

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# MITEN COACHINGILLA VOIDAAN VAIKUTTAA MYYJÄN TYÖN IMUUN?

CASE Pohjola Vakuutus

TEKIJÄ Petri Anttonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Petri Anttonen	
Työn nimi Miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun? CASE Pohjola Vakuutus	
Päiväys 5.5.2022	Sivumäärä/Liitteet 49
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjola Vakuutus Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää, miten coachingilla voidaan vaikuttaa Pohjola Vakuutuksen henkilöasiakasmyyntissä työskentelevän vakuutusmyyjän työn imuun. Samalla pyrittiin saamaan käsitys siitä, että olisiko Pohjola Vakuutuksen järkevää tarjota omille vakuutusmyyjilleen business coachingia laajemmin. Tämän lisäksi seurattiin, miten vakuutusmyyjien työn tuloksellisuus kehittyi tutkimuksessa toteutetun kolmen kuukauden coaching-jakson aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös tuottaa kehitysideoita työn toimeksiantajalle.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosa rakentuu työn imusta ja business coachingista. Business coachingin lisäksi teoriaosassa avataan tarkemmin tutkimuksen coachingin-tapaamisissa käytettyä ROSA-mallia. Tämä työ toteutettiin yhdistämällä sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Lähestymistapana päädyttiin käyttämään tapaustutkimusta. Vakuutusmyyjien coachauksen tutkimuksessa toteutettiin tutkimukseen rekrytoitu ulkopuolinen coach. Tutkimuksessa kerätty aineisto oli monipuolinen. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä, coaching-tapaamisten nauhoitteita ja coachin tekemiä muistiinpanoja tapaamisista. Lisäksi coach teki itsearviointin omasta suorituksestaan coaching-tapaamisissa. Tapaamisten nauhoitteet litteroitiin. Coaching-tapaamiset toteutettiin kolmen kuukauden jaksona tammi-maaliskuussa 2022. Tutkimukseen valittiin yhteensä neljä Pohjola Vakuutuksen henkilöasiakkaiden parissa työskentelevää vakuutusmyyjää. Jokaiselle myyjälle tarjottiin tutustumistapaamisen lisäksi neljä 50 minuutin mittaista coaching-tapaamista. Tutkimuksen coaching-jaksolle mukaan ilmoitettiin yhteensä 11 vapaaehtoista myyjää, joista tutkija valitsi mukaan tietyin kriteerein neljä myyjää.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella myyjien työn imu ei kehittynyt tällä kolmen kuukauden coaching-jaksolla yhtenäisesti. Kahdella myyjällä neljästä työn imun kokonaistulos kehittyi positiivisesti tai pysyi samana. Kahdella puolestaan tapahtui pientä laskua. Tulosten perusteella pystyttiin vahvistamaan aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia, kuten työn imun ja työn tuloksellisuuden yhteyttä ja työn imun kannalta tärkeimpien työn voimavarojen merkitystä. Tulosten perusteella pystyttiin luomaan ehdotus jatkotutkimuksen toteuttamiselle sekä tunnistamaan Pohjola Vakuutukselle kehitysideoita. Näitä tuloksia Pohjola Vakuutus pystyy hyödyntämään vakuutusmyyjien työn imun johtamisessa.</p>	
Avainsanat työn imu, business coaching, ROSA-malli, työn tuloksellisuus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author(s) Petri Anttonen	
Title of Thesis How can coaching affect the work engagement of salespersons? CASE Pohjola Insurance	
Date 5.5.2022	Pages/Appendices 49
Client Organisation /Partners Pohjola Insurance Ltd	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The objective of this thesis was to research how coaching could affect the work engagement of insurance salespersons working in Pohjola Insurance private customer sales organization. The work also aimed to gain an understanding on whether it would be profitable for Pohjola Insurance to offer business coaching in large scale to its salespersons. In addition, the performance of the insurance salespersons was monitored during the three-month coaching period. The goal of the study was to suggest development ideas for Pohjola Insurance.</p> <p>The theoretical framework of the thesis examines work engagement and business coaching. The theoretical part also introduces the ROSA model. The model was used in this study's coaching sessions. The approach of the thesis applies case study, and the research combines qualitative and quantitative methods. The coaching of the salespersons was conducted by an external coach recruited for the study. The material collected in the study was diverse. Data collection methods include questionnaires, recordings of coaching meetings and notes made by the coach of the meetings. In addition, the coach made a self-assessment of his own performance in the coaching meetings. The recordings of the meetings were transcribed. The coaching meetings were held over a three-month period from January to March 2022. A total of four salespersons working in the Pohjola Insurance private customers sales organization were selected for the study. In addition to the introductory meetings, each salesperson was also offered four 50-minute coaching sessions. Altogether 11 salespersons volunteered for the coaching period. The researcher selected four salespersons to participate in the study based on certain criteria.</p> <p>The research results indicate that the work engagement of the salespersons did not improve consistently during the three-month coaching period. For two out of the four salespersons, the overall result of work engagement developed positively or remained the same, as for two persons experienced a small decline. The results of the study confirm the results obtained from previous studies, such as the link between work engagement and work performance and the importance of job resources for work engagement. Based on the results, it was possible to create a proposal for conducting further research and to identify development ideas for Pohjola Insurance. Pohjola Insurance can utilize the results in managing the work engagement of its salespersons.</p>	
<p><b>Keywords</b> work engagement, business coaching, ROSA model, work performance</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus .....	7
2	TYÖN IMU .....	7
2.1	Työn imu käsitteenä .....	8
2.2	Miksi työn imuun kannattaa panostaa? .....	8
2.3	Työn voimavarat .....	10
3	BUSINESS COACHING.....	12
3.1	Mitä business coachingilla tarkoitetaan?.....	12
3.2	One to one coaching.....	13
3.3	Tavoitteiden merkitys tuloksellisessa coaching yhteistyössä.....	15
3.4	ROSA-malli .....	17
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	20
4.1	Tapaustutkimus .....	21
4.2	Tutkimusprosessin kuvaus.....	23
4.3	Osallistujien valinta ja aineiston keruu .....	24
4.4	Aineiston analyysi ja käsittely .....	28
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	31
5	TULOKSET .....	32
5.1	Työn imun ja työn tuloksellisuuden kehittyminen .....	33
5.2	Työn voimavarojen ilmaantuvuuden vaikutus.....	37
5.3	Coachin itsearvio suorituksesta .....	40
5.4	Coachingin suosittelu ja avoimet palautteet.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	43
6.1	Johtopäätökset .....	43
6.2	Pohdinta .....	44
6.3	Kehitysideat Pohjola Vakuutukselle.....	47
	LÄHTEET .....	49

## 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti vahvasti tutkijan henkilökohtainen työhistoria ja mielenkiinnon kohteet. Työhistoriani rakentuu pääasiassa myynnissä työskentelystä ja on täydentynyt nyt viimeisten reilun kahden vuoden ajalta työskentelystä Agile Coach tehtävässä OP-ryhmän omistamassa vahinkovakuutusyhtiössä Pohjola Vakuutuksessa. Edellisten kahden vuoden aikana olen päässyt tutustumaan ja opiskelemaan business coachingia. Huomasin kiinnostuvani aiheesta nopeasti erittäin paljon. Tämä kiinnostus heräsi erityisesti International Coaching Certification -sertifikaattia (Growthroom 2022) suorittaessani vuonna 2020. Tarkalleen ottaen opintojen käytännön harjoittelun kautta. Näiden coaching-opintojen aikana sain käsityksen, että business coachingia tarjotaan pääasiassa johtotehtävissä työskenteleville henkilöille, jotta heistä saataisiin irti kaikki mahdollinen potentiaali ja tällä tavalla tuetaan heidän kehittymistään. Tässä vaiheessa aloin itsekseni pohtimaan, että business coaching voisi toimia erinomaisesti myös myyjän roolissa työskentelevän työntekijän kehittymisen tukemisessa.

Tällä hetkellä useissa myyntiorganisaatioissa tarjotaan myyntihenkilöstölle esimerkiksi myyntitaitoihin ja yrityksen tuotteisiin liittyviä valmennuksia. Business coachingin tarjoaminen siinä muodossa, kuin mitä sillä tämän tutkimuksen teorian mukaisesti tarkoitetaan, on käsitykseni mukaan myyjän roolissa työskentelevälle huomattavasti harvinaisempaa. Pohdin, että business coaching sopisi erinomaisesti täydentämään myyjille tarjottavaa muuta tukea, kuten edellä mainittuja valmennuksia ja koulutuksia. Business coachingin ja valmentamisen eroa avataan tämän tutkimuksen teoriaosiossa tarkemmin luvussa 3.1.

Business coachingin lisäksi tämän tutkimuksen toinen keskeinen käsite on työn imu. Työn imu ei ollut minulle käsitteenä aikaisemmin kovin tuttu. Useissa työnantajan ja työterveyshuollon tarjoamissa henkilöstökyselyissä olen saanut itselleni näkemystä tietyistä työn imun ulottuvuuksista. Tämä käsitys rakentui silloin ilman teorian tuntemusta. Työn imu käsitteenä ja nämä edellä mainitut ulottuvuudet avataan tutkimuksessa myöhemmin luvussa 2.1. Työn imun teoriaan tutustuin ensimmäistä kertaa muiden opiskelijoiden kirjoittamia tutkimuksia lukiessani syksyllä 2021. Näiden tutkimusten kautta syntyneen innostuksen johdosta päätin kasvattaa ymmärrystäni työn imusta ja siihen liittyvistä teorioista. Työn imun teoriaan tutustuessani vahvistui ennakkokäsitykseni siitä, että työn imun kokemus on arvokas voimavara niin yksilön kuin työyhteisön kannalta. Työn imu on vahvasti yhteydessä työn tuloksellisuuteen, tyouralla menestymiseen ja yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tätäkin käsitellään tarkemmin teoriaosassa myöhemmin.

Työelämään siirtyneet milleniaalit arvostavat työelämässä erilaisia asioita kuin aiemmat sukupolvet. Teemu Jäntin (2020) mukaan milleniaaleina pidetään vuosina 1980-2000 syntyneitä. Tälle sukupol-

velle on erityisen tärkeää, että heitä kohdellaan yksilöinä. Milleniaalit arvostavat mahdollisuutta uudistua ja kehittyä. Työn imua kehitetään samoilla menetelmillä, kuin mitä milleniaalit pitävä tärkeänä työssään. Ajattelen, että erityisesti tämä sukupolvi arvostaisi business coachingia työnantajan tarjoamana. Tämä sukupolvi on vahvasti edustettu myös tämän tutkimuksen toimeksiantajan, Pohjola Vakuutuksen organisaatiossa.

Lopulta päädyin yhdistämään omassa tutkimuksessani edellä mainittuja teemoja ja ryhdyin tutkimaan, miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun. Lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiseen olivat mielestäni hyvät, koska minulla oli sekä myyntiin että business coachingiin liittyen henkilökohtaista kokemusta. Lisäksi näiden aiheiden parissa työskentely tuntui erittäin motivoivalta. Työn imun kehittämiseen liittyviä tutkimuksia on tehty useita. Kuitenkaan sellaisia tutkimuksia, joissa työn imuun on pyritty vaikuttamaan nimenomaan coachingin avulla, ei löytynyt. Muun muassa Huurresalo (2021) on tutkinut, miten myyjien suorituskykyä kehitetään työn imua kasvattamalla ja Ingelin sekä Viitanen (2021) ovat tutkineet, miten työn imuun voidaan vaikuttaa positiivisesti johtamisen keinoin.

## 1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Pohjola Vakuutus Oy on OP Ryhmän omistama vakuutusyhtiö, joka muodostaa yhdessä OP Henkivakuutuksen kanssa OP Ryhmän vakuutusliiketoimintasegmentin. Pohjola Vakuutus tarjoaa kattavasti ja monipuolisesti erilaisia vakuutuspalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Keskeisimpiä vakuuttamisen osa-alueita henkilöasiakkaissa ovat henkilöiden, kodin, auton ja muun omaisuuden vakuuttaminen. Yritysassiakkaiden osalta Pohjolan tärkein tehtävä on turvata liiketoiminnan jatkuvuutta, henkilöstön työkykyä ja tukea mahdollisimman turvallisen työympäristön rakentamista yhteistyössä yritysten kanssa. Yritystoiminnassa keskeisimpiä vakuutuskohteita ovat yritysliiketoiminta, tavarankuljetukset, käyttö- ja vaihto-omaisuus, yrityksen henkilöstö ja yrittäjä itse. Korvauspalveluissa Pohjola tarjoaa asiakkailleen palvelua ja laadukasta asiakaskokemusta yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Näitä kumppaneita on jo yli 20 toimialalla. (OP Ryhmä 2021.)

Suomalaisia vakuutusyhtiöitä vakuutusmaksutulolla mitattuna Pohjola Vakuutus on Suomen markkinajohtaja. Pohjolan osuus kokonaismarkkinassa oli vuonna 2020 maksutulolla mitattuna 31,4 %. Seuraavaksi suurin on LähiTapiola-ryhmä, jonka markkinaosuus on 26,7 %. Kolmanneksi suurin toimija on If Vahinkovakuutus Oyj 21,0 % markkinaosuudella. (Finanssiala Ry 2021.)

Tämä tutkimus toteutetaan Pohjola Vakuutuksen henkilöasiakasmyyntistä vastaavassa organisaatiossa. Henkilöasiakkaiden vakuutusmyynnissä Pohjola Vakuutuksella on kolme pääkanavaa. Ensimmä-

mäinen kanava on Pohjola Vakuutukseen työsuhteessa olevat vakuutusmyyjät, jotka toimivat valtakunnallisesti koko Suomen alueella tehden vahvasti yhteistyötä paikallisten Osuuspankkien kanssa. Vakuutusmyyjät toimivat samoissa tiloissa Osuuspankkilaisten kanssa eri puolella Suomea kohdaten asiakkaita niin kasvokkain konttoreissa, kuin puhelimen ja videoneuvotteluiden välityksellä. Toinen keskeinen myyntikanava on vakuutusedustajat, jotka myyvät Pohjola Vakuutuksen vakuutustuotteita ja toimivat Pohjola Vakuutuksen vastuulla. Myös vakuutusedustajat toimivat valtakunnallisesti koko Suomen alueella. Pohjola Vakuutus maksaa vakuutusedustajalle palkkiota myytyjä vakuutuksia vastaan. Vakuutusedustajat toimivat yrittäjinä eli he eivät ole työsuhteessa Pohjola Vakuutukseen. Kolmas ja osuuttaan vahvasti kasvattava myyntikanava on verkkomyynti. Verkkomyynnin kasvutrendi kokonaisymyynnin osuudesta on jatkunut useiden vuosien ajan. Tämän kehityksen oletetaan jatkuvan vahvana myös tulevana vuosina.

Tutkimukseen valitut myyjät ovat kaikki valittu Pohjola Vakuutuksen työsuhteessa olevista vakuutusmyyjistä. Tutkimuksen toteutuksessa auttoi henkilöasiakkaiden liiketoiminnantueksa työskentelevä myynninkehittämisen tiimi, jonka kanssa tehtiin yhteistyötä koko tutkimuksen toteutuksen ajan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun. Työn tuloksellisuus on laadullisten tekijöiden ohella myyntityössä tärkeimpiä mittareita, joilla myyjän suoritusta arvioidaan. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millä tasolla tutkimukseen valittujen myyjien työn imun kokemus on ennen coaching-tapaamisia ja millainen muutos tähän saadaan syntymään coaching-tapaamisten ja niiden välissä mahdollisesti tapahtuvan oppimisen avulla. Edellä mainitun lisäksi tutkimuksessa seurataan vakuutusmyyjien työn tuloksellisuuden kehittymistä coaching-tapaamisten aikana. Samalla tutkimuksen tarkoituksena on luoda kehitysideoita työn toimiksiantajalle Pohjola Vakuutukselle toiminnan kehittämisen tueksi.

## 2 TYÖN IMU

Tässä luvussa esitellään työn imu käsitteenä. Lisäksi käydään läpi, miksi työn imuun kokemukseen organisaatioissa kannattaa panostaa. Luvussa kerrotaan myös työn voimavaroista, joilla on positiivinen vaikutus työn imun kehittymiseen sekä yksilön henkilökohtaisista voimavaroista. Nämä molemmat linkittyvät keskeisesti työn imun kokemisen tunteeseen. Usein organisaatioissa ei tunnisteta vielä hyödyntämättömiä voimavaroja, vaan keskitytään enemmän nykyisten voimavarojen vahvistamiseen ja esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseen.

## 2.1 Työn imu käsitteenä

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän aidosti kokemaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssään. Työntekijä kokee aamulla töihin lähtemisen mielekkääksi ja nauttii työstään, kun hän kykenee kokemaan työn imua. Työstä ollaan ylpeitä ja vastoinkäymisiä käsitellään sinnikkäästi. Työn imu voidaan jakaa kolmeen myönteiseen hyvinvoinnin ulottuvuuteen, joita ovat:

1. Tarmokkuus
2. Omistautuminen
3. Uppoutuminen

Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyden tunnetta, motivaatiota työhön panostamiseen, sekä halua ja sinnikkyyttä kohdata myös vastoinkäymisiä. Omistautuminen syntyy työn merkityksellisyyden tunteesta, inspiraatiosta, innokkuudesta ja ylpeydestä omasta työstä sekä sen haasteellisuudesta. Uppoutuminen puolestaan kertoo keskittyneisyydestä, työhön paneutumisesta ja tästä koetusta nautinnosta. Uppoutuneen työntekijän päivät menevät nopeasti ja työstä irrottautuminen saattaa tuntua haasteelliselta. Työn imu ei siis ainoastaan tarkoita työn imevää ominaisuutta, eikä myöskään sitä, että työ olisi pelkästään kivaa. (Hakanen 2011, 38-39.)

Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan työn imua kokee suomalaisilla työpaikoilla vähintään joka kymmenes työntekijä ja johtaja. Useissa ammateissa joka viides tai joka kuudes kertoo tuntevansa päivittäistä työn imun tunnetta. Kun tutkitaan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunnetta, voidaan todeta, että ainakin kaksi kolmesta työntekijästä kokee edellä mainittuja tunteita vähintään kerran viikossa. Työssä kukoistaminen edellyttää, että työn imua koetaan useammin kuin kerran viikossa. Tarmokkuutta ja omistautumista ilmenee enemmän kuin uppoutumista. Uppoutumista on vaikea tavoittaa työssä, joka keskeytysaltista. (Hakanen 2011, 39-40.)

## 2.2 Miksi työn imuun kannattaa panostaa?

Bakkerin (2011) mukaan on tunnistettavissa neljä syytä sille, miksi työn imun kokemus auttaa työntekijää menestymään:

- Työn imua kokevat työntekijät kokevat työssään positiivisia tunteita, kuten iloa, kiitollisuutta ja innostusta.
- Työhönsä sitoutuneet työntekijät voivat paremmin ja ovat terveempiä.
- Työn imua kokevat työntekijät kehittävät omaa työtään ja hyödyntävät tehokkaasti omia henkilökohtaisia resurssejaan.
- Työn imua ja sitoutumista kokevat työntekijät tartuttavat tunnetta lähiympäristöönsä.



Useissa organisaatioissa työn tuloksellisuus on seurausta yksilöiden ja tiimien tehokkaasta yhteistyöstä. Työn imun siirtymistä yksilöltä toiselle voidaan pitää positiivisena tekijänä organisaation tuloksenteon kehittymisen kannalta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imun kokeminen lisää työn tuloksellisuutta. Kun Bakker mainitsee edellä neljä konkreettista syytä sille, miksi työn imuun tulisi panostaa, on Hakanen (2011, 41) (katso kuva 1) puolestaan tunnistanut lukumääräisesti huomattavasti enemmän hyötyjä. Hakasen listasta voidaan tunnistaa asioita, jotka eivät ainoastaan rajoitu työhön liittyviin asioihin, vaan hyödyt konkretisoituvat myös vapaa-ajalla.

