



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla - Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anna-Kaisa Lehtinen
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa**Tutkimuksen tavoitteet**

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään, mitä valmennettavat kokevat oppineensa Leadership-valmennusohjelman myötä, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut heidän tapaansa toimia ja miten nämä lopulta ilmenevät hyötyjen tasolla. Tutkimus pyrkii myös lisäämään ymmärrystä coachingin ja valmentavan otteen vaikuttavuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä, joita valmennusohjelman avulla voidaan saavuttaa. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointia lähestytään Donald Kirkpatrickin (1998) määrittämän mallin kautta, jossa vaikuttavuus jaetaan neljälle tasolle: reaktioon, oppimiseen, tapaan toimia ja hyötyihin. Lisäksi tutkimus pyrkii esittämään näkemyksen siitä, millainen merkitys kohdeyrityksessä toteutetuilla kolmella valmennusohjelmalla on valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation tapaan toimia.

Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Tutkimus on tehty toimeksiantoa valmennusohjelmat toteuttaneelle yritykselle. Tutkimuksen kohteena oleva asiantuntijaorganisaatio esiintyy nimettömänä. Aineisto koostuu kahdeksan Leadership-valmennusohjelman osallistujan sekä HR Managerin haastatteluista. Tutkimuksen aineiston keruussa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua eli niin sanottua teemahaastattelua. Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuussa 2010. Aineisto on analysoitu tutkimuksen teoreettiseen viitekehyksen Kirkpatrickin mallin pohjalta keskittyen kolmen tason oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen arviointiin.

Tutkimuksen tulokset

Leadership-valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien oppimiseen ja tapaan toimia moniulotteisesti. Valmennettavat kokevat oppineensa valmentavaan otteeseen liittyviä taitoja, kuten ratkaisukeskeisyyttä ja palautteen antamista. Muutokset tavassa toimia näkyvät vahvasti yksilöllisellä tasolla ja vaihtelevasti tiimin toiminnassa sekä asiakasrajapinnassa. Valmennusohjelmien tavoitteena on ollut osallistujien kehittyminen ihmisten johtamisessa, jossa on onnistuttu varsin hyvin tutkimustulosten perusteella. Lisäksi merkittävä tutkimuksen löydös on se, kuinka vahvasti valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien itsetuntemukseen. Valmentavan otteen vahvistuessa organisaatioon voidaan luoda coaching-kulttuuria. Tutkimuksessa esitetään, että valmennusohjelmien myötä voidaan saavuttaa valmentamiseen pohjautuva organisaatiokulttuuri muun muassa mahdollistamalla säännöllinen coaching-taitojen harjoittelu ja sisällyttämällä valmentava ote työnjohdon ydinosaamisiin.

Avainsanat

Valmentava ote, coaching, coaching-kulttuuri, valmennuksen vaikuttavuus, oppiminen, tapa toimia

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
1.1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄ	4
1.2	TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA LÄHTEET	5
1.3	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	7
2	COACHING JA VALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS.....	8
2.1	COACHINGIN MONINAISET MÄÄRITELMÄT	8
2.2	COACHINGIN KESKEISIMMÄT TEEMAT	11
2.3	COACHING ASEMOITUNA LÄHIMENETELMIIN	14
2.4	COACHING-KULTTUURI.....	17
2.4.1	Coachingin eri muodot.....	18
2.4.2	Coaching-kulttuurin luominen	20
2.4.3	Coaching-kulttuurin luomisen malli.....	23
2.5	VALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS	24
2.5.1	Valmennuksen vaikuttavuuden määrittäminen	25
2.5.2	Valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus	27
2.5.3	Coachingin vaikuttavuus	28
2.5.4	360 asteen palaute osana valmennusohjelmaa	30
2.6	KIRKPATRICKIN MALLI	32
2.6.1	Vaikuttavuuden arviointi Kirkpatrickin mallin mukaan	34
2.7	YHTEENVETO	37
3	METODOLOGIA.....	39
3.1	TEEMAHAASTATTELU TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	39
3.2	HAASTATELTAVIEN VALINTA.....	40
3.3	HAASTATTELUJEN TOTEUTUS.....	42
3.4	AINEISTON ANALYSOINTI.....	43
3.5	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	45
4	CASE: VALMENNUSOHJELMAN VAIKUTTAVUUS TUTKITTAVASSA ORGANISAATIOSSA.....	48
4.1	TUTKIMUSKOHTEEN ESITTELY	48
4.1.1	Valmennusohjelman lähtökohdat.....	48
4.1.2	Valmennusohjelman vaikuttavuuden arviointi.....	50
4.2	OPPIMINEN	52
4.2.1	Valmentava ote.....	53
4.2.2	Itsensä johtaminen.....	54
4.3	TAPA TOIMIA	56

4.3.1	Valmentava ote.....	57
4.3.2	Palautteen antaminen.....	60
4.3.3	Tiimin toiminnan kehittäminen.....	65
4.3.4	Itsensä johtaminen.....	67
4.4	HYÖDYT	69
4.4.1	Johtamistaitojen kehittyminen.....	70
4.4.2	Itsetuntemuksen vahvistuminen	71
4.4.3	Parantunut yhteistyö asiakkaan kanssa.....	72
4.5	VALMENNUSOHJELMAN ANNIN VIEMINEN ARKEEN	75
4.6	VALMENTAVAN OTTEEN JUURUTTAMINEN ORGANISAATIOKULTTUURIIN	77
4.6.1	Coaching-taitojen harjoittelu ja ylläpitäminen.....	79
4.6.2	Valmentavan otteen periaatteet muille tutuksi	82
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	85
	LÄHTEET	97
	LIITTEET	102
	LIITE 1. HAASTATELURUNKO VALMENNETTAVILLE	102
	LIITE 2. HAASTATELURUNKO HR MANAGERILLE.....	104
	LIITE 3. SÄHKÖPOSTIViesti HAASTATELTAVILLE	105

LUETTELO KUVISTA

Kuva 1. Coachingin eri muodot	18
Kuva 2. Valmennuksen sykli	25
Kuva 3. Coachingin vaikuttavuuden arviointi Kirkpatrickin mallin mukaisesti	30
Kuva 4. Valmennuksen vaikuttavuuden tasot Kirkpatrickin (1998) mallia mukaillen.....	37

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Coaching ja lähimenetelmät	17
Taulukko 2. Coaching-kulttuurin luomisen keinot	24
Taulukko 3. Valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus	28
Taulukko 4. Valmennuksen vaikuttavuus oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla	74

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yrityksillä on valittavanaan joukko erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä, jotka vaihtelevat tausta-ajatuksiltaan ja lähtökohdiltaan. Johtamistaidon opiston (2007) tutkimuksen mukaan organisaatioiden henkilöstöjohto koki coachingin kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että niin sanotut ohjaukselliset menetelmät, jotka perustuvat yksilölähtöiseen henkilökohtaiseen valmentamiseen ovat kasvattamassa voimakkaasti suosiotaan kehittämisen välineinä. Coachingin suosion kasvu on seurausta työelämän muuttuneisiin tarpeisiin. Yritysmailmassa muutoksen vauhti on kiihkeä ja työelämän tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Liiketoimintastrategiat, jotka olivat tehokkaita viisi vuotta sitten, eivät välttämättä ole tänä päivänä järkeviä. Coachingin ja sitoutumisen kulttuurit ovat korvanneet aikaisemmat käskemisen ja kontrollin suuntauksat. (mm. Joo 2005; Kets de Vries 2006)

Erilaiset valmennusohjelmat, joilla tavoitellaan osallistujien ammatillista kehittymistä saattavat usein jäädä vain toteutuksen asteelle, eikä valmennuksen jälkeen sen kummemmin arvioida saavutettiinko valmennukselle asetetut tavoitteet. Huolimatta siitä, että valmennuksen arviointi on ensiarvoisen tärkeää sen menestyksen kannalta. Valmennuksen vaikuttavuutta ja sen yhteyttä organisaation tulokseen on usein vaikea määrittää. (mm. Kaufman & Keller 1994; Santos & Stuart 2003; Altarawneh 2009) Lisäksi Antonacopoulou (1999) toteaa, että yksilöiden näkökulmaa valmennuksen myötä tapahtuvalle oppimiselle on suhteellisen vähän tutkittu. Siten epäselväksi jää se, kuinka yksilöt kokevat roolinsa valmennuksessa sekä, miten he näkevät valmennuksen merkityksen ja vaikutuksen.

Tässä tutkimuksessa perehdytään siihen, kuinka valmennettavat kokevat valmennusohjelman ja tutkitaan valmennusohjelman vaikuttavuutta heidän kokemustensa kautta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten valmentavaan otteeseen perustuvan valmennusohjelman vaikuttavuutta voidaan arvioida eri tasoilla. Lisäksi merkittävä näkökulma on se, kuinka valmentavaa otetta saadaan juurrutettua laajemmalti organisaatioon valmennusohjelmien myötä. Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona Leadership-valmennusohjelmat toteuttaneelle yritykselle, jossa olen työskennellyt muutaman vuoden ajan. Alun perin tämän tutkimuksen oli tarkoitus keskittyä enemmän coachingiin. Kun keskustelut kohdeyrityksen suuntaan alkoivat, tuli ilmeiseksi, että tutkimus keskittyy

valmennusohjelman vaikuttavuuden tutkimiseen. Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Kirkpatrickin (1998) malli. Nelivaiheinen malli jakaa valmennuksen vaikuttavuuden reaktioon, oppimiseen, käyttäytymisen muutokseen ja tuloksiin.

Coachingia käsittelevä kansainvälinen tutkimus on lisääntynyt räjähdysmäisesti viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana ja nykyisin coachingia tutkitaan maailmalla aktiivisesti. Viime vuosina myös Suomessa on alettu tutkia coachingia akateemisesti vakavasti otettavana henkilöstön kehitysmenetelmänä. (Räsänen 2007; Carlsson & Forssell 2008) Esimerkiksi tällä hetkellä coaching tai valmentava johtaminen on ollut tutkimusaiheena muutamassa väitöskirjassa ja pro gradu -tutkielmassa sekä aihetta on käsitelty enenevässä määrin myös muussa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Sen sijaan valmennuksen vaikuttavuus on ollut muutaman pro gradu -tutkielman aiheena 2000-luvun aikana Helsingin kauppakorkeakoulussa. Kasvanut käytännön mielenkiinto coachingia kohtaan on viime aikoina noussut esiin myös kotimaisissa liike-elämälle suunnattujen julkaisujen artikkeleissa. (mm. Taloussanomien 2007; Kauppalehti Optio 2010)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Oma tutkimuksellinen mielenkiintoni kohdistuu kohdeyrityksessä toteutettujen Leadership-valmennusohjelmien vaikuttavuuteen ja siihen, kuinka niiden myötä saadaan valmentavaa otetta osallistujien työhön ja siten laajemmalti koko organisaatioon. Valmennusohjelmat ovat pohjautuneet vahvasti coachingin ja valmentavan otteen periaatteisiin, joiden esiin nostaminen on yksi tämän tutkimuksen tavoitteista: Selventää lukijalle mitä coaching ja valmentava ote tarkoittavat.

Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään Leadership-valmennusohjelman seurauksena tapahtunutta oppimista. Tutkimuksen pääpaino on käyttäytymisen muutoksessa, toisin sanoen siinä, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien tapaan toimia. Lisäksi tavoitteena on kuvata sitä, kuinka oppimisen ja tavan toimia muutos ilmenee hyötyjen tasolla. Kolmella Leadership-valmennusohjelmalla on tavoiteltu laajempaa vaikutusta kuin yksittäisten henkilöiden taitojen kehittymistä. Siten on olennaista selvittää, millainen merkitys valmennusohjelmilla on ollut valmentavan otteen juurruttamisessa organisaatiokulttuuriin, mikä voidaan nähdä laajemman tason organisatorisena hyötynä.

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka valmennettavat kokevat Leadership-valmennusohjelman
 - myötä tapahtuneen oppimisen?
 - vaikuttaneen heidän tapansa toimia?
 - keskeisimmät hyödyt?
2. Millainen merkitys Leadership-valmennusohjelmilla on valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation kulttuuriin?

Tutkimusta varten haastattelin kohdeyrityksen kahdeksaa valmennusohjelman läpikäynyttä henkilöä ja lopuksi HR Manageria saadakseni kokonaiskuvan valmennusohjelman lähtökohdista sekä johtoryhmän jäsenen näkemyksen erityisesti toiseen tutkimuskysymykseen. Vastatakseni tutkimuskysymyksiin toteutin laadullisen tutkimuksen, jossa käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin vuoden 2010 toukokuussa. Analysoin haastattelut jaottelemalla aineiston käyttämäni teoreettisen viitekehyksen mukaisesti oppimiseen, tapaan toimia ja hyötyihin.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja lähteet

Tutkimuksen taustalla on coachingia ja valmennuksen vaikuttavuutta tutkivaa kirjallisuutta. Vaikka coachingin suosio menetelmänä kasvaa jatkuvasti, aiheeseen liittyvä tieteellinen tutkimus on ollut varsin vähäistä suhteessa menetelmän käytön kasvuun (mm. Wasylyshyn 2003; Joo 2005). Krazmien ja Berger (1997) jakavat coachingia käsittelevän kirjallisuuden neljään osaan: coachingin vaikutus organisaation muutokseen, coachingin rooli urheilussa, käytännön ohjeita työntekijöiden valmentamiseen ja coachingin psykososiaaliset näkökannat. Coachingiin liittyvää kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleja toki löytyy. Joidenkin julkaisujen ja artikkelien tieteellinen arvo on kuitenkin kyseenalainen. Etsiessäni tutkimukseen kirjallisuutta, törmäsin usein tähän ongelmaan. Coachingista löytyy paljon erilaisia menetelmäoppaita, jotka sisältävät ohjeita työntekijöiden valmentamiseen tai muutaman sivun lehtiartikkeleja, joilla ei ole tieteellistä arvoa. Lisäksi coaching-kulttuuriin liittyvä tutkimus on hyvin alkuvaiheessa, joten olen käyttänyt varsin laajasti Lindbomin (2007) ja Hartin (2005) artikkeleja sekä Clutterbuckin ja Megginsonin (2005) teosta. Valmennuksen vaikuttavuutta käsittelevä tutkimus nojaa pitkälti Kirkpatrickin (1998) teokseen sekä artikkeleihin, joiden lähtökohtana on Kirkpatrickin malli.

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet tarvitsevat lähempää tarkastelua. Etenkin coachingiin liittyvä termistö on yhä varsin jäsentymätön. Carlsson ja Forssell (2008) toteavat, että coachingin rantautuessa Suomeen käsitteistö on ollut laajaa ja ajoittain harhaanjohtavaa. Viitala (2007) kirjoittaa, että analogisesti meillä pitäisi puhua valmentajuudesta, sillä amerikkalaiset ovat lainanneet termin *coaching* urheilusanastosta. Olen päättänyt käyttämään sekä coachingin että valmentavan otteen käsitteitä, jotka tässä tutkimuksessa ymmärretään hyvin samaa tarkoittaviksi. Näkemykseni on, että valmentava ote sopii terminä paremmin, kun viitataan coachingiin esimiesten valtuuttamisen muotona. Sen sijaan puhuttaessa ulkoisesta coachingista tarkoittaen kahdenkeskistä interventiota ulkoisen valmentajan ja valmennettavan kesken, sopii coaching terminä paremmin. Esimerkiksi jokainen valmennusohjelman osallistuja on käynyt tietyn määrän henkilökohtaisia coaching-keskusteluja. Sen sijaan valmentava ote ilmenee työnjohdon päivittäisessä työssä soveltamalla valmennusohjelmasta opittuja coaching-taitoja. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytän pääosin valmentavan otteen käsitettä, sillä valmennusohjelmissa puhuttiin valmentavasta otteesta ja valmentavan otteen mukaisesta johtamisesta.

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni keskeisimmät käsitteet ja lyhyet määritelmät.

Coaching – Valmentava ote

Coachingin tavoitteena on päästä käsiksi valmennettavan potentiaaliin suorituksen parantamiseksi (Whitmore, 2002). Valmentaja voi olla organisaation ulkopuolinen henkilö tai esimies, joka näkee tärkeänä osana omaa rooliaan työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Valmentava esimies toimii työntekijöidensä keskustelukumppanina sparraten ja haastaen heitä tuomaan esiin uusia ideoita sekä löytämään itse ratkaisut. (Hirvihuhta, 2006) Coaching on valmentajan ja valmennettavan välinen prosessi, jonka tavoitteena on vaikuttaa valmennettavan käyttäytymiseen itsetuntemuksen (self-awareness) ja oppimisen kautta (Joo, 2005). Itsetuntemuksen vahvistumisen myötä valmennettava ymmärtää paremmin omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan, tarpeitaan ja motivaatiotekijöitään. Omat oivallukset ilmenevät lisääntyneenä tehokkuutena ja näkyvät lopulta organisaation kehityksessä. (Wales, 2003)

Coaching-kulttuuri

Coaching-kulttuurissa coaching ilmenee sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti, jolloin muiden työsuorituksen kehittäminen ja parantaminen nähdään osana omaa työsuoritusta (Hart, 2005). Coachingin täytyy olla osa organisaation identiteettiä sisällyttämällä se

ydinosaamisiin ja käyttäytymisodotuksiin. Myös strategisten tavoitteiden täytyy vahvistaa tätä kulttuuria ja coachingiin tulee olla tarvittavat prosessit ja resurssit. (Lindbom, 2007) Coaching-kulttuuri edellyttää monitasoista coaching-toimintaa (McDermott ym. 2007; Rock & Donde 2008).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Raportin toinen luku muodostaa tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen. Luvussa 2.1 esittelen tarkemmin coachingia ja valmentavaa otetta menetelmänä. Coachingin erilaisten määritelmien kautta edetään menetelmän lähempään tarkasteluun kuvaamalla teemoja, jotka ovat valmennusohjelman kannalta olleet keskeisimpiä. Lisäksi käydään läpi coachingin lähimenetelmät sekä esitellään aiempaa tutkimusta coaching-kulttuuriin liittyen. Tämän jälkeen luvussa 2.5 perehdytään valmennuksen vaikuttavuuteen. Luvun 2 lopuksi esittelen tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivan Kirkpatrickin (1998) mallin ja lyhyen yhteenvedon tutkimusraportin kirjallisuuskatsauksesta.

Luvussa 3 kuvaan tutkimuksen toteutuksessa käytetyn teemahaastattelumenetelmän sekä kerron tarkemmin siitä, kuinka haastateltavat valittiin, haastattelut toteutettiin ja aineisto analysoitiin. Päätän luvun arvioimalla tutkimustani.

Luvut 4 ja 5 käsittävät tutkimuksen empiirisen osan. Luvun 4 aluksi esittelen hyvin lyhyesti kohdeyrityksenä olleen organisaation ja kerron tarkemmin valmennusohjelman lähtökohdista. Tämän jälkeen esittelen haastattelujen tulokset teemoittain jaoteltuna ja vertailen niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa 5 kokoan tutkimukseni tuloksia ja esittelen keskeisimmät näkemykseni valmennusohjelman vaikuttavuudesta tutkimuskysymyksiin nojaten. Lisäksi arvioin tutkimuksen toteuttamista ja pohdin mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 COACHING JA VALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS

Tämä luku kokonaisuudessaan luo teoreettisen viitekehyksen coachingiin ja valmentavaan otteeseen pohjautuvan valmennusohjelman vaikuttavuudelle. Luku on jakautunut kahteen osioon. Alkuosio käsittelee coachingia ja valmentavaa otetta johtamis- ja kehittämismenetelmänä. Luvun loppuosiossa esitellään valmennuksen vaikuttavuuteen liittyviä keskeisimpiä näkökulmia.

Seuraavassa alaluvussa perehdytään coachingia käsittelevään aiempaan tutkimukseen ja esitellään erilaisia coachingin määritelmiä. Määritelmien jälkeen käydään läpi valmentavalle otteelle leimallisia ja samalla tutkimuksen kohteena olevan valmennusohjelman keskeisiä sisältöjä. Kolmannessa alaluvussa esitellään coachingia sivuavia lähimenetelmiä. Neljäs alaluku käsittelee coaching-kulttuuriin ilmenemisen muotoja sekä keinoja coachingiin pohjautuvan organisaatiokulttuurin luomiseen. Viides alaluku kohdistuu valmennuksen vaikuttavuuteen, jossa käydään läpi, mitä valmennuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan, miten valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus eroavat toisistaan, mitkä ovat coachingin hyötyjä sekä millainen vaikutus on 360 asteen palautteen¹ sekä valmennusohjelman yhdistämisellä. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kirjallisuusosion lyhyt yhteenveto.

2.1 Coachingin moninaiset määritelmät

Coaching on ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida asiakasta hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtainen ja ammatillinen potentiaalinsa (ICF², Code of Ethics). Tulevaisuuden menestyneissä organisaatioissa, coaching-filosofialle perustuva valmentava johtajuus (tässä tutkimuksessa valmentava ote) on yksi keskeisimmistä ja tuloksellisimmista johtamisen ja esimiestyön menetelmistä (Henry:n vuosikirja, 2009).

Johtamisen kentässä coaching-termiä on käytetty ensimmäisen kerran 1950-luvulla, jolloin coaching nähtiin työntekijän työn kehittämisvälineenä paremman tehokkuuden

¹ 360 asteen palautteessa palautteen saajaa arvioi hänen esimies, alaiset ja kollegat suurimmaksi osaksi numeeristen lukujen muodossa (Kaplan, 1993).

² International Coach Federation (ICF) on suurin maailmanlaajuinen yhdistys valmentajille ja valmentajia etsiville. Voittoa tavoittelemattoman järjestön tarkoituksena on edistää ja kehittää coachingia tarjoamalla henkilökohtaisia sertifikaatteja sekä rakentamalla sertifioitujen valmentajien verkostoa.

saavuttamiseksi. Myöhemmin 1970-luvulla coaching ilmestyi urheilukirjallisuuteen, joista tunnetuin lienee Tim Gallweyn teos *The Inner Game of Tennis*. Vasta 1980-luvulla coaching nähtiin ensisijaisesti kehitystoimena eikä ainoastaan urheiluun linkittyvänä terminä. (Eggers & Clark, 2000) Coaching nähdään monien eri alojen yhdistelmänä, kuten koulutuksen, konsultoinnin, muutosjohtamisen, psykologian ja systeemitieteen. Jokaisella näillä tieteenalalla on omat mallinsa ja lähestymistapansa coachingiin. Siten ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä teoreettista viitekehystä, joka selittäisi, miksi coachingia tarvitaan, miten se toimii ja miten sitä tehtäisiin entistä paremmin. (Rock, 2006) Myös Luoma ja Salojärvi (2007) kuvaavat, kuinka coachingin yhdistäminen henkilöstön, johdon ja liiketoiminnan kehittämiseen on toistaiseksi varsin tuore ilmiö ja coachingin juuret löytyvät muun muassa psykoterapiasta, työnohjauksesta, urheilusta ja kulttuurista.

Kirjallisuudessa on useita määritelmiä coachingin tavoitteista. Coachingin tavoitteena on:

- kasvattaa valmennettavan kykyä käsitellä asioita käyttäen omaa päätöksentekokykyään, eikä kertoa valmennettavalle miten toimia (McDermott ym. 2007).
- valmennettavan kokonaisvaltainen kehitys, kasvu, tasapaino ja toiminnan järkiperäistäminen sekä auttaa valmennettavaa olemaan tehokkaampi (Waldroop & Butler, 1996).
- valmennettavan kehittyminen keskittymällä mahdollisuuksiin ja potentiaaliin, jolloin oppimista fasilitoimalla autetaan valmennettavaa pääsemään käsiksi potentiaaliinsa sekä maksimoimaan suoritustaan (Edwards, 2003).
- auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä miettimään omaa kehittymistään valmentajan toimiessa muutoksen fasilitaattorina (Ulrich, 2008).

Coachingin avulla voidaan parantaa työsuoritusta kehittämällä ja vaikuttamalla yksilöihin (Hart, 2005). Coaching edellyttää tiedon ja ideoiden jakamista tavalla, joka muuttaa käyttäytymistä (Ulrich, 2008). Joo (2005) määrittelee coachingin laajemmin menetelmäksi, jossa tavoitteena on vaikuttaa valmennettavan käyttäytymiseen itsetietoisuuden ja oppimisen kautta parantaen sekä yksilön että organisaation menestystä. Myös Wales (2003) on määritellyt coachingin tavoitteen huomioiden organisaation näkökulman. Coaching antaa

mahdollisuuden syvälliselle henkilökohtaiselle kehitymiselle ja mahdollistaa valmennettavaa ymmärtämään omien oivallusten merkityksen. Valmennettavan kehittyminen ja omat oivallukset vaikuttavat lopulta myös organisaation kehittämiseen.

Räsänen (2007) toteaa, että coachingilla tähdätään pysyvään toimintatavan muutokseen lisäämällä valmennettavan kyvykkyyttä voimaannuttamalla valmennettavaa siten, että hän saa kyvykkyytensä paremmin käyttöönsä. Toimintatavan muutos edellyttää muun muassa valmennettavan itsehavainnointikyvyn, joustavuuden, tahdon ja tietoisuuden lisääntymistä. Eggersin ja Clarkin (2000) näkemys on yhtenevä Räsäsen (mt.) kanssa. Coachingin avulla on mahdollista aikaansaada pysyvää muutosta positiivisen yksilöllisen kasvun kautta, jolloin varmistetaan paremmat todennäköisyydet menestykselle. Valmentajan ja valmennettavan välinen suhde rakentuu toimivalle vuorovaikutukselle (Hirvihuhta, 2006). Mosca ym. (2010) toteavat coaching-suhteen avaintekijöiksi kannustuksen, kuuntelun, positiivisen palautteen antamisen, tukemisen ja tulevaisuuteen suuntautuneen ajattelun.

Syitä coachingin suosion kasvuun on varmasti monia. Selkeänä suuntauksena on, että yritysmaailman osaamisen kehittämisessä on edetty yhä yksilöllisempiin menetelmiin. Erilaisten esimiesvalmennusten rinnalle ovat nousseet yksilöllisen ohjauksen menetelmät 1990-luvun lopulta alkaen. (Romana, 2007) Myös Zeus ja Skiffington (2000) toteavat perinteisen koulutusmallin olevan murroksessa, koska se ei johda pysyvään käyttäytymisen muutokseen ja määrittelevät coachingin tarkemmin seuraavasti:

- Coaching on dialogi valmentajan ja valmennettavan välillä auttaen valmennettavaa pääsemään käsiksi siihen, mitä he tietävät. Valmentaja auttaa, tukee ja rohkaisee valmennettavaa löytämään vastaukset.
- Coachingissa on kyse oppimisesta. Lukuisten coaching-tekniikoiden, kuten kuunteleminen, reflektointi, kysymysten esittäminen ja tiedon tarjoaminen, valmennettavat oppivat korjaamaan omaa käytöstään sekä tuottamaan omat kysymykset ja vastaukset.

- Coaching on pikemminkin oikeiden kysymysten esittämistä kuin vastausten tarjoamista. Coachingissa on kyse muutoksesta, joka nähdään valmennettavan kykyinä kasvaa, muuttaa huonosti sopivaa käyttäytymistä ja saavuttaa uudenlaista tapaa toimia.

Coachingin suosion kasvusta huolimatta menetelmää käytetään yhä säästeliäästi monissa organisaatioissa. Yhdeksi syyksi uskotaan coachingin vaikuttavuuteen liittyvän empiirisen tutkimuksen niukkuus, mikä jättää tilaa spekulatioille ja subjektiivisille mielipiteille. (McGovern ym. 2001) Wasylyshyn (2003) toteaa myös, että jotkut työnantajat ovat yhä tietämättömiä coachingin tarkoituksesta ja hyödyistä, vaikka coachingin arvostus onkin yritysmaailmassa kasvanut. Menetelmän vaikuttavuuden suhteen tulisi olla eksplisiittisempiä ilmaisemalla selvästi, mitä coaching on, kuinka coaching toimii ja miksi coaching tuo valmennettavalle arvoa. Krazmien ja Berger (1997) ovat tutkimuksessaan havainneet kolme coachingiin liittyvää väärinkäsitystä. Ensinnäkin coachingin ajatellaan olevan reaktiivista, ja sitä pidetään joko kurinpidon tai palkkion muotona. Toiseksi coaching rinnastetaan usein koulutukseen. Kolmanneksi uskotaan, että coachingin ei tarvitse olla säännöllistä toimintaa.

2.2 Coachingin keskeisimmät teemat

Tässä alaluvussa käydään läpi keskeisiä teemoja, jotka ovat ominaisia coachingille ja kuuluvat siten valmentavan otteen mukaiseen johtamiseen. Ratkaisukeskeisyys, palautteen antaminen, valmennettavan motivaatio sekä valmentajan ja valmennettavan yhteistyö nousivat selkeästi esiin myös tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa, jota käsitellään myöhemmin neljännessä luvussa.

Palautteen antaminen

Coaching on jatkuva palautteenannon prosessi, jonka myötä valmennettava näkee omat vahvuudet ja heikkoudet selvemmin, jolloin lisääntynyt itsetuntemus vaikuttaa käyttäytymiseen parantaen suoritusta (Mosca ym. 2010). Caproni (2005) näkee palautteen antamisen tärkeänä osana esimiestaitoja. Parhaimmillaan palaute vastaa työntekijän kysymyksiin, auttaa oppimaan uusia taitoja ja parantaa työsuoritusta. Vaikka palautteeseen liittyy tärkeä kehittymisen näkökulma, esimiehet usein vastustavat palautteen antamista. Säännöllinen coaching on hyvä keino vaikuttaa työntekijän suoritukseen verrattuna vuosittain

käytäviin kehityskeskusteluihin, jossa esimiehen kanssa käydään läpi työssä suoriutumista (Mosca ym. 2010). Parpei (2006) korostaa, että palautteen tulee kattaa niin toiminnan lopputulos kuin itse toimintaprosessikin. Jotta palaute on tehokasta, vastaanottajan tulisi ymmärtää saatu palaute, hyväksyä se ja tehdä asialle jotain. Palautteen tehokkuutta voidaan lisätä valitsemalla oikea hetki, paikka ja viestintätyyli, olemalla yksityiskohtainen sekä keskittymällä sellaisiin suoritukseen liittyviin asioihin, joihin palautteen saaja voi vaikuttaa. (Caproni, 2005)

Ratkaisukeskeisyys

Greene ja Grant (2003) määrittelevät coachingin ratkaisukeskeiseksi, koska siinä keskitytään enemmän ratkaisujen löytämiseen kuin ongelmien selvittämiseen. Ongelmissa vellominen usein pahentaa tilannetta ja johtaa niiden liioitteluun. Ongelmiin keskittyminen ohjaa toimintaa menneisyyteen ja siihen, että yritetään muuttaa asioita, joita ei voi enää muuttaa. Lisäksi ongelmien käsittely johtaa syyllistämiseen, selittelyyn, puolusteluun ja on usein henkisesti kuluttavaa. (Rock, 2007)

Sen sijaan pohtimalla ratkaisuja katsontakanta siirtyy välittömästi menneestä tulevaisuuteen. Hyvät esimiehet osaavat edistää uskoa yhteiseen tavoitteeseen pääsemisestä, katsoa eteenpäin ja keskittyä ratkaisuihin. Parhaimmillaan ratkaisukeskeisyys mahdollistaa kokemuksen, taitojen ja asiantuntemuksen käytön. Samalla se auttaa löytämään yksilöllisiä ja luovia ratkaisuja erilaisissa tilanteissa. (Greene & Grant, 2003) Rock (2007) esittää, että keskittyminen ratkaisuihin luo välittömästi energiaa, uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Ratkaisuihin keskittyminen on tärkeää, jos työntekijöiden halutaan keksivän hienoja ideoita ja saavuttavan potentiaalinsa. Ongelmia ei tuki unohdeta, vaan niihin tartutaan analysoimalla sitä, miten jatketaan eteenpäin syiden etsimisen sijaan. Ratkaisuihin keskittyminen tulee entistä tärkeämmäksi, jos halutaan muuttaa omia tottumuksia. (mt.)

Valmennettavan motivaation merkitys

Valmennusprosessin tuloksellisuus rakentuu monen asian varaan, joista yksi tärkeimmistä on valmennettavan oma motivaatio. Valmennettavalla pitää olla oma tahto ja sitoutuminen kasvuun ja muutokseen, jolloin oleellista on valmennettavan avoimuus ja halukkuus muutokselle (Pohjanheimo, 2007). Parpei (2006) korostaa yhtä lailla valmennettavan sitoutumisen ehdottomuutta. Valmennusprosessin onnistumisen edellytyksenä on

valmennettavan ehdoton sitoutuminen, jota tarkastellaan ja vahvistetaan prosessin edetessä. Joo (2005) painottaa valmennettavan tahtotilan selvittämistä. On varmistettava, että coaching on menetelmä, johon valmennettava todella haluaa. Kets de Vries (2006) jaottelee valmennettavia motivaatioon pohjalta. Osa valmennettavista ei ymmärrä ongelmiansa vakavuutta, eikä heillä ole haluakaan muuttua ja nykyisen tilanteen muuttaminen tuntuu liian pelottavalta. Sen sijaan, osalla valmennettavista on motivaatio, mutta se ei liity todellisuuteen ja siten odotukset omista kyvyistä ovat täysin epärealistisia.

Valmennettavan ja valmentajan yhteistyö

Bluckertin (2005) mukaan valmentajan ja valmennettavan väline suhde on kriittinen menestystekijä, minkä kautta onnistuneet tulokset coachingissa saavutetaan. Valmentajan tehtävänä on luoda riittävän turvallinen tila valmennettavalle, jotta hän voi ottaa oppimiseen, kehittymiseen ja muuttumiseen tarvittavia riskejä. Kets de Vries (2006) toteaa, että valmentajan ja valmennettavan välinen molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen perustuva suhde on tutkitusti tekijä, joka määrittää coachingin vaikuttavuutta. Myös Edwards (2003) näkee, että coaching tuottaa tulosta, kun valmentajan ja valmennettavan välillä vallitseva suhde perustuu sekä keskinäiseen luottamukseen että tehokkaaseen viestintään. Joon (2005) näkemys valmentajan ja valmennettavan yhteistyön merkityksestä on samankaltainen. Valmennettavan ja valmentajan välinen suhde on kriittinen tekijä coachingin tehokkuuden näkökulmasta. Toimiva coaching-suhde vaikuttaa valmennettavan itsetuntemuksen, oppimisen lisääntymiseen ja siten käyttäytymisen muutokseen. Myös Eggers ja Clark (2000) toteavat, että coachingin aikaansaama nopea ja onnistunut muutos syntyy ainutlaatuisesta vuorovaikutuksesta. Räsänen (2007) määrittelee coachingin dialogiksi valmennettavan ja valmentajan välillä, jolloin merkittävin tekijä coachingin vaikuttavuudelle ja tuloksellisuudelle on nimenomaan valmennettavan ja valmentajan välinen yhteistyösuhde.

Valmennettavalla ja valmentajalla on omat, selkeät roolinsa. Valmentajan rooli on kehittämisprosessia tukeva ja ohjaava (Edwards 2003; Romana 2007). Pohjanheimon (2007) mukaan valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa poistamaan itseltään onnistumisen esteitä. Valmentaja antaa käyttöön ammattitaitonsa ja kokemuksensa sekä auttaa valmennettavaa löytämään uusia näköaloja omaan työhönsä. Valmentajan ainoa päämäärä on auttaa valmennettavaa saamaan käyttöön koko hänen potentiaalinsa, jonka valmennettava itse on määritellyt (Rogers, 2008). Santasalo ja Åhman (2007) toteavat, että valmentaja ei ole

neuvonantaja, kouluttaja tai tien näyttäjä, vaan valmennettavan oman oivaltamisen ja ajattelun kehittymisen herättäjä. Valmentajan rooli on tarjota kannustava ja hyväksyvä ympäristö, joka motivoi valmennettavaa tutkimaan vaihtoehtojaan ja löytämään itse ratkaisut (Eggers & Clark 2000; Edwards 2003).

