksi keskeinen lähtökohta on pyrkimys ymmärtää tutkittavien ilmiöiden tai kokemusten merkityksiä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimusotteen avulla pyritään tuottamaan monipuolista tietoa yksilöiden kokemuksista, kuten ajatuksista ja tunteista, ja ilmiöitä tarkastellaan niiden luonnollisessa kontekstissa ja autenttisessa ympäristössä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.3.1.).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin syvähaastattelua, eli avointa haastattelua. Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ihmisten kokemuksia, aineisto kerättiin metodilla, jonka avulla saadaan esiin ihmisten oman ääni, näkökulmat ja se, millaisia merkityksiä ja tulkintoja he tutkittavasti asiasta muodostavat (Alasuutari, Koskinen & Peltonen, 2016, s. 27).

Syvähaastattelulla voidaan kerätä syvällistä tietoa ihmisten kokemuksista ja siitä, millaisia merkityksiä ja tulkintoja tutkittavalle kohteelle annetaan. Menetelmää pidetään soveltuvana työkaluna laadullisessa tutkimuksessa, erityisesti silloin, kun tiettyä teemaa tai ilmiötä halutaan tutkia syvällisesti ja saada rikasta, osallistujakeskeistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Syvähaastattelulla pyritään avoimien kysymysten avulla ymmärtämään tutkittavasta teemasta juuri niitä asioita, joita haastateltava itse haluaa nostaa esiin omasta ymmärryksestään käsin.

Koska tämän tutkimuksen päämääränä oli ymmärtää ilmiötä tutkittavien omasta näkökulmasta ja kokemuksellisuudesta käsin, tutkimusotteen tieteenfilosofisena lähtökohtana hyödynnetään fenomenologis-hermeneuttista tutkimusstrategiaa. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä tutkimuksen kohteena on ihminen sekä hänen kokemuksensa ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 1.3.3.). Fenomenologinen tutkimusote painottaa myös tutkijan oman ymmärryksen muodostumisen näkökulman tarkkailua. Sen avulla tutkimuskohteesta muodostetaan oleellista syvempää ymmärrystä (Jyväskylän Yliopisto 2023).

4.1 Aineiston keruu

Aineiston keräämisessä hyödynnettiin tarkoituksenmukaista otantaa, tarkemmin kriteeriotantaa, joka mahdollisti tutkimuskysymysten kannalta relevanttien näkökulmien tavoittamisen (Nyimbili & Nyimbili 2024). Haastattelut toteutettiin suuryrityksissä, seitsemässä eri organisaatiossa ja seitsemällä eri toimialalla. Organisaatioiden koko vaihteli 1000 työntekijästä noin 40 000 työntekijään. Organisaatioiksi tutkimukseen valikoitiin vain sellaiset, joissa coaching on vakiintunut henkilöstön kehittämisen menetelmä. Coachingin roolia vakiintuneena henkilöstön kehittämisen menetelmänä pyrittiin selvittämään ennalta organisaatioiden yhteyshenkilöiden, tyypillisesti organisaation HR:n edustajan kautta. Myös tutkimukseen haastateltavat löytyivät näiden organisaatioiden yhteyshenkilöiden kautta. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Jokaisesta organisaatiosta tutkimukseen löytyi yksi haastateltava, joissa osallistumiskriteerinä oli haastateltavan riittävän pitkä omakohtainen kokemus työnantajan tarjoamasta coaching-prosessista. Riittävää kokemusta coaching-prosessista pidettiin vähintään 5 tapaamiskertaa sisältänyttä coaching-prosessia, joka on sijoittunut useammalle kuukaudelle. Osallistujat osallistuivat haastatteluun omasta tahdostaan ja heiltä pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun sähköpostitse.

Haastattelut toteutettiin syvähaastatteluna Zoomin tai Teamsin välityksellä elokuukuussa 2024, ja kunkin haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia. Jokainen haastattelu tallennettiin haastateltavan suostumuksella. Jokainen haastattelun tallenne litteroitiin Zoom tai Teams -ohjelman transkriptiota käyttämällä, jonka jälkeen jokainen litterointi tarkistettiin kuuntelemalla tallenne ja samanaikaisesti puhtaaksikirjoittamalla litterointi. Litteroinneista tehtiin mahdollisimman sanatarkkoja.

Tutkimus on toteutettu ottaen täysimääräisesti huomioon ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Osallistuneiden henkilöiden tietoja ja heidän organisaatioitaan käsitellään luottamuksellisesti sekä yksityisyyden suojaa huomioiden anonymisti. Tutkimuksen tekstissä haastateltavista käytetään henkilötietojen sijaan pseudonyymiä "haastateltava". Lisäksi jokaiselta haastateltavalta on pyydetty erillinen lupa siihen, että heidän yksilöimätön tehtävänimikkeensä sekä organisaation toimintaa lähinnä kuvaava toimiala voidaan mainita tutkimuksessa yleisenä taustatietona. Yksilöimättömät tehtävänimikkeet, toimiala sekä haastattelu-aika on esitetty alla olevassa luettelossa.

Aineisto	Lyhenne	Yksilöimätön tehtävänimike	Haastattelun ajankohta	Toimiala
Haastateltava 1	H1	asiantuntija	13.8.2024	Vähittäiskauppa
Haastateltava 2	H2	esihenkilö	20.8.2024	Julkishallinto
Haastateltava 3	H3	johtaja	3.9.2024	Vähittäiskauppa
Haastateltava 4	H4	asiantuntija	9.9.2024	Julkishallinto
Haastateltava 5	H5	johtaja	24.9.2024	Ohjelmistokehitys
Haastateltava 6	H6	esihenkilö	2.10.2024	Elintarviketeollisuus
Haastateltava 7	H7	esihenkilö	14.10.2024	Julkishallinto

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet.

4.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheena koko tutkimuksen aineisto luettiin läpi useita kertoja. Aineiston ollessa suuri, aineisto päädyttiin analysoimaan sisältölähtöisesti nojaten Gioia-menetelmään. Gioia-menetelmä valittiin myös siksi, että sen käyttö auttaa vähentämään tutkijan omien ennako-oletusten vaikutusta analyysiin. Gioia-menetelmä on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jossa aineistoa koodataan kolmivaiheisesti ja lopulta aineistosta muodostetaan visuaalinen kartta, eli datastrukturi. Ensimmäisessä vaiheessa koodit eli käsitteet johdetaan suoraan aineistosta. Seuraavassa vaiheessa aineistoa analysoidaan etsien koodien välisiä yhteyksiä, jotka teemoitellaan yleisemmin. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan koontiulottuvuus, joka havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä (Gioia ja muut 2013).

Gioia-metodologia auttaa tutkijaa ymmärtämään aineistoa aineistolähtöisesti, luoden samalla läpinäkyvyyttä sille, kuinka aineistoa on käsitelty ja koodattu erilaisiin teemoihin. Gioia-metodologian avulla aineistosta voidaan muodostaa uusia käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä (Gioia ja muut 2013). Tämän tutkimuksen visuaalinen datastrukturi on esitetty kuviona luvussa 5 sekä taulukkona sitaatteineen liitteessä 1.

Tässä tutkimuksessa datastrukturi muodostettiin Gioia-menetelmän mukaisella vaiheittaisella analyysiprosessilla, joka perustui aineistosta tunnistettujen käsitteiden jäsentämiseen ja kategorisointiin. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineistosta eriteltiin erilaisia käsitteitä, koodeja. Haastattelusitaatit ja koodit järjestettiin excel-taulukkoon. Sitaatteja haastattelusta tässä ensimmäisessä vaiheessa aineistosta nostettiin 90 kappaletta. Koodeja näistä sitaateista syntyi suuri määrä: keskimäärin neljä kappaletta yhtä sitaattia kohden. Seuraavassa vaiheessa koodeja ja sitaatteja kategorisoitiin yhdistäen ne lopulta 19 ensimmäisen tason teemoiksi. Tässä vaiheessa runsas määrä koodeja yhdistettiin ja osa jätettiin analyysin ulkopuolelle. Seuraavassa vaiheessa nämä sitaatit ryhmiteltiin laajempiin, aineistosta esiin nousseisiin teemoihin. Lopuksi teemoja yhdistettiin edelleen lopulta yleisemmäksi kolmannen tason

koontiulottuvuudeksi. Tämä datastrukturi muodostaa aineiston kokonaiskuvan tutkittavalle ilmiölle ja se löytyy osiosta viisi sekä liitteestä. (Liite 1: Datastrukturi)

5 Organisaation rooli coachingin oppien käytäntöön ottamisessa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, millainen on organisaation tarjoama tuki coaching-prosessiin osallistuville henkilöille, sekä millaisia vaikutuksia organisaation tarjoamilla tukitoimilla on coaching-prosessin lopputuloksiin.

Tutkimuksen aineiston analyysissa Gioia-menetelmään nojaten tunnistettiin 19 ensimmäisen tason käsitettä, 7 toisen tason teemaa, sekä näitä yhdistävä koontiulottuvuus *coachingin onnistuminen* (kuvio 4 sekä liite 1.) Käsitteet, teemat ja koontiulottuvuus löydettiin aineistosta koodauksen avulla, jossa analysoitiin osallistujien vastauksista toistuvia teemoja ja ilmaisuja. Analyysin lähtökohtana oli Gioia-menetelmä, jossa korostuu aineistolähtöinen analyysi. Aineistosta muodostetut teemat esitellään seuraavissa alaluvuissa satunnaisessa järjestyksessä.



Kuvio 5. Aineiston datastrukturi

5.1 Ymmärrys coachingin merkityksestä menetelmänä

Tutkimuksen aineiston analyysin perusteella coachingin merkityksen ja menetelmän ymmärryksen lisääminen voidaan tunnistaa yhdeksi tekijäksi, joka myötävaikuttaa ylipäättään coachingin onnistumiseen, ja coachingin oppien käyttöön ottamisessa organisaatiossa. Aineiston analyysissa tunnistettiin kolme ensimmäisen tason teemaa: coachingin tarpeen ymmärtäminen ja osallistumiskynnyksen madaltaminen, tietoisuus coachingista menetelmänä ja ymmärrys coachingin hyödyistä.

