

Emma Kiukkonen

Coaching-valmennuksen kokemukset WSP Finland Oy:ssä

Valmentava esimiestyö osaksi arkea

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Emma Kiukkonen Coaching–valmennuksen kokemukset WSP Finland Oy:ssä. Valmentava esimiestyö osaksi arkea 39 sivua + 1 liite Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Rebecca Kihlman
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia valmennukseen osallistuneiden esimiesten kokemuksia valmennuksesta. Tutkimuksen kautta pyrittiin nimeämään esimiesten kokemia hyötyjä, kehityskohteita sekä valmennuksen vaikutuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavia esimiehiä oli viisi, joista jokainen on käynyt toimeksiantajan järjestämän esimiehille suunnatun coaching –valmennuksen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona WSP Finland Oy:lle. Toimeksiantaja järjesti keväällä 2014 coaching-valmennuksen yksiköittensä päälliköille. Valmennus koostui lähipäivistä sekä myöhemmin jatkuvista vertaiscoachingtapaamisista.</p> <p>Tutkimusten tulosten perusteella pystyttiin toteamaan, että esimiehet käyttävät valmentavan esimiestyön keinoja jokapäiväisessä esimiestyössä. Valmennusohjelman hyödyt olivat kovin yksilöllisiä, mutta pääosin positiivisia. Valmennusohjelmaa arvioitaessa suurin kritiikki kohdistui esimiesten välisiin vertaistapaamisiin sekä ajan puutteeseen. Tulosten perusteella pystyttiin toteamaan, että esimiehillä on kuitenkin selkeä halu viedä vertaistapaamisia eteenpäin. Haastateltavilla oli myös kiinnostusta itsensä kehittämiseen, mutta ajan löytäminen tähän tuntui olevan ongelmallista.</p> <p>Huomionarvoisena seikkana lähdeaineistosta esiin nousi suomenkielisten termistön erot ja merkitykset. Alan kirjallisuudessa ei erotella yhtenevästi esimerkiksi valmentavan esimiestyön ja coachingin eroja. Yllättävää aiheessa oli myös se, että suomenkielessä lähikäsitteitä coachingille tuntuu löytyvän enemmän kuin englanninkielessä. Jatkotutkimuksena aiheesta voisi tutkia suomenkielisen käsitteistön eroja ja merkityksiä.</p> <p>Tässä työssä ei löydetty täysin yhtenäistä syytä sille, miksi tapaamiset eivät toimi nykyisellään toivotulla tavalla. Tässä työssä tutkittiin kokemuksia koko valmennuksesta, joten kohdeyritykselle hyödyllisen jatkotutkimuksen voisi teettää vertaistapaamisten toiminnan tutkimisesta tarkemmin.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, valmentava esimiestyö, coaching, työyhteisön kehittäminen

Author Title	Emma Kiukkonen Experiences of leadership coaching in WSP Finland Inc.
Number of Pages Date	39 pages + 1 appendix May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Rebecca Kihlman, Senior Lecturer
<p>The aim of the thesis research was to study the experiences of the managers who participated in leadership coaching. The goal was to identify the benefits, targets for development and the impact of leadership coaching. The study was designed and carried out by the author as a semi-structured, qualitative interview. The analysis of the interview data was done thematically. Five unit managers were interviewed for the study all of whom took part in the access course arranged by WSP Finland Inc.</p> <p>This study was commissioned by WSP Finland Inc. The client arranged leadership coaching for unit managers in spring the 2014. The course consisted of contact teaching days and later peer group meetings which took place afterwards.</p> <p>The results indicated that managers use the methods of coaching on a daily basis. The benefits of the course were highly individual but mainly positive. The biggest criticism of the course was aimed at the managers' peer meetings, as well as the lack of time. The results stated that the managers clearly wanted to develop the meetings. They also showed interest in self-development, but finding the time for this seemed to be problematic.</p> <p>A noteworthy curious linguistic discovery arose from a review of the literature. Finnish literature on coaching does not clearly and consistently draw distinctions between (for example) the terms used to describe a manager engaging in coaching activities and a coach. It was surprising that in the Finnish language the subject seems to have more relative terms than in the English language. A further study could explore the differences and meanings in Finnish terminology.</p> <p>In addition, subsequent research done for the company could involve studying more about the actions in the peer group meetings. This thesis did not find any particular reason why the peer group meetings did not work as well as they should.</p>	
Keywords	coaching, leadership, business coaching, organization development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmä	2
2	Johtamisen koulukunnat ja esimiestyö	3
2.1	Johtamisajattelu	3
2.2	Esimiestyö	4
2.3	Termistön eroja	5
2.4	Valmentava esimiestyö	6
3	Henkilöstön kehittämisen menetelmät	7
3.1	Coaching	7
3.2	Mentorointi	8
3.3	Konsultointi	8
3.4	Työnohjaus	8
4	Coaching	9
4.1	Tausta	9
4.2	Osapuolet	11
4.3	Coachingprosessi ja prosessin johtaminen	11
4.3.1	Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen	12
4.3.2	Luottamus	13
4.3.3	Itsensä johtaminen	13
4.3.4	GROW-malli	14
4.3.5	SMART-malli	15
4.3.6	Pilari-malli	16
4.4	Työkalujen ja menetelmien osoitetut hyödyt	17
5	WSP Finland Oy	19
5.1	WSP Finland Oy	19
5.2	Coaching WSP Finland Oy:ssä	20
6	Tutkimuksen tulokset	20
6.1	Esikysymykset	21
6.2	Valmentava esimiestyö	21
6.3	Valmennusohjelma – lähipäivät ja vertaistapaamiset	22

6.4	Minä valmentajana	24
6.5	Valmentava esimiestyö arjessa	26
6.6	Viestintä ja vuorovaikutus työpaikalla	27
6.7	Tavoitteiden saavuttaminen	29
7	Tutkimuksen validiteetti ja reabiliteetti	30
8	Lopuksi	31
8.1	Tutkimuksen johtopäätökset	31
8.2	Kehitysehdotukset	36
8.3	Prosessin arviointi	37
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelupohja, WSP Finland Oy	

1 Johdanto

Liikemaailman muuttuva kenttä nykypäivänä on ajanut yritykset reagoimaan nopeaan muutokseen. Muutokseen totuttautuminen on johtanut esimiestoiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen löytämiseen. Muutoksen johtamisen toimivaksi työkaluksi ja vallitsevaksi trendiksi on noussut valmentava johtajuus, toiselta nimeltään coaching. Ylipäätänsä johtamisen painopiste on vaihtunut valvonnasta ja käskemisestä tukeen ja sparraukseen. (Räsänen 2007, 213.)

Coachingilla pyritään Just In Time oppimiseen, jossa tarkoituksena on kehittää organisaation osaamista täsmälleen haluttuun muottiin. Kehityksen kohteena voivat olla henkilökohtaiset tai tilannekohtaiset tarpeet missä tahansa, milloin tahansa ja juuri siten miten tarvitaan. Coaching on tämän tyyppiseen täsmäoppimiseen juuri oikea väline. (Räsänen 2007, 84.)

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona WSP Finland Oy:lle, joka on osa kansainvälistä rakennusalan konsulttiyritystä WSP Groupia. Vuonna 2013 kohdeyritys teetti opinnäytetyön, jossa tutkittiin esimiesten johtamisosaamista. (Boustani 2013.) Työn tuloksien perusteella osaamisen kehittämiseksi ehdotettiin coaching-tyyppistä valmennuskokonaisuutta sekä seminaarityyppisiä koulutustilaisuuksia. Tuloksien perusteella keväällä 2014 käynnistettiin yritykselle räätälöity valmentavan esimiestyön hanke. WSP Finland Oy:llä ei ole aiemmin nostettu coachingia esimiestyön välineeksi, joten esimiehillä ei ole aiempaa kokemusta coachingista kohdeyrityksessä.

Tutkimus toteutetaan, jotta kohdeyritys saa kattavan kuvan siitä, onko valmentavan esimiestyön pohja sillä tasolla, että sen päälle pystytään rakentamaan yhtenäinen ja toimiva esimiestyökulttuuri. Työn tavoitteena on siis löytää valmennusohjelman keskeisimmät hyödyt sekä kehityskohteet. Tutkimuksen pohjalta kohdeyritykselle tuotetaan analyttinen ehdotus jatkokehityksen mahdollisista kohteista. Tutkimusongelmaa voidaan kuvata kysymyksen muodossa seuraavasti: **Miten valmennusohjelmaan osallistuneet esimiehet kokevat valmennusohjelman hyödyt, kehityskohteet ja vaikutukset?**

Tutkimuksen aihe valikoitui yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aiheeseen sekä rajaukseen vaikutti merkittävästi myös liiketalouden opintojeni suuntautuminen esimiestyöhön sekä työyhteisön kehittämiseen. Työn yhtenä tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoista materiaalia esimiestyötoiminnan kehittämiseen ja seuraamiseen. Työn hyöty minulle näkyy oppimisprosessina koko opinnäytetyön ajalta. Olisi myös toivottavaa että tutkimus tuottaa sellaista tietoa, josta on hyötyä myös valmentavan esimiestyön kehitystä ajatellen. Tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset nostavat esille vielä verrattain nuoren suuntauksen jatkotutkimuskohteita. Jatkotutkimuksilla alaa viedään eteenpäin ja sen paikkaa vakiinnutetaan muiden henkilöstön kehittämisen menetelmien rinnalla.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmä

Valmennusohjelmaan osallistui ensin yrityksen noin kymmenhenkinen johtoryhmä keväällä 2014 ja heitä seurasi yksikönpäälliköiden 25-henkinen ryhmä syksyllä 2014. Johtoryhmälle ja muille esimiehille järjestettiin eri valmennukset, sillä työnkuvat ja siten myös valmennusten sisällöt ovat luonteeltaan hyvin erilaiset. Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan ainoastaan WSP Finland Oy:n yksikönpäälliköitä sekä projektipäälliköitä, jotka osallistuivat syksyn 2014 valmennukseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan valmentavaa esimiestyötä ja coachingia. Kirjallisuuskatsauksessa on kuitenkin esitelty joitain muita kokonaisuuksia, jotka luovat pohjan coachingille ja sen ymmärtämiselle. Teoreettinen viitekehys on koottu siten, että sen perusteella on pystytty kokoamaan haastattelupohja, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Itse tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan esimiehien omia kokemuksia hyödyistä, kehityskohteista ja vaikutuksista. Tutkimukseen on haastateltu viittä WSP Finland Oy:n yksikönpäällikköä, jotka ovat osallistuneet syksyllä 2014 järjestettyyn valmennukseen. Tulosten perusteella on koottu analyyttinen yhteenveto valmennusohjelman hyödyistä, kehityskohteista ja vaikutuksista.

2 Johtamisen koulukunnat ja esimiestyö

Tässä luvussa käsitellään johtamisajattelun kehittymistä 1900-luvun alusta tähän päivään eri teorioiden kautta. Luvussa avataan esimiestyötä ja sen tarkoitusta sekä syvennyttään esimiestyön rooleihin.

2.1 Johtamisajattelu

1900-luvun alun organisaationäkökulmia kutsutaan klassisen koulukunnan teorioiksi. Tunnetuimpia näistä ovat Max Weberin byrokratian ihannemalli, Frederick Taylorin tieteellisen liikejohdon koulukunta sekä Henry Fayolin hallinnollisen koulukunnan malli. (Puusa & Reijonen & Juuti & Laukkanen 2012, 1.) Yleisesti klassisen koulukunnan teorit tähtäävät puhtaasti organisaation sisäiseen tehokkuuteen. Kukin tehtävä jaetaan pienemmiksi osiksi ja työtä valvotaan sääntöjen sekä byrokratian turvin. Esimerkiksi Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon katsotaan olevan nimenomaan systeemin johtamista, eikä niinkään ihmisten johtamista. (Puusa ym. 2012, 2.)

Klassisen koulukunnan malleja seurasi ihmissuhdekoulukunta 1950-luvulla, joka nosti esille tarpeen tarkastella organisaatioita myös sosiaalisena järjestelmänä. Elton Mayon Hawthornen tutkimukset osoittivat työryhmän vuorovaikutuksen olevan monimutkaisempi sekä merkittävämpi osa järjestelmää, mitä klassiset johtamis- ja organisaatioteorit olivat olettaneet. (Puusa ym. 2012, 9.)

Vasta myöhemmin 60-luvulta 70-luvulle nousi esiin näkemys, että organisaation sekä johtamisen tulisi sopeutua entistä enemmän ympäristöönsä. Kontingenssi- ja tilanne-teorit alleviivasivat organisaation vuorovaikutusta ympäristön kanssa menestymisen edellytyksenä. Menestyvässä, orgaanisessa organisaatiossa toiminta on joustavaa sekä avointa. Myös asiantuntemusta osattiin käyttää paremmin hyödyksi. Dynaaminen ympäristö luo painetta toiminnan muutokselle, jolloin byrokraattinen näkökulma toimisi jarruna edistymiselle. (Puusa ym. 2012, 11.)

1980-luvulla esille johtamisajattelussa nousi kulttuurinäkökulma. Yhdysvallat ymmärsivät kilpailijoidensa toiminnan kautta sen, että kilpailukykyä ei yksinään kuvaa tekniset ja rakenteelliset tekijät. Organisaation menestymisen taustalta pyrittiin siis löytämään syvällisempiä selitysmalleja kulttuurin näkökulman pohjalta. (Puusa ym. 2012, 17.)

Tiedemaailmassa viimeisimpänä vakiintunut johtamiskoulukunta on postmodernikoulukunta. Johtaminen painottuu vahvasti tiimien, projektien ja prosessien johtamiseen. Verkostojen tärkeä merkitys on läsnä johtamisessa, henkilöstön keskuudessa sekä organisaation kaikessa toiminnassa. (Puusa ym. 2012, 31.)

