

Helsinki University of Technology
Department of Industrial Engineering and Management
Doctoral Dissertation Series 2008/4
Espoo 2008

BUSINESS COACHING ITSESÄÄTELYN KEHITYSINTERVENTIONA

Ria Parpei

Tekniikan tohtorin tutkinnon suorittamiseksi laadittu väitöskirja, joka esitetään Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksen luvalla julkisesti tarkastettavaksi korkeakoulun luentosalissa TU1 joulukuun 12. päivänä 2008, klo 12.00.

Teknillinen korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos

© Ria Parppei

ria.parppei@sparria.fi

www.sparria.fi

+358 50 5015313

Jakelu:

Teknillinen korkeakoulu

Tuotantotalouden laitos

PL 5500

02015 TKK

Puh: +358 9 451 2846

Fax: +358 9 451 3665

Internet: <http://www.tuta.hut.fi/>

ISBN 978-951-22-9306-3 (print)

ISBN 978-951-22-9307-0 (electronic)

ISSN 1797-2507 (print)

ISSN 1797-2515 (electronic)

URL: <http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9512293070/>

Kaikki oikeudet pidätetään. Mitään osia julkaisusta ei saa jäljentää, tallentaa tietokantaan tai välittää eteenpäin missään muodossa ilman julkaisijan lupaa.

Yliopistopaino

Helsinki 2008

Tiivistelmä

Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona

Business coaching on yksilöllinen valmennusmuoto, jolla tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä liike- ja työelämän kontekstissa. Coaching-prosessi on rakentunut kahdesta ulottuvuudesta, rakenteesta ja dialogista, ja se konkretisoituu valmennettavan ja valmentajan välisenä systemaattisena vuorovaikutuksena. Tämä tutkimus tarkastelee business coachingia valmennettavan itsesäätelyn kehitysinterventiona. Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa hänen oman tavoitteensa saavuttamisen varmistamiseksi. Itsesäätelyä on tutkittu lähinnä kasvatustieteissä itsesäädellyn oppimisen yhteydessä, mutta tässä tutkimuksessa itsesäätelyn näkökulma liitetään johtamiseen sisältyvään henkilöstön kehittämiseen. Business coachingista tai sen vaikutuksista on olemassa varsin vähän kotimaista tutkimustietoa, eikä laajempi kansainvälinen tutkimuskaan tarkastele coachingin yhteyttä valmennettavan itsesäätelyyn.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja business coachingilla voidaan kehittää sekä sitä, miten valmentajat ja valmennettavat raportoivat tähän liittyviä subjektiivisia kokemuksiaan. Pyrkimyksenä ei täten ollut tutkia menetelmän objektiivista vaikuttavuutta alku- ja loppumittauksineen. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, miten valmennettavien sijoittumisen itsesäätelyn eri kehitystasolle raportoitiin ilmenevän. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta: aineiston keruu tapahtui teemahaastattelemalla valmentajia (n=10) ja valmennettavia (n=8), ja aineiston analysointi toteutettiin puolistrukturoituna deduktiivisena sisällönanalyysinä.

Tutkimustulokset osoittivat, että business coaching kehittää ennen kaikkea motivaatioon ja volitioon liittyvää toiminnan (konatiivista) itsesäätelyä sekä tietoisuuden herättämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvää kognitiivista itsesäätelyä. Tämän raportoitiin ilmenevän seuraavasti: 1) Business coaching -prosessin rakenne kehitti ja tuki tavoitteeseen ja toiminnan kontroleihin sisältyviä yksilöllisiä rakenteita ja tehosti siten tavoitteen saavuttamista; 2) business coaching -prosessin dialogi kehitti valmennettavan kognitiivisia taitoja ja strategioita, mikä tehosti henkilökohtaista kehittymistä ja suorituksen parantamista; 3) kun valmennettavan tavoite liittyi vuorovaikutukselliseen tai valmentavaan osaamiseen, valmennettava omaksui valmentajan coaching-prosessissa käyttämiä itsesäätelymenetelmiä. Tutkimustulokset osoittivat siten business coachingin olevan toimiva menetelmä valmennettavan itsesäätelykykyä kehitettäessä.

Asiasanat: coaching, business coaching, itsesäätely, itsesäätelykyky, sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria, volitio

English abstract

Business coaching as a development intervention of self-regulation

Business coaching is a personal method for speeding up goal achievement and making personal development more effective in the context of business and working life. The coaching process has two dimensions: a structure and a dialogue, carried out in systematic interaction between the coach and the coachee. This study examines business coaching as a development intervention of self-regulation. Self-regulation refers to deliberate control of self-generated action, thoughts and feelings to ensure the attainment of personal goals. Self-regulation has been studied mainly in the field of education and self-regulated learning, but in this study the perspective of self-regulation has been extended to the field of leadership and human resources development. There is still little Finnish research on business coaching and its effect, and even the broader international research does not focus on the relationship between coaching and self-regulation.

The objective of this study was to determine which individual structures or processes of self-generated action, thoughts and feelings can be developed by business coaching and how the development of self-regulation is subjectively reported to appear. Thus, the purpose was not to study objective effectiveness by means of pre- and post-testing. The study also examined how the individual positioning in different developmental levels of self-regulation was reported to appear. A qualitative approach was used: collecting data from coaches (n=10) and coachees (n=8) by means of semi-structured interviews and analyzing the material by using deductive content analysis.