Valmentajan tehtävä ei ole tarjota vastauksia, vaan esittää kysymyksiä (Eggers & Clark 2000; Rogers 2008). Valmentajan tulee kysyä kysymyksiä, jotka avaavat valmennettavan agendaa, muuttavat agendan realistisiksi tavoitteiksi, auttavat valmennettavaa muuttamaan tavoitteet teoiksi sekä muistuttaa valmennettavaa tavoitteisiin sitoutumisesta (Rogers, 2008). Parppin (2006) mukaan nimenomaan kysymysten esittäminen on valmennusdialogin ydinfunktio. Oikein asetetut ja tarkkaan kohdistetut kysymykset ovat edellytys valmennettavan tietoisuuden herättämiselle ja siten uusien näkökulmien oivaltamiselle. Tarkoituksena on kyseenalaistaa valmennettavan nykyisiä pinttyneitäkin näkemyksiä ja synnyttää oivalluksia ja uusia ideoita tilanteiden eteenpäin viemiseksi. Tietoisuutta herättävä etenemistapa ja sen seurauksena syntyvät oivallukset luovat perustan yksilön kehittymiselle. (mt.)

Valmennettava on oman tilanteensa paras asiantuntija. Valmennettavan tehtävänä on nostaa esiin käsiteltävät teemat, tehdä toimintasuunnitelma ja toteuttaa sitä. Valmennettava oppii coaching-prosessissa havainnoimaan ja arvioimaan toimintaansa sekä muokkaamaan sitä edelleen saavuttaakseen tavoitteet. (Romana, 2007) Jotta edistystä tapahtuisi, valmennettavan on oltava halukas avautumaan ja puhumaan avoimesti itsestään (Kets de Vries, 2006). Myös Eggers ja Clark (2000) korostavat valmennettavan itsetutkiskelun merkitystä. Valmennettavalla itsellään on vastaukset ongelmiin, vaikka hän ei olekaan niitä vielä keksinyt. Santasalon ja Åhmanin (2007) mukaan valmennettavan tulee olla myös valmis tekemään itselleen kysymyksiä, jotka tuovat esiin hänen epävarmuutensa ja rajoituksensa. Vastuu kehittymisestä ja oman potentiaalin käyttämisestä, on valmennettavalla itsellään. Coaching antaa valmennettavalle mallin uudella tavalla kysyä ja kyseenalaistaa asioita sekä kuunnella ja tarkastella niitä monesta eri näkökulmasta (Romana, 2007).

2.3 Coaching asemituna lähimenetelmiin

Terminä coachingin voidaan nähdä toimivan sateenvarjona erilaisille psyykkisen valmennuksen menetelmille ja toimintamuodoille. Teknisesti henkilökohtaiset valmennusmenetelmät ovat osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmät ovat

toisinaan keskenään ristiriitaisia, vaikka menetelmillä on kuitenkin omanlainen toimintamalli ja filosofia taustallaan. (Luoma & Salojärvi 2007; Parpei 2008) Yhteistä kaikille menetelmille kuitenkin on ajatus yksilöllisestä tai yhteisöllisestä inhimillisestä kasvusta ja tietoisuuden kehittyminen sekä omasta itsestään että ympäristöstään (Luoma & Salojärvi, 2007). Keskeisiä coachingiin rinnastettavia valmennuksen muotoja ovat työnohjaus, mentorointi, konsultointi ja terapia, jotka on koottu yhteen luvun lopussa (ks. Taulukko 1).

Työnohjaus on coachingia lähellä oleva toimintamuoto. Parpein (2008) mukaan yhteisinä piirteinä työnohjauksen ja coachingin välillä on menetelmien kehittämisorientaatio ja valmennettavan oppimisprosessi. Selkeimpänä erona on suhtautuminen prosessin sisältöön. Työnohjaus keskittyy ennaltaehkäisemään tai ratkomaan ongelmia, kun taas coaching tähtää suoritusten ja tulosten parantamiseen. Lisäksi työnohjaaja ei tarkoituksellisesti ole asiantuntija missään sisältöasiassa ja työnohjausprosessi on yleensä coachingiin verrattuna pitkäkestoisempi, jopa vuosien prosessi (Luoma & Salojärvi, 2007). Menetelmät eroavat myös lähtökohdiltaan. Coachingin juuret ovat urheiluvalmennuksessa sekä liike-elämässä ja työnohjauksen taustat ovat enemmän auttamistyön ja psykoterapian maailmassa. (Räsänen, 2007) Kuten coachingissa, myös työnohjauksessa ohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde on keskeisellä sijalla (Viitala, 2007).

Mentorointi määritellään vuorovaikutusprosessiksi, jossa kokenempi henkilö tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa, jota voidaan kutsua myös aktoriksi (Hirvihuhta 2006; Viitala 2007). Mentorointi on neuvon, tiedon tai ohjauksen tarjoamista (Harvard Business Essentials, 2004). Coachingin ja mentoroinnin välillä selkein yhtäläisyys on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka tarjoaa mahdollisuuden reflektointiin, oppimiseen ja kehittymiseen (Joo, 2005). Hirvihuhtan (2006) mukaan mentorointisuhde on kuitenkin usein coaching-suhdetta vapaamuotoisempi ja mentoroinnissa tapaamisten määrä ja keskustelujen sisältö voivat vaihdella hyvinkin paljon, kun taas coachingin tavoitteista ja sisällöstä sovitaan varsin tarkasti prosessin alussa.

Joo (2005) luokittelee coachingin ja mentoroinnin eroavaisuuksia. Ensinnäkin coachingissa valmentajat voivat olla ulkopuolisia ammattilaisia, kun taas mentorit ovat korkeammassa asemassa olevia organisaation jäseniä. Toiseksi coachingin päätarkoitus on suoritusten parantaminen itsetietoisuuden ja oppimisen kautta. Sen sijaan mentoroinnin päämäärät vaihtelevat suuresti uusien tulokkaiden sosialisatiosta johtamisen kehittämiseen.

Kolmanneksi coachingissa käytetään systemaattisempia apuvälineitä, kuten 360 asteen arviointeja ja haastatteluja. Lisäksi mentorointi keskittyy yksilöön coachingin keskittyessä sisältöön. Mentorointi on usein pitkäkestoisempi ja sisällöltään laajempi prosessi, coaching-prosessin ollessa lyhyempi ja keskittyen spesifimpiin aihealueisiin tai ongelmiin. Edwards (2003) kiteyttää coachingin ja mentoroinnin merkittävimäksi eroksi sen, että mentorointi antaa vastauksia ja opettaa, kun taas coaching tekee oppimisen helpommaksi.

Konsultointi. Konsultoinnissa konsultti toimii asiantuntijana neuvoen, miten asiakas voi käyttää ehdotettuja ratkaisuja parempien tulosten saamiseksi (Kets de Vries 2006; Carlsson & Forssell 2008). Täten konsultoinnissa ei päde coachingin perusajatus siitä, että valmentaja ei neuvo eikä ohjaa valmennettavaa ja lisäksi sen suhteen, että coachingissa ei siirretä tiedollista sisältöä (Parpei, 2006). Konsultoinnissa tavoitteena on yleensä ratkaista jokin rajattu työyhteisöllinen haaste tai pulma, kun taas coaching keskittyy yksilöllisempään kehittymiseen. Valmentaja ei ratkaise valmennettavan haasteita, vaan auttaa niiden ratkaisemisessa. (Räsänen, 2007)

Terapia. Tärkeimpänä erona on asiakkaan henkinen tila. Terapiassa asiakas voi olla pitkäaikaisesti ahdistunut ja toimintakyvytön, mikä taas ei ole lainkaan coachingin lähtökohta. Terapia pohjautuu useimmiten menneisyyteen, toisin kuin coaching, jossa ollaan kiinnostuneita valmennettavan tulevaisuudesta. Lisäksi käytännöissä ja tekniikoissa on eroja, terapia on esimerkiksi tapaamisten määrän suhteen coachingia intensiivisempää. (Rogers, 2008)

Taulukko 1. Coaching ja lähimenetelmät.

	Coaching	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi	Terapia
Konkreettinen tavoite & mitattavat tulokset	kyllä	toisinaan	toisinaan	kyllä	toisinaan
Yksilön kehittymisorientaatio	kyllä	toisinaan	kyllä	ei	ei
Dialoginen	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Vetäjä asiantuntijana	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakas asiantuntijana	kyllä	toisinaan	toisinaan	ei	ei
Sairauden tms. ongelman hoito	ei	ei	ei	ei	kyllä
Neuvoja/ohjeita antava	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	toisinaan
Prosessia fasilitoiva	kyllä	kyllä	kyllä	ei	toisinaan
Systemaattinen rakenne	kyllä	ei	ei	toisinaan	toisinaan

Lähde: Parpei 2006

2.4 Coaching-kulttuuri

“A culture where people coach each other all the time as a natural part of meetings, reviews and one to one discussions of all kinds. “ (Megginson & Clutterbuck, 2006)

Tässä luvussa perehdytään coaching-kulttuuriin. Luvussa tarkastellaan, missä eri muodoissa coaching ilmenee ja millaisin keinoin coaching-kulttuuri on mahdollista saavuttaa. Coaching jaetaan kolmeen tasoon sen mukaan, kuka sitä palveluna tarjoaa: Onko kyseessä organisaation sisällä toimiva valmentaja, esimies valmentajana vai ulkopuolinen valmentaja? Coaching-kulttuurin luomiseen tarvitaan monitahoista coaching-toimintaa. Pelkästään ulkoisten valmentajien tarjoaman coachingin kautta on mahdotonta vaikuttaa laajemmalti koko organisaatioon.

Lindbom (2007) viittaa kulttuurilla koko organisaatioon, sen arvoihin, strategiaan tavoitteisiin, muodollisiin ja epämuodollisiin järjestelmiin, jotka ohjaavat esimiehiä ja työntekijöitä jokapäiväisessä työssä. Hart (2005) esittää, että coaching-kulttuurissa muiden

työsuorituksen kehittäminen ja parantaminen nähdään osana omaa työsuoritusta. Coachingin levitessä läpi organisaation, syntyy coachingiin pohjautuva kulttuuri. Organisaation tehtävänä on luoda kulttuuri, joka valmentaa, mallintaa, tukee ja palkitsee valmentavasta johtamisesta jokaisella mahdollisella toiminnallisella alueella.

2.4.1 Coachingin eri muodot

Kasvava kiinnostus coachingia kohtaan on saanut monet organisaatiot tekemään coachingista integroidun osan johtamisen kehittämisohjelmiaan (Hirvihuhta 2006; McDermott ym. 2007). Pelkästään ulkopuolisten valmentajien käyttäminen jättäisi coachingin melko suppeaksi kehittämismenetelmäksi organisaatiossa lähinnä siksi, että ulkoinen coaching on useimmiten suunnattu ylemmälle johtotasolle (Rock & Donde, 2008). Toisaalta ylin johto on myös ryhmä, jolle sisäisen coachingin sopivuus on kyseenalainen. Sisäisen coachingin käyttö on coaching-kulttuurin luomisessa merkittävässä roolissa, jotta coaching leviää laajemmalti organisaatioon. Esimiesten toimiessa valmentavan otteen mukaisesti päivittäisessä johtamisessa haastaen alaisiaan oppimaan sekä hyödyntämään piileviä kykyjään ja osaamistaan, organisaatioon voidaan luoda valmentavaa johtamiskulttuuria. (McDermott ym. 2007) Siten coaching-kulttuurin luomisen ydin on erilaisten coachingin muotojen yhdistäminen (ks. Kuva 1).



Kuva 1. Coachingin eri muodot (Rock & Donde, 2008).

Eggers ja Clark (2000) jakavat coachingin kolmeen eri muotoon:

- 1) coaching esimiesten valtuuttamisen muotona (manager as coach)
- 2) sisäisen valmentajan tarjoama coaching
- 3) ulkopuolisen valmentajan tarjoama coaching

Coaching esimiesten valtuuttamisen muotona tarjoaa monia hyötyjä. Kun esimiehet valmentavat muita työntekijöitä, se vaikuttaa positiivisesti esimiesten suorituskykyyn ja tehokkuuteen. Siten esimiesten valmentaessa työntekijöitään ja harjoittelemalla taitojaan heidän johtamistaitonsa kehittyvät. (Rock & Donde, 2008) Viitala (2007) viittaa manager as coach -suuntauksen kahtiajakoon. Ensimmäisessä lähestymistavassa valmentajan rooli on hyvin lähellä perinteistä urheiluvallmentajaa sisältäen kontrollointia, ohjeistamista, suoraa neuvomista ja dominoivuutta. Vuoropuhelussa valmentaja kuuntelee, antaa palautetta ja selkiyttää tavoitteita alaiselle. Vaikka esimiehen ja alaisen välisen vuoropuhelun merkitystä korostetaan, nähdään valmentaja kuitenkin ohjaavana, kontrolloivana ja valmennettavan toimintaa säätelevänä toimijana. Toinen lähestymistapa näkee valmentajuuden alaisten valtaistamista edistävänä roolina, jossa korostuu työntekijän rohkaiseminen ja motivoiminen oppimaan, kyseenalaistamaan ja tutkimaan omia oletuksiaan sekä avaamaan ymmärrystään itsestään. Valmentajan rooli korostuu valmennettavan itsereflektion tukijana.

Myös sisäisten valmentajien tarjoamalla coachingilla on omat etunsa. Sisäisillä valmentajilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät organisaatiossa keskittyen ihmisten valmentamiseen, mutta he eivät ole valmennettavan esimiehiä. McDermott ym. (2007) ovat tutkimuksessaan selvittäneet sisäisten valmentajien käyttöön liittyviä etuja, joita ovat parempi tiimityöskentely ja strategian toteuttaminen kaikilla johtotasoilla. Sisäinen coaching keskitason johtajille parantaa myös organisaation kulttuuria ja moraalialia. Lisäksi Wasylyshyn (2003) on havainnut tutkimuksessaan sisäisten valmentajien yritystuntemuksen olevan selkeä etu ja valmennettavien suhtautuminen heihin on pääosin positiivista. Sen sijaan sisäisten valmentajien negatiiviset syyt liittyvät objektiivisuuteen, luottamukseen ja kykyyn säilyttää luottamuksellisuus.

Ulkoinen coaching vaikuttaa vahvasti valmennettavien johtamistaitoihin ja tehokkuuteen (Rock & Donde, 2008). Santasalo ja Åhman (2007) listaavat ulkopuolisen valmentajan

eduiksi muun muassa luottamuksellisuuden, johtamisosaamisen ja kokemuksen erityyppisistä organisaatioista. Lisäksi valmennettava saattaa joskus olla valmiimpi kertomaan hankalia asioita talon ulkopuoliselle taholle kuin sisäiselle. Wasylyshyn (2003) on saanut tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia. Luottamuksellisuus koettiin yhdeksi ulkoisen valmentajan parhaiksi puoliksi ja kaikki valmennettavat suhtautuivat positiivisesti ulkoisiin valmentajiin. Lisäksi ulkoisen coachingin käyttö ylemmällä johtotasolla voi antaa positiivisen sävyn muille organisaatiossa viestittäen, että jopa parhaimmat esimiehet voivat ja heidän pitää kehittyä (McDermott ym. 2007). Rock ja Donde (2008) kuitenkin toteavat, että ulkoisen valmentajan kustannus voi olla samansuuruinen keskitason työntekijän kolmen vuoden koulutusbudjetin kanssa, minkä vuoksi ulkoisia valmentajia käytetään varsin suppealle joukolla ylemmän tason johtoa. Lisäksi ulkoisen valmentajan täytyy ”päästä sisään” organisaation järjestelmiin ja tuntea organisaation kulttuuri.

2.4.2 Coaching-kulttuurin luominen

Coaching-kulttuurin luominen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan sen saavuttaminen saattaa kestää vuosia. On tärkeää valita coachingin kehittämisprosessiin mukaan arvostetut ja vaikutusvaltaiset esimiehet, mikä viestii muille coachingin merkityksestä organisaatiossa. (Kirkpatrick, 2006) Monet organisaatiot ovat kiinnostuneita kasvattamaan esimiestensä kykyä valmentaa tehokkaasti työntekijöitään sekä nykyisen suorituksen parantamiseksi että valmistaakseen työntekijää tuleviin rooleihin. Tämä on tärkeää, jos halutaan taata organisaation menestys pitkällä tähtäimellä. (Lindbom, 2007)

Krazmien ja Berger (1997) toteavat, että esimiesten on ymmärtettävä paremmin coachingin rooli osana heidän johtamistehtäviään. Lindbomin (2007) mukaan työntekijän edessä organisaation hierarkiassa, työntekijän rooli muuttuu usein esimerkiksi asiantuntijuudesta esimiesrooliin. Päätöksessä ei välttämättä ole suurta painoarvoa sillä osaako esimies valmentaa tai tukea alaisiaan, vaikka kyky valmentaa on tärkein vaatimus esimiehen roolissa. Siitä huolimatta työntekijöitä palkitaan asettamalla heidät rooleihin, joihin he eivät ole valmiita tai kykeneviä, mikä on yleistä alasta ja organisaatiosta riippumatta. Ehkäpä osittain siitä johtuen, esimiehet eivät valmenna työntekijöitään jatkuvasti, vaikka tunnustavat coachingin tärkeyden organisaatioissa. Esimiesten pitää keskittyä enemmän auttamaan työntekijöitään kasvamaan roolissaan, mikä edelleen lisää coachingin tarvetta, ja näkyy lopulta coaching-kulttuuria edistävästi. (Krazmien & Berger, 1997)

Hartin (2005) mukaan coaching ilmenee coaching-kulttuurissa sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti. Suuri osa työntekijöistä toteuttaa coachingia vapaamuotoisesti toimiessaan toisten kanssa, tukiessaan ja vaikuttaessaan muihin, jolloin muodollinen coaching sisäisen tai ulkoisen valmentajan kanssa on vain osa laajempaa järjestelmää. Vapaamuotoisen coachingin avulla selkeytetään ja säilytetään fokus, herätetään motivaatio sekä ylläpidetään toimintasuuntautuneisuus. Sen sijaan muodollisen coachingin avulla pyritään lisäämään valmennettavien suoritusta, mikä voi vaikuttaa välillisesti myös valmennettavan kanssa työskenteleviin. Megginsonin ja Clutterbuckin (2006) näkemys coaching-kulttuurista on hyvin samansuuntainen. Parhaimmillaan coaching näkyy sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti ja coaching-toiminta on systemaattista. Megginson ja Clutterbuck (ma.) jakavat coaching-kulttuurin neljään tasoon:

- 1) *Kehittyvällä tasolla* coaching-kulttuurin luomiseen on sitouduttu vähän tai ei lainkaan ja coaching vaihtelee sekä määrän että laadun suhteen. Ylin johto toimii huonona roolimallina ja coaching on jäänyt esimiesten muiden kiireellisimpien asioiden alle. Mahdollinen johdolle suunnattu coaching on koordinoimatonta ja kohdistuu tyypillisesti vakavien käyttäytymisongelmien hallintaan.
- 2) *Taktisella tasolla* organisaatiossa on ymmärretty coaching-kulttuurin luomisen merkitys, mutta on epäselvää, mitä se käytännössä tarkoittaa ja mitä siihen liittyy. Ylin johto näkee coachingin HR:n (human resources) asiana. Organisaatiossa on laaja ymmärrys coachingin mahdollisista hyödyistä, mutta sitoutuminen coachingin mukaiseen johtamiseen on vähäistä.
- 3) *Strategisella tasolla* esimiesten ja työntekijöiden valmentamiseen on panostettu huomattavasti. Ylin johto ymmärtää asemansa ja toimii esimerkkinä valmentamalla työntekijöitä. Lisäksi johto yrittää saada työntekijät ymmärtämään, kuinka valmentava johtaminen tukee liiketoiminnan ydintavoitteita.
- 4) *Juurrutetulla tasolla* coaching ilmenee organisaation jokaisella tasolla sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti. Suurin osa coachingista on vapaamuotoista ja on yhdistetty kiinteästi HR-järjestelmien rakenteisiin, ja tapahtuu siten automaattisesti päivittäisessä työssä.

Hartin (2005) mukaan monissa organisaatioissa coaching-kulttuuria tavoitellaan oikeilla tavoilla, mutta coaching-toiminta jää epäsäännölliseksi. Coaching täytyy yhdistää johtamiskyvykkyyksiin ja tehdä osaksi esimiesten valinta-, kehittämis- ja ylennysprosessia (Kirkpatrick, 2006). Coaching-kulttuuria luotaessa, coachingista täytyy tulla osa organisaation identiteettiä sisällyttämällä se ydinosaamisiin ja käyttäytymisodotuksiin. Lisäksi strategisten tavoitteiden täytyy vahvistaa tätä kulttuuria ja coachingiin tulee olla tarvittavat prosessit ja resurssit. (Lindbom, 2007) On muodostettava suunniteltuja, muodollisia, strukturoituja ja pitkäaikaisia ohjelmia coachingin edistämiseksi. Lisäksi ulkoista coachingia tulee käyttää positiivisena kehittämistyökaluna. Järjestelmän tulee olla niin kehittynyt, että coaching on kaikkialla läsnäolevaa. Luomalla coachingista sosiaalinen normi, jolloin jokainen esimies toimii ajoittain vapaamuotoisesti valmentaa, voidaan kannattavasti lisätä vaikuttavuutta ilman muodolliseen coachingin kustannuksia ja järjestelmää. (Hart, 2005)

Lisäksi Lindbom (2007) esittää, että coaching-kulttuuriin kuuluu kiinteästi säännöllinen suorituksen tarkastelu ja jatkuva palautteen anto tilanteen vaatiessa. Työntekijät tarvitsevat vahvistusta, kun he ovat tehneet jotain oikein ja korjaavaa palautetta, kun työssä on parannettavaa. Coaching-kulttuuri edellyttää palautetta, joka on täsmällistä, käyttäytymiseen ja tuloksiin pohjautuvaa. Tällainen kulttuuri on itseään vahvistava johtaen parempiin suorituksiin, jotka kannustavat työntekijöitä hakemaan enemmän palautetta ja esimiehiä näkemään coachingin arvon tärkeimpänä työvaatimuksenaan. Hartin (2005) mukaan on varmistettava ja edistettävä sitä, että organisaation strategia ja johtajien käytös on linjassa coaching-toiminnan kanssa. Ennen kaikkea coaching-kulttuurin luominen riippuu positiivisesta ajattelusta ja siitä, kuinka coachingia edistetään läpi organisaation. Coaching-kulttuuri vaatii sitoutumista, johdonmukaisuutta ja omistautumista johtajuuteen. On pyrittävä luomaan ympäristö, joka kannustaa ja tukee esimiehiä antamaan säännöllistä palautetta alaisilleen. (Lindbom, 2007)

Kirkpatrickin (2006) mukaan coaching leviää organisaatiossa, kun coachingin strateginen aikomus on viestitty, esimiehet hyväksyvät coachingin välttämättömäksi kyvykkyydeksi ja työntekijöille tarjotaan valmennus- ja kehitystoimintaa. Coachingilla on strategisesti tärkeä merkitys, kun merkittävä määrä esimiehiä osallistuu coachingin kehittämisprosessiin. Coaching-kulttuurin luomisen jälkeen, siitä tulee omavarainen eikä toiminnan keskittämiseen ja tulosten parantamiseen tarvita lisäresursseja kuin vähän tai ei lainkaan (Hart, 2005).

Coaching-kulttuurin luominen on investointi, jossa tulee ymmärtää parhaat hyödyt organisaation kannalta (Kirkpatrick, 2006).

2.4.3 Coaching-kulttuurin luomisen malli

Lindbom (2007) on määritellyt millaisilla keinoilla coaching-kulttuurin luominen on mahdollista (ks. Taulukko 2). Ensinnäkin suorituksen johtamiselle³ ja coachingille tulee olla parhaat käytännöt (best practices), jolloin molemmat sisällytetään ydinkompetensseihin ja strategisiin suunnitelmiin. Coaching-kulttuuria tukevien järjestelmien on oltava sekä epämuodollisia että muodollisia. Lisäksi johtajilla ja työntekijöillä tulee olla käytössään työkalut ja taidot, kuten oikeanlaiset prosessit, suorituksen hallinnan työkalut, mentorointi ja koulutus, joiden avulla valmentaminen on tehokasta ja suorituksen parantaminen on mahdollista.

Toiseksi coaching ja kehittäminen täytyy yhdistää ydinkompetensseihin ja strategisiin suunnitelmiin. Pohja coaching-kulttuurille on luotu, kun ydinkompetenssit on määritelty ja niihin ollaan sitoutuneita. On tärkeää, että kompetensseihin liittyvät odotukset sisältävät kuvauksia esimerkkikäyttäytymisestä, jotta työntekijät tietävät kuinka toimia. Esimiesten ja työntekijöiden ollessa yhtä mieltä kompetensseista ja niihin liittyvistä suoritusodotuksista, säännöllisen palautteen antamisen pohja on luotu, jolloin voidaan vahvistaa haluttua käyttäytymistä ja nujertaa tehotonta käyttäytymistä. (Lindbom, 2007)

Kolmanneksi työkalujen ja tuen tarjoaminen tehokkaaseen valmentamiseen on tärkeää. Organisaatiot usein tunnustavat tarpeen valmentamiselle ja kehittymiselle, mutta monesti esimiehet ja työntekijät jätetään pohtimaan, mitä tämä tarkoittaa kunkin kehittymiskohteen kohdalla. On tiedettävä, mitä tehtäviä ja suorituksia pitää tarkkailla ja mitkä ovat kriittisten tehtävien parhaita käytäntöjä. Lisäksi on ymmärrettävä, kuinka työntekijöitä autetaan parantamaan suoritustaan ja sen mahdollistamiseen pitää olla tarvittavat resurssit. Säännöllinen palautteen antaminen on oleellinen ja tärkeä osa päivittäistä johtamista. Kun palautteen antamisesta tulee rutiinia, coaching tuottaa parempia suorituksia. Esimiesten ja

³ Suorituksen johtamisen myötä kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa, mitä osaamista heiltä edellytetään, ja että he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen (Sydänmaalakka, 2000).

työntekijöiden on säännöllisesti keskusteltava siitä, mitä kultakin odotetaan ja minkä vuoksi. Kun tiedetään myös parhaat käytännöt, esimiehet tietävät korjaavan palautteen tilanteissa, miksi työsuoritus ei ollut tehokas ja osaavat viestiä tämän työntekijöilleen. (Lindbom, 2007)

Taulukko 2. Coaching-kulttuurin luomisen keinot.

Coachingin ja suorituksen johtamisen parhaat käytännöt	Coachingin ja kehittymisen linkittäminen ydinkompetensseihin sekä strategisiin suunnitelmiin	Työkalujen ja tuen tarjoaminen tehokkaaseen valmentamiseen
Suorituksen johtamisen ja coachingin sisällyttäminen ydinkompetensseihin sekä strategisiin suunnitelmiin	Ydinkompetenssien määrittäminen ja niihin sitoutuminen (esim. kuinka tiimejä kehitetään)	Kriittisten tehtävien parhaat käytännöt tiedossa
Muodolliset ja epämuodolliset järjestelmät	Kuvaukset kompetensseihin liittyvien odotusten esimerkki-käyttämistä	Kuinka työntekijöitä autetaan suorituksen parantamisessa
Valmentamisen ja suorituksen parantamisen mahdollistavat työkalut ja taidot		Tunnustuksen antaminen työntekijälle suorituksen parantumisesta

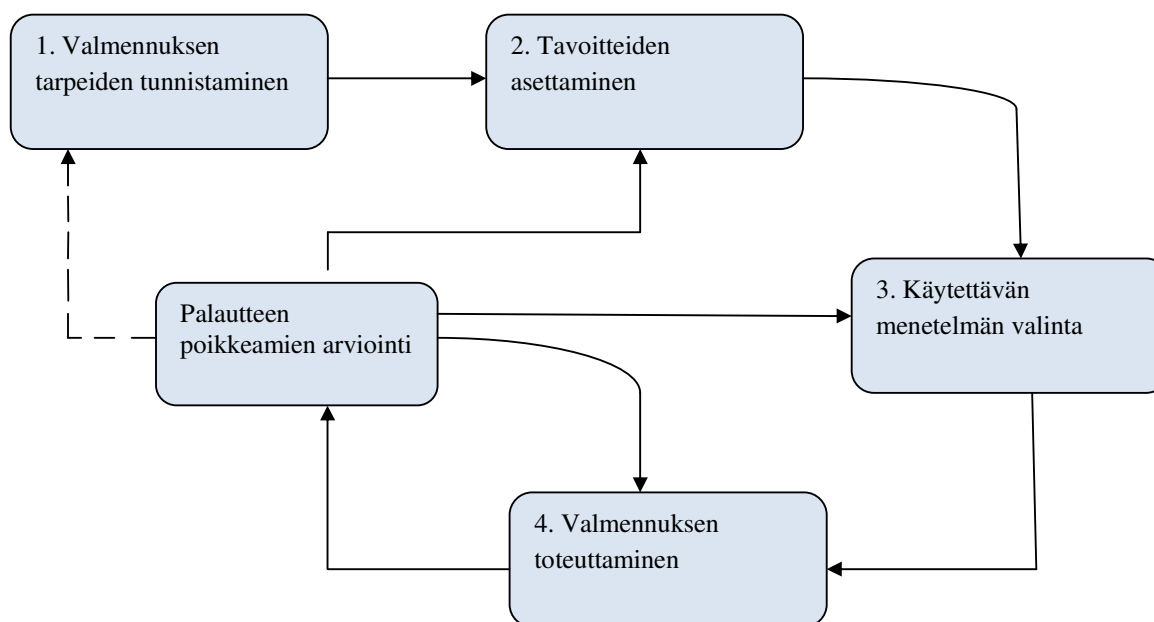
Lähde: Lindbom (2007)

2.5 VALMENNUKSEN VAIKUTTAUVUUS

Tämä luku käsittelee valmennuksen vaikuttavuutta. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi, miten aiempi tutkimus määrittelee valmennuksen vaikuttavuuden. Lisäksi on olennaista erottaa toisistaan kaksi eri käsitettä *valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus*. Näitä käsitteitä käydään läpi toisessa alaluvussa. Coachingin vaikuttavuutta käsitellään kolmannessa alaluvussa. Leadership-valmennusohjelma on pohjautunut coachingiin ja valmentavaan otteeseen, jolloin valmennusohjelman vaikuttavuus rakentuu vahvasti myös coachingin vaikuttavuuteen ympärille. Neljäs alaluku keskittyy 360 asteen palautteen ja valmennuksen yhdistämisen vaikutuksiin valmennuskokonaisuuden vaikuttavuuden näkökulmasta. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimiva Kirkpatrickin (1998) nelivaiheinen malli ja lyhyt yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.

2.5.1 Valmennuksen vaikuttavuuden määrittäminen

Bramley (1991) lähestyy valmennuksen vaikuttavuuden arviointia alla olevan mallin kautta (ks. Kuva 2). Mallin avulla saadaan tietoa käytettyjen menetelmien tehokkuudesta sekä valmentajien ja valmennettavien asettamien tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi malli kertoo sen, kuinka valmennukselle asetut tarpeet saavutettiin yksilö- ja organisaatitasolla.



Kuva 2. Valmennuksen sykli (Bramley, 1991).

Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi on usein ongelmallinen ja laiminlyöty vaihe, vaikka se on todella tärkeää valmennusohjelman onnistumisen kannalta ja vaikuttaen organisaation kokonaissuorituskyvyn kehittymiseen (Santos & Stuart 2003; Altarawneh 2009). Syitä valmennuksen arvioinnin vähyyteen voivat olla ajan, resurssien tai ylimmän johdon tuen puute, tehoton arviointiprosessi ja epäselvät arviointikriteerit (Altarawneh, 2009). Usein etenkin johtamiseen ja kehittämiseen liittyvää valmennusta on vaikea arvioida suhteessa organisatoriseen tehokkuuteen ja taloudelliseen tulokseen, sillä valmennuksen vaikutukset on vaikea erottaa muista tekijöistä (Bramley 1991; Santos & Stuart 2003). Myös Altarawneh (2009) on tutkimuksessaan havainnut valmennuksen ja organisaation suorituksen välisen mittaamisen haasteellisuuden. Koska oppimista tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla, välissä olevia oppimiseen vaikuttavia tekijöitä on monia. Lisäksi muut organisatoriset tekijät,

kuten johtaminen, työpaikalla olevat järjestelyt ja organisaation rakenne, saattavat vaikuttaa organisaation lopputulokseen.

Valmennukselle voidaan määrittää kolme valmennuksen vaikuttavuutta lisäävää ydintavoitetta. Ensinnäkin valmennuksen tulee olla systemaattinen prosessi sisältäen sekä suunnittelua että kontrollia pelkän oppimiskokemuksen sijaan. Toiseksi valmennuksen tulee pohjautua ymmärryksen sekä ihmisten taitojen ja asenteiden muuttamiseen. Kolmanneksi valmennuksen tulee tähdätä suorituksen parantamiseen nykyisessä ja tulevaisuudessa tehtävissä sekä parantaa sen osaston tehokkuutta, jossa valmennettava työskentelee. Valmennuksen pohjimmainen tavoite on kuitenkin lisätä tehokkuutta tietyssä osassa organisaatiota. (Bramley, 1991)

Santosin ja Stuartin (2003) mukaan pääosa kirjallisuudesta on keskittynyt enemmän valmennukseen kohdistuvan strategian luonteeseen ja käytäntöihin. Vähemmän empiiristä huomiota on saanut valmennuksesta opitun siirtäminen käytäntöön ja valmennuksen vaikuttavuus. Siten monissa organisaatioissa erilaisten valmennusten ajatellaan olevan usein ajan ja rahan tuhlausta. Monien organisaatioiden johto ei usko valmennukseen ja kehittämiseen organisaation suorituksen parantamisen näkökulmasta, koska vaikuttavuuden osoittaminen taloudellisin termein esimerkiksi ROI:n (Return on Investment) muodossa on hankalaa, ja siten valmennuksen ajatellaan olevan kannattamatonta. (Altarawneh, 2009)

Vaikka valmennuksen vaikuttavuutta tutkitaan, sen haastavuudesta huolimatta, jokainen osallistuja kokee valmennuksen eri tavalla ja siten siitä seuraava oppiminen sekä vaikutus suoritukseen voi vaihdella suuresti. Syitä siihen, miksi valmennusohjelmat vaikuttavat joidenkin osallistujien kohdalla enemmän kuin toisten, on tutkittu varsin vähän. Valmennuksen vaikuttavuuteen kohdistuvien yksilöllisten ominaisuuksien määrittäminen on tärkeää, jos valmennusohjelman jälkeistä käyttäytymisen muutoksen todennäköisyyttä halutaan lisätä. (Noe, 1986) Antonacopoulou (1999) on huomionut yksilön näkökulman tutkiessaan oppimisen ja valmennuksen yhteyttä. Valmennuksen myötä tapahtuvaa oppimista ohjaa valmennettavien uskomus sen suhteen, mitä he uskovat, että organisaation näkökulmasta heidän pitäisi oppia. Lisäksi useat tekijät vahvistavat valmennettavan näkemyksiä valmennuksesta ihanteellisena oppimiskokemuksena, kuten sosiaalinen kanssakäyminen ja henkilökohtaiset hyödyt. Valmennuksen myötä tapahtuva oppiminen on

todennäköisempää, jos oppimisen tavoitteet keskittyvät enemmän yksilöön, tuovat itseluottamusta ja mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun.

Noen (1986) mukaan valmennettavien asenteet, kiinnostukset, arvot ja odotukset voivat joko heikentää tai lisätä valmennuksen vaikuttavuutta. Antonacopoulou (1999) määrittelee valmennuksen vaikuttavuutta heikentävät tekijät yksityiskohtaisemmin. Valmennuksen ja oppimisen yhteys on vaikeampi saavuttaa, jos valmennuksen sisällöllä ei ole merkitystä sen hetkisen työn kannalta, valmennus koetaan epäolennaisena tai epäkäytännöllisenä ja valmennusta ei tarjota oikealla hetkellä oikein metodein. Lisäksi valmennuksen sisällön on vastattava työn päivittäisten oppimistilanteiden yksityiskohtia, muuten oppimisen ja valmennuksen välisen yhteyden säilyminen on vaikeampaa. Jos tavoitteena on ainoastaan nykyisessä työssä olennaisen tietämyksen ja taitojen saavuttaminen, eikä valmennus kehitä ihmistä yksilönä, on epätodennäköistä, että oppimista tapahtuu.