Hakanen (2011, 43-44) toteaa, että työntekijät tekevät työssään valinnan siitä, kuinka paljon he haluavat tai voivat antaa itsestään omalle työlleen. Korkeaa työn imun tunnetta kokeva työntekijä kykenee heittäytymään työrooliinsa. Edellä mainittu ei tarkoita, että työntekijä tekee määrällisesti paljon työtä, vaan kyse on siitä, miten työtä tehdään. Kun saavutamme tilanteen, jossa välitämme työstämme ja välittäminen sekä työolot eivät ole ristiriidassa keskenään, sitoudumme tekemään parhaamme. Tällaista rooliin heittäytymistä voimme havaita monissa eri ammateissa päivittäin. Tällainen heittäytyminen on mahdollista, kun työntekijä kokee sekä läsnäolon että heittäytymisen mielekkäänä ja työolosuhteet turvallisina. On ratkaisevaa, koetaanko työn imu organisaatiossa tärkeäksi ja johdetaanko työntekijöitä siten, että työn imun kokeminen on ylipäänsä mahdollista.

#### **Työn imua kokevat työntekijät**

- saavat aikaan, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia työssä
- auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti
- ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta
- sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa
- haluavat ja aikovat jatkaa pidempään työelämässä
- tartuttavat työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa
- ovat terveempiä
- kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua
- ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina
- ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia.

Kuva 1. Työn imua kokevat työntekijät (Hakanen 2011, 41.)

Hakanen, Rouvinen ja Ylhäinen (2021) ovat osoittaneet omassa tutkimuksessaan, että työn imun kokeminen vähentää riskiä joutua ennen aikaisesti työkyvyttömyyseläkkeelle ja työttömäksi joutumisen riski vähenee. Lisäksi tulokset osoittivat sen vaikuttavan myönteisesti myös aseman kehittymiseen omassa työyhteisössä sekä palkkatason kohentumiseen. Perinteisesti on tutkittu paljon sitä,

että vaikuttaako palkkataso työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa asiaa lähestyttiin toisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, että vaikuttaako työhyvinvointi palkkatasoon. Tulokset paljastivat syy-seuraussuhteen. Työn imu tuottaa positiivisia työmarkkinatulemia. Tästä johtopäätöksenä suomalaiselle työelämälle on se, että työhyvinvointiin kannattaa panostaa jo ennakoivasti.

### 2.3 Työn voimavarat

Hakanen (2011, 49) kuvailee työn voimavarojen olevan niitä fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia ominaisuuksia, jotka auttavat työntekijää kohtaamaan ja lieventämään työn koettuja vaatimuksia. Lisäksi nämä voimavarat auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin ne motivoivat ulkoisesti työntekijää. Van Wingerden, Derks ja Bakker (2018) mukaan työ kykenee tyydyttämään myös ihmisen luontaisia perustarpeita, kuten itsenäisyyden, pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimerkiksi työstä saatava rakentava palaute auttaa osaamisen kasvattamisessa. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työssä pärjäämiseen. Muita tutkittuja perustarpeiden saavuttamisen edistäjiä ovat muun muassa riittävän itsenäiset työtehtävät, omien taitojen hyödyntämisen mahdollisuus, työyhteisön sosiaalinen tuki sekä positiivinen palaute, joka jo aiemmin mainittiin.

Työn voimavaroilla on merkittävä vaikutus työntekijän motivaatioon, mikäli työ kykenee tyydyttämään ihmisen luontaisia perustarpeita. Lisäksi työn voimavarat voivat edistää yksilön henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Tämä itsessään vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja ruokkii työn imua. Jokaisella organisaatiolla on omat voimavaransa kullekin ammatilliselle ja organisaatiotasoiselle kontekstille. Nämä voimavarat on hyvä tunnistaa ja räätälöidä organisaation omiin tarpeisiin sopiviksi. (Seppänen, Hakanen, Tolvanen & Demerouti 2018.) Hakasen (2011, 50) mukaan työn voimavarojen vahvistaminen on merkittävä kaikkien ulottuvilla oleva potentiaali, jota hyödynnetään suomalaisilla työpaikoilla vajaasti. Usein työpaikoilla tehdään korjaavia toimenpiteitä asioille, jotka ovat huonosti. Hyödyntämättä ja huomaamatta voi jäädä ne asiat, mitkä eivät ole varsinaisesti huonosti, mutta voisivat keskeisellä tavalla vaikuttaa työhön lisäämällä energiatasoa. Työn voimavarojen olemassaolo perustuu siihen, että työntekijät haluavat sekä pystyvät antamaan itsestään parhaansa työyhteisölle. Monet työpaikan voimavarat ovat ilmaisia, eivätkä ne riipu suhdanteista ja niitä voi koska tahansa työyhteisössä kehittää entisestään. Monia asioita voi olla kuitenkin vaikea saada lyhyellä aikavälillä parempaan suuntaan. Esimerkiksi vaativissa ihmissuhdeammateissa on vaikea välttää tunnekuormitusta ja suhdannevaihteluille alttiilla aloilla työn kuormituksen epätasaisuutta on vaikea tasoittaa. Työn voimavaroihin voidaan silti aina panostaa. Hakanen on jakanut työn voimavarat neljään eri kategoriaan (katso kuva 2). Tästä voidaan tunnistaa useita eri osa-alueita, joihin jokaisessa työyhteisössä voidaan vaikuttaa.



Kuva 2. Työn voimavarat. Mukailten Hakanen (2011, 52-69.)

Hakani ja Bakker (2021) ovat tutkineet työn voimavaroista kahdeksan eri voimavaran vaikutusta työn imuun. Nämä tutkimuksessa mukana olleet voimavarat olivat työn kehittävyys ja monipuolisuus, omien tulosten näkeminen ja sitä kautta saatava palaute, yhteisöohjautuva tiimi, palveleva johtaminen, oikeudenmukaisuus, ystävällisyys työpaikalla, työn itsenäisyys ja työroolien selkeys. Näistä voimavaroista tärkeimpiä olivat tutkimuksen tulosten mukaan kolme ensin mainittua. Yllätykseksi tutkijat kokivat, että työn itsenäisyys ei noussut kolmen tärkeimmän voimavaran joukkoon. Tutkimuksen tulokset eivät vaihdelleet merkittävästi eri ammattiryhmien välillä. Työn kehittävyys osoittautui universaaliksi voimavaraksi, joka ei ole riippuvainen ammatista. Sopivan haastava työ, johon tekijällä on kiinnostus ja se tarjoaa mahdollisuuden kasvaa sekä oppia, tekee työstä mielekästä pitkälläkin aikavälillä. Organisaatioiden on hyvä tarjota jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia mm. työkierron, uusien vastualueiden tai työn muokkaamisen kautta. Myös oman työn tuloksen näkeminen on opeteltava taito, koska työn lopputulokset kytkeytyvät usein monen ihmisen töihin ja niiden tunnistaminen voi olla vaikeaa. Tulosten näkeminen on tämän tutkimuksen perusteella toiseksi tärkein työn imua vahvistava voimavara.

Työn imun kehittämisessä puhutaan usein työn voimavarojen lisäksi työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imun saavuttaminen edellyttää molempien, sekä työn voimavarojen, että henkilökohtaisten voimavarojen hyödyntämistä. (Weigl, Hornung, Parker, Petru, Jürgen & Angerer 2010.) Hakasen (2011, 71) mukaan työn imua lisääviä henkilökohtaisia voimavaroja ovat positiivisuus eli esimerkiksi luotto oman tulevaisuuden myönteisyyteen ja positiivinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä. Näiden lisäksi sinnikkyys, kyky palautua nopeasti vastoinkäymisten jälkeen ja itseluottamus ovat henkilökohtaisia voimavaroja. Systemiäly on yksilöllinen voimavara, joka tarkoittaa yksilön kykyä toimia järkevästi ja luovasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja organisaation rakenteissa saaden samalla aikaan positiivisia vaikutuksia. Näillä

yksilöllisillä voimavaroilla on energisoiva merkitys ja ne vaikuttavat siihen, kuinka työ ja työolot koetaan. Mikäli työssä on runsaasti myös itse työhön liittyviä voimavaroja, vahvistavat ne myös työteki-jän yksilöllisiä voimavaroja, kuten itseluottamusta ja oman osaamisen riittävyyden tunnetta.

Medhurst ja Albrecht (2011) ovat tutkineet nimenomaan myyjien työn imun syntymistä ja tunnista-neet yleisimpiä työhön sekä henkilökohtaisiin voimavaroihin liittyviä yhtenäisyyksiä. Nämä ovat myynnissä työn imua ja sitoutumista kasvattavia tekijöitä. Työhön liittyvistä voimavaroista nousee esille neljä keskeistä asiaa. Ensimmäinen on työsuorituksen perustuva palkkaus. Selvä yhteys oman suorituksen ja palkitsemisen välillä ohjaa myyjää todennäköisesti saavuttamaan organisaation mää-rittämät tavoitteet. Toinen tekijä on myyjien osallistaminen organisaatiossa päätöksentekoon, vahva autonomia ja valta vaikuttaa sekä ottaa vastuuta omasta työstä. Kun myyjät pystyvät teke-mään itsenäisesti päätöksiä asiakastilanteissa, vaikuttaa tämä positiivisesti työhön ja yrityksen johta-miskulttuuriin sitoutumiseen. Kolmas tekijä on tiedon läpinäkyvyys ja viestintä. Organisaation tavoit-teet ja tulevaisuuden suunnitelmat tulee viestiä avoimesti läpi myyntiorganisaation. Neljänneksi nou-see mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään. Asiakkaiden vaatimukset myyjien ammattitaitoa kohtaan nousevat jatkuvasti ja organisaation tulisikin pyrkiä tarjoamaan mahdollisuuksia itsensä ke-hittämiseen. Myyjien henkilökohtaisista voimavaroista nousivat esiin erityisesti positiivisuus, itseluot-tamus, vastoinkäymisten käsittelykyky ja resilienssi.

### 3 BUSINESS COACHING

Seuraavassa luvussa esitellään business coaching käsitteenä. Lisäksi käydään läpi yksi esimerkki-malli, kuinka business coaching voidaan rakenteellisesti toteuttaa sovitun ajanjakson aikana. Jokai-nen yksittäinen coaching-tapaaminen vaatii onnistuakseen tietyn mallin. Tämän maalin avulla coach kuljettaa tapaamisen läpi oikeanlaisten kysymysten avulla. Tässä tutkimuksessa coach käytti tapaa-misissa ROSA-mallia ja seuraavassa luvussa tämä malli avataan tarkemmin.

#### 3.1 Mitä business coachingilla tarkoitetaan?

Business coachingilla tarkoitetaan säännöllistä, strukturoitua keskustelua valmennettavan yksilön tai tiimin välillä. Keskustelun tavoitteena on kasvattaa coachattavan omaa tietoisuutta, jotta hän pystyy paremmin saavuttamaan henkilökohtaiset ja organisaation asettamat liiketoimintatavoitteet. Busi-ness coachingin avulla coachattava kykenee ymmärtämään roolinsa liiketoiminnan menestyksen saa-vuttamisessa ja vahvistaa rooliaan mitattavissa olevilla, kestävillä tavoilla. Yksi suurimmista syistä business coachingin suosion kasvulle on, että organisaatiot enenemissä määrin ymmärtävät miten tärkeää on saada lahjakkaista yksilöistä kaikki potentiaali irti. Yleensä business coachingissa keskity-tään ylimmän johdon kanssa työskentelyyn, jotta heidän kasvavan suorituskykynsä kautta voidaan

optimoida organisaation menestystä. (Stout-Rostron 2014, 14-15.) Edellä mainituista käsitteistä coach tarkoittaa business coachingissa henkilöä, joka tarjoaa coaching-palvelua ja coachattavalla tarkoitetaan asiakasta, joka pyrkii kehittämään itseään coachin tarjoaman palvelun avulla.

Whitmore (2017, 14) pyrkii kuvailemaan coachingia vertaamalla sitä mentorointiin. Mentoroinnissa mentorin roolissa toimiva, kokeneempi henkilö pyrkii siirtämään kaiken osaamisensa mentoroitavalle ja pyrkii näin edistämään mentoroitavan kehitystä. Tätä coaching ei kuitenkaan ole. Coachilta vaaditaan osaamista nimenomaan coachingiin, ei keskustelun aiheena olevan asian substanssiosaamista. Stout-Rostonin (2014, 16) mukaan coach käyttää keskusteluissa ainoastaan kysymyksiä ja erilaisia coaching-malleja, kun taas mentori puolestaan toimii neuvonantajan roolissa. Hyden (2021) mukaan me kaikki jäämme jumiin jossain vaiheessa omaan tapaamme ajatella asioista ja löydämme useita syitä, joiden takia jäämme jumiin urallamme. Coach auttaa coachattavaa tunnistamaan esteet ja kehittämään toimintasuunnitelman niiden ylittämiseen oikeanlaisten kysymysten avulla.

Kysymysten esittäminen vastausten antamisen sijaan on tahtotila coachin ja coachattavan välisessä suhteessa. Coachattavan itseohjautuvuuden sijaan vastausten antaminen aiheuttaa riippuvuutta coachiin, mitä coaching-yhteistyössä halutaan välttää. Mitä enemmän coachattava saadaan etsimään vastauksia oikeanlaisten kysymysten avulla, sitä enemmän he kehittävät samalla kyvykkyyttään ratkaista esteitä itsenäisesti tulevaisuudessa. Itse määriteltyjä ratkaisuja harvoin kyseenalaistetaan, verrattuna jonkun toisen valmiiksi antamaan ratkaisuun. (Hosmer 2015.) Whitmoren (2017, 81-82) mukaan oikeanlaiset kysymykset kehittävät tietoisuutta ja vastuunottoa. Tämän lisäksi ne edistävät ennakoivaa, keskittyynyttä ajattelua, huomiota ja havainnointia.

### 3.2 One to one coaching

One to one coaching vaatii onnistuakseen tietynlaisen struktuurin. One to one coaching-prosessi kannattaa rakentaa kestoltaan vähintään kuuden kuukauden mittaiseksi, jotta parhaat hyödyt realisoituvat. Koska coachingin tavoitteena on saavuttaa kestävää käyttäytymisen muutosta, tarvitaan tälle muutokselle riittävästi aikaa. Varsinainen oppiminen kun tapahtuu tapaamisten välisenä aikana. Organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen pidempien yhteistyöaikojen lisäksi myös kestoltaan lyhyempiä one to one coaching-palveluita, joissa yleensä keskitytään jonkin tietyn rajatun haasteen ratkaisemiseen. (Whitmore 2017, 163.) Myös Hyden (2021) mukaan coaching-yhteistyön kesto vaihtelee kuudesta kuukaudesta vuoteen. Säännöllisten tapaamisten väli kannattaa pitää vähintään kahden viikon mittaisena. Tällä tavalla varmistetaan, että oppimiselle jää aikaa.

Yhteistyön kokonaiskeston määrittämisen jälkeen valitaan tapaamisten lukumäärä ja formaatti eli toteutustapa. Yleisimpiä formaatteja on kolme. Ensimmäinen niistä on kasvokkain pidettävät tapaamiset. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten lisäksi sessioita pidetään usein puhelimitse tai virtuaali-tapaamisena ja yleensä näitä kaikkia yhdistellään yhdessä sovitun ajanjakson aikana, tilanteen mukaan parhaiten sovitulla tavalla. (Whitmore 2017, 164.) Kuvassa 3. on esitelty yksi malli coaching-prosessin rakenteesta.

		Viikko 1		Viikot 2-24		
Tapaamisen tarkoitus	Ensitapaaminen. Selvitys yhteistyön edellytyksistä.	Perustan luominen. Odotukset yhteistyölle.	Valinnainen 360 tapaaminen sidosryhmien kanssa	Säännölliset coaching sessiot	Valinnainen 360 tapaaminen sidosryhmien kanssa	Arviointitapaaminen
Tapaamis-muoto	Kasvokkain tai virtuaalinen tapaaminen	Kasvokkain		Kasvokkain tai virtuaalinen tapaaminen		Virtuaalinen tapaaminen
Kesto	Noin 30 minuuttia	Noin yksi tunti		12 x 45 minuutin virtuaalista tapaamista joka toinen viikko tai tunnin mittaisia kasvokkain tapaamisia		Yksi tunti, kuukauden sisällä viimeisestä sessiosta
		12 tuntia yhdistettynä kasvokkain tapahtuvia sekä virtuaalisesti järjestettyjä tapaamisia yli kuuden kuukauden ajan				

Kuva 3. Esimerkki coaching yhteistyön rakenteesta. Mukailten Whitmore (2017, 165.)

Yleensä ensimmäisessä tapaamisessa coachin ja coachattavan välillä tavoitteena on tutustuminen. Tämän tapaamisen aikana pyritään selvittämään yhteistyön edellytykset. Yhteistyön onnistuminen edellyttää, että molemmista tuntuu luontevalta lähteä tekemään yhteistyötä. Edellytykset luottamuksen saavuttamiseksi tulisi olla olemassa. Kaikkien kanssa tällaista tunnetta ei voida saavuttaa. Coaching-tapaamisissa tapahtuva keskustelu on aina täysin luottamuksellista, eikä keskusteluiden yksityiskohdista kerrota yleensä esimerkiksi coachattavan henkilön organisaation avainhenkilöille, jotka ovat tilanneet palvelun omalle työntekijälleen. On tärkeää kuitenkin viestiä organisaatiolle coaching-yhteistyön tavoitteet. Tämä auttaa myös coachattavaa työntekijää sitoutumaan yhteistyöhön paremmin, kun tavoitteet ovat kirikkaat myös organisaatiolle, jossa työntekijä työskentelee. (Whitmore 2017, 167.)

Whitmoren (2017, 168) mukaan seuraavassa tapaamisessa luodaan perusta yhteistyölle. Tässä tapaamisessa on hyvä tarkistaa, että seuraavista asioista on olemassa yhteinen käsitys:

- 1) Vahvistetaan tapaamisten toteutustapa, kuinka usein ja minkä mittaisia tapaamisia
- 2) Coach ja coachattava sopivat, minkä verran halutaan tukea ja minkä verran coach haastaa coachattavaa. Sovitaan vastuut.

- 3) Käydään läpi coachattavalle, mitä coaching tarkoittaa (ei ole mentorointia, konsultointia). Coachilla ja coachattavalla on yhteisvastuu coaching-suhteesta sekä tuloksista. Coachattavan on sitouduttava täysin.
- 4) Määritetään tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla inspiroivia ja energisoivia (lyhyen ja pitkän tähtäimen). Sovitaan molempien rooli tavoitteiden saavuttamisessa.
- 5) Pyydetään coachattavaa kertomaan tärkeimmistä tapahtumistaan tämän elämässä, autetaan häntä ymmärtämään, miten hänen ajattelutapansa ja käyttäytymismallinsa ovat rakentuneet.
- 6) Pyritään ymmärtämään coachattavan arvomaailma, vahvuudet, ajatusmaailma sekä asiat, jotka rajoittavat kehitystä.