Ristikangas ja Grünbaum ovat kuvanneet johtamisen koulukuntia johtajuuden kolmena eri sukupolvena. Niissä kiteytetään hyvin johtajuuden ja esimiestyön eri vaiheet pääpiirteittäin. Ensimmäisellä tasolla johtaminen on vahvasti autoritääristä sekä nimenomaan asioiden ja prosessien johtamista. Tasolle on hyvin tyypillistä korkea hierarkia, jäykät ja viralliset rakenteet sekä byrokratia. Toisella tasolla keskittyminen on ihmisten johtamisessa, yksilöiden osallistamisessa sekä tiimin merkityksen kasvattamisessa. Työryhmän ja esimiesten toiminta on vahvasti demokraattista. Tarkoituksena on, että työryhmät ovat mahdollisimman itseohjautuvia. Tällöin esimiehen rooli on mahdollisimman minimoitu. (Ristikangas & Grünbaum 2007, 15.) Kolmannella tasolla huomio on ryhmän osaamisen ja energian valjastamisessa yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Tämä on siis käytännössä coachingin ja valmentavan esimiehistyön ydintä.

2.2 Esimiestyö

Esimiehinä voidaan pitää kaikkia niitä henkilöitä organisaatiossa, jotka ovat sen sisällä määritellyssä ohjaus-, vastuu- ja delegointisuhteessa muiden organisaation jäsenten kanssa. (Räsänen 2007, 79) Esimiestyön ja johtamisen perimmäisenä tarkoituksena on varmistaa, että organisaation perustehtävä toteutuu. (Lönnqvist 2007, 9) Hyvä johtaminen sekä esimiestyö on joustavaa ja huomio tilanteesta riippuen monimuotoisten keinojen ja tyylien käyttämistä siten, että organisaatio kykenee suoriutumaan perustehtävästään myös tarvittavan tehokkaasti.

Johtamisessa ollaan siirrytty eteenpäin käskyttämislähtöisestä johtamistyylistä kohti valmentajalähtöisempää ihmisten ja asioiden johtamista. Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa ihmisten toiminnan ja ajattelun ymmärtämiseen perustuva johtaminen on tärkeässä asemassa. Yrityksen tärkeimmät voimanlähteet, kuten henkilöstön tietotaito ja hiljainen tieto, nojautuvat vahvasti henkilöstön osaamiseen. (Lönnqvist 2007, 29, 34.)

2.3 Termistön eroja

Coachingia käytetään suomenkielessä sellaisenaan tai käännettynä. Termi on kopioitu kirjallisuuteen sekä arkeen suoraan sen englanninkielisestä muodosta coach (valmentaja/valmentaa). Englanninkielestä käännettyistä termeistä yleisimmin käytetty on valmentaminen. Tämän rinnalle on noussut muita käsitteitä kuten valmentava esimiestyö ja valmentava johtajuus. Kaikista termeistä ei kuitenkaan löydy suoraa käännoä englanninkielestä. Esimerkkinä tästä mainittakoon valmentava esimiestyö. Valmentavan johtajuuden käännoiksiä sen sijaan löytyy useampia: executive coaching ja executive business coaching.

Teoksessa Valmentava johtajuus (2010) tuodaan ilmi, että alalta puuttuu käsitteistön selkeä sisältö ja erittely. Coachingin kerrotaan olevan lähinnä ajattelutapa tai toimintamalli joka yhdistetään eteenpäin johtamistyöhön. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13.) Teoksessa kuvataan myöhemmin valmentavaa johtajuutta kokonaisvaltaisena tapana toimia. Myös teoksessa Valmentava esimiestyö - Onnistumisia palvelevat positiot (2014), valmentavan esimiestyön mainitaan ottavan kantaa juuri esimiestyön laatuun. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19.) Carlsson ja Forssell pitävät tietyissä tilanteissa coachingin ja valmennuksen rajaa häilyvänä. Erona muihin edellä mainittuihin teoksiin he kuvaavat tarkemmin termiä valmennus. Sitä kuvataan tapana siirtää tietoa siten että valmennettavan toiminta muuttuu.

Valmennuksen nähdään kuitenkin olevan sanana laajamerkityksinen, joten senkään kuvaaminen yhdellä virkkeellä ei ole tyhjentävä vastaus. Nykyään valmennuksissa pyritään itseohjautuvaan oppimiseen, joten termi tuntuu hipovan coachingin rajoja. Valmennuksessa kuitenkin valmentaja siirtää omia tietoja ja taitoja tukien ja kannustaen. Tällöin valmentajaa voidaan kutsua oman alansa asiantuntijaksi. Suurimpana erona on, että coach ei siirrä tietoa. Hänen asiantuntija-alaa kutsutaan teoksessa näkymättömäksi, se on sekoitus eri keskustelutekniikoita, dialogin johtamista sekä kuuntelua. (Carlsson & Forssell 2012, 46-47.)

Kuten edellä mainittiin, käsitteiden selkeä erottelu on haastavaa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esimiestyöhön kokonaisuutena, jolloin on päädytty käyttämään termiä valmentava esimiestyö. Työssä kuitenkin avataan teoriaa valmentavan esimiestyön ympärillä, jolloin käytetään myös termiä coaching. Seuraavassa kappaleessa avataan sitä, kuinka valmentavan johtajuuden nähdään muodostuvan.

2.4 Valmentava esimiestyö

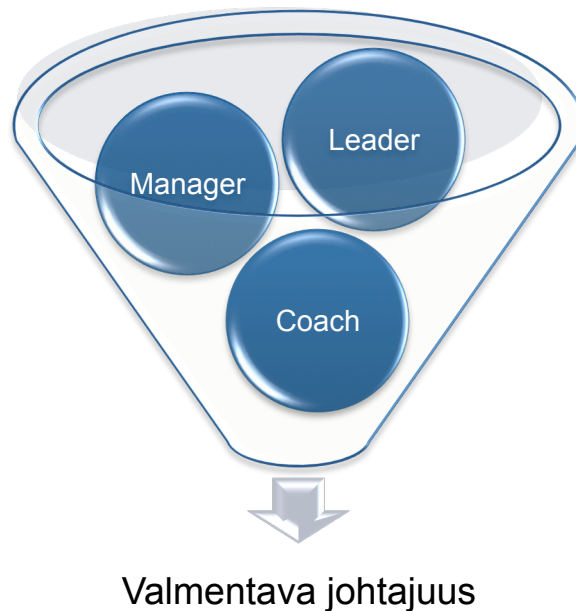
Hyvä johtaminen ja esimiestyö eivät nojaa sokeasti yhteen johtamistyyliin. Perimmäisenä tarkoituksena on kuitenkin toteuttaa strategiaa sekä yrityksen perustehtävää. Tilanteesta riippuen esimiehen tulee joustavasti käyttää eri johtamismenetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. On kuitenkin olennaista, että esimiestyössä kiinnitetään tavoitteiden lisäksi erityisesti huomiota henkilöiden tarpeisiin, jotka työskentelevät tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietynlaisen johtamistyylin voidaan siis katsoa toimivan vain tietyissä tilanteissa tietyn aikaa. (Lönnqvist 2007, 29, 35–50.)

Valmentavan esimiestyön voidaan katsoa muodostuvan kolmesta esimiehen eri roolista; manager, leader ja coach. Näistä kolmesta tekijästä managementilla viitataan asioiden johtamiseen sekä jatkuvuuden ja järjestyksen toteuttamiseen. Tämä pitää sisällään hallinnollisia tehtäviä, lakisääteisiä velvollisuuksia, raportointia sekä tulosten ja tavoitteiden seurantaa. Management on tyyliä suorittamiseen ja prosesseihin panostavaa esimiestyötä.

Leadership lähestymistapa on asioiden johtamisesta eroten pääasiassa ihmisten johtamista. Tarttuessaan leaderin rooliin esimies pyrkii ohjaamaan työntekijöitä tavoitteita kohti välittämällä vision selkeästi eteenpäin ja pitäen huolen, että tavoitteet ymmärretään ja niihin sitoudutaan. (Lönnqvist 2007, 60; Ristikangas & Grünbaum 2014, 26–27.)

Coachin eli valmentajan roolissa esimies haastaa työntekijöitä ajatteluun ja oivaltamiseen. Tarkoituksena on, että työntekijä itse löytää ratkaisunsa sekä suunnan toiminnalleen. Tässä roolissa ajatteluttaminen sekä oivalluttaminen nousevat toiminnan keskiöön.

Edellä mainitut roolit eivät sulje pois toisiaan. Mallin tarkoituksena on painottaa sitä, että esimiehen pitäisi valita sopiva tapa toimia kuhunkin tilanteeseen. Kuviossa 1 esitetyllä suppilomallilla havainnollistetaan sitä, kuinka valmentava johtajuus muodostuu juuri näistä kolmesta osa-alueesta ja niiden tasapainoisesta käytöstä.



Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden malli (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26).

3 Henkilöstön kehittämisen menetelmät

Tässä luvussa vertaillaan erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Coachingin katsotaan tähtäävän muutokseen ja kehitykseen monesta eri näkökulmasta: valmentavassa, valmentajassa sekä organisaatiossa. Sitä voidaan siis käyttää merkittävässä henkilöstön kehittämisen menetelmänä. Toiminnan erottaminen selkeästi muista ohjausmenetelmistä saattaa olla haastavaa. Alla on eroteltu merkittävimmät erot lähi-käsitteisiin.

3.1 Coaching

Erytisesti asiantuntijaorganisaatiossa työntekijä saattaa olla esimiestä osaavampi omalla alueellaan, joten perinteinen valvojan rooli esimiehellä ei ruoki parasta mahdollista lopputulosta. Asiantuntijan halutessa kantaa vastuun työstään ja sen kehityksestä,

on esimiehen tarjoamalla tuella ja sparrauksella suuri merkitys. (Keskinen ym. 2007, 88.) Coaching on pääosin itseohjautuvaa oppimista ja käyttäytymisen muutosta, jota coach eli valmentaja tukee. (Räsänen 2007, 118.)

3.2 Mentorointi

Mentoroinnissa vuorovaikutus painottuu kokemusten äärelle. Tarkoituksena on, että kokeneempi seniori eli *mentori* ja nuorempi suojatti eli *aktori* tähtäävät yhdessä ohjattavan urakehitykseen sekä henkisen kasvuun. Mentori auttaa ohjattavaansa oppimaan uusia taitoja, jakaa hiljaista tietoa, antaa palautetta ja toimii roolimallina ohjattavalle. Aiemmin mentorointiohjelmien nähtiin olevan hyödyksi lähinnä ohjattavalle, mutta nykyisin nähdään myös mentorin muuttuvan oppijaksi prosessin aikana. Siinä missä ohjattava kasvattaa tietopääomaansa sekä lujittaa itsetuntoaan, mentori saa mahdollisuuden virkistyä uusien ajatusten ja tiedon voimasta sekä tunnustusta arvostuksen lisääntymisen kautta. Mentori auttaa ohjattavaa puntaroimaan eri skenaarioita sekä rohkaisee ohjattavaa. (Keskinen ym. 2005, 24–25.)

Kyse on siis pääasiassa tiedon siirrosta näiden kahden tekijän välillä. Mentorointi antaa oivallisen tilan ammattispesifin tiedon siirtymiselle. Nimenomaan tiedonsiirron katsotaan erottavan mentoroinnin coachingista. Mentoroinnissa tietoa siirretään ohjattavalle, kun taas coachingissa tiedon katsotaan olevan jo valmennettavalla. Se vain tuodaan esiin prosessin avulla. (Räsänen 2007, 217.)

3.3 Konsultointi

Konsultoinnissa oman alansa asiantuntija tuo oman erityisen tietotaidon yrityksen käytettäväksi, jotta ongelma saadaan ratkaistua. Asiantuntija myös ohjaa toiminnoissa, jotta ratkaisut saavutetaan. Konsultoinnissa ratkaiseva tieto on konsultilla itsellään kun coachingissa se on valmennettavalla jo valmiiksi. Valmentaja vain auttaa ohjattavaa etsimään tiedon. (Räsänen 2007, 215.)

3.4 Työnohjaus

Työnohjauksessa ohjaaja on kouluttautunut työelämän asiantuntijaksi eikä niinkään pysty antamaan selkeitä ohjeita varsinaisesti työn aiheisällön alueella. (Keskinen ym. 2005, 26.) Työnohjaus tutkii ja jäsentää työnteon nykytilaa sekä työyhteisön ja työroolin

kuva (Hyppänen 2007, 115). Pääasiassa työnohjaus siis keskittyy työhön liittyviin kysymyksiin, kun taas coaching tutkii lähinnä tavoitetilaa ja muutosta, joka vie sitä kohti.

Kuviossa 2 vertaillaan coachingia sen lähikäsitteisiin. Taulukossa vasemmassa pystysarakkeessa esitellään menetelmä, johon coachingia verrataan. Keskellä on asia tai toiminto ja oikealla pystysarakkeessa kulkee mukana coaching.

Mentorointi		Coaching
Siirtyy	AMMATTISPESIFI TIETO	Ei siirry
Konsultointi		Coaching
Konsultilla	RATKAISUT	Asiakkaalla
Työnohjaus		Coaching
Nykytilaa	TUTKII	Tavoitetilaa
Fasilitointi		Coaching
Työkaluista	AMMENTAA	Persoonasta
HR		Coaching
Organisaatiossa, jonka yksilöt muodostavat	FOKUS	Yksilössä, organisaation jäsenenä

Kuvio 2. Coachingin vertailua lähikäsitteisiin (Räsänen 2007, 217).

4 Coaching

Tämän luku esittelee coachingin taustaa sekä ilmiöön liittyviä käsitteitä. Myöhemmin luvussa esitellään johtamistyyllille tavanomaisia johtamisen työkaluja.

4.1 Tausta

Coachingin määritelmiä on monia. Vuonna 1996 Whitmore kuvasi coachingia tavaksi vapauttaa henkilön potentiaalin maksimoidakseen hänen suorituskykynsä, Parsloe kuvasi vuonna 1999 coachingia prosessina, joka mahdollistaa henkilön oppimisen ja kehityksen ja siten suorituskyvyn paranemisen. Caplanin määritelmässä taas kuvataan valmentajaa partnerina, joka auttaa oppijaa saavuttamaan tavoitteensa, ratkaisemaan ongelmia sekä oppimaan ja kehittymään. (Hawkings & Smith 2006, 21.)

Yhteenvetona kuvauksista coachingia voisi kuvailla johtamistyyliksi, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa itse saavuttamaan tavoitteensa sekä ratkaisemaan ongelmatilanteita käyttäen voimavarojaan tehokkaasti, samalla oppien ja kehittyen. Toiminta on siis vahvasti ratkaisu- ja tulevaisuuskeskeistä, eikä ongelmia ja niihin johtaneista syitä puida turhaan.