2.5.2 Valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus

Alvarez ym. (2004) ovat määritelleet valmennuksen arvioinnin ja valmennuksen vaikuttavuuden eroja (ks. Taulukko 3). Vaikka valmennuksen arviointia ja valmennuksen vaikuttavuutta käytetään joskus samaa tarkoittaen, ne ovat kaksi eri asiaa. Valmennuksen arviointi on mittaamismenetelmä, joka tarkastelee sitä, missä määrin valmennusohjelmalle asetetut tavoitteet saavutettiin. Käytettävä arviointimenetelmä riippuu asetetuista tavoitteista ja voi sisältää valmennuksen arvioinnin kolmesta näkökulmasta:

- 1) sisältö ja design (esitystapa ja valmennuksen perusteltavuus)
- 2) osallistujissa tapahtuvat muutokset (affektiiviset, kognitiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät)
- 3) organisaation tuotot (ilmapiiri, työsuoritus ja tulokset)

Sen sijaan valmennuksen vaikuttavuuden yhteydessä tutkitaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat valmennuksen lopputulokseen valmennusprosessin eri vaiheissa. Nämä tekijät mahdollisesti lisäävät tai heikentävät onnistuneen valmennuksen lopputulosten todennäköisyyttä ja niitä tyypillisesti tarkastellaan kolmelta tasolta: yksilölliset, valmennukselliset ja organisatoriset tekijät. (Alvarez ym. 2004)

Alvarez ym. (2004) esittävät valmennuksen arvioinnin olevan metodologinen lähestymistapa oppimistulosten mittaamiseen, kun taas valmennuksen vaikuttavuus on teoreettinen lähestymistapa oppimistulosten ymmärtämiseen. Valmennuksen arviointi keskittyy ainoastaan siihen, mitä oppimisesta seuraa ja tarjoaa siten mikrotasolla näkemyksen valmennuksen tuloksista. Sen sijaan valmennuksen vaikuttavuus keskittyy oppimiseen kokonaisuudessaan ja kuvaa valmennuksen tuloksia makrotasolla. Valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin tarkoituksena on löytää valmennuksen hyödyt yksilölle oppimisen ja parantuneen työsuorituksen muodossa. Valmennuksen vaikuttavuuden määrittäminen hyödyttää organisaatiota kuvaamalla sen, miksi oppimista tapahtui tai ei tapahtunut. Valmennuksen vaikuttavuus keskittyy syihin tulosten takana ja siten auttaa valmennuksen kehittämisessä.

Taulukko 3. Valmennuksen arviointi ja vaikuttavuus.

Valmennuksen arviointi	Valmennuksen vaikuttavuus
Selvitetään valmennukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista	Selvitetään valmennuksen lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä
Metodologinen lähestymistapa	Teoreettinen lähestymistapa
Mikrotason näkemys valmennuksen tuloksista	Makrotason näkemys valmennuksen tuloksista
Mitkä olivat valmennuksen tulokset?	Miksi valmennuksen tulokset olivat tietynlaiset?

Lähde: Alvarez ym. (2004)

2.5.3 Coachingin vaikuttavuus

Millaisia tekijöitä aiempi tutkimus on löytänyt koskien coachingin vaikuttavuutta? Miksi coaching toimii? Millaista hyötyä onnistuneella coaching-prosessilla saavutetaan? Wasylyshyn (2003) tutkimuksen mukaan suurimmat coachingin hyödyt valmennettavalle ovat pysyvä käyttäytymisen muutos, lisääntynyt itsetuntemus sekä tehokkaampi johtaminen. Käyttäytymisen muutoksia ovat muun muassa parempi työ- ja perhe-elämän yhdistäminen, jatkuva kehittyminen ja suuremman painoarvon antaminen vuorovaikutukselle. Lisääntyneeseen itsetuntemukseen liittyy oman motivaation ymmärtäminen, emotionaalisten

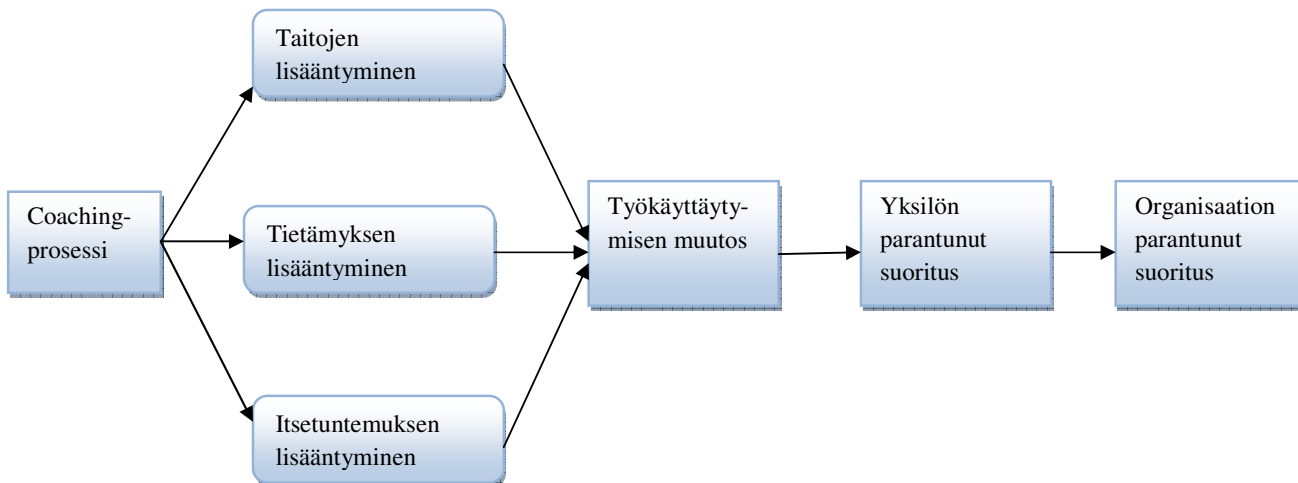
kykyjen arvostaminen ja urataivoiteisiin liittyvä proaktiivisuus. Tehokkaampaan johtamiseen sisältyy parempi luottamus ja lisääntynyt optimistisuus.

Walesin (2003) näkemys coachingin hyödyistä on hyvin samansuuntainen. Coaching kehittää sisäisiä ominaisuuksia, itsetietoisuutta ja itseluottamusta, jotka vaikuttavat johtajuuteen, itsevarmuuteen, erilaisuuden ymmärtämiseen, stressin hallintaan sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Coaching täsmentää ja muokkaa valmennettavan käsityksiä omista johtamisen taidoistaan sekä lisää ymmärrystä omista vahvuuksista ja kehityskohteista, mikä johtaa käyttäytymisen tason muutoksiin työssä (Hirvihuhta, 2006). McDermott ym. (2007) määrittelevät, että coachingin suurin positiivinen vaikutus kohdistuu mikrotason tuloksiin, kuten tulevaisuuden johtajien kehittämiseen, johtamiskäyttäytymisen parantamiseen ja yksittäisten työntekijöiden suoritukseen vaikuttamiseen.

Hyöty valmennettavalle on usein konkreettista, mutta organisaatio hyötyy valmennusprosessista lähinnä välillisesti. Onnistunut coaching-prosessi auttaa kääntämään organisaation tehtävän yksilön kielelle (Hirvihuhta, 2006). Organisaatiotasolla coachingin hyödyt näkyvät konfliktien vähentymisenä ja parantuneena yhteistyönä esimerkiksi alaisten sekä kollegojen kanssa (McGovern ym. 2001), työtyytyväisyyden lisääntymisenä ja valmennettavan sitoutumisen kasvuna (Hirvihuhta, 2006), parempana tiimityöskentelynä ja strategian toteuttamiskyynä (McDermott ym. 2007). Mikäli riittävä määrä ihmisiä on valmennettu ja johto on sitoutunut coachingin mukaiseen kehittämiseen, voidaan vaikuttaa organisaation johtamiskulttuuriin (Romana, 2007). Tällöin coachingin mukainen johtaminen motivoi työntekijöitä, lisää työtyytyväisyyttä ja moraalia sekä vahvistaa yksilöiden välisiä siteitä (Hart, 2005). Valmennuksen organisatorisiin tuloksiin vaikuttaa merkittävästi se, kuinka coachingia johdetaan. Suurimmat hyödyt coachingista saadaan, kun sitä käytetään kohdennetusti, rajoitetuin tavoin läpi organisaation ja kun perimmäisenä tarkoituksena on parantaa valmennettavan työsuoritusta. Organisaatiot, jotka koordinoivat coachingia keskitetysti ja mittaavat sen tehokkuutta, raportoivat parempia tuloksia. Lisäksi on olennaista, että keskitytään luomaan käyttäytymisen muutosta kulttuurisen muutoksen sijaan. (McDermott ym. 2007)

MacKien (2007) mukaan valmennuksen vaikuttavuuteen kohdistuvalla pitkäaikaisella tutkimuksella voisi olla annettavaa coachingin vaikuttavuuden arviointiin, jota on tutkittu varsin vähän. Coachingin vaikuttavuuden mittaaminen Kirkpatrickin valmennuksen

arviointimallin mukaisesti on mahdollista mallin jokaisella tasolla (ks. Kuva 3). Tyytyväisyyttä itse prosessiin voidaan mitata heti coachingin jälkeen. Coachingin sisällön omaksumista arvioidaan valmennettavan taitojen, tietämyksen ja itsetietoisuuden lisääntymisen osalta. Coachingin seurauksena syntyviä muutoksia käyttäytymisessä sekä vaikutuksia yksilön ja organisaation suoritukseen, voidaan arvioida. Coachingin vaikuttavuuden arviointi toki vaikeutuu, mitä kauemmas coaching-prosessista mennään. MacKien (ma.) mukaan valmennuksen mallin soveltaminen coachingin vaikuttavuuteen on huomionarvoista kahdesta syystä. Ensinnäkin malli osoittaa, että vaikuttavuuden arvioiminen eri tasoilla on oleellista. Toiseksi malli ohjeistaa sen, minkä tekijöiden suhteen johtajien kehittymisen arvioiminen on perusteltua.



Kuva 3. Coachingin vaikuttavuuden arviointi Kirkpatrickin mallin mukaisesti (MacKie, 2007).

2.5.4 360 asteen palaute osana valmennusohjelmaa

360 asteen palaute tarkoittaa suurimmaksi osaksi numeeristen lukujen muodossa olevaa palautetta, jossa palautteen saajaa arvioi hänen esimies, alaiset ja kollegat. 360 asteen palaute tarjoaa yksityiskohtaista tietoa erilaisista johtamisen kompetensseista, kuten tehokas viestintä, suunnan näyttäminen, tavoitteiden asettaminen ja itsensä johtaminen. Laaja-alaisen palautteen myötä palautteen saaja saa selkeämmän kuvan muiden näkemyksistä, mikä luo pohjaa oman kehittymisen suunnittelulle. (Kaplan 1993; Atwater ym. 1995; Caproni 2005; Vukotich 2010) 360 asteen palautteen odotetaan auttavan palautteen saajaa parempaan suoritukseen ja lopulta

lisäämään organisaation tulosta. Kolme tekijää tukevat tätä olettamusta. Ensinnäkin saamalla palautetta henkilöiltä, joiden kanssa työskentelee säännöllisesti, pitäisi syntyä perusteltu ja täsmällisempi näkemys palautteen saajan suorituksesta tietyillä osa-alueilla. Toiseksi palautteen tyypillisesti ollessa anonyymiä, palautteen antajat todennäköisesti antavat rehellistä palautetta. Kolmanneksi palautteen myötä palautteen saaja on motivoitunut parantamaan suoritustaan tavalla, joka kasvattaa taloudellista tulosta. (Caproni, 2005)

Rogers ym. (2002) esittävätkin, että coachingin ja 360 asteen palautteen yhdistäminen on monissa organisaatioissa kriittinen tekijä tavoiteltaessa tehokasta palauteprosessia, ja siten parempaa johtamista. Eniten hyötyvät organisaatiot, jotka hyödyntävät palautetta sekä yksilöiden kehityssuunnittelussa että coaching-prosessissa, ja johtavat prosessia huolellisesti. Luthansin ja Petersonin (2003) tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset. Yhdistämällä 360 asteen palauteprosessiin coaching, saavutetaan tehokkaampi prosessi. Thach (2002) on havainnut, että yhdistämällä 360 asteen palaute coachingiin johtamisen tehokkuus kasvaa 60 prosentilla. Sen sijaan Capronin (2005) tutkimuksen tulokset osoittavat, että 360 asteen palaute parantaa suoritusta suunnilleen 30–50 %:n kohdalla, ja loppujen kohdalla vaikutusta suoritukseen ei ole lainkaan tai se on negatiivinen. Myös pelkän alaisten antaman palautteen vaikutusta esimiehen suoritukseen on tutkittu. Alaisten antama palaute edistää esimiehen käyttäytymisen muutosta ja arviota itsestään, useimmiten positiivisesti (Atwater ym. 1995).

Johtamisen tehokkuuden kasvun on todettu perustuvan useisiin tekijöihin. Palautteen saajat kokevat suurimmiksi hyödyiksi rehellisen palautteen saamisen, itseen kohdistuvat oivallukset, ymmärryksen muiden näkemyksistä ja mahdollisuuden henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekemiseen suoritusten parantamiseksi (Rogers ym. 2002). Huomionarvoista on, että käyttäytymisen muutos ei synny itsestään, vaan vaatii saadun palautteen analysointia (Atwater ym. 1995). Kaplan (1993) korostaa sitä, että todellinen työ alkaa siitä hetkestä, kun palautteen saaja saa omat tuloksensa. Ei ole ainoastaan palautteen saajan tehtävä tulkita tuloksia, vaan hänen esimiehellä ja HR-ammattilaisella tai molemmilla on velvollisuus auttaa tulosten tulkitsemisessa ja niiden hyödyntämisessä. Mitä negatiivisemmat tai odottamattomammat tulokset ovat, sitä enemmän työtä tarvitaan.

Luthans ja Peterson (2003) ovat tutkineet sitä, kuinka 360 asteen palautteen yhdistäminen coachingiin vaikuttaa esimiesten itsetuntemukseen sekä heidän ja alaistensa käsityksiin.

Yhdistämällä 360 asteen palaute coachingiin voidaan lisätä itsetuntemusta ja vaikuttaa positiivisesti sekä omaan että muiden työtyytyväisyyteen saavuttaen parempi sitoutuminen organisaatioon. Lisäksi vahvistunut itsetuntemus voi parantaa merkittävästi esimiehen työsuoritusta ja menestymistä uralla (Caproni, 2005). Thach (2002) esittää, että esimiehiä voidaan kehittää ihmisten johtamiseen keskittyvillä valmennusprosesseilla, jotka painottavat nimenomaan itsetietoisuutta edistävää 360 asteen palautetta yhdistettynä lahjakkaaseen valmentajaan.

Vaikka edellä mainittujen tutkimusten tulokset kuulostavat varsin positiivisilta, 360 asteen palautteen vaikutus riippuu paljolti myös palautteen saajan yksilöllisistä ominaisuuksista. Capronin (2005) mukaan itsetuntemus on keskeinen johtamiskyvykkyys. Menestyvillä esimiehillä on tapana hakea rehellistä palautetta omista vahvuuksista ja heikkouksista. Lisäksi heillä on suhteellisen tarkka näkemys siitä, kuinka muut heidät näkevät. Hyvän itsetuntemuksen omaavat esimiehet kykenevät muuttamaan ajattelutapojaan ja käyttäytymistään sen mukaan, mitä he oppivat itsestään muiden näkemysten perusteella ja omien tekojensa seurauksena.

2.6 Kirkpatrickin malli

Kirkpatrickin (1998) nelivaiheinen malli valmennuksen vaikuttavuudesta on muodostunut klassikoksi. Vaikka ensimmäinen versio Kirkpatrickin mallista esitettiin jo vuonna 1959 yhdysvaltalaisessa julkaisussa, sen suosio on pitänyt pintansa, sillä se on yhä käytetyin malli valmennuksen vaikuttavuuden tutkimuksessa ja arvioinnissa (Santos & Stuart 2003; Åhman 2003; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Kirkpatrickin malli toimii tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, jonka pohjalle tutkimuksen empiria rakentuu.

Kirkpatrickin valmennuksen vaikuttavuusmallin neljä tasoa ovat:

- 1) osallistujien välittömät reaktiot valmennuksesta
- 2) valmennuksen ansiosta tapahtuva oppiminen
- 3) valmennuksen ansiosta tapahtuva työkäyttäytymisen muuttuminen
- 4) valmennuksen tulokset työyhteisön ja organisaation tasolla.

Kirkpatrickin mallin ensimmäinen tason tavoitteena on selvittää valmennettavien välittömät reaktiot valmennusta kohtaan. Taso voidaan kutsua myös asiakastyytyväisyydeksi tai osallistujapalautteeksi, sillä reaktiopalaute kerätään yleensä heti valmennuksen jälkeen joko palautelomakkeella tai suullisesti. Positiivisen reaktion saaminen on tärkeää sekä valmennuksen jatkon kannalta että oppimisen kannalta. Jos osallistujien reaktiot ovat kielteiset, he eivät todennäköisesti ole motivoituneita oppimaan. Tosin positiivinen reaktiokaan ei takaa oppimista, sen sijaan negatiivinen reaktio lähes varmuudella estää sen. Lisäksi osallistujapalaute voi antaa olennaista tietoa valmennuksen kehittämiseksi. (Kirkpatrick 1998; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005)

Mallin toinen taso on oppiminen, joka kuvaa valmennuksen osallistujien joko asenteiden muuttumista tai tiedon taikka taidon lisääntymistä valmennukseen osallistumisen johdosta. Arvioinnin tulisi keskittyä mittaamaan valmennuksessa käsiteltyjä asioita ja olla yhteydessä asetettuihin oppimistavoitteisiin. Toinen taso on tärkeä, sillä asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on edellytyksenä seuraavan tason käyttäytymisen muutokselle. Kirkpatrick ohjeistaa, että asenteiden, tietojen tai taitojen muuttumista olisi syytä arvioida ennen ja jälkeen valmennuksen käyttämällä apuna esimerkiksi kontrolliryhmää. (Kirkpatrick, 1998)

Kolmannen tason eli käyttäytymisen muutoksen edellytyksenä toimii toisen tason jonkin tekijän muuttuminen. Jotta käyttäytyminen muutos tapahtuisi, täytyy henkilöllä itsellään olla halu muuttua, hänen täytyy tietää miten muutos tehdään, ilmapiirin pitää olla muutokselle suotuisa ja muutoksesta tulee saada joko sisäisiä tai ulkoisia palkkioita. Käyttäytymisen muutos voi vaatia aikaa – toisin kuin ensimmäisen ja toisen tason kohdalla, joissa arviointi on mahdollista tehdä heti. Myös käyttäytymisen muutosta arvioitaessa suositellaan kontrolliryhmää ja mittaamista sekä ennen että jälkeen valmennuksen. Lisäksi suositellaan osallistujien, heidän esimiestensä tai muiden henkilöiden haastattelua, jotka pystyvät havainnoimaan osallistujan käyttäytymistä. (Kirkpatrick, 1998) Kets de Vries (2006) näkee, että toimintatavan muutokseen tarvitaan myös emotionaalinen puoli kognitiivisen lisäksi. Jotta käyttäytymisen muutos tapahtuu, valmennettavan on nähtävä muutoksen hyödyt, sillä pelkkä kognitio ei ole riittävä.

Kirkpatrick on nimennyt neljännen tason tuloksiksi. Tällä tarkoitetaan sellaisia lopullisia tuloksia, joita valmennus aiheuttaa organisaatiossa, kuten tuottavuuden tai laadun kehittymistä, pienentyneitä kustannuksia tai myynnin kasvua. Neljännen tason arvioiminen on

varsin vaikeaa. Aina tulosten mittaaminen taloudellisin termein ja luvuin ei ole mahdollista. Esimerkiksi esimiesten tullessa myönteisemmäksi erilaisuutta kohtaan, yhteys taloudelliseen tulokseen ei ole suora, vaan syntyy esimerkiksi parempien esimiesvalmiuksien myötä. (Kirkpatrick, 1998) Myös Santos ja Stuart (2003) toteavat valmennuksen vaikutuksen arvioinnin taloudelliseen tulokseen olevan hyvin vaikeaa.

2.6.1 Vaikuttavuuden arviointi Kirkpatrickin mallin mukaan

Vaikka valmennuksen tavoitteena onkin toimintatavan muutos, pelkän kolmannen tason mittaaminen ei ole mahdollista. Käyttäytymisen muutos on riippuvainen onnistumisesta ensimmäisellä ja toisella tasolla. On epärealistista odottaa muutosta käyttäytymiseen, jos tarkoituksenmukaista oppimista ei ole tapahtunut. On myös epärealistista odottaa oppimista, ellei oppimisympäristö ole ollut myönteinen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005) Kirkpatrick (1998) myös toteaa, että kolmannen tason käyttäytymisessä tapahtunutta muutosta on kuitenkin vaikea mitata ja samalla sen mittaaminen on todennäköisesti kaikista tärkeintä. Elleivät valmennettavat soveltaa oppimaansa, valmennus on epäonnistunut, vaikka oppimista olisi tapahtunut. Siten käyttäytymisen muutoksen mittaaminen on välttämätöntä kahdesta syystä. Nähdään onko käyttäytyminen muuttunut ja saadaan lisäksi selville syyt siihen, miksi muutosta käyttäytymisessä ei ole tapahtunut.

Opitun siirtäminen käytäntöön onkin yksi suurimmista haasteista monissa valmennusyrityksissä. Tutkimukset osoittavat, että vain 10–20 % johtajista siirtää onnistuneesti oppimansa käytäntöön työpaikalla. (Vellios & Kirkpatrick, 2008) Myös MacKie (2007) toteaa, että valtaosa valmennuksesta ei toteudu kolmannella tasolla käyttäytymisen muutoksena. Ongelman ratkaisemiseksi Kirkpatrickit (2009) ohjeistavat arvioinnin aloittamista neljännen tason tuloksista ja määrittelemään ensin, mitä valmennuksella tavoitellaan, millaista käyttäytymisen muutosta sen saavuttamiseksi tarvitaan. Sen jälkeen arvioidaan, mitä oppimista käyttäytymisen muutos edellyttää sekä lopuksi määritellään se, millaisella valmennuksella päästään haluttuihin oppimisen tavoitteisiin. Tällöin valmennuksen pyrkimykset keskittyvät haluttuihin liiketoiminnan tuloksiin tasolla 4 ja tukevat niiden saavuttamiseksi välttämätöntä käyttäytymistä.

Altarawneh (2009) on tutkimuksessaan havainnut, että valmennuksen vaikuttavuuden arviointi ei ole systemaattista ja tehokasta sekä tapahtuu useimmiten ulkoisten tahojen tekemänä. Käytetyin malli valmennuksen arvioinnissa on Kirkpatrickin malli keskittyen lähinnä ensimmäiselle tasolle valmennettavien reaktioihin, näkemyksiin, asenteisiin ja tyytyväisyyteen valmennuksesta. Myös MacKie (2007) on havainnut, että useimmiten vaikuttavuuden mittaaminen tapahtuu reaktion tasolla, joka ei määritä valmennuksesta opittujen asioiden siirtymistä käytäntöön. Santos ja Stuart (2003) korostavat kaikkien tasojen arvioinnin merkitystä, vaikka se usein tuntuu unohtuvan. Harvat organisaatiot valmennusinvestoinneista huolimatta selvittävät, oliko valmennus tehokasta vai ei. Ensimmäisen tason arvioinnin yleisyydestä huolimatta, Brownin (2005) mukaan harvat tutkimukset ovat kriittisesti tarkastelleet valmennettavien reaktioita. Reaktioiden pohjalta voidaan ennustaa valmennettavan sitoumusta, aikomuksia ja oppimista. Lisäksi valmennettavan ominaisuudet määrittävät valmennukseen kohdistuvaa reaktiota. Altarawneh (2009) toteaa, että ensimmäisen tason reaktiot kertovat valmennettavien motivaatiosta ja tyytyväisyydestä, mutta eivät suoraan mittaa valmennuksen tuloksia.

Kirkpatrickit (2005) korostavat myös johdon sitoutumisen merkitystä valmennusohjelman vaikuttavuuteen. Valmennus johtaa todennäköisemmin käyttäytymisen muutokseen ja positiivisiin tuloksiin, kun johto on mukana. Johtajat ja osastojen päälliköt on saatava mukaan useista syistä. Osallistuminen luo ensinnäkin omistajuutta. Jos johdolla on jonkinlainen omistajuuden tunne tiettyyn hankkeeseen tai ohjelmaan, he todennäköisemmin tukevat sitä. Osallistuminen yleensä johtaa myös sitoutumiseen, eikä ainoastaan myöntyvyyteen. Lisäksi osallistuminen luo ymmärrystä ja johdon osallistuminen antaa valmennusohjelmalle enemmän uskottavuutta, etenkin johtajien ollessa mukana valmennuksen toteutuksessa. (mt.)

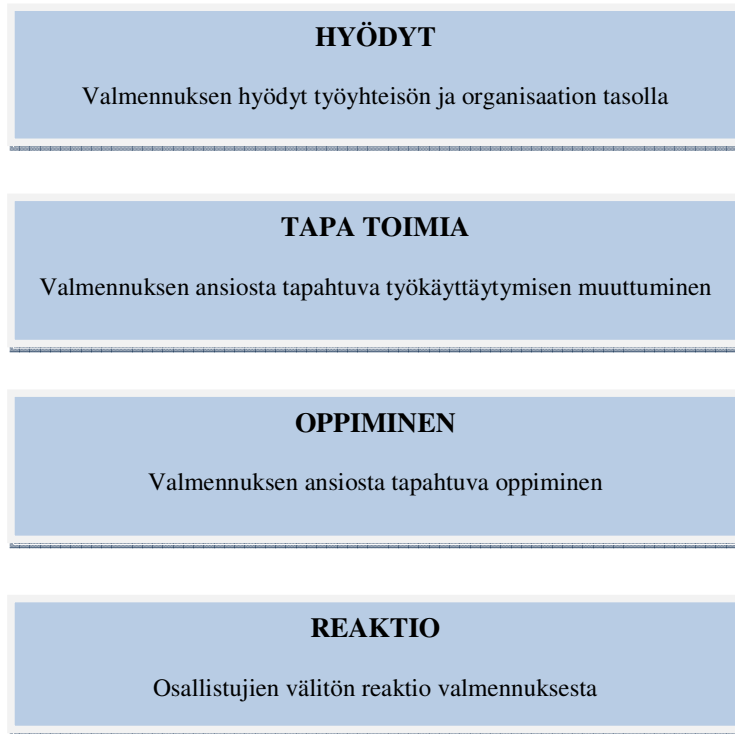
Myös muut tutkijat ovat tutkineet valmennuksen vaikuttavuutta ja useat ovat hyödyntäneet Kirkpatrickin mallia jollain tavalla. Mallin suosion taustalla on varmastikin ollut sen yksinkertaisuus, malli jakaa valmennuksen vaikuttavuuden selkeästi eri vaiheisiin. Toisaalta juuri sen yksinkertaisuudessa voidaan nähdä sen suurin heikkous. Liika yksinkertaistaminen ja porrastaminen kätkevät valmennuksen sekä oppimisprosessin taustalla olevia oletuksia yksinkertaistaen valmennuksen moniulotteisuutta. Oppimisen ja käyttäytymisen muutoksen taustalla on kuitenkin usein moniulotteisempia tekijöitä, kuten malliin kohdistunut kritiikki antaa ymmärtää. Kirkpatrickin mallia on kritisoitu koskien yhteyttä eri tasojen välillä ja

mallin puutteellisuutta huomioida nimenomaan ulkopuolisia tekijöitä. (Santos & Stuart 2003; MacKie 2007)

Abernathy (1999) esittää Kirkpatrickin mallin ongelmaksi mallin hyödyttömyyden niin sanottujen ”pehmeiden” taitojen arvioinnissa etenkin neljännellä tasolla, jolloin väliin tulevia muuttujia on paljon. Mallia on liian suppea ja valmennuksen vaikuttavuutta tulisi arvioida näkökulmasta, joka huomioi sekä kovat että pehmeät taidot, aineelliset ja aineettomat hyödyt sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tulokset. Kaufman ja Keller (1994) ovat laajentaneet Kirkpatrickin mallia lisäämällä siihen viidennen tason, joka on nimetty yhteiskunnalliseksi tuloksiksi, joilla tarkoitetaan yhteiskunnan ja asiakkaiden vastaanottavuutta, seurauksia ja tuottoja. Viidennen tason myötä organisaatioita rohkaistaan ajattelemaan tekojensa yhteiskunnallisia vaikutuksia. Lisäksi Kaufman ja Keller (ma.) ovat lisänneet ensimmäisen tason reaktioiden rinnalle inhimillisten, taloudellisten ja fyysisten resurssien saatavuuden, jota tarvitaan onnistuneen valmennuksen varmistamiseksi.

Sen sijaan Santos ja Stuart (2003) kritisoivat Kirkpatrickin mallia siitä, että se keskittyy ainoastaan valmennuksen jälkeiseen arviointiin. Lisäksi Kirkpatrickin mallissa valmennuksen ja organisaation suorituksen välille muodostuu ohjaileva syy ja seuraus -ketju, jonka mukaan hyvin suunnitelluista ja johdetuista valmennuksista on syytä odottaa positiivisia reaktioita, oppimista, käyttäytymisen muutosta ja työsuorituksen parantumista (Noe 1986; Santos & Stuart 2003). Myös monet tilanteelliset tekijät, kuten johdon osallistuminen ja sitoutuminen, organisatoriset resurssit, mahdollisuudet ja palkkiot, vaikuttavat välillisesti siihen, kuinka kykeneviä ja halukkaita osallistujat ovat siirtämään oppimaansa työpaikalle (Santos & Stuart 2003).

Kirkpatrickin (1998) mallia on tässä tutkimuksessa käytetty siten, että tason 3 ja 4 termit on muutettu enemmän ”kansankielelle”. Tason kolme käyttäytyminen muuntui termiksi *tapa toimia* ja neljännen tason tuloksia kuvaa termi *hyödyt*, joita tässä tutkimusraportissa käytetään tästä eteenpäin (ks. Kuva 4).



Kuva 4. Valmennuksen vaikuttavuuden tasot Kirkpatrickin (1998) mallia mukaillen.

2.7 Yhteenveto

Kuten kirjallisuuskatsaus osoittaa, tämä tutkimus keskittyy coachingin ja valmentavan otteen mukaisen johtamisen kuvaamiseen sekä valmennuksen vaikuttavuuden määrittämiseen. Aiempi tutkimus on määritellyt, että coachingin tavoitteena on auttaa valmennettavaa tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan (Ulrich, 2008), kasvattaa valmennettavan kykyä käsitellä asioita omaa päätöksentekokykyään käyttäen (McDermott ym. 2007), vaikuttaa valmennettavan käyttäytymiseen itsetietoisuuden ja oppimisen kautta (Joo, 2005) sekä mahdollistaa valmennettavaa ymmärtämään omien oivallusten merkitys omaan suoritukseen vaikuttaen lopulta myös organisaation kehittymiseen (Wales, 2003). Kaikki nämä tekijät korostuvat myös tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin voisi sanoa alkaneen Kirkpatrickin mallista yli 50 vuotta sitten. Vuosien myötä mallista on tullut hyvin suosittu ja malli on edelleen käytetyin viitekehys erilaisten valmennusten arvioinnissa (Santos & Stuart 2003; Åhman 2003; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Suuri osa valmennusten vaikuttavuuden arvioinnissa jää

ensimmäiselle tasolle valmennettavien reaktioiden mittaamiseen (MacKie, 2007; Altarawneh 2009). Vaikuttavuuden arvioinnissa kaikkien tasojen *reaktion, oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen* mittaaminen on kuitenkin hyvin tärkeää (Santos & Stuart 2003; Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009). Vaikka Kirkpatrickin mallia on kritisoitu sen liiallisesta yksinkertaistamisesta ja siitä, ettei malli huomioi riittävästi oppimiseen ja toimintatavan muutokseen vaikuttavia valmennuksen ulkopuolisia tekijöitä, mallin valinta tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi oli selkeä. Puutteistaan huolimatta malli soveltuu tähän tutkimukseen varsin hyvin.

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen Leadership-valmennusohjelma on ollut hyvin mittava panostus niin ajallisesti kuin taloudellisestikin. Valmentava johtaminen oli näkökulma, joka katsottiin parhaaksi asiantuntijaorganisaatioon. Valmennusohjelman myötä on tavoiteltu näkyviä ja pysyviä muutoksia organisaation vuorovaikutukseen, johtamiseen ja kulttuuriin. Sen vuoksi kirjallisuuskatsaus käsitteli suhteellisen laajasti myös organisaatiokulttuurin luomista. Hart (2005) määritteli, että coaching-kulttuurissa muiden työsuorituksen kehittäminen ja parantaminen nähdään osana omaa työsuoritusta. Coaching-kulttuurin luomisen ydin on erilaisten coaching-muotojen yhdistäminen, ja parhaimmillaan coaching ilmenee sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti (Hart 2005; Megginson & Clutterbuck 2006).

Valmennusohjelma myötä saavutettua oppimista, toimintatavan muutosta ja hyötyjä sekä sitä, kuinka valmentavaa otetta saadaan laajemmalti osaksi organisaatiokulttuuria, käsitellään tutkimuksen tuloksia esittelevässä neljännessä luvussa. Seuraava luku 3 keskittyy tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni toteutusta. Kuvailen tutkimuksenteon kulkua perustellen valitsemani tutkimusmenetelmän, esittelen aineistonkeruu- ja analysointiprosessia sekä lopuksi arvioin tutkimustani.

Leadership-valmennusohjelman vaikuttavuutta selvittääkseni toteutin kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tutkimuksen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on organisaatiossa toteutettu työnjohdolle suunnattu valmennusohjelma. Valmennusohjelman lähtökohtia käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.1. Tutkimus on tehty toimeksiantona valmennusohjelman toteuttaneelle yritykselle ja tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena on selvittää, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut osallistujien tapaan toimia. Lisäksi olennainen näkökulma on, kuinka valmennusohjelman myötä on onnistuttu luomaan valmentavaa otetta organisaatioon.

3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimushaastattelut voidaan jaotella kolmeen tyyppiin sen mukaan, kuinka tutkija vaikuttaa haastattelun kulkuun. Haastattelutyypit ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Strukturoidulla haastattelulla viitataan usein lomakehaastatteluun, jossa kysymysten, väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määrätty. Lomakehaastattelussa oletetaan myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Sen sijaan syvähaastattelussa eli strukturoimattomassa haastattelussa käytetään vain avoimia kysymyksiä. Menetelmässä tutkijan vaikutusta haastattelutilanteeseen pyritään minimoimaan, jolloin haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Yleensä syvähaastattelussa aiheen määrittely on väljää ja siirtyminen aiheesta toiseen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Puolistrukturoitu haastattelu eli ns. teemahaastattelu vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa haastattelun teema-alueet ja aihepiiri ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestystä tai muotoa ei ole määritelty yhtä tarkasti kuin strukturoidussa haastattelussa. Haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa,

jotka ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme, 2008) Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta, 1998). Teemahaastattelu sallii siis haastateltavalle enemmän vapauksia. Tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja joskus ehdottaa uusia kysymyksiä.