Coachattavan kehittyminen tapahtuu lopulta tapaamisten välissä, kun hän toteuttaa tapaamisten aikana tekemiensä oivallusten mukaiset muutokset omaan käyttäytymiseensä ja tapaansa ajatella eri tilanteissa. Seuraavissa tapaamisissa onkin hyvä aina palata edellisen tapaamisen sovittuihin toimenpiteisiin. Aluksi käydään yhdessä läpi, mitä opittiin. Seuraavaksi siirrytäänkin taas määrittämään meillä olevan tapaamisen tavoitetta, jonka jälkeen alkaa coachaus. Lopuksi sovitetaan taas vastuista ja siitä, mitä tapahtuu ennen seuraavaa tapaamista. Viimeisessä tapaamisessa arvioidaan, mitä on yhdessä saatu aikaan. Yhteistyön tehokkuuden 360 luotaaminen tapahtuu esimerkiksi haastatteleamalla asiakkaan esimiestä ennen arviointitapaamista, jolloin pystytään arvioimaan yhteistyön vaikutusta laajemmin kuin coachin ja coachattavan näkemyksen kautta. (Whitmore 2017, 168-169.)

### 3.3 Tavoitteiden merkitys tuloksellisessa coaching yhteistyössä

Stephen ja MacDowall (2010, 72) mukaan tarkkojen ja haastavien tavoitteiden asettaminen coaching yhteistyössä johtaa kiistatta parempiin suorituksiin. Tavoitteen asettamiseen on panostettava, jotta ne ovat tarpeeksi inspiroivia ja motivoivia. Whitmore (2017, 103) pitää tärkeänä tavoiteasetannassa, että coaching-yhteistyössä määritetään kahdentasoisia tavoitteita. On hyvä määrittää yksi pidemmän tähtäimen tavoite, joka voi olla esimerkiksi saavuttaa tietty asema omassa työyhteisössä tai maailmanmestaruus jossain tietyssä lajissa. Pidemmän tähtäimen tavoitteen tulisi olla motivoiva. Lyhyemmän tähtäimen tavoitteet ovat sellaisia, joiden uskotaan vievän kohti pidemmän tähtäimen tavoitetta. Tärkeää on, että nämä lyhyemmän tähtäimen tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa, kuin pidemmän tähtäimen tavoitteet ja niihin sitoutuminen on helpompaa. Sitoutumista vahvistaa se, että lyhyemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen tulisi olla omassa käsissä. Pidemmän tähtäimen tavoitteeseen yleensä tarvitaan muidenkin apua. Pidemmän tähtäimen tavoitteilla opitaan ajattelemaan pidemmälle ja lyhyemmän tähtäimen tavoitteiden tulisi olla tarkempia, mitattavia lopputuloksia. Kuvassa 4. esitellään SMART-tavoitteiden kriteerit. Näitä kriteerejä noudattaen tavoitteiden tulisi olla tarkkoja, mitattavia, sovittuja, realistisia ja aikarajattuja. Näiden kriteerien kautta voidaan varmistua tavoitteen laadusta.

## SMART-tavoitteet

S	pecific
M	easurable
A	greed
R	ealistic
T	imeframed

Kuva 4. SMART-tavoitteet. Mukaillen Whitmore (2017, 107.)

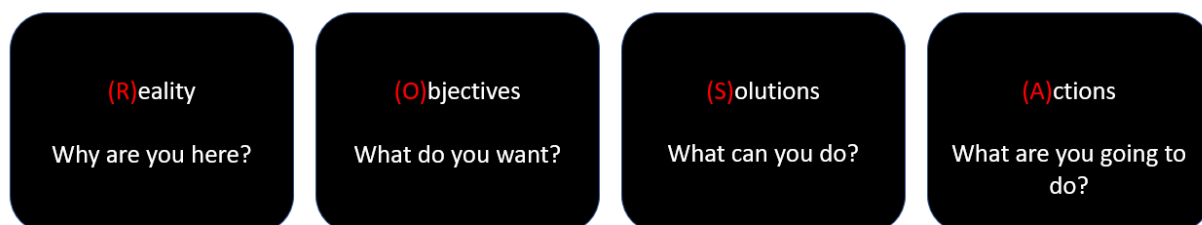
Stout-Rostron (2014, 65-66) puolestaan toteaa, että coachilla on iso vastuu tavoiteasetannan onnistumisessa. Samalla coach auttaa varmistamaan, että asetetut tavoitteet auttavat coachattavaa saavuttamaan halutut liiketoimintatavoitteet. Coachattavan tavoitteet voidaan Stout-Rostronin mukaan jakaa kahteen kategoriaan. Nämä ovat hieman erilaiset kategoriat kuin, mitä Whitmore (2017, 103) aiemmin esitti. Nämä kategoriat ovat henkilökohtaiset tavoitteet ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Liiketoimintatavoitteita määritettäessä coach pyrkii kysymyksillään auttamaan coachattavaa tunnistamaan esimerkiksi, mihin liiketoiminta-alueeseen olisi arvokkainta tässä vaiheessa keskittyä. Henkilökohtaisia tavoitteita määritettäessä coach auttaa puolestaan coachattavaa tunnistamaan hänen omassa käyttäytymisessään niitä asioita, joita muuttamalla liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen helpottuu.

Valinnan ja vastuun merkitystä motivaation rakentamisessa ei saisi ikinä aliarvioida. Myös coaching-yhteistyössä tavoitteiden tulisi olla coachattavan aidosti itsensä määrittämiä, ei coachin. Usein myyntitiimi saattaa asettaa itselleen alhaisemman tavoitteen, kuin mitä esimies olisi tiimille määrittämässä. Näissä tilanteissa esimiehen tulee olla varovainen, eikä suoraan asettaa itse asettamia tavoitteita tiimin lopullisiksi tavoitteiksi. Tiimi luultavasti hyväksyy esimieheltä tulleet tavoitteet, mutta ne voivat merkittävästi laskea tiimin motivaatiota, mikäli tavoitteet tuntuvat epärealistisilta ja mahdollisuus vaikuttaa puuttuu kokonaan. Työyhteisöissä tavoiteasetanta tulisi tehdä yhteistyössä kaikkien osapuolien kanssa, jotta omistajuus ja vastuunotto saavutetaan. Mikäli osapuolten välillä on isoja näkemuseroja tavoitteista, niin coachaavaa tapaa soveltavan esimiehen tulisi oikeanlaisilla kysymyksillä selvittää, mikä estää tiimiä saavuttamasta enemmän. (Whitmore 2017, 106-107.)



### 3.4 ROSA-malli

Whitmoren (2017, 95) mukaan one to one coaching tapaamisissa tulee olla selkeä rakenne. Coachin tulee tietää millaisia kysymyksiä hän esittää ja missä järjestyksessä. Nogueiran ja Ferreiran (2021) esittelemässä ROSA-mallissa coach kulkee coachattavan kanssa läpi tarkasti strukturoidun keskustelun (katso kuva 5.). The Arc (2021) nostaa ROSA-mallista kaksi näkökulmaa, joiden toteuttaminen mallilla on mahdollista varmistaa. Ensimmäinen on se, että coachattava ymmärtää olevansa itse vastuussa esiin nostetun kehityskohteen ratkaisemisesta. Toinen on se, että malli selkeyttää ja auttaa kirkastaa tavoitetta kohti vieviä toimenpiteitä.



Kuva 5. ROSA-malli. Mukailten Nogueira ja Ferreira (2021.)

R-vaihe eli reality on ROSA-mallin ensimmäinen vaihe ja osa keskustelua, johon coachin tulisi käyttää eniten aikaa. Erityisesti ensimmäisessä tapaamisessa tässä vaiheessa tulisi pysytellä riittävän kauan aikaa. Tässä vaiheessa tarkoitus on päästä selville, missä todella mennään aiheen kanssa, josta coachattava haluaa keskustella. Monesti coachattavat näkevät tilanteensa negatiivisen kautta, eivätkä huomaa mahdollisuuksia edetä asiassa. Tässä vaiheessa coach pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa coachattavasta ja hänen tilanteestaan. On hyvä saada käsitys tilanteen hyvistä ja huonoista puolista. (Nogueira ja Ferreira 2021.)

Whitmoren (2017, 258) mukaan R-vaiheeseen soveltuvia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Mistä olisi kaikkein arvokkainta keskustella yhdessä?
- Miten tärkeä tämä asia on sinulle?
- Asteikolla 1-10, jossa ideaalitalanne on 10. Missä numerossa olemme tämän asian kanssa?
- Mikä estää sinua tekemästä enemmän?
- Mistä on aidosti kyse?
- Miltä muuta tähän liittyy?

O-vaihe eli objectives on vaihe, johon siirrytään keskustelussa siinä vaiheessa, kun coachattavan nykytilanne on selvitetty R-vaiheessa. Tässä vaiheessa ei puhuta enää ongelmista tai haasteista, vaan halutaan saada tieto coachattavan tavoitteista. Me kaikki suuntaamme joko tietoisesti tai vähemmän tietoisesti toimintamme siten, että se johtaa kohti tavoitetta. Aina emme kuitenkaan ota juuri oikeita askelia sitä kohti. Osa ihmisistä tekee näin tietoisesti, mutta osa kompastelee tai luovuttaa matkalla. Yleensä tämä johtuu siitä, ettei tavoite ei ole kirkas. (Nogueira ja Ferreira 2021.) Kuten Whitmore (2017, 103) aiemmin jo totesi, myös Nogueira ja Ferreira (2021) pitävät tärkeänä, että coachattava määrittää itselleen kahden tasoisia tavoitteita. Nämä eri tasot olivat pidemmän tähtäimen tavoitteet, joiden saavuttaminen ei välttämättä ole omissa käsissä ja lyhyemmän tähtäimen tavoitteet, joiden saavuttaminen on mahdollista lyhyemmällä ajanjaksolla ja niiden saavuttaminen on omissa käsissä. Jos asetamme vain pitkän tähtäimen tavoitteita, voimme turhautua ja muuttua malttamattomiksi. Pahimmassa tapauksessa luovutamme. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden ja niissä onnistumisten kautta saamme motivaation kannalta tärkeitä onnistumisen tunteita matkalla kohti pidemmän tähtäimen tavoitetta.

Nogueira ja Ferreira (2021) sekä The Arc (2021) esittävät seuraavia kysymyksiä soveltuvaksi O-vaiheeseen:

- Miltä unelmatila näyttää? Asteikolla 1-10, jossa 10 on kaikkein tärkein, miten tärkeää tämä on sinulle?
- Miltä tavoite näyttäisi lyhyellä tähtäimellä?
- Miltä onnistuminen näyttää ja tuntuu? Ja miksi se on sinulle tärkeää?
- Mitä oikeasti haluat?
- Miltä tilanne näyttäisi, jos maailma olisi täydellinen?
- Näetkö tavoitteesi kirkkaana? Voitko kuvata sitä yksityiskohtaisesti?

Tavoitteen kirkastamisen jälkeen alkaa vaihe, jossa määritetään, miten haluttu tavoite voidaan saavuttaa. S-vaihe eli solutions alkaa yleensä aivoriihi vaiheella. (The Arc 2021.) Nogueiran ja Ferreiran (2021) mukaan myös erittäin luovat ihmiset aloittavat ratkaisun määrittämisen itsestään selvistä ratkaisuista. Ne on hyvä käydä läpi, jotta päästään eteenpäin. Vähitellen siirrymme kohti mielenkiintoisia ideoita. Kun poistamme meitä rajoittavat ajatukset, pääsemme luoviin ratkaisuihin (katso kuva 6.). Kolmen eri ratkaisutason läpikäynnin ja luovien ratkaisujen rakentamisen jälkeen muuttuu monesti niin sanottu luova ratkaisu lopulta itsestään selväksi ratkaisuksi. Näitä ratkaisuja löytämisen tukeminen onkin coachin tärkein tehtävä tässä vaiheessa tapaamista.



Kuva 6. Ratkaisujen eri tasot. Mukailten Nogueira ja Ferreira (2021.)

S-vaiheen kysymyksiä ovat The Arcin (2021) mukaan muun muassa:

- Mitä voit tehdä, jotta pääsemme tavoitteeseen?
- Kerro minulle kymmenen ratkaisua, jolla saavutamme tavoitteesi?
- Mitä tekisit, jos sinulla olisi käytössäsi kaikki maailman rahat tavoitteen saavuttamiseksi?
- Jos sinulla olisi vain kolme tuntia aikaa ratkaista tilanne, mitä tekisit?
- Kuka voisi auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi?
- Kuvittele itsesi vastaavaan tilanteeseen, jonka olet jo kokenut. Miten ohjeistaisit itsesi toimimaan?

ROSA-mallin viimeisessä vaiheessa eli A-vaiheessa (actions) siirrytään määrittämään ne toimenpiteet, jotka todella päätetään tehdä. S-vaiheessa määritettiin, mitä voidaan tehdä, jotta tavoite saavutetaan. (The Arc 2021.) Nogueiran ja Ferreiran (2021) mukaan ROSA-mallin vaiheet käydään läpi juuri sen takia, että ne ohjaavat coachattavan todella tekemään tavoitteen eteen asioita. Toimenpiteiden määrittäminen on sujuvaa, mikäli ensimmäisiin vaiheisiin on käytetty riittävästi aikaa ja puhuttu coachattavalle aidosti tärkeistä asioista. Coachin tulisi auttaa coachattavaa määrittämään toimenpiteille tarkka suunnitelma. Ei pidä tyytyä vastaukseen, jonka mukaan sovittu toimenpide toteutetaan ensi viikolla. Tästä mennään eteenpäin vielä siten, että määritetään mahdollisimman tarkalla tasolla tehtävät toimenpiteet. Esimerkiksi, kun coachattava on kertonut tekevänsä toimenpiteen ensi viikolla, coach auttaa häntä vielä tarkentamaan suunnitelmaansa toteutusajankohdan päivätasolle. Päivätasolta halutaan vielä tarkennus, onko tämä tarkoitus toteuttaa aamu- vai iltopäivällä jne.

Nogueiran ja Ferreiran (2021) mukaan A-vaiheessa voidaan kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on pienin mahdollinen toimenpide, jonka voit tehdä tavoitteen saavuttamiseksi?
- Mitä aiot tehdä seuraavaksi?
- Mitä teet asian eteen ensi viikolla? Miten voisit ilmoittaa minulle, kuinka asia edistyi?
- Asteikolla 1-10, jossa 10 on kaikkein vahvin, kuinka sitoutunut olet tekemään nämä sovitut toimenpiteet?

- Mikä auttaa sinua muistamaan nyt sovitun tehtävän?
- Mitä esteitä tähän voisi liittyä?

Lopulta coachingilla pyritään vaikuttamaan kahteen asiaan, jotka ovat kriittisiä ominaisuuksia suorituskyvyn kehittämiseen. Nämä ovat yksilön tietoisuus ja vastuunotto. Tietoisuuden kasvattaminen on tärkeää, koska voimme olla vastuussa vain niistä asioista, joista olemme tietoisia. Lisääntynyt tietoisuus antaa selkeämmän käsityksen havainnoista. Se auttaa olennaisten asioiden ja tiedon havainnoimista sekä antaa kyvyn määrittää, mikä on olennaista. Samalla ymmärrys muun muassa ihmisten välisestä dynamiikasta, niiden välisistä suhteista ja yhteisöjen toiminnasta kasvaa. Jokainen ihminen on erilainen, joten kukaan ei pysty sanomaan toiselle, miten jokin asia on paras hoitaa. Tietoisuus auttaa yksilöä löytämään juuri itselle sopivan tavan käyttäytyä ja toimia eri tilanteissa. Tietoisuus jaetaan usein kahteen osaan. Ensimmäinen on tietoisuus siitä, mitä ympärilläsi tapahtuu ja toinen on itsetietoisuus. Itsetietoisuudella tarkoitetaan ymmärrystä omakohtaisista kokemuksista eri tilanteissa. (Whitmore 2017, 68-70.)

Vastuunotto on toinen asia, mitä coachingilla tavoitellaan. Se on tärkeä ominaisuus, kun tavoitellaan korkeaa suorituskykyä. Kun coachattava aidosti hyväksyy, valitsee tai ottaa vastuun omista ajatuksistaan ja toiminnastaan, sitoutuminen kasvaa ja samalla suorituskyky kehittyy positiivisesti. Toisaalta, jos joku käskee ottaa vastuuta ilman, että coachattava itse sen hyväksyy, ei kehitystä tapahdu. Toki teemme asioita töissä, kun esimies näin käskee. Silti näiden asioiden tekeminen toisen käskystä ei välttämättä auta yksilöä kehittymään. Kertomalla toiselle, että olet vastuussa jostain asiasta ei saa heitä tuntemaan vastuuntuntoa asiaa kohtaan. (Whitmore 2017, 73.)

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Empiirisessä tutkimuksessa valittava metodi on tutkimustyössä aina keskeisessä asemassa. On tärkeää tuntea olemassa olevat menetelmät ja osattava soveltaa niitä. Tutkimusongelmat eivät ratkea itsestään, joten tutkimusongelma ja menetelmät ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Tutkimusta tehtäessä kannattaa ensin määrittää ongelma ja sen jälkeen valita sen ratkaisemiseen sopiva menetelmä. Monesti tutkijat valitsevat ensin menetelmän ja tämän jälkeen etsivät tähän sopivaa ongelmaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 184.) Tämän tutkimuksen tavoitteen selkeytymisen jälkeen perehdyin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja pyrin tunnistamaan tähän tutkimukseen parhaiten soveltuvan menetelmän. Kvantitatiivisen menetelmän rajautuivat pois, koska haluttiin luoda syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Pohdin aluksi toimintatutkimusta yhtenä vaihtoehtona tutkimusmenetelmäksi. Päädyin kuitenkin toteuttamaan tämän tutkimuksen tapaustutkimuksena, jonka esittelen tarkemmin kappaleessa 4.1. Juutin ja Puusan (2020, 263) mukaan toimintatutkimuksessa tutkija toimii kohdeorganisaatiossa yhdessä tutkittavien henkilöiden eli toimijoiden kanssa.

Tässä tutkimuksessa halusin tutkijana pysyä enemmän objektiivisen tarkkailijan roolissa, minkä vuoksi päädyin lopulta tapaustutkimukseen.

Vallin (2018, 62) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kutsua prosessiksi sen vuoksi, että tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä selkeästi eri vaiheisiin. Tutkimustehtävää ja aineiston keruuta koskevia ratkaisuja voidaan joutua tarkentamaan tutkimuksen edetessä. Selityksenä tutkimusotteen avoimuudelle voidaan pitää esimerkiksi sitä, että tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkemystä tutkittavasta ilmiöstä tai ymmärtämään ihmistä tiettyssä ympäristössä. Tutkittavaa kohdetta lähelle menevien aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen tutkittavaan ilmiöön liittyvä arvoitus avautuu vaiheittain ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut tarkentuvat samalla. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun. Tämän vuoksi minulle tutkijana tarkentui hyvin nopeasti, että Työterveyslaitoksen työn imu -testi (2021) ja siitä saatavat tulokset sopisivat hyvin lähtötason ja mahdollisen muutoksen mittaamiseen. Samoin työn tuloksellisuuden tulkinta myyntitulosten kautta oli selvää heti alusta alkaen. Erityisesti laadullisen aineiston analysoinnin, siihen liittyvien rajausten ja tutkimukseen valituilta myyjiltä kerättävän palautteen keräämiseen liittyvät yksityiskohdat tarkentuivat vasta tutkimuksen edetessä. Ne esitellään tarkemmin myöhemmin.

Seuraavaksi esittelen valitsemani tutkimusmenetelmän eli tapaustutkimuksen ja perustelen sen soveltuvuutta. Lisäksi seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutusprosessista ja siihen liittyvistä vaiheista yksityiskohtaisemmin.