Osallistujien vastaukset korostivat, että coachingin tarpeen ymmärtäminen ja osallistumiskynnyksen madaltaminen ovat tekijöitä, jotka mahdollisesti edistävät organisaation kykyä hyödyntää coachingia menetelmänä sekä madaltaa menetelmän käyttöönottamista. Haastatteluissa nousi esiin, että coachingin tarvetta ja lähtökohtaa erilaisissa tilanteissa tulisi osata arvioida keskustellen:

Coaching koetaan jotenkin pelottavaksi ja vaikeaksi.. Se ehkä luo sellaista mielikuvaa, että ei ole aikaa tai uskallusta lähteä sille avautumaan mahdollisuudelle.

Joo, no olisin kyllä nyt jälkikäteen, kun ajattelen, niin olisi ollut huomattavasti hyötyä sellaisesta, että olisi jäsenetty sitä lähtökohtaa missä syntyi se tarve [coachingiin], eli vähän tutkittu sitä, että miksi ollaan tässä tilanteessa, että mulla nousee niin voimakas tarve ulkopuoliseen tukeen, jota en ollut juurikaan tunnistanut aikaisemmin. Että olisi voitu keskustella siitä, mikä sen tarpeen taustalla on, että niin voimakas tunne syntyy, että [coachingia] täytyy saada?

Mä ajattelen esihenkilön ja sen HR:n, niiden ketkä voivat päättää siitä, voiko osallistua [coachingiin] edes, on että ihmisen kanssa voitaisiin käydä sitä keskustelua näistä lähtökohdista, näistä syistä, tällaista mitä tällä [coachingilla] voitaisiin sun kohdalla tavoitella.

Osallistujien vastaukset korostivat, että coachingin hyödyt tunnustetaan pintapuolisesti, ja menetelmän soveltaminen arjen käytäntöihin vaatii tuekseen vahvempaa tietoisuutta coachingista menetelmänä. Tärkeä teema, joka nousi esiin osallistujien kokemuksissa, oli tarve lisätä ymmärrystä coachingin peruseriaatteista kaikille, mutta erityisesti esihenkilöille, jotka coachingia työntekijöille suosittelevat, sekä tarjota jonkinlainen rakenne sen käytännön soveltamiseen osana työyhteisön toimintaa. Seuraavat sitaatit havainnollistavat tätä teemaa:

Mitä varten coachingiin ja ylipäätään kannattaa lähteä. On tosi tärkeää, että coachattava ymmärtää minkälaiseen prosessiin on lähdössä ja että motivaatio on kunnossa."

Lähtisin ensinnäkin siitä, että jollain lailla johdon, tai kuka siitä asiasta sitten ehkä päättää, että voiko ylipäänsä olla coachattavana vai ei, pitäisi olla jollain lailla kartalla siitä, mitä se coaching on? Mikä on sen perustehtävä, mihin sillä pyritään? Mihin sillä voi vaikuttaa esimerkiksi. Että nythän jos se lähtökohta on enemmän, että se joku keksii, että voisimpa vaikka mennä coachaukseen, että antaa sen, mennä jos se sitten on tyytyväisempi, ei ole kestävä lähtökohta.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että coachingin oppien onnistunut integrointi organisaation toimintaan edellyttää eri osapuolien perehdyttämistä coaching-menetelmään. Erityisesti ymmärrys menetelmän hyödyistä nousi johdonmukaisesti esille osallistujien vastauksissa:

Monta asiaa...ensin selkeyttämällä että mitä se coachaus on, ja mitä sillä on mahdollisuus saavuttaa...jotta se nähdään hyvänä tapana.

Ajattelen, että ensinnäkin huolehtimalla siitä, että ymmärrys siitä, mitä coaching on, ja mitä sillä voidaan tavoitella, olisi olemassa ainakin siellä johdon ja esihenkilöiden HR:nkin tasolla.

Ehkä sellainen, että tietoisuutta pitää lisätä, mutta sitten se tietoisuus voi vääristyä, että coachauksesta ei ole hyötyä meidän yritykselle, koska siitä ei ole mitään näkyviä tuloksia. Joten se negatiivinen puoli voi olla, että siitä voi jäädä puuttumaan se näkyvä tulos ja näkyvä hyöty. Jolloinka sitä kautta ei enää uskota että se coachaus voisi olla meille toimiva toimintamalli.

5.2 Coachingia tukevat rakenteet organisaatiossa

Tutkimuksen aineiston perusteella organisaatio voi vaikuttaa coachingin oppien käyttöön ottamiseen kiinnittämällä huomiota coachingin onnistumista tukeviin rakenteisiin ja prosesseihin. Aineistosta nousi erityisesti esiin kolme ensimmäisen tason teemaa: tavoitteiden saavuttaminen ja asettaminen [coachingille], tavoitteen linkittyminen coachattavan työrooliin, organisaation rakenteet, vastuut, odotukset ja roolitukset coaching-prosessissa

Seuraavassa sitaatissa havainnollistuu, kuinka coachingin tavoitteiden määrittely yhdessä organisaation edustajan kanssa ja niiden saavuttamista tukevat toimenpiteet kytkeytyvät tiiviisti coaching-prosessissa onnistumista tukevien rakenteiden luomiseen, ja edesauttavat coaching-prosessista saatavaa hyötyä organisaatiolle:

Haastateltava 5 "Ehkä [organisaation edustajan kanssa] olisi voinut keskustella kuitenkin siitä, että mitkä ovat ne omat intressit osallistua ja miten ne linkittyvät siihen organisaatioon, tavallaan strategiaan tai siihen, mitä minulta odotetaan että nythän minulla ei ollut tavallaan mitään tietoa siitä, mitä itseasiassa se, mitä siellä coachingissa tapahtuu, liittyy organisaatioon isoon kuvaan, ja miten sen odotetaan näkyvän mun omassa työssä. Sain aika lailla mestaroida itse. "

Vastauksista kävi myös ilmi realististen tavoitteiden asettamisen merkitys. Haastattelujen perusteella, vaikka organisaation tulee osallistua coachingin tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseen, on coachattavan henkilökohtaisten tavoitteiden huomioiminen myös yhtä tärkeää. Aineiston perusteella coachingin onnistumisen ja coachingin oppien soveltamisen tukemiseksi on olennaista, että organisaatio ei määrittele tavoitteita yksin vaan yhteistyössä coachingiin osallistuvan kanssa:

Mun mielestä on hyvä, että se coaching etenee sen coachattavan tavoitteiden kautta. Vähän sen persoonankin kautta. Mielestäni siinä on myös vaara, että ruvetaan lataamaan tosi isoja odotuksia tai viestitään organisaation sisällä liian laajalti, että kaikki tulee nykimään jo vasta alkuvaiheessa, kun ei oikein, tiedä, mihin tämä menee. Että maltti on hyvä asia.

Osallistujien vastaukset korostivat, että coachingin tavoitteen ja fokuksen tulisi olla selkeämmin kytköksissä coachattavan työrooliin ja sen kehittämistarpeisiin. Analyysin perusteella havaittiin, että coachingin agendan jäädessä liian vapaaksi, coaching voi menettää tehokkuuttaan ja sitä kautta hyödyllisyyttä organisaatiolle. Seuraavissa sitaateissa havainnollistuu, kuinka coachingin onnistuminen ja sen oppien käyttöön ottaminen organisaatiossa voivat edistyä, kun tavoitteet on määritelty selkeästi ja ne linkittyvät coachingiin osallistuvan työrooliin:

No jos ajatellaan sitä, että se oli työnantajan kustantamaa ajallisesti ja rahallisesti, niin se olisi voinut jäntevämmin fokusoitua siihen työrooliin, ja siinä tarvittaviin tarkennuksiin tai muutoksiin. Että nyt, sitten kun se jäi minulle tavallaan niin vapaaksi, niin siitä tuli ehkä vähän sitten niinkuin laajempi.

Minä ajattelen, että se tavoite ensinnäkin se tavoite on täysin selkeä, eli mitä lähdetään tavoittelemaan. Ja siinä koko katsauksessa, ja siinä samalla, jos se olisi määritelty, en ole muuten aikaisemmin ajatellut tätä miten sitä coachingia

voidaan hyödyntää, avoimesti koska se on hyvin henkilökohtaista, niin siinä tulee ehkä vähän dilemma siitä sitä voisi hyödyntää laajemminkin organisaatiossa, mutta jollakin tavalla, oppien näkökulmasta ja semmoisen oivallusten näkökulmasta, niin sehän on iso potentiaali, mikä jää hyödyntämättä.

Teema, joka toistui useissa haastatteluissa, oli se, että coachingin oppien onnistunut käyttöönotto organisaatiossa edellyttää coaching-prosessin onnistumista tukevien rakenteiden ja roolitusten määrittelyä. Kuten seuraavat sitaattit havainnollistavat, kun coaching tehdään ymmärrettäväksi ja sen rakenteet ja roolitukset määritellään tarkasti, se tukee coachingin onnistumista ja sitä kautta oppien siirtymistä käytäntöön:

Tuodaan [coaching] lähemmäksi, tuodaan tutummaksi, lisätään ymmärrystä. Ja sen jälkeen selkee prosessi, selkeet odotukset, selkeet roolitukset. Kuka on vastuussa mistäkin siinä coachausprosessissa.

Kun ajattelisin, että se olisi voinut olla se kolmikanta..tunnistan sen, mutta olisihan se voinut vaikuttaa. mä...ajattelen, mihin se olisi voinut vaikuttaa. Se [coaching] olisi ollut ehkä hitusen pidempi. Sitä olisi myös arvioitu selkeästi siinä matkan varrella, mikä on myös perusasia.

Jos ei sitä niin jos ei sille ole pohjaa siellä organisaatiossa, että me halutaan tätä. Se tahtotila.. me halutaan tätä...Me uskotaan tähän. Me käytetään tätä systemaattisesti. Se on meillä näkyvillä. Se ei ole mikään tämmöinen tiskin alta annettava palvelu. Että se on joillakin vähän semmoinen että niinku 'No saat nyt lähteä tämmöiseen prosessiin', vaan että, että se on sitten niinku määritelty millä perusteella sitä saa ja miten sitä käytetään.

5.3 Esihenkilön tuki

Aineiston perusteella johdon ja esihenkilöiden aktiivinen rooli on keskeinen tekijä coachingin onnistumisessa ja oppien siirtymisessä käytäntöön. Haastatteluissa korostui johdonmukaisesti heidän merkityksensä erityisesti coaching-prosessin tukemisessa. Aineiston analyysissä tunnistettiin kolme ensimmäisen tason teemaa: esihenkilön aidon kiinnostuksen merkitys, tuki coaching-prosessin aikana, ja esihenkilön rooli mahdollistajana.