Coaching voidaan katsoa jaettavan kahteen osaan sen tavoitteiden mukaan:

- **life coaching**, jossa painopisteenä on yksityiselämän tavoitteet sekä
- **business coaching**, jossa lähtökohtana on organisaation kehittäminen.

Life coachingin katsotaan alkaneen 1960-luvulla ja liike-elämään sijoittuva business coaching seurasi perässä 1970-luvulla. Jotta haluttu muutos saadaan aikaan ihmisissä, on myös business coachingissa käsiteltävä ja otettava huomioon muun muassa henkilön itsetuntemus, tunteet, arvot ja persoonallisuustekijät. (Räsänen 2007, 218–219.)

Kansainvälisellä tasolla valmentajuuden näkökulma on liitetty johtamistyöhön vasta 1980-luvulla. Fred Luthans ja Diane Lockwood nimesivät vuonna 1984 teettämänsä observointitutkimuksen perusteella kouluttautumisen ja kehittämisen yhdeksi johtajan 12 tehtäväalueesta. Tämän osan sisällä komponenttina oli valmentaminen ja mentoointi. Tehtäväalueen muut komponentit olivat työntekijöiden orientointi, roolien ja tehtäväkuvien selkeyttäminen sekä tehtävissä ohjaaminen ja työntekijöiden auttaminen henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla. Luthans ja Lockwood eivät painottaneet kyseistä esimiestyön tehtäväaluetta tällöin vielä erityisesti, tosin huomiot johtamistyylistä alaisen kehityksen tukijana olivat jo melko jäsenneltyjä ja tarkkoja. (Räsänen 2007, 80–81.)

Suomessa coaching on muotoutunut sekä tunnistettu omaksi toimialakseen vuosien 2002 ja 2007 välillä. Vuonna 2004 Suomeen perustettiin Suomen Coaching-yhdistys ry, joka on toiminnassaan suuntautunut nimenomaan business coachingiin. (Räsänen 2007, 225.)

4.2 Osapuolet

Perinteisesti valmennuskokonaisuuksiin kuuluu kolme osapuolta: esimies tai organisaation ulkopuolelta tilattu osaaja eli *valmentaja*, *valmennettava* joka pyrkii saavuttamaan tavoitteensa valmentajan avulla sekä organisaatio tai yritys, joka tavoittelee valmennuksen kautta esimerkiksi tehokkuutta tai osaamisen kehittämistä eli *valmennuksen tilaaja*. Joissain tapauksissa mukana prosessissa saattaa olla *neljäs osapuoli*, joka voi olla esimerkiksi lähin esimies, yksikön päällikkö tai työterveyshuolto. Neljäs taho ei kuitenkaan välttämättä ole kovin sidottu projektiin. Edustaja saattaa olla mukana ensimmäisessä tapaamisessa tai seurata etenemistä muutoin, esimerkiksi raporttien perusteella. (Hirvihulta 2006, 26.)

Valmennusta voidaan toteuttaa myös koko tiimille. Tiimit ovat poikkeuksetta erilaisia: tavoitteita lähestytään eri tavalla, vuorovaikutus muovautuu omakseen kussakin tiimissä ja kukin jäsen tuo oman osaamisensa sekä persoonan tiimiin. Tästä syystä on vaikea nimetä vain tiettyjä toimintaohjeita tiiminjohtamiseen valmentavan esimiestyön avulla. Niin kuin yksilöitä, myös tiimiä pitää osata lukea ja johtaa sen mukaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 69.) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan perehdytä tiimin valmentamiseen vaan pysytään yksilön valmennuksessa.

4.3 Coachingprosessi ja prosessin johtaminen

Tähän lukuun on koottu merkittävimpiä sekä yleisimpiä valmennusprosessia helpottavia työkaluja ja menetelmiä. Erilaiset mallit sekä viitekehykset helpottavat prosessia eteenpäin mahdollisimman tehokkaasti. Luvussa esiteltäviä menetelmiä ovat dialogi, kuunteleminen ja kysely, vuorovaikutus sekä luottamus. Esimiehen työkaluista esitellään SMART-tavoiteasetannanmalli, GROW-prosessimalli sekä Pilari-malli.

Valmennuksessa kulkee rinnakkain kaksi tapahtumasarjaa: valmentajan prosessi sekä valmennettavan prosessi. Valmentajan tulee keskittyä polkuun ja tapoihin, joiden avulla valmennettava saavuttaa päämääränsä, eli hänelle asetetut tavoitteet. Valmennusprosessissa valmentaja liikkuu siis *prosessitasolla* ja punnitsee eri vaihtoehtoja esimerkiksi siitä, miten valmennettava omalla toiminnallaan estää itseään löytämästä ratkaisuja. Valmennettavan tulee puolestaan pohtia tapoja, joilla hän pystyy siirtyä ongelman tasolta ratkaisuun. *Substanssitasolla* on siis valmennettavan aihe tai ongelma sekä asia-

sisältö, joka on keskeisimmässä osassa keskustelua. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 95–96.)

4.3.1 Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen

Valmennettavan kuunteleminen on keskeinen osa valmentajan työtä ja se vaikuttaa koko prosessin kulkuun. Laadukkaan kuuntelemisen avulla valmentaja oppii tuntemaan toisen ja samalla oppii ymmärtämään tätä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44.) Tarkkaavaisesti kuuntelemalla valmentaja vahvistaa luottamusta ja näin alleviivaa itse valmennusprosessin merkitystä. Valmentaja on läsnä valmennettavaa varten ja antaa tälle tilaa puhua kun itse valmentaja keskittyy kuunteluun sekä havainnointiin. Sillä on kuitenkin merkittävä vaikutus miten ja kuinka laadukkaasti kuuntelija toimii. Carol Wilson esittää teoksessaan *Best Practice in Performance Coaching* (2007, 21.) viisi kuuntelun tasoa:

1. Oman puheenvuoron odottaminen
2. Omien kokemusten jakaminen
3. Omien neuvojen antaminen
4. Kuunteleminen ja tarkentavien kysymysten esittäminen
5. Intuitiivinen kuuntelu.

Normaalissa arjessa kuuntelija liikkuu pääsääntöisesti kolmella ensimmäisellä tasolla. Toki esimiestyössä on paikkansa niille hetkille, jolloin esimies jakaa kuuntelijana omia kokemuksiaan ja neuvojaan. Kuitenkin ollessaan tilanteessa, jossa esimies on nimenomaan valmentavan esimiehen roolissa, tulee hänen siirtyä kuuntelijana ylemmille tasoille. Alempien tasojen kuuntelijan ominaisuuksia esimies pystyy noudattamaan ajoittain päivittäisessä johtamisessa. Siirryttäessä valmentavaan esimiestyöhön, tulee valmentajan olla jatkuvasti neljännellä ja viidennellä tasolla keskittyen täysin puhujaan. (Wilson 2007, 20–21.)

Valmentaja auttaa valmennettavaa itseohjattuun oppimiseen kysymysten avulla. Kysymysten tulee olla avoimia, jotta valmentaja ei ohjaa tulosta ratkaisuun. (Wilson 2007, 8.) Normaalisti keskusteltaessa kysyjä pyrkii etsimään vastauksia pääasiassa itselleen. Valmentajan rooli kysymysten esittäjänä on haastava. Kysymysten tulee olla siten aseteltuja, että ne palvelevat valmennettavan tavoitteita. Kussakin tilanteessa valmentajan tulee käyttää keskustelun kululle sopivaa kysymyksen tyyppiä. (Wilson 2007, 22–23.)

4.3.2 Luottamus

Luottamus syntyy useamman tekijän yhteydestä ja on yksi ihmisen perustarpeista. Kuitenkin voidaan katsoa, että kaksi merkittävintä tekijää luottamuksessa ovat henkilöiden välinen yhteistyö ja samankaltaisuus. Kun yksilöiden välinen yhteistyö on jatkunut jonkin aikaa siten, että molemmat osapuolet ovat osoittaneet etteivät tähtää toiminnallaan huijaamiseen tai vilppiin, voidaan katsoa luottamuksen syntyneen. Toinen luottamusta kasvattava tekijä on samankaltaisuus. Se voi esiintyä joko samana kokemuspohjana, koulutuksena tai esimerkiksi taustana. Samankaltaisuus helpottaa luottamuksen syntyä samaistumisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kautta. (Zucker 1986, teoksessa Ekman 2004, 107.) Valmentajan roolissa ollessaan esimiehen tulee keskustelun ja kysymysten kautta saada valmennettava pohtimaan toimintaansa ja oppimaan. Tämä vaatii kuitenkin haastavia keskusteluita ja kysymyksiä. Luottamuksellisessa suhteessa epävarmuuksien käsittely on turvallista.

Luottamus on vapaaehtoista eikä siihen voida pakottaa. Saavuttaakseen luottamuksen tilan, pitää sille antaa aikaa kasvaa ja vahvistua. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165.) Yhteyden muodostaminen valmentavan ja valmennettavan välille on toki muistakin tekijöistä kiinni. Omien tunnetilojen, ajatusten ja asenteiden tiedostaminen helpottaa keskustelun etenemistä. Mikäli henkilö tuntee ettei luonnollista sekä luottamuksellista yhteyttä keskusteltavan kanssa synny, tulee palata juuri omien tuntemusten tiedostamiseen. (Carlsson & Forssell 2012, 81.) Itselfreflektointi haastavassa tilanteessa auttaa löytämään jarruttavia tekijöitä.

4.3.3 Itsensä johtaminen

Valmentaja sekä esimies käyttää työssään apunaan erilaisia malleja tai toimintatapoja, jotka auttavat toiminnan suuntaamisessa kohti tavoitetta. Kukaan kuitenkin toimii itse tärkeimpänä työväliseinään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.) Oman potentiaalinen löytäminen, muiden motivoiminen sekä tietoisuus heidän kyvyistään lähtee aina esimiehestä itsestään. Itsensä ymmärtämistä sekä itsetuntemuksen lisääntymistä pidetään itsensä johtamisen perusteena. Ilman taitoa johtaa itseään, pystyy tuskin löytämään keinoja joilla löytäisi valmennettavasta hänen potentiaalinsa. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Salmimies ja Ruutu (2014) kuvaavat *asennetta* kokonaisvaltaisena toimintona, joka näkyy henkilön käyttäytymisessä, ajatuksissa ja tunteissa. Suhtautuminen tiettyyn asiaan oman asenteen pohjalta perustuu menneisiin kokemuksiin myönteisenä tai kielteisenä mielentilana. Asennetta kuvataan motivaatiota pysyvämmäksi sekä hitaammin muuttuvaksi osa-alueeksi. Tämän vuoksi tietoisuus omista asenteistaan on erityisen tärkeää, sillä silloin henkilö pystyy muokkaamaan jo vallassa olevaa asennettaan. Asenne on opittua, joten sitä voi muuttaa. Myös Ristikangas ja Grünbaum (2014, 130.) nimeävät *arvotietoisuuden* yhdeksi itsensä johtamisen ydintaidoista. Oman toiminnan peilaaminen omiin arvoihin voi nostaa tietoisuuttasi omasta asenteestasi.

Asenteen muutoksen tai esimerkiksi oman kehityksen työntävänä voimana toimii yksilön *tahdonvoima*. Kohdistamalla tietoisesti tahdonvoimansa oikein on tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. *Tarkkaavaisuustaitojen* avulla yksilö toimii valppaammin tilanteessa ja on läsnä keskustelussa. Vuorovaikutukseen liittyy myös merkittävä osana *tunnetaidot*. Esimerkiksi keskustelun toisen osapuolen tunteiden tulkitseminen ja käsittely luo luottamusta sekä osoittaa vilpittömää kiinnostusta tätä kohtaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.)

4.3.4 GROW-malli

Valmennuskokonaisuuden onnistumisen kannalta vuorovaikutuksen toimiminen ja hyvä luottamus ovat eilinehtoja. Valmentajan ja valmennettavan välille tulee syntyä avoin luottamussuhde, jolloin kyseleminen ja kuuntelu ruokkivat vuorovaikutusta. Olennaista on kuitenkin keskustelun eteneminen suunnitelmallisesti. Jotta prosessi etenee kohti tavoitetilaa, on taustalla hyödyllistä käyttää apuvälineitä. (Keskinen ym. 2005, 96-97.) Yksi paljon käytetty työkalu on alla esitetty John Whitmoren vuonna 1996 kehittämä GROW-prosessimalli. GROW on akronyymi englanninkielisistä sanoista goal, reality, options ja will/wrap up.

GOAL – Tavoiteasetanta prosessin alussa antaa tapaamisille suunnan sekä ohjaa keskustelua nimenomaan ratkaisukeskeiseen lähestymiseen eikä ongelmakeskeiseen suuntaan. Tavoitteet voidaan jaotella lyhyen sekä pitkän tähtäimen tavoitteisiin samoin kuin valmennettavan, valmentajan tai toimeksiantajan tavoitteisiin. Lyhyen tähtäimen tavoitteet tukevat perinteisesti eteenpäin pääsemistä nimetyssä tilanteessa tai umpikujassa, kun pitkän tähtäimen tavoitteita voi olla esimerkiksi itsensä kehittäminen tai hen-

kilöstön motivointi ja kehittäminen. Prosessin aikana tavoitteisiin palataan tai viitataan tarpeen mukaan. (Keskinen ym. 2005, 91.)

REALITY – Tässä osa-alueessa kartoitetaan olemassa olevaa osaamista, vahvuuksia sekä resursseja. Nykytilan kirkastamisen pohjalta on helpompi tarttua tarkentaviin kysymyksiin. Valmentaja auttaa löytämään vastauksia esimerkiksi siihen miten valmennettava on toiminut tähän mennessä kyseisessä tilanteessa tai mitä vahvuuksia ja kyvykkyyksiä valmennettava voisi hyödyntää enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 167.)

OPTIONS – Tässä vaiheessa prosessia tarkastellaan niitä mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, joita valmennettavalla on haasteidensa ratkaisemiseksi. Valmentaja auttaa valmennettavaa vertailemaan eri vaihtoehtojen etuja ja riskejä.

WILL / WRAP UP – Viimeisessä lohkossa käsitellään sitoutumista tavoitteeseen sekä tapaamisia seuraavaa toimintaa. Tarkoituksena on tehdä yhteenveto tapaamisista sekä palata tavoitteeseen. Mikä on siis seuraava toiminta valmennusten jälkeen, joilla valmennettava saavuttaa tavoitteensa.