#### 4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tutkimusstrategia tai tutkimustapa, jossa voidaan hyödyntää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, mutta tapaustutkimuksessa tapauksella tarkoitetaan eri asiaa. Esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksessa tapaus on useimmiten tapahtumakulku tai ilmiö. Siinä tarkastellaan perusteellisesti ja tarkkapiirteisesti yhtä tai pientä joukkoa tapauksia. Lähtökohtaisesti halutaan kuvata tutkimuksen kohdetta perusteellisesti ja kerätä monipuolinen aineisto. Tapaustutkimus tarkastelee usein pitkään jatkuvia ilmiöitä, jotka ovat monimutkaisia. Se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9-12.) Ojansalo, Moilasen ja Ritalahden (2015, 52-54) mukaan liiketaloustieteissä käytetään usein tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Kehittämistyön lähestymistavaksi tapaustutkimus sopii hyvin, kun tehtävänä on tuottaa nimenomaan ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, toiminta, prosessi tai palvelu. Tapaustutkimuksessa vertaillaan usein kahta tai useampaa eri tapausta. Sitä voidaan käyttää kehittämisessä ja tutkimuksessa silloin, kun kohde voidaan rajata kategorisesti eli erotetaan yksiköiden joukko tai fyysinen yksikkö tutkimuskohteeksi.

Kehittämistyötä ei aloiteta tyhjästä, vaan sen tulee nojautua aiempiin teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Aiempi tieto tutkittavasta ilmiöstä toimii usein lähtökohtana kehittämistehtävän määrittelyssä. Tätä tietoa on yleensä kehittämiskohteesta kiinnostuneella itsellään jo alussa. Tapaustutkimuksessa kehittämiskohteen tarkan valinnan teko ei ole kuitenkaan aina prosessissa ensimmäinen vaihe, sillä kehittämiskohde täsmenyy usein tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että sovelletaan monenlaisia menetelmiä ja saadaan monipuolinen, syvälinen kokonaiskuva tapauksesta, jota tutkitaan. Usein tapaustutkimus liitetään laadulliseen tutkimukseen, mutta siinä on mahdollista käyttää myös määrällisiä menetelmiä, kuten kyselyä. Aineiston kerääminen tapahtuu yleensä luonnollisissa tilanteissa. Näitä tilanteita havainnoidaan tai analysoidaan esimerkiksi kirjallisia aineistoja. Erilaiset haastattelut ovat usein käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä tapaustutkimuksessa. Haastatteluja käytetään siksi, että tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa. Näitä tilanteita kehitettävän ilmiön asiantuntijat pyrkivät selittämään ja kuvaamaan ilmiötä. Asiantuntijan havainnoimat tilanteet ovat yleensä täysin aitoja. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.)

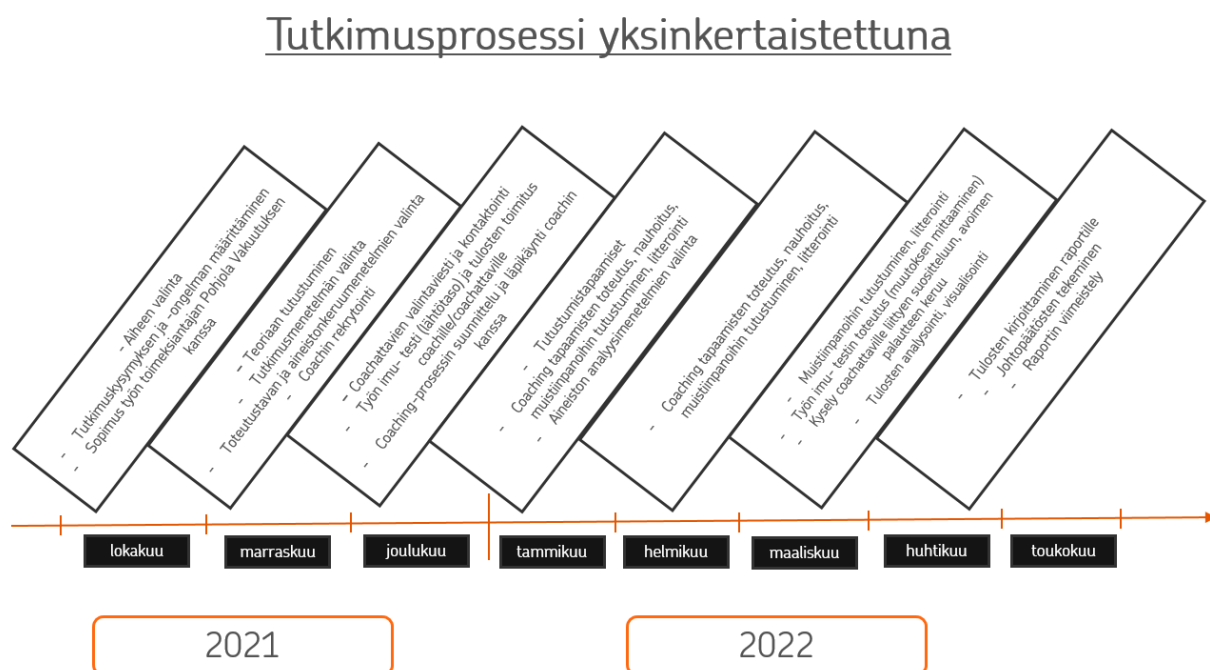


Kuva 7. Tapaustutkimuksen vaiheet. Mukailten Ojansalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 54.)

Valitsin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska halutaan selvittää vastaukset kysymyksiin "miten" tai "miksi". Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun sekä työn tuloksellisuuteen. Tästä muodostuu myös tutkimuksen kohde eli tapaus. Tutkimus on kehittämistyö, jonka avulla Pohjola Vakuutusken henkilöasiakkaiden myynnin johto voi mahdollisesti tehdä johtopäätöksiä siitä, että olisiko coaching-palvelun tarjoaminen laajemmin vakuutusmyyjille kannattavaa. Tutkimuksessa aineiston keruussa ja analysoinnissa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Nämä menetelmät esittelen tarkemmin luvussa 4.4.

## 4.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämän tutkimuksen eteneminen noudatti pääsääntöisesti tapaustutkimuksen vaiheita, jotka on kuvattu kuvassa 7. Olen kuvannut kuvassa 8. yksinkertaistettuna tämän tutkimuksen etenemisen vaiheittain ja seuraavaksi avataan tutkimuksen vaiheita pääpiirteittäin. Kuitenkin vain siten, että pääkohdat käydään läpi.



Kuva 8. Tutkimusprosessi yksinkertaistettuna. Mukailten Ojansalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 54.)

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin lokakuussa 2021. Ensimmäisiä vaiheita olivat aiheen valinnan lisäksi tutkimuskysymyksen ja -ongelman määrittäminen sekä sopimuksen tekeminen työn toimeksiantajan Pohjola Vakuutuksen kanssa. Seuraavassa vaiheessa tutustuin tutkijana työn imun ja coaching-teoriaan, selvitin tutkimusongelman ratkaisuun soveltuvia menetelmiä. Lisäksi pohdin, kuinka aineistoa haluttaisiin kerätä. Näistä teorioista jälkimmäisestä tutkijalla oli jo aiempaa kokemusta henkilökohtaisten coaching-opintojen kautta. Tämän jälkeen rekrytoin tutkimukseen vakuutusmyyjien coachauksen toteuttavan coachin. Coachiksi valikoitui tutkijan Agile Coach kollega, jolla on muutamien vuoden kokemus business coachingista ja pitkä kokemus valmentavasta esimiestyöstä. Hankitun kokemuksen lisäksi coach on suorittanut ammatillisen coaching-koulutuksen International Coaching Certification (Growthroom 2022) muodossa vuonna 2020.

Joulukuussa 2021 julkaisimme yhdessä tutkimuksen coachin kanssa Pohjola Vakuutuksen vakuutusmyyjien valtakunnalliseen Teams-kanavaan sekä lähetimme sähköpostitse vakuutusmyyjille ilmoituk-

sen mahdollisuudesta lähteä vapaaehtoisesti kehittämään omaa työn imua coachingin avulla. Mukaan ilmoittautui yhteensä 11 vapaaehtoista, joista valitsin tutkimukseen mukaan neljä vakuutusmyyjää. Tutkimukseen valitut myyjät toteuttivat joulukuussa työn imu -testin Työterveyslaitoksen sivuilla ja toimittivat tulokset tutkijalle sekä coachille sähköpostitse. Tutkija ja coach suunnittelivat yhdessä joulukuun aikana alkuvuodesta alkavan coaching-prosessin tutkimuksen teoriaa hyödyntäen. Prosessiin liittyviin Teams-videoneuvotteluihin kutsut lähetettiin coachin toimesta coachattaville vielä joulukuun aikana. Kaikki coaching-tapaamiset toteutettiin vakuutusmyyjien maantieteellisen sijainnin ja vallitsevan koronatilanteen vuoksi Teams-videoneuvotteluina.

Tammi-maaliskuussa 2022 tutkimuksessa edistyivät pääasiassa coaching-tapaamisten toteutus ja samalla tutkija perehtyi siitä syntyneeseen aineistoon tutustuen ja analysoiden. Kaikki coaching-tapaamiset saatiin toteutettua sovittun aikataulun mukaisesti ja ne oli toteutettu maaliskuun puoliväliin mennessä. Heti viimeisten coaching-tapaamisten päätyttyä viikolla 12 vakuutusmyyjät toteuttivat Työterveyslaitoksen työn imu -testin uudelleen sekä vastasivat coachin coachattaville sähköpostilla lähettämään palautekyselyyn. Huhti-toukokuussa tutkimuksen tulokset kirjoitettiin raportille auki ja raportti viimeisteltiin toukokuun puoliväliin 2022 mennessä.

#### 4.3 Osallistujien valinta ja aineiston keruu

Tutkimusta tehtäessä pohditaan usein, että kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä, jotta tutkimuksesta tulee edustava, tieteellinen ja yleistettävä. Sama kysymys esitetään riippumatta siitä, että ollaanko tekemässä määrällistä vai laadullista tutkimusta. Käytännössä tiedonantajien määrään vaikuttaa ratkaisevasti käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika ja raha. Edellä mainitut vaikuttavat myös aineiston analyysiin. Tilastollisiin yleistyksiin ei laadullisissa tutkimuksissa pyritä. Tarkoituksena on kuvata valittua ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtää toimintaa. Lisäksi halutaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tiedonantajien valinnassa on tärkeää, että tutkittavat henkilöt, joilta tietoa pyritään keräämään tuntevat tutkittavaa ilmiötä ja heiltä löytyy kokemusta asiasta. Tämän vuoksi tiedonantajien valintaan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, eikä täysin satunnaista. Tutkimusraportissa on hyvä tuoda esille, miten tiedonantajien valinta on toteutettu ja avata valinnan kriteerit. Tutkimusta tehtäessä tutkija päättää, mitä tarkoitetaan harkinnanvaraisuudella ja sopivuudella. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 73-74.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 182) toteavat myös, ettei laadullisen tutkimuksen aineistosta tehdä päätelmiä yleistävyyttä ajatellen. Tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan kuitenkin näkyviin myös ne asiat, mitkä ovat ilmiössä merkittäviä ja toistuvuus tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Tapaustutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä on yleensä vähäinen. Voidaan käyttää vain ainoastaan yhtä kohdetta. Tällainen tutkittava tapaus voi esimerkiksi olla kokoluokaltaan erilainen kuten vaikka maantieteellinen alue, prosessi, toiminto, tapahtuma, organisaatio, ihmisryhmä tai yksilö.



(Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.) Tähän tutkimukseen valittiin tutkittavaksi kohteeksi neljä Pohjola Vakuutuksen henkilöasiakasmyyynnissä työskentelevää vakuutusmyyjää. Tutkimuksen kohteiden määrä on tyypillinen otos, kun puhutaan tapaustutkimuksesta. Tutkimukseen valittavien vakuutusmyyjien osalta käytin kahta valintakriteeriä, jotka olivat:

1. Työsuhteen kesto Pohjola Vakuutuksessa on vähintään kaksi vuotta
2. Itsestä lähtevä halu kehittää työn imua, ilman esimiehen ohjausta

Valitsin nämä kaksi kriteeriä siksi, että aiemmin tässä tutkimusraportissa esitellyn työn imu teorian ja aiempien tutkimusten mukaan työn kehittävyys on tärkeimpiä työn voimavaroja, joka vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Nyt tutkimukseen valitut myyjät ovat työskennelleet samassa tehtävässä yli kaksi vuotta, jolloin uuden oppiminen ei ole itsestäänselvyys. Vapaaehtoisuus ja oma henkilökohtainen halu osallistua tutkimukseen ja kehittää omaa työn imua parantaa coachattavan näkökulmasta vaikuttavuutta. Lopulta vastuu muutoksesta ja kehittymisestä on coachattavalla itsellään. Samalla coaching-jakson tavoitteidenasetannassa on todennäköisempää, että asetettavat tavoitteet ovat aidosti coachattavan itsensä omistamia, eikä esimerkiksi esimiehen hänelle määrittämiä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin usealla tavalla, yhdistäen sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Ensimmäinen tapa oli kysely. Siitä käytetään usein survey-tutkimus nimeä. Edellä mainittu nimi tulee englanninkielen termistä survey, joka tarkoittaa havainnoinnin, haastattelun ja kyselyn muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti ja otos muodostetaan kohdehenkilöistä, jotka muodostavat näytteen tai otoksen jostain tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että kohdehenkilöiltä kysytään tutkittavaa asiaa täysin samalla tavalla. Kyselyn etuna pidetään yleensä sitä, että sillä saadaan kerättyä hyvin laaja tutkimusaineisto. On mahdollista tavoittaa suuri määrä henkilöitä ja monien asioiden kysyminen on helppoa. Samalla aineiston käsittely on tehokasta ja se voidaan analysoida tietokoneen avulla. Toisaalta kyselyn heikkouksina pidetään sitä, että aineisto jää pintapuoliseksi. Vastaajien suhtautumista tutkimukseen ei ole mahdollista tietää. Väärinymmärryksiä on hankala kontrolloida ja tiedonsaanti esimerkiksi siitä, että ovatko vastaajat ylipäättään selvillä alueesta, on haastavaa. Hyvän lomakkeen laatiminen vaatii paljon aikaa ja tutkijalta vaaditaan monenlaista taitoa ja tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193.195.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin Työterveyslaitoksen (2021) valmiiksi rakentamaa työn imu -testiä, jolla saatiin mitattua tutkimukseen osallistujien myyjien lähtötaso työn imun kokemuksesta ja saman testin avulla pystyimme arvioimaan coaching-jakson jälkeen, miten coaching vaikutti myyjien työn imun kokemukseen. Työn imu -testin ohella jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle vakuutusmyyjälle lähetettiin sähköpostitse palautekysely. Tällä kyselyllä haluttiin selvittää, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat omalle kollegalleen coachingia työn imun vahvistamisen välineenä. Kyselyssä kerättiin myös avointa palautetta ja ideoita, kuinka coaching-prosessi olisi voitu toteuttaa vielä paremmin. Tällä palautekyselyllä haluttiin saada lisää ymmärrystä siitä, että kuinka coachattavat kokivat

coachingin vaikuttavan heidän työn imuunsa. Lisäksi haluttiin saada kehitysideoita toteutuksen kehittämiseen.

Edellä mainittujen kyselyiden lisäksi tutkimuksen määrällistä aineistoa kerättiin coachin tekemän itsearvioinnin kautta. Itsearvioinnin kautta haluttiin saada näkymä siihen, kuinka coach onnistui omassa suorituksessaan kunkin coachattavan kanssa. Ennen coaching prosessin aloittamista sovimme, että coach laatii itselleen numeraalisen asteikon ja kutakin numeroa kuvaavan selitteen. Itsearviointi omasta suorituksesta muodostui neliportaiseksi:

1= Arvioitava vaihetta ei käydä läpi laisinkaan.

2= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta liian pintapuolisesti tai käytössä olleet kysymykset eivät avaa asiaa kunnolla.

3= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta hyvin läpi. Käytössä olleet kysymykset avaavat asiaa kunnolla.

4= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta erittäin hyvin läpi. Käytössä olleet kysymykset avaavat asiaa tavalla, jolla coachattava energisoituu ja innostuu asioista.

Tämän asteikon mukaisesti coach arvioi jokaisen tapaamisen jälkeen omaa suoritustaan. Itsearvioinnissa coach hyödynsi coaching-tapaamisten tallenteita. Nämä itsearvioinnit tehtiin jokaisen coaching-tapaamisen jälkeen. Näin coach ei ollut vielä tietoinen työn imu -testin lopullisista tuloksista ja saavutetuista muutoksista. Tämä tieto olisi saattanut vaikuttaa itsearvioon. Suorituksen arvio kohdistui tutkijan ja coachin yhdessä määrittämiin vaiheisiin, joista yksi koski vain ensimmäistä tapaamista ja kolmatta ei toteutettu ensimmäisessä tapaamisessa. Nämä arvioitavat vaiheet olivat:

- 1.) Mitä coaching tarkoittaa? (vain ensimmäinen tapaaminen)
- 2.) Tavoitteen määrittäminen
- 3.) Edellisen tapaamisten sovittujen käsittely (ei arvioitu ensimmäisessä tapaamisessa)
- 4.) ROSA-mallin vaiheet. Kaikki neljä vaihetta arvioitiin erikseen

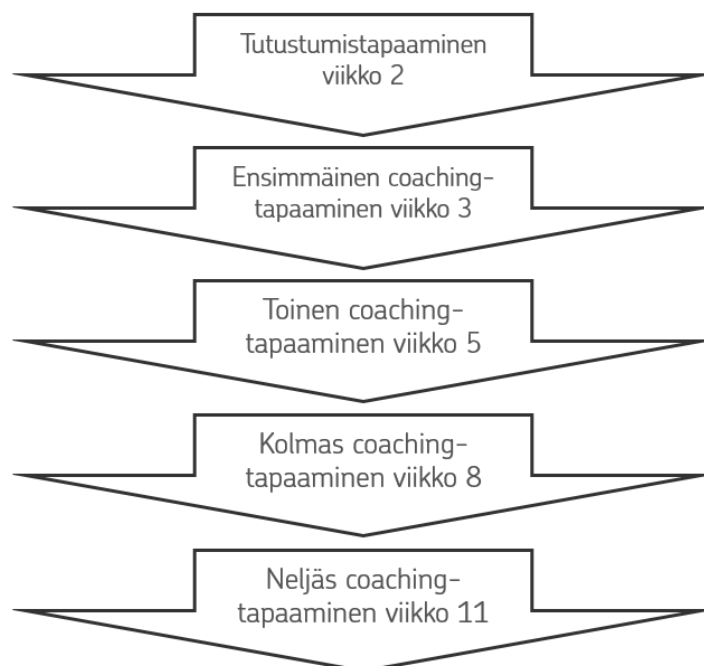
Vakuutusmyyjien työn tuloksellisuuden muutoksen arviointiin tulokset saatiin Pohjola Vakuutuksen myynninkehittämisen tiimistä. Tulosten luottamuksellisuuden vuoksi myynnin kehittymisestä raportoitiin ainoastaan prosentuaalinen onnistuminen myynnissä suhteessa kuukausitavoitteeseen. Nämä tulokset on esitetty kuukausitasolla tammi-maaliskuun 2022 ajalta tämän tutkimuksen tulokset osi-  
ossa.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 217) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat yleistyneet tiedonkeruutavat, joiden avulla pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien aineistojen avulla. Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen ja samalla määrällään suurin aineisto syntyi kahdella tavalla. Nämä tavat olivat:

- Coaching-tapaamisten tallentaminen ja niiden litterointi
- Coachin tekemät muistiinpanot tapaamisista

Kaikki tämä aineisto toimitettiin tutkijalle kunkin tapaamisen jälkeen, mikä mahdollisti aineistoon tutustumisen ja analysoinnin jo coaching-tapaamisten aikana tammi-maaliskuussa 2022. Coaching-prosessi sisälsi yhteensä viisi 50 minuutin mittaista tapaamista coachin ja coachattavan välillä. Ensimmäistä tutustumistapaamista, jonka tavoitteena oli rakentaa luottamusta ja tutustua ei tallennettu. Muut neljä 50 minuutin mittaista tapaamista tallennettiin. Näistä neljästä tapaamisesta coach teki myös muistiinpanot ja itsearvion omasta suorituksestaan.