Osallistujien vastauksissa korostui esihenkilön aidon kiinnostuksen merkitys coachingin tukemisessa. Kuten seuraavat osallistujien sitaatit osoittavat, esihenkilön kiinnostuksen osoittaminen tai kiinnostuksen puute coaching-prosessia kohtaan, aktiivinen sitoutuminen coachattavan tukemiseen sekä coaching-keskusteluihin liittyvä jälkiseuranta koettiin tekijöinä, jotka auttavat varmistamaan, että coaching ei jää organisaatiosta irralliseksi tukitoimenpiteeksi:

Se on jäänyt siihen, että tässä ole hyvä, tämä on sinulle. Mutta ei ole ollut kiinnostusta sitten kysellä jälkikäteen, että onko jotakin sellaisia oivalluksia, missä voin tukea..? ... Siihen ei palattu eikä ole kysytty että, nyt jos oot jotain siellä oivaltanut, missä mä voin olla tukena, niin kerro niin nyt lähdetään viemään niitä eteenpäin. Eli se on jäänyt kuitenkin ehkä vähän irralliseksi tukitoimenpiteeksi."

Kaipaisin esihenkilöltä sellaista kiinnostusta. Et se ei olis niin, että heitetään sut prosessiin ja sit sun [esihenkilön] vastuu on ohi. Vaan olis jatkuva kiinnostus sun työntekijästä, hänen kasvustaan ja kehittymisestään, ja siitä että kun satsataan suhun aikaa ja resursseja, niin aidosti sitten myös käytäisiin sitä keskustelua, mitä hyötyä sä oot tässä saanu, mitä oivalluksia sä oot saanu, jotka auttaa siellä arjessa. ja mitä tukea minä pystyn vielä antamaan lisää, että sinä pystyt ottamaan niitä actoineita, jota sä oot määritellyt itselle tarpeellisiksi, jotta sä pääset sun tavoitteisiin.

Olemalla kiinnostunut. Osallistumalla. Tottakai. Jos mä ajattelen, että coachingin

peruslähtökohta on ihmisen potentiaalin esiin tuominen, niin sehän antaisi aivan uusia mahdollisuuksia hyödyntää sen ihmisen kapasiteettia. Varsinkin sellaisessa bisneksessä, jossa kokoajan luodaan jotain uutta, tai innovaatiot ovat tärkeässä roolissa tai asiakaskokemus.

Esihenkilön tuki coaching-prosessissa nousi keskeiseksi teemaksi haastatteluissa. Aineistosta ilmeni, että esihenkilön aktiivinen tuki oli tärkeä tekijä osallistujan motivaation ja itseluottamuksen kehittymisessä. Kuten seuraavat sitaatit osoittavat, kun haastateltavat kokivat saaneensa riittävästi tukea prosessin aikana, se vahvisti heidän kokemustaan siitä, että coachingin avulla he oppivat enemmän ja pystyivät soveltamaan oppeja käytäntöön:

Tyytyväinen mä oon tietenkin ensimmäisten keskustelujen jälkeen, että hän [esihenkilö] oli aika kiinnostunut sessioiden jälkeen siitä, mitä siellä on tapahtunut, ja sitä kautta oma ajattelukin sai varmasti lisää.

Kun esihenkilö tuki prosessia, niin kyllä se oma motivaatio syveni entisestään ja sellainen itseluottamus ja varmuus... Sillä tavalla tunne siitä, että ollaan oikealla polulla. Samanaikaisesti kyllä syntyi se tunne, kun tässä ammatissa se vaan on niin tässä roolissa, että aina kun koit jotakin hyvää, itse, miksi et monistaisi sitä, se syntyy välittömästi.

Tapaamisten lisäksi he [esihenkilöt] osallistui myöskin siihen [coachingiin], niin sitten niitä jonkun verran käytiin läpi meidän tiimipalavereissa, että mitä ajatuksia on nostanut, mieltä siitä oltiin... Siinä mielessä tukea sai kyllä hyvin.

Tärkeä teema, joka nousi esiin osallistujien kertomuksissa, oli se, että esihenkilön rooli coaching-prosessissa koetaan mahdollistajana. Seuraavassa sitaatissa havainnollistuu, kuinka esihenkilön rooli koetaan esimerkiksi coachingissa opittujen asioiden mahdollistamista arjessa:

...että millä tavalla esihenkilö on, kun ajatellaan, että kolmikannassa käydään ensin tavoite selkeäksi ja sitten siellä välillä, että aina jotenkin huomioi sen, että mikä on esihenkilön rooli tässä asiassa, koska esihenkilöhän mahdollistaa niitä asioita kuitenkin siitä eteenpäin. Tai ehkä sinne käytäntöön vielä enemmän minusta esihenkilön tehtävä on mahdollistaja joka tapauksessa."

Toisaalta, kuten seuraava haastateltavan sitaatti osoittaa, että esihenkilön rooli on mahdollistaa coachingiin osallistuminen tasapuolisesti:

"Ajattelin, että se on vahvasti esihenkilötontilla, koska usein käy niin kuin äsken sanoit niinku munkin tapauksessa, mä olen muutenkin innostunut kehittää ja kouluttaa ja kaikkea tällaista itseni suhteen sitten on ihmisiä, joilla saattaisi olla halu mutta ei rohkeutta uskallusta jaksamistakaan välttämättä, mutta potentiaalia voisi olla, niin kyllä mä ajattelin, että se olisi oikeastaan esihenkilön ainakin on nähtävä se, että tässä voisi olla ainesta ainakin kokeilla tätä yhteistyössä...ei se voi pelkästään perustua vapaaehtoisuuteen ja siihen, että ne aina pääsee, jotka ovat jo valmiiksi valmennettavia ja halukkaita etenemään, koska olen ihan varma, että pinnan alla on myös niitä joilla olisi se kyky ja tahtokin varmaan mutta se ei ole näkyvissä, tai ei ole ehkä tullut koskaan edes ajatelleeksi, että tämänhän voisi koskea, minuakin..."

Ei se lahjana tule ihmiselle, joka ei jollain lailla ole itse orientoitunut kehittymään. Kyllä se vaatii ehkä tukea, tiedostamista ja tiedon jakamista, keskustelua.

Seuraava sitaatti havainnollistaa, kuinka että esihenkilön koetaan olevan avainroolissa coachingin mahdollistamisessa osana kehittymistä työssä.

...keskustelin sitten silloin lähiesimiehen kehityskeskustelussa. Joo kehityskeskustelussa keskustelin tästä... hän sanoi ehdota mitä tarvitset, elikkä se

lähti siitä, ja mä sitten ehdotin ja etsin sitten itselleni sen coachin ja lähdin sitten siihen.

5.4 Osallistujan motivaatio

Tutkimuksen yhtenä löydöksenä on se, kuinka organisaatio ymmärtää coachingiin osallistuvan motivaation ja itseohjautuvuuden keskeistä roolin coachingin onnistumisessa sekä opitun hyödyntämisessä organisaatiossa. Aineistoa analysoitaessa tunnistettiin kolme ensimmäisen tason teemaa: oman kehittymismotivaation tunnistaminen, itseohjautuvuus kehittämisessä sekä avoimuus oman oppimisen tunnistamisessa.

Osallistujien kokemukset paljastivat, että coachingin onnistuminen edellyttää henkilökohtaista tahtotilaa kehittyä, halua oppia uutta, sekä kykyä reflektoida. Kuten seuraava osallistujan sitaatti osoittaa, kehittymismotivaation ohella on tärkeää olla avoin muutokselle ja pystyä sietämään epävarmuutta:

Haastateltava 3: Mielestäni iso asia tietenkin on oma tahtotila ja halu kokeilla ja oppia uutta ja laittaa itseänsä pohtimaan sitä omaa tekemistä... se vaatii avoimuutta, sitten sitä, että altistaa itsetutkiskelulle, itsereflektiolle itsensä, on tosi tärkeässä roolissa. Se henkilökohtainen motivaatio on kyllä tosi tärkeä asia. En voi muuta kuin korostaa sitä koko ajan. Sitten tietenkin se että ihan kaikilla tasolla, että täytyy olla jonkinlainen uudistumisen halu ja innostus, ja epävarmuuden sieto että mä joudun katsomaan peiliin sitten, tai mä pääsen kattoon peiliin: onko se pakotettu, että joku muu antaa sen, vai mä haluaisin kattoon sitä peiliä."

Ilmiö, joka toistui useissa haastatteluissa oli itseohjautuvuuden merkitys coachingissa kehittämisessä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että oman motivaation säilyttäminen on ratkaisevaa, ja se voi heikentyä, jos tavoitteet ja toimenpiteet määräytyvät ulkopuolelta ilman henkilökohtaista tahtotilaa. Osallistujien vastauksissa

koettiin tärkeänä se, että osallistuja voi vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja kehityspolkuihinsa. Analyysin perusteella havaittiin, että organisaatiot edistävät oppien siirtymistä käytäntöön varmistamalla, että coachingin tavoitteet ja toimenpiteet vastaavat yksilöiden tarpeita ja tahtotilaa, jolloin coachingiin osallistuja voi aktiivisesti vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja soveltaa opittuja taitoja organisaation toiminnassa:

Haastateltava 3 "kolmikanta olisi voinut johtaa siihen, että oma motivaatio olisi heikentynyt, jos ne tavoitteet tekemiset olis tullut minun oman tahtotilani ja tarpeen ulkopuolelta. Sehän on erittäin herkkä keskustelu se kolmikantakeskustelu, jotta siinä se coachattava pääsee vaikuttamaan mahdollisimman paljon tavoitteeseen."

Teema, joka toistui useissa haastatteluissa, oli avoimuus jakaa omaa coaching-prosessissa oppimaansa organisaation edustajan kanssa. Osallistujien kokemukset osoittavat, että mahdollisuus jakaa omia kokemuksia ja oivalluksia oli tärkeä tekijä oppimisprosessin syventämisessä. Haastattelujen analyysi paljasti, että oppimisen jakaminen ja keskustelu coachingissa opituista asioista yhdessä muiden kanssa, erityisesti esihenkilön tai muiden kollegoiden kanssa, voi tehostaa oppimisprosessia ja auttaa oivallusten syventämisessä. Analyysin perusteella voidaan havaita, että organisaatiot edistävät coachingin oppien siirtymistä käytäntöön tarjoamalla mahdollisuuksia jakaa oppimiskokemuksia ja oivalluksia coachingista jonkun organisaation edustajan kanssa, jolloin oppiminen syvenee ja tehostuu:

"Mahdollisuutta jakaa omaa kokemusta, kokemusta ja nimenomaan niitä positiivisia kokemuksia ja oivalluksia, ja koska coachauksessa sitä reflektointia on, mut...ja monesti se sitten niissä sessioiden välissä syvenee, ja se tehostuu jos siitä puhuu jonkin muun kanssa ja jakaa niitä. Ja sit se voi olla että oivaltaa jotain lisää niitten sessioiden välillä. Niin sellaista kaipaisin esihenkilöltä, kiinnostusta."