Kuvio 3. GROW-prosessimalli

4.3.5 SMART-malli

SMART-mallin tarkoituksena on helpottaa tavoitteiden asettamista ja selkeyttää toimintasuunnitelmaa. Mallin mukaan tavoiteasetannan tulisi olla **S**aavutettavissa, **M**itattavissa olevaa, **A**ikaan sidonnaista, **R**ajattua sekä **T**ärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)

Toimintasuunnitelman sekä tavoitteiden tulisi olla saavutettavia, jotta niitä voidaan pitää realistisina. Niiden tulee olla myös huolella rajattuja jotta aiheesta ei ajauduta liian pitkälle. Aiheen tulee olla myös merkityksellinen ja tärkeä tekijälle itselleen. Näitä kolmea kohtaa käsitellessä vastaukset kysymyksiin ovat joko kyllä tai ei. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)

Mitattavuuden avulla työ saa osaltaan tarkoituksensa. Ennalta määritellyt mittarit helpottavat projektin onnistumisten arviointia. Aikaan sidonnaisuus pitää työn raiteillaan. Liian löyhä aikataulu ei motivoi työhön tarpeeksi ja liian tiukka aikataulu saatetaan toteuttaa hutiloiden. Tästä syystä nämäkin tulee määritellä tarkasti sekä perustellusti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 219.)

4.3.6 Pilari-malli

Pilari-mallin tavoitteena on keskittyä tulevaisuuden tavoitteisiin ratkaisukeskeisesti. Malli ohjaa keskustelun fokusta pysymään valmennettavassa henkilössä. Se sopii ensisijaisesti kahdenkeskeisiin keskusteluihin. Alla esitetyssä mallissa varsinainen valmennus tapahtuu nykyhetken ja tavoitteiden välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114.)

Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan projektia nykyhetken sekä tavoitteiden kautta ja määritellään ne. Tässä vaiheessa valmentajalla on merkittävä rooli, jotta fokus saadaan rajattua ja keskustelu pysyy raiteillaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 115.)

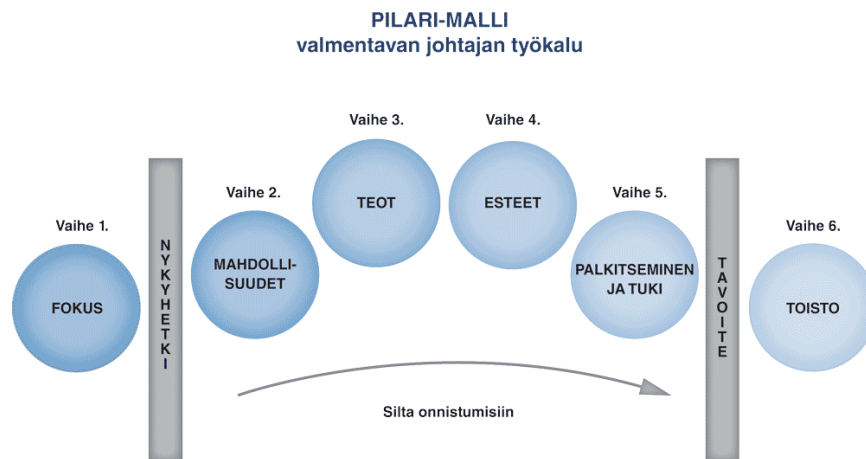
Toisessa vaiheessa mahdollisuuksia kartoittaessa valmentajan tulee antaa valmennettavan ideoida ja pohtia keinoja, joilla päämäärään päästään. Valmennettava aktivoituu ja valmentajan pääpaino pysyy kuuntelussa. Optimaalisessa tilanteessa valmennettavalle syntyy tässä vaiheessa tila, jossa erilaiset, jopa yllättävät mahdollisuudet voivat tuoda ”mahdollisuuksien maailma” –filiksen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 116.)

Seuraavaksi malli ohjaa toiminnan suunnitteluun ja nimenomaan konkreettisten toimenpiteiden määrittelyyn. Valmentaja ylläpitää keskustelun kulkua ja pitää huolen, että toiminnot ovat jaettu tarpeeksi pieniin ja hallittaviin osiin. Näiden tulee olla myös linjassa organisaation toimintatapojen kanssa.

Neljännessä vaiheessa suunnitelmaa keskustelu ohjataan mahdollisten esteiden tunnistamiseen sekä niiden ylitykseen. Valmentajan kanssa pyritään kartoittamaan myös sitä, kuinka olennaisessa osassa mahdolliset esteet ovat valmennettavan työssä. Valmentaja pitää myös huolen, ettei keskustelu johda selittelyyn esteiden ylittämässä.

Viidennessä vaiheessa nousee esille coachingin ydin. Valmentaja on paikalla valmennettavaa ja hänen tavoitteiden saavuttamista varten. Tuki ja onnistumisten mahdollistaminen kannustaa valmennettavaa projektissa. Tavoitteiden saavuttaminen on yksin paljon vaikeampaa kuin yhdessä. Tässä vaiheessa valmentaja pitää huolen myös siitä että palkitsemista ei unohdeta. Myönteinen palaute on olennainen osa onnistumisen tunnetta ja joskus yksilön pitää käsitellä aihetta myös itsekseen. Tällaisessa tilanteessa valmentaja voi ohjata pohdintaa esimerkiksi siihen miten valmennettava itse palkitsee itsensä onnistuessaan tai miten hän tuo sen ilmi muille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120.)

Viimeisessä vaiheessa prosessia kerrataan ja toistetaan. Prosessin aikana syntyneitä päätöksiä sekä keskusteluita käydään uudestaan läpi, jotta tietoisuus niiden merkityksestä nousee. Tämän tyyppinen toisto sitouttaa valmennettavaa entisestään projektiin sekä tavoitteisiinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 120–121.)



Kuvio 4. Pilari-malli (Ristikangas & Grünbaum 2014, 168).

4.4 Työkalujen ja menetelmien osoitetut hyödyt

Valmennustapaamisen rakenteen hyötyjä ja haittoja on käsitelty kirjallisuudessa suhteellisen vähän. Monissa teoksissa neuvotaan muodostamaan kattava valmennus tiettyjen rakenteiden pohjalta, vaikka varsinaista näyttöä hyödyistä tai haitoista on vähän.

Coachingia koskevista teoksista on sivuttu aihetta kuitenkin siten, että valmennuksen tuomia hyötyjä ja haittoja on vaikea mitata konkreettisen mittariston avulla. ”*Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures*” –artikkelissa Anthony M. Grant (2011) käsittelee ja tuo esiin joitakin tutkimuksia, joita aiheesta on tehty. Mielenkiintoista aiheesta on se, että työskentelytapana coaching kuitenkin tähtää tehokkuuteen ja oppimiseen, mutta coachingin omien prosessien tehokkuutta on tutkittu hyvin vähän.

Tapaamisten rakenteet ovat malleja, jotka toimivat taustalla tapaamisissa. Mallit ovat kehitetty valmentajan apuvälineiksi. Mallien on tarkoitus ohjata keskustelua ja pitää se niin kutsutusti oikeilla raiteilla. Joitakin näistä menetelmistä on esitelty edeltävässä kappaleessa 4.3 Coachingprosessi ja prosessin johtaminen.

Ajan myötä malleista on muodostunut erilaisia variaatioita, joiden suosio on vaihtelevaa. Artikkelissaan Grant esittelee myös käytetyimpiä variaatioita GROW-mallista. Hän kuitenkin huomauttaa joidenkin mallien olevan hyvin monimutkaisia ja liian yksityiskohtaisia. Hyvänä puolena vaiheiden määrässä mainitaan mahdollisten uusien näkökulmien löytäminen tapaamisten tueksi, etenkin vähemmän kokemusta keränneille valmentajille. Kritiikkiä monimutkaiset mallit saavat puolestaan siitä, että ne eivät tarjoa joustovaraa tapaamisten etenemiseen. Yksinkertaisten mallien käyttäjä pystyy elämään tapaamisen mukana paremmin, kun taustalla ei kulje tarkka porrastus etenemisestä. (Grant 2011, 121.)

Vuonna 2002 tehdystä tutkimuksesta kolmasosa vastaajista käytti GROW-mallia, toinen kolmasosa käyttää useampia malleja ja loput ryhmästä eivät osanneet nimetä heillä käytettyjä malleja ja prosesseja. Palmerin ja Whybrownin teettämän tutkimuksen mukaan vuosina 2006 ja 2007 vastaajista 53,2% käytti GROW-mallia. Vuonna 2008-2009 vastaavassa tutkimuksessa GROW-mallia käytti 40,6% vastaajista ja 9,4% vastaajista ilmoittivat käyttävänsä RE-GROW-mallia. (Grant 2011, 119.)

RE-GROW-mallissa edellisiin tapaamisiin palataan ja painetaan mieleen niissä käydyt asiat (review and evaluate). Näiden tutkimusten tulosten perusteella voidaan tehdä havainto, että tietyt mallit ovat valikoituneet suosituiksi. Se, miksi tietyt mallit valikoituvat suosikeiksi on vaikea perustella varmuudella. Syynä saattaa olla esimerkiksi mallin luonnollinen ja selkeä eteneminen. Myös mallin ollessa yksinkertaisempi, sen sisältö on helpompi ymmärtää ja näin ollen toteuttaa.

Riippumatta siitä, että tutkimuksia aiheeseen liittyen on tehty vähän, näkee Grant rakenteiden olemassaolon hyödyllisenä. Hän kuitenkin myöntää, ettei rakenteiden hyödyntäminen ole niin yksinkertaista kuin sen on ajateltu olevan. Valmennuksen rakenteen hyödyistä on toteutettu jonkin verran tutkimuksia, joiden näyttöjen perusteella nykyiset toimintamallit ovat osaltaan muokkautuneet. Hän näkee tällä tieteenalalla olevan paljon potentiaalia tutkimustyöhön ja sitä kautta mahdollisuutta herätellä uusia näkökulmia valmennuksen kulkuun. (Grant 2011, 125.)

5 WSP Finland Oy

Luku esittelee kohdeyrityksen ydintoiminnot. Luvussa esitellään myös yrityksen lähtökohdat coaching valmennukseen.

5.1 WSP Finland Oy

WSP Finland Oy on osa kansainvälistä WSP Groupia, joka tarjoaa asiakkailleen asiantuntija- ja suunnittelupalveluita esimerkiksi teollisuuden, infrastruktuurin, ympäristösuunnittelun sekä kaivostoiminnan aloilta. Yhtiö toimii 39 eri maassa työllistäen noin 34 000 työntekijää. Syyskuussa 2014 WSP Group kasvatti osuuttaan markkinoilla ja osti amerikkalaistaustaisen rakennusalan konsulttiyrityksen Parsons Brinckerhoffin kansainväliseltä infratoimijalta, Balfour Beattyta. (Walker & Stynes, 2014.)

Suomen yksiköt sijaitsevat Helsingissä, Oulussa, Tampereella sekä Jyväskylässä työllistäen tällä hetkellä noin 400 henkilöä. (WSP yrityksenä.) Suomessa WSP tarjoaa asiakkailleen suunnittelu-, konsultointi-, tutkimus-, ja muotoilupalveluita. Esimerkkinä palvelualueista ovat infrasuunnittelu, korjausrakentaminen, ohjelmistopalvelut sekä silta-suunnittelu ja siltojen ylläpitopalvelu. (Palvelualueemme 2016.)

WSP Finland Oy tarkensi strategiaansa vuoden 2013 alussa ja uuden strategian painopisteiksi valikoituivat esimerkiksi jatkuva uudistuminen, henkilöstön osaaminen sekä mahdollistava ja osallistava johtaminen. (Boustani 2013, 2.) Tämän strategisen linjauksen perusteella on syksyllä 2013 teetetty opinnäytetyö esimiesten johtamisosaamisesta.

5.2 Coaching WSP Finland Oy:ssä

WSP:llä tähdätään mahdollisimman luontevaan ja päivittäiseen esimiestyöhön ja sen tehokkuus halutaan nähdä arjessa. Coaching toimii siis sopivana väylänä esimiestyön toteuttamiseen. (Kulmala 2016.) Keväällä 2014 alkaneeseen valmennukseen osallistui WSP Finland Oy:n noin kymmenhenkinen johtoryhmä. Tätä seurasi syksyllä 2014 alkanut yksikönpäälliköiden valmennus. Yksiköiden päälliköitä oli syksyllä 2014 25 henkilöä ja heidän toimipaikkoinaan olivat Helsinki, Oulu, Tampere sekä Jyväskylä. (Kulmala 2016.)

Valmennus koostui ulkopuolisen valmentajan ohjaamista lähipäivistä sekä yksikönpäälliköiden keskenään järjestämistä vertaistapaamisista. Lähipäivien aikana pyrittiin ottamaan haltuun valmentajan opastuksella tarvittavat tiedot ja tavat toimia, jotta osaamisen voi viedä arkeen. Vertaistapaamiset ovat ryhmässä toteutettavia vertaiscoaching-tapaamisia. Niissä yksikönpäälliköt voivat hakea tukea toisiltaan ja saada itse coachausta muilta ryhmän jäseniltä. Vertaistapaamiset sovittiin järjestettävän aluksi valmentajan kanssa ja jatkossa yksikönpäälliköiden toimesta. (Kulmala 2016.)

Valmennuksen vaikutuksia, hyötyjä sekä tavoitteiden saavuttamista on mahdollista arvioida esimerkiksi 360 asteen arvioinnilla, henkilöstötutkimuksilla sekä valmennukseen osallistuneen henkilön haastattelulla ja itsearviointilla. Tässä tapauksessa päädyttiin tutkimaan vaikutuksia tämän opinnäytetyön haastatteluiden tulosten perusteella. (Kulmala 2016.)

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen vastaukset. Yksikönpäälliköille tehty haastattelu (liite 1) on jaettu teemoihin. Luvun alussa on yhteenveto haastattelun esikysymyksistä ja sen jälkeen vastaukset käsitellään teemoittain. Haastateltavien vastaukset esitellään työssä lyhenteinä H1, H2, H3, H4 ja H5. Tarkoituksena on pitää vastaukset anonyymeina.