Haastattelutavoista teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu oli tähän tutkimukseen soveltuvin menetelmä, koska haastattelu kohdentuu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös haastateltava toimii kysymysten tarkentajana. Kuinka tutkittava ilmiö haastateltavan ajatuksissa konkretisoituu, on nimenomaan haastateltavasta riippuvainen, ja väljät teema-alueet mahdollistavat tutkittavan ilmiön monimuotoisuuden ja rikkauden näkymisen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinnan lähtökohtana oli jokaisen valmennusohjelman puolivälissä toteutettu palautekysely, jossa osallistujilta kysyttiin muun muassa valmennuspäivien, 360 asteen palautteen ja välitehtävien hyödyllisyyttä omalle kehittymiselle, mitä asioita on soveltanut arkeen sekä keskeisimpiä oppeja ja oivalluksia. Aluksi tein kaikista palautekyselyn vastauksista Excel-taulukon, johon laskin keskiarvot kaikkien vastaajien väittämistä ja kokonaistyytyväisyydestä.

Näin palautekyselyn kaikista vastaajista selvisi haastateltavat henkilöt. Haastateltaviksi valittiin osallistujia, jotka kokivat valmennusohjelman varsin hyödylliseksi omalla kohdallaan. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia valmennusohjelman vaikuttavuutta tuomalla esiin parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä siitä, kuinka valmennusohjelman osallistujat ovat hyödyntäneet oppimaansa ja millä tavoin se näkyy heidän työssään. Tutkittaessa valmennusohjelman vaikuttavuutta, olisi hyödytöntä haastatella osallistujia, jotka ovat arvioineet valmennusohjelman kokonaisuutena kolmosen arvoiseksi asteikolla, jossa yksi on huono ja viisi erittäin hyvä. Tällöin haastattelujen anti olisi varmastikin jäänyt suppeaksi, eikä esiin olisi noussut kuvaavia esimerkkejä siitä, kuinka valmentavaa otetta on viety oman tiimin toimintaan tai kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien ihmisten johtamistaitoihin. Valmennusohjelmaan osallistuneet, jotka eivät kokeneet valmennusohjelmaa omakseen, toimivat valmennusohjelman jälkeen täsmälleen kuten

ennenkin. Näkemykset kuten ”ei kaikille sovi tää valmentava johtaminen” tai ”en oikein mitään saanut tästä valmennuksesta”, ovat toki omalla tavallaan kuvaavia, mutta eivät olisi palvelleet tämän tutkimuksen lähtökohtaa. Valmennusohjelmalla on tavoiteltu myös laajempaa muutosta koko johtamiskulttuuriin, jolloin olennaista on nostaa esiin niitä tekijöitä, joiden kautta valmentavaa otetta vahvistetaan. Silloin tärkeässä roolissa ovat nimenomaan ne henkilöt, jotka näkivät valmentavassa otteessa yhtymäkohdan omaan työhönsä. En usko, että olisin pystynyt vastaamaan tutkimuskysymyksiini, jos osa haastateltavista olisi ollut sellaisia, joita seuraavassa kommentissa kuvaillaan.

Että osa ihmisistä on niinku yksinkertaisesti on sellaisia, että heillä ei ilmeisesti ole selkeätä kuvaa siitä, miten he toimivat itse ja niinku tavallaan halveksuvat sitä jotenkin tällaista lähtökohtaa. 1d)30

Alun perin oli tarkoitus tehdä yhdeksän haastattelua, joista yksi toteutettaisiin puhelimitse. Tehtyäni kahdeksan haastattelua, huomasin kuitenkin, että yhdeksäs haastattelu ei ole tutkimuksen kannalta välttämätön. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut tietynlaisia käytännössä koeteltuja sääntöjä. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Lopulta toteutin kuitenkin yhdeksän haastattelua. Haastateltavista kahdeksan oli työnjohdossa olevia henkilöitä, ja kaikki olivat naisia. Lisäksi valmennusohjelman osallistujien haastattelujen jälkeen haastattelin kohdeyrityksen HR Manageria (ks. Liite 2) saadakseni johtoryhmän jäsenenä olevan henkilön näkemyksen muun muassa siihen, mitä valmennusohjelmalla on lähdetty tavoittelemaan. Lisäksi haastattelujen pohjalta toteutettiin kaikille valmennusohjelmaan osallistuneille vaikuttavuuskysely, jotta saataisiin vielä kokonaisvaltaisempi näkemys valmennusohjelman vaikuttavuudesta.

Empiirisen tutkimusprosessin lähtökohtana oli siis palautekysely, jonka pohjalta tutustuin aihepiiriin käydessäni alussa läpi sen tuloksia. Haastattelut olivat toimeksianto, joiden pohjalta laadittiin kesäkuussa 2010 kaikille valmennusohjelman osallistujille suunnattu sähköisesti toteutettu vaikuttavuuskysely. Kohdeyritykselle vaikuttavuuskyselyn merkitys on tämän tutkimuksen rinnalla olennainen sen vuoksi, että vaikuttavuuskysely tarjoaa moniulotteisemman näkemyksen valmennusohjelman vaikuttavuudesta. Lisäksi vaikuttavuuskyselyssä on nostettu esiin sellaisia teemoja, jotka toistuivat haastateltavien puheissa ja ovat siten merkittäviä.

3.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelurunko on laadittu pitkälti sekä Kirkpatrickin mallin että edellä mainitun palautekyselyn pohjalta. Kirkpatrickin mallista olevat kolme tasoa *oppiminen, tapa toimia ja hyödyt*, olivat myös palautekyselyn lähtökohtana. Täten haastattelurungon teemoiksi muodostui oppiminen, tapa toimia ja hyödyt. Näihin kolmeen teemaan liittyvien kysymysten lisäksi haastattelurunkoon (ks. Liite 1) sisällytettiin kysymykset liittyen siihen, mitkä asiat ovat edistäneet ja haitanneet valmennusohjelman annin arkeen viemistä sekä haastattelurungon viimeisenä on kysymys liittyen siihen, kuinka haastateltavat itse kokevat valmennusohjelman merkityksen valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation tapaan toimia.

Ennen haastattelujen toteuttamista olin pääpiirteittäin tutustunut Leadership-valmennusohjelman sisältöön ja palautekyselyjen tuloksiin. Valmennusohjelman sisältö oli siten varsin tuttu jo senkin pohjalta, että olen läheltä seurannut valmennusohjelman toteutusta. Mitä pidemmälle haastattelut etenivät, sitä paremmin osasin esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä.

Haastattelut toteutettiin toukokuun 2010 alussa. Ensimmäinen yhteydenotto haastateltaviin oli valmennusohjelman valmentajien toimesta sähköpostitse, jonka jälkeen puhelimitse sovin jokaisen haastateltavan kanssa sopivan haastatteluajan. Ennen yhteydenottoa puhelimitse, olin varannut organisaation tiloista neuvotteluhuoneen kolmelle eri päivälle, jonka pohjalta ehdotin sopivia haastattelun ajankohtia haastateltaville. Ennen haastattelua lähetin haastateltaville vielä vahvistusviestin sähköpostitse (ks. Liite 3), jossa kerrottiin haastattelun paikka ja sisältö tiivistetysti. Kaikki haastattelut tapahtuivat kohdeyrityksen tiloissa reilun viikon sisällä kolmena eri päivänä siten, että jokaisella kerralla oli kahdesta kolmeen haastattelua. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Lyhin haastattelu kesti reilun 30 minuuttia ja pisin vajaan tunnin.

Haastatteluprosessia suunniteltaessa oli tavoitteena, että haastattelut pyritään aikatauluttamaan kolmelle eri päivälle, jolloin aineisto saadaan kasaan tehokkaasti. Koska haastattelut tehtiin suhteellisen tiheässä aikataulussa, haastatteluihin tuli nopeasti tietynlaista rutiinia. Lisäksi haastattelujen loppuvaiheessa ensimmäisetkin haastattelut olivat yhä tuoreessa muistissa ja

tarkentavien kysymysten esittäminen oli helppoa. Haastattelurunko pysyi alusta loppuun samana.

Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja moni haastateltavista totesi auttavansa mielellään. Toki haastattelutilanne oli haastateltaville erinomainen mahdollisuus palauttaa mieleen valmennusohjelman oppeja ja reflektoida omaa toimintaa. Haastateltavien lähtökohdat olivat siinä mielessä erilaiset, että osan kohdalla valmennusohjelman päättymisestä oli puolen vuoden verran, kun taas toisten kohdalla kolmisen kuukautta. Siten joidenkin haastateltavien kohdalla selvästi huomasi, että heidän piti joissain kysymyksissä hieman kauemmin miettiä vastaustaan. Pyrin antamaan haastateltavalle miettimisrauhan, avaamaan kysymystä enemmän tai esittämään tarkentavia kysymyksiä. Eskola ja Suoranta (1998) toteavatkin, että teemahaastatteluja toteuttava haastattelija joutuu hyvin erilaisiin keskusteluihin hyvin erilaisissa paikoissa. Joskus juttua tulee haastateltavalta kuin itsestään, joskus eteenpäin pääsy on vaikeaa.

Pyrin litteroimaan jokaisen haastattelun mahdollisimman pian haastattelun toteuttamisen jälkeen. Lisäksi olin varannut haastattelujen välille tunnin mittaisen tauon, jonka aikana kirjoitin ylös ensimmäiset ajatukset haastattelusta. Litteroin kaikki haastattelut koko haastattelun ajalta melko sanatarkasti, jättäen kuitenkin mietintätaut ja ”änkytykset” pois.

3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota ja pikemminkin tavoitellaan informaatioarvon kasvattamista luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta, 1998)

Hirsjärven ja Hurmeen (1982) mukaan aineiston analyysi alkaa sillä, että tutkija itse haastattelujensa ja teoreettisen lähtökohdansa pohjalta ottaa yhden teema-alueen kerrallaan käsiteltäväksi ja pohtii, mitkä näkökohdat olisivat relevantteja tapausten luokittelemiseksi. Nämä näkökohdat ja yksittäiset muuttujatkin voivat olla selvillä ennen haastattelujen suorittamista, mutta osa muodostetaan todennäköisesti vasta niiden jälkeen, jolloin tutkijalla on tiedossaan haastateltavien esiintuomat asiat ja heidän kannaltaan keskeiset seikat.

Aloitin aineiston analyysin Hirsjärven ja Hurmeen (1982) ohjeistamalla tavalla ja luin aluksi kaikkien haastattelujen litteroinnit kerran läpi tekemättä tekstiin mitään merkintöjä. Tämän jälkeen luin koko aineiston uudelleen edeten teema-alue kerrallaan, käymällä ensin läpi kaikkien haastattelujen oppimis-teeman alla olevat vastaukset, sen jälkeen tavan toimia ja niin edelleen. Eskola ja Suoranta (1998) korostavatkin aineiston lukemista läpi useampaan kertaan, jotta se avautuu. Toisella lukukerralla poimin kussakin haastattelussa esiintyneitä oleellisia piirteitä alleviivaamalla ja liittämällä niihin koodit. Jokainen haastattelu on numeroitu käsittelyjärjestyksessä ja jokaisen haastattelun sivut on aakkostettu siten, että ensimmäinen sivu on a), toinen sivu b), kolmas sivu c) ja niin edelleen. Koodien avulla aineistoon oli myöhemmin helpompi palata ja lisäksi tutkimuksen empiirisessä osiossa olevat lainaukset ovat koodien mukaiset. Koodaamisen voi ajatella olevan aineiston pilkkomista helpommin tulkittaviin osiin, jonka jälkeen aineistoa on mahdollista tarkastella joustavasti ja etsiä haluttuja kohtia sekä ryhmitellä aineistoa uudelleen (Eskola & Suoranta, 1998).

Koodaamisen jälkeen kokosin jokaisen teeman sisällä olevat keskeisimmät asiat Excelissä olevaan matriisiin. Pyrin laittamaan matriisiin enemmän liikaa tekstiä kuin liian vähän, jotta kokonaiskuva aineistosta selkiytyisi paremmin. Matriisin pohjalta aineiston työstäminen oli selkeämpää ja aineiston yhtäläisyydet ja eroavaisuudet paremmin havaittavissa. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat koodausrunгон syntyvän yleensä siten, että ensin laaditaan alustava koodausrunko, jonka mukaan aineistoa voi lähteä koodaamaan. Itse koodausprosessin aikana koodausrunko elää, muuttuu ja täydentyy. Siten ensimmäinen koodausrunko ei yleensä ole lopullinen, kaiken kattava koodaus. Juuri näin tapahtuikin ja matriisin ensimmäisen ja viimeisimmän version välillä on huomattava ero. Esimerkiksi aluksi oppimis-teemassa valmentava ote ja ratkaisukeskeisyys olivat erikseen, mutta aineiston analyysin myötä kävi ilmeiseksi, ettei ratkaisukeskeisyyttä ja valmentavaa otetta ole mielekästä eritellä. Samoin kävi tapa toimia -teeman kohdalla. Teemojen alla olevat asiat siis tiivistyivät, mutta itse teemojen otsikot pysyivät samoina haastattelurungon mukaisesti. Seuraavassa luvussa esiintyvät teemat *oppiminen, tapa toimia ja hyödyt* ovat siis pysyneet samoina koko prosessin ajan.

Eskola ja Suoranta (1998) määrittelevät induktiivisen tavan aineiston analysoinniksi aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia, jolloin aineistoa analysoidaan yhtäaikaaisesti sen keräämisen kanssa. Deduktiivisessa lähestymistavassa hyödynnetään joko jotakin teoriaa tai otetaan tietoisesti jokin enemmän tai vähemmän teoreettisesti perusteltu

näkökulma. Näin ollen aineistoni analyysi on ollut sekä induktiivinen että deduktiivinen, sillä pohjalla oli vahvasti Kirkpatrickin (1998) malli, joka ohjasi analysointiprosessia, mutta samanaikaisesti aineisto muuntui analysoinnin myötä.

3.5 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta arvioitaessa pohditaan yleisesti sen reliabiliteettia ja validiteettia eli pätevyyttä sekä tulosten yleistämisen mahdollisuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tarkemmin tutkimustulosten ristiriidattomuutta eli lähinnä tutkimustulosten toistettavuutta. Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin tehdyt väitteet, tulkinnat tai tutkimuksen tulokset ilmentävät sitä kohdetta, joihin niiden on tarkoitus viitata. (Koskinen ym. 2005)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja se, miten perusteltuja ja totuudenmukaisia hänen esittelemänsä väitteet ovat, ja luotettavuuden arviointi koskee siten koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta, 1998). Arvioidessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta oleellista on tehtyihin valintoihin liittyvä avoimuus ja johdonmukaisuus. Olen pyrkinyt tarkasti kuvaamaan sitä, miten olen keräämäni aineistoa käyttänyt ja päätenyt esittämiini tulkintoihin. Aineiston analyysissä olen käyttänyt suuressa määrin suoria lainauksia, jotta lukija voi ymmärtää tekemieni tulkintojen yhteyden kuvaamaani ilmiöön.

Lisäksi Eskola ja Suoranta (1998) nostavat esiin luotettavuuden tarkastelussa usein toistuvat varmuuden ja vahvistuvuuden kriteerit. Varmuus viittaa siihen, että tutkimuksessa huomioidaan siihen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus-kriteerin mukaan tutkimuksen tulkintojen tulee saada tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Varmuus liittyy vahvasti reliabiliteettiin ja tutkijan objektiivisuuteen. Omasta työtaustastani huolimatta, olen mielestäni onnistunut suhtautumaan tutkimusaineistoon varsin objektiivisesti. Olen läheltä seurannut valmennusohjelmien toteutusta sekä useita kertoja keskustellut valmentajien kanssa valmennusohjelman toteutuksesta, valmennuspäivien sisällöstä ja toteuttanut jokaiselle osallistujalle tehdyt 360 asteen palauteraportit. Olen ollut tietoinen omista ennakkokäsityksistäni ja pyrkinyt pohtimaan tekemieni johtopäätösten oikeellisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa esitetyt aiemmat tutkimukset luovat pohjan tämän tutkimuksen vahvistuvuudelle, mitä käsitellään tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä.

Haastatteluprosessin aikana pyrin avoimesti kuvaamaan haastateltaville, että kyseessä on Leadership-valmennusohjelmaan liittyvä vaikuttavuustutkimus, jossa pyritään selvittämään osallistujien kokemuksia siitä, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut heidän työhön. Lisäksi olen tutkimuksessani pyrkinyt suojelemaan haastateltavien oikeuksia. Kukaan organisaatiossa HR Manager mukaan lukien, ei ollut tietoinen siitä, keitä tutkimusta varten haastattelin. Lisäksi heti haastattelun alussa kerroin jokaiselle haastateltavalle, ettei organisaatiota eikä haastateltavia mainita tutkimuksessa nimeltä ja aineistoa käytetään anonymisti siten, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Haastateltavien merkitseminen esimerkiksi työnkuvan mukaan, kuten projektipäällikkö tai testausvastaava, olisi ollut liian paljastavaa. Vaikka haastateltavien suorat lainaukset on merkitty koodeilla, toki haastateltavat itse varmasti tunnistavat omat kommenttinsa. Anonymiteetti tarjoaa haastateltavalla suuremman vapauden puhua avoimesti kokemuksistaan, ja sellainen kuva itselleni tutkijana välittyi.

Toinen laadullisen tutkimuksen ongelmallinen seikka on yleistettävyyden (Koskinen ym. 2005). Kysymys pätevätkö tutkimukseni tulokset organisaatioissa yleisesti, vaatii luonnollisesti varovaisuutta. Yhdeksän haastattelun laajuista laadullista tutkimusta ei voi suoraan yleistää. Lisäksi tutkimus perustuu haastateltavien subjektiivisiin näkemyksiin ja on siten riippuvainen jokaisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja preferensseistä. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on kuitenkin mahdollista ymmärtää laajemmin Leadership-valmennusohjelman osallistujien kokemuksia. Siten voidaan tehdä perusteltuja oletuksia siitä, miten valmennusohjelman vaikuttavuus parhaimmillaan ilmenee ja kuinka sen myötä on mahdollista saada valmentavaa otetta koko organisaatioon. Aineiston keruuseen ja analysointiin todennäköisesti vaikuttaa myös se, että tutkimukseni on toimeksianto. Siten tarkoituksena on ollut tuoda esiin parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä, jotka ilmentävät miten valmennusohjelma voi parhaimmillaan vaikuttaa niin yksilö kuin organisaatiossalla. Tavoitteena ei ollut etsiä vastauksia siihen, kuinka valmennusohjelmaa tulisi kehittää, koska sitä on jo kysytty reaktiopalautteessa kaikilta osallistujilta sekä kaikille osallistujille suunnatussa vaikuttavuuskyselyssä.

Haastattelut menivät pääosin hyvin. Suurin osa haastateltavista kertoi varsin laajasti kokemuksistaan ja esitin tarkentavia kysymyksiä, mikäli halusin kuulla asiasta enemmän tai en ollut täysin ymmärtänyt vastauksen sisältöä. Sen sijaan muutamassa niukempisanaaisessa haastattelussa huomasiin kokemattomuuteni haastattelijana esittäessäni syventäviä

kysymyksiä. Toisaalta oli hyvä, että olin haastateltaville lähettämässäni sähköpostiviestissä kertonut pääpiirteissään haastattelun aiheet. Siten haastateltavat tiesivät, mihin asioihin haastattelussa keskitytään. Osa haastateltavista oli hieman selailut valmennusohjelman materiaaleja läpi, mutta suurin osa tuli haastatteluun ilman valmistautumista, kuten tarkoituksena olikin.

Kvantitatiivisen aineiston sisällyttäminen tähän tutkimukseen tietyiltä osin olisi ollut varsin mielenkiintoista. Aluksi tarkoitus olikin, että kaikille osallistujille tehdystä vaikuttavuuskyselystä tulee osa empiriaa, mutta kesälomista ja tämän hetkisestä liian vähäisestä vastaajamäärästä johtuen, kyselyn aikataulu on venynyt eikä vaikuttavuuskyselyn tulosten odottaminen ole mahdollista. Kohdeyrityksen näkökulmasta kyselyn tulokset tarjoavat kuitenkin hyvän mahdollisuuden Leadership-valmennusohjelman vaikuttavuuden laajempialaiseen arviointiin. Uskon kuitenkin, että teemahaastattelujen avulla keräämäni aineisto kuvaa haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia siltä osin kuin tutkimuksen tavoitteena olikin.

4 CASE: VALMENNUSOHJELMAN VAIKUTTAVUUS TUTKITTAVASSA ORGANISAATIOSSA

4.1 Tutkimuskohteen esittely

Kohdeyrityksestä ei ole mahdollista sen toiminnan ainutlaatuisen luonteen vuoksi kertoa monisanaisesti, jotta anonymiteetti säilyy. Kyseessä on 1990-luvun lopulla perustettu kumppanuusyhtiö, jonka toimialana on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä työskentelee yli 300 tietotekniikan ammattilaista kahdessa toimipisteessä.

4.1.1 Valmennusohjelman lähtökohdat

Leadership-valmennusohjelman lähtökohtana on ollut muutostilanne. HR Managerin mukaan isossa muutostilanteessa oli lähtökohtaisesti niin kohdeyritys kuin emokonserni ja asiakaskin. Koska kohdeyritys on kumppanuusyhtiö suhteessa asiakkaaseen, toimintalogiikoiden on vastattava toisiaan, jotta asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman hyvin.

Valmennusohjelman kohderyhmä rajautui aluksi työnjohtoon käsittäen projektipäälliköt, sovellushallintaa johtavat yhteyspäälliköt sekä testauspäälliköt ja -vastaavat. HR Managerin mukaan edellä mainitut eivät ole henkilöesimiesroolissa, mutta he johtavat päivittäistä työn tekemistä, vaikka työnjohtoa ei katsotakaan esimiesrooliksi. Tämä tarkoittaa matriisiorganisaation näkökulmasta sitä, että varsinaiset henkilöesimiehet eivät ohjaa päivittäistä työn tekemistä, vaan vastuu siitä on nimenomaan työnjohdolla. Kohdeyrityksessä on aiemmin tehty massiivinen ponnistus kohdistuen johtoryhmän ja esimiesten kehittämiseen omana toteutuksena sisältäen yhteistyöhön ja johtajuuteen liittyviä teemoja. Näin ollen työnjohto oli luonnollisesti seuraava kohderyhmä, koska he ovat lähin rajapinta työntekijöihin.

HR Managerin mukaan konsernilla on varsin hyvä esimiesvalmennustarjonta, jota pääasiassa käytetäänkin. Valmennusohjelman kohderyhmälle ei kuitenkaan ollut nimenomaan johtamiseen sopivaa valmennusta, jolloin päädyttiin ulkopuoliseen valmennustarjontaan. Valmennusohjelmalla lähdettiin tavoittelemaan valmentavaa johtamisotetta asiantuntijoiden johtamiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa työnjohtaja ei tyypillisesti pysty olemaan tekemisen paras asiantuntija, vaan on enemmänkin projektin johtamisen paras asiantuntija, profiloituen

ja keskittyen siihen. Asiakkaille toimitettaviin tietojärjestelmiin liittyvä osaaminen on asiantuntijoilla. Siten valmentava johtaminen koettiin sopivan parhaiten asiantuntijoiden johtamiseen. Tällöin tavoitteena on, että asiantuntijat saisivat itse oivalluksia. HR Manager kuvaili asiantuntijoiden roolia seuraavasti:

Ne saa niitä oivalluksia ja ikään kuin semmoista voimaantumista jotenkin siinä omassa roolissaan. Eli ei niin, että meidän asiantuntijat kävelee projektipäälliköltä kysymään ja voi olla, että kävelee yhä edelleenkin, mutta projektipäällikkö ei kokisi, että hänen tarvitsisi osata vastata, vaan hän voikin esittää vaikka hyviä kysymyksiä. HR Manager

Tavoiteltu johtamistavan muutos kohdistui arjen vuorovaikutukseen. Nimenomaan siihen, että asiantuntijoita ei voi johtaa perinteisellä johtamistavalla, vaan vaaditaan oivaltamista ja vastuun ottoa. Siten asiantuntijoita pystytään paremmin motivoimaan, antamaan enemmän mahdollisuuksia ja vaikutusvaltaa. Johtamistavan muutosta on valmennusohjelman ohella tuettu ensinnäkin organisaatiomuutoksen kautta siirtymällä linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon.

Jolloin tästä tulee tiiviimpi ikään kuin porukka, verkosto ja vertaisryhmä myös, joka pystyy keskenään jakamaan sitä ja heidän toimintaansa, osaamistaan ja kaikkea on paljon helpompi kehittää, kun on keskittynyt yhteen porukkaan. HR Manager

Lisäksi johtamistavan muutosta on tuettu sillä, että myös esimiehet ovat olleet mukana valmennusohjelmassa. Esimiehiä on ollut mukana kolmessa ensimmäisessä valmennusryhmässä sekä neljännessä valmennusryhmässä, joka koostui johtoryhmän jäsenistä ja asiakkuuspäälliköistä. HR Managerin näkemys asiaan oli selkeä:

Tää niinku haluttiin, että meillä on koko johtamisketjussa ikään kuin ne samat valmiudet. - - Se johtamistavan muutos ei voi syntyä jostain kohtaa organisaatiosta alaspäin, vaan se koko johtamisketju myös siellä yläpuolella täytyy toimia samalla tavalla. Myös nää projektipäälliköt ja muu työnjohto saa sitä samanlaista johtamista itse kuin mitä sitten taas vievät eteenpäin. Eli ollaan oleellinen osa koko organisaation johtamisketjusta tai oikeastaan koko johtamisketju valmennettu. HR Manager

Lisäksi valmennusohjelman yhtenä tavoitteena oli verkostoituminen ja vertaisryhmien muodostuminen. Vaikka organisaatio ei olekaan kovin iso, välttämättä ei luontaisesti tule keskustelleeksi eri osastolla tai tehtävissä työskentelevien kanssa. Valmennusohjelman ryhmissä oli tarkoituksella sekoitettu ihmisiä siten, että jokaisessa ryhmässä oli projektipäälliköitä, yhteyspäälliköitä, testausvastaavia ja esimiehiä. Haastateltavat puhuivat siitä, kuinka nimelle on saanut kasvot ja siten kanssakäyminen on helpompaa.

Se on ollut se hyvä juttu, et on oppinut tuntemaan noita muita. Kun mä teen sitä tossa mun tehtävissäni, että olen yhteydessä noihin muihin järjestelmiin, niin ai niin tää on se. Ennen ne oli vaan nimi, on saanut nimelle kasvot. - - Tosiaan istutaan tuolla eri

talossa vielä, niin ei sieltä juuri näe. Ei niin helposti kävele viereen keskustelemaan. 2f)30

Musta siellä oli aivan ihanaa se, että meidän talosta oli laitettu ihmiset sillain, et meitä oli sekoitettu. Siinäkin ryhmässä, missä mä olin, oli yks kavერი, ketä mä en oo koskaan täällä nähnyt en edes tiennyt minkä näköinen on. Aivan loistava tyyppi. Ja kun me oltiin tässä paricoaching-tehtävässä, niin hyviä ideoita tuli sieltä että ja nyt ollaan mitä parhaimpia kavereita. 3f)30

HR Manager mainitsi myös, että yhtenä tavoitteena valmennusohjelmalle oli ratkaisukeskeisen ajattelun viitekehys.

Tämmöisenä IT-talona se on varmaan aika tyypillistä, että meillä on vähän enemmän tämmöinen ongelmakeskeinen lähtökohta yksityiskohtien kautta yleisempään. Niin nyt sitten haluttiin niinku lähteä siihen, että saatais se katsantokanta niihin ratkaisuihin ja sit sitä kautta semmoista positiivista viirettä. HR Manager

Valmennusohjelman merkittävimpänä lähtökohtana on ollut muutostilanne. Kohderyhmäksi rajautunut työnjohto oli looginen jatkumo, sillä johtoryhmä ja esimiehet oli jo valmennettu organisaation omana toteutuksena. Kysymys ”kuinka asiantuntijoita johdetaan” toi valmennusohjelman näkökulmaksi valmentavan johtamisen. Käskyttävä autoritäärinen johtaminen ei tule kyseeseen, vaan asiantuntijoita on saatava itse oivaltamaan, etsimään ratkaisuja ja ottamaan vastuuta. Tavoiteltua johtamistavan muutosta on tuettu siirtymällä matriisiorganisaatiomalliin sekä valmentamalla myös esimiehet ja johtoryhmä. Asiantuntijaorganisaatioon sopivan johtamistavan lisäksi valmennusohjelmalla tavoiteltiin verkostoitumista, vertaisryhmien muodostumista ja ratkaisukeskeistä otetta työhön.

4.1.2 Valmennusohjelman vaikuttavuuden arviointi

Valmennuksen tavoitteena on aikaansaada oppimista ja toimintatavan muutosta, joka voi ilmentyä monin eri tavoin. Valmennuksen vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin haasteellinen tehtävä, joka usein jätetään tekemättä tai tehdään puutteellisesti. Etenkin erilaisten johtamisvalmennusten vaikuttavuuden arviointi on vaikeaa, sillä on vaikea arvioida miltä osin muutos on seurausta valmennuksesta ja miltä osin muista tekijöistä. (Bramley 1991; Santos & Stuart 2003; Altarawneh 2009) Alvarez ym. (2004) esittävät, että valmennuksen vaikuttavuus on teoreettinen lähestymistapa oppimistulosten ymmärtämiseen. Tällöin tarkoituksena on tutkia valmennuksen lopputulokseen valmennusprosessin eri vaiheissa vaikuttaneita tekijöitä, jotka mahdollisesti lisäävät tai heikentävät onnistuneen valmennuksen lopputuloksen todennäköisyyttä. Valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa

tavoitteena on löytää valmennuksen hyödyt yksilölle oppimisen ja parantuneen työsuorituksen muodossa, mikä on myös tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen näkökulma. Kirkpatrick (1998) jakaa valmennuksen vaikuttavuuden neljälle tasolle eli *reaktioon, oppimiseen, tapaan toimia ja hyötyihin*. Tähän tutkimukseen ei ole lainkaan sisällytetty reaktiopalautea. Ensinnäkin se olisi ollut mahdotonta siinä mielessä, että jokainen valmennusohjelman osallistuja on antanut valmennuspäivän jälkeisen palautteen nimettömänä. Toiseksi tässä tutkimuksessa on haluttu keskittyä oppimisen arvioimiseen ja siihen, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien tapaan toimia sekä millaisina he näkevät valmennusohjelman hyödyt. Valmennusohjelman myötä syntyneen oppimisen selvittäminen on tärkeää, mutta pääpaino tässä tutkimuksessa on ymmärtää, miten valmennusohjelman anti näkyy käytännön työssä eli kuinka valmennettavat ovat soveltaneet oppimaansa. Tosin Kirkpatrickin (1998) mallin oletuksen mukaisesti oppimisesta seuraa muutos tavassa toimia. Siten se, mitä haastateltavat kokevat oppineensa pitäisi antaa jonkinlaista osviittaa heidän toiminnassaan tapahtuneesta muutoksesta. Kirkpatrickin (1998) mukaan oppimista tulisi kuitenkin mitata erilaisilla näyttökokeilla, mikä osoittaisi oppimisen ennen ja jälkeen valmennusohjelman. Tässä tutkimuksessa oppimista on tutkittu ainoastaan tehtyjen haastattelujen pohjalta.

Viimeistään aineiston analyysin aikana kävi ilmi, että oppiminen ja tapa toimia ovat varsin limittäisiä käsitteitä ja haastateltavien on hankala erottaa, mitkä asiat ovat oppimista ja mitkä enemmänkin tapa toimia. Toki on selvää, että jos valmennettava kokee oppineensa esimerkiksi ratkaisukeskeisen lähestymistavan asioihin ja pitää sitä merkityksellisenä itselleen esimerkiksi oman työroolinsa vuoksi, se todennäköisesti toistuu läpi haastattelun. Esimerkiksi yksi haastateltava totesi muutamaan otteeseen ”*se taas tulee se kysymyksillä ratkaisuun menettely, nää tulee joka paikkaan nää samat...*” kokiessaan coachingiin liittyvät taidot tärkeiksi itselleen. Täten oppimista käsittelevään lukuun sisältyvät teemat *itsensä johtaminen* ja *valmentava ote* sisältävät haastateltavien oivalluksia ja asioita, jotka ovat olleet heille selkeästi uusia. Ne kuvaavat sitä, kuinka valmennusohjelmasta on tullut uusia käsitteitä, toimintamalleja sekä saatu uudenlaista suhtautumistapaa asioihin.

Jotta oppimiseen pääsisikin ilmiönä kiinni, sitä pitäisi tutkia eri tavalla. Näin jälkeenpäin ajatellen, oppimisen selvittäminen olisi helpompaa lähes heti valmennusohjelman päättymisen jälkeen, osallistujien kertoessa tuoreeltaan oppimisestaan. Toki tällöinkään mukana ei olisi ollut Kirkpatrickin (1998) ohjeistamaa ennen ja jälkeen mittaamista, jolla osoitetaan

osallistujan oppineen jotain uutta verrattuna aiempaan. Ennen ja jälkeen mittaaminen on kuitenkin hyvin harvoin mahdollista. Lisäksi pohjalla on uskomus siitä, että valmennusohjelman osallistuja osaa itse arvioida omaa oppimistaan. Siten tässä tutkimuksessa oppimisen arviointi pelkkien haastattelujen pohjalta on varsin perusteltua.

Vaikka oppiminen ja tapa toimia menivätkin haastateltavien kertomuksissa limittäin, molemmat vievät lopulta valmennusohjelman hyötyihin ja siten valmennusohjelman vaikuttavuuteen. Tällöin oletuksena on, että toimintatavan muutos edellyttää oppimista. Näin ollen teemojen erittelemisen haastattelurungossa Kirkpatrickin (1998) mallin mukaisesti oppimiseen ja tapan toimia johti seuraaviin havaintoihin. Ensimmäinen oppimisen ja tavan toimia välille on vaikea tehdä eroa ja teemat sekoittuivat melko paljon keskenään. Toiseksi siitä huolimatta, oppimisen ja tavan toimia tutkiminen on tärkeää. Lisäksi osa oppimis-teeman alla olevista asioista voivat ilmetä myös hyötyjen tasolla. Esimerkiksi osallistujan oppiessa uusia asioita itsestään ja sen myötä syntyvä lisääntynyt itsetuntemus, on sinänsä jo hyöty yksilölle itselleen. Sen sijaan, jotta hyöty konkretisoituu organisaation tasolla, yksilön tulee parantuneen itsetuntemuksen myötä muuttaa tapaansa toimia.

4.2 Oppiminen

Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää sitä, kuinka valmennettavat kokevat valmennusohjelman myötä syntyneen oppimisen. Haastateltavat ovat valmennusohjelman ensimmäisestä ja kolmannelta ryhmästä, joista ensimmäinen alkoi maaliskuussa 2009 ja jälkimmäinen elokuussa 2009. Ehkä juuri ajan kulusta johtuen, muutama haastateltavista ei selkeästi osannut kuvailla valmennusohjelmasta oppimaansa, vaan vastaus jäi lähinnä otsikkotasolle.

Seuraavaksi käydään läpi teeman *oppiminen* alle kuuluvat itsensä johtaminen ja valmentava ote. Jokainen haastateltava mainitsi jonkun oivalluksen joko itsensä johtamiseen tai valmentavaan otteeseen liittyen.

4.2.1 Valmentava ote

Keskeisiä coaching-taitoja esiteltiin valmennusohjelman toisena päivänä, jonka jälkeen niitä käytiin jatkuvasti läpi. Valmentava ote on jäänyt monen haastateltavan mieleen keskeisimpänä oppina ja etenkin erilaiset mallit, kuten coaching-tanssi, sillä niitä harjoiteltiin valmennusohjelman aikana toistuvasti.