5.5 Resurssien tarjoaminen coaching-prosessiin

Analyysin perusteella resurssien tarjoaminen coaching-prosessin on yksi teema, joka tukee coachingin oppien käytäntöön ottamista. Osallistujien kertomukset korostivat useita teemoja, jotka liittyvät coachingin toteuttamiseen organisaatiossa. Aineiston analyysissa tunnistetut ensimmäisen tason teemat ovat: coaching-prosessin riittävä kesto ja jatkuvuus, työajan kohdentaminen coachingiin, taloudelliset resurssit prosessin tukemiseksi sekä coachingia tukevien toimintasuunnitelmien laatiminen.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että coaching-prosessin riittävä kesto ja jatkuvuus ovat keskeisiä tekijöitä coachingin onnistumisessa ja lopulta coachingin oppien hyödyntämisessä organisaatiossa. Kuten seuraava osallistujan lainaus osoittaa, coaching ei saisi olla kertaluonteinen tapahtuma, vaan sen tulisi olla jatkuvaa:

"Varmasti semmoisella aktiivisuudella. Ja sitten ehkä se jatkuvuus näkisin, että olisi se tärkeintä. Ei se, että otetaan joku tällainen coachinghetki-päivä, ja sitten tavallaan annetaan tai luotetaan siihen, että opit menee perille, ja ihmiset oivaltaa itsestään paljon ja hyödyntää niitä. Sitten jollain tavalla ajan päästä, palattaisiin niihin opittuihin.

Koska nimenomaan ei omasta mielestäni ehkä päästy ihan siihen lopputulokseen, mitä olisin itse toivonut.... mutta sitten kun se loppu, niin sitten se vaikutus alkaa hiipumaan... omalta osaltani ihan mielelläni olisin vielä jatkanutkin sitä [coachingia].

Yksi teema, joka toistui useissa haastatteluissa, oli työajan käytön merkitys coaching-prosessissa. Osallistujien vastauksissa korostui, että coachingin onnistuminen edellyttää, että osallistujille varataan riittävästi aikaa prosessiin ja coachingiin voi osallistua työajalla:

Esihenkilö puolsi halukuuttani coachingiin. Coachingiin piti itse hakea, niin laitoin sen hakemuksen, niin sain puollon siihen.

Lähtökohtaisesti se, kun tämä on työaika, se nimenomaan tarjotaan sulle. Se on tosi hurja etu. Tällaisena aikana tunnit on tiukassa. joten ne ovat erityisen arvokkaita silloin, kun me satsaamme työntekijöihin näin isosti, niin se on sellainen niin mahtava tuki.

...keskustelin sitten silloin lähiesimiehen kehityskeskustelussa. Joo kehityskeskustelussa keskustelin tästä... hän sanoi ehdota mitä tarvitset, elikkä se lähti siitä, ja mä sitten ehdotin ja etsin sitten itselleni sen coachin ja lähdin sitten siihen.

Teema, joka nousi esiin osallistujien kertomuksissa, oli taloudellisten resurssien tarjoamisen merkitys coaching-prosessin onnistumisessa ja lopulta coachingin oppien hyödyntämisessä osana organisaation toimintaa:

Sain omasta tiimistä, että esihenkilöiltä hyvää tukea, tosi vahvaa taloudellista tukea siis aika arvokasta valmennusta. Se meillä oli hyvä tilanne, että työnantaja maksoi coachingin prosessin kaiken kaikkiaan.

Analyysin perusteella havaittiin toimintasuunnitelmien tekemisen tärkeys coaching-prosessissa. Kuten seuraava haastateltavan sitaatti osoittaa, coachingissa syntyvät oivallukset ja toimintasuunnitelmat tulisi voida viedä käytäntöön organisaatiossa :

että sitten, kun siellä coachauksessa löytyy niitä actioneita mitä on hyvä tehdä, jotta pääsee niihin omaan tavoiteisiinsa, niin nekin mahdollistetaan siellä arjessa. Löydetään niitä projekteja, löydetään niitä koulutuksia ja löydetään niitä mahdollisuuksia ottaa lisää vastuuta ja kehittyä, mikä ikinä se onkaan kyseisen henkilön tarve.

5.6 Organisaation vuorovaikutuskulttuurin merkitys

Osallistujien vastaukset korostivat organisaation vuorovaikutuskulttuurin merkitystä coachingin oppien käyttöön ottamisessa. Aineiston analyysin perusteella ensimmäisen tason teemoiksi muodostettiin: jatkuvaa kehittymistä tukeva vuoropuhelu ja organisaation kehittymismyönteinen ilmapiiri. Näkökulma, joka toistui haastatteluissa, oli että organisaatiossa vallitseva vuorovaikutuskulttuuri, joka edistää avointa ja jatkuvaa keskustelua, on yksi tekijä coachingin oppien siirtymisessä käytäntöön. Osallistujien vastaukset korostivat, kuinka jatkuva vuoropuhelu coachingiin osallistuvan kanssa mahdollistaa sen, että coachingin aikana syntyneet oivallukset tulevat esiin ja niitä voidaan käsitellä organisaation sisällä:

Avoimella keskustelulla, ihmisläheisellä keskustelulla, tarpeiden tunnistamisella. Miten sen toimenkuvan ja roolin vaatimukset ja odotukset kohtaa yksilön ajatukset, ja ihan puhtaat substanssiosaamiset. Niitä on monenlaisia, tietenkin myös persoona. Että kyllä se semmoinen jatkuva läpi vuoden, tai sillä tavalla yhteys pitää työntekijöihin olla esihenkilöillä, totta kai ja johdollakin se on tosi tärkeä asia, siitä sitä pystyy lähtemään, rakentamaan."

Tärkeä teema, joka nousi esiin haastateltavien kokemuksissa, oli organisaation kehittymismyönteinen ilmapiiri, joka tukee osallistujien halua ja kykyä soveltaa opittuja asioita käytännössä. Kehittymismyönteinen kulttuuri luo ilmapiirin, jossa muutokset ja uusien ideoiden kokeileminen nähdään positiivisina ja organisaatiota kehittävinä tekijöinä. Analyysin perusteella havaittiin, että tämä tukee suoraan sitä, kuinka organisaatio voi edistää coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa:

"Koen, että meillä on hyvinkin semmoinen oppimisen ja osaamisen kehittäminen kehittämiseen, siis sellainen ohjaava mutta kannustava ilmapiiri... niin tää on on selkeästikin semmoinen että coachingiin ja valmentavaan johtamiseen, yritetään panostaa ja rohkaistaan.. Ja se näkyy omasta mielestäni aika monella tasolla."

5.7 Jatkuva vuorovaikutus coachingin onnistumisen tukena

Analyysin perusteella toisen tason teemaksi tunnistettiin vuorovaikutuksen merkitys coachingissa kehittymiselle ja oppimiselle organisaatiossa. Analyysin perusteella ensimmäisen tason teemoiksi muodostuivat kynnys avoimeen keskusteluun coachingin oppien hyödyntämisestä organisaatiossa ja mahdollisuus oman oppimisen kehittymisen reflektointiin organisaation edustajan kanssa. Kuten seuraava osallistujan sitaatti osoittaa, coachingin oppien soveltaminen laajemmin organisaatiossa voi olla haasteellista, sillä coaching on hyvin henkilökohtainen prosessi, joka herättää pohdintaa avoimuuden ja yksityisyyden välillä.

"En ole muuten aikaisemmin ajatellut tätä miten sitä coachingin oppeja voidaan hyödyntää avoimesti koska se on hyvin henkilökohtaista, niin siinä, tulee ehkä vähän dilemma siitä, miten sitä voisi hyödyntää laajemminkin organisaatiossa, mutta jollakin tavalla, oppien näkökulmasta ja semmoisen oivallusten näkökulmasta, niin sehän on iso potentiaali, mikä jää hyödyntämättä."

Teema, joka haastatteluissa korostui oli se, kuinka avoin keskustelu ja mahdollisuus reflektoida omaa oppimista coaching-prosessin aikana organisaation edustajan kanssa ovat keskeisiä tekijöitä coachingin onnistumisessa ja oppien käyttöön ottamisessa. Kuten seuraavat haastateltavien sitaatit osoittavat, oman oppimisen ja kehittymisen reflektointi organisaation edustajan kanssa nähtiin tärkeänä elementtinä, joka tukee coachingin vaikutusten syventämistä ja niiden käytännön soveltamista:

mutta jos on semmoinen aihe, mikä hyödyttää sitä organisaatiotakin...Organisaatiollekin niistä voitaisiin viedä eteenpäin sen mitä se organisaatio voisi käyttää sen hyödyksi. Että se ei jäisi niin kuin nyt periaatteessa se on minun ja coaching väliseksi asiaksi, kuka muu ei tiedä mitään siitä. Niin, kyllä, kyllä, joo, eli se on ikään kuin interventiona irrallinen siitä muusta toiminnasta kokonaisuudesta. Tietyn osan avaaminen, avoimuus, molemmin puolinen kiinnostus ja yhteinen reflektio voisi edistää jotakin.

Jotenkin sitä opin jakamista ja oivallusten jakamista. Se olisi yksi konkreettinen asia, että lisää avoimuutta, jossa sitä voitaisiin käydä. Sitten kun se olisi yleinen toimintatapa, niin siinä kohtaa jakaa niitä oivalluksia ja oppeja., joka hyödyttäs kaikkia ja herättäisi ajatuksia. Mutta toki myöskin sitten, kun ajatellaan ihan konkreettisesti, että miten vastaavassa tilanteessa voi ja kannattaa toimia niin se hyöty jäi käyttämättä, eli ei ikään kuin otettu sitä oppina laajemmin, esimerkiksi vaikka jollakin tavalla. Ois varmasti, vaikka on prosessit, jotka toimii..., mutta ottaa siihen vielä tarkastella sitä prosessia uudellen, että miten se tällaisessa tilanteessa toimii, ja voisiko sinne lisätä jotain tai poistaa sieltä mahdollisesti. Eli tällänen jotenkin isompi kehittämisen näkökulma.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaatiot edistävät coachingin oppien käytäntöön ottamista ja niiden soveltamista organisaation toiminnassa. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation tarjoaman tuen merkitystä coaching-prosessiin osallistuville, sekä näiden tukitoimien vaikutusta coachingin lopputuloksiin. Tässä osiossa tarkastellaan tutkimustuloksia ja vertaillaan niitä teoriassa esitettyyn viitekehykseen sekä aiempaan tutkimukseen.