The results suggest that business coaching develops particularly conative self-regulation connected to motivation and volition as well as cognitive self-regulation connected to raising awareness, self-observation and self-reflection. It was reported to appear as follows: 1) The structure of the business coaching process developed and supported individual structures, which were connected to a goal and action controls, thus enhancing goal achievement; 2) the dialogue of the business coaching process developed cognitive skills and strategies, which enhanced personal development and performance improvement; 3) in cases in which the self-set goal was related to interaction skills, the coachee adopted self-regulation strategies used by the coach in the coaching process. Thus the results indicated that business coaching is a feasible method when developing the coachee's self-regulation.

Keywords: coaching, business coaching, self-regulation, a social cognitive self-regulation theory, volition

Alkusanat ja kiitokset

Tämä väitöskirja on yksi tärkeä välitilinpäätös henkilökohtaiselle mielenkiinnolleni tutkia ja etsiä sovellusta sille, kuinka tukea toisen ihmisen itsesäätelyä; olkoon kysymyksessä sitten valmentaja ja valmennettava tai vaikkapa esimies ja johdettava. Tämä kysymys nousi eteeni konkreettisesti vuonna 2004 aikuiskasvatustieteen pro gradu – tutkimuksessani, jossa käsiteltiin itsesäätelyyn perustuvaa itsensä johtamisen tukemista. Kysymykseen löysin potentiaalin vastauksen coachingista, joka tosin siinä vaiheessa vasta nosti päätään Suomessa. Sen jälkeen olen syventynyt business coachingiin sekä toimimalla itse coachina että jatkamalla tutkimustyötäni tekniikan lisensiaatin tutkintoon 2006 ja lopulta tähän väitöskirjatutkimukseen. Tämä on ollut hieno alku, mutta paljon on jäänyt vielä tehtäväksi; olen jo jatkanut coachingin opiskelua ja tutkimusta joustavasti Fieldingin yliopiston Evidence Based Coaching – tutkinto-ohjelmassa. Halu ja kiinnostus tutkia, oppia ja soveltaa ovat toisinaan tahtoneet ylittää olemassa olevat resurssit. Onneksi tehtävääni ovat tukeneet niin monet asianosaiset, jotka omalla toiminnallaan ovat pitäneet kiinni sekä tutkimukseni, työskentelyni ja ennen kaikkea elämäni laadusta. Teille kaikille haluan lausua nöyrimmät kiitokseni siitä tsemppaamisesta, jolla olette minut tähän välitilinpäätöstilanteeseeni auttaneet.

Valvojaani, professori Stina Immosta, kiitän pitkäjännitteisyydestä ja tinkimättömyydestä silloinkin, kun itse jo kärsimättömästi halusin laittaa tutkimukseni eteenpäin. Stinan kannustus ja vilpittömän mielenkiinto tutkimukseni etenemiseen antoivat pontta tsemppata loppuun asti. Emeritusprofessori Veikko Teikarille lausun kiitokset avarakatseisuudesta, jolla hän näki business coachingissa tutkimuspotentiaalia – jo silloin, kun muut eivät sitä vielä nähneet. Ohjaajalleni, professori Matti Vartiainen, kiitos, että jaksoit laajentaa näkökulmaani sellaisille alueille, jotka eivät omaan tieteelliseen ulottuvuuteeni vielä kuuluneet. Esitarkastajilleni, professori Soili Keskiselle sekä professori Riitta Viitalalle, esitän kiitokseni siitä mielenkiinnosta, jolla he ottivat käsikirjoitukseni tarkastettavaksi. Riitta Viitalan kannustavat kommentit saivat minut uskomaan olevani oikealla asialla. Kiitän Katriina Karkulehtoa pyyteettömästä asenteesta hänen toimiessaan aineistoni vertaisanalyytikkona. Suurkiitokset myös Tuotantotalouden laitoksen kirjaston ja kanslian henkilökunnalle, joka on viivytyksettä neuvonut ja auttanut minua byrokratian kiemuroissa.

Haluan myös kiittää aktiivista coaching-yhteisöä niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Olen saanut teiltä paljon ideoita ja oppinut kanssanne valtavasti. Erityisesti haluan kiittää

Fieldingin yliopiston EBC – ohjelman 2008 Euroopan kohorttia: Marianne, Raijaa, Sabine, Thomasia, Tiinaa sekä Tuulaa. Lisäksi kiitän Tiina Harmajaa ja Kaj Hellbomia ”henkisestä” tuesta ja sparrauksesta väitöskirjaprojektini pitkittyessä.

Vanhempiani Masi ja Raimo Lehtistä kiitän saamastani työrauhasta, jota ette ole häirinneet kyselemällä väitöksen ajankohtaa – mitä nyt äiti muutaman kerran projektin loppuvaiheessa. Teitä on kiittäminen myös siitä, ettei minua ole aikoinaan kasvatettu minkäänlaiseen lokeroon ja olen saanut rakentaa elämästäni juuri oman näköiseni. Ja faija, olen jo melkein tohtori, ja nyt uskallan myöntää, etten vieläkään ymmärrä mottoasi ”Syökää savea, sanoi sammakko poikasilleen”. Veljeäni Karia kiitän vahvasta kannustuksesta, jota hän on suonut aivan kaikille projekteilleni. Kari, tämä saattaa tulla sinulle yllätyksenä, mutta kädessäsi on pikkusiskosi aivan ehta väitöskirja! Edesmenneelle veljelleni Hannulle haluaisin sanoa paljonkin; sisimmässäni tiedän, että hänkin tiesi tämän päivän vielä koittavan.