Kyllä se oli se coaching-tanssi. - - Yrittää saada sitä oivallusta tulemaan siltä keskustelukumppanilta. Siis mä oon siinä roolissa, että multa todella paljon tullaan kyselemään ja sitten kun on montaa tehtävää siinä menossa, sitä hyvin helposti lävyyttää sen ratkaisun, kun sen muka sitten tietää, joka ei kuitenkaan välttämättä olekaan sit se paras. 2a)10

Sit semmoista erityisesti mitä on jäänyt, niin tietysti tää coaching, tää tanssi: lupa, asemoiminen, kysyminen, kiteytys on jäänyt. 6b)30

Eggers ja Clark (2000) määrittelevät, että valmentajan rooli on esittää kysymyksiä, joka motivoi valmennettavaa tutkimaan vaihtoehtojaan ja löytämään itse ratkaisut. Haastateltavien totesivatkin oppineensa kyselevän tyylin eli sen, kuinka kysymys vie keskustelua eteenpäin kohti tavoitetta ja ratkaisua. Monet haastateltavista eivät tienneet valmennusohjelman sisällöstä etukäteen sen tarkemmin kuin, että valmennusohjelma keskittyy ihmisten johtamiseen. Siten suurimmalle osalle valmentava ote oli uusi asia. Sen sijaan muutama haastateltavista pohti oppimaansa suhteessa omaan johtamiseen jo ennen valmennusohjelmaa. Nimenomaan sitä, kuinka valmentavan otteen mukainen johtaminen on jollain tasolla ollut tuttua jo aikaisemmin, mutta siitä on tullut entistä tietoisempaa.

Että mun mielestä nimenomaan tämmöinen valmentava johtaminen kontra semmoinen autoritääriinen käskyttävä johtaminen. Ja tietysti sopii ehkä mun luonteellekin paremmin tai enhän mä tiedä miten ihmiset mut kokee, itse koen niin että en käskytä, et pyrin keskustelemaan ja pyrin niinku tavallaan ohjaamaan. 6b)10

Ensinnäkin mä huomasin, että tää coaching tai mitä tässä nyt oikeastaan käytiin läpi, se on jotain mitä mä oon tehnyt niinku alitajuisesti jo aikaisemmin. En yhtä jäsennellysti, mutta kuitenkin jotain, joka tulikin jo itse asiassa ihan luontaisesti. 4a)10

Puolet haastateltavista kertoi oppimisen yhteydessä siitä, kuinka oppivat uutta liittyen valmentavaan otteeseen. Jokainen haastateltava oppi kuitenkin monia asioita liittyen valmentavaan otteeseen, vaikka ei siitä maininnutkaan, sillä valmentava ote korostuu voimakkaasti seuraavan luvun tapa toimia -teeman yhteydessä (ks. luku 4.3).

4.2.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen oli Leadership-valmennusohjelman kuudennen päivän sisältö. Aiheina olivat muun muassa itsensä johtaminen hyvän esimiestyön perustana ja oman ajattelun johtaminen. Coachingin yhtenä tavoitteena on auttaa valmennettavaa tunnistamaan ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään (Joo 2005; Wales 2003). Haastateltavat kokevat, että ovat oppineet tuntemaan itseään paremmin valmennusohjelman myötä. Tietoisuus omasta itsestään, toiminnastaan ja työstään on lisääntynyt sekä 360 asteen palautteen että henkilökohtaisten coaching-keskustelujen avulla. Esimerkiksi henkilökohtaiset coaching-keskustelut mahdollistivat oman toiminnan reflektoinnin ja keskustelun itselle tärkeitä asioista valmentajan kanssa.

Valmennusohjelma on vahvistanut asioita, joita on tiedostanut jollain tasolla aiemminkin, mutta valmennusohjelman jälkeen toimii tietoisemmin ja hyödyntää omia vahvuuksiaan paremmin. Erään haastateltavan mieleen oli erityisesti jäänyt 360 asteen palautteen purkutilaisuuden yhteydessä annetut ohjeistukset liittyen omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen.

Et se oli varmaan xxx, joka silloin meille puhui tästä. - - Että menestyminen rakentuu vahvuuksilla ja heikkouksien kehittämiseen kannattaa panostaa vain sen verran, että selviää. Se oli aika mun mielestä niinku, ei aika, vaan oikeesti tosi hyvin sanottu. Että kun ei voi olla kaikessa hyvä, niin kannattaa kattoo se taso, että nää on ne mun vahvuudet ja panostaa niihin ja sit ne heikkoudet on vaan semmoisella tasolla, et se on riittävä. Niin se oli aika hyvä tämmöinen oivallus, että antaa niinku itselleen luvan olla, että mä en oo kaikessa hyvä, kun ei voi olla. 8a)10

Tietoisuuden lisääntymistä on edesauttanut vahvasti 360 asteen palautekysely, jossa jokainen osallistuja on saanut palautetta valitsemiltaan henkilöiltä ja tehnyt itsearvion. 360 asteen palautteen myötä haastateltavat ovat oppineet uusia asioita itsestään ja omasta toiminnastaan, jolloin oppimaansa voi paremmin hyödyntää.

Aika paljon oppi tietyllä tavalla, näkemys omasta itsestään laajeni ja se oli ehkä se merkittävin asia. Sitten oppi tehokkaammin hyödyntämään sellaisia positiivisia toimintatapoja, joita on tavallaan tiedostamattaan käyttänyt, mut tavallaan sai enemmän tietoisuutta siitä omasta tekemisestään ja omasta työstään. 1a)10

Sitten tämä oman itsensä ominaisuuksien tunteminen, sillä tavalla, että tunnistaa itsensä johonkin alueeseen ja hyödyntää sitä sitten työssä, johtamisessa. 7a)10

Haastateltavista enemmistö koki 360 asteen palautteen merkitykselliseksi juuri siinä mielessä, että se mahdollisti palautteen saamisen hyvin laaja-alaisesti. Arkipäiväinen palaute voi olla

varsin vähäistä ja tarkoittaa lähinnä vain esimiehen tai projektipäällikön antamaa palautetta. Siten 360 asteen palautteen myötä on tullut uusia näkökulmia siihen, miten muut näkevät oman toiminnan. Saadun palautteen avulla näkee selkeämmin omat onnistumiset ja kehityskohteet: Mitä tekee hyvin? Miten kannattaa edelleen jatkaa? Mihin kannattaa panostaa? Mitä voi mahdollisesti karsia pois?

Et tota varsinkin nää palautejutut mitä tuli, että on aina tiennyt sen, että on hyvä työntekijä ja se niinku, että teet aina tehtäväsi ja muuta, mut se miten vuorovaikuttaa muiden ihmisten kanssa, niin siitä tuli niinku paljon selkeämpi kuva. Näki sekä puutteita että paljon positiivista, joka sellaista palautetta mun roolissa ei tule. 1a)20

Rogers ym. (2002) ovat havainneet tutkimuksessaan, että 360 asteen palautteen merkittävimmät hyödyt ovat rehellisen palautteen saaminen, itseen kohdistuvat oivallukset ja parempi ymmärrys muiden näkemyksistä. Haastateltavien kokemat hyödyt ovat hyvin samansuuntaisia Rogersin ym. (ma.) tutkimuksen kanssa. 360 asteen palaute on todennäköisesti varsin rehellistä, sillä palaute annetaan anonyyminä. Lisäksi jokainen on saanut oivalluksia ja ymmärtää aiempaa paremmin muiden näkemyksiä.

Lisäksi valmennusohjelmassa on puhuttu oman ajattelun johtamisesta ja siitä, kuinka aivojen toimintaa ymmärtämällä voi paremmin vaikuttaa omaan toimintaan. Ymmärrys aivojen toiminnasta on ollut iso oivallus.

Yks oli sitten tää aivojen toiminta, stressin vaikuttaminen. Musta se oli aivan niinku huimaa ajatella. Edellisessä paikassa oli just semmoinen kolmen vuoden raskas työjakso, tein paljon töitä iltaisin ja viikonloppuisin. Niin tavallaan oivaltaa sitä, että hei toi ei oikeesti oo hyvä juttu. Et mun mielestä tää aivojen toiminta oli yks semmoinen hirveen iso ahaa-elämys. 6b)20

Keskeinen valmennusohjelmassa käsitelty oman ajattelun johtamiseen liittyvä malli on hallinnan ympyrä, joka on selkeästi ollut uusi asia. Mallin ajatuksena on, että keskitytään ympyrän ytimessä oleviin asioihin, joihin voi itse vaikuttaa ja joista voi päättää. Seuraava kehä ytimen ulkopuolella ovat asiat, joihin voi itse vaikuttaa, mutta joista ei voi päättää. Uloimmalla kehällä ovat asiat, joihin ei voi vaikuttaa ja joista ei voi päättää. Hallinnan ympyrä nousi esiin useaan kertaan monissa haastatteluissa.

Mikä oli sitten tosi kanssa hieno ja semmoinen elämyksellinen oli tää hallinnan ympyrä. Ymmärtää tavallaan se, että on turha hukata energiaa niihin asioihin, kiinnittymällä hirveesti niihin asioihin, joihin mä en voi vaikuttaa enkä päättä. Ja niitä on lukematon määrä, niitä on maailman tapahtumat, asiakkaan organisaatiomuutokset, firman organisaatiomuutokset, jos et oo johtoryhmäläinen ja niin pois päin ja niin pois päin. 6b)40

On tärkeää, että esimiehet kehittävät ymmärrystään omista sisäisistä prosesseista. Itsetietoisuuden lisääntyessä ymmärrys omista vahvuuksista, heikkouksista, tarpeista ja itseään motivoivista tekijöistä kasvaa. (Wales, 2003) Parempi itsetuntemus vaikuttaa väistämättä itsensä johtamiseen. Itsensä johtamiseen liittyvä oppiminen on kohdistunut lähinnä lisääntyneeseen tietoisuuteen omasta itsestään, mikä oli seurausta 360 asteen palautteesta sekä henkilökohtaisista coaching-keskusteluista. Haastateltavat kokevat, että ovat oppineet valmennusohjelman seurauksena paremmin ymmärtämään omaa toimintaansa ja saaneet selkeämmän kuvan itsestään. Lisäksi valmennusohjelma on tuonut uutta tietämystä liittyen aivojen toiminnan ymmärtämiseen ja oleelliseen keskittymiseen.

Antonacopouloun (1999) mukaan valmennuksen myötä tapahtuva oppiminen on todennäköisempää, jos oppimisen tavoitteet ovat yksilöstä lähtöisin, valmennus tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja oppimastaan on mahdollista keskustella myöhemmin muiden kanssa. Leadership-valmennusohjelma on keskittynyt nimenomaan valmennettavien taitojen kehittämiseen heidän lähtökohdistaan ja he ovat itse esimerkiksi coaching-keskusteluissa tehneet oman kehityssuunnitelman. Haastateltavat kertoivat oivalluksista, joita he ovat saaneet sekä itseensä että työhönsä liittyen. Täten voidaan Antonacopouloun (ma.) ajatuksen mukaisesti olettaa, että valmennus ja oppiminen ovat olleet tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Lisäksi oppimista edesauttaa se, että valmennusryhmiä on ollut kolme, jolloin vertaisten kanssa voi käydä läpi oppimaansa.

4.3 Tapa toimia

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrkii oppimisen muutoksen lisäksi selvittämään sitä, kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut valmennettavien tapaan toimia. Kirkpatrickin (1998) mallin mukaan kolmannen tason eli tavan toimia muutos edellyttää muutosta oppimisen tasolla. Kolmannella tasolla tapahtunutta muutosta on kuitenkin vaikea mitata ja samanaikaisesti se on erittäin tärkeää. Valmennus on epäonnistunut, elleivät valmennettavat soveltaa oppimaansa. Arvioimalla toimintatavan muutosta nähdään, onko käyttäytyminen muuttunut sekä syyt siihen, miksi muutosta ei mahdollisesti ole tapahtunut.

Tutkimuksen haastattelujen toisena teema oli tapa toimia, jossa tarkoituksena oli selvittää miten valmennusohjelman anti näkyy haastateltavien työssä. Haastateltavilta kysyttiin: a) mitä he tekevät entistä tietoisemmin, b) mitä uutta he ovat ottaneet omaan työhönsä

valmennusohjelmasta, c) mitä he tekevät eri lailla kuin ennen ja d) mitä he ovat lakanneet tekemästä tai tekevät aiempaa vähemmän. Näiden kysymysten tavoitteena oli saada selville sellaiset asiat, joista haastateltavat kertovat spontaanisti. Näiden jälkeen kysyttiin erikseen erilaisia kohtia liittyen useisiin valmennusohjelman aiheisiin, kuten palautteen antamiseen ja heikkoon suoritukseen puuttumiseen, mikäli haastateltavat eivät niistä aiemmin mitään maininneet.

Teeman *tapa toimia* alle muodostui neljä keskeistä alateemaa. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi sitä, kuinka haastateltavat kuvailivat tapaansa toimia liittyen valmentavaan otteeseen, palautteen antamiseen, tiimin toiminnan kehittämiseen ja itsensä johtamiseen.

4.3.1 Valmentava ote

Valmentavaan otteeseen kuuluvat käsitteet *kiteyttäminen*, *coaching-tanssi* ja *ratkaisukeskeisyys* nousivat haastatteluissa esiin useaan kertaan. Kiteyttäminen on osa coaching-tanssia, jossa keskustelu etenee ensin lupaa kysymällä, asemoimalla, esittämällä kysymyksiä ja lopuksi kiteyttämällä. Ratkaisukeskeisyys on olennainen osa valmentavaa otetta, jolloin keskustelun pääpaino on ratkaisun etsimisessä ja keskustelua ohjataan esimerkiksi coaching-tanssin mukaisesti kohti ratkaisua. Tarkoitus on, että kysyjä oivaltaisi ratkaisun itse sen sijaan, että se kerrotaan hänelle.

Kaikki haastateltavat mainitsivat lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka toimivat valmentavan otteen mukaisesti. Coaching-aidot ovat selkeästi jääneet jokaisen mieleen, koska niitä harjoiteltiin jatkuvasti. Valmennusohjelman anti valmentavan otteen muodossa näkyy esimerkiksi erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa, jolloin keskustelussa voi edetä coaching-tanssin mukaisesti. Suurimmalle osalle coaching-tanssi on ollut uusi asia ja moni pyrkii entistä tietoisemmin toimimaan sen mukaisesti.

Mitähän siellä olisi sellaisia uusia asioita? - - Tää tämmöinen lupa, asemointi, kysyminen ja kiteytys. Mä oon sitä kaavaa yrittänyt jollain tavalla, et sekin ehkä on ollut jotenkin alitajunnassa, mut nyt mä ehkä osaan käyttää sitä ehkä vähän toisella tavalla. 3b)10

Zeus ja Skiffington (2000) määrittelevät coachingin dialogiksi valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentajan rooli on auttaa, tukea ja rohkaista valmennettavaa löytämään vastaukset. Moni haastateltavista toimii entistä tietoisemmin siten, että välttää ratkaisujen antamista ja

yrittää saada kysyjää itse oivaltamaan. Monella on ollut tapana kertoa vastaus tai oma mielipide, etenkin kiireen keskellä. Lisäksi vastausten antaminen on ollut todennäköisempää, jos on tuntenut kyseisen sovelluksen.

Varmasti on yks tää coaching. Eliikkä yrittää hakea aina sitä, et vaikka ei itse, niinku ennen ois suoraan pamauttanut sen vastauksen tai oman mielipiteen siihen kysyjälle, niin rupeaakin hakemaan, et mitäs sä oot miettinyt tästä asiasta ja kuis pitkälle oot päässyt ja mitä sä oot vaihtoehtoja nähny. Lähteä hakemaan ihan sen coaching-tanssin mukaisesti näitä. 8b)10

Pyrkimys välttää vastausautomaattina olemista tuli esiin muutaman haastateltavien kohdalla. Yksi haastateltavista kertoi kuvaavasti siitä, kuinka on pyrkinyt tietoisesti muuttamaan huonoa tapaansa:

Se on nyt oikeestaan se, mikä on kaikista isoin varmaan tässä, että mulla on ollu hirvittävän huono tapa olla se vastausautomaatti. Eliikkä, et mä yritän kertoa miten asia kannattais tehdä. Eli yritän niinku enemmän kannustaa toista miettimään, et miten se kannattais tehdä. - - Enkä niin, että mä kerron vaan, että tee näin. Et kauheesti oon yrittänyt siirtää sitä ajattelun vastuuta itse tekijöille. Ja se on mulle ollut ihan kauheen vaikeeta, mut se on niinku se mitä mä ihan tosissaan ajatuksellisesti koko ajan yritän ittellä kehittää. 4b)40

Lisäksi valmennusohjelman myötä entistä tietoisemmin kiteytetään keskustelua pyrkimällä keskustelun lopussa tiivistämään keskustelusta oleellisimman. Kysyttäessä yhdeltä haastateltavalta, mikä hänen mielestään on kiteyttämisen etuna, hän totesi:

Ensinnäkin musta tuntuu, että se vaikuttaa siltä, että nyt mä oon kuunnellut. Tulee semmoista kuuntelevuuden tunnetta enemmän. Ja sitten tavallaan se, että mä saan jäsenneiltyä sitä asiaa sen myös sen kertojan päähän, että tavallaan tiivistää sen, että oliko se tämä se villakoiran ydin. 4b)20

Rockin (2007) mukaan yksilöiden työsuoritusta parannetaan sillä, että heidät saadaan ajattelussaan keskittymään ratkaisuihin ongelmien sijaan. Ratkaisukeskeisyys nousi haastatteluissa hyvin vahvasti esiin ja jokainen haastateltavista puhui siitä, kuinka ongelmien ratkomisen sijaan tulee keskittyä ratkaisujen hakemiseen. Moni haastateltavista keskittyy entistä tietoisemmin ratkaisuihin.

Entistä tietoisemmin ihan selkeästi on se, et pyrin keskittymään niihin ratkaisuihin eli ihan pyrin välttämään sitä syistä keskustelua. - - Mutta tavallaan tiedostaa sen, että pyrkii katkaisemaan itsestään niiden negatiivisten asioiden käsittelyn, vaikka siihen välillä sortuukin. 1a)30

No entistä tietoisemmin just tätä tämmöistä niinku tavoitteitten kautta eteenpäin ja sitä, että jos me halutaan uudistaa jotakin, niin etitään enemmän niitä ratkaisuja sinne mihin me halutaan. - - Et unohdetaan se tämmöinen asioissa vellominen ja niissä mihin ei voi vaikuttaa, vaan et keskitytään niihin, mitä me voidaan itte tehdä ja katotaan

eteenpäin, et mihin me haluttais mennä ja sitten määrätietoisesti sitä kohti. - - Eikä niin, että mikäs meillä nyt on pielessä ja miten sen voisi korjata. 4b)10

Muutamalle haasteltavista on ollut jo aiemmin luontaista keskittyä ratkaisuihin, mutta valmennusohjelman myötä he entistä tietoisemmin hakevat ratkaisuja ja pyrkivät kannustamaan myös muita siihen. Ratkaisukeskeisyyden yhteydessä tuli esiin myös se, kuinka pitää pyrkiä ajattelemaan positiivisesti ja keskittyä miettimään sitä, miten asioita parannetaan.

Nimenomaan näillä toimenpiteillä, missä suunnitellaan miten tehdään paremmin, pystyy aika hyvin tällä hetkellä ainakin esiin tulleet ongelmat käsittelemään silleen rakentavasti, että sovitaan yhdessä vaan uusia toimintatapoja, jolla parannetaan. 1b)60

Ja just myöskin tätä, että viheltää peliin poikki siinä kohtaa, kun alkaa näyttää vellomiselta ja et miten tää vois sit paremmin olla. 4c)30

Ratkaisukeskeisyys tuli esiin myös muulla tavoin haastateltavien kuvaillessa tiimin toimintaa. Jokaisessa tiimissä on varmasti aina sellaisia henkilöitä, jotka tekevät jostain asiasta ongelman, valittavat tai suhtautuvat yleisesti ottaen negatiivisesti asioihin. Useassa haastattelussa ilmeni tiimin toimintatavan muutos parempaan suuntaan. Ratkaisukeskeinen toimintatapa on tuonut tiimin toimintaan selkeitä, myös muiden havaitsemia muutoksia. Olennaista on keskittyminen siihen, miten jatketaan eteenpäin eikä jäädä ”vatvomaan” samoja asioita kerta toisensa jälkeen.

Ryhmästä löytyy niitä, jotka puuskahtaa, kun ei voi tehdä mitään ja muuta, niin sit vaan ollaan hiljaa hetki ja jatketaan sitten eteenpäin eli mitä sitten tehdään. 1c)20

Tavallaan, että voit tuoda uusia näkökulmia tilanteisiin, et ihmiset haukkuu toisiaan tai vetäytyy vastuusta. - - Lähtee siitä, et hei mut mites tää ratkaistaan. 6c)20

Että niihin ongelmiin keskittymisen sijasta keskitytään siihen mitä me haluttais, että asia olis ja mietitään niitä ratkaisuja. Et mitä meidän pitäis tehdä, että me päästäis sinne. Muutamassakin asiassa on ihan selkeesti, niin se keskustelu on ollut paljon enemmän eteenpäin vievää. Kun on tavallaan pakottanut sen näkökulman pois siitä, että ei vaan valiteta. - - Yhteyspäällikkö on parikin kertaa sanonut, että toi meni tosi hyvin, nythän tässä päästiin eteenpäin. 4c)40

Lisäksi ratkaisukeskeisyyttä on pyritty voimakkaasti viemään asiakasrajapintaan ja projekteihin. Yhden haastateltavan mukaan ratkaisukeskeisyyttä on paljon korostettu nykyisessä hankkeessa ja jatkuvasti mietitään sitä, kuinka mennään eteenpäin. Ratkaisukeskeisyyttä on viety asiakasrajapintaan myös oma-aloitteisesti, mikäli asiakkaan päätöksenteko on ollut liian hidasta.

Ja mä oon ottanut ihan aloitteen asiakkaan kentässäkkin, että asiakkaan päätöksenteko on välillä niinku ollut pikkaisen, et heidän pitäisi tässä vaiheessa tehdä tiettyjä

ratkaisuja. Mä oon ottanut sitten aloitetta ja lähtenyt viemään sitä nopeasti eteenpäin, et saadaa tää sanotaan niinku kriittinen vaihe inhimillisesti eteenpäin. - - Ja siitä itse asiassa saanut niinku positiivista palautetta sitten itsekin, että se homma etenee. 7c)40

Et itse asiassa, kun meillä oli tällöinen hanke kick-off, niin toi asiakkaan tietohallinto johtaja korosti myös hyvin. Et hän antoi mun mielestä hyvät semmoiset perusteet, hän sanoi avoimuus, yhteistyö ja ratkaisujen hakeminen, et se vie tän hankkeen maaliin. Sitä me ollaan koko ajan pyritty korostamaan. 6e)40

Haastateltavat pyrkivät entistä tietoisemmin saamaan kysyjää itse oivaltamaan esittämällä kysymyksiä coaching-tanssin mukaisesti sekä kiteyttämään entistä tietoisemmin. Greene ja Grant (2003) määrittelevät coachingin ratkaisukeskeiseksi, sillä coachingissa pyritään keskittymään enemmän ratkaisujen löytämiseen kuin ongelmien selvittämiseen. Hyvät esimiehet toimivat ratkaisukeskeisesti edistäen uskoa yhteiseen tavoitteeseen pääsemisestä, katsoen eteenpäin ja keskittyen ratkaisuihin. Haastateltavien tapa toimia on ratkaisukeskeistä, jolloin syistä keskustelua pyritään välttämään ja ratkaisuhakuisesti edetään kohti ratkaisua. Osan kohdalla ratkaisukeskeinen toimintatapa on ollut luontaista jo aiemmin. Sen sijaan muutama haastateltava kertoi huonosta tavastaan olla vastausautomaatti, mistä poisoppiminen on vaatinut aktiivista ja tietoista harjoittelua. Lisäksi ratkaisukeskeisyys korostui vahvasti tiimin toiminnassa. Ratkaisukeskeisempi toimintatapa on tuonut tiimin toimintaan selkeitä havaittavissa olevia muutoksia.

4.3.2 Palautteen antaminen

Leadership-valmennusohjelman avulla kohdeyrityksen palautekulttuuria on pyritty saamaan entistä eheämmäksi. Aiemmin palautteen antamiselle on ollut tyypillistä, että esimerkiksi projektipäällikkö antaa palautteen projektitiiminsä jäsenen henkilöesimiehelle kuten matriisiorganisaatiossa usein on tapana. Valmennusohjelman myötä on haluttu luoda erilaista palautteenannon mallia, jolloin projektipäällikkö huomioisi projektitiiminsä jäsenet antamalla palautteen heille suoraan. Valmennusohjelman kohderyhmänä oleva työnjohto on lähimpänä työntekijöitä ja pystyy siten parhaiten antamaan palautetta päivittäisestä suoriutumisesta. Esimies on usein melko kaukana päivittäisestä työn tekemisestä eikä pysty suoriutumiseen liittyen juurikaan palautetta antamaan. Täten työnjohtajan tehtävänä on sekä jatkuvan palautteen antaminen että palauteyhteenvedon tekeminen kehityskeskustelujen tueksi. Mosca ym. (2010) määrittelevät coachingin jatkuvan palautteenannon prosessiksi, jolloin työntekijä näkee omat vahvuudet ja heikkoudet selvemmin. Siten työntekijöiden kehittymisen

näkökulmasta on hyvin tärkeää, että työnjohto oppii antamaan palautetta, sekä vahvistaa että korjaavaa.

Lisäksi palautteen määrä kuulostaa varsin minimaaliselta, jos palautteen saaja on ainoastaan kehityskeskusteluissa saatavan palautteen varassa. Toki palaute tuntuu myös mielekkäämmältä, kun sen saa suoraan palautteen antajalta. Palautteen antamisessa on pyritty nimenomaan siihen, että palautetta annettaisiin useammin ja suoraan palautteen saajalle. Haastattelujen pohjalta on selkeästi havaittavissa, että palautteen antamiseen kiinnitetään nykyään enemmän huomiota. Yksi haastateltava totesi, että palautteen antamisen painopiste on muuttunut viimeisen vuoden aikana ja esimerkiksi kollegan antaman palautteen merkitystä on korostettu.

Sehän on usein arvokkain palaute, joka tulee asiakkaalta, mutta on mun mielestä tän vuoden aikana tässä on niinku korostettu sitä, että koska se on siellä kiven alla se asiakkaan palaute, niin täytyy ottaa se, mitä se nyt onkaan, se sokeri, kollegoidenkin palaute on arvokasta. Et se on niinku ollut hyvä, että sitä on korostettu, että sitä pitää antaa. 2g)20

Vahvistava palaute

Valmennusohjelmassa on käytetty termiä vahvistava palaute positiivisen palautteen tai myönteisen palautteen sijaan. Ajatuksena on, että antamalla vahvistavaa palautetta pyritään vahvistamaan haluttua tapaa toimia. Tarkoituksena on käydä läpi yksityiskohtaisesti, mitä palautteen saaja teki hyvin. Vahvistavan palautteen yhteydessä tulisi kertoa mitä hyvää palautteen saajan suorituksesta joko seurasi tai seuraa asiakkaalle, tiimille, organisaatiolle tai palautteen saajalle itselleen. (Leadership-valmennusohjelma, materiaali) Vahvistavan palautteen tärkeys unohtuu usein. Vahvistavan palautteen merkitys tuli kuvaavasti esiin yhden haastateltavan kommentissa:

Se positiivisen palautteen antaminen se on niin hassua. Kun on sellaisia ihmisiä, jotka on suhteellisen läheisiä työkavereita ja muuta ne tietää, että arvostaa ja muuta. Mut sen, että kun sanoo vielä sen ääneen tai ne kuulee vaikka esimiehen kautta palautekeskustelussa tai jossain tulee ilmi, niin se että ihmiset oikeasti aikuiset ihmiset punastuu ja on niin mielissään. Ja ehkä se silloin on kuitenkin, että läheiseltä tärkeältä ihmiseltä saa sen palautteen, niin silloin se on vielä kaikista merkittävintä. 1e)20

Puolet haastateltavista antaa vahvistavaa palautetta entistä tietoisemmin ja enemmän kuin aikaisemmin. Yksi haastateltavista kertoi, että pyrkii tietoisesti antamaan palautetta tasapuolisesti huomioiden jokaisen tiimin jäsenen. Moni on ennenkin pyrkinyt antamaan vahvistavaa palautetta, mutta kiinnittää nyt enemmän huomiota palautteenantamistapaan.

Entistä tietoisemmin, kyllä se, siis mä oon aina osannut antaa palautetta. - - Mut ehkä vielä enemmän mä kiinnitän siihen tapaan millä mä sitä annan ja milloin mä ja mä annan sitä enemmän kuin aikaisemmin. 3a)40

Siis varmasti se positiivisen palautteen antaminen, ihan selkeästi se on sellainen asia, ainakin pyrkii antamaan sitä selvästi, suoraan et ei silleen vaivihkaa, että tosi hyvä juttu. Vaan jos joku juttu on, niin ei oo vain silleen, että ei vitsi toi teki tosi hyvin hommat ja puhuu jollekin muulle siitä, vaan jos tulee esiin tällainen asia, niin käy kyllä sanomassa sitten, et se oli hyvin tehty. 1b)10

Palautteen anto, se kiitos. Kiitos tai no pelkästään sana kiitoskin, mut siis se, että mä yritän sen sanoa useammalla tavalla, et mistä kiitos. Nopeudesta tai sisällöstä tai jostakin yksityiskohdasta tai toisen käytöksestäkin voi kiittää ja niinku havaintokyvystä. Se on ihan selvästi lisääntynyt. 2b)20

Nimenomaan vahvistavan palautteen antaminen monipuolisemmin tuli useammassa haastattelussa esiin. Pelkän kiitoksen sijaan vahvistava palaute kerrotaan perusteluineen. Kysyttäessä yhdeltä haastateltavalta, mikä hänen mielestään on ollut muutoksena esimerkiksi palautteen saajan ymmärtämyksessä, hän totesi:

Jossain tapauksissa niin selkeesti huomaa, että kun siitä tulee semmoinen kiusaantunut olo, et nyt toi kiitti. Mut sitten, kun kertoo, et mistä tykkäs, niin se kiusaantuminen vähenee. - - Et se niinkun muuttaa sen semmoisen pikkusen pirullisen, et hyvin meni hei, niin se muuttaa sen ihan oikeeks kiitokseksi. 4c)10

Haastatteluissa tuli myös esiin se, kuinka palautteen saaja ei aina ymmärrä saavansa palautetta, ellei palaute ole kirjallista. Tärkeää olisikin varmistaa, että annettu palaute menee perille.

Et kun ihmiset ei miellä sitä niinkun palautetta. Et suunnilleen, pitääkö tässä kohtaa sanoa, että tämä on muuten palaute (nauraa). Et kun ne mieltää niinkun palautteen aina kirjallisena. 5b)10

Et ehkä semmoinen tietoisuus siitä, että palautteen saaja ei aina tajua niinku saavansa palautetta. Niin aina yrittää sitä niinku varmistaa, että toinen ymmärsi, että tää oli nyt positiivinen palaute. 8b)30

Vahvistavan palautteen merkitys on selvästi korostunut. Palautetta annetaan paneutuneemmin, monipuolisemmin ja sen antamiseen pyritään käyttämään enemmän aikaa. Lisäksi palautteen antamiseen on tullut muutos siten, että palautetta voi antaa enemmän lennosta ja muiden tiimin jäsenten kuullen sekä ajatellen eteenpäin suuntautuneemmin ja ratkaisuhakuisemmin, jolloin palautteesta on palautteen saajalle enemmän hyötyä.

Korjaava palaute ja hankalat keskustelut

Valmennusohjelmassa on puhuttu korjaavasta palautteesta, jossa tarkoituksena on käydä keskustelun alussa läpi mahdollisimman konkreettisesti, ilman syiden tai motiivien arvailua, mitä korjattavaa palautteen saaja teki. Tärkeintä on aloittaa keskustelu kysymällä, miten palautteen saaja itse näkee tilanteen. Sen jälkeen alautteen saajan kanssa yhdessä keskustellen pohditaan, mitä asian korjaamiseksi voisi tehdä. (Leadership-valmennusohjelma, materiaali)

Korjaava palaute ja hankalat keskustelut esimerkiksi heikkoon suoritukseen puuttuminen olivat aihealue, josta jokaisella haastateltavalla oli paljon sanottavaa. Korjaavan palautteen antamisen tarve vaihtelee jonkin verran. Osalle haastateltavista korjaavan palautteen antaminen saattaa olla jopa päivittäistä, yhden haastateltavan tilanne on päinvastainen.

Mulla on se onni, että tälläkin hetkellä ei oo varsinaista tarvetta korjaavaan palautteeseen. Tavallaan toki mulla on sellainen työntekijä, jolla on tietty puute, mutta hän tietää sen itsekin ja mun ei tarvi, kun pyytää. Hän itsekin sanoo aina, että ai viitsi olisi pitänyt. Ei oo sellaista tilannetta, että ihminen ei esimerkiksi näkisi sitä omaa toimintaansa. 1b)50

Korjaavan palautteen antamiseen on tullut selkeä muutos. Korjaavan palautteen tilanteisiin puututaan niin pian kuin mahdollista, eikä esimerkiksi odoteta kehityskeskustelun yhteydessä annettavaan palautteeseen saakka. Lisäksi valmennusohjelmasta on selkeästi poimittu ohjeita siihen, kuinka korjaavan palautteen antaminen tulisi tehdä. Siten erilaisten tukikysymysten ja ohjeiden avulla, osa haastateltavista on selvästi saanut lisää rohkeutta korjaavan palautteen antamiseen.

Siis mä oon käyttänyt näitä, kun on ollut näitä tämmöisiä tukikysymysjuttuja tavallaan sitä coaching-keskustelun mallia, niin varsinkin näihin hankaliin tilanteisiin. - - Että tavallaan mä oon saanut ihan selkeesti rohkeutta mennä antamaan sitä niinku korjaavaa palautetta. Et se on niinku silleen selkeesti ihan uutta. 4b)30

Mielenkiintoinen havainto liittyy siihen, kuinka yhden haastateltavan kohdalla on käynyt juuri päinvastoin ja palautteen antaminen tuntuu vaikeammalta kuin aikaisemmin. Nimenomaan sen vuoksi, että korjaavan palautteen luonteen tiedostaa nyt aiempaa paremmin.

Ja kyllä täytyy sanoa, että toi on tullut vähän peikoksi se rakentava palaute. Ennen mä läväytin aika nopeastikin ja siitä ei välttämättä aina hyvää seurannut. Nyt mä oon hiljaa, jos mun pitäisi antaa rakentava palaute. 2c)40

Valmennusohjelman materiaalista on ollut apua myös hankaliin keskusteluihin. Osalla haastateltavista on ollut tapana tietyllä tavalla vältellä heikkoon suoritukseen puuttumisen tilanteita. Ohjeet heikkoon suoritukseen puuttumisesta ovat edesauttaneet vaikeita

keskustelija ilman, että ”se ois mennyt semmoiseksi syyttelyksi”, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi. Yhden haastateltavan kohdalla heikkoon suoritukseen liittyvät tilanteet ovat välillä lähes päivittäisiä. Valmennusohjelman jälkeen osaa entistä tietoisemmin kiinnittää huomiota tapaan, jolla hankalat keskustelut tulisi hoitaa.

Sanotaan, et mä oon nyt varmaan viimeisen puolen vuoden aikana joutunut kymmenen viisitoista sellaista heikkoon suoritukseen puuttumista. Et on just sellaista, et ei oo tultu ilmoittaan, et ei oo töitä tällä hetkellä, sit kaveri jää kiinni siitä ja sit siitä on keskusteltu. Tai sit, et tekee ihan väärää asioita, ei noudateta liukumia ihan tällaisia. Kyllä nää on sellaisia, et ne on pakko käydä sellaisessa rakentavassa hengessä, mitä täältä on nyt oppeja saanut. Että ei lähdetä sillä tavalla, et minkä takia teet näin ja näin, ei lähdetä syyttelemään vaan lähdetään keskustelemalla. 3c)10

Muutaman haastateltavan mukaan on ollut tilanteita, joissa yhteistyö tietyn henkilön kanssa on erityisen vaikeaa. Valmennusohjelma on tuonut apua tilanteeseen, jossa jopa kahdenkeskinen keskustelu on ollut hankalaa. Yhdelle haastateltavista ”harmaita hiuksia” on aiheuttanut tiimin avainhenkilö, jonka kanssa yhteisymmärrystä on toisinaan ollut vaikea saavuttaa.