## Coaching-prosessin tapaamiset



Kuva 9. Coaching-prosessin tapaamiset.

#### 4.4 Aineiston analyysi ja käsittely

Tämän tutkimuksen laajimman aineiston muodosti coaching-tapaamisten tallenteiden puhtaaksi kirjoittamisesta syntynyt aineisto. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 222) mukaan nauhoitettu laadullinen aineisto on hyvä kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti. Tätä työtä kutsutaan aineiston litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä joko kaikesta kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälainen analyysi aiotaan tehdä.

Litteroitu aineisto analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 95-96) mukaan teorialähtöisen sisällönanalyysin luokittelu perustuu aikaisempiin käsitteisiin, joka voi olla esimerkiksi teoria tai malli. Tällaisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon teko voidaan aloittaa siten, että ensimmäiseksi poimitaan joko yläluokkaan tai alaluokkaan kuuluvia ilmiöitä ja sijoitetaan ne analyysirungon mukaisesti. Teorialähtöinen analyysirunko muodostui työn voimavaroihin liittyvän teorian pohjalta, jolloin yläluokiksi muodostuivat seuraavat luokat:

- 1.) Työtehtävää koskevat voimavarat
- 2.) Työn järjestelyä koskevat voimavarat
- 3.) Työn sosiaaliset voimavarat
- 4.) Organisatoriset työn voimavarat

Alaluokat muodostettiin kuvassa 2. esitetyn mallin mukaan. Esimerkiksi työtehtävää koskevien voimavarojen alaluokat ovat työtehtävän monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Tämän jälkeen poimittiin litteroidusta aineistosta ne asiat, jotka tunnistin kuuluvan analyysirungon sisälle. Koska coaching-tapaamisten sisältöä ei haluta tässä tutkimuksessa niiden luottamuksellisuuden vuoksi tarkemmin avata, esittelen kuvassa 10. kahden esimerkin avulla, kuinka teorialähtöinen sisällönanalyysi tutkimukseni on muodostettu.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Organisatoriset voimavarat	"Ehkä on tullut lisää näitä just, kun on tullut Teamsit ja muut systeemit, niin ne keskeyttää ehkä sitä päivää enemmän kuin silloin ennen vanhaan"	Keskeytykset ovat lisääntyneet uuden teknologian tulon myötä	Teknologia
Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Työtehtävää koskevat voimavarat	"Sen rinnalla on ollut koko ajan sitten sitä kaikkea muuta tekemistä eli pankkipuoli. Pankki halusi, että tehdään pankkipuolta niin oli siis myöskin, että piti tehdä tosi laaja-alaisesti. Kaikki ei siitä tykännyt. Osa koki, että se oli aivan liian vaativaa. Mulle se oli just se suola."	Työtehtävät eivät ole enää niin monipuolisia kuin ennen	Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys

Kuva 10. Esimerkki teorialähtöisen sisällönanalyysin muodostumisesta.

Analyysirunko muodostettiin ainoastaan työn voimavaroihin liittyvästä teoriasta. Työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin liittyvä teoria rajattiin analyysirungon ulkopuolelle. Tein tämän rajauksen sen vuoksi, että halusin coachattavan näkökulmasta ymmärtää, että mitkä työn voimavarat coaching-tapaamisissa nousivat esiin ja miten havaitut tulokset suhtautuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Halusin tutkijana ymmärtää, että tulevatko Hakasen ja Bakkerin (2021) tutkimuksessaan tunnistamien tärkeimpien työn voimavarojen, kuten työn monipuolisuuden ja kehittävyiden sekä palautteen näkökulmat myös Pohjola Vakuutuksen myyjien osalta vahvana esille. Tutkimuksessa haluttiin luoda myös työn toimeksiantajalle Pohjola Vakuutukselle näkyvyyttä siihen, millaisia työn voimavaroja coachattavat myyjät tunnistivat ja pitivät kaikkein tärkeimpinä aiheina käsitellä osana coaching-tapaamisia. On kuitenkin tärkeä muistaa, että työn imun kokemiseen tarvitaan sekä henkilökohtaisia että työn voimavaroja.

Yksi tapa jatkaa teorialähtöisen sisällönanalyysin käsittelyä on aineiston kvantifiointi. Tuomen ja Sarajärven (2018, 100) mukaan luokittelun ja kategorioiden muodostamisen jälkeen voidaan aineisto kvantifioida. Tällöin suoritetaan laskentaa, että kuinka monta kertaa samat asiat esiintyvät tai kuinka moni tutkittava nostaa esille havainnoitavan asian. Kuvassa 11. esitellään esimerkkitaulukko, jonka avulla esitellään tässä tutkimuksessa käytettyä kvantifiointimallia.

MYYJÄ D	Ensimmäinen tapaaminen	Toinen tapaaminen	Kolmas tapaaminen	Neljäs tapaaminen	Yhteensä
<b>Työtehtävää koskevat voimavarat</b>					
Työtehtävän monipuolisuus ja kehittävyys	x	xxxxx	xx		8
Itsenäisyys					
Välitön palaute työsuorituksesta					
Tehtävän merkityksellisyys	x				1
Asiakastyön palkitsevuus	x				1
<b>Työn järjestelyä koskevat voimavarat</b>					
Työroolien- ja tavoitteiden selkeys	x				1
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksen tekoon			xxx	x	4
Joustavuus työajoissa					
<b>Työn sosiaaliset voimavarat</b>					
Työyhteisön ja esimiehen tuki	x	xx	x	xxx	7
Oikeudenmukaisuus	x				1
Luottamus	x			x	2
Palaute ja arvostus	x		xx		3
Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys	x				1
Työn imun tarttuvuus		x	x		2
Tiimi yhteisölliset voimavarat	x	xx	x	xx	6
<b>Organisatoriset työn voimavarat</b>					
Havaittu organisaation tuki	x		x		2
Psykologinen sopimus					
Työpaikan myönteinen ilmapiiri			x		1
Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt					
Kehityskeskustelut	x				1
Palkka, palkitseminen ja uranäkymät					
Perhemyönteinen työskulttuuri					
Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus	x			x	2
Teknologia		xx	xxx	x	6
Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä				xx	2

Kuva 11. Esimerkkitaulukko aineiston kvantifioinnista.

Taulukko on kätevä tapa esitellä aineisto, johon laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi perustuu. Se myös osoittaa, että aineistoa käytetään systemaattisesti, ei vain esitetä intuitiivista tulkintaa tukevia tekstinäyhteitä. Taulukoinnilla todistetaan jonkin säännön olemassaolo, joka toistuu kaikissa tapauksissa. (Alasuutari 2011, 148-149.) Taulukoinnin avulla pystyin tutkijana helposti hahmottamaan, miten laajasti coaching-tapaamisissa coachattavat tunnistivat erilaisia työn voimavaroja ja mihin eri kategorioihin ja alaluokkiin tapaamisissa keskityttiin coaching-prosessin aikana eniten. Tässä analyysissä ei ole eritelty sitä, että nousivatko työn voimavarat esille myyjän näkökulmasta positiivisessa vai negatiivisessa mielessä.

Laadullisen aineiston lisäksi tutkimuksessa analysoitiin ja käsiteltiin myös määrällistä aineistoa. Vilkan (2021, 101,108) mukaan määrällisen aineiston analyysi perustuu matemaattisiin kaavoihin, laskennallisiin todennäköisyyksiin, prosentteihin ja lukumääriin. Määrällinen analyysi perustuu ymmärtämiseen, millaisilla periaatteilla voidaan numeraalisesti kuvata muuttujien arvoja ja niiden vaihtelua. Määrällisen aineiston käsittelyssä on tavoitteena, etteivät tulokset jäisi vain numeroiksi. Tulokset ja johtopäätökset tulee esittää siten, että lukija ymmärtää niiden laadun ja merkityksen. Erilaisten taulukoiden ja kuvioiden sijaintia raportilla tulee harkita, jotta ne muodostavat tekstin kanssa johdonmukaisen kokonaisuuden. On tärkeää viitata tekstissä siihen kuvioon tai taulukkoon, jota tekstissä tulkitsee.

Tämän tutkimuksen määrällisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Microsoft Excel ja PowerPoint ohjelmia, joiden avulla tulokset saatiin muutettua numeraalisen sisällön lisäksi erilaisiksi kaavioiksi ja taulukoiksi, jolloin tulosten ymmärrettävyys parani.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Vaikka tutkimusta tehdessä virheiden syntymistä pyritään välttämään, niin tästäkin huolimatta tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tästä johtuen tutkimuksissa pyritään arvioimaan aina tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 231.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 118) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa esiin nostetaan kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. Kun tarkastellaan laadullisen tutkimuksen totuuskyseystä, on tärkeää erottaa toisistaan havaintojen puolueettomuus ja niiden luotettavuus. Puolueettomuutta tarkasteltaessa voidaan pohtia, että ymmärtääkö tutkija tiedonantajia itsenään vai suodattaako hän tiedonantajan kertomusta oman kehyksensä läpi. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi tutkijan oma ikä, sukupuoli, asema työyhteisössä tai muu vastaava vaikuttaa siihen, mitä tutkija havainnoi tai kuulee.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti se, että tutkija ei itse toiminut coachin roolissa, vaan tähän rooliin saatiin mukaan ulkopuolinen coach. Muuten tutkija olisi joutunut arvioimaan itse omaa suoritustaan coachina, jolloin tutkijan rooli objektiivisena tarkkailijana olisi vaarantunut. Samalla tutkija olisi voinut yrittää vaikuttaa coachattavien vastauksiin esimerkiksi coachingin suositeluun liittyvässä kyselyssä.

Tieteellistä tutkimusta tehdessä tulee aina huomioida myös tutkimusetiikka. Näitä eettisiä kysymyksiä ovat mm. tutkimuskohteen, aineistonhankintaan, sen käsittelyyn ja tutkittavien kohteluun liittyvät asiat. Tutkittavien henkilöiden yksityisyydensuoja tulee pystyä turvaamaan. Vastuu tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä on tutkijalla itsellään. Tieteen eettisiin arvoihin kuuluu, että tutkimus on itsenäistä ja riippumatonta. (Kuula 2011, 11, 25-26.) Kävin tutkijana yhdessä tutkimuksen coachin kanssa läpi tarkasti, kuinka aineistoa kerätään ja miten se käsitellään. Tutkimukseen valitut myyjät osallistuivat tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti, ilman työnantajaosapuolen ohjausta. Heille käytiin myös läpi, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Lisäksi kaikille kerrottiin, että tutkimuksen tulokset raportoidaan anonymisti. Tutkimukseen osallistuneet myyjät pystyivät tunnistamaan vain omat tuloksensa raportilta. On kuitenkin huomioitava, että coaching-tapaamisten tallentaminen on saattanut vaikuttaa siihen, mitä aiheita coachattavat ovat halunneet coaching-tapaamisissa käsitellä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat aineiston keruuseen valitut menetelmät ja aineiston analyysiin valitut analyysimenetelmät. Lisäksi perusvaatimus on, että tutkijalla on riittävästi aikaa toteut-

taa tutkimus. Luotettavuutta parantaa tutkimusprosessin julkisuus eli kuinka yksityiskohtaisesti tutkija raportoi tutkimuksen eri vaiheita. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124.) Olen tutkijana perustellut tässä tutkimusraportissa valitsemani tutkimusmenetelmät sekä tavan, jolla olen aineiston analysoinut. Olen avannut tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet riittävän yksityiskohtaisesti siten, että kirjallisen tekstin lisäksi toteutusta on havainnollistettu kuvilla. Tällä on pyritty helpottamaan lukijaa ymmärtämään mm. tutkimuksen toteutukseen käytetty aika ja erilaisten vaiheiden sijoittuminen aikajanaalla.

Työn imun muutosta mitattiin tutkimuksessa Työterveyslaitoksen valmiin työn imu -testin avulla. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 231) mukaan kyselylomakkeiden saaduista vastauksista ei aina saada mitattua juuri sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Vastajaat ovat saattaneet käsitellä eri kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ajatellut. Vaikka testi oli yleisesti työn imua tutkittaessa käytetty, on silti ollut mahdollista, että tutkimukseen valitut myyjät ovat käsittäneet testissä esitetyt väittämät eri tavalla keskenään. Työn imu -testin tuloksiin on saattanut vaikuttaa tutkimuksen aikana radikaalisti muuttunut Suomen ja Euroopan turvallisuustilanne, kun Venäjä hyökkäsi Ukrainaan helmikuussa 24. päivä. Osalle ihmisistä tällainen epävarmuus on mahdollisesti aiheuttanut ylimääräistä stressiä ja huolta, joka on saattanut näkyä vastauksissa.

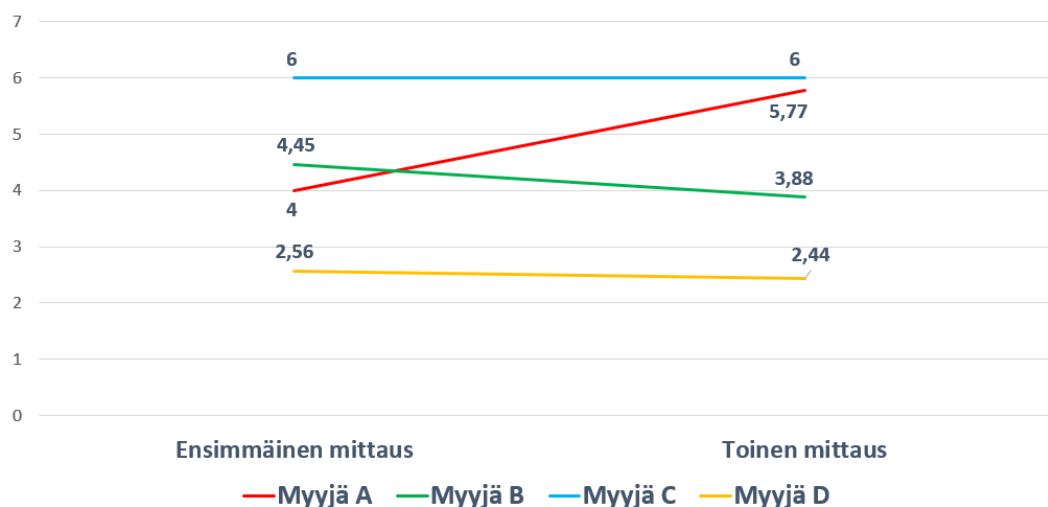
## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa kerätystä aineistosta muodostetut tutkimustulokset. Kerätty aineisto on muutettu tähän kappaleeseen kuvioiksi. Koska myyjien anonymiteetti haluttiin tutkimuksessa säilyttää, käytettiin myyjistä nimiä myyjä A, B, C ja D. Tuloksissa on neljä osiota. Ensimmäiseksi tarkastellaan työn imun ja työn tuloksellisuuden kehittymistä coaching-jakson aikana. Työn imun kokonaistulosten lisäksi esitellään myös kolmen eri työn imun ulottuvuuksien tulokset ja niissä tapahtuneet muutokset. Tämän jälkeen käydään läpi, kuinka erilaisiin työn voimavaroihin käsittely on jakautunut kunkin myyjän coaching-tapaamisissa. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen coachin oman onnistumisen itsearvion tulokset ja viimeisenä esitellään myyjien suositteluarvosanat sekä avoimet palautteet.



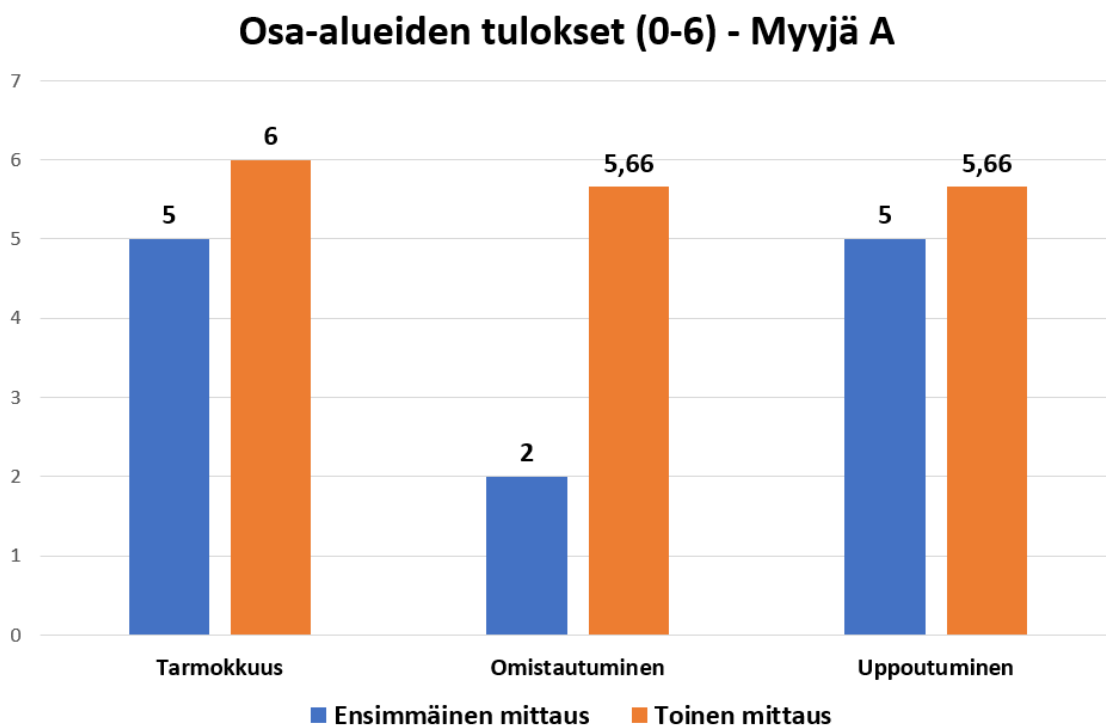
## 5.1 Työn imun ja työn tuloksellisuuden kehittyminen

## Työn imu -testin kokonaistulokset (0-6)



Kuvio 1. Työn imu -testin kokonaistulokset.