Olen iloinen myös siitä, että projektin tässäkin vaiheessa minulla on vielä ystäviä, vaikka yhteydenpito viime aikoina on puoleltani ollut vähintäänkin kehoa. Tila ei riitä kiittämään nimeltä kaikkia teitä, joilla on ollut tärkeä rooli suhteuttamassa väitöskirjan tekoa muuhun jokapäiväiseen merkitykselliseen elämään. Erityinen kiitokseni lähimmälle ystävälleni Teresa Jantuselle siitä, että ovesi on aina ollut auki ja kahvia ja juttuseuraa tarjolla.

Ja tärkeimpänä haluan kiittää perhettäni. Lapseni Nea ja Nuutti Parpei, äiti kiittää teitä siitä, että ette ole antaneet periksi omasta huomiontarpeestanne silloinkaan, kun olen yrittänyt vaatia teiltä ehdotonta työrauhaa. Ilman teitä ei tälläkään väitöskirjalla olisi lopulta mitään merkitystä. Mieheni Pekka Parpei, ensin haluan kiittää sinua siitä pitkäjännitteisyydestä, jolla olet lukenut nämä alkusanat tänne viimeiseen kappaleeseen asti! Ilman sinua tämän projektin työstäminen ei käytännössä olisi ollut mahdollista. Kiitos myös siitä, että olet opetellut nukkumaan näppiksen naputtelun tahdittamana; että olet tullut hymyillen satamasta kotiin, vaikka eväät jäivät monena aamuna tekemättä; että olet jaksanut uskoa väitöskirjan valmistumiseen; ja ennen kaikkea kiitos siitä, että olet ymmärtänyt tällä kaikella olevan suuren merkityksen minulle.

Kirkkonummella lokakuussa 2008

Ria Parpei

SISÄLLYS

| | |
|--|------------|
| Tiivistelmä | i |
| English abstract | ii |
| Alkusanat ja kiitokset | iii |
| 1 Johdanto | 1 |
| 1.1 Tutkimusmotivaatio..... | 1 |
| 1.2 Business coaching tutkittavana ilmiönä | 4 |
| 1.3 Väitöskirjan rakenne..... | 8 |
| 2 Itsesäätely ja sen kehittäminen | 11 |
| 2.1 Business coaching kehityksinterventiona..... | 12 |
| 2.1.1 Business coachingin tavoiteorientaatiot | 17 |
| 2.1.2 Coaching-prosessi | 18 |
| 2.1.3 Business coachingin lähimenetelmiä..... | 25 |
| 2.2 Itsesäätely ja itsensä johtaminen | 33 |
| 2.3 Itsesäätelyn yksilölliset rakenteet | 37 |
| 2.3.1 Konatiiviset rakenteet..... | 39 |
| 2.3.2 Kognitiiviset rakenteet | 44 |
| 2.3.3 Affektiiviset rakenteet | 47 |
| 2.3.4 Uskomukset..... | 50 |
| 2.4 Itsesäätelyn kehityksinterventioita organisaatiokontekstissa | 53 |
| 2.5 Sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria | 57 |
| 2.6 Yhteenveto..... | 63 |
| 3 Tutkimuksen toteutus | 69 |
| 3.1 Kokemuksen tutkimus laadullisena tutkimuksena | 69 |
| 3.2 Aineiston kuvaus ja hankinta | 74 |
| 3.3 Aineiston analyysi | 81 |
| 4 Tulokset | 86 |
| 4.1 Valmentajien kokemukset business coachingista itsesäätelyn kehittäjänä | 86 |
| 4.1.1 Konatiiviset rakenteet..... | 87 |
| 4.1.2 Kognitiiviset rakenteet | 95 |
| 4.1.3 Affektiiviset rakenteet..... | 101 |
| 4.1.4 Uskomukset..... | 101 |
| 4.1.5 Yhteenveto valmentajien kokemuksista..... | 105 |

| | |
|---|------------|
| 4.2 Valmennettavien kokemukset business coachingista itsesäätelyn kehittäjänä | 108 |
| 4.2.1 Konatiiviset rakenteet | 109 |
| 4.2.2 Kognitiiviset rakenteet | 121 |
| 4.2.3 Affektiiviset rakenteet | 128 |
| 4.2.4 Uskomukset | 129 |
| 4.2.5 Yhteenveto valmennettavien kokemuksista | 137 |
| 4.3 Valmentajien ja valmennettavien kokemusten yhtenäisyys | 139 |
| 4.4 Itsesäätelyn eri kehitystasojen raportoitu ilmeneminen | 143 |
| 4.5 Tutkimusaineiston poikkeava tapaus | 154 |
| 5 Pohdinta | 156 |
| 5.1 Tulosten teoreettinen ja soveltava tarkastelu | 158 |
| 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet | 163 |
| 5.3 Ehdotuksia jatkotutkimukselle | 170 |
| Lähteet | 172 |
| Liitteet | 187 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimusmotivaatio

Tämän päivän työelämässä edellytetään yhä itseohjautuvampaa ja itsenäisempää työskentelytapaa sekä henkilökohtaista vastuunottoa. Yksilön odotetaan kantavan enemmän vastuuta oman työn lisäksi myös omasta urastaan (Drucker 2005, Hellbom 2005, 87). Johdolta edellytetään omien ajatusmallien ja osaamisen jatkuvaa uusiutumista (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 9), itseohjattua oppimista (Ruohotie & Honka 2003, 111) sekä vastuunottoa omasta kehittämisestään (Kakkonen & Viitala 2007, 118–119). Etenkin tietotyöaloilla odotetaan kykyä saavuttaa omaan työhönsä liittyvät tavoitteet yhä itsenäisemmin ja tehokkaammin: *Itsenäisyyttä ja ei-rutiininomaista ongelmanratkaisukykyä edellyttävien tehtävien yleistymisen on kiistaton tosiasia* (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 116).