On joo siis, on siinä niinku tullut [apuja]. On yks erittäin vaikea ongelmatapaus ollut. - - Mutta näiden niin sanottujen tavallisten tapausten kohdalla se on ollut ihan niinku asiallista ja siitä on ollut tuloksia. 7c)10

Ehkä sen takia, että hän on hyvin erilainen kuin minä. Et mä oon aika positiivinen ja mä lähden aika silleen heti eteenpäin ja hän on mun mielestä semmoinen, et hän narisee ja valittaa, että ei voi tehdä, kun on jotain ja ei voi tehdä, kun asiakas tota ja on niin vaikeeta. - - Mua hirveen paljon kyllä rassaa se, että hänen asenne on niin semmoinen negatiivinen. Ehkä pitäis sit välillä lyödä leikiksi tai jotain, et tavallaan ei ottaa niin tosissaan. Mut sit toki antaa myös se palaute, että asioita pitää viedä eteenpäin. 6e)30

Korjaavan palautteen antamista on lähestytty myös hieman toisesta näkökulmasta pyrkimällä ilmaisemaan korjaava palaute positiivisessa valossa eteenpäin katsoen ja esittämällä se palautteen saajan mahdollisuutena kehittyä.

Että mä annoin hyvin rehellisen, mutta positiivisen palautteen alaisesta ja sitten vain sinne, että hän voisi rohkaistua toimimaan tietyissä asioissa tietyllä tavalla. Että tavallaan esittää se semmoisena hänen henkilökohtaisena kehittymismahdollisuutenaan ja positiivisena asiana. 1c)20

Mut siihen mä niinku laitoin tavallaan, että on ihan ok välillä puuskahtaa ja käydä läpi, mut sit pitäis lähteä katsoon. Et me saadaan niinku tietyt asiat annettuina ja me ei niille mitään voida. Et sit pitää lähteä katsoon niinku eteenpäin. 6e)10

Leadership-valmennusohjelman yhtenä tavoitteena on ollut saada organisaatioon eheämpää palautekulttuuria. Palautteen antaminen herätti haastatteluissa paljon keskustelua ja monet

kokivat saaneensa apua palautteen antamiseen. Vahvistavaa palautetta annetaan entistä tietoisemmin ja monisanaisemmin kuin pelkkä ”kiitos”. Korjaavan palautteen tarve vaihtelee haastateltavien välillä, mutta suurimmalle osalla sen antaminen on helpompaa ja tilanteisiin reagoidaan nopeammin kuin ennen. Toimimalla valmentavan otteen mukaisesti sekä huomioimalla palautteenannon tärkeyden ja säännöllisyyden, haastateltavat ja heidän tiimensä jäsenet oppivat paremmin ymmärtämään omaa toimintaan ja muuttamaan sitä palautteen mukaisesti. Saadun palautteen myötä, hyödyt näkyvät niin yksilöiden kuin tiimin toiminnassa. Siten palautekulttuurin muuttamisessa on onnistuttu tietyiltä osin varsin hyvin.

4.3.3 Tiimin toiminnan kehittäminen

Tiimin toiminnan kehittämisessä korostuu yhdessä tekeminen ja lisääntynyt ymmärrys siitä, mihin tiimi voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tiimin toimintaa kehitetään aktiivisesti, osa enemmän ja toiset vähemmän. Muutama haastateltavista on vienyt valmennusohjelman oppeja käytäntöön paljon ja hyödyntänyt oppimaansa tiimin toiminnan kehittämisessä. Yhdessä tekemistä kuvailtiin seuraavin tavoin:

Lähinnä se kehittäminen on just se, että ihan tietoisesti yhdessä pidetään näitä. - - Mietitään niitä kehittymisjuttuja. 1c)30

Meillä on jo tehtykin, noita menettelyjä uusittu semmoiseen tehokkaampaan toimintaan. - - Semmoista yhdessä tekemistä ja keskustella niitä asioita eikä nyhjäta siellä yksin miettimässä. 2d)30

Yhdessä tiimissä hallinnan ympyrä on koettu erityisen merkitykselliseksi. Haastateltava kertoi, kuinka eräässä organisaation tilaisuudessa toimitusjohtajan käydessä läpi hallinnan ympyrää, haastateltavan vieressä istunut projektitiimin jäsen totesi hallinnan ympyrän muuttaneen hänen elämänsä. Haastateltava kertoikin erinomaisen esimerkin siitä, millaisen merkityksen hallinnan ympyrä on saanut projektitiimin keskuudessa ilmentäen sitä, miten valmennusohjelman oppien vieminen käytäntöön parhaimmillaan näkyy.

Itse asiassa mä kerroin tän nyt kun meillä tää projekti alkoi ja tietysti meillä on hyvin erilaisia ihmisiä ja jossain vaiheessa oli kauheeta napinaa, että sitä ja tätä ja asiakkaan työvälineet ja padapada ja asiakas sitä. Yksikin pahin narisija oli, että joo ulkokehällä ne on noi asiakkaan työvälineet. - - Ja nythän me usein projektikouksissa, jos me joskus lähdetään velloon, niin sit me joskus sanotaan vaan toisillemme, että hei tää on ulkokehän asiaa. Et me päästään takaisin sinne keskustaan ja fokukseen. Et me voidaan käyttää sitä, joka on musta aivan loistavaa. 6b)50

Toinen haastateltava on lähestynyt tiiminsä kanssa samaa asiaa hieman eri termeillä ja ottanut näkökulmaksi kysymyksen ”mikä on huoli”, johon liittyviä asioita on käyty tiimin kanssa yhdessä läpi.

Et miten selvittää ja sit tosiaan lähdetään, että okei älä kannu huolta tästä, et ratkaistaan tää homma, me tehdään näillä edellytyksillä reunaehdoilla, missä me nyt ollaan. Niin se on herättänyt sitä luottamusta, et okei me mennään näillä, meidän ei tarvi ruveta huolehtimaan semmoisista asioista, mistä me ei voidakaan vastata. 7c)50

Tiimin toiminta on kehittynyt myös tiimin sisäisen viestinnän näkökulmasta. Kommunikointi tiimin jäsenten kesken on lisääntynyt. Haastatteluissa tuli myös vahvasti esiin asioiden toistamisen ja kertaamisen tärkeys. Ei voi olettaa, että kerran sanottu muistetaan.

Sitä kautta oppi ehkä ymmärtämään ja tajuamaan, et miten kannattaa niinku asioita toistaa. Toisaalta niinku projektipäällikkönä omille porukoilleen, et vaikka mä laitan yhden PowerPoint setin, niin heti ihmiset ei toimi sen mukaan. Mut toisaalta sitten tietysti myös kaikki ymmärtää, että meidän pitää käydä niitä asioita läpi. Ja sit kun meillä on tämmöinen haasteellinen ympäristö monitoimittajahanke, niin ei ne toiset niitä pahuuttaan jätä tekemättä tai laiskuuttaan vaan se vaatii sitä dialogia. 6d)50

Että esimerkiksi selkeästi ilmaisee toistuvasti alaisille tehtäviä, että jos on jotain ongelmia niin muista sit tulla sanomaan. Tavallaan yrittää pitää sen, että ei oleta, et jos kerran on jotain sanottu, niin se muistetaan. 1b)20

Se [kommunikointi] on lisääntynyt ja sitten pyritään niinku avoimemmin selvittämään ja tukemaan asiakasta, koska se ongelma on ollut tiettyjen asioiden ymmärryksessä. - - Myöskin projektiryhmälle valmennettu tätä mallia, että millä saadaan niinku sujuvammin asioita eteenpäin. 7b)10

Yksi haastateltavista näki tiimin kehittämisen hieman eri tavalla tarkoittaen, että toimintaa kehitetään koko ajan. Kyseessä on enemmänkin se, että asioita tuodaan uudestaan esille.

Sit ihmettelee just silleen, että sanotaan, että vanhoista asioista tulee uusia asioita. Et nehän on vaan se, että joku taas puhuu niistä, niin sit ne niinku tulee pintaan. 5c)20

Valmennusohjelman vaikuttavuus tiimin toiminnassa näkyy vaihtelevasti. Osa on selkeästi poiminut valmennusohjelmasta paljon oppeja, joiden avulla pyrkii tiimin toimintaa kehittämään. Toki osan kohdalla valmennusohjelma on tullut sopivaan ajankohtaan, jolloin opitun jakaminen ja käytäntöön siirtäminen on helpompaa. Valmennusohjelman vaikutus tiimin toiminnan kehittämisessä näkyy selkeimmin siinä, että asioita tehdään ja mietitään yhdessä. Lisäksi pyritään keskittymään niihin asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa.

4.3.4 Itsensä johtaminen

Valmennusohjelma on monitahoisesti vaikuttanut valmennettavien itsensä johtamiseen, jossa korostuu oman ajattelun johtaminen, oma hyvinvointi sekä suhtautumistapa asioihin ja tilanteisiin.

Valmennusohjelman myötä oma suhtautumistapa tiettyihin asioihin on muuttunut. Muutaman haastateltavan kohdalla suhtautumistavan muutos kohdistui palavereihin.

Omaan ajatteluun tämmönen tietynlaisiin palavereihin, etukäteen on ihan että oh, pitää mennä keskustelemaan asioista tavallaan semmoisessa roolissa. - - Se mitä tekee sen muutaman hetken aikana, kun kävelee sinne palaveriin, valmistautuu henkisesti ja hymyilee, että mitä saisi tänään olla. Tietyllä tavalla, että erottaa sen sitten semmoista tietynlaista ammatillista suhtautumista. 1d)10

Mä en jännitä, siis mä en oo mikään jännittäjä tyyppi, mutta mä aikaisemmin mietin hirveästi mitä mä siellä palaverissa aion sanoa, miten mä siellä puhun. - - Siinä [henkilökohtaisissa coaching-keskusteluissa]mulle valkeni se, että mä liikaa mietin sitä, kun mä meen sinne, et mitä mä aion puhua, mitä mä aion sanoa ja mä meen niinku kauhean itsevarmana ja saatan töksäyttää jotain ihan tyhmää. Niin nyt mä oon ruvennut tekeen sitä, et mä en niinku ajattele sitä. Et kun mä meen sinne, niin mä oon lukenut muistiot ja muut ja oon niinku sillain valmistautunut, mut mä en mieli etukäteen, et joo tos mä sanon sitä ja tos mä sanon sitä. 3b)40

Vuorovaikutustilanteisiin on myös tullut tietynlaista malttia kiinnittämällä entistä tietoisemmin huomiota tapaan, jolla lähestyy vaikkapa kollegaa tai tiimin jäsentä. Yksi haastateltavista kuvaili, kuinka on ennen mennyt ”vähän turhan töks töks” ja on valmennusohjelman jälkeen ottanut erilaisen lähestymistavan sekä karsinut aiempaa tapansa toimia:

Mä en nykyään enää stressaa mistään, mä hermostun hirveän huonosti, ennen mä lähdin suin päin, et kun joku oli. Nyt mä harkitsen, en tiedä onko iän mukana tullut viisautta vai hitautta vai onko kurssin aikaansaamaa, mut veikkaan, että suurin osa on tän koulutuksen kautta tullutta. 3c)30

Lisäksi oma suhtautumistapa asioihin on muuttunut sen suhteen, ettei aina pidä toimia ohjeistusten tai odotusten mukaan, jos tilanteeseen on olemassa parempi ratkaisu. Yksi haastateltava puhui siitä, kuinka aina ei tarvitse mennä ”by the book” viitatessaan vetämäänsä monitoimittajahankkeeseen, jossa tehtiin hieman normaaleista käytännöistä poikkeavia ratkaisuja. Toimintatapa oli aiheuttanut pienoista hälyä.

Mut loppupeleissä me ollaan toimittu juuri nyt, kun täällä on joku uus konsernin prosessi julkaistu, et me niinku selvitetään asiakkaan kanssa, et miten asiakas haluaa, et me toimitaan ja sit me toimitaan sillä tavalla. Koska musta on ihan sama mikä se planketti on mihin ne asiat on kirjattu, kunhan ne on kirjattu siihen hyvin. Ja silloin me

ei niinku projekteina, toimittajina erotuta toisistamme. Et ehkä semmoista niinku rohkeutta on löytynyt ja uskallusta. 6f)20

Aivojen toiminnan lisääntynyt ymmärrys on vaikuttanut oman ajattelun johtamiseen, sillä osaa paremmin keskittyä oleellisiin asioihin. Esimerkiksi keskittymiskyky on parantunut miettimällä aivojen toimintaa ja ymmärtämällä sen, ettei anna asioiden häiritä sekä hallinnan ympyrän avulla tekemisen fokuksen ja energian osaa kohdistaa oikein. Haastateltavat kokevat tiedostavansa paremmin, mihin haluavat itse keskittyä: mitä tekee itse ja missä määrin delegoi tehtäviä muille. Töitä pyritään tekemään aiempaa vähemmän ja priorisoimaan enemmän. Delegointi on välttämätöntä, jotta pystyy keskittymään oleelliseen omassa roolissaan. Moni pyrkii aiempaa enemmän jakamaan töitä omassa tiimissä, antamaan muille lisää vastuuta ja etsimään prioriteettia yhdessä.

*Et tavallaan yrittää löytää sitä prioritetiä ja sitten jättää jotkut vähän vähemmälle. Et mä pyrin niinku kattoon yhdessä ja mä pyrin koko ajan mun projektia ja näitä avainhenkilöitä ottaan mukaan ja vastuutaan heitä myös. - - Et sillä tavalla niinku enemmän semmoisesta yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen. Et se on ehkä silleen voimistunut myös tän koulutuksen myötä tai antanut siihen eväitä. 6d)60
Kyllä sillä tavalla just, että tää delegointi ja just tätä kautta ryhmälle omat vastuunsa. Ne tekee, että mä en rupea jokaiseen asiaan puuttumaan ja ryhmä hakee itse vastauksia. 7d)10*

Haastatteluissa tuli esiin etenkin projektipäällikön roolin haasteet liittyen oman ajattelun johtamiseen. On tärkeää pysyä projektipäällikön roolissa, eikä mennä liikaa tai ei mielellään ollenkaan asiantuntijan tasolle. Esimerkiksi ongelmatilanteissa asiantuntijalla oleva ongelma ei ole suoranaisesti projektipäällikön ongelma, vaan hän voi auttaa asiantuntijaa valmentavan otteen mukaisesti sen ratkaisemisessa. Muutama haastateltava puhui myös hallinnollisista projektipäälliköistä ja siitä, kuinka projektin hallinta on nykyään hallinnollisena työnä hyvin aikaa vievää. Pysyminen omalla tontilla ja se, ettei puutu liikaa muiden töihin, on tärkeää oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Haastavaksi tilanteen voi tehdä se, että tietää paljon oman ryhmän toiminnasta.

Kyllä mä oon nyt ihan oppinut sanomaan ja se tulee ihan siitä omasta jaksamisesta, sanomaan ei. - - Niin sit kun tietää joka ikisestä murusesta, niin mä oon ruvennut rajaamaan sen oman hyvinvoinnin. 2b)50

Kyllä niinku välillä täällä joutuu tekemään niin paljon siis kaikenlaista semmoista hallinnollista sälää, et esimerkiksi just yks päivä sanoin sille mun projektin omistajalle, et kuule jos haluat vielä et ton teen, niin saat hankkia mulle sihteerin. Tavallaan se, että kun on niin paljon semmoista pientä, jota oikeesti kuka tahansa voisi tehdä. Et jos sä istut täällä, niin sä istut kohta niinku 24 tuntia ja teet kaikki erilaiset planketit ja muut ja se ei oikeesti vie sitä työtä eteenpäin. 6f)10

Valmennusohjelman vaikutus näkyy vahvasti haastateltavien itsensä johtamisessa, sillä muutoksia on tapahtunut monilla osa-alueilla. Oman suhtautumistavan muutos ilmenee esimerkiksi siinä, kuinka esittää asioita ja suhtautuu tiettyihin tilanteisiin. Oman hyvinvoinnin ymmärtäminen paremmin välittyi jokaisen haastateltavan puheissa ja keskiössä olivat prioriteetin löytäminen omassa roolissa, delegoiminen ja oman tiimin jäsenten valtuuttaminen. Paremman itsensä johtamisen myötä, moni on ymmärtänyt, että kaikkea ei voi eikä kuulukaan tietää. Asiantuntijaorganisaatiossa työnjohtaja ei voi olla tekemisen paras asiantuntija, vaan on projektin johtamisen paras asiantuntija, kuten HR Manageri totesi.

Valmennusohjelman vaikutus näkyy haastateltavien tavassa toimia liittyen valmentavaan otteeseen, palautteen antamiseen, tiimin toiminnan kehittämiseen ja itsensä johtamiseen. Tämän luvun yhteydessä on todettu, että valmennusohjelma on vaikuttanut muun muassa siihen, kuinka pyritään entistä enemmän siirtämään ajattelun vastuuta kysyjälle, toimimaan ratkaisukeskeisemmin, antamaan vahvistavaa palautetta, puuttumaan nopeammin korjaavan palautteen tilanteisiin ja keskittymään itsensä johtamiseen. Kets de Vries (2006) määrittelee, että toimintatavan muutokseen tarvitaan kognitiivinen ja emotionaalinen puoli. Osa haastateltavista puhui varsin ”tunteella” ja innostuneesti siitä, kuinka valmennusohjelma on tarjonnut elämyksellisiä asioita. Siten joidenkin kohdalla valmennusohjelma on vaikuttanut myös emotionaalisesti muutoinkin kuin ajatuksen tasolla, jolloin todennäköisyys toimintatavan muutokselle on suurempi.

4.4 Hyödyt

Et kaikessa tekemisessä se varmaan korostuu, et sä oot käynyt sen Leadership:in tai ainakin pyrkii siihen. 3b)20

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla pyritään oppimisen ja toimintatavan muutoksen lisäksi selvittämään, miten valmennettavat kokevat valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt. Kirkpatrickin (1998) mallin mukaan neljäs taso tarkoittaa sellaisia lopullisia hyötyjä, joita valmennuksesta seuraa, kuten tuottavuuden tai laadun kehittymistä, pienentyneitä kustannuksia tai myynnin kasvua. Hyötyjen mittaaminen on varsin vaikeaa, etenkin taloudellisin termein ja luvuin. Hyödyt ovat useimmiten välillisiä ja ilmenevät esimerkiksi parempina esimiestaitoina tai palautteen antokykyinä, mutta näkyvät lopulta myös taloudellisessa tuloksessa ainakin pitkällä aikavälillä. Tässä tutkimuksessa esiin nousseet

keskeisimmät hyödyt ovat johtamistaitojen kehittyminen, itsetuntemuksen vahvistuminen ja parempi yhteistyö asiakkaiden kanssa.

4.4.1 Johtamistaitojen kehittyminen

Johtamistaitojen kehittymiseen liittyvät tekijät ovat hyvin erilaisia ja niistä on vaikea löytää selkeitä yhtäläisyyksiä. Jokaisen kokema hyöty määräytyy pitkälti sen pohjalta, minkä omissa roolissaan kokee tärkeäksi. Johtamistaidon kehittyminen näkyy sekä omissa työssä että tiimin toiminnassa, josta kaikki haastateltavat mainitsivat erilaisia esimerkkejä.

Johtamistaitojen kehittyminen näkyy siten, että on tapahtunut kehitystä ihmisenä ja työnjohtajana sekä tullut kykyä analysoida ja nähdä tilanteita tietyssä valossa. Ymmärrys omasta hyvinvoinnista on myös muuttunut, mikä heijastuu mahdollisesti myös ympärillä oleviin ihmisiin. Johtamistaitojen kehittyminen sellaisella osa-alueella, joka on tärkeä omissa roolissa, voi olla hyötynä varsin merkittävä. Johtamistaitojen kehittämisestä mainittiin seuraavaa:

Että mä tiedän miksi mä toimin näin, luotan itseeni enemmän, uskallan ehkä enemmän. - - Sit kun mä joudun käymään näitä kehityskeskusteluja. Niin kehityskeskusteluihin mä sain niinku valtavasti apuja. Siis se miten mä vien sitä läpi ja miten mä tiettyjä kysymyksiä kysyn. 3d)30

Pystyy tietoisemmin erottamaan sen että, tietoisemmin näkemään sen, että tietyn tyyppiset ihmiset tekee sitä ja se ei liity minuun henkilökohtaisesti mitenkään, joka auttaa sitä tiimin toimintaa, koska erotan sen, että tässä ei nyt henkilökohtaisesti kukaan hyökkää mua vastaan, et mun ei tarvitse ottaa sitä asiaa niin raskaasti. 1f)20

Johtamistaitojen kehittyminen näkyy tiimin toiminnassa muun muassa yhdessä tekemisen parempina valmiuksina ja valmentavan otteen muodossa. Oman tiimin jäseniä voi välillä ”herätellä” tuoden heille uusia ajatuksia, joita on oppinut valmennusohjelmasta. Tiimi pyritään huomioimaan kokonaisvaltaisemmin, reagoimalla myös hiljaisempiin tiimin jäseniin. Toiminnan kehittäminen valmennusohjelmasta poimituilla opeilla on jäsennellympää ja hyödyt näkyvät parempana keskittymisenä eikä ongelmiin jäädä vellomaan.

Nyt me ihan oikeesti tehdään tätä juttua ja me ihan oikeesti yritetään ratkaista, et miten me päästään tonne ja mietitään niitä ratkaisuja eikä silleen vaan, et se menee se aika siihen, että maristaan siitä mikä nyt on pielessä. Että totta kai sitäkin on, mutta vähemmän ehkä kuin aikaisemmin. Et niissä on ihan selkeesti tekemisen meininkiä enemmän ja kaikki osallistuu enemmän. Et ei oo niitä et on muutamia, jotka puhuu ja sitten loput on hiljaa. 4f)20

Valmennusohjelman saatujen oppien ja toimintatavan muutoksen myötä on tapahtunut kehitystä ihmisten johtamisessa, mikä oli yksi valmennusohjelman tavoitteista. Johtamistaitojen kehittyminen näkyy sekä itsensä johtamisessa että tiimin toiminnassa.

4.4.2 Itsetuntemuksen vahvistuminen

Kets de Vries (2006) korostaa hyvän itsetuntemuksen merkitystä, jos haluaa uudistaa ja vahvistaa itseään, on tutkittava itseään. Yksi haastateltava pohti valmennuksen roolia itsetuntemuksen näkökulmasta:

Se hyöty mikä tämmöisestä koulutuksesta on, siellä pitää olla avoimin mielin, valmis näkemään sekä hyvät että huonot itsessään ja muuttamaan toimintatapaa. 1e)10

Moni haastateltavista kokee, että käsitys omasta itsestään on vahvistunut ja sitä kautta esimerkiksi omat tavoitteet ovat selkeämmät, jolloin niiden viestiminen on helpompaa. Esimerkiksi työskennellessä oman esimiehen tai projektin omistajan kanssa, parempi tietoisuus itsestään ja omista tavoitteistaan on helpottanut yhteisiä keskusteluja, koska omia tavoitteita osaa viestiä paremmin. Parempi itsetuntemus on seurausta 360 asteen palautteesta ja henkilökohtaisista coaching-keskusteluista. Osa haastateltavista oli tarkoituksella valinnut 360 asteen palautekyselyyn vastaajiksi myös vähemmän tuttuja kollegoja, jolloin palautekyselyn anti oli monipuolisempi ja tuonut uusia näkökumia. Haastateltavat kokevat, että saatu palaute on varsin arvokasta ja palautteen myötä pystyy ymmärtämään paremmin omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan.

Kun oli se palautekysely se 360 astetta ja sitten nää coaching-keskustelujen lopputulemat, että niinkun vähän tavallaan jäsenyi, että mitkä on niitä omia kehitysalueita mihin pitää sit panostaa ja mitkä on sitten taas niitä mihin itse haluaa keskittyä. 4f)50

Atwater ym. (1995) ovat havainneet tutkimuksessaan muilta saadun palautteen ja itsearvio olevan tärkeitä, kun tavoitteena on työsuorituksen parantaminen. Vaikka moni haastateltavista on saanut 360 asteen palautteen myötä vahvistusta jo olemassa oleville omille näkemyksilleen, palautteen myötä ne todennäköisemmin näkyvät myös tavassa toimia.

Niin mulle oli hirveän vapauttavaa se, että se mun stressinhallinta. - - Mut myös tavallaan ne mun toimintatavat ja mun käsitys itsestäsi koko se kaikki palaute, mitä mä sain oli suurin piirtein kohdallaan sen kanssa miten mä nään itseni. 1e)30

Caproni (2005) esittää, että oman itsensä tunteminen on keskeinen johtamiskyvykkyys. Hyvän itsetuntemuksen omaavat esimiehet pystyvät muuttamaan ajattelutapojaan ja käyttäytymistään sen mukaan, mitä he oppivat itsestään muiden näkemysten perusteella ja omien tekojensa seurauksena. Tuntemalla itsensä esimiehen työsuoritus paranee, oma työtyytyväisyys lisääntyy ja menestyminen uralla on todennäköisempää. Haastateltava ovat oppineet uusia asioita itsestään, mikä korostui vahvasti jo oppimis-teeman yhteydessä. Moni on saanut vahvistusta jo olemassa olleille näkemyksille, jolloin tiedostamisen myötä omaan toimintaan osaa erilailla kiinnittää huomiota. Haastateltavat ovat olleet avoimia muiden näkemyksille ja moni kokee saadun palautteen hyvin tärkeänä. Siten on varsin todennäköistä, että he pystyvät muuttamaan ajattelutapojaan ja suoritustaan sekä omien ja muiden näkemysten perusteella vaikuttaen lopulta omaan työtyytyväisyyteen ja uralla menestymiseen.

4.4.3 Parantunut yhteistyö asiakkaan kanssa

Valmennusohjelman hyöty asiakkaan kanssa ilmenee avoimempana yhteistyönä ja yhdessä tekemisenä. Muutama haastateltavista ei työskennellyt juuri lainkaan asiakasrajapinnassa, mutta muiden näkemykset olivat hyvin yhtenevät. Erilaisissa ongelmatilanteissa asiakkaalle pyritään avoimesti kertomaan missä mennään, vaikka ongelmaa ei osattaisikaan sillä hetkellä ratkaista. Avoimuus näkyy myös siten, että asiakkaasta pyritään tietämään laajemmin ja ymmärtämään heidän toimintaansa paremmin.

Myös sitä rohkeutta ehdottaa kauniisti, että mä ymmärrän teidän näkökulman ja siitä on nää ja nää hyödyt, mut mä näkisin vielä tälläisen vaihtoehdon. Et tavallaan, on ainakin tällä hetkellä avoimemmat suhteet niinku tiettyihin suuntiin. 1g)20

Sitä kautta niinku saadaan se asiakkaan luottamus ja ehkä myöskin semmoinen että asiakkaan kanssa ihan tämmöistä niinku, keskustelu ei niinku oo semmoista muodollisempaa. Semmoinen jännittyneisyys tai muu on siitä pikku hiljaa kadonnut tai lieventynyt. 7c)20

Valmentavaa otetta on viety asiakasrajapintaan myös siinä mielessä, että keskustelun kiteyttäminen ja positiivisen palautteen antaminen koetaan tärkeinä asioina. Kun asiakas on tehnyt hyviä päätöksiä, jotka vievät yhteistä hanketta eteenpäin, kiitosta ei tulisi unohtaa. Esiin nousi myös keskusteleva kulttuuri ja ratkaisukeskeisyys, jolloin yhdessä asiakkaan kanssa pohtien yritetään löytää ratkaisua.

Kyllä mä uskon, et semmoinen keskusteleva kulttuuri mihin tahansa. - - Että se on niinku se tapa ja semmoinen ratkaisukeskeisyys. Jos tavallaan asiakas toivoo meiltä jotain vaikka se ois niinku mahdotonkin, niin meidän täytyy lähteä siitä keskustelemaan

ja meidän pitää löytää siihen niinku sitä ratkaisua. Eikä esimerkiks sanoa, että ei me voida sitä noin tehdä ja piste tai jotain. 6i)40

Mä oon ihan suoraan kysynyt, että mitkä on teidän tavoitteet, miten me voitaisiin edesauttaa. Et nimenomaan se, että sen sijaan, että he sanoo jotain ja nyt meidän on pakko tehdä ihan käsittämätöntä ja miksi tehdään näin ja tehdään vaan, kun he käskee tai pyytää tai näin on. 1g)10

Keskeisimmät valmennusohjelman hyödyt ovat johtamistaitojen kehittyminen, itsetuntemuksen vahvistuminen sekä parempi yhteistyö asiakkaan kanssa. Jokaisen kokema hyöty riippuu pitkälti siitä, minkä kokee omassa roolissaan tärkeäksi. Jos esimerkiksi kehityskeskustelujen pitäminen on lähes arkipäiväistä, merkityksellisiä ovat keskustelujen läpivientiä edesauttavat asiat. Leadership-valmennusohjelman tavoitteena on ollut kehittää osallistujien ihmisten johtamistaitoja, jolloin olennaista on itsensä tunteminen.

Moni haastateltava osaa toimia harkitsevammin, suhtautua paremmin tiettyihin asioihin eikä esimerkiksi ota tiimin jäsenen kiukuttelua liian vakavasti. Siten paremmat esimiestaidot näkyvät sekä haastateltavan itsensä johtamisessa että tiimin toiminnassa. Johtamistaitojen kehittyminen voi laajemmalla tasolla näkyä asiantuntijoiden parempana työytytyväisyytenä, poissaolojen vähentymisenä ja lisääntyneenä tehokkuutena valmentavan johtamisen myötä, kun asiantuntijat oivaltavat itse ja etsivät ratkaisuja. Lisääntyneen itsetuntemuksen myötä osaa paremmin keskittyä oleelliseen, mikä heijastuu oman työn arkeen ja hyvinvointiin. Lisäksi keskittymällä itse oleelliseen, delegoiminen lisääntyy ja tiimin jäsenet saavat lisää vastuuta, mikä taas lisää heidän työmotivaatiotaan. Sen sijaan parempi yhteistyö asiakkaan kanssa näkyy voimakkaimmin kasvaneena yhdessä tekemisenä. Asioita pyritään ratkaisemaan yhdessä, pitämään asiakas ajan tasalla ja varmistamaan, että puhutaan samoista asioista. Asiakassuhteilla on organisaatiotasolla suuri merkitys, ja etenkin tiukkoina aikoina hyvin hoidetut asiakassuhteet korostuvat. Asiakkaan kanssa yhdessä sujuvasti läpiviedyt hankkeet luovat jatkumoa tulevaisuuden menestykselle.

Tutkimuksen tuloksista kertovassa luvussa on edetty Kirkpatrickin (1998) mallin tasojen mukaisessa järjestyksessä. Kuten aiemmin on todettu, mallin eri tasot menevät osittain päällekkäin ja toisinaan selkeän eron tekeminen etenkin oppimisen ja tavan toimia välille on hankalaa. Ohjaavana ajatuksena on, että oppimiseen liittyvät asiat ovat lähinnä valmennettavien saamia oivalluksia. Sen sijaan tavassa toimia korostuvat asiat, jotka näkyvät työssä ja kuvaavat muutosta. Näiden kahden tason asiat konkretisoituvat lopulta

valmennusohjelman hyötyinä. Haastattelujen pohjalta kootut valmennusohjelman vaikuttavuuden tekijät ilmenevät alla olevassa taulukossa.

Taulukko 4. Valmennuksen vaikuttavuus oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla.

OPPIMINEN	
Itsensä johtaminen	itsetuntemuksen lisääntyminen oman ajattelun johtaminen
Valmentava ote	coaching-tanssi ohjaa keskustelun kulkua kysymyksillä kohti ratkaisua autoritääriäinen vs. valmentava johtaminen
TAPA TOIMIA	
Valmentava ote	vältetään vastausten antamista pyritään saamaan oivallusta kysyjältä keskitytään ratkaisuihin positiivinen ajattelu ja eteenpäin katsominen
Palautteen antaminen	vahvistavan palautteen tärkeys korjaavan palautteen antamiseen rohkeutta palautteen antaminen oikealla hetkellä
Tiimin toiminnan kehittäminen	yhdessä tekeminen keskitytään siihen, mihin voidaan vaikuttaa asioiden toistamisen tärkeys
Itsensä johtaminen	oman suhtautumistavan muuttuminen keskittyminen oleelliseen
HYÖDYT	
Johtamistaitojen kehittyminen	hyödyn määräytyminen oman roolin pohjalta valmentava johtaminen
Itsetuntemuksen vahvistuminen	omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen omien tavoitteiden selkeytyminen
Parantunut yhteistyö asiakkaan kanssa	avoimuus yhdessä tekeminen

4.5 Valmennusohjelman annin vieminen arkeen

Valmennettavien näkemys tekijöistä, jotka tukevat tai vastaavasti estävät valmennusohjelmasta opitun siirtämistä käytäntöön, voi olla arvokasta tietoa, sillä oppimisesta ei ole hyötyä, elleivät valmennettavat sovelta oppimaansa käytäntöön.

Valmennusohjelman annin arkeen viemistä edistäviä tekijöitä ovat olleet väli-coaching ja vertaistuki. Kolmen valmennusohjelman jälkeen vertaistukea löytyy runsaasti: 48 valmennusohjelman osallistujaa. Työnjohdossa lähes kaikki ovat käyneet valmennusohjelman, joten ihmisten johtamiseen liittyvän käsitteistön pitäisi olla tuttua. Lisäksi johtoryhmälle ja asiakkuuspäälliköille pidetty neljäs valmennusohjelma takaa sen, että myös työnjohdon esimiehillä on samat valmiudet. Siten työnjohtaja saa omalta esimieheltään vertaistukea, joko esimieheltä itseltään tai esimies voi ohjata jonkun muun luokse keskustelemaan. Lisäksi vertaistuki ilmenee tiimin toimintaa edesauttavasti, jos tiimin sisällä useampi henkilö on käynyt valmennusohjelman.

Se helpottaa sitä, kun on useampi henkilö, joka suhtautuu samalla tavalla, niin se luo sitä henkeä siihen ryhmään. Et jos mä olisin yksin siinä ryhmässä tätä mieltä ja projektipäällikkö olisi vaikka hyvin tiukka tämmöisen korjaavan palautteen ihminen, joka tarttuisi ongelmiin räväkästi, mutta ehkä toisenlaisessa hengessä, niin mä en pystyisi paljoa yksin siinä tekemään. 1d)20

Väli-coachingit ovat olleet hyvä tapa muistuttaa valmennuspäivien asioita mieleen ja harjoitella coachingia omaan työhön liittyvillä esimerkeillä. Väli-coaching on ollut kiinteä osa valmennusohjelmaa, jotta valmennettavat pääsevät harjoittelemaan keskeisimpiä coaching-taitoja.

Mun mielestä aivan ehdottoman hyvä oli, että tää oli pitkä aika ja meillä oli semmoisia välitehtäviä, koska se muistuttaa mieleen. 6f)30

Valmennusohjelman annin arkeen viemistä estäviä tekijöitä ovat työn paljous ja kiire. Valmennusohjelmassa opittuja asioita pitäisi pystyä palauttamaan mieleen ja päivittäisissä hektisissä tilanteissa opit unohtuvat helposti. Opittujen taitojen soveltaminen päivittäiseen työhön on ajoittain haasteellista. Yksi haastateltavista totesi myös, että onko arjen kiire kuitenkin vain tekosyy:

Joskus mä ite ajattelen, että kaiken ihmisen kehittymisen este on oma henkinen laiskuus. Et ehkä se on niinku sitä, että kun se on niinku uus asia ja se ei oo helppo asia, niin tavallaan se unohtuu sit helposti. Ehkä se on myös oma henkinen laiskuus, että ei saa niinku itseään silleen tavallaan, ei saa itseään silleen tsempattua, että harjoittelis uusia tapoja tehdä asioita. 6g)30

Hyvä esimerkki kiireestä tuli viimeisen haastattelun kohdalla. Haastateltava kertoi aamulla tullessa töihin, avanneensa tietokoneen, ottaneensa toisen kainaloon ja menneensä palaverista toiseen, ja haastatteluaika oli myöhäinen iltapäivä. Hän kuvaili valmennusohjelmasta opitun käytäntöön viemistä haittaavia tekijöitä seuraavasti:

Niin ei kerree ees suunnitella seuraavaa kokousta tai jotakin, että joutuu heittää lennosta tällein ad- hocina kaikki palautteetkin, niin ei se oo oikein hyvä. Pitäisi pystyä aikaa ees ajatella joskus. 8d)20

Laajemmalla tasolla vaikuttavana tekijänä on se, kuinka erilaisella asenteella osallistujat ovat lähteneet valmennusohjelmaan. Toki valmennusohjelman annin arkeen viemistä haittaa, jos organisaatiossa on henkilöitä, jotka eivät ajattele ja toimi samansuuntaisesti.