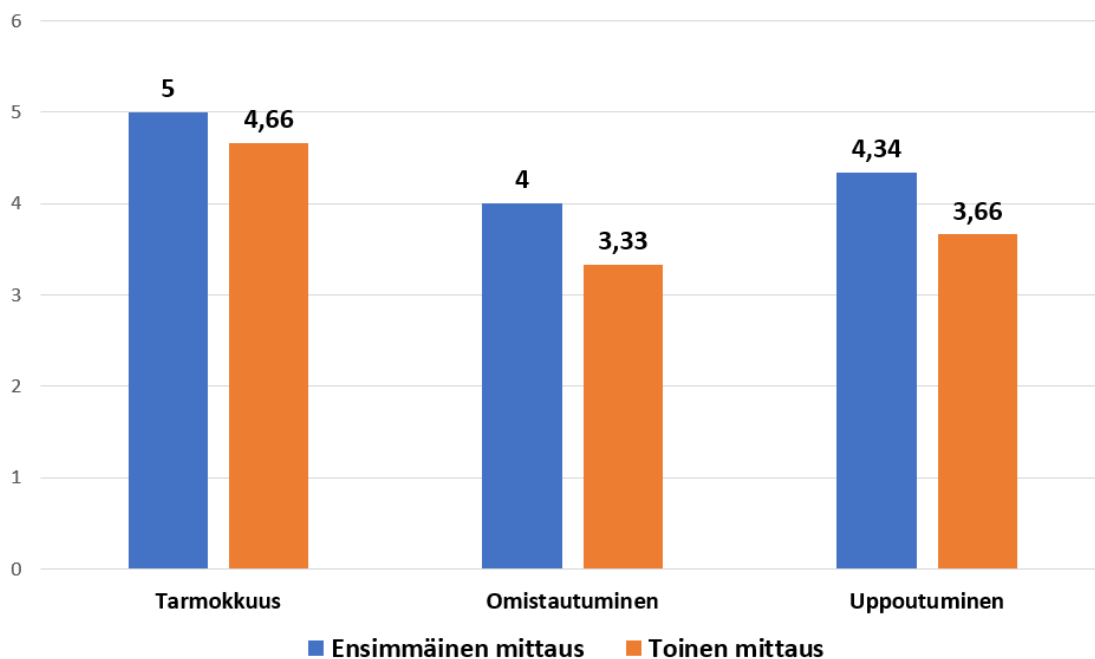
Kuviossa 1. näkyvät tutkimukseen osallistuneiden myyjien työn imu -testien kokonaistulokset eroteltuna siten, että lähtötasotestin tulokset ovat kuvion vasemmalla puolella ja coaching-tapaamisten jälkeen tehtyjen testien tulokset oikealla puolella. Paras kokonaistulos oli myyjällä C, joka sai parhaan mahdollisen kokonaisarvosanan molempien testien jälkeen. Heikoimman kokonaistuloksen sekä ensimmäisessä että viimeisessä testissä sai myyjä D. Kun tarkastellaan kokonaistulosten muutosta, voidaan todeta, että vain myyjällä C kokonaistulos pysyi molempien testien jälkeen muuttumattomana kuudessa pisteessä. Myyjällä A tapahtui positiivista kehitystä kokonaistuloksessa ensimmäisen ja toisen testin välillä. Hänen kokonaistuloksensa nousi 1,77 pistettä. Myyjillä B ja D kokonaistulokset laskivat. Myyjän B lasku oli 0,57 pistettä ja myyjän D 0,12 pistettä. Lopulta kahdella myyjällä neljästä testin tulos kehittyi positiivisesti tai pysyi samana ja kahdella neljästä testin tulos laski coaching-tapaamisten jälkeen tehdyssä mittauksessa.



Kuvio 2. Osa-alueiden tulokset – Myyjä A.

Kuviossa 2. näkyvät työn imu -testin tulokset myyjän A osalta työn imun kolmesta ulottuvuudesta. Myyjän A työn imu -testin tuloksissa suurin muutos tapahtui omistautumisessa. Omistautumisen pisteet nousivat ensimmäisen ja toisen mittauksen välillä 3,66 pistettä. Sekä tarmokkuudessa, että uppoutumisessa tapahtui myös positiivista kehitystä. Tarmokkuus nousi yhdellä pisteellä ja uppoutuminen 0,66 pistettä. Viimeisen testin tulosten perusteella myyjän A tulokset olivat tasaisen vahvoja jokaisella ulottuvuudella. Parhaat pisteet tulivat tarmokkuudesta, tuloksen ollessa paras mahdollinen eli kuusi pistettä.

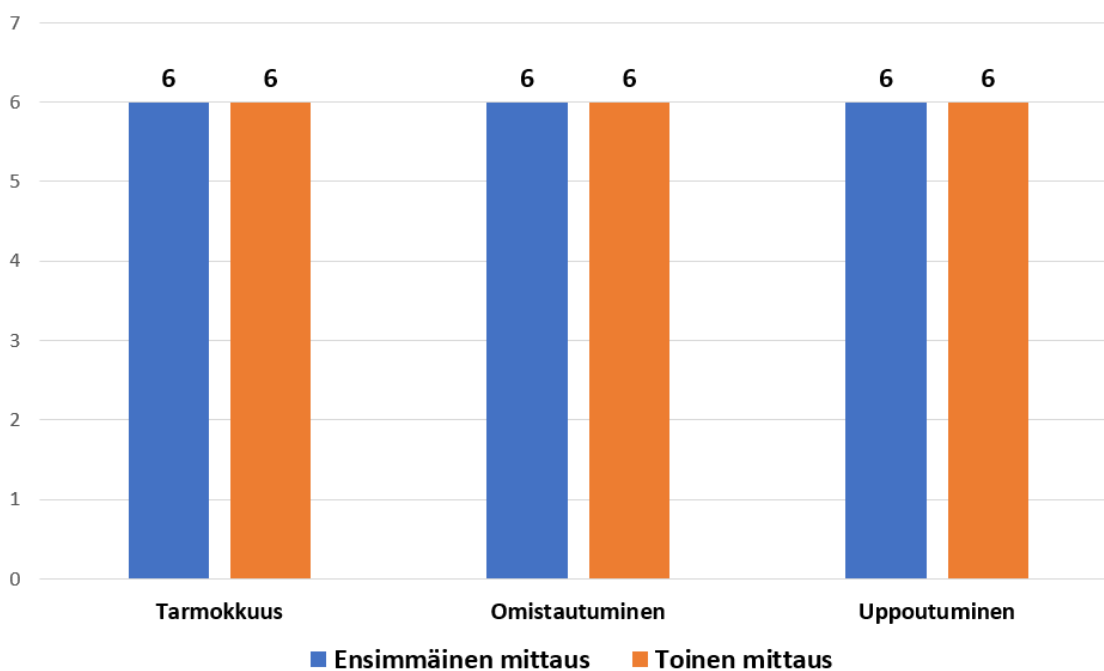
### Osa-alueiden tulokset (0-6) - Myyjä B



Kuvio 3. Osa-alueiden tulokset – Myyjä B.

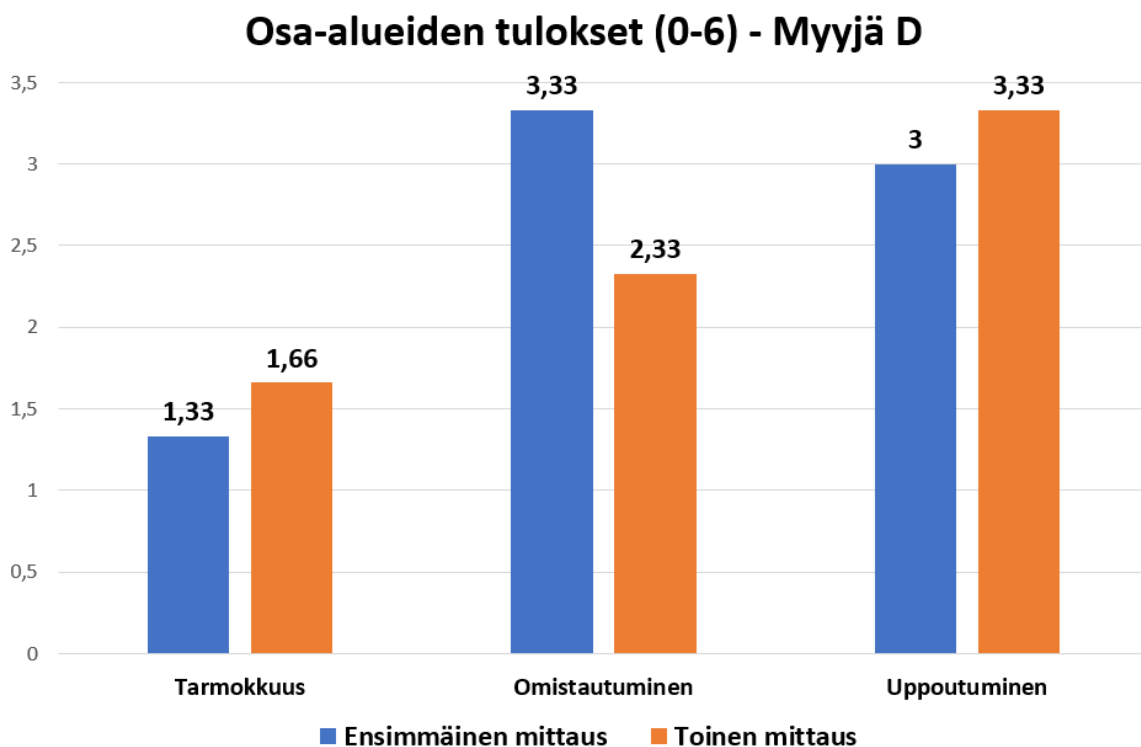
Myyjällä B tapahtui laskua jokaisessa työn imun ulottuvuudessa. Eniten laskua tapahtui uppoutumisessa, laskun ollessa 0,68 pistettä. Vähiten laski tarmokkuus, 0,34 pistettä. Tarmokkuus oli samalla myyjän B vahvin ulottuvuus ja heikoimmaksi ulottuvuudeksi jäi toisen mittauksen jälkeen omistautuminen.

### Osa-alueiden tulokset (0-6) - Myyjä C



Kuvio 4. Osa-alueiden tulokset – Myyjä C.

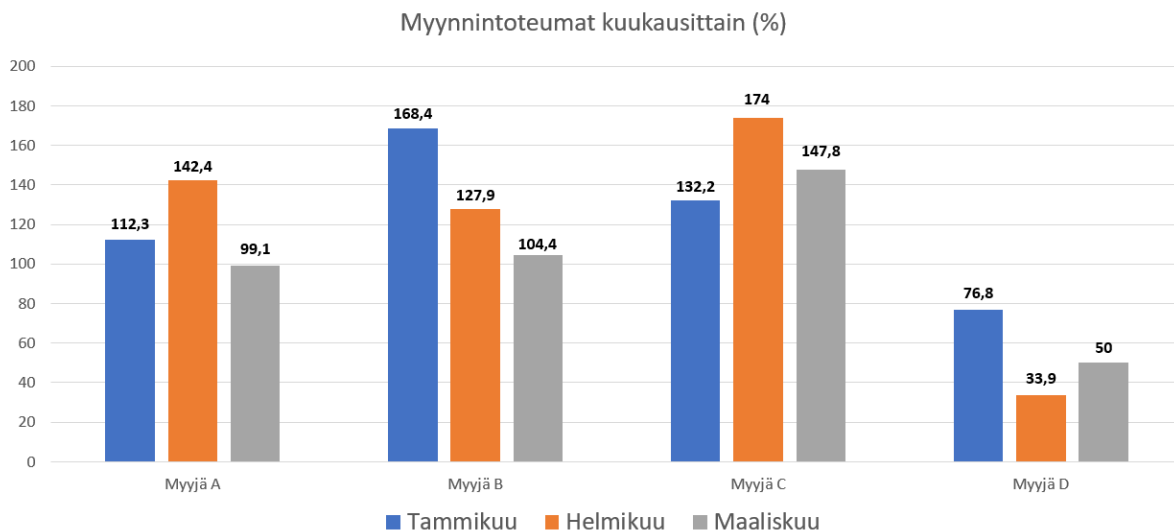
Myyjä C sai molempien työn imu -testien jälkeen jokaisesta työn imun ulottuvuudesta täydet pisteet. Muutosta ei tapahtunut yhdessäkään ulottuvuudessa.



Kuvio 5. Osa-alueiden tulokset – Myyjä D.

Myyjä D oli tutkimuksessa ainoa myyjä, jonka työn imun eri ulottuvuuksissa tapahtui muutosta ensimmäisen ja toisen testin tulosten perusteella sekä positiiviseen, että negatiiviseen suuntaan. Tarmokkuuden ulottuvuus kehittyi positiivisesti, kasvun ollessa 0,33 pistettä. Myös uppoutumisen pisteet nousivat 0,33 pistettä toisessa mittauksessa. Omistautumisessa tapahtui isoin muutos, sen pisteet laskivat yhden kokonaisen pisteen verran.

## Euromyynnin toteumaprosentti suhteessa kuukausitavoitteeseen



Kuvio 6. Euromyynnin toteumaprosentti suhteessa kuukausitavoitteeseen.

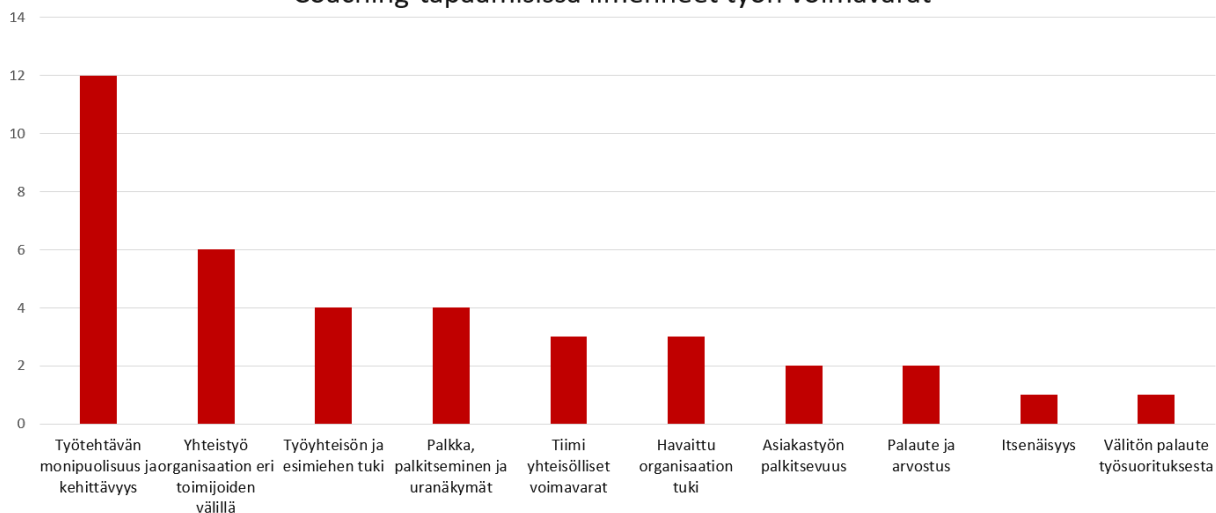
Kuviossa 6. esitellään tutkimukseen valittujen myyjien euromääräinen myyntitoteuma prosentuaalisesti suhteessa kuukausitavoitteeseen. Jokaisella myyjällä myynnillinen onnistuminen vaihteli tutkittuun ajanjaksolla kuukausittain, eikä selkeää kehityssuuntaa pystytty näin lyhyellä ajanjaksolla havaitsemaan. Parhaiten myynnissä onnistui tällä ajanjaksolla myyjä C, jonka keskimääräinen kolmen kuukauden toteuma suhteessa tavoitteeseen oli 151,3 %. Myös myyjät A ja B ylittivät keskimäärin tavoitellun kuukausitoteuman. Myyjän B kolmen kuukauden keskimääräinen toteuma oli 133,6 % ja myyjän A 117,9 %. Heikoiten myynnissä onnistui myyjä D, jonka vastaava toteuma oli 53,6 %.

### 5.2 Työn voimavarojen ilmaantuvuuden vaikutus

Tässä kappaleessa esitellään coaching-tapaamisissa keskusteluun nousseita työn voimavaroja ja niiden ilmaantuvuutta lukumääräisesti. Coaching-tapaamisissa keskusteluun valikoituvat aiheet tulevat lähtökohtaisesti myyjien valitsemina, ei coachin. Näiden tulosten perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä työn voimavarat ovat olleet tutkimukseen valittujen myyjien mielestä kaikkein tärkeimpiä työn imua vahvistavia tekijöitä.

## Työn voimavarat - Myyjä A

Coaching-tapaamisissa ilmenneet työn voimavarat

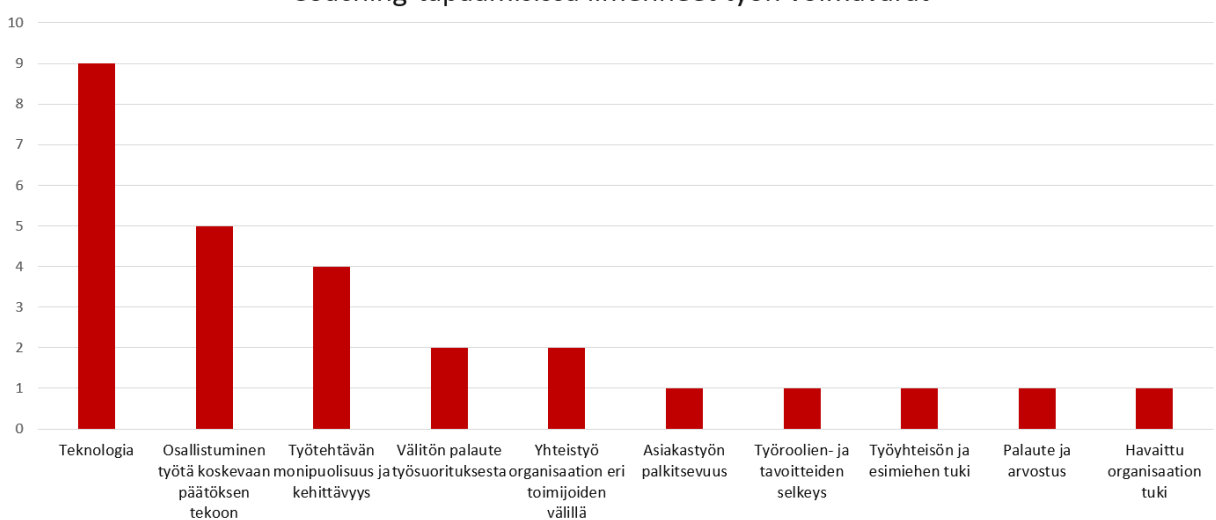


Kuvio 7. Työn voimavarat – Myyjä A.

Myyjän A coaching-tapaamisissa neljä eniten esille noussutta työn voimavaraa olivat työtehtävän monipuolisuus ja kehittävyys, yhteistyö eri organisaatioiden välillä, työyhteisön ja esimiehen tuki sekä palkka, palkitseminen ja uranäkymät. Muista voimavaroista tiimin yhteisölliset voimavarat ja havaittu organisaation tuki tulivat esille enemmän kuin yhden kerran.

## Työn voimavarat - Myyjä B

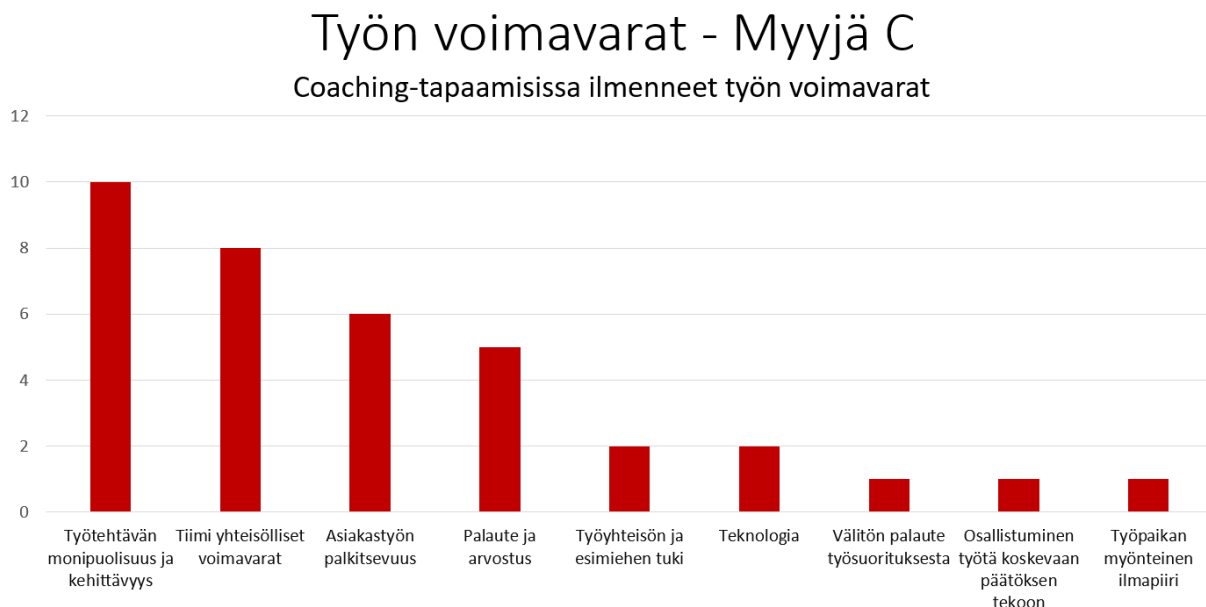
Coaching-tapaamisissa ilmenneet työn voimavarat



Kuvio 8. Työn voimavarat – Myyjä B.