Coaching on kompleksinen palvelu, mikä tekee myös sen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuteen liittyvien tekijöiden havaitsemisesta ja hallinnoimisesta haastavaa (Bozer & Jones, 2018). Aiempien tutkimusten perusteella coachingin tuloksellisuus organisaatioissa riippuu osittain siitä, kuinka hyvin organisaatio tukee coaching-prosessia ja mahdollistaa oppien siirtymisen osaksi arjen toimintaa. Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että coachingin onnistuminen ja oppien käytäntöön ottaminen organisaatiossa perustuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutukseen (Baron & Morin, 2010).

Useammat aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioiden, jotka haluavat edesauttaa coachingin onnistumista ja tuloksellisuutta tulisi tarkastella coaching-prosessia kokonaisvaltaisesti. Onnistuakseen, organisaation kannattaa kiinnittää huomiota esimerkiksi coaching-prosessin suunnitteluun, sekä coachingiin osallistuvan henkilön valmiuksiin osallistua kehitysinterventioon, sekä siihen, kuinka ja millä keinoilla organisaatio tukee henkilöä hänen osallistuessaan omaa kehittymistään tukevaan toimintaan. (Baron & Morin 2010; Awoniyi ja muut 2002).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat aiempaa tutkimusta laajemmin, että coachingin oppien siirtyminen käytäntöön on moniulotteinen kokonaisuus, jonka tukemisessa organisaatiolla on keskeinen rooli. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että coachingin onnistuminen ja oppien käyttöön ottaminen riippuvat monin osin organisaation osallistumisesta ja sen tarjoamasta tuesta coaching-prosessin eri vaiheissa. Erityisesti organisaation coaching-prosessille luomat selkeät rakenteet ja organisaation tarjoama

tuki ovat keskeisiä elementtejä oppien siirtymisessä käytäntöön. Yksi keskeisistä löydöksistä oli se, että coachingiin osallistuvan esihenkilön rooli coaching-prosessin tukemisessa on merkittävä. Tutkimustulokset korostavat myös, että coachingiin osallistuvan henkilön valmiudet ja halukkuus osallistua prosessiin vaikuttavat suoraan coachingin onnistumiseen ja oppien käyttöönottoon. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen johtopäätökset tarkemmin ja verrataan niitä aiempaan tutkimukseen.

6.1 Oppimis- ja vuorovaikutuskulttuurin rooli coaching-prosessin onnistumisessa ja tukemisessa

Athanasopolou ja Dopson (2018) ovat osoittaneet, että organisaation tuki, olipa se todellista tai coachingiin osallistuvan subjektiivisesti kokemaa, vaikuttaa positiivisesti coachingin tuloksiin. Erityisesti organisaation tuki korostuu silloin, kun coaching on osa laajempaa johtajuuden kehittämisohjelmaa, mikä viestii sitoutumisesta työntekijöiden pitkäjänteiseen kehitykseen. Myös tämä tutkimus osoittaa, että organisaation tarjoama coaching-prosessi koetaan jo sellaisenaan organisaation osoittamana tukena, ja haluna panostaa yksilön kehittymiseen. Tätä näkemystä tukee myös Kurtessis ja kumppaneiden (2017) tutkimus. Todellinen organisaation tuki eri muodoissaan heijastelee jossain määrin organisaation kulttuuria, ja koetulla tuella, kuten esihenkilön johtamis- ja vuorovaikutustyyllillä on vaikutuksia esimerkiksi työntekijän kehittymishalukkuuteen. (Jeong ja kumppanit 2024).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat aiempaa tutkimusta laajemmin, että organisaatiossa vallitseva vuorovaikutuskulttuuri, joka edistää avointa ja jatkuvaa keskustelua, on yksi tekijä coachingin oppien siirtymisessä käytäntöön. Jatkuva vuoropuhelu coachingiin osallistuvan kanssa mahdollistaa coachingin aikana syntyneiden oivallusten esiin tuomisen ja niiden käsittelyn organisaation sisällä. Coutifaris ja Grantin (2021), ovat havainneet, että kehittymismyönteinen ilmapiiri tukee työntekijöiden halua ja kykyä soveltaa opittuja asioita käytännössä. Heidän mukaansa esihenkilöt mallintavat omalla käytöksellään avointa ja psykologisesti turvallista ympäristöä kehittymiselle, jossa muutokset ja uusien ideoiden kokeileminen nähdään

positiivisina ja organisaation kehittämistä edistävinä tekijöinä. Myös tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että organisaation vuorovaikutuskulttuuri ja kehittymismyönteinen ilmapiiri ovat edellytyksiä coachingin oppien käytäntöön ottamisessa ja niiden soveltamisessa organisaation toimintaan.

6.2 Muodolliset rakenteet ja prosessit tukevat coachingin onnistumista organisaatiossa

Coaching on tyypillisesti integroitu osaksi oppimis- koulutus- ja kehitysinterventioita, jotka ovat tyypillisesti henkilöstöhallinnon koordinoimia toimintoja (Jones ja muut 2016). Tutkimustulokset osoittavat, että coachingin onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatioissa coaching-prosessiin liittyvät eri osapuolet, kuten johtajat, esihenkilöt ja HR omaavat perustiedot coachingista menetelmänä, ja ymmärtävät coachingin hyödyt selkeästi. Haastatteluissa korostui johdonmukaisesti, että koska coachingiin osallistutaan tyypillisesti oman esihenkilön kautta, korkeampi ymmärrys coachingista voi vaikuttaa siihen, että esihenkilöt osaavat suositella coachingia oikeissa tilanteissa, joissa siitä on todellista hyötyä. Tulokset osoittavat, että ymmärrys coachingista voi mahdollistaa sen tarjoamisen myös muille kuin oma-aloitteisille kehittymishaluisille henkilöille. Lisäksi ymmärrys coachingista vahvistaa esihenkilöiden kykyä tukea coachattavia eri keinoin, ja siten edesauttaa, että coachingin opit integroituvat osaksi organisaation toimintaa.

Aiempi tutkimus tukee tätä näkemystä. Meggingsonin ja Clutterbuckin (2006) tutkimus viittaa siihen, että HR:n, johtajien ja esihenkilöiden ymmärrys ja osaaminen coachingista menetelmänä linkittyvät coachingin onnistumiseen. Milner ja muut (2020) mainitsevat tutkimuksessaan, että organisaation sisäinen coaching-osaaminen linkittyy coaching-kulttuuriin, joka edellyttää johdon vahvaa tukea, formaalia koulutusta coachingista ja yhtenäisiä coaching-käytäntöjä koko organisaatiossa. Heidän mukaansa coaching-kulttuurin keskeisiä haasteita ovat johdon vaihtelevat coaching-aidot ja epäselvyys siitä, mitä coaching-kulttuuri käytännössä tarkoittaa. Coaching-kulttuurin kehittyminen vaatii systemaattista lähestymistapaa, jossa coaching integroituu organisaation kaikille tasoille ja arvoihin.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti tutkittu coaching-kulttuuria, haastateltavien kokemukset heijastavat jossain määrin organisaation kulttuuria. Tämän tutkimuksen keskeinen löydös on, että coachingiin osallistuva toivoo yhteistä keskustelua esihenkilön kanssa, jossa coachingin lähtökohtaa ja tavoitteita voidaan yhdessä arvioida. Useissa haastatteluissa mainittiin keskustelun sisältöjen teemoiksi muun muassa tavoitteiden asettaminen ja saavuttamiseen liittyvää keskustelua, sopimista, kuinka tavoite linkittyy coachattavan työrooliin, sekä mitkä ovat organisaation vastuut, odotukset ja roolitukset coaching-prosessissa. Workplace tai Business Coaching kuvataan tyypillisesti kolmikantaluoteisena, joka sisältää coachingin käynnistymiseen sisältyvää yhteistä keskustelua tavoitteista, vastuista ja velvollisuuksista coachin, coachingiin osallistuvan ja organisaation edustajan kanssa. (Bozer & Jones 2018). Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemuksissa painottui aiempaa tutkimusta laajemmin yhteisen keskustelun tärkeys oman esihenkilön kanssa. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön merkitys coachingin tukena koetaan coachingiin osallistuvan oppimisen jatkuvana tukena.

Yksi tutkimuksen löydöksistä oli, että organisaation tarjoamilla resursseilla on merkitystä coachingin oppien siirtymisessä käytäntöön. Useissa haastatteluissa toistui, kuinka coaching-prosessin onnistumista tukevat erityisesti coaching-prosessin riittävä kesto ja jatkuvuus, työajan tarkoituksenmukainen kohdentaminen coachingiin, organisaation taloudellinen tuki coachingiin, sekä organisaation edustajan kanssa laaditut toimintasuunnitelmat, jotka mahdollistavat coachingissa opitun hyödyntämistä arjessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella coachingin onnistumisen ja lopulta oppien käyttöönottamisen kannalta keskeistä on syvemmän ymmärryksen lisääminen coachingista menetelmänä ja sen hyödyistä. Organisaatioiden on tärkeää varmistaa coachingin tasapuolinen mahdollistaminen työntekijöille, jossa menetelmän laajempi ymmärrys voi auttaa. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että coaching-prosessin merkittävä piirre on kokemus siitä, että vaikka kehittyminen on coachingissa yksilöllistä, se koetaan kuitenkin coachingiin osallistuvan ja esihenkilön

yhteisenä prosessina, jonka halutaan linkittyvän organisaation laajempiin tavoitteisiin, ja jota esihenkilö ohjaa ja tukee. Yksi keskeisistä löydöksistä on se, että yksilölähtöinen keskustelu, jossa selkeytetään tavoitteet ja niiden linkittyminen organisaation tavoitteisiin, on yksi keino lisätä coachingin tuloksellisuutta ja sitä kautta coachingin oppien soveltamista organisaation toiminnassa.

6.3 Esihenkilön tuen vaikutukset coaching-prosessin lopputuloksiin

Tämän tutkimuksen toinen tavoite oli selvittää organisaation tarjoaman tuen merkitystä coaching-prosessiin osallistuville, sekä näiden tukitoimien vaikutusta coachingin lopputuloksiin.