Mun mielestä tässä nykyisessä tiimissä tai projektissa, missä mä teen pääosin töitä niin, toimii tosi hyvin tää. - - Mut selkeesti se, että joissain tapauksissa se on jäänyt puolitiehen lähinnä sen takia, että osa ihmisistä on niinku yksinkertaisesti sellaisia, että heillä ei ilmeisesti ole selkeetä kuvaa siitä miten he toimivat itse ja niinku tavallaan halveksuvat sitä jotenkin tällaista lähtökohtaa. 1d)30

Näkemykset valmennusohjelman annin arkeen viemistä edistävistä ja haittaavista tekijöistä ovat varsin samansuuntaisia. On tärkeä tietää, kuinka valmennettavat kokevat, että valmennusohjelmasta opitun siirtäminen käytäntöön onnistuu. Tällöin ymmärretään laajemmin valmennuksen vaikuttavuuteen kohdistuvia tekijöitä. Tarjoamalla mahdollisuus vertaistukeen, järjestämällä aikaa itsensä kehittämiseen ja opittujen taitojen harjoitteluun hyötyvät sekä organisaatio että valmennettava. Tavoitteena kuitenkin on, että valmennusohjelman vaikutus ei laske ajan funktiona valmennushetkestä, vaan päinvastoin.

Santos ja Stuart (2003) määrittelevät, että valmennuksessa saatujen kognitiivisten oivallusten soveltaminen käytäntöön on varsin vaikeaa. Ensisijaisesti valmennuksesta opitun siirtämistä omaan toimintatapaan estää kolme tekijää: ajan puute harjoitteluun, tapa eli on helpompi tehdä asiat kuten ennenkin sekä valmennuksen sisällön ja käytännön tarpeiden vastaamattomuus. Haastateltavien puheissa päällimmäisenä mieleen jäi nimenomaan työn nopea tempo ja kiire, jotka auttamatta johtavat siihen, että opittuja taitoja ei ehdi harjoitella säännöllisesti. Tällöin on helpompi tehdä asiat kuin ennenkin, vaikka tahtotila olisi, että haluaisi keskittyä enemmän ihmisten johtamiseen sekä valmennusohjelmasta opittujen taitojen harjoitteluun ja käyttämiseen. Lisäksi on tärkeä muistaa, että jokainen osallistuja kokee valmennuksen eri tavalla. Tällöin oppiminen ja siitä seuraava toimintatavan muutos voivat vaihdella osallistujien kesken. Noe (1986) esittää, että valmennettavien asenteet,

kiinnostukset, arvot ja odotukset voivat joko heikentää tai lisätä valmennuksen vaikuttavuutta. Täten yksilöllisten ominaisuuksien määrittelyä ei tulisi unohtaa, mikäli toimintatavan muutoksen todennäköisyyttä halutaan lisätä.

4.6 Valmentavan otteen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Leadership-valmennusohjelma on ollut mittava panostus niin ajallisesti kuin taloudellisesti. On selvää, että organisaation näkökulmasta tämän suuruisella hankkeella tavoitellaan pysyvämpää muutosta. HR Managerin haastattelu toi lisää syvyyttä siihen, kuinka valmennusohjelman kautta on lähdetty hakemaan organisaatiokulttuurin muutosta. Kuten valmennusohjelman lähtökohtia käsittelevässä luvussa kerrottiin, valmennusohjelmilla on pyritty aikaansaamaan koko kulttuurin muutosta eikä yksittäisten ihmisten taitojen kehittymistä. Sinnikkyyttä teeman ylläpitämiseen jatkossa tarvitaan, sillä pitkät valmennusohjelmat ja isot panostukset eivät itsestään vie kulttuuria eteenpäin. Kulttuurin muutosta on tuettu johtoryhmästä ja asiakkuuspäälliköistä muodostetulla valmennusryhmällä. Siten koko johtamisketju käyttää samaa valmentavaa johtamistapaa, jolloin valmennusohjelman vaikutukset organisaation kulttuuriin vahvistuvat. HR Managerin mukaan häntä hieman haastettiin coaching-kulttuurin kehittämisen suhteen.

En mä oikein keksi siihen mitään muuta kuin sen, että ihmisten toimintatavan kautta. Ei mulla oo mitään semmoista, et millä me muutetaan kulttuuria muuta kuin, että annetaan ihmisille tietoa ja valmiuksia ja sit niinku johdetaan sitä tekemistä. Et se on niinku ainut tapa mun näkökulmasta muuttaa kulttuuria. HR Manager

Myös haastateltavilta kysyttiin sitä, millainen vaikutus valmennusohjelmalla on ollut valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation tapaan toimia. Hirvihuhdan (2006) mukaan sisäisen coachingin käyttö on tärkeä tekijä, kun pyritään luomaan coaching-kulttuuria. Tällöin valmentava johtaminen yhdistyy arkipäivän johtamiseen. Siten on tärkeää selvittää, kuinka valmennettavat kokevat pystyvänsä hyödyntämään oppimaansa käytännössä ja millaisena he näkevät valmennusohjelman merkityksen laajemmassa mittakaavassa. Mitä useampi valmennusohjelmaan osallistunut siirtää oppimaansa käytäntöön, sitä todennäköisemmin valmentava ote leviää. Organisaation näkökulmasta mittava panostus menisi hukkaan, jos valmennusohjelman vaikutukset eivät näy juuri missään.

Organisaation johto on sitoutunut coaching-kulttuurin luomiseen. HR Managerin mukaan johdon rooli on omalla toiminnallaan edistää coaching-kulttuuria kysymällä,

kyseenalaistamalla ja auttamalla tekemään oivalluksia. Kirkpatrickit (2005) korostavat johdon sitoutumisen merkitystä. Valmennus muuttaa toimintatapaa ja tuottaa positiivisia tuloksia, kun myös ylin johto on mukana. Johdon osallistuminen luo omistajuutta, ymmärrystä ja uskottavuutta. Myös useat haastateltavista mainitsivat esimerkkejä johdon sitoutumisesta.

Jos mä lähdän ihan siitä, että meillä on johto pelkästään sitoutunut tähän jo toimitusjohtajasta lähtien ja se, että näin iso satsaus näin isolle porukalle. Niin kyllä musta se merkitsee jo jotain, että on odotuksia ollut. 3e)30

Mut se on musta kauheen hauskaa, kun meidän johtaja esittelee jossain henkilöstöinfossa sitä tai tätä, niin siellä näkyy et ahaa tuolla on nyt toi hallinnan ympyrä tai tuolla on toi tai tää tai nää muutoksen eri tavat tai jotain muuta. Että sinne on ainakin kolissut selvästi. 4h)10

Valmennusohjelman vaikutus organisaatiossa näkyy vaihtelevasti. Joissain ryhmissä valmennusohjelman opit ovat käytössä enemmän ja toisissa vähemmän. Toisaalta moni haastateltavista sanoi, että on vaikea tarkemmin arvioida, miten valmennusohjelman vaikutukset muissa ryhmissä näkyvät.

Omassa ryhmässä tota, toistan taas kerran, niin monta kävi sen, se varmaan jossain määrin kyllä näkyy. Mutta en osaa sanoa, se oli aika massiivinen. - - En mä osaa tohon vastata, että miten se on juurtunut noihin muihin ryhmiin. 2h)10

No tota, vähän vaihtelevasti. Että selkeesti niitä huomaa, että siellä täällä on ihmisiä, jotka on ihan oikeesti ottanut niitä työkalupakkiinsa noita juttuja. Ja sit on niitä, jotka kävi kurssin ja jatkaa kuten ennenkin 4g)30

Yhteinen toimintatapa ilmenee enimmäkseen vuorovaikutuksessa kollegojen kanssa. Muutama haastateltava mainitsi myös esimiehen roolin merkityksestä. Esimiehen kanssa yhteinen toimintatapa näkyy ennen kaikkea esimieheltä saadun tuen muodossa. Lisäksi mainittiin esimiehen merkitys palautteen antamisessa, sillä valmennusohjelman myötä myös esimiehet ymmärtävät palautteenannon tärkeyden. Kollegojen kanssa yhteinen tapa toimia ilmenee siten, että käytetään valmennusohjelmasta opittuja termejä ja kollegalta voi tarvittaessa kysyä neuvoja siitä, miten jokin tilanne esimerkiksi heikkoon suoritukseen puuttuminen kannattaisi hoitaa. Vaikka kaikkien haastateltavien työn kuvassa yhteisen toimintatavan merkitys ei suuressa määrin korostukaan, haastateltavat kokevat tarvittaessa voivansa kääntyä kollegan puoleen.

No se on just tää, että on se niinku työtoverin tuki. Et ainahan se on ollut, mut kyllähän se tän koulutusohjelman kautta on niinku korostunut. 5f)20

Mut kyl mä on niinku huomannut semmoisen, että jos mä tarviin apuja ihan niinku tällä viikollakin tai eilenkin, et tarvitaan nyt apuja tiettyyn tilanteeseen, et heillä on niinku

joku projekti on jossakin asiassa aikaisemmin toteuttanut saman asian, että saadaan niinku niitä apuja sillä tavalla, että me päästään eteenpäin niin sujuvasti. 7f)30

HR Managerin haastattelu toi laajemman näkökulman siihen, mikä on johdon näkemys valmennusohjelman merkityksestä koko organisaatiolle. Johtoryhmälle ja asiakkuspäälliköille suunnattu neljäs valmennusryhmä on ollut tärkeä osoitus johdon sitoutumisesta. Johdon sitoutuminen ei kuitenkaan saa olla pelkkiä puheita, vaan se on tehtävä näkyväksi. Moni haastateltavista selkeästi kokee johdon olevan sitoutuneesti mukana valmentavan otteen mukaisessa toimintatavassa. Sen sijaan muutama haastateltava kritisoi joitain tehtyjä ratkaisuja johdon taholta. HR Managerin haastattelu toi selkeän kuvan johdon näkemyksistä, sillä organisaation johto on miettinyt samoja asioita, joihin kritiikki kohdistui. Hyvänä esimerkkinä on johdon näkemys coaching-ryhmien perustamisesta, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Haastateltavien näkemys on, että valmentava ote näkyy organisaatiossa laajemmalla tasolla varsin vaihtelevasti. Jokainen osaa parhaiten kuvailla valmentavan otteen ilmenemistä omassa ryhmässä, mutta muista ryhmistä haastateltavilla ei ollut selkeää näkemystä. Tärkeintä kuitenkin on, että voi luottaa kollegan ja esimiehen tukeen eri lailla kuin aikaisemmin sekä kysyä apua tarvittaessa.

4.6.1 Coaching-taitojen harjoittelu ja ylläpitäminen

Niin totta kai, opit happanee, jos ei käytä. Joo kyllähän tahtotila tietenkin on, että kerkeisi tekemään enemmän sitä leadership-puolta eikä pelkkää managementtiä. 8f)30

Coaching ilmenee coaching-kulttuurissa sekä muodollisesti että vapaamuotoisesti (Hart 2005; Megginson & Clutterbuck 2006). Luomalla coachingista sosiaalinen normi vapaamuotoisuus näkyy päivittäisessä työssä, jolloin jokainen esimies toimii ajoittain valmentajana (Hart, 2005). Siten merkittävä tekijä coaching-kulttuurin edistämiseksi on vapaamuotoisuus toisin sanoen, missä määrin käytetään coaching-taitoja.

Kysyttäessä HR Managerilta, miten johto tukee valmennusohjelman kokonaisuutta, esiin nousi johdon näkemys coaching-ryhmien perustamisesta. Johdon keskuudessa on katsottu parhaaksi, ettei perusteta valmiiksi ryhmiä, joihin osallistujat jaetaan, vaan toiminnan on perustuttava vapaaehtoisuuteen.

Vaan me lähdettiin vähän siitä, että se motivaatio sen teeman ylläpitämiseen syntyy kaikista parhaiten silloin, kun ne tulee niinku omista aloitteista ja omista innovaatioista se halukkuus pitää tätä teemaa yllä. Niin se varmaan epätasaisesti, et osa on niinku tehnyt enemmän ja osa vähemmän. Mut ikään kuin pakottamalla sitä on aika vaikea tuupata myöskään. HR Manager

Valmennusohjelman aikana on ollut puhetta siitä, että osallistujat perustaisivat itse coaching-ryhmiä, joissa opittuja taitoja voisi harjoitella. Ainoastaan yksi haastateltava kertoi, että heillä on viiden hengen ryhmä, joka aktiivisesti kokoontuu ja valmentaa toisiaan. Ryhmä on ilmoittanut olevansa käytettävissä ja tarkoitus on, että muutkin perustaisivat vastaavanlaisia ryhmiä. Muutama haastateltavista kokee, että coaching-ryhmien tärkeyttä ei ole korostettu tarpeeksi. Kiireen ja ajan puutteen ei pitäisi olla esteenä, jos harjoittelun merkitys on priorisoitu riittävän korkealle.

Kyllä sen ajan saa, kun se priorisoidaan riittävän tärkeeksi. - - Mä nään, että se on sellainen tehtävä, se on ihan sama kuin tuntikirjaus, se on pakko tehdä. Sulla on aikaa tai ei, niin sä kirjaat ne tunnit. Mut nyt kun ei ole semmoista deadlinea siihen, niin aina on vähän tärkeämpää ja tää raportti nyt ehkä ja muuta. Jolloin silloin menetetään tavallaan osa siitä koulutuksen hyödystä. 1i)10

Haastateltavat kokevat opittujen taitojen harjoittelun ensiarvoisen tärkeäksi, jotta valmentavaa otetta osaa systemaattisesti käyttää ja hyödyntää. Koska kyseessä on henkilökohtainen kehittyminen, se jää helposti taka-alalle eikä ole prioriteettina niin korkealla kuin pitäisi. Vaikka opittuja taitoja pyritään käyttämään, sitä tehdään pikemminkin ajoittain ja pienissä erissä kuin säännöllisesti. HR Manager näkee, että tarvittava aika coaching-taitojen harjoitteluun on työnjohtajan ja esimiehen välisissä keskusteluissa ratkaistavia teemoja. Yksi haastateltavista nosti esiin harjoittelun pakollisuuden:

Kun puhutaan koko talosta organisaationa, niin kyllä tää sieltä ylimmältä esimiestaholta olisi pitänyt tulla semmoisena tavallaan, tää on jatkuva läksy teille. - - Varsinkin niinku työnjohtajille, jotka on yhteyspäälliköitä tai osastopäälliköitä, niin niille ehdottomasti heidän pitäisi jatkuvasti harjoitella sitä. Koska sellaisia ylilyöntejä täällä tapahtuu näiden ihmisten kohdalla, et kaikki eivät todellakaan osaa käyttäytyä edes niinku normien mukaan asiallisesti, saati sitten kannustavasti. 1h)40

Haastateltavat uskovat, että valmentava ote pysyy jatkossa niillä osallistujilla, jotka ovat olleet alttiimpia omaksumaan johtamistavan, toimineet aikaisemmin sen suuntaisesti ja siten nähneet yhtymäkohdan omaan työhönsä.

No se pitää tuntee omakseen, että jos se ei oo luontaista tai ees semmoista, minkä vois niinku kokea, että sen voi omaksua, niin onhan se aika silleen. Et jos minä haluan olla se, joka kertoo miten asiat tehdään. Niin on siitä ihan äärettömän vaikee päästä irti. 4h)20

Osa haastateltavista peräänkuuluttaa johdon osalta toimenpiteitä, jotta valmentavasta otteesta tulisi osa koko organisaation kulttuuria.

Mutta se että siitä saataisiin semmoinen koko talon kulttuuri, jonka mä nään, että olisi tälle talolle tärkeä asia. - - Niin se vaatii toimenpiteitä siihen, että niinku varmistetaan, ettei se jää. Nyt se jää tiettyjen ihmisten henkilökohtaiseksi voimavaraksi ja vahvuudeksi ja niinku tavallaan sellaiseksi, jossa he pystyy paremmin tekemään työtä ja auttaan muita paremmin tekeen. 1i)30

Kuinka pyritään estämään, että valmennusohjelman opit ja valmentava ote eivät unohdu? Kenen vastuulla on teeman ylläpitäminen? HR Managerin mukaan teeman ylläpitäminen tapahtuu valmennusohjelman kohderyhmän esimiesten toimesta. Tarkoituksena on, että muun muassa osastopalavereissa jaetaan osaamista ja kokemuksia, jolloin teemaa pidetään jatkuvasti yllä muistuttamalla asian tärkeydestä. Teeman ylläpitämiseksi oli myös mietitty isompaa yhteistä tilaisuutta.

Mut sit me todettiin, et ei me tehä semmoista kuitenkaan, et me ei haluta tehdä tästä semmoista koulutusjuttua, et se on aina big happening. Vaan ennemminkin niin, että me saatais se osaksi niinku arkipäivää. Ja silloin me todettiin, että me ei ruveta tekeen semmoista yhteistä isoa pamausta tän suhteen, vaan niissä pienemmissä joukkueissa nää esimiehet valmistelee jotain niinku nyt. HR Manager

Haastateltavat kaipaavat teeman ylläpitämiseksi jonkinlaisia teemapäiviä tai vastaavia. Vaikka itse olisikin aktiivinen ja muistuttaisi oman tiimin jäseniä, vaikutukset eivät näy koko organisaation tasolla. Aiheesta muistuttaminen ja opittujen taitojen ylläpitäminen teemapäivien muodossa tuli esiin useammassa haastattelussa.

Jotain teemailtapäiviä esimerkiks tai aiheen tiimoilta vähän kertausta tai sitten jopa tulee mieleen sellainen villi ajatus, että jopa niinku annettais ihan tehtäväksi, että miten oot tehnyt tätä. 8g)10

Mä näen sen [teeman ylläpitäminen] erittäin tärkeänä. Mä en usko, et tää juurtuu meille mieliin, jos me tätä itse yritetään ylläpitää, koska meillä ois ollut nytkin jo monta mahdollisuutta ja me ei olla kertaakaan otettu tätä esille. - - Niin kyllä se vaatii jonkun ammattilaisen tuomaan meille tänne asioita ja muistuttamaan näitä meidän mieliin. Mä uskon, et sillä me saatais paras hyöty tästä mittavasta satsauksesta, et meillä ois esimerkiks puolen vuoden välein semmoisia puolen päivän tilaisuuksia, missä käytäis uusimmat kuulumiset läpi ja herätettäis meidän mieliin taas näitä tärkeimpiä asioita. 6j)20

Coaching-taitojen harjoittelu koetaan hyvin tärkeänä. Valmennusohjelman jälkeen on aktivoitunut ainoastaan yksi ryhmä, jossa mukana oleva haastateltava kertoi ryhmän pitävän taitojaan yllä säännöllisesti valmentamalla toisiaan. Johdon näkemys coaching-ryhmien perustamiseen on, että sen täytyy perustua vapaaehtoisuuteen. Onko coaching-ryhmien

perustamisen tärkeyttä kuitenkin korostettu tarpeeksi? Uusien taitojen harjoitteluun saattaa unohtua jatkuvan kiireen vuoksi. Täten jonkinasteinen organisointi säännölliseen harjoitteluun estäisi sen, etteivät coaching-taidot unohtu valmennusohjelman jälkeen. Lisäksi uuden toimintatavan omaksuminen on varmasti helpompaa niille, jotka kokevat valmentavan otteen johtamistyylinä omakseen. Koska coaching-taitojen ylläpitäminen helposti unohtuu, on oleellista muistuttaa asian tärkeydestä. HR Managerin mukaan teeman ylläpitäminen on esimiesten vastuulla. Kuinka tämä käytännössä toteutuu, jäi hieman epäselväksi. Vain osa haastateltavista kertoi siitä, että esimies on korostanut teeman ylläpitämisen merkitystä. Lähes jokainen haastateltavista sanoi, että jonkinlaiset teemapäivät edes kerran vuodessa olisivat hyvä keino muistuttaa asiasta ja saada lisää uusia ajatuksia. Mikäli teeman ylläpitäminen jätetään jokaisen omalle vastuulle, se ei näyttäisi olevan toimivin ratkaisu.

4.6.2 Valmentavan otteen periaatteet muille tutuksi

Jotta valmentavasta otteesta tulisi osa organisaation kulttuuria, on tärkeää, että myös muut kuin valmennusohjelman osallistajat ymmärtävät, mistä valmentavassa otteessa on kyse. Tiimin jäsenet saattavat ihmetellä, miksi työnjohtaja tai projektipäällikkö nykyään vain kyselee, eikä kerrokaan vastausta, kuten aiemmin. HR Manager totesi, ettei muutos ole välttämättä helppo tiimin jäsenille, jotka ovat tottuneet saamaan vastauksen kysyttäessä eivätkä välttämättä ymmärrä vaatia valmentamista. Sen vuoksi asiasta kertominen laajemmin, on tärkeää.

Että antaa ikään kuin jotain osviittaa tai lupauksia sille porukalle siitä, niin sit toisaalta se porukka osaa myös vaatia tietyn tyyppistä johtamista ja sitä kautta se sitten pysyy se valmentava ote niinku yllä. HR Manager

Valmennettavat ovat varsin vaihtelevasti ja eri tavalla kertoneet valmennusohjelmasta omalle ryhmälleen. HR Managerin mukaan ajatuksena on ollut, että jokainen osallistuja kertoo omalle ryhmälleen jotain valmennusohjelmasta ja nimenomaan omakohtaisten kokemusten kautta. Täten myös muut organisaatiossa tulevat tietoiseksi valmentavan otteen pääpiirteistä.

Koska se on vähän herättänyt ehkä vähän jotain ihmetyksiä, odotuksia myös, et nyt kun tätä porukkaa on koulutettu tämmöisessä ja tämmöisessä, niin mitä se tarkoittaa. Koska tää on ollut niin iso joukko ihmisiä, joita on koulutettu. Niin ajateltiin, että tehokkaampia tapa kuin se, että joku kertoo 200 ihmiselle kerralla on se, et jokainen kertoo sitten sille omalle ryhmälle. HR Manager

Valmennusohjelman teemoja on nostettu esiin muissakin yhteyksissä, esimerkiksi palautteen antaminen on ollut vahvasti esillä. Täten samojen teemojen toistuessa eri tilanteissa, voidaan vahvistaa valmentavan otteen juurruttamista läpi organisaation. Siitä huolimatta jonkinlainen koulutus koko organisaatiolle voisi olla tarpeen.

Mä uskon, et varmaan olis hyötyä tietynlaista koulutusta antaa koko organisaatiolle. - - Tavallaan niinku ymmärtäis mistä tässä on kysymys. Ei varmaan kaikkia asioita tarvi käydä läpi, mut ehkä semmoinen niinku ratkaisukeskeisyys, tää hallinnan ympyrä, tiettyjä asioita varmaan ois tosi hyödyllistä käydä kaikkien kanssa läpi. Et silloinhan se niinku helpottais sitä yleistä kommunikaatiota ja loisi just sitä kulttuuria, että täällä me toimimme näin. 6j)30

Valmentavan otteen leviäminen laajemmalti organisaatioon vaatii varmasti aikaa. Koska valmentavan otteen juurruttaminen organisaation kulttuuriin on ollut yksi valmennusohjelmien lähtökohta, Leadership-valmennusohjelmien hyötyjen tulee näkyä laajemmin kuin osallistujien ihmisten johtamistaitojen kehittymisenä. Siten haastateltavien tämän luvun yhteydessä esittämät näkemykset ovat huomionarvoisia. Jotta valmentava ote coaching-taitoineen ei unohdu, niiden ylläpitämisen merkitystä tulee korostaa tarjoamalla mahdollisuus säännölliseen harjoitteluun, valmentavan otteen teema tulee ylläpitää ja huolehtia siitä, että myös muut organisaatiossa tietävät, mitä valmentavalla oteella tarkoitetaan. Megginson ja Clutterbuck (2006) jakavat coaching-kulttuurin neljälle tasolle: kehittyvä, taktinen, strateginen ja juurrutettu. Strategisella tasolla johtajien ja työntekijöiden valmentamiseen on panostettu huomattavasti sekä myös ylin johto ymmärtää asemansa toimien esimerkkinä valmentamalla muita työntekijöitä. Kohdeyrityksessä coaching-kulttuurin voisi sanoa olevan strategisella tasolla. Juurrutetulle tasolle on yhä matkaa, mutta sitoutuminen on suurempaa kuin taktisella tasolla: Valmentavan otteen mukaisen johtamisen merkitys on ymmärretty ja sen nähdään olevan oikea tapa nimenomaan asiantuntijoiden johtamiseen.

Haastateltavien selkeä näkemys on, että valmentavan otteen mukainen johtaminen kuuluu asiantuntijaorganisaatioon. Yksi haastateltavista näkee valmentavan otteen näkökulmana loppuun palamisen ehkäisemiseen. Siten myös tiimin jäsenillä pitäisi olla jonkinlainen tietämys valmentavan otteen mukaisesta johtamisesta, jotta he ymmärtäisivät keskustelun tärkeyden, osaisivat tulla puhumaan ongelmistaan, eivätkä oleta esimiehen olevan neuvomassa. Toinen haastateltava viittasi viime aikojen lehtien uutisiin siitä, kuinka vanha hierarkkinen malli ei istu nykypäivän asiantuntijaorganisaatioihin. Kolmas haastateltava uskoo menestyvien organisaatioiden toimivan siten, että ihmisiä kannustetaan löytämään itse

ratkaisut eikä vastuusta vetäytymistä sallita. Siten sekä haastateltavat että organisaation johto näkevät, että valmentava ote on paras tapa, jolla asiantuntijoita johdetaan. Nähtäväksi jää, kuinka valmentava ote lopulta juurtuu vallitsevaksi koko organisaation toimintatavaksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Leadership-valmennusohjelman vaikuttavuutta Kirkpatrickin (1998) nelivaiheisen mallin pohjalta. Seuraavaksi johtopäätösten yhteydessä käydään läpi sitä, kuinka tässä tavoitteessa on onnistuttu vastaamalla johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut kohdeyrityksessä toteutettujen Leadership-valmennusohjelmien vaikuttavuutta. Tutkimuksessa pyrin selvittämään, mitä valmennettavat kokevat valmennusohjelmasta oppineensa ja kuinka valmennusohjelma on vaikuttanut heidän tapaansa toimia näkyen lopulta hyötyjen tasolla. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka voidaan mallintaa ja siten lisätä vaikuttavuutta valmennusohjelman päättymisen jälkeen. Tämän vuoksi tutkimuksessa on haastateltu henkilöitä, jotka ovat kokeneet valmennusohjelman omalla kohdallaan merkitykselliseksi. Lisäksi olen pyrkinyt lisäämään ymmärrystä siitä, miten valmentavaan otteeseen pohjautuvan valmennusohjelman avulla vaikutetaan organisaatiokulttuuriin. Myös siitä näkökulmasta oleellisessa roolissa ovat sellaiset valmennusohjelman osallistujat ja heidän näkemyksensä, jotka ovat kokeneet valmennusohjelman merkittävänä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu valmennuksen vaikuttavuutta arvioivaan Kirkpatrickin (1998) malliin, joka jakaa arvioinnin *reaktion, oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen* tasolle. Tutkimuksen alkuvaiheessa tein oletuksen, että valmennuksen vaikuttavuutta voidaan tutkia Kirkpatrickin (mt.) mallin esittämillä tasoilla ja eri tasojen erottaminen toisistaan on yhtä selkeää kuin malli antaa ymmärtää. Aineistoa analysoidessani oletukseni osoittautui siinä määrin virheelliseksi, että selkeän eron tekeminen oppimisen ja tavan toimia välille ei ole yksiselitteistä, mikä ilmenee myös tämän luvun yhteydessä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Kuinka valmennettavat kokevat Leadership-valmennusohjelman
 - myötä tapahtuneen oppimisen?
 - vaikuttaneen heidän tapaansa toimia?
 - keskeisimmät hyödyt?
2. Millainen merkitys Leadership-valmennusohjelmilla on valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation kulttuuriin?

Kuinka valmennettavat kokevat Leadership-valmennusohjelman myötä syntyneen oppimisen?

Tutkimus pyrkii selvittämään valmennettavien valmennusohjelmassa tapahtunutta oppimista. Kirkpatrick (1998) määrittelee, että oppimisen taso kuvaa osallistujien joko asenteiden

muuttumista tai tiedon taikka taidon lisääntymistä valmennukseen osallistumisen seurauksena. Tapahtuneen oppimisen arviointi on tärkeää, sillä asenteiden, tietojen tai taitojen muuttuminen on edellytyksenä seuraavan tason eli tavan toimia muutokselle. Lisäksi Kirkpatrick (mt.) suosittelee oppimisen arvioimista ennen ja jälkeen valmennuksen esimerkiksi kontrolliryhmää apuna käyttäen. Tässä tutkimusta valmennettavien oppimista on arvioitu kahdeksan teemahaastattelun pohjalta olettaen, että valmennettavat osaavat eritellä kokemuksiaan oppimisesta. Oppimisen arvioiminen on olennaista sen antaessa viitteitä valmennettavien mahdollisesta toimintatavan muutoksesta, huolimatta siitä, kuinka arviointi tapahtuu.

Teeman *oppiminen* kohdalla valmennusohjelma on vaikuttanut kahdella osa-alueella: Valmennettavien kokema oppiminen liittyy itsensä johtamiseen ja valmentavaan otteeseen. Valmentavaan otteeseen liittyvä oppiminen tarkoittaa pääosin sitä, että haastateltavat ovat oppineet keskeisimpiä coaching-taitoja. Selkeimmin valmennettavien mieleen on jäänyt valmentavalle otteelle leimallinen kyselevä tyyli. Valmentava ote ei korostunut oppimisteeman alla niin vahvasti kuin haastateltavien toimintatavan muutoksen perusteella voisi ajatella. Tähän luultavammin liittyy aiemmin luvussa 4.2 esittämäni ajatus siitä, että valmennusohjelman ja haastattelujen välisestä ajasta riippuen joidenkin haastateltavien oli vaikea erotella oppimaansa ja vastaukset jäivät suhteellisen kapea-alaisiksi.

Itsensä johtaminen korostui oppimisessa valmentavaa otetta vahvemmin. Itsensä johtaminen käsittää lisääntyneen itsetuntemuksen ja oman ajattelun johtamisen. Haastateltavat kokevat, että tietoisuus omasta itsestä ja toiminnasta on vahvistunut. Etenkin valmennusohjelman kokonaisuuteen kuuluneiden 360 asteen palautekyselyn ja coaching-keskustelujen myötä on tullut sekä uusia näkemyksiä että vahvistusta jo olemassa olleille ajatuksille. Siten tämän tutkimuksen löydökset tukevat aiempia tutkimustuloksia siitä, että coachingin ja 360 asteen palautteen yhdistämisellä on mahdollista lisätä valmennettavien itsetuntemusta, mikä johtaa lopulta valmennettavan parempaan työssä suoriutumiseen (Luthans & Peterson, 2003; Caproni 2005; Mosca ym. 2010). Itsensä johtamisen taito on merkittävä tekijä puhuttaessa ihmisten johtamisesta asiantuntijaorganisaatioissa. Ensin on opittava johtamaan itseään, jotta voi johtaa muita. Itsensä johtamiseen liittyy oleellisesti hyvinvoinnin näkökulma, joka nousi myös haastatteluissa esiin. Moni haastateltavista on oppinut sen, että kaikessa ei voi olla hyvä, joten kannattaa enemmän keskittyä omien vahvuuksien ylläpitämiseen kuin heikkouksien korjaamiseen. Leadership-valmennusohjelman päällimmäisenä tavoitteena on ollut kehittää

valmennettavien ihmisten johtamistaitoja. Siten on ensiarvoisen tärkeää, että valmennusohjelmassa on keskitytty siihen, kuinka valmennettavat oppivat tuntemaan ja johtamaan itseään paremmin, jolloin paranevat myös heidän ihmisten johtamistaitonsa.

Valmennuksen myötä tapahtuvan oppimisen on tutkittu olevan todennäköisempää, jos oppimisen tavoitteet keskittyvät enemmän yksilöön, tuovat itseluottamusta ja valmennus tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun (Antonacopoulou, 1999). Leadership-valmennusohjelma on keskittynyt nimenomaan valmennettavien taitojen kehittämiseen. Siten oppimisen tavoitteet ovat olleet yksilölähtöisiä ja valmennusohjelma on tarjonnut mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen lisäten itseluottamusta valmennettavien omassa roolissa. Näin ollen Antonacopouloun (ma.) ajatuksen mukaisesti on varsin perusteltua olettaa valmennusohjelman vaikuttaneen valmennettavien oppimiseen, vaikka sitä ei ole arvioitu täysin Kirkpatrickin (1998) ohjeistamalla tavalla. Vaikka osa haastateltavista ei osannut oppimistaan kovin monisanaisesti eritellä, tapahtunut oppiminen todentuu kolmannella tasolla toimintatavan muutoksena, josta jokainen haastateltava kertoi hyvin laajasti. Toisin sanoen, jokainen haastateltava kertoi teeman *tapa toimia* yhteydessä esimerkiksi siitä, kuinka käyttää valmentavaa otetta työssään, vaikka kaikki eivät oppimisen yhteydessä maininneetkaan mitään valmentavaan otteeseen liittyvää.

Kuinka valmennettavat kokevat Leadership-valmennusohjelman vaikuttaneen heidän tapaansa toimia?

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka valmennusohjelma vaikuttaa tapaan toimia kuvaamalla siihen liittyviä parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä. Valmennusohjelman vaikuttavuus ilmenee usein eri tavoin valmennettavien tavassa toimia. Ensinnäkin valmennusohjelman anti näkyy valmentavan otteen muodossa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että monia valmentavan otteen periaatteita sovelletaan työssä. Jokainen haastateltava kertoi lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka käyttää erilaisia valmentavaa otetta työssään. Entistä tietoisemmin pyritään saamaan oivallusta kysyjältä ja välttämään ratkaisujen antamista. Monella on ollut aiemmin huono tapa toimia vastausautomaattina kertoen kysyjälle vastauksen. Lisäksi valmentavaan otteeseen keskeisesti kuuluva ratkaisukeskeisyys korostuu hyvin vahvasti. Ratkaisukeskeisyys näkyy selkeästi tiimin toiminnassa muun muassa siten, että ongelmista keskustelua pyritään välttämään ja keskustelu on enemmän eteenpäin vievää. Ratkaisukeskeisyyttä on pyritty viemään myös asiakasrajapintaan. Ratkaisukeskeisyyden

kasvanut merkitys on tärkeää siinä mielessä, että ratkaisukeskeinen viitekehys on ollut yksi valmennusohjelman tavoitteista, kuten valmennusohjelman lähtökohtien yhteydessä todettiin (ks. luku 4.1.1). Täten ratkaisujen hakemisen korostuminen haastatteluissa kertoo siitä, että valmennusohjelman tavoitteessa on siltä osin varsin hyvin onnistuttu. Koska kyseessä on toimialanaan tietoteknisiin ratkaisuihin keskittynyt asiantuntijaorganisaatio, katsontakannan muuttaminen ongelmien pohtimisesta ratkaisuja kohti on ensiarvoisen tärkeää. Siten pystytään palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla ja keksimään uusia innovatiivisia ratkaisuja. Keskittyminen ratkaisuihin luo energiaa, uusia ideoita ja mahdollisuuksia (Rock, 2007) sekä auttaa löytämään yksilöllisiä ja luovia ratkaisuja erilaisissa tilanteissa (Greene & Grant, 2003).