6.1 Esikysymykset

Esikysymyksissä kartoitettiin haastateltavien työkokemusta. Työkokemusta WSP:llä oli kertynyt muutamasta vuodesta pitkään työuraan yrityksellä. Samoin esimiestyökokemusta haastateltavilla oli koko skaalalta muutamasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Pääasiassa esimiestyön työkokemus oli kertynyt nykyisessä yrityksessä. Osa vastaajista toi myös ilmi seikan, ettei heillä ole ennen valmennusta ollut varsinaista esimiestyökoulutusta.

Valmentava esimiestyö käsitteenä ei ollut haastateltaville tuttu ennen valmennusohjelmaa. Kaksi vastaajista kertoi etteivät tunteneet käsitettä lainkaan, kaksi tunsikin käsitteen huonosti ja yksi tunsikin käsitteen kohtalaisesti.

6.2 Valmentava esimiestyö

Mitä mielestäsi valmentava esimiestyö pitää sisällän?

Kaikki vastaajista painottivat keskustelun, kuuntelun ja vuorovaikutuksen merkitystä. H3 korosti myös kannustuksen merkitystä sekä sitä, että kukin tiimin jäsen tarvitsee yksilöllisen tavan toimia. Samat toimintatavat eivät sovi kaikille. H2 osasi määritellä valmentavan esimiestyön tarkasti: esimies hoitaa työn johtamisen ja valmentava osuus on se asenne tai tapa, jolla esimiestyötä toteutetaan.

H1 – *”Sitä että saa alaiset ymmärtämään oman vastuun ja etteivät ota asioita annettuna. Kokonaisuus syntyy arjen tilanteista ja pyritään eroon hierarkian tunteesta”*

H2 – *”Minusta esimiestyö on kuitenkin aina sitä työn johtamista jossain määrin asioiden hoitamista. Valmentava sitten kertoo siitä asenteesta tai suhtautumistavasta jolla sitten sitä lähetään viemään läpi sitä tehtävää. Kyse on myös näkökulmasta et siinä ei katso ta sillain perinteisen hierarkkisesti vaan ehkä vähän enemmän niinkun rinnalta tai ehkä jopa enemmän takaa.”*

H3 – *”Kannustusta, rohkaisua, asioitten yhdessä tekemistä. Löytää parhaan tavan jokaiselle mennä eteenpäin.”*

H4 – *”Asioista keskustelu monipuolisesti - on hyvä kuunnella ja tietysti myös se välillä näyttää suuntaa tai ylipäättään asettaa niitä tavoitteita mihin pyritään.”*

H5 – *”Paljon keskustelua ja sellasta kuuntelua sen itse työn kautta. Että sellanen mieli-kuva siitä jäi.”*

6.3 Valmennusohjelma – lähipäivät ja vertaistapaamiset

Mikä oli asenne valmennusta kohtaan ja muuttuiko se valmennuksen aikana tai sen jälkeen?

Vastaajat olivat pääasiassa kiinnostuneita valmennuksesta ja odottivat sitä. Vastaajista kaksi kuitenkin suhtautui itse valmennukseen varauksella. H2 esimerkiksi kertoi odottavansa valmennusta ilman kummempia odotuksia, mutta myöhemmin vastauksessaan hän kertoi, että itse aihe kiinnostaa häntä kuitenkin hyvin paljon. Myös H5 epäili aiempien valmennusten pinnallisuuden vuoksi tulevan valmennuksen hyötyjä. Vastaajien asenteet pysyivät joko ennallaan tai muuttuivat positiivisempaan suuntaan. Syynä muutokseen oli hyvinä koetut keskustelut ja muu valmennuksen tuoma kehitys.

H1 – *”Todella innostunut asenne ja kiinnostunut mitä tuleva pitää sisällään. Mielenkiinto on pysynyt yllä.”*

H2 – *”Odottava, ei enakkoon kauheen suuria vaatimuksia tai tarkkoja odotuksia - Täähän tuli ennen meille ennen tätä coachingia tää valmentavan esimiestyön perusajatus jossain tilaisuudessa ilmi ja ihastuin siihen kovasti - perusfilosofia sopii minusta just tähän meidän yksikköön.”*

H3 – *”Olin siis lähtökohtaisesti tosi kiinnostunut tosta – kiinnostus pysyi yllä.”*

H4 – *”Kyllä nämä musta aina ihan kannatettavia on ja asioita kannattaa jakaa. Asenne ei muuttunut.”*

H5 – *”No epäilevä. No ehkä sellaisista mitä oon aiemmin lukenut tällaisia esimiesvalmennukseen liittyviä asioita ni ne on ollut vähän sellasia ehkä pinnallisia ei niin käytännön läheisiä. Kyllä se ehkä siinä vähän just näiden keskusteluiden kautta muuttui positiivisemmaksi.”*

Lähipäivien hyödyt ja kehityskohteet sekä saiko valmennuksen lähipäivistä tarvittavat taidot viedäksesi toiminnan arkeen?

Yleinen tyytyväisyys lähipäiviin oli hyvä. Vastaajat, joilla on lyhyempi esimiestyökokeemus taustalla kertoivat saaneensa paljon oppeja työhön sekä päivittäiseen toimintaan. He kokivat muutenkin lähipäivät erittäin hyödyllisiksi. Pidemmän esimiesuran vastaajat eivät kokeneet valmennusta yhtä hyödylliseksi kuin lyhyemmän kokemuksen yksikön päälliköt, mutta analysoivat oppejaan syvällisemmin. Esimerkiksi H5 kuvaili oppien kehittävän vaihkeaisesti ja korosti lähipäivien keskittyneen tunnelman merkitystä. Vastaa-

jat kokivat myös saaneensa tarvittavat taidot toiminnan viemiseksi arkeen tiedostaen kuitenkin, ettei kaikkia oppeja välttämättä saa sovellettua. H2 mainitsi myös hyödyksi sen, että coaching –teeman lisäksi lähipäivien vetäjältä sai myös muita oppeja mitä hyödyntää arjessa. Kehityskohteiksi nousi käytännön esimerkit niin onnistuneista projekteista kuin toimialaa koskevista erityiskysymyksistä. Näitä alalle räätälöityjä teemoja haastateltavat toivoivat lisää lähipäiviin.

H1 – *”Lähipäivät oli kattavia ja niissä oli paljon sisältöä – oppi todella paljon – oppi ihan myös pelkkää esimiestyötä. Mielestäni sai tarvittavat tiedot ja taidot”*

H2 – *”Jotainhan niistä jäi mieleen, aika vähän tai pieni osuus joka siirtyy arjessa sitten ihan toimintaan, pystyy sitten poimimaan sellaiset jotka sopii itselleen. Lähipäivät oli hyviä – (Vetäjä) teki asiansa hyvin mukavasti ja pelkästään tämän varsinaisen substanssin lisäksi siitä saattaa saada jotain kun katsoo kuinka hän esiintyy, minkälaisilla välineillä hän esittää asioita.”*

H3 – *”Heti siinä valmennuksessa siellä lähipäivissä meidät haastettiin mukaan. Se oli hyvä että yhdessä tehtiin. Olisin itse ollut kiinnostunut enemmän kuulemaan jotain konkreettisia esimerkkejä onnistuneista tapauksista.”*

H4 – *”Joo kyllä mä sanoisin että sain taidot – mut eihän semmosta keskustelun lopputulosta ole aina niin hirveen helppo viedä sitten käytännön toimiin ja arkeen. Kyllä mä olen ihan ehdottomasti sitä mieltä että ilman muuta oli hyötyä! Ei mulla sellasia kehitysehdotuksia ole.”*

H5 – *”Ehkä vaivihkaisesti kehittyi ne taidot mut kyl siel oli ihan konkreettisia juttuja. (Lähipäivissä) painotettiin et nyt kaikki muut puhelin ja kontaktit pois ja kuunneltiin se muutama tunti vetäjää nii sitä käy miettimään keskittyneesti näitä juttuja. Ei arjessa tule mietittyä näitä asioita sillä tapaa – Jos (lähipäivät) olis jollain tavalla kustomoitu niihin sen toiminnan tai toimialan liittyviin erityiskysymyksiin.”*

Vertaistapaamisten hyödyt ja kehityskohteet sekä onko esimiehiä kannustettu tarpeeksi vertaistapaamisten jatkamiseen?

Vertaistapaamiset jakoivat vastaajien mielipiteitä. Toiset ovat kokeneet ne hyväksi sellaisenaan. H2 huomauttaa kuinka eri yksiköt tekevät kovin erilaisia asioita, mutta varsinaiset esimiestyön ongelmat ovat samankaltaisia. Hän myös huomioi sen, että kaikista tapaamisista nousseita havaintoja ei pysty ottamaan osaksi arkea. Myös H5 pitää tapaamisista sellaisenaan. Kumpikaan näistä vastaajista ei toivonut vetäjää vertaistapaamisiin. Toisaalta H1 on sitä mieltä että tapaamisissa vellotaan negatiivisuudessa ja

eteenpäin katsovaa sekä positiivista otetta kaivataan lisää. H3 ja H4 ovat samoilla linjoilla ja toivovat myös vetäjää tapaamisiin. Yleisesti tapaamiset ovat kuitenkin toivottuja ja niiden potentiaalinen hyöty nähdään selvästi. Yhtenäisenä huomiona mainittakoon vielä se, että vastaajat ovat huomanneet osallistujamäärän laskeneen merkittävästi ensimmäisiin tapaamisiin verrattuna. Myös ajankäytön nähdään olevan yksi haaste tapaamisten järjestämisessä. Neljä viidestä toivoi lisää kannustusta työnantajalta vertaistapaamisten järjestämiseen.

H1 – *”Nykyisellään herkästi mennään negatiivisuudessa vellomiseen, ennen oli enemmän eteenpäin katsova ote.”*

H2 – *”Minusta ne on hyviä nyt. Eihän niistä (tapaamisista) aina välttämättä saa semmosta juttua jonka just pystyy ottamaan käyttöön tai hyötymään suoraan mut kaiken kaikkiaan on selvästi positiivisen puolella. Ongelmat esimiestasolla on kyllä hyvin samankaltaisia. - Ei löydy sellasta ihmistä joka ottais vastuuta että ne jatkuis valmennuksen jälkeen täällä talon sisällä - Minusta se on kannustusta että niitä järjestetään. Väkimäärä joka osallistuu on pienentynyt.”*

H3 – *”Keskustelu saattaa olla liian yksityiskohtaisesti tiettyyn yksikköön tai sen työhön liittyvää. Kaikki ei pysty samaistuu siihen keskusteluun. Pitäis olla ehkä kuitenkin joku ulkopuolinen vetäjä. – Ei oikeestaan kannustettu tarpeeksi, meil on edelleen ihmisiä joilla on tosi negatiivinen asenne - se nythän se on vaan kutsu kalenterissa siihen tapaamiseen.”*

H4 – *”Hiukan hämmentää ku ei oo sitä vetäjää, mukavia on myös sellaset koulutukset joissa vetäjä kommentoi väliin - Se vähän voi olla sellasta että aiheet on sitten aika laveita eikä ehkä ihan niin tiiviissä paketissa. - Nyt se (tapaamiset) on ruvennut hyytymään koska se tuntuu niin sanotusti jäävän muiden töiden jalkoihin. - Ehkä se tota kannustusta sit vaatis vähän enemmän.”*

H5 – *”Hyviä sellaisenaan. Ehkä vois kannustaa enemmän osallistumaan. Ei tunnu siltä että tarttis vetäjää, siinä on tietty hyvä että ne on sellasia että ollaan keskenään.”*

6.4 Minä valmentajana

Miten kehität itseäsi valmentajana tällä hetkellä ja mitä valmentavan esimiestyön taitoja haluaisit kehittää lisää?

Haastateltavat mainitsivat kehittävänsä muun muassa seuraavia taitojaan: reflektointia, teoriapohjaa, haastamista ja sparraamista sekä osaamisen ammentamista tiimin sisäl-

tä. H3 ei osannut suoraan nimetä kehittämisen kohdetta, mutta korosti positiivisen asenteen merkitystä. H5 kertoi ettei ajanpuutteen vuoksi kerkeä kehittämään valmentajan taitojaan.

Neljällä viidestä vastaajista oli selkeä visio siitä, mitä valmentavan esimiestyön taitoja he haluaisivat kehittää. H1 ja H5 nostivat esille psykologian merkityksen. H2 ja H4 mainitsivat työryhmän innostamisen yhtenä kohteena. H4 myös luetteli ajankäytön sekä motivoinnin kehittämisen kohteikseen. H3 ei osannut suoraan nimetä kehityskohdetta, mutta vastauksen perusteella selkeä kiinnostus itsensä kehittämiseen on havaittavissa. Merkittävimpänä puutteellisena resurssina itsensä kehittämiseen haastateltavat mainitsivat ajan puutteen.

H1 – *”Pyrin refleктоimaan viikoittain, tähän kannustettiin valmennuksessa. Luen alan kirjallisuutta, psykologiaa ja positiivista psykologiaa, ja verkostoista esim. esille tulleet artikkelit - Avoimien kysymysten esittämistä lisää, kuitenkin se on vaikeaa. Haluan oppia olettaa vähemmän ja antaa muiden kertoa enemmän.”*

H2 – *”Ehkä sellaista haastamista ja sparraamista kehitän. Pitäisi tähdätä enemmän siihen amerikkalaiseen tyyliin, että pystyisi markkinoimaan itseään ehkä niitten vahvuuksien kautta. Et rohkeemmin porukka esiin ja ulos tonne asiakkaiden pariin. Tää on semmonen mitä pitäisi pystyä paremmin tekemään.”*

H3 – *”Mä muistutan itteeni positiivisesta asenteesta jatkuvasti. Tiedän että on varmasti opittavaa mut en osaa niitä sillä tavalla määrittää mitä se voi olla. On paljon sellasii tietoja ja taitoja mitä on olemassa mistä olis kiinnostava kuulla.”*

H4 – *”Haluan kannustaa nuorempia (tiimin jäseniä) itse ottamaan tämmöstä esimiestyön roolia vähitellen. Toisaalta opin siitä itsekin kun seuraan nuorten työtapoja että minkälaisia asioita he korostaa. Ihmisten innostaminen ja motivointi on sellanen osa-alue mitä haluaisin kehittää. Kun menee aikaa omiin projekteihin ja pitäisi olla myös valmentajana muille, että ajankäytön kehittämistä.”*

H5 – *”En mitenkään. No yritän löytää aikaa näille keskusteluille.. se on aina tiukassa. Psykologiaa. Auttaisi ymmärtämään.”*

6.5 Valmentava esimiestyö arjessa

Miten toteutat valmentavaa esimiestyötä arjessa ja millainen vaikutus valmennuksella on ollut esimiestyöhön?