Tutkimustulokset viittaavat siihen, että erityisesti esihenkilöiden ja johdon roolia coachingin tukemisessa pidetään keskeisenä. Esihenkilön aito kiinnostus, tuki koko coaching-prosessin aikana, sekä rooli oppimisen mahdollistajana vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka tehokkaasti coachingin opit integroituvat organisaation toimintaan

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että esihenkilön tuella on vaikutusta erityisesti silloin, kun työntekijä kehittää itseään. (Awoniyi 2002). Kirwan ja Birchall (2006) tutkimus osoittaa, että työympäristöstä ja erityisesti esihenkilötä saatu tuki edistävät työntekijän halua soveltaa oppimaansa käytännössä. Baronin ja Morinin (2010) tutkimus toteaa, että työympäristön ja organisaation tarjoama sosiaalinen ja rakenteellinen tuki liittyvät siihen, kuinka hyvin coachingiin osallistuvat soveltavat coachingissa oppimaansa työssään. Tämä tapahtuu erityisesti tunnesiteen kautta, johon esihenkilön tuki vaikuttaa. Toisessa tutkimuksessaan Baroni ja Morinin (2009) tutkimus osoittaa esihenkilöiden tarjoaman tuen vaikuttavan coachin ja coachingiin osallistuvan työskentelyliittoon monin tavoin.

Tämän tutkimuksen havainnot tukevat hyvin aiempaa tutkimusta. Aiempaa tutkimusta selkeämmin tämän tutkimuksen tuloksissa korostui, mitä koetulla tuella tarkoitetaan käytännössä. Esimerkiksi esihenkilön osoittaman kiinnostuksen merkitys, jota

esihenkilön odotetaan osoittavan osallistumalla aktiivisesti coaching-prosessiin vuorovaikuttamalla coachattavan kanssa coaching-tapaamisten välillä. Esihenkilön osoittama kiinnostus koettiin tässä tutkimuksessa vahvistavan coachattavan prosessissa saamiaan oivalluksia, ja mahdollistavan coachingissa opitun kokeilemista työssä. Toisaalta kiinnostuksen puuttuminen koettiin siten, että coachingiin osallistuva jää yksin tai coaching-prosessi koettiin irrallisena organisaation muusta toiminnasta, mikä koettiin liittyvän oppimiseen heikentävänä tekijänä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat lisäksi, että esihenkilön osoittama aktiivinen tuki oli tärkeä tekijä osallistujan motivaation ja itseluottamuksen kehittämisessä. Esihenkilön tuki vahvisti haastateltavien kokemusta siitä, että he kehittyvät coachingissa oikeaan suuntaan. Myös aiempi tutkimus vahvistaa tätä löydöstä. Switzerin ja kumppaneiden (2005) tutkimus osoittaa, että esihenkilöiden tuki vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden koulutusta edeltävään motivaatioon. Baronin ja Morinin tutkimus (2010) toteaa, että organisaatiosta coaching-prosessin aikana saatava tuki vahvistaa coachingiin osallistuvan minäpystyvyyttä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli coachingin vaikutusten syventämisessä erityisesti coaching-tapaamisten ulkopuolella. Tämä tutkimus osoitti aiempaa tutkimusta vahvemmin, että oman oppimisen ja kehittymisen reflektointi organisaation edustajan kanssa nähtiin tärkeänä elementtinä, joka tukee coachingin oppien käytännön soveltamista ja niiden syvempää omaksumista. Toisaalta tutkimuksessa tuli esille, että kynnys avoimeen keskusteluun coaching-prosessin sisällöstä tekijänä, joka esti coachingin oppien käyttöön ottamista. Näiden havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että vuorovaikutus ja reflektointi oman esihenkilön tai coachingin tilaajan kanssa coaching-tapaamisten välillä ovat keskeisiä tekijöitä ylipäätään coachingin onnistumisessa ja oppien tehokkaassa soveltamisessa.

6.4 Coachingiin osallistuvan yksilöllisten valmiuksien tukeminen

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat johdonmukaisesti motivaation ja itseohjautuvuuden keskeiseen roolin coachingin onnistumisessa sekä coachingissa opitun hyödyntämisessä organisaatiossa. Coachingiin osallistuvien yksilöllisten valmiuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen koettiin olevan edellytys coaching-prosessin onnistumiselle.

Middleton (2024) ja muut ovat tuoneet esiin tutkimuksessaan coachingiin osallistuvan yksilölliset valmiudet olla coachattavana tai ohjattavana. Englanninkielinen tutkimus käyttää tästä termiä 'coachability' ja olen kääntänyt sen tässä tutkimuksessa sanaksi valmennettavuus. Aiemman tutkimuksen mukaan valmennettavuuden ulottuvuuksien ymmärtämisellä voidaan vaikuttaa coachingin tuloksellisuuteen. Myös Colquitt (2000) ja muut ovat tutkineet samaa kouluttautumiskontekstissa, johon coaching-interventio voidaan rinnastaa. Heidän mukaansa monet yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus, saavutusmotivaatio ja organisaation tuki vaikuttavat koulutuksen onnistumiseen ja lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen havainnot vahvistavat aiempaa tutkimusta valmennettavuudesta. Aineistosta nousi esiin käsitteinä oman kehittymismotivaation tunnistaminen, itseohjautuvuus sekä avoimuus oman oppimisen tunnistamisessa. Middleton (2024) ja muut mainitsevat tutkimuksessaan viisi valmennettavuuden ulottuvuutta: kasvusuuntautuneisuus, avoimuus kehittymiselle, haavoittuvuus, tietoisuus ja ulkopuolinen tuki. Aiemppaa tutkimusta vahvemmin tässä tutkimuksessa nousi esiin coachingiin osallistuvan kyvykkyys reflektoida. Middleton (2024) ja muut mainitsevat tutkimuksessaan valmennettavan itsetietoisuuden, joka sivuaa reflektiokykyä. Tutkimuksen havaintona on myös epävarmuuden sietokyky, joka sivuaa Middletonin (2024) ja muiden havaintoa haavoittuvuudesta. Tutkimuksessa epävarmuuden sietokyvyn katsottiin kuuluvan osaksi coaching-prosessia, esimerkiksi itsensä tunnustamisena keskeneräisenä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että coachingin onnistuminen ja coachingin oppien käyttöön ottaminen edellyttää henkilökohtaista tahtotilaa ja halua oppia uutta sekä kykyä reflektoida omaa toimintaa ja oppimisprosessia. Kehittymismotivaation lisäksi korostui, että coachingin vaikutukset voivat syventyä vain, jos yksilö on avoin muutokselle ja valmis kohtaamaan siihen liittyvää epävarmuutta.

6.5 Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys

On tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen tuloksiin liittyy useita rajoituksia, jotka on otettava huomioon arvioitaessa tulosten luotettavuutta ja yleistettävyttä. Tutkimuksen otoskoko on vain seitsemän henkilöä, joka tarkoittaa sitä, että tuloksista ei voida tehdä laajempia johtopäätöksiä. Näin ollen tulosten yleistettävyys on rajallinen.

Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät saattavat vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Metodologiset valinnat, kuten yksittäiset haastattelut, voivat tuottaa vain osittaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Monipuolisempi lähestymistapa, kuten päiväkirjatutkimuksen ja haastatteluiden yhdistelmä, olisi voinut tarjota syvällisemmän ja monipuolisemman näkemyksen aiheeseen, mikä puolestaan olisi voinut parantaa tulosten luotettavuutta.

Yleistettävyiden arviointia vaikeuttaa myös organisaatioiden vaihteleva tapa määritellä ja ymmärtää, mitä coaching tarkoittaa organisaation vakiintuneena kehittämismenetelmänä. Organisaatioiden erilaiset näkemykset ja käytännöt voivat vaikuttaa siihen, miten coaching integroidaan osaksi toimintaa, millaista tukea siihen osallistuville tarjotaan ja kuinka menetelmän vaikutuksia arvioidaan. Näin ollen tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella ennen kaikkea tapauskohtaisina esimerkkeinä, jotka tuovat esiin uusia kysymyksiä ja näkökulmia aiheeseen liittyen.

Lisäksi haastateltujen näkökulmat havainnollistavat, kuinka coachingin oppien käytäntöön ottaminen riippuu paitsi organisaation tarjoamista resursseista ja tuesta, myös yksilöllisistä kokemuksista ja tulkinnoista. Haastateltavat korostivat organisaation

sisäisten käytäntöjen, kuten esihenkilön tuen ja jatkuvan aktiivisen vuorovaikutuksen merkitystä olevan tärkeä osa coachingin tukemista, mutta heidän kokemuksissaan ilmeni myös eroja siinä, miten he kokivat tuen ja sen vaikutukset coachingin lopputuloksiin. Tämä yksilöllinen vaihtelu havainnollistaa, kuinka coaching, mutta myös coachingin tukeminen ulkopuolelta tapahtuu aina yksittäisessä hetkessä ja nämä hetket voivat heijastua yksilön kokemuksiin eri tavoin riippuen siitä, kuinka hyvin organisaation tarjoamat tukitoimet vastaavat yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia.

Rajoitteena tutkimuksessa oli myös se, että joidenkin haastateltavien coaching-prosessista oli kulunut jo pidempi aika, joka saattaa vaikuttaa heidän kykyynsä muistaa prosessin yksityiskohtia ja arvioida siihen liittyviä tapahtumia. Ajan kulumisen voi heikentää muistikuvien luotettavuutta ja johtaa siihen, että kokemukset värittyvät esimerkiksi myöhempien työelämän kokemusten kautta. Näin ollen haastattelutulokset on syytä tulkita muistin ja kokemusten subjektiivisuuden liittyvät rajoitukset huomioiden.