Jatkuva uusiutuminen, itseohjautuva työskentelytapa ja menestyminen nykyaikaisessa työelämässä edellyttävät yksilön psyykkisten resurssien tietoista kehittämistä ja hyödyntämistä. Åhman (2003, 136) käsitteellisti tämän väitöskirjassaan *oman mielen johtamiseksi*, jolla hän viittasi omien ajatusten, tunteiden ja tahdon tavoitteelliseen ohjaamiseen. Åhmanin käsitys sivuaa Zimmermanin (2000,14) näkemystä *itsesäätelystä*, jolla Zimmerman viittaa itse tuotettuihin ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan, joiden kautta yksilö pyrkii varmistamaan henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamisen. Nykypäivän organisaatioiden pyrkiessä korvaamaan byrokratian, hierarkkiset rakenteet sekä autoritaarisen johtajuuden itsenäisillä työkäytännöillä, aloitteellisuudella ja yritteliäisyydellä itsesäätelyn kehittämisestä on muodostunut toimiva ratkaisu nykyaikaisen organisaation tarpeisiin (Wood 2005, 192).

Menestyminen työelämässä edellyttää yksilöltä itsesäätelytaitoja. Itseohjautuvuus ei ole toteutettavissa yksin vaan kestävä muutos asettaa vaatimuksia myös sosiaaliselle ympäristölle. (Ruohotie & Honka 2003, 25, 129.) Tämän hetkiset organisaatiokulttuurit eivät kuitenkaan tue kokonaisvaltaisen itsesäätelykyvyn kehittämistä. Vaikka itsenäistä työskentelytapaa pidetään organisaatioissa

ensiarvoisen tärkeänä, käytännön johtajuus ei välttämättä ole tukemassa johdettavien itsesäätelykyvyn kehittymistä (Parpei 2004). Alaiset peräänkuuluttavatkin esimiehiltään yhä suurempaa luottamusta sekä luopumista käskyttävästä johtamistyylistä (STM 2007).

Itsesäätelykyvyn merkityksen korostuminen on ollut luomassa pohjaa Åhmanin (2003) peräänkuuluttamille henkilökohtaisille ja yksilöllisille valmennusmenetelmille. Tässä tutkimuksessa tarkastelen *business coachingia* yksilöllisenä valmennusmenetelmänä ja itsesäätelyn kehitysinterventiona. Johtamistaidon Opiston (2007) tutkimuksen mukaan organisaatioiden henkilöstöjohto koki business coachingin kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi. Syyksi yhä kasvavalle kiinnostukselle Räsänen (2007, johdanto) toteaa, että ”*Coachingissa yhdistyvät hedelmällisellä tavalla yksilön kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen – siksi se sopii juuri nyt aikaamme ja tarpeisiimme*”. Kasvanut käytännön mielenkiinto business coachingia kohtaan on viime aikoina noussut esille myös liike-elämälle suunnattujen julkaisujen aihetta koskevista artikkeleista (Kauppalehti 20.8.2007; Taloussanomat 24.8.2007; Kauppalehti Optio 30.8.2007).

Sekä itsesäätelyn että coachingin tutkimus on Suomessa vielä tällä hetkellä alkutekijöissään. Ja vaikka kansainvälinen itsesäätelykyvyn kehittämiseen suunnattu tutkimus onkin lisääntynyt (Uhl-Bien & Graen 1998), organisaatiokontekstissa tehdyt tutkimukset ovat rajoittuneet yksittäisten tai muutamien itsesäätelyrakenteiden tarkasteluun; tyypillisesti yksilöihin, työkontekstiin tai näiden yhdistelmiin (Vancouver & Day 2005, 170). Varsinkin itsesäätelykyvyn kehittäminen ja siirrettävyys tarvitsevat vielä lisätutkimusta (Zeidner, Boekaerts & Pintrich 2000, 763). Business coachingiin liittyvässä tutkimuksessa on tarkasteltu lähinnä valmennuksen vaikutusta tai vaikuttavuutta (Ballinger 2000; Conway 2000; Grant 2003; Saling 2005; Sullivan 2006) sekä valmennettavan kokemuksia coachingista tai valmentajasta (Sztucinski 2001; Wasylyshyn 2003, Seamons 2004, Sue-Chan & Latham 2004; Bougae 2005; Jones & Spooner 2006). Ja vaikka kansainvälisten business coachingia tarkastelevien tutkimusten määrä on vahvassa kasvussa,

niissäkään ei tähän mennessä ole käsitelty business coachingin yhteyttä valmennettavan itsesäätelyyn.

Vaikka yksilöllisen itsesäätelykyvyn merkitys tämän päivän työelämässä on ilmeinen, sen systemaattinen kehittäminen osana henkilöstön kehittämistä ei kuitenkaan ole vielä arkipäivää. Tämän väitöskirjan tarkoituksena onkin selvittää business coachingin vaikutusta valmennettavien itsesäätelyn kehittämiseen ja valottaa sen myötä menetelmän toimivuutta itsesäätelyn mahdollisena systemaattisena kehittämiskeinona. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä toiminnan, ajattelun ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja business coachingilla voidaan kehittää sekä sitä, miten valmentajat ja valmennettavat raportoivat tähän liittyviä subjektiivisia kokemuksiaan. Pyrkimyksenä ei täten ole tutkia menetelmän objektiivista vaikuttavuutta alku- ja loppumittauksineen, mikä olisikin edellyttänyt empiirisen pitkittäisdatan keräämistä. Tulosten perusteella voidaan arvioida business coaching -prosessin subjektiivisesti koettua vaikutusta työntekijän tavoitteen saavuttamisessa ja henkilökohtaisessa kehittämisessä ja sitä kautta business coachingin merkitystä esimerkiksi osana organisaation johtamiskäytäntöjen kehittämistä. Näihin seikkoihin pureudun ensimmäisellä tutkimuskysymykselläni:

1. Mitä valmennettavien itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita business coaching kehittää?

1a. Miten valmennettavien itsesäätelyn kehittäminen ilmenee valmentajien raportoimiin kokemuksiin perustuen?