Haastateltavat painottivat keskustelun, kuuntelun sekä ylipäättänsä läsnäolon merkitystä toteuttamisen keinona. Kaikki kertoivat myös pitävänsä kehityskeskusteluita. Merkittävänä huomiona H2 ja H5 painottivat kehityskeskusteluiden vapaamuotoisuutta. Haastateltavat nostivat esille myös motivoinnin merkittävänä tekijänä. Valmentavan esimiestyön malleja haastateltavat pitivät turhan kankeina tai kaukaisina. Kuitenkin H3 palasi asiaan myöhemmin ja kertoi tarkistaneensa GROW -mallin sisällön ja huomasi toteuttavansa keskustelut sen mukaisesti.

Haastateltavista H1, H2 ja H3 mainitsivat keskustelevan sekä kyselevän ilmapiirin vaikuttaneen tiimin jäsenten aktiivisuuteen. Esimerkiksi H3 kertoi korostaneensa tiimilleen omaa vastuunottoa. Tämän seurauksena hän mainitsi kalenterinsa olevan väljempi. H4 ei osannut nimetä tarkasti seurauksia, mutta uskoo keskusteluiden helpottavan esimiestyön eri tilanteita. H5 puolestaan nosti vaikutuksista esille sen, että kuuntelee ja kyselee nyt tietoisemmin.

H1 – ”Toteuttaa läsnäololla ja sillä, että aina voi tulla juttelemaan tai kyselemään. Metodeina esiin nousi pääällimmäisenä kuuntelu, kyseleminen, motivointi arjessa. Vähitellen olen oppinut, että tulee esitettyä lähinnä kysymyksiä tiimin jäsenille keskusteluissa. Oon huomannut ettei enää tulla kysymään sellasia ”turhia asioita”, joten toisaalta tiimin omatoimisuus on noussut.”

H2 – ”Se että on läsnä ja kuuntelee on äärimmäisen tärkeitä. Myös vapaamuotoisempia kehityskeskusteluja olen pitänyt. Ne on ollut hyviä, ei mennä lomakkeen mukaan vaan mitä on mielessä ja tärkeitä tällä hetkellä. Valmennuksen jälkeen olen entistä tuskallisemmin tietoinen mitä kaikkea olisi hyvä tehdä mutta jota ei arjessa pysty tekemään. Meillä on myös nostettu enemmän esille näitä apulaisyksikönpäälliköitä, se on vaikuttanut organisointiin positiivisesti.”

H3 – ”En yhtään muista mitä nää mallit oli, en muista sisältöjä. Kuuntelu, kysely, kehityskeskustelu, palaute, motivointi, niitä teen jatkuvasti. Ajankäyttö oli ihan hirveen iso ongelma sillon kun meillä oli se valmennus. Oon korostanu kaikille omaa vastuunottoa ja toisaalta antanut aika vapaita käsiä viedä omia asioita eteenpäin. Tästä on seurannut, että mulla ei ole kalenteri täynnä kokouksia ja muuta.”

H4 – *”Olennaisesti kuuntelu ja kysely, et sellanen läsnäolon korostaminen. Et luulen et vähemmälle on jäänyt nää erilaiset mallit – Kyllä oon sitä mieltä että on ollut vaikutusta työhön, en kyllä osaa antaa hirveen hyviä esimerkkejä. Ehkä on helpompi ollut analysoida niiden keskusteluiden kautta erilaisia esimiestyön tilanteita.”*

H5 – *”Ehkä tän coachingin myötä yritän ensinäkin kuunnella ja motivoida, painottaa niitä. Tämmöstä muodollista kehityskeskustelua ni sitä taas vähemmän. Se tuli niiden vertaiskeskusteluiden myötä et tavallaan sen (kehityskeskustelun) pitäis olla jatkuvaa - Tietoisesti oon keskittynyt siihen kuunteluun ja motivointiin. Se on varmaan sellainen käytännön vaikutus ollut.”*

6.6 Viestintä ja vuorovaikutus työpaikalla

Oletko viestinyt valmennuksesta tiimisi jäsenille? Miten?

Kaikki esimiehet ilmoittivat tiimilleen valmennuksesta tiimin omassa kokouksessa. H1 ja H3 nostivat haastattelussa esille viestinnän merkityksen. H3 myös mainitsi että aihe on palannut mieleen haastattelun myötä.

H1 – *”kerroin viikkopalavereissa ensimmäisen valmennuksen jälkeen, että oon ollut valmennuksessa. Lopuista valmennuspäivistä viestin aktiivisesti myös myöhemmissä viikkopalavereissa.”*

H2 – *”Viikkopalavereissa ollut puhetta siinä vaiheessa kun on alkanut.”*

H3 – *”Joo! Tää viestintä on aina semmonen mihin pitäis panostaa tosi paljon - Tää oli-kin hyvä tää sun haastattelu siihen että mä tulin miettineeks näitä asioita. - Yksikkökouksissa oon kertonut että osallistun siihen.”*

H4 - *”Oli puhetta tiimipalaverissa.”*

H5 – *”Joo, mutta en mitenkään painokkaasti. Tiimipalaverissa.”*

Onko valmennuksella ollut vaikutusta vuorovaikutukseen työpaikalla?

Haastateltavat uskoivat valmennuksella olleen positiivista vaikutusta vuorovaikutukseen tiimin kanssa. Erityisesti kuunteluun ja kysymysten asetantaan haastateltavat kokevat tuoneen positiivista vaikutusta. H3 kokee valmennuksen tuoneen helpotusta vaikeiden keskusteluiden käyntiin. H4 nostaa esille huomion siitä, että vuorovaikutukseen vaikuttaa myös esimiehen kokemusvuodet.

H1 – *”Kysyminen ja kuuntelu tuntu alkuun vaikeata, tuntui että tilanne on muillekin uusi. Uudenlainen kohtaaminen siis kaikille. Myöhemmin tullut paljon hyvää palautetta.”*

H2 – *”Valmennuksella oli minusta suuri vaikutus siihen. Siellä opetettiin että miten kysytään asioita eli on tietyt tavat joilla kysytään rakentavasti ja osa kysymyksistä joilla kysytään syyllistävästi. Siihen ainakin yrittänyt keskittyä että miten tavallaan että piste-tään myös se vastapuoli miettimään.”*

H3 – *”On ollu kyllä nimenomaan siihen kysymiseen ja niitten oikeitten kysymysten aset-tamiseen, sitähän me harjoteltiin. kaikista vaikeistakin asioista pitää vaan heti järjestää se keskustelu ja kääntää ensin omassa mielessä se asia ratkaisukeskeiseksi.”*

H4 – *”Uskon että tuon (vuorovaikutuksen) merkitys on muistunut mieleen vielä parem-min kuin ehkä aikasemmin olikaan. Just toi kuuntelun korostuminen ja mikä ettei kysy-minenkin - molemmat on lisääntynyt.. No ehkä sillä valmennuksellakin on merkitystä. Tai siis myös esimiestyövuosilla on merkitystä.”*

H5 – *”On ollut siihen kuunteluun ja motivointiinkin ihan palautteen perusteella. Ehkä sitä vähän enemmän tulee juteltua kun sitä tietoisesti on miettinyt. Tai löytää sen ajan..”*

Onko valmennuksella ollut vaikutusta esimies-alaissuhteisiin?

Haastateltavat ovat kokeneet valmennuksen vaikuttaneen positiivisesti esimies-alaissuhteisiin. Moni kertoi haastattelussa työnantajan järjestämistä ”Miten meillä menee” –kyselyistä, joissa kartoitetaan esimerkiksi esimiehen suoritusta. H1, H3 ja H5 kertoivat saaneensa kyselyissä positiivista palautetta. Esimiehet eivät kuitenkaan osanneet määritellä kuinka paljon itse valmennuksella on ollut merkitystä kyselyissä ja kuinka paljon muilla muuttujilla on ollut osuutta.

H1 – *”Esimies-alaissuhde on kehittynyt selkeästi positiiviseen suuntaan. Aluksi koko tilanne hämmentää mutta olen saanut hyvää palautetta että voi aina tulla juttelemaan ja kyselemään.”*

H2 – *”Kyllä se varmaan on vaikuttanut. Hoidan hallinnolliset rutiinit pois ja ihmiset voi-vat tehdä omia juttuja. Ja nimenomaan olla tällanen coaching-tapainen henkilö kuin sitten autoritäärinen johtaja joka kertoo mitä tehdään. Toki en ollut sellainen ennenkään mutta tämä minusta toi sitä entistä enemmän esiin että tavallaan kuinka ihmisiä ohjata - Toivon tietysti hartaasti ett sillä olisi ollut vaikutusta.”*

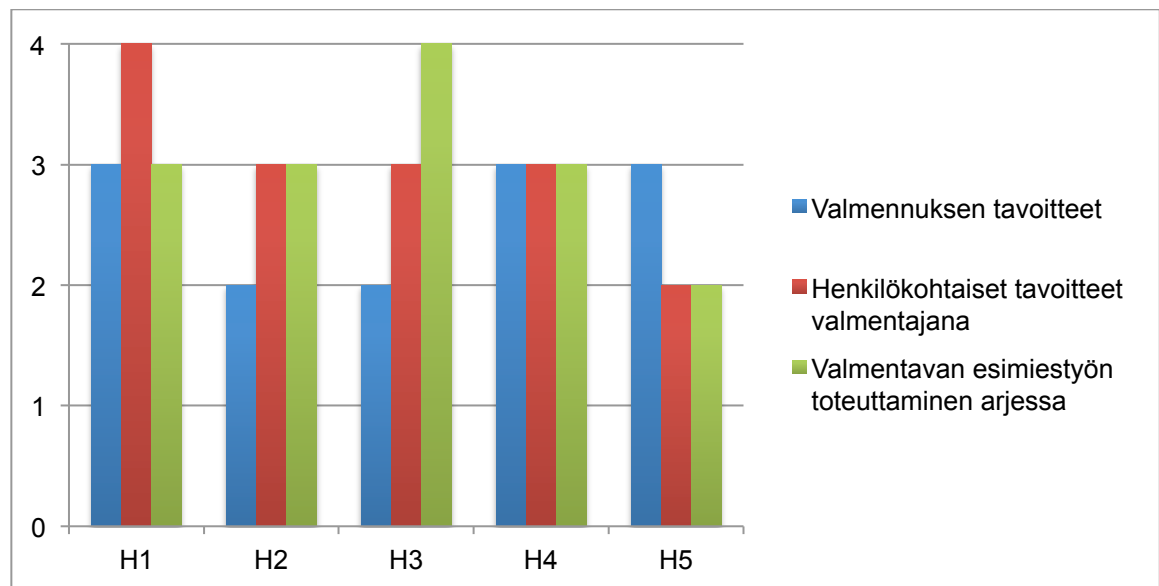
H3 – *”Olen saanut kyllä tosi hyvää palautetta, valmennus on osaltaan ihan varmasti vaikuttanut siihen.”*

H4 – *”Kyllä, vaikutusta nimenomaan positiivisella tavalla.”*

H5 – ”On noussut palaute hyvään suuntaan. Hieman positiiviseen suuntaan. Ei ole ollut haitaksi.”

6.7 Tavoitteiden saavuttaminen

Kuvio 5 esittelee tavoitteiden täyttymisen kunkin haastateltavan oman arvion perusteella. Y-akselin arvot ovat seuraavat: 1 huono, 2 kohtalainen, 3 hyvä ja 4 erinomainen.



Kuvio 5. Tavoitteiden saavuttaminen

Haastateltavat kokivat saavuttaneensa valmennuksen osalta tavoitteet kohtalaisesti tai hyvin. Kaksi haastateltavista kertoivat ettei osa valmennuksen asetetuista tavoitteista ole täyttyneet laisinkaan. Syyksi tähän he arvioivat, ettei asetettujen tavoitteiden toteuttaminen toiminut arjessa esimerkiksi kiireen vuoksi. Myös jotkin tavoitteista oli vaikea toteuttaa omassa yksikössä joko työn luonteen tai tiimin toimintatapojen vuoksi. Toisaalta he mainitsivat osan valmennuksen tavoitteista onnistuneen todella hyvin. Tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa vaikutti valmennuksen osalta se, että valmennuksen lähipäivistä on haastatteluun mennessä kulunut aikaa. Keskiarvo onnistumisesta valmennuksen tavoitteiden saavuttamisessa on 2,6.

Haastateltavista kolme kokivat saavuttaneensa henkilökohtaiset tavoitteet valmentajana hyvin. Yksi koki onnistuneen erinomaisesti ja yksi kohtalaisesti. Haastateltavat eivät avanneet vastauksiaan tässä kohtaa kovinkaan paljoa. Syynä heikommille arvosanoille

(hyvä ja kohtalainen) nähtiin ajanpuute tai itsekriittisyys onnistumisten arvioinnissa. Keskiarvo henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiselle valmentajana on 3,0.

Valmentavan esimiestyön toteuttaminen arjessa nähtiin onnistuneen keskiarvolla 3,0 eli hyvin. Kolme haastateltavista kokivat vieneensä toiminnan arkeen hyvin, yksi erinomaisesti ja yksi kohtalaisesti. Esimerkiksi H4 perusteli vastaustaan sillä kuinka paljon hyvää keskustelevalta ilmapiiriltä on antanut. Haastateltava myönsi kehittymisen kohteita olevan kuitenkin vielä paljon.

7 Tutkimuksen validiteetti ja reabilliteetti

Joppe (2000, teoksessa Golafshani 2003, 599) kuvaa validiteettia kvantitatiivisessa tutkimuksessa seuraavasti: Validiteetti määrittelee sen, mittaako tutkimus varsinaisesti sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata, ja kuinka totuudenmukaisia tulokset ovat. (Golafshani 2003, 599.) Tämän voidaan katsoa olevan yleisesti ymmärretty määritelmä validiteetille. Validiteetti vastaa siis siihen, onko tutkimus pätevä.

Artikkelissa *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research* Golafshani (2003, 602.) mainitsee validiteetin olevan laadullisen tutkimuksen tutkijoiden mukaan kiistelty käsite. Kuitenkin varmistuskontrollille nähdään tutkijoiden keskuudessa tarvetta. Laadullisen tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa tutkijan oma näkökulma. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan ole lähes koskaan täysin objektiivinen, sillä tutkijalla on aiheesta tai tuloksesta ennako-olettamia.