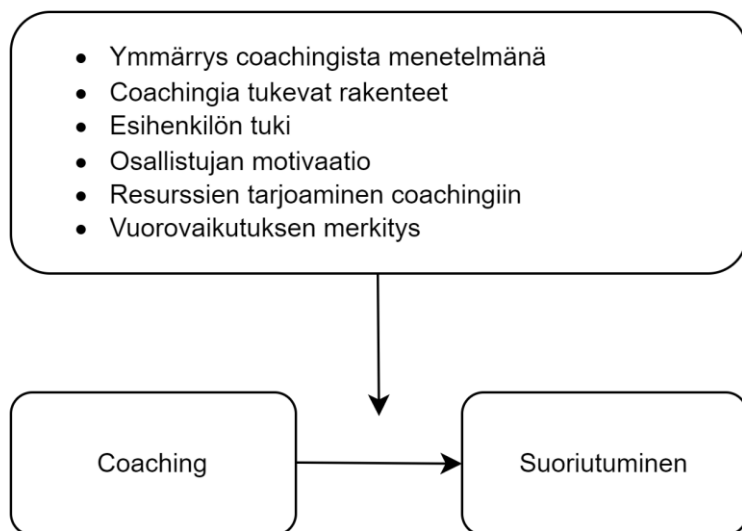
6.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että coachingin oppien siirtyminen käytäntöön on moniulotteinen kokonaisuus, jonka tukemisessa organisaatiolla on keskeinen rooli. Tutkimus vahvisti, että organisaation osallistuminen coaching-prosessin tukemiseen on monin tavoin coachingin onnistumisen tukemista ja coachingissa opitun mahdollistamista arjessa.

Tutkimuksen tulokset tuovat uusia näkökulmia siihen, miten organisaatio voi vaikuttaa coachingin onnistumiseen, tukemiseen ja lopulta oppien hyödyntämiseen. Tulokset tarjoavat hyvän perustan myös jatkotutkimuksille.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa esimerkiksi selvittämällä tuloksissa mainittujen osa-alueiden vaikutusta coachingin tuloksellisuuteen: oppimiseen, kehittymiseen ja lopulta työssä suoriutumiseen (kuvio 6).

Jatkotutkimuksessa voitaisiin kehittää esimerkiksi kyselypohjaisia mittareita arvioimaan esihenkilön tuen, vuorovaikutuksen laadun, osallistujan motivaation sekä coachingia tukevien rakenteiden vaikutusta coachingin tuloksellisuuteen, oppimiseen tai suoriutumiseen.



Kuvio 6. Esimerkki jatkotutkimuksesta

Koska tässä tutkimuksessa otanta jäi melko pieneksi ja haastateltavat edustivat monia toimialoja ja tehtävänimikkeitä, jatkotutkimus voisi myös kohdentua esimerkiksi johonkin tiettyyn toimialaan ja rajautua johonkin tiettyyn työtehtävään. Näillä rajauksilla voitaisiin tutkia kohdennetummin, kuinka organisaation tuki vaikuttaa coaching-prosessin lopputuloksiin.

Jatkotutkimus voisi myös tarkastella esimerkiksi millaiset esihenkilön käyttäytymisen piirteet koetaan sellaisiksi, jotka henkilö kokee tueksi hänen osallistuessaan coachingiin. Jatkotutkimus voisi kohdistua myös esimerkiksi coachingin onnistumista tukevien organisaation rakenteiden ja prosessien tarkempaan tutkimiseen, tai coachingiin osallistuvan ja organisaation edustajan, kuten esihenkilön välisen vuorovaikutussuhteen tutkimiseen.

Lähteet

Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 2016. E-kirja. Noudettu 30.11.2024 lähteestä www.vastapaino.fi

Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>

Awoniyi, E. A., Griego, O. V., & Morgan, G. A. (2002). Person-environment fit and transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 25–35. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2419.00147>

Bachkirova, T., Spence. G. & Drake, D. Introduction. Teoksessa Bachkirova, T., Spence. G. & Drake, D. (2017). *The SAGE handbook of coaching* (s.1–20). Sage Publications Ltd.

Bachkirova, T., Cox,E.,Clutterbuck, D. 2014. Introduction. Teoksessa Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching* (s. 1–18). SAGE Publications Ltd.

Baron, L. and Morin, L. (2009), The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20: 85-106. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>

Baron, L. and Morin, L. (2010), The impact of executive coaching on self - efficacy related to management soft - skills, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 18-38. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01437731011010362>

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>

Cannon-Bowers, Janis & Bowers, Clint & Carlson, Catherine & Doherty, Shannon & Evans, Jocelyne & Hall, Julie. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166>

Colquitt, J., LePine, J. & Noe, R. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *The Journal of applied psychology*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.5.678>

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching*. SAGE.

Coutifaris, C. G. V., & Grant, A. M. (2022). Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety. *Organization Science*, 33(4), 1574–1598. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1498>

De Haan, E., Molyn, J., & Nilsson, V. O. (2020). New findings on the effectiveness of the coaching relationship: Time to think differently about active ingredients? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 155–167. <https://doi.org/10.1037/cpb0000175>

De Haan, E. & Nilsson, V. (2023). What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? A Meta-Analysis Based Only on Randomized Controlled Trials. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>

Drake, D., Pritchard, J. (2017). Coaching for Organisation Development. Teoksessa Bachkirova, T., Spence, G. & Drake, D. (2017). The SAGE handbook of coaching (s.159175–20). Sage Publications Ltd.

Dweck, C. S. (2008). *Mindset: the new psychology of success*. Ballantine Books trade pbk. ed. New York, Ballantine Books.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. - References - Scientific Research Publishing.

Eisenberger, R., Shanock, L. & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 7. 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Ely, K., Boyce, L.a., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., Whyman, W. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *Leadersh Q* 2010; 21: 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Grant, A. (2001). Towards psychology coaching. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta: https://www.researchgate.net/profile/Anthony-Grant-4/publication/228598134_Towards_a_psychology_of_coaching/links/54c81fa70cf238bb7d0d9949/Towards-a-psychology-of-coaching.pdf

Grant, A. M. (2011). Developing an agenda for teaching coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 84–99.

Grant, A. M. (2012b). ROI is a poor measure of coaching success: Towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74–85.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17521882.2012.672438>

Grant, A., (2017) The third ‘generation’ of workplace coaching: creating a culture of quality conversations, *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>

Grover S., Furnham A. (2016) Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7): e0159137. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., Sinivuori, E., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Jyväskylän Yliopisto. (2024). Menetelmäpolku. Noudettu 24.9.2024 osoitteesta: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Jeong, J., Lee, J., & Kim, B. (2024). The relationship between high-performance work system and knowledge sharing behavior via perceived organizational support: The moderating role of coaching leadership. *Current Psychology*, 43(27), 23082–23102.
<https://doi.org/10.1007/s12144-024-06051-z>

ICF Finland 2024. Noudettu 24.9.2024 osoitteesta: <https://www.icffinland.fi/tietoa-coachingista/coachingin-hyodyt>

International Coaching Federation. (2023) Professional Coaching Continues Global Expansion. Noudettu 15.12.2024 osoitteesta:

<https://coachingfederation.org/blog/professional-coaching-continues-global-expansion>

Kirwan, C. and Birchall, D. (2006), Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10: 252-268. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2006.00259.x>

Kruger, F. & Terblanche, N.H.D (2024) Working Alliance Theory in Workplace Coaching: A Pilot Study Exploring the Missing Role of the Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science* 2024 60:2, 310-332. <https://doi.org/10.1177/00218863221136125>

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Lane, D., Stelter, R. & Stout-Rostron, S. (2014). The Future of Coaching as a Profession. Teoksessa Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D., *The Complete Handbook of Coaching*, s. 377-390. Sage Publications.

Levinson, H. (1965) Reciprocation: The Relation between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 400-415.

<http://dx.doi.org/10.2307/2391032>

Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183. <https://doi.org/10.1177/1523422313520474>

Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006). Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 232–237. <https://doi.org/10.1108/00197850610677670>

Middleton, E. D., Zajac, S. A., Cavanaugh, K. J., Westmoreland, K., Brown, R. P., Brent Smith, D., ... Holladay, C. L. (2024). Assessing workplace coachability: a multi-study approach to design and validation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/17521882.2024.2367425>

Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Zajac, S. A., Brown, R. P., Smith, B., & Holladay, C. (2021). On coachability: How practitioners determine whether someone can be coached. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 8, 1–16.

Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254. <https://doi.org/10.1177/0021886320905126>

Molyn, J., de Haan, E., van der Veen, R., & Gray, D. E. (2022). The impact of common factors on coaching outcomes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 15(2), 214–227. <https://doi.org/10.1080/17521882.2021.1958889>

Nieminen, L., Denison, D.R, Biermeier-Hanson, B., Heinz-Oehler, K. (2015). Organizational Culture and Coaching. In: Greif, S., Möller, H., Scholl, W. (eds) *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_86-1

Nyimbili F. and Nyimbili L. (2024) Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies, *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: English Lang., Teaching, Literature, Linguistics & Communication*, 5(1),90-99. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0419>

Rosinski, P. (2011). Global Coaching for Organizational Development. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 49-66.

Parppei, R. (2008). *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. [Doctoral Thesis, Teknillinen korkeakoulu]. Teknillinen korkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-22-9307-0>

Passmore J., Evans-Krimme R. (2021) The Future of Coaching: A Conceptual Framework for the Coaching Sector From Personal Craft to Scientific Process and the Implications for Practice and Research. *Front. Psychol.* 12:715228. <https://doi:10.3389/fpsyg.2021.715228>

Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17521882.2011.596484>

Passmore, J. & Lai, Y. (2020). Coaching Psychology: Exploring Definitions and Research Contribution to Practice. *Teoksessa Passmore, J., & Tee, D. (2020). Coaching Researched.* <https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch1>

Tee, D., Misra, K., Roderique-Davies, G., & Shearer, D. (2022). A systematic review of coaching client characteristics. *International Coaching Psychology Review*, 17(1), 50-74. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2022.17.1.50>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja: noudettu 31.7. osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business Psychology*, 26, 135- 145. <https://doi:10.1007/s10869-011-9216-7>

Switzer, K., Nagy, M., Mullins, M. & Mullins, E. (2005). The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer. *Applied HRM Research*. 10. 21-34.