1b. Miten valmennettavien itsesäätelyn kehittyminen ilmenee heidän itse raportoimiinsa kokemuksiin perustuen?

Tarkastelen asiaa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä sekä valmennettavien että valmentajien kokemusten kautta. Sekä valmennettavien että valmentajien kokemusten tutkiminen on tarpeen, sillä yhteneväiset kokemukset business coachingin kohdistumisesta itsesäätelyn yksilöllisiin rakenteisiin ovat edellytyksenä itsesäätelyn systemaattiselle kehittämiselle.

Zimmermanin (2000) mukaan itsesäätelyn kehittyminen tapahtuu asteittain, tavoiteltavassa taidossa jo pätevää mallia seuraten ja jäljitellen sekä taitoja käytäntöön siirtäen. Niiden valmennettavien osalta, joiden tavoitteet business coaching -prosessissa liittyvät kehittymiseen valmentavassa johtamisessa tai vuorovaikutuksessa, pätevästä mallista voidaan pitää valmentajaa, sillä valmentajan kompetenssiin sisältyvät juuri valmentavaan johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät elementit. Näiden valmennettavien kohdalla olen tarkastellut sitä, miten valmennettavat raportoivat ottavansa mallia valmentajistaan ja vievänsä oppimiaan asioita käytäntöön, mikä puolestaan ilmentää valmennettavien sijoittumista itsesäätelyn eri kehitystasolle valmentavan johtamisen ja vuorovaikutuksen yhteydessä. Mallinnetun käyttäytymisen ilmentymiä haen toisella tutkimuskysymykselläni:

2. Miten valmennettavien sijoittuminen itsesäätelyn eri kehitystasolle ilmenee heidän itse raportoimiinsa kokemuksiin perustuen?

Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, toimiiko valmentaja käytännössä valmennettavalle esimerkiksi vuorovaikutustaidollisena mallina ja edistää siten itsesäätelyn kehittymistä. Tuloksia voidaan käyttää hyväksi organisaatiossa esimerkiksi pohdittaessa henkilöstöjohtamisen kompetenssialueita valmentavan johtamisen yhteyksissä.

1.2 Business coaching tutkittavana ilmiönä

Business coaching on liiketoiminnan ja työelämän yhteyksissä toteutettava yksilöllinen valmennusmuoto, jolla nopeutetaan ja tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä (Parpei 2006). Vaikka business coaching on yleistynyt myös Suomen yritysmaailmassa, sen tunnettuus ja sisällön syvällisempi ymmärtäminen on vielä melko suppeaa – tieteellisten perusteiden käsittelystä puhumattakaan. Myös termin kääntäminen suomen kielelle puhututtaa, sillä englanninkieliselle ammattisanalle halutaan löytää suomenkielinen vastine. Tämä on ymmärrettävää, mutta samalla myös haastavaa. Suomenkielisen termin etsimistä puoltaa pyrkimys suomen kielessä käytettävän sanaston

säilyttämiseksi suomenkielisenä. Lisäksi, suomenkielinen termi vähentäisi yhä lisääntyvän ja tulkinnallisen ammattisanaston eriytymistä.

Termin säilyttämistä englanninkielisenä puoltaa se, että suomennos ei välttämättä kuvaisi kyseistä ilmiötä ja että *coaching* terminä yhdistetään jo ennalta määriteltyyn sisältöön. Esimerkiksi, puhuttaessa ”*liike-elämän valmennuksesta*” tai ”*liiketoimintavalmennuksesta*” menetelmä mielletään helposti sisällöltään liike-elämän taitojen ja kompetenssien valmennukseksi. ”*Henkilökohtainen valmennus*” käsitetään puolestaan laajemmaksi sateenvarjokäsitteeksi erilaisille henkilökohtaisille valmennusmuodoille, joihin sisältyy niin urheiluvalmennusta kuin mentorointiakin. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksella ei ole suositusta coachingin suomenkieliseksi vastineeksi¹. Termin suoraa ”suomettamista” curlingin esimerkin mukaan on myös harkittu, mutta ainakaan vielä ei ”*koutsinki*” (vrt. kurlinki) ole saanut suurta kannatusta. Toisaalta suomen kieleen on vakiintunut vastaavia ammattisanoja, kuten Heikkilän (2001) väitöskirjassaan tarkastelemat *coping*-keinot; termi, jota käytetään sellaisenaan myös akateemisessa kirjoittelussa. Jotta coachingin kansainvälisestäkin rajattu sisällöllinen määrittely vakiintuisi myös Suomessa ja jotta toimintatapa erottuisi muista lähimenetelmistä, alan ammattinharjoittajat ja asiantuntijat ovat pääsääntöisesti englanninkielisen termin käytön kannalla. Terminä *coaching* alkaa vakiintua myös sitä käsittelevässä suomenkielisessä akateemisessa kirjoittelussa kuten Romanan ja Leimalan (2005), Keskinen (2006) sekä Romanan (2007) artikkelit osoittavat. Termiä käytetään englanninkielisenä myös esimerkiksi ranskan, saksan sekä korean kielissä. Näihin perusteluihin tukeutuen olen päättänyt käyttämään tässä tutkimuksessa alkuperäistä termiä *business coaching*. Prosessiin osallistuvista toimijoista käytän termejä valmentaja ja valmennettava, koska ne eivät aiheuta tässä yhteydessä sekaannuksen tai epämääräisen tulkinnan vaaraa.