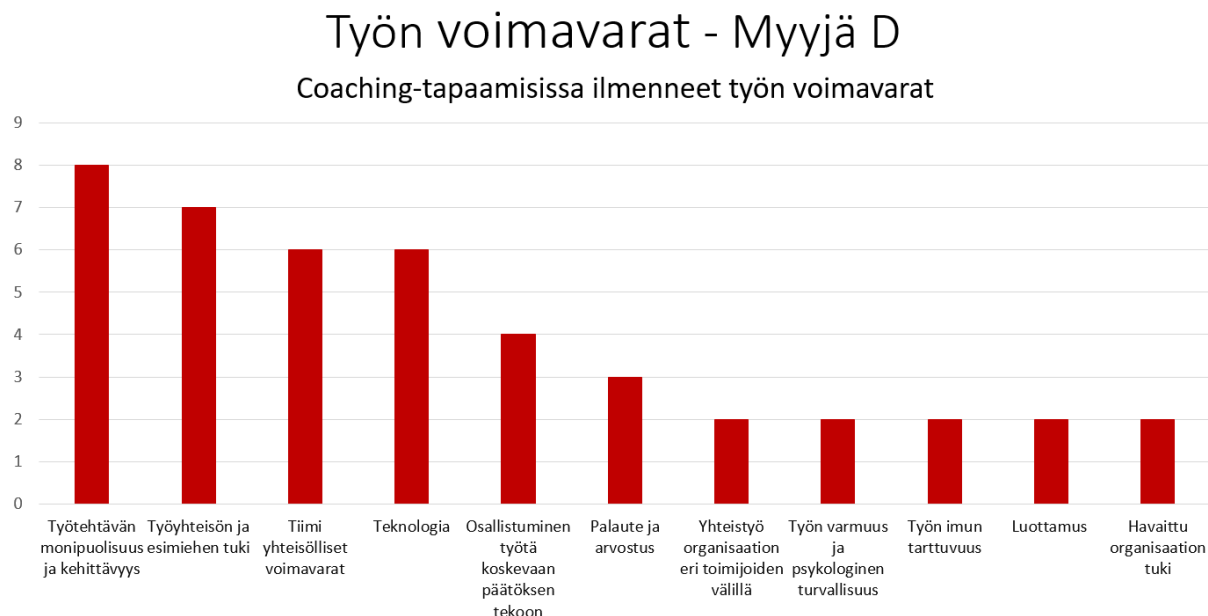
Myyjä B:n coaching-tapaamisissa työn voimavaroista eniten käsiteltiin teknologiaa ja sen vaikutusta. Toiseksi eniten käsiteltiin osallistumista työtä koskevaan päätöksen tekoon ja kolmanneksi eniten

keskusteluun nousi työtehtävän monipuolisuus ja kehittävyys. Useammin kuin kerran käsiteltiin myös välitöntä palautetta työsuorituksesta ja yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. Muut voimavarat eivät nousseet myyjän B coaching-tapaamisissa esille yhtä kertaa enempää.



Kuvio 9. Työn voimavarat – Myyjä C

Myyjä C:n coaching-tapaamisissa esille nousi pääasiassa neljää eri työn voimavaraa. Näistä eniten käsiteltiin työtehtävän monipuolisuutta ja kehittävyttä. Toiseksi eniten keskusteltiin tiimin yhteisöllisistä voimavaroista. Kolmanneksi eniten käsiteltiin asiakastyön palkitsevuutta ja neljänneksi palautetta ja arvostusta. Työyhteisön ja esimiehen tuki sekä teknologia nousivat molemmat keskustelussa esille kaksi kertaa.



Kuvio 10. Työn voimavarat – Myyjä D.

Myyjän D coaching-tapaamisissa työn voimavaroista suurimman huomion saivat työtehtävän monipuolisuus ja kehittävyys, työyhteisön ja esimiehen tuki, tiimin yhteisölliset voimavarat ja teknologia. Myyjän D tapaamisissa useammat voimavarat nousivat keskusteluun enemmän kuin yhden kerran.

Näiden tulosten perusteella tunnistettiin yhteensä neljä työn voimavaraa, jotka esiintyivät coaching-tapaamisissa useammalla kuin yhdellä myyjällä siten, että ne kuuluivat selkeästi eniten keskusteluissa esiintyneisiin voimavaroihin. Nämä työn voimavarat olivat:

- 1.) Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys
- 2.) Työyhteisön ja esimiehen tuki
- 3.) Tiimin yhteisölliset voimavarat
- 4.) Teknologia

### 5.3 Coachin itsearvio suorituksesta

Seuraavaksi käydään läpi tulokset tutkimuksen coachin tekemästä itsearviosta, jonka avulla hän arvioi omaa suoritustaan coaching-tapaamisissa. Arviointi suoritettiin aina coaching-tapaamisten jälkeen. Itsearvioinnissa coach hyödynsi tapaamisen tallennetta, jolloin hän pystyi analysoimaan tarkemmin omaa onnistumistaan. Arvosanat merkittiin nauhoitteen kuuntelun yhteydessä. Itsearvio tehtiin asteikolla 1-4. Neliportaisen asteikon arviointikriteerit olivat seuraavat:

1= Arvioitava vaihetta ei käydä läpi laisinkaan.

2= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta liian pintapuolisesti tai käytössä olleet kysymykset eivät avaa asiaa kunnolla.

3= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta hyvin läpi. Käytössä olleet kysymykset avaavat asiaa kunnolla.

4= Arvioitava vaihe käydään läpi tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta erittäin hyvin läpi. Käytössä olleet kysymykset avaavat asiaa tavalla, jolla coachattava energisoituu ja innostuu asioista.



## Coachin itsearvioinnin tulokset (1-4)

	Mitä coaching tarkoittaa?	Tavoite (**)	Edellisen tapaamisen sovitut (*)	R-vaihe (**)	O-vaihe (**)	S-vaihe (**)	A-vaihe (**)	Kokonaispisteet
Myyjä A	2	2	2,67	2,25	2,25	2,25	1,75	15,17
Myyjä B	3	2,25	2,67	2,5	2,25	2	2,5	17,17
Myyjä C	3	1,5	2	2,5	2,75	2	1,75	15,50
Myyjä D	3	1,75	2,33	2,5	1,75	1,5	1,25	14,08

\* Kolmen tapaamisen keskiarvo. Ei arvioitu ensimmäisessä tapaamisessa.

\*\* Neljän tapaamisen keskiarvo.

Kuva 12. Coachin itsearvioinnin tulokset.

Jos tarkastellaan itsearviointiin perustuvaa coachin kokonaisuonnistumista myyjäkohtaisesti, voidaan todeta, että parhaiten coach koki onnistuneensa myyjän B kanssa. Heikoimman kokonaisarvosanan coach antoi itselleen coaching-tapaamisista myyjän D kanssa. Kun katsotaan arvioituja osa-alueita kokonaisuutena, kaikki myyjät huomioituna coach koki onnistuneensa parhaiten osioissa mitä coaching tarkoittaa sekä R-vaiheessa. Kaksi heikointa osa-aluetta olivat A-vaihe ja tavoitteen asettaminen.

#### 5.4 Coachingin suosittelu ja avoimet palautteet

Tässä kappaleessa käsitellään coaching-tapaamisten jälkeen lähetyn palautekyselyn tulokset. Näissä tuloksissa kerrotaan myyjien suositteluhalukkuus kollegoilleen, avoin palaute ja ideoita, miten coaching-yhteistyöstä olisi saatu vieläkin parempi.

	Miten todennäköisesti suosittelisit coachingia työn imun vahvistajana kollegallesi asteikolla 1-10?	Palautekyselyn tulokset	
		Avoimissa palautteissa esille positiivisena nousi erityisesti se, että coaching-tapaamiset tarjosivat mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa tekemistä, käytöstapaa ja arjen tilanteita. Näin omien toimintatapojen ja -mallien kehittämiseksi tulee varattua säännöllisesti aikaa. Kun kysyttiin, mikä olisi tehnyt coaching-tapaamisista vielä parempia, saatiin seuraavia kehitystoimenpide-ehdotuksia:	Mikä olisi tehnyt coaching-yhteistyöstä vielä paremman?
Myyjä A	10	Mikäli henkilö haluaa kehittyä työssään, suosittelen kaikille coachingia. Arki on niin hektistä, että ei tule pysähtyttyä miettimään tilanteita tarkemmin. Tässä sinun on pakko. Keskustelut herättivät ajatuksia ja rohkaisivat hakemaan muutosta liian yksitoikkoiseen työnkuvaan. 3kk aikana työnkuva saatiinkin vaihdettua ja nyt olen täyttä intoa. Uudet haasteet odottavat.	Keskusteluiden aikana huomasi, että kaipaavat myös pitkää aikaa tehokasta myyntityön sparrausta. Toimenpiteet asiaan olenkin nyt jo aloittanut. Viimeisellä keskustelukerralla kävimme läpi assertiivista myyntiä ja myös siinä sain konkreettisia ideoita myyntiin. Havaittiin siis, että yhdistelmä coachingia ja myyntivalmennusta olisikin todella hieno kombo.
Myyjä B	8	Hyvä oli miettiä omia toimintatapoja. Saada niihin vakiintuneihin käytösmalleihin uusia tapoja. KIITOS.	Live-tapaaminen.
Myyjä C	9	Uskallusta ja rohkeutta esittää, ehkä vähän hullujakin ajatuksia oman tulevaisuuden suhteen. Varmuutta omaan tekemiseen, että on oikealla tiellä. Mukava tunnelma jutusteleva ja avoin. Tuo arjen tekemiseen paljonkin lisäarvoa, koska muuten ei ole aikaa pysähtyä näiden asioiden äärelle kun teet vaan tukka putkella duunia. Koin tämän omalla kohdallani todella tärkeäksi.	Ehkä kertoja voisi olla enemmän, aika menee niin nopeasti.
Myyjä D	9	Arvostan ja suosittelen, oli hyvää ja rakentavaa keskustelua. Työsuorituksen, draivin parantaminen, voisi lähtökohta olla muukin kuin esim. myynnillinen/tuloksellinen/numeroilla mitattava näkökulma.	Lähtötilanteessa voisi olla jonkinlainen yhteenveto, ehkä alkutilanteen summaus ja sitten lopussa tarkastelu/paluu alkutilanteen yhteenvetoon yhteisellä muistiolla tms. Nyt oli hyvä, kun oli ulkopuolinen taho, joka teki tämännäköisen summauksen. Se oli ehdottomasti tarpeellinen ja hyvä tapa päättää.

Kuva 13. Palautekyselyn tulokset coaching-tapaamisten jälkeen.

Tutkimukseen osallistuneiden neljän myyjän suosittelun keskiarvoksi muodostui 9 asteikolla 1-10. Palautekyselyssä pyydettiin arvioimaan, miten todennäköisesti suosittelisit coachingia työn imun vahvistajana kollegallesi. Avoimissa palautteissa esille positiivisena nousi erityisesti se, että coaching-tapaamiset tarjosivat mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa tekemistä, käytöstapaa ja arjen tilanteita. Näin omien toimintatapojen ja -mallien kehittämiseksi tulee varattua säännöllisesti aikaa. Kun kysyttiin, mikä olisi tehnyt coaching-tapaamisista vielä parempia, saatiin seuraavia kehitystoimenpide-ehdotuksia:

- Coachingin ja myyntivalmennuksen yhdistäminen
- Tapaamisten formaattina parempi olisi live-tapaaminen
- Coaching-tapaamisten määrä tulisi olla suurempi, kolme kuukautta menee nopeasti
- Yhteisen edistymisen seuranta lisää. Lähtötilanne ja saavutettu lopputulos yhdessä laadittujen dokumenttien esim. muistion avulla

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten coachingilla voidaan vaikuttaa myyjän työn imuun. Sen lisäksi tarkasteltiin työn tuloksellisuuden kehittymistä tammi-maaliskuun 2022 aikana, jolloin coaching-tapaamiset toteutettiin. Samalla haluttiin luoda käsitys siitä, että olisiko Pohjola Vakuutus kannattavaa tarjota coachingia jatkossa laajemminkin työsuhteessa työskenteleville henkilöasiakkaiden parissa työskenteleville vakuutusmyyjille.

Alasuutarin (2011, 180) mukaan kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Tämän tutkimuksen tuloksia ei siis voida pitää laajemmin yleistettävänä. Tutkimuksen tulosten perusteella coachattavien myyjien työn imun kokonaistulokset eivät kehittyneet tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan yhdenmukaisesti. Puolella myyjistä työn imun kokonaistulos nousi tai pysyi samalla tasolla ja puolella tulos puolestaan laski hieman. Tämän vuoksi ei mielestäni voida tehdä luotettavaa johtopäätöstä siitä, onko coachingilla positiivista tai negatiivista vaikutusta myyjän työn imuun kolmen kuukauden mittaisella jaksolla. Coachingin positiivisen vaikutuksen puolesta puhuvat palautekyselystä saadut tulokset. Jatkotoimenpiteenä suosittelisin pidempi-ajaisia tutkimusta. Nyt käytetyllä kolmen kuukauden jaksolla yksittäiset muutokset, kuten esimerkiksi Ukrainan sota, henkilökohtaisessa elämässä tai työroolissa tapahtuneet muutokset ovat voineet vaikuttaa tuloksiin tapauskohtaisesti. Coaching-jakson kestosta Whitmoren (2017, 163) toteaa, että coaching-jakso kannattaa rakentaa vähintään kuuden kuukauden mittaiseksi, jotta parhaimmat hyödyt yhteistyöstä saadaan realisoitua.

Yksi coachingin tavoitteita on coachattavan tietoisuuden kasvattaminen. Mikäli coachattavien myyjien tietoisuutta omasta työn imustaan ja siihen liittyvistä tekijöistä on onnistuttu kasvattamaan tämän kolmen kuukauden jakson aikana, voi sekin itsessään vaikuttaa alentavasti työn imun kokonaistulokseen. Usein tietoisuuden kasvaessa pystymme tunnistamaan enemmän kehityskohteita, kuin mitä alun perin ajattelimme. Tämän vuoksi tietoisuuden kasvaessa emme välttämättä anna itsearvioinneissa itsellemme niin korkeita pisteitä, kuin mitä annamme alussa vähemmällä ymmärryksellä.

Tulosten perusteella tutkimukseen valikoituneet myyjät suosittelivat vahvasti coachingia kollegalleen työvälineeksi työn imun vahvistamiseen. Tämä ilmenee sekä suosittelun arvosanoista, että avoimista palautteista. Tämän vuoksi pidempiaikaisen tutkimuksen tekeminen olisi mielestäni houkutteleva vaihtoehto ja positiivista vaikutusta voitaisiin palautekyselyn perusteella hypoteettisesti odottaa. Tärkeänä havaintona palautteista nousi esille, että coachingin avulla työn imuun liittyviä asioita tulee

säännöllisesti pohdittua, mikä on mielestäni yksi vähimmäisvaatimuksista mille tahansa kehittymiselle. Tärkeimmäksi tunnistettujen työn voimavarojen nykyistä parempi hyödyntäminen ja uusien voimavarojen käyttöönotto olisi vaatinut pidemmän ajanjakson kuin kolme kuukautta. Pidempää coaching-jaksoa puoltaa myös se, että edellä mainittujen voimavarojen hyödyntäminen vaatii tiivistä yhteistyötä sekä työnantajan että työntekijöiden kesken. Hakanen (2011, 50) vahvistaa, että monia voimavaroja on haasteellista saada lyhyellä jaksolla kehittymään parempaan suuntaan.

Kuten työn imun kokonaistulosten kehittymisestä, ei myöskään työn tuloksellisuuden kehittymisestä pystytty tekemään selkeää johtopäätöstä tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Bakkerin (2011) mukaan työn imu on yhteydessä työn tuloksellisuuteen positiivisella tavalla. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tämän tapauksen osalta aiempia tutkimuksia. Tulosten perusteella kaikkein korkeinta työn imua kokenut myyjä onnistui myyntituloksissa parhaiten tammi-maaliskuun ajanjaksolla ja heikoimmat pisteet työn imun kokonaistuloksissa saanut myyjä heikoiten, kuten aiempien tutkimusten tulosten perusteella voitiin odottaa. Työn tuloksellisuuden seurannan kehittymisessä ei otettu nyt huomioon vakuutusmyyjien myyntityöhön käytettyä työaika seurattujen kuukausien osalta. Jatkokutkimuksessa esimerkiksi sairaspöissaolojen vaikutus myyntituloksien raportoinnissa olisi mahdollista ottaa huomioon.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella ei voida mielestäni myöskään todeta, että kannattaisiko Pohjola Vakuutuksen tarjota coachingia laajemmin henkilöasiakkaiden parissa työskenteleville vakuutusmyyjille, mikäli tahtotila olisi kasvattaa työn imua ja työn tuloksellisuutta. Tämän johtopäätöksen tekeminen vaatisi jatkokutkimusta, jossa coachingin vaikutusta työn imuun tutkittaisiin pidemmällä ajanjaksolla. Tätä kautta saataisiin laajempaa ymmärrystä myös työn tuloksellisuuden kehittymisestä. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta työn tuloksellisuuden ja työn imun olevan yhteydessä toisiinsa. Näin ollen vakuutusmyyjien työn imun johtamiseen ja kehittämiseen olisi järkevää myös tulevaisuudessa panostaa. Tähän organisaatioilla on mahdollista vaikuttaa monin tavoin, kuten esimiestyön kehittämisellä tai vielä hyödyntämättömien voimavarojen käyttöönottamisella.

## 6.2 Pohdinta

Tuomen ja Sarajärven (2018, 136) mukaan laadullisen tutkimuksen pohdinta on joustava. Pohdinta luvussa usein palataan tutkimuksen luotettavuuden arviontiin ja tarkastellaan tuloksia suhteessa aiempaan tietoon ja esitellään mahdolliset oleelliset virheet ja tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tuloksiin. Tässä kappaleessa pyrin pohtimaan tutkimusta edellä mainituista näkökulmista siten, että nostan esille mielestäni kaikkein keskeisimmät seikat.