Liitteet

Liite 1. Aineiston datastrukturi

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
"Coaching koetaan jotenkin pelottavaksi ja vaikeaksi.. Se ehkä luo sellaista mielikuvaa, että että ei ole aikaa tai uskallusta lähteä sille avautumaan mahdollisuudelle."	Coachingin tarpeen ymmärtäminen ja osallistumiskynnyksen madaltaminen"	Coachingin merkityksen ja menetelmän ymmärryksen lisääminen organisaatiossa	Coaching-prosessin onnistuminen
"mitä varten coachingiin ja ylipäättään kannattaa lähteä. On tosi tärkeää, että coachattava ymmärtää minkälaiseen prosessiin on lähdössä ja että motivaatio on kunnossa."	Tietoisuus coachingista menetelmänä		
Monta asiaa...ensin selkeyttämällä että mitä se coachaus on, ja mitä sillä on mahdollisuus saavuttaa, sillä voi olla, jotta se nähdään hyvänä tapana."	Ymmärrys coachingin hyödyistä		
"Ehkä [organisaation edustajan kanssa] olisi voinut keskustella kuitenkin siitä, että mitkä ovat ne omat intressit osallistua ja miten ne linkittyvät siihen organisaatioon, tavallaan strategiaan tai siihen, mitä minulta odotetaan että nythän minulla ei ollut tavallaan mitään tietoa siitä, mitä itseasiassa se, mitä siellä coachingissa tapahtuu, liittyy organisaatioon isoon kuvaan, ja miten sen odotetaan näkyvän mun omassa työssä. Sain aikalailla mestaroida itse. "	Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen	Organisaation coachingin onnistumista tukevat rakenteet ja prosessit	
"No jos ajatellaan sitä, että se oli työnantajan kustantamaa ajallisesti ja rahallisesti, niin se olisi voinut Jäntevämmin fokuoitua siihen työrooliin, Ja sen siinä tarvittaviin tarkennuksiin tai muutoksiin. Että nyt sitä kun se jäi minulle tavallaan niin vapaaksi, niin siitä tuli ehkä vähän sitten niinkuin laajempi.	Tavoitteen linkittyminen coachattavan työrooliin		

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
<p>Tuodaan [coaching] lähemmäksi, tuodaan tutummaksi, lisätään ymmärrystä. Ja sen jälkeen selkee prosessi, selkeet odotukset, selkeet roolitukset. Kuka on vastuussa mistäkin siinä coachausprosessissa.</p>	<p>Organisaation rakenteet, vastuut, odotukset ja roolitukset coaching-prosessissa</p>		
<p>Se on jäänyt siihen, että tässä ole hyvä, tämä on sinulle. Mutta ei ole ollut kiinnostusta sitten kysellä jälkikäteen, että onko jotakin sellaisia oivalluksia, missä voin tukea..? ... Siihen ei palattu eikä ole kysytty että, nyt jos oot jotain siellä oivaltanut missä mä voin olla tukena, niin kerro niin nyt lähdetään viemään niitä eteenpäin. Eli se on jäänyt kuitenkin ehkä vähän irralliseksi tukitoimenpiteeksi."</p>	<p>Esihenkilön aidon kiinnostuksen merkitys</p>	<p>Johdon ja esihenkilöiden aktiivinen rooli coachingin tukemisessa ja onnistumisessa</p>	
<p>"Kun esihenkilö tuki prosessia, niin kyllä se oma motivaatio syveni entisestään ja sellainen itseluottamus ja varmuus... Sillä tavalla tunne siitä, että ollaan oikealla polulla. Samanaikaisesti kyllä syntyi se tunne, kun tässä ammatissa se vaan on niin tässä roolissa, että aina kun koit jotakin hyvää, itse, miksi et monistaisi sitä, se syntyy välittömästi."</p>	<p>Esihenkilön tuki prosessissa</p>		
<p>...että millä tavalla esihenkilö on, kun ajatellaan, että kolmikannassa käydään ensin tavoite selkeäksi ja sitten siellä välillä, että aina jotenkin huomioi sen, että mikä on esihenkilön rooli tässä asiassa, koska esihenkilöhän mahdollistaa niitä asioita kuitenkin siitä eteenpäin. Tai ehkä sinne käytäntöön vielä</p>	<p>Esihenkilön rooli mahdollistajana</p>		

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
<p>enemmän minusta esihenkilön tehtävä on mahdollistaja joka tapauksessa."</p>			
<p>Ajattelin, että se on vahvasti esihenkilötontilla, koska usein käy niin kuin äsken sanoit niinku munkin tapauksessa, mä olen muutenkin innostunut kehittää ja kouluttaa ja kaikkea tällaista itseni suhteen sitten on ihmisiä, joilla saattaisi olla halu mutta ei rohkeutta uskallusta jaksamistakaan välttämättä, mutta potentiaalia voisi olla, niin kyllä mä ajattelin että se olisi oikeastaan esihenkilön ainakin on nähtävä se, että tässä voisi olla ainesta ainakin kokeilla tätä yhteistyössä...ei se voi pelkästään perustua vapaaehtoisuuteen ja siihen, että ne aina pääsee, jotka ovat jo valmiiksi valmennettavia ja halukkaita etenemään, koska olen ihan varma, että pinnan alla on myös niitä joilla olisi se kyky ja tahtokin varmaan mutta se ei ole näkyvässä, tai ei ole ehkä tullut koskaan edes ajatelleeksi, että tähän voisi koskea, minuakin..."</p>	<p>Esihenkilön rooli mahdollistajana</p>		
<p>Mielestäni iso asia tietenk on oma tahtotila ja halu kokeilla ja oppia uutta ja laittaa itseänsä pohtimaan sitä omaa tekemistä... se vaatii avoimuutta, sitten sitä, että altistaa itsetutkiskelulle, itsereflektiolle itsensä on tosi tärkeässä roolissa." "Se henkilökohtainen motivaatio on kyllä tosi tärkeä asia. En voi muuta kuin korostaa sitä koko ajan. Sitten tietenk se että ihan kaikilla tasolla, että täytyy olla jonkinlainen uudistumisen halu ja innostus, ja</p>	<p>Oman kehittymismotivaation tunnistaminen</p>	<p>Coachingiin osallistuvan motivaatio ja itseohjautuvuus</p>	

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
<p>epävarmuuden sieto että mä joudun katsomaan peiliin sitten tai mä pääsen kattoon peiliin: onko se pakotettu, että joku muu antaa sen, vai mä haluaisin kattoon sitä peiliä."</p>			
<p>"kolmikanta olisi voinut johtaa siihen, että oma motivaatio olisi heikentynyt, jos ne tavoitteet tekemiset olis tullut minun oman tahtotilani ja tarpeen ulkopuolelta. Sehän on erittäin herkkä keskustelu se kolmikantakeskustelu, jotta siinä se coachattava pääsee vaikuttamaan mahdollisimman paljon tavoitteeseen."</p>	<p>Itseohjautuvuus kehittämisessä</p>		
<p>"Varmasti semmoisella aktiivisuudella. Ja sitten ehkä se jatkuvuus näkisin, että olisi se tärkeintä. Ei se, että otetaan joku tällainen coachinghetki-päivä, ja sitten tavallaan annetaan tai luotetaan siihen, että opit menee perille ja ihmiset oivaltaa itsestään Paljon ja hyödyntää niitä. sitten jollain tavalla ajan päästä, palattaisiin niihin opittuihin, ja juuri kerrotaan semmoinen nimenomaan, että ei ei pidettäisi sitä Semmoisena trendiajatuksena, mikä nyt pitäisi ottaa organisaatiossa vai aidosti vietäis se siihen. Vaikka organisaation strategiaan johtamisen välineeksi, että se olisi aidosti läsnä ja pikkuhiljaa, se juurtuisi organisaatiokulttuuriin."</p>	<p>Coaching-prosessin riittävä kesto ja jatkuvuus</p>	<p>Resurssien tarjoaminen coachingiin</p>	

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
"esihenkilö puolsi halukuuttani coachingiin. Coachingiin piti itse hakea, niin laitoin sen hakemuksen, niin sain puollon siihen. Ja sen jälkeen, esihenkilö ei ole näkynyt koko prosessista millä tavalla."	Työajan käyttö coachingiin		
"Sain omasta tiimistä että esihenkilöiltä hyvää tukea, tosi vahvaa taloudellista tukea siis aika arvokasta valmennusta. Se meillä oli hyvä tilanne, että työnantaja maksoi coachingin prosessin kaiken kaikkiaan."	Taloudelliset resurssit coachingiin		
Haastateltava 1 "..mahdollistetaan ylipäättään se, coachaus. Annetaan se palaute että uskotaan sinuun ja haluamme satsata näitä tosi kortilla olevia tunteja sinuun, koska me nähdään sussa... ja se että sitten, kun siellä coachauksessa löytyy niitä actioneita mitä on hyvä tehdä, jotta pääsee niihin omaan tavoiteisiinsa, niin nekin mahdollistetaan siellä arjessa. Löydetään niitä projekteja, löydetään niitä koulutuksia ja löydetään niitä mahdollisuuksia ottaa lisää vastuuta ja kehittyä, mikä ikinä se onkaan kyseisen henkilön tarve."	Toimintasuunnitelmien tekeminen		
Haastateltava 3 "Avoimella keskustelulla, ihmisläheisellä keskustelulla, tarpeiden tunnistamisella. Miten sen toimenkuvan ja roolin vaatimukset ja odotukset kohtaa yksilön ajatukset, ja ihan puhtaat substanssiosaamiset.	Jatkuvaa kehittymistä tukeva vuoropuhelu	Organisaation vuorovaikutus-kulttuurin merkitys	
Haastateltava 2 "Koen, että meillä on hyvinkin semmoinen oppimisen ja osaamisen kehittäminen kehittämiseen, siis sellainen ohjaava mutta kannustava ilmapiiri... niin tää on on selkeästikin semmoinen että coachingiin ja valmentavaan johtamiseen, yritetään panostaa ja rohkaistaan.. Ja se näkyy	Organisaation kehittymismyönteinen ilmapiiri		

Sitaatti aineistosta	1. tason teemat	2. tason teemat	Koontiulottuvuus
omasta mielestäni aika monella tasolla."			
Haastateltava 4 "En ole muuten aikaisemmin ajatellut tätä miten sitä coachingin oppeja voidaan hyödyntää avoimesti koska se on hyvin henkilökohtaista, niin siinä tulee ehkä vähän dilemma siitä sitä voisi hyödyntää laajemminkin organisaatiossa, mutta jollakin tavalla, oppien näkökulmasta ja semmoisen oivallusten näkökulmasta, niin sehän on iso potentiaali, mikä jää hyödyntämättä."	Kynnys avoimeen keskusteluun	Vuorovaikutuksen merkitys osana coachingin tukemista ja oppien käyttöönottamista	
Haastateltava 5: Jotenkin sitä opin jakamista ja oivallusten jakamista. Se olisi yksi konkreettinen asia, että lisää avoimuutta, jossa sitä voitaisiin käydä. Sitten kun se olisi yleinen toimintatapa, niin siinä kohtaa jakaa niitä oivalluksia ja oppeja., joka hyödyttäs kaikkia ja herättäisi ajatuksia.	Mahdollisuus oman oppimisen kehittymisen reflektointiin organisaation edustajan kanssa		