Toimintatapana coaching perustuu systemaattiseen rakenteeseen ja coaching-dialogiin, jotka ovat kaikissa toimintayhteyksissä samat (Parpei 2006). Toimintayhteys ja valmennettavan tilanteeseen tuoma sisältö, johon coaching kohdistuu, mahdollistavat coachingin luokittelun eri kategorioihin. Näitä kategorioita

¹ Tilanne 11.6.2007

osoittavat termin etuliitteet. Selkein erottelu tehdään työyhteisöissä ja liiketoiminnassa tapahtuvan (business coaching) ja oman elämäntaidon (personnel/life coaching) coachingin välille (Martin 2001; Fairley & Stout 2004). Nämä yläkäsitteet voidaan vielä jakaa tarkempiin alaluokkiin: business coaching esimerkiksi ylimmälle johdolle (executive coaching) tai organisaation kehittämiseen (corporate coaching) suunnattuun sekä yrityksen sisäiseen coachingiin (internal coaching); life coaching puolestaan esimerkiksi henkistymiseen (spiritual coaching) tai urasuunnitteluun (career coaching) suunnattuun coachingiin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen työelämän ja liiketoiminnan yhteyksissä tapahtuvaa henkilökohtaista business coachingia.

Coachingille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää (Downey 2003, 8). Laajasti ottaen coaching voidaan ymmärtää ratkaisusuuntautuneeksi, tulorientoituneeksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista (Grant 2005, 1). Edellisen määritelmän lisäksi coachingin on kirjallisuudessa määritelty muun muassa olevan:

- Prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa (Suomen Coaching - yhdistys 2007).
- Ajatuksia herättävä ja luova prosessi, joka inspiroi valmennettavan maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa (International Coach Federation 2007).
- Menetelmä henkilön potentiaalinvapauttamiseksi ja siten oman suorituksensa maksimoimiseksi; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista (Whitmore 2004, 8).
- Oppimisen muoto, jossa valmentaja tukee ja edistää valmennettavan oppimista ja kehittymistä tätä hyödyttävällä tavalla (Starr 2003, 226).
- Taito fasilitoida valmennettavan suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä (Downey 2003, 21).

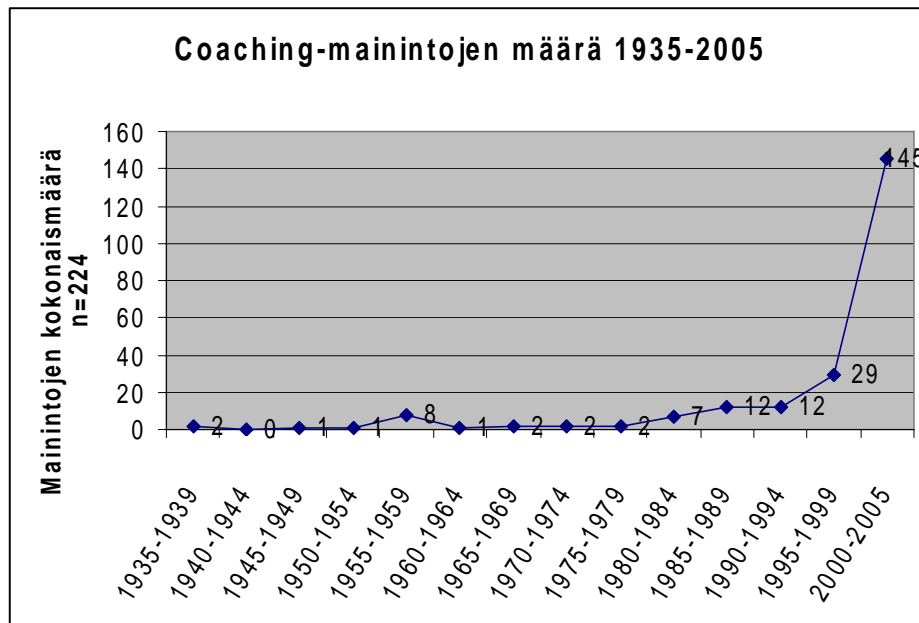
- Toimintatapa tulosten saavuttamisen tehostamiseksi – kuilun poistamista aikomusten ja toiminnan väliltä (Martin 2001, 5).
- Yksilöiden välinen interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät (Fairley ja Stout 2004, 31).
- Metodologia, jolla tuetaan tavoitteen saavuttamista sekä parannetaan suoritusta, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista (Grant 2005, 1).

Vaikka edellä olevat määritelmät eivät ole täysin yhteneväisiä, niissä kaikissa korostetaan menetelmän käyttöä valmennettavana olevan henkilön tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi sekä hänen oppimisensa ja kehittymisensä edistämiseksi. Coachingin yleispätevänä tavoitteena voidaan nähdä suorituksen parantaminen ja haluttujen tulosten saavuttaminen (Starr 2003, 11). Koska coaching ei luontevasti ole rajattavissa tiettyihin menetelmiin tai tekniikoihin, sitä tulisi tarkastella enemmänkin dialogisena tapana toimia.