Mielestäni tämän tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Tärkeimpiä luotettavuutta parantavia tekijöitä olivat mielestäni se, että tutkimuksessa itse coaching-työn toteutti ulkopuolinen coach. Tämä mahdollisti tutkijan pysymisen ulkopuolisena ja objektiivisena tarkkailijana. Lisäksi luotettavuuden kannalta oli hyvä päätös käyttää Työterveyslaitoksen (2021) valmiiksi suunnittelemaa testiä työn imun mittaamiseen. Hirsjärven ym. (2009,195) mukaan laadukkaan kyselyn toteuttaminen vaatii paljon aikaa ja tutkijalta paljon osaamista. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen ammattilaisten osaamista ja samalla toimittiin ajankäyttöllisesti tehokkaasti. Pidän erityisen tärkeänä, että tutkimukseen osallistuneet myyjät pysyivät anonyymeinä ja osallistuminen tapahtui heidän omasta halustaan. Kun oma esimies ei ole vaikuttanut päätökseen osallistua, coaching-tapaamisissa määritetyt tavoitteet olivat todennäköisemmin vakuutusmyyjien itsensä määrittämiä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tulosten luotettavuutta olisi parantanut ja johtopäätösten tekemistä helpottanut pidempi coachingiin käytettävä ajanjakso. Jatkotutkimuksen toteuttamiseen suosittelisin käytettäväksi vähintään kuuden kuukauden mittaista ajanjaksoa.

Jos ajatellaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä, niin nostaisin esiin aineiston analyysissä tehdyn rajauksen liittyen eri voimavarojen analysointiin. Tein tässä tutkimuksessa tietoisesti rajauksen, jolla jätin henkilökohtaisiin voimavaroihin liittyvän analysoinnin pois sisällönanalyysissä käytyä rungosta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet Weiglin ym. (2010) mukaan kuitenkin sen, että työn imun saavuttaminen edellyttää molempien voimavarojen, sekä henkilökohtaisten että työn voimavarojen hyödyntämistä. Jatkotutkimuksessa tulisivin pyrkiä huomioimaan myös henkilökohtaiset voimavarat ja niiden esiintyminen coaching-tapaamisissa. Palautekyselyn tulosten perusteella uskon, että henkilökohtaisia voimavaroja pystyy kehittämään coachingin avulla erinomaisesti. Yksi mielenkiintoinen henkilökohtaisiin voimavaroihin liittyvä teema olisi vastoinkäymisten käsittely ja itsetuottamus myyntityössä, koska muun muassa näillä henkilökohtaisilla voimavaroilla huippumyyjät erottuvat kokemukseni mukaan muista myyjistä.

Coachin itsearviointin perusteella heikoiten coach onnistui tavoitteen asettamisessa ja ROSA-mallin action-vaiheessa. Näihin osa-alueisiin kannattaisi jatkotutkimuksessa panostaa. Nogueiran ja Ferrerian (2021) mukaan action-vaiheen läpivienti on sujuvaa silloin, kun aiempiin vaiheisiin on käytetty riittävästi aikaa ja on puhuttu coachattavalle itselleen tärkeistä asioista. Tästä syystä pohdin väkisin, että onko keskusteluissa kuitenkaan käytetty riittävästi aikaa ensimmäisiin vaiheisiin ja puhuttu coachattavalle kaikkein tärkeimmistä asioista. Nämä tärkeimmät asiat ovat monesti luottamuksellisia ja niistä puhutaan helpommin, kun riittävä luottamuksen taso on saavutettu. Tämä luottamuksen rakentaminen olisi helpompaa suuremmalla coaching-tapaamisten määrällä. Nyt tapaamisia oli tutustumistapaamisen lisäksi vain neljä kappaletta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat vahvasti myös henkilökemiat. Whitmore nostaa esiin (2017, 167) luottamuksen rakentumisen tärkeyden coaching-jaksossa onnistumisen näkökulmasta.

Tavoitteen asettamisen tärkeyttä puoltaa Stephenin ja MacDowallin (2010, 72) näkemys siitä, että laadukkaasti asetetut tavoitteet johtavat kiistatta parempiin lopputuloksiin. Stout-Rostronin (2014, 65-66) mukaan coachilla on tässä merkittävä rooli. Coachin tehtävänä on auttaa coachattavaa asettamaan laadukkaita tavoitteita. Jatkotutkimuksessa tutkijan olisi mahdollista arvioida tapaamisissa asetettujen tavoitteiden laatua enemmän, kuin mitä tässä tutkimuksessa tehtiin. Arvioinnin perusteena voisi käyttää esimerkiksi Whitmoren (2017, 107) SMART-tavoitteiden kriteeristöä. Nyt tavoitteen asettamista arvioitiin vain coachin itsearvioinnin kautta. Tutkija ei peilannut tavoitteiden laatua teoriaan.

Coaching-tapaamiset tulisi palautteiden perusteella toteuttaa jatkotutkimuksessa ainakin osittain liivenä, jolloin vuorovaikutuksesta tulisi vielä vaikuttavampi, kuin mitä tässä tutkimuksessa videoneuvotteluiden välityksellä. Tätä puoltaa myös Laurilan (2020) näkemys, jonka mukaan videoneuvottelu on viestintävälineiden vaikuttavuudessa vasta viidenneksi tehokkain. Henkilökohtainen viestintä puolestaan kaikkein vaikuttavin. Tästä pystytään siis tunnistamaan jo kaksi perustetta toteutustavan muuttamiseen live-tapaamisiksi. Tämän tutkimuksen aikana koronatilanne ja myyjien maantieteellinen sijainti toki kannustivat videoneuvotteluihin.

Esittelin jo aiemmin johtopäätöksissä muutamia tuloksista nousseita yhtenäisyyksiä suhteessa aiempaan tietoon, kuten työn imun ja työn tuloksellisuuden keskinäisen yhteyden. Tämän lisäksi tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat Hakasen ja Bakkerin (2021) aiemman tutkimuksen tuloksia eri työn voimavarojen tärkeydestä työn imun kokemisen kannalta. Sekä tämän tutkimuksen, että Hakasen ja Bakkerin tutkimuksen mukaan tärkeimpiä työn voimavaroja ovat työn monipuolisuus ja kehittävyys, tiimin yhteisölliset voimavarat ja esimiehen tuki. Yllättävänä pidän sitä, että tämän tutkimuksen tulosten mukaan oman työn tuloksen näkeminen ja siitä saatu välitön palaute ei noussut niin vahvasti esiin, kuin lähtökohtaisesti tutkijana oletin. Tämä oletus perustui aiempien tutkimusten tuloksiin ja omaan kokemukseeni myyntityöstä. Jokaisella myyjällä edellä mainittu nousi kuitenkin tulosten mukaan esiin useammin kuin kerran tutkimuksen neljässä coaching-tapaamisessa.

Pohjola Vakuutus työn toimeksiantajana oli tutkimuksen etenemisestä ja aiheesta erittäin kiinnostunut. Tämän tutkimuksen aikana Pohjola Vakuutus aloitti huhtikuussa 2022 työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän coaching-ohjelman henkilöasiakkaiden parissa työskenteleville vakuutusmyyjille. Uskon tämän tutkimuksen ja sitä kautta heränneen mielenkiinnon coachingin laajempaan hyödyntämiseen olevan yksi osatekijä sille, miksi tällä teemalla aloitettiin tämän tutkimuksen rinnalle oma coaching-ohjelma vakuutusmyyjille. On mielenkiintoista kuulla tästä ohjelmasta myöhemmin saatuja tuloksia. Tämän tutkimuksen alustavia tuloksia purettiin jo huhtikuun aikana vakuutusmyyjien esimiehille heidän pyynnöstään. Tulosten purkamisen yhteydessä vakuutusmyyjien esimiesten suunnalta syntyi kiinnostus tutustua lisää coachingiin ja tässä tutkimuksessa käytettyyn ROSA-malliin. Tilaisuudessa sovittiin, että Pohjola Vakuutuksen Agile Coach järjestää aiheesta kiinnostuneille esimiehille koulutusta tähän liittyen vielä ennen kesää 2022.

Pohdinnan loppuun haluan todeta, että tämän tutkimuksen tekeminen on ollut tutkijalle erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Coaching-tapaamisten tallenteiden kuunteleminen ja litterointi oli todella opettavainen kokemus. Tätä työtä tehdessäni pyrin pohtimaan, että olisinko itse coachin roolissa esittänyt samankaltaisia kysymyksiä, kuin mitä tutkimuksen coach esitti. Erilaisten kysymysten avulla, olisin mahdollisesti ohjannut samoissa tilanteissa coachattavaa pohtimaan asioita eri tavalla. Keskustelimme myös useamman coaching-tapaamisen jälkeen tutkimuksen coachin kanssa puhelimitse coaching-tapaamisten sisällöstä ja annoin tutkijana palautetta coachille hänen suorituksestaan litteroidun aineiston avulla. Tällä tavalla myös coach pystyi kehittämään omaa tekemistään tutkimuksen aikana.

### 6.3 Kehitysideat Pohjola Vakuutukselle

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt kehitysideat ja työn imun johtamisessa huomiioon otettavat seikat Pohjola Vakuutukselle. Kehitysideat perustuvat tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

Ensimmäinen kehitysidea liittyy työn voimavarojen hyödyntämiseen vakuutusmyyjien työn imun kehittämisesssä. Tutkimuksen tulosten ja aiemman teorian perusteella vahvistuivat havainnot siitä, että työn monipuolisuus ja kehittävyys, tiimin yhteisölliset voimavarat ja esimiehen tuki ovat aiempien tutkimustulosten ja tähän tutkimukseen osallistuneiden myyjien mielestä kaikkein tärkeimpiä työn voimavaroja. Näiden voimavarojen entistä parempaan hyödyntämiseen Pohjola Vakuutuksella on olemassa mielestäni hyvät edellytykset. Myyjille olisi hyvä tarjota riittävän laajat mahdollisuudet monipuolistaa omaa työtään. Tämä tarkoittaisi mielestäni sitä, että työ sisältäisi riittävästi myös itsensä ja tiimin toiminnan kehittämiseen liittyvää säännöllistä tekemistä itse myyntityön lisäksi. Monipuolisuus voisi liittyä myös vaihteleviin tapoihin kohdata asiakas joko kasvokkain, puhelimitse tai videoneuvottelussa. Yksi vaihtoehto olisi viettää tietyn määräjain puolikas työpäivä työkaverin myyntityötä havainnoiden, jolloin monipuolisuuteen saadaan liitettyä myös oppimisen näkökulmaa. Coaching-tapaamisissa nousi myös selkeästi esille, että haluttua itsensä kehittämistä ja työn monipuolisuutta voisi olla tietoteknisten taitojen kehittäminen, esiintyminen ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen. Erilaisten teknologioiden hyödyntäminen oman työn johtamisessa koettiin myös mielekkäänä.

Työn imuun liittyvässä luvussa todettiin, että useissa organisaatioissa keskitytään vahvistamaan vain nykyisiä jo tunnistettuja voimavaroja ja ratkotaan esiin nousevia ongelmia. Hakasen (2011, 50) mukaan hyödynnettävissä olevia työn voimavaroja käytetään suomalaisilla työpaikoilla vajaasti. Tämän vuoksi toinen kehitysideani liittyy juuri näiden tunnistamattomien voimavarojen hyödyntämiseen. Pohjola Vakuutuksen olisi mahdollista pilotoida esimerkiksi yhden myyntitiimin kanssa toimintamallia,

jossa vakuutusmyyjät arvoisivat, kuinka eri työn voimavaroja pystytään tällä hetkellä hyödyntämään. Tästä lähtötason arvioinnista rajaisin pois sellaiset voimavarat, joihin tiimi yhdessä esimiehen kanssa ei pysty itsenäisesti suoraan vaikuttamaan. Yksi tällainen työn voimavara on palkka ja palkitseminen. Työn voimavaroja, joiden hyödyntämiseen tiimi ja esimies voivat itse vaikuttaa on useita. Niitä ovat muun muassa välitön palaute, työn monipuolisuus ja kehittävyys, työroolien ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksen tekoon ja työpaikan myönteinen ilmapiiri. On mahdollista, että osaa näistä työn voimavaroista ei hyödynnetä tällä hetkellä lainkaan. Näiden voimavarojen hyödyntämisen lähtökartoituksesta tulisi yhdessä laatia dokumentoitu kehittämissuunnitelma, jota tiimi yhdessä esimiehen kanssa toteuttaisi sovitun ajanjakson ja kehitystä seurattaisiin säännöllisin väliajoin.

Kolmantena kehitysideana haluan nostaa coaching-tapaamista saadun palautteen kautta tulleen huomion. Kolme tutkimukseen valitusta neljästä myyjästä nosti esille coaching-tapaamisten hyötynä nimenomaan sen, että niissä tulee automaattisesti pysähtyttyä pohtimaan omaa arjen tekemistä ja toimintatapoja. Tällainen vastaava hetki on varmasti järjestettävissä myyjille muutenkin kuin coachingin-tapaamisten avulla. Tämän olisi hyvä olla täysin vapaaehtoista, jotta se tapahtuu oikeista lähtökohdista eli myyjän omasta halusta pohtia omaa tekemistään ja kehittää toimintaansa. Tärkeää olisi, että tällaiset hetket olisivat säännöllisin väliajoin osana omaa arkea ja niissä voisi reflektoida omaa tekemistä ja määrittää sitä kautta konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Yksi vaihtoehto voisi esimiehen kanssa käytävien keskusteluiden lisäksi olla se, että vakuutusmyyjät valitsisivat itselleen työparin oman tiimin sisältä ja pitäisivät tämän työparin kanssa esimerkiksi parin viikon välein yhteisen sparraushetken, jossa molemmat pohtisivat toistensa tuella omaa edellistä kahden viikon jaksoaan ja tunnistaisivat yhdessä kehitystoimenpiteitä. Tutkimuksen päätteeksi toteutetussa palautekyselyssä yksi myyjä nosti esille, että sovittuja toimenpiteitä ja kehittymistä olisi hyvä yhdessä seurata esimerkiksi muistioiden avulla. Mielestäni nämä kehittymiseen ja oppimiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet olisi tärkeä dokumentoida ja luoda jatkuvan seurannan malli. Tämä auttaisi vakuutusmyyjää ymmärtämään kehittymistään kokonaisuutena.

Aiemmin pohdinnassa mainittiin jo Pohjolan huhtikuussa aloittamasta työhyvinvointiin liittyvästä coaching-ohjelmasta ja esimiehille järjestettävästä coaching- ja ROSA-malliin liittyvästä koulutuksesta. Tästä voi mahdollisesti seurata coachingin ja myyntivalmennusten yhdistämistä tulevaisuudessa, jota yksi vakuutusmyyjä palautekyselyssä toivoi. Tämän perusteella voidaan todeta, että tästä tutkimuksesta nousseita kehitysideoita lähdettiin aidosti hyödyntämään jo tutkimuksen toteutuksen aikana. On mielenkiintoista nähdä, millaisia tuloksia näistä toimenpiteistä saadaan pidemmällä aika välillä Pohjola Vakuutuksessa aikaan.



## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Bakker, Arnold B. 2011. Evidence-Based Model of Work Engagement. Verkkojulkaisu. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/10.1177/09637214111414534>. Viitattu 13.10.2021.
- Finanssiala Ry 2021. Vakuutusvuosi 2020 - Vakuutusyhtiöiden tuloksatsaus. Verkkojulkaisu. <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2021/05/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2020.pdf>. Viitattu 1.12.2021.
- Growthroom 2022. Kansainvälinen coaching-sertifiointi. Opi valmentamaan itseäsi ja muita. Verkkojulkaisu. <https://www.growthroom.fi/internationalcoachingcertification?lang=fi>. Viitattu 9.4.2022.
- Sá Nogueira, Daniel, Ferreira, Marta 2021. WeCreate International Coaching Certification Manual. Verkkojulkaisu. <https://www.scribd.com/document/129192452/WeCreate-International-Coaching-Certification-Manual>. Viitattu 24.11.2021.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos 2011.
- Hakanen, Jari & Bakker, Arnold B. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. Verkkojulkaisu. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23409444211012419>. Viitattu 9.11.2021.
- Hakanen, Jari, Rouvinen, Petri, Ylhäinen, Ilkka 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. Verkkojulkaisu. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1626/htm>. Viitattu 1.12.2021.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hosmer, David 2015. Coaching with questions. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/1687373294?pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 12.11.2021.
- Huurresalo, Meri-Tuulia 2021. Työn imu myyjien suorituskyvyn johtamisessa. Case: Etelä-Hämeen Osuuspankki. Verkkojulkaisu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/450003/Huurresalo\\_Meri-Tuulia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/450003/Huurresalo_Meri-Tuulia.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 23.3.2022.
- Hyde, Crystal 2021. 4 key questions about coaching. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2556843976?pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 27.11.2021.
- Ingelin, Anu & Viitanen Mari 2021. Johtamisella kohti työn imun pysyvyyttä. Verkkojulkaisu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374360/Ingelin\\_Anu%20Viitanen\\_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/374360/Ingelin_Anu%20Viitanen_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 23.3.2022.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkojulkaisu. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Viitattu 14.4.2022.
- Jäntti, Teemu 2020. Milleniaalien mielen hyvinvoinnin johtaminen työpaikoilla. Verkkojulkaisu. <https://www.bonfire.fi/milleniaalien-mielen-hyvinvoinnin-johtaminen/>. Viitattu 23.3.2022.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Laurila, Tiia. Minä ja esimiestyö. Verkkojulkaisu. <https://esimiestyo5.webnode.fi//tama-on-blogi-teksti-jossa-on-kuvia/>. Viitattu 24.4.2022.

Medhurst, Adrian, Albrecht Simon 2011. Salesperson engagement and performance: A theoretical model. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/871911583?accountid=27296&forcedol=true&forcedol=truehttps://www.proquest.com/docview/871911583?accountid=27296&forcedol=true>. Viitattu 24.10.2021.

Ojansalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4 painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Ryhmä 2021. Liiketoiminta-alueet – Vakuutus. Verkkojulkaisu. <https://www.op.fi/op-ryhma/tieto-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>. Viitattu 1.12.2021.

Palmer, Stephen, McDowall, Almuth 2010. The Coaching Relationship: Putting People First. Yhdysvallat: New York.

Seppälä, Piia, Hakanen Jari, Tolvanen, Asko & Demerouti, Evangelia 2018. A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work? Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2131221284/fulltext/6B529A995B194297PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 17.10.2021.

Stout-Rostron, Sunny 2014. Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations. Toinen painos. Iso-Britannia: Lontoo.

The Arc 2021. Session 2 Let`s get started with ROSA. Verkkojulkaisu. [https://www.thearctraining.org/join-an-event/themorningafter/the-arc-circles-session-2\\_309843/](https://www.thearctraining.org/join-an-event/themorningafter/the-arc-circles-session-2_309843/). Viitattu 24.11.2021.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkojulkaisu. <https://www.ellibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 9.12.2021.

Työterveyslaitos 2021. Työn imu -testi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>. Viitattu 19.12.2021.

Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Verkkojulkaisu. <https://www.ellibrary.com/book/978-952-451-825-3>. Viitattu 14.4.2022.

Van Wingerden, Jessica, Derks, Daantje & Bakker, Arnold B. 2018. Facilitating interns' performance. The role of job resources, basic need satisfaction and work engagement. Verkkojulkaisu. <https://www.proquest.com/docview/2110174703/fulltext/3680017BD1A4543PQ/1?accountid=27296>. Viitattu 17.10.2021.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Verkkojulkaisu. <https://www.ellibrary.com/book/9789523701236>. Viitattu 5.2.2022.

Weigl, Matthias, Hornung, Severin, Parker, Sharon K, Petru, Raluca, Glaser, Jürgen & Angerer, Peter 2010. Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. Verkkojulkaisu. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0001879110000667?via%3Dihub>. Viitattu 17.10.2021.

Whitmore, Sir John 2017. Coaching for performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Viides painos. Iso-Britannia: Lontoo.