Toiseksi valmennusohjelman vaikutus ilmenee palautteen antamisessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vahvistavan ja korjaavan palautteen antamisessa on tapahtunut muutoksia. Vahvistavaa palautetta annetaan entistä tietoisemmin, palautteen antamistapaan kiinnitetään enemmän huomiota ja varmistetaan, että palautteen saaja ymmärtää saaneensa palautetta. Vaikka osa haastateltavista kokee jo aiemminkin osanneensa antaa vahvistavaa palautetta, valmennusohjelman myötä siihen on tullut hienosäätöä. Sen sijaan korjaavan palautteen antamiseen liittyvät muutokset ovat: lisääntynyt rohkeus palautteen antamiseen, palautteen antamisen määrän kasvu ja palautteen esittäminen positiivisemmin. Valmennusohjelman myötä palautteen antamisen merkitys on selkeästi korostunut. Haastateltavat ovat sisäistäneet, että vahvistavan palautteen kertominen perusteluineen tuo merkittävän lisän palautteen saajan ymmärrykseen. Sanomalla pelkästään ”kiitos” tai ”hyvin tehty” ei todennäköisesti ole kovin suuria vaikutuksia, varsinkaan jos palautteen saaja ei täysin ymmärrä sitä, mihin palaute kohdistuu. Korjaavan palautteen kohdalla on ymmärretty sen antamiseen liittyvät lainalaisuudet. Korjaavan palautteen tarkoitus ei ole haukkua tai tuoda ilmi, kuinka asiat ovat menneet pieleen, vaan miettiä vastauksia kysymykseen ”kuinka tästä eteenpäin?”.

Edellä mainitut tutkimuksen tulokset liittyen palautteen antamiseen ovat merkittäviä sen vuoksi, että Leadership-valmennusohjelmien myötä organisaatioon on pyritty saamaan erilaista palautteenannon kulttuuria. Palautteen antaminen aiheena herätti paljon keskustelua ja jokainen haastateltava kertoi näkemyksiään hyvin monipuolisesti. Muutos työnjohdon palautteen antamisessa parempaan suuntaan on tärkeää useammasta syystä. Matriisiorganisaatiomalli jättää palautteen annon suureksi osin työnjohdon vastuulle. Elleivät työntekijät saa palautetta työnjohdolta, palautteen määrä jää todella vähäiseksi, sillä

henkilöesimiehet ovat kovin kaukana päivittäisestä työstä. Lisäksi valmentavan otteen tarkoituksena on kehittää työntekijöitä johtaen toimintatavan muutokseen. Jotta tapa toimia muuttuu, työntekijät tarvitsevat palautetta sekä vahvistavaa että korjaavaa (Caproni 2005; Mosca ym. 2010). Laajemmalla tasolla liittyen myös toiseen tutkimuskysymykseen, palautteen annon käytännöillä on tärkeä merkitys, kun pyritään luomaan coaching-kulttuuria. Säännöllisen palautteen antamisen täytyy olla oleellinen ja tärkeä osa päivittäistä johtamista coaching-kulttuuria luotaessa. (Lindbom, 2007)

Kolmanneksi valmennusohjelman anti näkyy tiimin toiminnan kehittämisessä, jossa erot haastateltavien kesken ovat selkeimmät ja valmennusohjelman vaikuttavuus näkyy tiimin toiminnassa vaihtelevasti. Osa haastateltavista on selkeästi vienyt valmennusohjelmasta opittua tiimin toimintaan paljon ja pyrkinyt oppimansa pohjalta kehittämään tiimin toimintaa. Tiimin toiminnan kehittämisessä korostuu asioiden toistamisen tärkeys, yhdessä tekeminen ja se, kuinka tiimin toiminnassa pyritään keskittymään oleelliseen tarkoittaen sitä, mihin tiimi voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Parhaimmillaan valmennusohjelmassa opituista käsitteistä on tullut osa tiimin yhteistä kieltä, jolloin esimerkiksi jokainen tiimin jäsen tietää, mitä ”pysyminen sisäkehällä” tarkoittaa. Suhteellisen selkeät erot haastateltavien kesken on mielenkiintoinen seikka. Haastateltavien välillä oli selvä kahtiajako: Muutama haastateltava on vienyt oppimaansa tiimin toimintaan hyvin paljon miettien valmennusohjelman sisältöä nimenomaan siten, kuinka opittuja asioita voi mahdollisimman paljon hyödyntää sekä omassa että tiimin toiminnassa. Loput haastateltavista eivät ole jakaneet oppimaansa tiimin kesken juuri lainkaan tai se ei ainakaan haastatteluissa tullut esiin.

Neljänneksi valmennusohjelma on vaikuttanut haastateltavien itsensä johtamiseen varsin moniulotteisesti. Oma suhtautumistapa asioihin ja tilanteisiin on muuttunut, mutta merkittävämpi on oman ajattelun johtamiseen kohdistuva muutos. Valmennusohjelman myötä haastateltavat tiedostavat paremmin sen, mihin haluavat omassa roolissaan keskittyä ja sen seurauksena delegoivat enemmän sekä pyrkivät jakamaan vastuuta tiimin sisällä. Oman ajattelun johtamiseen liittyy myös vahva ymmärrys siitä, kuinka tärkeää on pysyä omassa roolissa. Asiantuntijoilla on oma roolinsa ja työnjohdolla omansa. Itsensä johtamisen näkökulma on hyvin merkittävä valmennettavien työssä jaksamisen kannalta. HR Manager puhui siitä, kuinka työnjohdon roolit ovat hyvin kuormittavia. Jos mahdollisimman moni on valmennusohjelman myötä ymmärtänyt, että kaikkea ei voi eikä kuulukaan tietää, yksi valmentavan otteen keskeinen oppi on sisäistetty.

Kirkpatrick (1998) esittää, että kolmannen tason *tavan toimia* muutoksen edellytyksenä toimii toisen tason oppimisen jonkin tekijän muuttuminen. Tutkimuksen tulokset kertovat, että oppimista on tapahtunut liittyen itsensä johtamiseen ja valmentavaan otteeseen. Oppimiseen liittyvät löydökset olisivat varmasti olleet laajemmat, mikäli sen arviointiin olisi ollut enemmän resursseja. Oppimisessa tapahtuvan muutoksen lisäksi, toimintatavan muutos edellyttää, että a) valmennettavalla itsellään on halu muuttua, b) valmennettava tietää miten muutos tehdään, c) ilmapiirin pitää olla muutokselle suotuisa ja d) muutoksesta tulee saada joko sisäisiä tai ulkoisia palkkioita (Kirkpatrick, 1998). Huolimatta tutkimuksessa käytetystä oppimisen arviointitavasta, valmennusohjelma on selvästi vaikuttanut myös kolmannella tasolla. Kirkpatrickin (mt.) esittämät ehdot käyttäytymisen muutokselle täyttyvät tämän tutkimuksen yhteydessä. Jokaisella haastateltavalla on ollut halu muuttaa toimintaansa. He ovat muun muassa olleet avoimia muiden näkemyksille saadun 360 asteen palautteen muodossa. Oma tahtotila muutokselle on kuitenkin ehdoista ainoa, joka voi vaihdella yksilöstä riippuen. Sen sijaan toimintatavan muutos tapahtuu hyödyntämällä valmennusohjelmasta opittuja valmentavan otteen käytäntöjä. Lisäksi Leadership-valmennusohjelmien myötä on pyritty saamaan organisaatioon valmentavaa johtamista, siten ilmapiirin muutokselle voi nähdä myönteisenä. Oman ammattitaidon kehittymisellä on poikkeuksetta positiivisia vaikutuksia. Siten jokainen valmennusohjelman osallistuja varmasti ymmärtää omaan kehittymiseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset palkkiot. Leadership-valmennusohjelman kohdalla sisäisiä palkkioita ovat esimerkiksi omien johtamistaitojen kehittyminen, oma hyvinvointi ja lisääntynyt työtyytyväisyys. Ulkoisia palkkioita voivat olla muun muassa esimiehen antama tunnustus ja uralla eteneminen.

Valmennuksen vaikuttavuuden mittaaminen kolmannella tasolla on varsin haasteellista (Kirkpatrick 1998; Vellios & Kirkpatrick 2008). Harvat organisaatiot arvioivat valmennuksen tehokkuutta (Santos & Stuart, 2003) ja monien valmennusten vaikuttavuus ei toteudu kolmannella tasolla käyttäytymisen muutoksena (MacKie, 2007). Tästä näkökulmasta tämän tutkimuksen tavoite voi tuntua melko kunnianhimoiselta. Tämän vuoksi haastateltaviksi on valittu palautekyselyn pohjalta valmennusohjelman osallistujia, joiden voidaan perustellusti olettaa muuttaneen tapansa toimia valmennusohjelman myötä. Sellaisten valmennusohjelman osallistujien haastatteleminen, jotka toimivat valmennusohjelman jälkeen kuten ennenkin, ei olisi palvellut tämän tutkimuksen näkökulmaa. Vaikka haastateltavat edustavat pientä joukkoa kaikista valmennusohjelman käyneistä, heidän kertomuksensa ilmentävät varsin havainnollisesti sitä, kuinka valmennusohjelman anti parhaimmillaan työssä

näky. Haastateltavat kertoivat teemahaastatteluissa omista kokemuksistaan ja omasta tavastaan toimia, mikä antoi laaja-alaisen näkemyksen valmennuksen vaikuttavuudesta Kirkpatrickin (1998) mallin kolmannella tasolla.

Kuinka valmennettavat kokevat Leadership-valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt?

Toisen tason *oppiminen* ja muutos kolmannella tasolla *tavassa toimia* näkyvät lopulta neljännellä tasolla *hyötynä* (Kirkpatrick, 1998). Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä myös sen suhteen, kuinka sekä oppiminen että muutos tavassa toimia johtavat lopulta valmennusohjelman hyötyihin.

Haastattelujen pohjalta esiin nousseet hyödyt ovat johtamistaitojen kehittyminen, itsetuntemuksen vahvistuminen ja parantunut yhteistyö asiakkaan kanssa. Kirkpatrickin (1998) mallin mukaisesti ajatellen johtamistaitojen kehittyminen on seurausta muutoksista kolmannella tasolla eli tavassa toimia. Teemaan *tapa toimia* liittyvät tutkimustulokset osoittavat, että muun muassa palautetta annetaan enemmän ja haastateltavat osaavat johtaa itseään paremmin. Sekä palautteen anto että itsensä johtaminen kuuluvat hyvään johtamiseen. Siten niissä kehittyminen johtaa johtamistaitojen kehittymiseen kuten Kirkpatrickin (mt.) mallissa oletetaan. Johtamistaitojen kehittymiseen liittyvät hyödyt näkyvät siten, että tiimin johtamiseen ja itsensä johtamiseen on tullut parempia valmiuksia. Valmennusohjelmasta saatujen oppien myötä ja johtamistaitojen kehittymisen seurauksena tiimin toiminta on ratkaisukeskeisempää ja eteenpäin katsovampaa. Sen sijaan parempi itsetuntemus on seurausta siitä, kuinka haastateltavat kertoivat oppineensa uusia asioita itsestään (ks. luku 4.2.2) ja saivat myös vahvistusta olemassa olleille näkemyksilleen. Nimenomaan vahvistuneen itsetuntemuksen myötä yksi haastateltava kertoi keksineensä vastauksen kysymykseen ”mitä minusta tulee isona”, mikä kuulostaa hyötynä todella merkittävältä. Itsetuntemuksen vahvistuminen näkyy siten, että tuntemalla itsensä paremmin osaa valmentaa muita ja lisääntyneen tiedostamisen myötä omaan toimintatapaan kiinnittää eri lailla huomiota. Parantunut yhteistyö asiakkaan kanssa näkyy selkeimmin yhdessä tekemisenä ja lisääntyneenä avoimuutena. Valmennusohjelmasta opittuja asioita, kuten ratkaisukeskeisyyttä ja vahvistavan palautteen antoa, on viety asiakasrajapintaan. Siten valmentavan otteen periaatteet istuvat yhtä lailla asiakasyhteistyöhön kuin toimiessa kollegojen tai tiimin jäsenten kanssa.

Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi neljännellä tasolla on varsin vaikeaa, etenkin taloudellisin termein ja luvuin (Kirkpatrick 1998; Santos & Stuart 2003). Leadership-valmennusohjelman vaikutus organisaation tulokseen on epäsuora, vaikka vaikutuksia myös tuloksellisuuteen pitäisi olla pitkällä aikavälillä. Arvioinnin haasteellisuudesta huolimatta, haastateltavien näkemykset ovat huomionarvoisia niiden kertoessa siitä, kuinka yksilöt kokevat valmennusohjelman vaikuttaneen tapaan toimia ja lopulta omaan kehittymiseen eli hyötyihin. Kirkpatrickin (1998) mallin kritiikki kohdistuu erityisesti siihen, että neljäs taso ei ole riittävä arvioimaan valmennuksen hyötyjä. Abernathy (1999) kritiikki kohdistuu nimenomaan neljännellä tasolle ja sen puutteellisuuteen niin sanottujen ”pehmeiden” taitojen arvioinnissa, koska väliin tulevia muuttujia on paljon. Myös Kaufman ja Keller (1994) näkevät mallin puutteellisena ja ovat lisänneet viidennen tason arvioimaan valmennuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia, kuten yhteiskunnan ja asiakkaiden vastaanottavaisuutta sekä seurauksia ja tuottoja.

Wasylyshyn (2003) on tutkimuksessaan havainnut coachingin merkittävimmiksi hyödyiksi valmennettavan pysyvän käyttäytymisen muutoksen, lisääntyneen itsetuntemuksen sekä paremman johtamisen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vahvasti valmentavaan otteeseen pohjautuvan valmennusohjelman myötä saavutetaan samanlaisia hyötyjä. Osa valmennusohjelman hyödyistä luultavasti konkretisoituu myöhemmin, kun valmentava ote saa lisää ”tuulta alleen”.

Millainen merkitys Leadership-valmennusohjelmilla on valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation kulttuuriin?

Toinen tutkimuskysymys pyrkii hakemaan vastauksia siihen, kuinka valmennusohjelmien myötä saadaan valmentavaa otetta laajemmin osaksi koko organisaatiokulttuuria. Kuten tutkimuksen empiirisessä osiossa on kuvailtu, valmennusohjelmilla on tavoiteltu laajempaa muutosta kuin yksittäisten osallistujien taitojen kehittymistä. HR Managerin ja valmennettavien haastattelut antavat monipuolisen näkemyksen siihen, millainen merkitys valmennusohjelmilla on ollut laajemmalla tasolla. Kahdeksan ensimmäisen haastattelun jälkeen mieltäni jäi askarruttamaan valmennettavien esittämät näkemykset liittyen muun muassa erilaisten teemapäivien järjestämiseen ja coaching-ryhmien perustamiseen ja mietin sitä, panostetaanko valmentavan otteen ylläpitämiseen tarpeeksi. HR Managerin haastattelu

toi lisää ymmärrystä: Sekä organisaation johto että haastateltavat pohtivat aivan samoja asioita ja johto on päätenyt tietynlaisiin ratkaisuihin.

Selkeimmin korostuu tarve coaching-taitojen harjoitteluun, jonka jokainen kokee hyvin tärkeäksi. Valmennusohjelman oppien pelätään unohtuvan liian nopeasti, ellei säännöllinen harjoittelu ole mahdollista. Monen haastateltavan kohdalla valmennusohjelmassa läpikäytyt asiat ovat olleet uusia. Vaikka valmennusohjelma on ollut kestoaltaan pitkä, usean kuukauden mittainen ja coaching-taitoja on harjoiteltu jatkuvasti, eivät ne takaa pysyvää toimintatavan muutosta liittyen valmentavan otteeseen. Valmennusohjelman aikana on ollut puhetta siitä, että valmennettavat perustavat itse coaching-ryhmiä, joissa valmentavaa otetta voisi harjoitella. Valmennusohjelman jälkeen kuitenkin vain yksi ryhmä kokoontuu säännöllisesti. Johdon näkemys on, että coaching-ryhmien perustaminen pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Tutkijana jäin miettimään sitä, kuinka moni haluaisi coaching-ryhmän muodossa taitojaan ylläpitää, mutta näkee sen mahdottomana kaiken työkiireen keskellä. Valmennusohjelman käyneiden pakottaminen coaching-ryhmiin ei ole ratkaisu. Opittujen taitojen ylläpitämiseen halukkaiden tahtotilan tukeminen sisällyttämällä esimerkiksi coaching-ryhmien tapaamiset tuntikirjanpitoon, voisi olla askel oikeaan suuntaan.

Lindbom (2007) määrittelee, että suorituksen johtaminen ja coaching pitää sisällyttää ydiosaamisiin ja käyttäytymisodotuksiin, jotta siitä tulee osa organisaation identiteettiä ja siten osa coaching-kulttuuria. Täten tulisikin varmistaa, että suorituksen johtaminen ja valmentava ote nähdään työnjohdon ydiosaamisena, ja heidän edellytetään toimivan niiden mukaisesti. Tällöin jokainen tietää oman tehtävänsä, tavoitteensa ja osaamisen liittyvät odotukset sekä varmistetaan säännöllinen palautteen anto. Myös Kirkpatrick (2006) näkee, että coaching täytyy yhdistää johtamiskyvykkyyksiin, kun luodaan coachingiin pohjautuvaa kulttuuria sekä liittää prosesseihin, jotka liittyvät muun muassa esimiesten valintaan ja ylentämiseen. Esimerkiksi rekrytoitaessa tai ylennettäessä henkilöitä työnjohdon rooleihin on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, millaisia valmiuksia henkilöllä on valmentavaan rooliin.

Leadership-valmennusohjelmat ovat luoneet hyvän pohjan, jolle valmentavaan otteeseen pohjautuvaa organisaatiokulttuuria on hyvä rakentaa. Koska valmentavan otteen juurruttaminen laajemmalti koko organisaatioon on ollut yksi valmennusohjelmien lähtökohdista, tämän tutkimuksen löydökset voivat olla varteenotettavia myös tästä näkökulmasta ja valottavat sitä, missä vaiheessa tällä hetkellä ollaan. Tutkijana näen varsin

merkittävänä tekijänä johdon sitoutumisen valmentavan otteen mukaiseen toimintaan. Erikseen johtoryhmälle toteutettu neljäs valmennusryhmä on ollut selkeä osoitus siitä, kuinka omistautuneita asiaan ollaan johtotasolla. Näin ollen koko organisaation johtoporras on valmennettu valmentavan otteen mukaiseen johtamiseen, ja kaikilla on samat valmiudet. Johdon sitoutuminen tulee näkyä tekoina myös jatkossa eikä saa jäädä pelkäksi ”sanahelinäksi”. Näkemykselle johdon sitoutumisesta tuli tukea HR Managerin haastattelussa ja mikä tärkeintä monen haastateltavien kertomuksista.

Haastateltavien näkemysten mukaan valmentava ote näkyy organisaatiossa vaihtelevasti. Valmentavan otteen mukaisen toimintatavan omaksuminen ja käyttäminen on helpompaa niille, jotka kokevat valmentavassa otteessa yhtymäkohdan omaan työhönsä. Sellaiset henkilöt todennäköisesti pyrkivät myös jatkossa toimimaan valmentavan otteen periaatteiden mukaisesti. Siten olisikin tärkeää, että läpi organisaation ymmärretään, mitä valmentava ote tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Sen myötä työntekijät osaisivat myös vaatia valmentamista ja valmentava ote saattaisi vahvistua myös sellaisten valmennusohjelman käyneiden joukossa, jotka käyttävät coaching-taitojaan varsin epäsäännöllisesti.

Tutkimuksen arviointia

Tutkimukseni onnistui oman arvioni mukaan hyvin ja se antaa varsin kattavan kuvan kohdeyrityksessä toteutettujen valmennusohjelmien vaikuttavuudesta sekä siitä, kuinka valmennuksen arviointia voidaan eri tasoilla toteuttaa. Valmennusohjelman vaikuttavuutta voisi tutkia paljon laajemminkin. Ensinnäkin valmennusohjelman reaktioiden mittaaminen olisi tuonut tietynlaista syvyyttä siihen, millaisista lähtökodista valmennuksen vaikuttavuus rakentuu. Miten positiiviset ja negatiiviset reaktiot määrittävät muutosta oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla? Lisäksi mielenkiintoista olisi ollut vaikuttavuuden arvioiminen siitä näkökulmasta, joka huomioi yksilöiden välisen eron vaikuttavuuden tasoilla. Noen (1986) mukaan syitä siihen, miksi valmennusohjelmat vaikuttavat eri lailla osallistujien kesken, on tutkittu varsin vähän. Yksilöllisten ominaisuuksien määrittäminen on kuitenkin tärkeää, mikäli toimintatavan muutoksen todennäköisyyttä halutaan lisätä. Tämä tutkimus on kuitenkin keskittynyt arvioimaan valmennusohjelman vaikuttavuutta kolmella tasolla *oppiminen, tapa toimia ja hyödyt* pyrkien löytämään parhaita käytäntöjä siitä, kuinka valmennusohjelman antia on viety käytäntöön.

Tutkimuksessa tehdyt teemahaastattelut ovat kuvanneet monipuolisesti haastateltavien kokemuksia ja tarjonnet haastateltaville mahdollisuuden reflektoida omaa oppimistaan ja toimintaansa. Vaikka teemahaastattelut antavat syvällistä ymmärrystä siitä, kuinka haastateltavat kokevat valmennusohjelman vaikuttavuuden, ne eivät välttämättä tarjoa tarpeeksi kattavaa pohjaa tuloksien yleistettävyydelle. Jokainen kokee valmennusohjelman vaikuttavuuden omista lähtökohdistaan, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi se, millaisia valmennuksia henkilö on aiemmin käynyt ja millaisessa vaiheessa oma ura on tällä hetkellä. Lisäksi on myös muistettava, että Kirkpatrickin (1998) mukaan valmennuksen arviointiin tulisi sisällyttää ennen ja jälkeen mittaus sekä oppimisen että tavan toimia tasoilla. Pelkästään resurssisyistä Kirkpatrickin ohjeistaman arvioinnin toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Valmennuksen arviointi ennen ja jälkeen tarjoaisi kuitenkin todistetumman näkemyksen vaikuttavuudesta sen perustuessa muun muassa valmennettavan ympärillä olevien henkilöiden haastatteluihin.

Tutkijana kuitenkin uskon, että tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, kuinka valmennuksen vaikuttavuutta on mahdollista arvioida ja miten laajalla tasolla valmennusohjelman vaikuttavuus parhaimmillaan ilmenee. Lisäksi tämä tutkimus osoittaa valmennuksen vaikuttavuuden arvioimisen haasteellisuuden ja sen, kuinka monia eri tekijöitä arvioimisessa tulee ottaa huomioon. Tämä tutkimus muistuttaa myös vaikuttavuuden arvioinnin tärkeydestä. Valmennusohjelman toteuttaminen ilman kattavaa arviointia on kuin ”tyhjä arpa”. Täten tutkimus puhuu sen puolesta, että valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa ei ole olemassa ”yhtä oikeaa tapaa”, vaan tärkeintä on vaikuttavuuden arvioiminen ylipäätään.

Haasteellisinta tutkimuksessa on ollut coachingiin liittyvän kirjallisuuden hajanaisuus ja selkiintymättömyys sekä joidenkin teemojen, kuten coaching-kulttuurin, vähäinen aiempi tutkimus, mikä johtuu osittain siitä, että coaching on menetelmänä suhteellisen tuore. Tutkimusprosessin alussa aikaa meni suhteellisen paljon siihen, että sain kirjallisuuden pohjalta selkeän ja yhtenäisen kuvan coachingista menetelmänä. Kuten jo johdannon yhteydessä mainitsin, suuri osa coachingiin liittyvästä kirjallisuudesta on erilaisia oppaita, jotka eivät palvele tieteellistä tarkoitusta. Tämä tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman myös siinä mielessä, että tutkimuksen tulokset antavat vahvasti viitteitä coachingin vaikuttavuudesta. Aiempi kirjallisuus on nähnyt ongelmaksi sen, että coachingin suosiota

jarruttaa puutteellisuus menetelmän vaikuttavuudesta (McGovern ym. 2001; Wasylyshyn 2003). Tämä tutkimus onkin hyvä lähtökohta mahdollisille tulevaisuuden tutkimuksille.

Jatkotutkimuksen aiheita

Uskallan väittää, että valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnin merkitystä ei ymmärretä useissa organisaatioissa riittävän hyvin tai vaikuttavuuden arvioiminen tehdään liian suppeasti. Lisäksi ymmärrys siitä, että coachingiin ja valmentavaan otteeseen perustuva johtaminen on tulevaisuuden tapa johtaa ihmisiä, kaipaa lisää vakuuttelua. Nämä kaksi näkökulmaa tarjoavat rajattoman määrän erilaisia jatkotutkimuksen aiheita.

Ensinnäkin tämän tutkimuksen jatkona olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka kaikille osallistujille tehty vaikuttavuuskysely tuo lisää syvyyttä tutkimustuloksiin. Kvantitatiivisen datan lisääminen tutkimukseen mahdollistaisi valmennuksen vaikuttavuuden näkemisen laajalaisemmin, jonka pohjalta olisi kiinnostavaa tutkia sitä, kuinka ”valtavirran” näkemys täydentää haastateltavien kertomuksia.

Lisäksi olisi mielekästä kokeilla samanlaista tutkimusasettelua laajemmassa kontekstissa. Tutkimuksen laajentaminen koskemaan useampia organisaatioita, toisi uusia ja mielenkiintoisia näkemyksiä sekä mahdollistaisi niiden välisen vertailun. Laajemmassa tutkimuksessa voisi ilmetä mielenkiintoisia eroja eri organisaatioiden välillä, minkä syihin voisi tarkemmin perehtyä.

LÄHTEET

- Abernathy, D.J. 1999. Thinking outside the evaluation box. *Training & Development*. 53 (2), 18–23.
- Altarawneh, I. 2009. Training and Development Evaluation in Jordanian Banking Organisation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 (1), 1–23.
- Alvarez, K., Salas, E. & Garofano C. M. 2004. An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3(4), 385–408.
- Antonacopoulou, E. P. 1999. Training does not imply learning: The individual's perspective. *International Journal of Training and Development*, 3 (1), 14–33.
- Atwater, L., Roush, P. & Fischthal, A. 1995. The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48 (1), 35–59.
- Bluckert, P. 2005. Critical factors in executive coaching: the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37 (6/7), 336–340.
- Bramley, P. 1991. *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Brown, K. G. 2005. An Examination of the Structure and Nomological Network of Trainee Reactions: A Closer Look at "Smile Sheets". *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 991–1001.
- Caproni, P.J. 2005. *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach*. 2. uudistettu painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. *Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. 2005. *Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture*. London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).
- Edwards, L. 2003. Coaching: The latest buzzword or a truly effective management tool? *Industrial and Commercial Training*, 35 (6), 298–300.
- Eggers, J. & Clark, D. 2000. Executive coaching that wins. *Ivey Business Journal*. 65 (1), 66–69.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Greene, J. & Grant, A. M. 2003. *Solution-focused Coaching*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hart, W. 2005. Getting culture: Imbuing your organization with coaching behavior. *Leadership in Action*, 25 (4), 7–10.
- Harvard Business Essentials 2004. *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Henry:n vuosikirja syksy 2009.
http://kotisivukone.fi/files/wwwtopcoachingfi.kotisivukone.com/tiedostot/johtamisen_tulevaisuus__tss_ja_nyt_coachingilla_tulevaisuuteen.pdf. [Viitattu 1.9.2010]
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. *Teemahaastattelu*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvihuhta, H. 2006. *Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen*. Keuruu: Tammi.
- ICF Code of Ethics. <http://www.coachfederation.org/ethics/> [Viitattu 2.9.2010]
- Joo, B. K. 2005. Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462–488.
- JTO, Johtamistaidon Opisto. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Tutkimusraportti.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf> [Viitattu 7.8.2010]
- Kaplan, R. E. 1993. 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of co-worker ratings for executives. *Human Resource Management*, 32 (2), 299–314.
- Kaufman R. & Keller, J.M. 1994. Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4), 371–380.
- Kauppalehti, Optio. 21.1.2010.
- Kets de Vries, M. 2006. *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kirkpatrick, D. L. 1998. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 2. uudistettu painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D. 2006. *Improving Employee Performance Through Appraisal & Coaching*. 2. uudistettu painos. New York: Amacom.
- Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2009. The Kirkpatrick model: Past, present and future. *Chief Learning Officer*, 8 (11), 20–23, 55.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Krazmien, M. & Berger, F. 1997. The coaching paradox. *International Journal Hospitality Management*, 16:1, 3–10.
- Lindbom, D. 2007. A culture of coaching: The challenge of managing performance for long-term results. *Organization Development Journal*, 25 (2), 101–106.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 26–35.
- Luthans, F. & Peterson, S. J. 2003. 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42 (3), 243–256.
- MacKie, D. 2007. Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42 (4), 310–318.
- McDermott, M., Levenson, A. & Newton, S. 2007. What coaching can and cannot do for your organization? *Human Resource Planning*, 30 (2), 30–37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. 2001. Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment. *The Manchester Review*, 6 (1), 1–9.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. 2006. Creating a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 38 (5), 232–237.
- Mosca, J.B., Fazzari, A. & Buzza, J. 2010. Coaching to win: A systemic approach to achieving productivity through coaching. *Journal of Business and Economics Research*, 8 (5), 115–130.

- Noe, R. A. 1986. Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11 (4), 736–749.
- Parpei, R. 2006. *Coaching: ”- että hyvästä tehdään vielä parempi” Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisessa*. Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu.
- Parpei, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirjatyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 39–54.
- Rock, D. 2006. A brain-based approach to coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (2), 32–43.
- Rock, D. 2007. *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*. New York: HarperCollins Publishers.
- Rock, D. & Donde, R. 2008. Driving change with internal coaching programs: Part one. *Industrial and Commercial Training*, 40 (1), 10–18.
- Rogers, E., Rogers, C. W. & Metlay, W. 2002. Improving the Payoff from 360-Degree Feedback *Human Resource Planning*, 25 (3), 44–54.
- Rogers, J. 2008. *Coaching Skills: A handbook*. 2. uudistettu painos. Berkshire: Open University Press.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 115–133.
- Räsänen, M. (toim.) (2007). Johdanto – Miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 15–20.
- Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa M. Räsänen (toim.) *Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki: Edita. 71–72.
- Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 27–45.
- Sydänmaalakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Thach, E. C. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 205–214.
- Taloussanommat, Johda & kehittä. 19.1.2007.
- Ulrich, D. 2008. Coaching for results. *Business Strategy Series*, 9 (3), 104–114.
- Vellios, G. & Kirkpatrick D. L. 2008. On the level. *T+D*, 62 (12), 26–29.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vukotich, G. 2010. The 360° Process. *OD Practitioner*, 42 (3), 24–29.
- Waldroop, J. & Butler, T. 1996. The executive as coach. *Harvard Business Review*, 74 (6), 111–117.
- Wales, S. 2003. Why coaching? *Journal of Change Management*, 3 (3), 275–282.
- Wasylyshyn, K. M. 2003. Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (2), 94–106.
- Whitmore, J. 2002. *Coaching for Performance*. 3. uudistettu painos. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zeus, P. & Skiffington, S. 2000. *The complete guide to coaching at work*. Australia: McGraw-Hill.
- Åhman, H. 2003. *Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Helsinki: University of Technology. Industrial Management and Work and Organisation Psychology Dissertation 12.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko valmennettaville

Alkukysymykset

- Mitä teet, ihan otsikkotasolla?
- Kun kuulit tästä valmennusohjelmasta, mitä ajatuksia se herätti ja millaisin ajatuksin lähdit mukaan valmennukseen?

Teema 1 – Oppiminen (Learning)

1. Millaisia tavoitteita sinulla oli valmennusohjelmalle?
2. Mitkä ovat keskeisimmät asiat, joita opit valmennusohjelman aikana?
 - a) (käytännön esimerkkejä, vain jos ihan ylätasolla)

Teema 2 – Tapa toimia (Behavior)

3. Kun mietit ihan arkista tekemistä, kuinka valmennusohjelman anti näkyy käytännössä?
 - a) mitä teet entistä tietoisemmin
 - b) mitä uutta olet ottanut
 - c) mitä teet erilailla kuin ennen
 - d) mitä olet lakannut tekemästä / teet aiempaa vähemmän
4. Entä
 - a) vahvistavan palautteen antaminen
 - b) korjaavan palautteen antaminen
 - c) palaverit (sisäinen, asiakas)
 - d) ongelmanratkaisukeskustelut, erilaiset pulmatilanteet
 - e) hankalat keskustelut, esim. heikkoon suoritukseen puuttuminen
 - f) tiimin / ryhmän toiminnan kehittäminen
 - g) oman ajattelun johtaminen ja oleelliseen keskittyminen
5. Mitkä asiat ovat edistäneet valmennusohjelman annin arkeen viemistä?
6. Mitkä asiat ovat haitanneet valmennusohjelman annin arkeen viemistä?
7. Missä määrin tapasi toimia on muuttunut valmennusohjelman seurauksena?
 - a. suuressa määrin
 - b. jonkin verran
 - c. vähän
 - d. ei ollenkaan

Teema 3 – Hyödyt (Results)

8. Millaista hyötyä valmennusohjelmasta on ollut? (käytännön esimerkkejä)
 - a) itsellesi
 - b) tiimisi kanssa
 - c) kollegoidesi kanssa

- d) esimiehesi kanssa
- e) asiakkaiden kanssa
- f) muuta?

9. Miten valmennusohjelman anti suhtautuu tavoitteisiin, joita sinulla oli? (jos vastasi 1. kysymykseen)
10. Kuinka näet valmennusohjelman vaikutuksen valmentavan otteen juurruttamisessa organisaation tapaan toimia?

Liite 2. Haastattelurunko HR Managerille

1. Mitkä olivat valmennusohjelman lähtökohdat?
 - Asiakkaan tilanne
 - Organisaation tilanne
 - Konsernin tilanne
2. Mitä valmennusohjelmalla lähdettiin alun perin tavoittelemaan?
 - Kohderyhmä
 - Haluttu johtamistavan muutos
3. Millä muilla toimenpiteillä kuin valmennusohjelmalla on tuettu johtamistavan muutosta?
4. Mitä on saatu aikaan?
5. Kuinka teemaa pidetään pinnalla?
 - Millaista seuranta tehdään?
 - Mitkä ovat jatkotoimet?
 - Kuinka pyritään varmistamaan se, että valmentavasta otteesta tulisi yhteinen tapa toimia?
6. Miten johto tukee tätä?

Liite 3. Sähköpostiviesti haastateltaville

Hei

Tässä viestissä hieman lupaamaani tietoa liittyen tulevaan haastatteluun, johon ei tarvitse varsinaisesti erikseen valmistautua, nämä ovat lähinnä herättämään ajatuksia.

Haastattelun kysymykset koskevat siis Leadership-valmennusohjelmaa, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan:

- yhteisiä valmennuspäiviä
- vertaiscoachingia (eli välitehtävät)
- 360 asteen palautekyselyä
- kolmea omaa coaching-keskustelua xxx tai xxx kanssa

Haastattelun kysymykset liikkuvat seuraavien teemojen ympärillä:

- Mitkä ovat keskeisimmät asiat, joita opit valmennuksen aikana?
- Kuinka valmennusohjelman anti näkyy käytännössä?
- Millaista hyötyä valmennusohjelmasta on ollut?

Haastatteluun käytetty työaika kirjataan seuraavasti:

90370 Hallinto Erillistehtävät

Tehtävä 1002 Henkilöstö kehittämistehtävät

Tapaamisiin xx.xx. klo xx.xx neuvotteluhuoneessa x.

Mukavaa vappua.

Ystävällisin terveisin,

Anna-Kaisa