Coachingin määritelmää voidaan lisäksi syventää rajaamalla sen ulkopuolelle, mitä se ei ole. Coaching ei ole terapiaa esimerkiksi mielenterveydellisten ongelmien ratkaisemiseksi (Martin 2001, 17; Fairley & Stout 2004, 32). Menetelmä on siis suunnattu psyykkisesti ”terveille” henkilöille, joilla ei ole merkittäviä kliinisiä mielenterveysongelmia (Fairley & Stout 2004, 32; Grant 2005, 1) ja siten tarvetta esimerkiksi lääketieteelliseen mielenterveyden hoitoon tai terapiaan. Coaching ei ole neuvontaa tai opastamista – vaan henkilön omien ratkaisujen etsimisen ja hyödyntämisen tukemista (Martin 2001, 9). Se ei ole tiettyyn asiasisältöön liittyvää konsultointia ja siksi sen onnistuminen ei välttämättä edellytä valmentajalta osaamista tai ammattitaitoa käsiteltävän substanssin alalta (Starr 2003, 5; McLeod 2004, 4; Whitmore 2004, 41), toisaalta alan vahva tuntemus voi olla myös eduksi (Fairley & Stout 2004, 24).

Käytännön coachingin rinnalla myös tieteellinen kiinnostus aihetta kohtaan on viime aikoina nopeasti kasvanut, mikä on havaittavissa niin erilaisten artikkelien kuin tutkimustenkin määrän kasvulla. Professori Anthony M. Grant, Sydneyn yliopistosta, on tehnyt seurantaan PsychInfo ja Dissertation Abstracts International (DAI) -

tietokannoissa ilmestyneissä käyttäytymistieteen alaan kuuluvista tieteellisistä kirjoituksista, jotka käsittelevät coachingia. Kirjoitukset sisältävät artikkeleja, empiirisiä tutkimuksia sekä väitöskirjatutkimuksia. Kuvio 1 osoittaa, kuinka kirjoitusten määrä on kasvanut vuosituhannen vaihteesta lähtien.



KUVIO 1. Coaching-mainintojen määrä PsychInfo ja DAI -tietokannoissa ilmestyneissä käyttäytymistieteen alaan kuuluvissa tieteellisissä kirjoituksissa (Grant 2005).

Suomenkielinen coaching-kirjallisuus on myös saanut alkusysäyksensä Harri Hirvihuhdan (2006) kirjoittaman ja Mikko Räsäsen (2007) toimittaman teosten muodossa. Ensimmäinen käsittelee coachingia menetelmällisestä näkökulmasta jälkimmäisen sisältäessä coachingiin ja johtajuuteen liittyviä artikkeleja. Maria Carlssonin ja Christina Forssellin (2008) tänä vuonna julkaisema teos keskittyy puolestaan coachingiin esimiehen työkaluna.

1.3 Väitöskirjan rakenne

Väitöskirjan aluksi olen tarkastellut perusteluja tämän tutkimuksen tekemiseen. Koska tutkittava ilmiö on suomalaisena tutkimuskohteena verrattain uusi, olen heti raportoinnin alussa halunnut valottaa business coachingin olemusta ja termin määrittelyä.

Toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa valotan business coachingia kehitysinterventiona; esittelen menetelmää prosessina ja käyn läpi tärkeimpiä sitä sivuavia muita henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä kuten työnohjausta, mentorointia, psyykkistä valmennusta liikunnassa, superjohtajuutta ja prosessikonsultointia. Seuraavaksi käsittelen itsesäätelyä ja sen eri muotoja sekä itsesäätelyyn liittyvät yksilöllisiä rakenteita ja prosesseja. Tarkastelen itsesäätelyn kehitysinterventioita organisaatiokontekstissa ja esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen: Zimmermanin sosiaalis-kognitiivisen itsesäätelyteorian. Luvun viimeisessä kappaleessa esitän yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta ja luon johdannon tutkimuksen empiriaan.

Kolmas luku sisältää katsauksen tutkimuksen empiriaan, joka perustuu laadulliseen tutkimukseen. Tarkastelen tutkimuksessani valmentajien ja valmennettavien kokemuksia heidän raportoiminaan, ja olen siten pyrkinyt valottamaan kokemuksen tutkimusta mahdollisimman laajasta näkökulmasta. Kuvaan tutkimusaineiston ja sen teemahaastatteluina tapahtuneen hankinnan. Luvun lopuksi kuvailen aineiston analyysin deduktiivisena sisällönanalyysina.

Neljäs luku muodostuu tutkimustuloksista. Aluksi tarkastelen valmentajien kokemuksia itsesäätelyn kehittämistä ja vastaavasti valmennettavien kokemuksia itsesäätelyn kehittymisestä sekä käsittelen valmentajien ja valmennettavien kokemusten yhteneväisyyttä. Yhteneväisyys ilmenee tutkimuksessani yleisellä tasolla suhteessa coaching-prosessiin, sillä tutkittavat valmentajat ja valmennettavat eivät muodostaneet yhdessä toimivia coaching-pareja. Selvitän myös itsesäätelyn eri kehitystasojen ilmentymiä haastateltavien raportoimina. Lopuksi nostan esille perusaineistosta poikkeavan tapauksen, jossa valmennusprosessi ei tämän tutkimuksen määrittelyjen mukaan vastannut business coaching -prosessia.

Tutkimusraportin viides luku käsittää tutkimuksen pohdinnan. Pohdin tässä yhteydessä tutkimukseni kontribuutiota niin teoreettisesta kuin soveltavastakin näkökulmasta. Tarkastelen myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita ja lopuksi

punnitsen mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia coachingin ja itsesäätelyn laajemmaksi tutkimiseksi.