Tämän työn tutkimusongelma on esitetty kysymyksen muodossa: Miten valmennusohjelmaan osallistuneet esimiehet kokevat valmennusohjelman hyödyt, kehityskohteet ja vaikutukset? Tutkimuksessa käytetty haastattelupohja on muodostettu teemoittain tutkittavista aiheista. Haastattelussa esitetään selkeät kysymykset valmennusohjelman hyödyistä sekä haitoista. Hyötyjä ja kehityskohteita kysytään myös erikseen valmennusohjelman kahdesta eri osa-alueesta, lähipäivistä sekä vertaistapaamisista, jotta saadaan täsmennettyjä vastauksia. Haastattelupohjassa on esitetty suoria sekä epäsuoria kysymyksiä valmennuksen vaikutuksista. Vaikutuksia mitataan esimiesten omien kokemusten kautta. Haastattelupohjaa varten on tutustuttu aiheen teoriapohjaan, jotta kysymykset olisivat kohdennettuja ja vastaisivat siihen mitä on ollut tarkoitus tutkia.

Reabiliteettia käytetään tutkimuksen arvioimiseen siitä näkökulmasta kuinka luotettava tutkimusta pidetään. Tutkimuksen tulosten tulee olla jatkuvasti yhdenmukaisia sekä myöhemmin toistettavissa. (Golafshani 2003, 601.) Hyvällä rehabiliteetilla siis rajataan tutkimuksesta sattuman mahdollisuus pois. Yksi edellytys tälle on, että esimerkiksi kysymysten asettelu on ymmärrettävissä helposti.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatellen viittä yksikönpäällikköä. Osuus yksikön päälliköistä on suhteellisen pieni, joten se saattaa heikentää työn rehabiliteettia. Haastatteluiden vastaukset alkoivat toistaa toisiaan neljännen haastattelun jälkeen. Tutkimuksen luotettavuutta päätettiin nostaa tekemällä viides haastattelu, jotta nähdään toistuuko esille nousseet teemat. Vastauksissa nousi kuitenkin eroavuuksia koetuista hyödyistä ja haitoista, joten tutkimusta ei voi pitää täysin luotettavana. Vastusten eroavuuksista johtuen tutkimuksen ei siis uskota olevan toistettavissa täysin samoin tuloksin. Yhdenmukaisuutta saattaisi ilmetä vastaavassa tutkimuksessa, mutta samat vastaukset tuskin toistuvat. Yksi syy edellä mainittuun on se, että tutkimuskohteenä on yksilöiden kokemat henkilökohtaiset kokemukset. Opinnäytetyön johtopäätöksissä on nostettu esiin eroavuudet vastauksissa.

8 Lopuksi

Luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksen ja näiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset sekä mahdollinen jatkotutkimuksen tarve. Luvun lopussa on prosessin arviointi.

8.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Kohdeyrityksen tavoitteena oli tuoda toimintaan valmentavan esimiestyön piirteitä esimiesten arjen helpottamiseksi. Yksikönpäälliköt toteuttavat omia projektejaan ja samalla hoitavat esimiehen tehtäviään. Yrityksessä nähtiin, että valmentava esimiestyö olisi tehokas tapa helpottaa arkea ja toteuttaa esimiestyötä. Valmentavaa esimiestyötä lähestyttiin coaching –valmennuksen kautta.

Luvussa 2.3 Termistön eroja esitellään suomenkielessä käytettyjen alan termien eroja. Luvussa esitetyn pohdinnan perusteella tuntuu ettei alan kirjallisuus ole täysin yksimielistä sen suhteen, milloin termi on coaching ja milloin valmentava esimiestyö. Puheessa raja tuntuu kulkevan siinä, kuinka suuresta kokonaisuudesta on kyse. Teokset mukai-

levat toki toisiaan termistön avaamisessa, mutta selkeää jakoa ei tunnu löytyvän. Valmentava esimiestyö nähdään kuitenkin muodostuvan kolmesta komponentista: asioiden johtamisesta, ihmisten johtamisesta ja tavasta joilla ihmisiä johdetaan eli coachingista. Coachingissa esimies ohjaa valmennettavaa tai tiimensä jäsentä oivaltamaan ja löytämään ratkaisuja ongelmatilanteisiin itse. Ongelmia lähestytään esimerkiksi keskustelun, kyselyn ja kuuntelun kautta.

Haastateltavat osasivat luetella pintapuoleisesti valmentavan esimiestyön osa-alueita. Toimintoja joilla he sitä toteuttavat olivat muun muassa keskustelu, kuuntelu, haastaminen ja läsnäolo. Haastateltavista vain yksi osasi kuvailla valmentavan esimiestyön muodostuvan useammasta komponentista: työn johtamisesta ja tavasta toteuttaa esimiestyötä. Vaikka osaaminen on hyvällä tai kohtalaisella tasolla, sitä tulisi kuitenkin kehittää lisää. Haastateltavista yksi kertoi kehittävästä osaamisestaan aktiivisesti muun muassa kirjallisuuden kautta. Loput haastateltavista myönsivät kehittävänsä taitojaan turhan vähän, jos laisinkaan. Coachingissa tärkeänä lähtökohtana sen onnistumiselle on itsensä johtaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen perusteella haastateltavat eivät kehitä taitojaan kovinkaan paljoa. Yhtenä merkittävänä syynä tähän nähdään ajan puute muun työn lomassa. Vastausten perusteella kiinnostusta itsensä kehittämiseen kuitenkin olisi.

Asenne valmennusta kohtaan oli pääosin positiivinen. Kaksi haastateltavista olivat todella kiinnostuneita sekä innostuneita. Toiset kaksi olivat odottaneet haastattelua mielenkiinnolla, kuitenkin positiivisin mielin. Yksi haastateltavista myönsi olevan epäileväinen valmennusta kohtaan, johtuen aiemmista vastaavista valmennuksista. Asenteet pysyivät samoina tai vahvistuivat positiivisempaan suuntaan valmennuksen aikana ja lopuksi.

Valmennuksen lähipäiviä keuhuttiin ja niiden hyöty nähtiin etenkin siinä kuinka ammattitaitoisena haastateltavat pitivät valmennuksen vetäjää. Valmennusohjelman lähipäivien arvioinnissa nousi mielenkiintoinen seikka siinä miten pidemmän esimiestyöuran osajat kuvailivat lähipäiviä ja niiden hyötyjä. Kahdella yksikönpäälliköistä työura esimiehen tehtävissä oli lyhyempi ja heidän vastauksissaan näkyi kova kiinnostus ja innostus aiheesta ja koulutusta kohtaan. Heillä ei ollut pohjalla aiempia esimiestyön koulutuksia, joka voi olla syynä siihen, että he saivat valmennuksesta suhteessa enemmän irti kuin pidemmän esimiestyöuran esimiehet.

Pidemmän esimiestyöuran tehneet haastateltavat analysoivat lähipäivien oppeja syvällisemmin. He kokivat etteivät saaneet lähipäivistä kovin paljoa arkeen vietäviä toimintoja. Toisaalta he osasivat nimetä valmennuksen hyviä puolia itse aiheisällön ulkopuolelta. Näistä esimerkkeinä nousivat lähipäivien keskittyneisyys aiheeseen, muiden toiminnan häiriötekijöiden poissulkeminen sekä valmennuksen vetäjän vaikuttamisen ja esiintymisen taidot. Nämä eivät siis olleet varsinaisen teorian sisällä, mutta kuitenkin merkittäviä huomioita valmennuksen hyödyistä. Tämä huomio haastatteluista nousi merkittävänä esille.

Pidemmän esimiestyöuran tehneet esimiehet joutuvatkin nähdä enemmän vaivaa saadaakseen valmennuksista uutta itselleen. Carlsson ja Forssell korostavat valmentajan vallitseva mielentilan merkitystä valmentajan toiminnassa. Mielentilan ollessa avoin esimerkiksi kuuntelulle ja yhteyden muodostamiselle, on valmentajalla paremmat mahdollisuudet onnistua työssään. Mikäli sopivaa tunnetilaa ei löydy, voi valmennus jäädä pinnalliseksi. (Carlsson & Forssell 2012, 75-76.) Valmentaessaan alaisiaan esimiesten pitäisi siis pyrkiä avaamaan mielensä uudelle tiedostaen tämän. Tämä sopii myös coaching –valmennukseen ja siihen kuinka esimiehet suhtautuvat siihen. Pääasiassa lähipäivät miellettiin kuitenkin toimiviksi. Kaksi haastateltavista pitivät lähipäivistä juuri sellaisenaan ja yksi toivoi lisää toiminnallisuutta. Loput kaksi toivoivat kustomoidumpaa valmennusta juuri yrityksen alalle.

Vertaistapaamiset jakoivat haastateltavien mielipiteitä, mutta niistä nousi myös tutkimuksen merkittävimpiä kehityskohteita esiin. Kaksi haastateltavista pitivät tapaamisista sellaisenaan. Loput toivoivat tapaamisille vetäjää. Haastateltavien mukaan nykyisellään tapaamisten keskustelut versoilevat turhan paljon, eivätkä varsinaisesti johda mihinkään.

Esimiehet toivoivat myös työnantajalta enemmän kannustusta tapaamisten järjestämiseen. Haastateltavat mainitsivat vertaistapaamisten osallistujamäärän laskeneen merkittävästi ensimmäisistä tapaamisista. Kiire muissa tehtävissä tuntuu ajavan ajoittain vertaistapaamisten edelle. Kommenttien perusteella aika tuntuu olevan rajoittava resurssi. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan pystynyt erottelamaan johtuuko ajan puute esimiesten ajanhallintataidoista vai muiden töiden määrästä. Yksi haastateltavista pohti olisiko osallistujamäärä suurempi, jos niistä tehtäisiin pakollisempia tai paikalla olisi vetäjä. Olisiko tapaamisista vaikeampi kieltäytyä jos paikalla olisi vetäjä, joka olisi läsnä esimiesten kehitystä varten?

Ensimmäisissä vertaistapaamisissa valmennusohjelman vetäjä oli mukana ohjaamassa tapaamisia ja niissä syntynyttä keskustelua. Ulkopuolisen henkilön on helpompi pitää keskustelut raiteillaan. Hänen tehtävänsä on keskittyä tapaamisen kulkuun, toisinkuin esimiesten. Nykyisissä tapaamisissa joku esimiehistä ottaa osaltaan vetäjän roolia, jolloin ei itse pysty keskittymään niin tapaamisen varsinaiseen tarkoitukseen. Yksi haastateltavista ei toivonut vetäjää laisinkaan. Ulkopuolinen henkilö saattaa rajoittaa keskustelua, mikäli luottamuksen ilmapiiriä ei ole saavutettu.

Ristikangas ja Grūnbaum mainitsevat valmentajan olevan itse tärkein työvälineensä yksilön valmentamisessa ja tiimin johtamisessa. Oman asenteen ja kehittymisen halun nähdään olevan tekniikoita ja työkaluja tärkeämpää. (Ristikangas & Grūnbaum 2014, 130.) Itsensä johtamisen tärkeys nousee valmentajalla esille haastavissa tilanteissa. Haastateltavat mainitsivat kehittävänsä joitain valmentavan esimiestyön taitojaan. Neljällä viidestä oli myös selkeä visio siitä mitä taitojaan haluaisivat kehittää. Esimiehet vaikuttavat ymmärtäneensä itsensä kehittämisen merkityksen. Haasteena heillä on visioiden toteuttaminen. Itsensä johtamisen taidot auttavat esimiestä suuntaamaan energiaa niin että se palvelee tavoitetilaa. Muun muassa tahdonvoiman nähdään olevan taitona kehityksen moottori. Sen avulla tavoitetila on helpompi saavuttaa. (Ristikangas & Grūnbaum 2014, 130.)

Haastateltavien arvioidessa itseään valmentajana kehityksen esteeksi nähtiin taas ajanpuute. Niin kuin työssä mainittiin jo aiemmin, niin haastattelussa ei otettu huomioon ajankäytön näkökulmaa. Onko siis kyse siitä, että esimiehillä on projekteja ja ”muuta työtä” niin paljon ettei esimiestyötä kerkeä toteuttamaan? Tai tarvitsevatko esimiehet lisää koulutusta ajanhallinnan toteuttamiseen?

Tämän perusteella olisi otollista kartoittaa esimiesten itsensä kehittämisen halua. Helpottaisiko tilannetta esimerkiksi se, että työajasta varattaisiin kuukausittain muutama tunti itsensä kehittämiseen. Kehittämisen kohteiden tulisi tosin olla etukäteen sovittuja tai kehitystä tulisi seurata jollain tapaa, ettei käytetyn ajan katsota menneen hukkaan. Seurannan voisi toteuttaa esimerkiksi vertaistapaamisissa keskustelun muodossa. Myös esimiesten koulutusmahdollisuuksien lisäämisellä olisi oletettavasti merkitystä esimiesosaamiseen. Tämä palvelisi etenkin uudempia esimiehiä. Kaksi haastateltavista esimiehistä tunsivat saaneensa liian vähän esimieskoulutusta.

Haastateltavat toteuttivat valmentavaa esimiestyötä arjessa pääasiassa kuuntelun, keskustelun, motivoinnin ja läsnäolon kautta. Nämä ovat valmentavan esimiestyön työkaluja, joita oikein käyttämällä esimies pyrkii luomaan luottamuksellisen suhteen keskustelijoiden välille. Tietoinen keskittyminen keskusteluihin osoittaa valmennettavalle esimiehen olevan vilpittömästi kiinnostunut keskustelusta. Haastateltavat arvioivat onnistuneensa osa-alueella hyvin. Perusteina onnistumisille oli esimerkiksi tiimin jäsenten aktiivisuuden sekä vastuunoton nouseminen.

Haastateltavat pitivät valmentavan esimiestyön malleja turhan kankeina ja kaukaisina. Kukaan haastateltavista ei kertonut käyttävänsä malleja keskustelun apuna. Yksi haastateltavista tosin tarkisti myöhemmin GROW-mallin sisällön ja huomasi toteuttavansa keskustelut sen mukaisesti. Vaikka kaikkia keskusteluita ei kävisikään tämän tyyppisten mallien kautta, olisi niihin hyvä palata ajoittain. Mallien rakenteiden läpikäynti palauttaa mieleen coachingin peruseräiteitä: tavoiteasetantaa, ongelmien ratkomista, kehittymistä sekä reflektointia.

Kaikki esimiehet olivat viestineen tiimilleen valmennuksesta ennen sen alkua. Tämän tyyppinen avoin ja läpinäkyvä toiminta luo hyvää pohjaa luottamuksen kasvattamiselle. Haastateltavat kokivat valmennuksen vaikuttaneen esimies-alaisuuteisiin positiivisesti. Valmennuksen osuutta positiiviseen palautteeseen ei kuitenkaan osattu määrittellä tarkasti. Kolme haastateltavista kertoi saaneensa positiivista palautetta työnantajan teettämässä kyselyissä, joissa kartoitetaan esimiehen suoritusta.

Palautteesta ohjaa osaltaan yksilön kehittymistä. Ilman palautetta omia onnistumisia tai kehittymisen kohteita on vaikea nähdä. Esimiehien onnistumiseen ja toimintaan kohdistettu kysely toisi vastauksia siihen kuinka paljon ja millaista vaikutusta valmennuksella on ollut. Toki tarkemminkin kohdistettu kysely ei välttämättä myöskään poissulje muita mahdollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiesten arviointiin.

Pääasiassa haastateltavat kokivat saavuttaneensa valmentavan esimiestyön tavoitteet hyvin tai kohtalaisesti. Oman toiminnan arviointi on tärkeää henkilökohtaisen kehityksen kannalta. Reflektoinnin kautta henkilö pysähtyy tarkastelemaan toimintaansa eri näkökulmista. Turhan itsekriittisessä tarkastelutavassa henkilö estyy näkemästä omia onnistumisiaan ja keskittyy lähinnä kehittämistä kaipaaviin. Toisaalta kriittisyyttä pitää osata käyttää tarkastelussa, jotta itseään osaisi arvioida mahdollisimman objektiivisesti.

Kokonaiskuvan kannalta esimiesten toimintaa ja onnistumista mittaava kysely helpottaisi onnistumisten arviointia.

8.2 Kehitysehdotukset

Johtopäätöksissä esitellään eri kehittämisen kohteita. Merkittävimpinä niistä on nostettu esille kaksi: vertaistapaamisten kehittäminen ja esimiesten kouluttautuminen. Vertaistapaamisista nousi esille kritiikkiä selvästi lähipäiviä enemmän.

Vertaistapaamisten jäykkyys on huomionarvoinen ongelma. Tapaamisiin on panostettu valmennusohjelmassa, ja toimeksiantaja kannustaa tapaamisten jatkamiseen. Vertaistapaamiset eivät kuitenkaan vaikuta toimivan sellaisenaan. Syy tähän saattaa löytyä ajan puutteesta, tapaamisten satunnaisesta tarpeesta vetäjälle, esimiesten kiinnostuneisuudesta tai muusta tekijästä. Teoriakatsaukseen ei löytynyt tämän tyyppisistä vertaistapaamisista suoria viitteitä, joista olisi ollut apua analysointiin.

Tapaamisten toimivuutta tai sitä, mitkä tekijät sen toimivuuteen vaikuttaa, ei ole tutkittu. Vertaiscoachingin tutkiminen osana coachingprosessia saattaisi tuoda esille ratkaisuja ongelmaan. Tutkimustyön voisi siis suorittaa joko vertaiscoachingista sellaisenaan tai opinnäytetyön muodossa kustomoituna kohdeyritykselle. Yritykselle kohdennetussa tutkimuksessa pystyttäisiin kartoittamaan myös sitä, miten esimiehet toivoisivat yrityksen kannustavan heitä lisää. Nyt toteutetussa tutkimuksessa ei saatu selville, millaista kannustusta esimiehet toivoisivat tapaamisiin lisää.

Vertaistapaamisten toimivuutta ja innostavuutta voisi vauhdittaa ulkopuolinen vetäjä. Haastatteluiden perusteella vetäjälle ei olisi tarvetta välttämättä joka tapaamisessa. Silloin tällöin coachingin ammattilaisen ohjaama tapaaminen toisi viedä tapaamisia ”takaisin raiteilleen” ja tuoda uutta näkemystä niihin. Myös tapaamisten sekä coachingin merkitystä saadaan painotettua tällä tavalla.

Toiseksi kehityskohteeksi nousi esimiesten kouluttautuminen. Ajankäytön nähtiin olevan monesti esteenä toiminnalle sekä itsensä kehittämisen kuin valmentamisosaamisen osalta. Oman kehittämisen ylläpitäminen sekä kehittäminen on haastattelujen perusteella jäänyt vähäiseksi tai kehityskohteita ei osata nimetä laisinkaan. Aihekokonaisuudesta voisi järjestää kertausta tai jatkokoulutusta. Uusien esimiehien kohdalla tulisi ottaa huomioon esimiestyön peruskoulutuksen tarve.

8.3 Prosessin arviointi

Työn tavoitteiden sekä tutkimusongelman nimeäminen osoittautui haastavaksi. Tutkimusongelman rajauksen kautta myös työn tavoitteet oli helpompi nimetä. Tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien kokemuksia, joten menetelmänä käytettiin kvalitatiivista lähestymistapaa. Tähän päätökseen päädyttiin yhdessä ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa.

Työhön löytyi lähdekirjallisuutta reilusti, joka loi luotettavan pohjan viitekehykselle. Aiheen trendikkyuden vuoksi kirjallisuus oli uutta ja ajankohtaista. Ongelmaksi muodostui osaltaan suomenkielisen ja englanninkielisen termistön erot. Rajaus coachingista valmentavaan esimiestyöhön osoittautui vaikeaksi, sillä alan kirjallisuudessa ei ole selkeää jakoa tässä termistössä.

Haastattelupohja päätettiin toteuttaa puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Osan kysymysten vastausvaihtoehdot oli hyvä pitää rajattuna, kun taas toisiin kysymyksiin avoin kenttä toi laajemman vastauksen. Haastatteluiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan sekä työn tavoitteisiin, siltä osin sen voidaan nähdä olevan onnistunut. Kuitenkin vastauksista olisi voinut saada enemmän analysoitavaa, jos kysymysten asetanta tai käsitteiden avaaminen olisi ollut vielä selkeämpää. Joitain kysymyksiä piti tarkentaa haastateltaville, jotta ero edelliseen vastaavaan kysymykseen löytyy. Haastattelu päätettiin kuitenkin toteuttaa näillä kysymyksillä, jotta runko pysyy mahdollisimman objektiivisena eikä ohjaa haastateltavaa vastauksissaan. Kyselylomakkeen esikysymyksissä ei oltu huomioitu kysymystä esimiehen johdettavan tiimin koosta. Pientä tiimiä johdettaessa on luonnollisesti enemmän aikaa jokaista tiimin jäsentä kohtaan. Tämä saattaa vaikuttaa esimiestyön toteuttamiseen.

Haastattelut suoritettiin kyselylomakkeen kautta videohaastatteluina. Neljännen haastattelun kohdalla vastaukset alkoivat toistaa itseään, jolloin päätettiin toteuttaa vielä viides haastattelu varmistaakseen toiston. Pääasiassa vastaukset mukailivat toisiaan. Tässä vaiheessa kuudennen haastateltavan tuoma lisäarvo tutkimukselle olisi tuskin ollut suuri. Kuitenkin tässä tutkimuksessa esiin tulleiden kokemusten arvoa voidaan pitää merkittävänä.

Lähteet

- Boustani, Olga 2013. Esimiesten johtamisosaaamisen kartoittaminen WSP Finland Oy:ssä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
[Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69680/Boustani_Olga.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69680/Boustani_Olga.pdf?sequence=1).
 Luettu 8.7.2016.
- Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma, Helsinki.
- Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. WSOY, Helsinki.
- Golafshani, Nahid 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. The qualitative report, 8(4), 597-606.
[Http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr](http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr). Luettu 10.11.2016.
- Grant, Anthony M. 2011. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. The Coaching Psychologist, 7(2), 118-126.
[Http://vbn.aau.dk/files/58698528/oms_coach_psy_2011.pdf#page=36](http://vbn.aau.dk/files/58698528/oms_coach_psy_2011.pdf#page=36). Luettu 29.3.2016.
- Grünbaum, Leni & Ristikangas, Marjo-Riitta 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum, Helsinki. Päivitetty 5.11.2014.
[Http://fokus.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBDXJTFF#kohta:10.\(\(20\)LIITTEET\(\(20\):Pilari-malli\(\(20\)valmentavan\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)kalu\(\(20](http://fokus.talentum.fi/ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBDXJTFF#kohta:10.((20)LIITTEET((20):Pilari-malli((20)valmentavan((20)johtajan((20)ty((f6)kalu((20). Luettu 25.8.2016.
- Hawkings, Peter & Smith, Nick 2006. Coaching, mentoring and organizational consultancy. Supervision, skills and development. McGraw-Hill Education, UK.
- Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.
- Joppe, Marion 2000. The research process. The quantitative report journal, 8(4), 597-607. Julkaisuun viitattu artikkelissa Golafshani, Nahid 2003. Understanding reliability and validity in qualitative research. The qualitative report, 8(4), 597-606.
[Http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr](http://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr). Luettu 10.11.2016.
- Keskinen, Soili & Leimala, Leila & Romana, Anneli 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.
- Lönnqvist, Jouko 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. 4. painos. Edita, Helsinki.
- Puusa, Anu & Reijonen, Helen & Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grūnbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum, Helsinki.

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita, Helsinki.

Salmimies, Raija & Ruutu, Sirkku 2014. Itsensä johtaminen. Talentum, Helsinki. Päivitetty 29.9.2014. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:1.\(\(20\)ITSENS\(\(c4\)\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):1.1\(\(20\)Teoria\(\(\(20\)Kehittymiseen\(\(20\)ja\(\(20\)oppimiseen\(\(20\)liittyv\(\(e4\)t\(\(20\)asenteet\(\(20\). Luettu 15.11.2016.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BACBBXXUBGAJ#kohta:1.((20)ITSENS((c4))((20)JOHTAMINEN((20):1.1((20)Teoria(((20)Kehittymiseen((20)ja((20)oppimiseen((20)liittyv((e4)t((20)asenteet((20).)

Walker, Ian & Stynes, Tess 2014. Balfour Beatty sells Parsons Brinckerhoff to WSP Global. Päivitetty 4.9.2014. <http://www.wsj.com/articles/balfour-beatty-sells-parsons-brinckerhoff-to-wsp-global-1409825393>. Luettu 12.8.2016.

Wilson, Carol 2007. Best practice in performance coaching. A handbook for leaders, coaches, HR Professionals and organizations. Kogan Page Publishers, London.

WSP Finland Oy 2016a. WSP yrityksenä. Verkkouutinen. <http://www.wsp-pb.com/fi/WSP-Finland/WSP-yrityksena/>. Luettu 25.8.2016.

WSP Finland Oy 2016b. Palvelualueemme. Verkkosivut. <http://www.wsp-pb.com/fi/WSP-Finland/Palvelumme/Palvelualueemme/>. Luettu 25.8.2016.

Haastattelupohja

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa WSP Finland Oy:n yksikönpäälliköiden kokemuksia syksyllä 2014 aloitetusta coaching –valmennuksesta.

Haastattelun alussa on esikysymyksiä työkokemuksesta ja lähtötasosta. Haastattelu on jaettu teemoittain viiteen osaan, joissa jokaisessa on pääkysymyksiä sekä niitä tarkentavia kysymyksiä.

Kauan olet ollut töissä:

- WSP Finland Oy:llä?
- Esimiestehtävissä WSP:llä?
- Esimiestehtävissä työurasi aikana?

Miten arvioisit tietämyksesi coachingista ennen valmennusohjelmaa?

- Erinomainen
- Hyvä
- Kohtalainen
- Huono
- En tuntenut käsitettä

1. VALMENTAVA ESIMIESTYÖ

- Mitä mielestäsi valmentava esimiestyö pitää sisällään?

2. VALMENNUSOHJELMA – LÄHIPÄIVÄT JA VERTAISTAPAAMISET

- Mikä oli asenteesi ennen valmennusta?
 - Jos asenteesi muuttui, muuttuiko se valmennuksen aikana tai vasta sen jälkeen?
- Saitko valmennuksen lähipäivistä ja vertaistapaamisissa tarvittavat taidot viedäksesi toiminnan arkeen?
- Koetko että valmennuksesta on ollut hyötyä?
 - Lähipäivät
 - Vertaistapaamiset
- Mitä kehitettävää valmennuksessa on?
 - Lähipäivät
 - Vertaistapaamiset
- Koetko saavuttaneesi valmennuksen aikana asettamat henkilökohtaiset tavoitteesi?
 - Erinomaisesti

- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Onko esimiehiä kannustettu tarpeeksi jatkamaan aktiivisesti vertaistapaamisia?
 - Vertaa tapaamisia: alussa - myöhemmin

3. MINÄ VALMENTAJANA

- Miten kehität itseäsi valmentajana tällä hetkellä?
- Mitä valmentavan esimiestyön taitoja haluaisit kehittää lisää?
- Millä asteella koet saavuttaneesi henkilökohtaiset tavoitteesi valmentajana?
 - Erinomaisesti
 - Hyvin
 - Kohtalaisesti
 - Huonosti

4. VALMENTAVA ESIMIESTYÖ ARJESSA

- Miten toteutat valmentavaa esimiestyötä arjessa?
 - Mitä valmentavan esimiestyön metodeja olet käyttänyt? (Kuuntelu, kysely, GROW -malli, Pilari –malli, kehityskeskustelut, palaute, motivointi jne.)
- Millainen vaikutus valmennuksella on ollut esimiestyössä?
 - (esim. ajankäyttö, muutosten hallinta, organisointi)
- Tuntuuko, että valmennusosaamisesi on tullut osaksi arjen esimiestyötä?
- Miten koet onnistuneesi valmentavan esimiestyön toteuttamisessa?

5. VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS TYÖPAIKALLA

- Oletko viestinyt valmennuksesta tiimisi jäsenille?
 - Miten?
- Oliko valmennuksella vaikutusta seuraaviin:
 - Vuorovaikutus (esim. kysyminen ja kuuntelu)
 - Vaikutus esimies-alaisuuteisiin