2 Itsesäätely ja sen kehittäminen

Tässä tutkimuksessa tarkoitan itsesäätelyllä **yksilön toiminnan, ajattelun sekä tunteiden tietoista hallintaa oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi**. Käytän tarkoituksellisesti termiä ”itsesäätely”, joka juontaa juurensa vahvasti kasvatustieteestä ja itsesäädellyn oppimisen yhteydestä. ”Itsesäätelyn” ja siihen liittyvän kasvatustieteellistä alkuperää olevan termistön valinta perustuu tutkimuksen poikkitieteelliseen käsittelyyn: itsesäätelyn yksilölliset rakenteet, niihin liittyvä käsitteistö sekä tutkimuksen metateoria – Zimmermanin (2000) sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria – juontavat juurensa läheisesti kasvatopsykologiaan ja kasvatustieteeseen. Tästä näkökulmasta olennaista on tarkemmin luvussa 2.3 käsiteltävät itsesäätelyn yksilölliset rakenteet, jotka voidaan ryhmitellä kolmeen osaluokkaan: konatiiviseen eli toiminnan, kognitiiviseen eli ajattelun sekä affektiiviseen eli tunteiden alueeseen. Kasvatustieteellinen lähestymistapa mahdollistaa myös uusien ja merkittävien näkökulmien synnyttämisen johtamisen kontekstiin. Tästä esimerkkinä toiminnan jakaminen motivaatioon ja tavoitteeseen liittyviin rakenteisiin; sekä volitioon ja toiminnan ylläpitoon liittyviin prosesseihin (tarkemmin luvussa 2.3.1).

Nykyisen trendin korostaessa työntekijöiden itseohjautuvuutta ja itsenäistä työtettä itsesäätelyn ymmärtämisestä ja kehittämisestä on tullut myös henkilöstöjohtamisen kannalta merkittävää. Tämä on lisännyt tarvetta muuttaa myös yritysten johtamis- ja kehittämiskäytäntöjä, jolloin niihin on sisällytetty henkilökohtaisia yksilöllisiä valmennuselementtejä. Osittaiseenkin itsesäätelyn kehittämiseen suunnatun henkilökohtaisen psyykkisen valmennuksen kirjo on laaja. Siihen voidaan katsoa kuuluvan sellaiset menetelmät ja tekniikat, joiden tarkoituksena on edistää yksilön psyykkisten resurssien kehittymistä tavoitteellisesta näkökulmasta. Tällaisen valmennuksen pääpainopiste ei siten ole jonkun tiedon tai taidon oppimisessa vaan näiden oppimisen tueksi ja tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi tarvittavien taitojen – ajattelun, toiminnan aloittamisen ja ylläpidon sekä tunnetaitojen – kehittämisessä.

2.1 Business coaching kehitysinterventiona

Business coachingin tehtävänä on helpottaa valmennettavan etenemistä itsesäätelysyklissä kohti tavoitteen saavuttamista (Grant 2003). Käytännössä tämä tapahtuu systemaattisessa coaching-prosessissa, vuorovaikutuksellisin keinoin. Tässä väitöskirjassa olen tutkinut kokemuksia, joita valmennettavilla ja valmentajilla on business coaching -prosessista itsesäätelyn kehitysinterventiona. Johdatuksena aiheeseen tarkastelen aluksi aikaisempaa, coachingia käsittelevää tutkimusta.

Business coachingia käsittelevien tutkimusten taso on hyvin vaihteleva. Monet tutkimukset ovat suuntautuneet vahvasti käytännön tarpeeseen aiheen tieteelliseen käsittelyyn kustannuksella. Olen seuraavassa seulonut mukaan tieteelliset kriteerit täyttäviä business coaching -tutkimuksia. Business coachingiin liittyvässä tutkimuksessa on tarkasteltu itse prosessia (Orenstein 2000), valmennuksen vaikutusta tai vaikuttavuutta (Ballinger 2000; Conway 2000; Grant 2003; Saling 2005; Sullivan 2006), valmennettavan kokemuksia coachingista tai valmentajasta (Sztucinski 2001; Wasylyshyn 2003, Seamons 2004, Sue-Chan & Latham 2004; Bougae 2005; Jones & Spooner 2006), valmentajan kokemuksia coachingista (McClelland 2005) sekä valmentajan ja valmennettavan välistä kommunikointia (Quick & Macik-Frey 2004). Varsinaisesti itsesäätelyyn liittyvää tutkimusta ei coachingin alalla ole tehty, joskin Fraynen ja Latham (1987) sekä Latham ja Fraynen (1989) kehitysinterventiotutkimuksissa yhtenä kehitysmenetelmänä käytettiin henkilökohtaista valmennusta².

Orenstein (2000) on väitöskirjassaan tarkastellut kolmeen eri organisaatioon kuuluvan kahdeksan henkilön business coaching -prosessia. Tutkimusaineisto muodostuu neljän vuoden aikana kerätyistä strukturoiduista ja puolistrukturoiduista henkilöhaastatteluista, havainnoinneista sekä tutkijan tekemistä muistiinpanoista. Kvalitatiiviseen aineiston analyysin perustuen Orenstein on rakentanut kahdeksan portaisen mallin kuvaamaan coaching-prosessia käytännössä; tavoitteen

² Tarkemmin Fraynen & Latham kehitysinterventiotutkimuksista kappaleessa 2.4.1.

asettamisesta implementointiin ja loppuyhteenvedoon. Tutkimus vahvistaa näkemystä coaching-prosessin rakenteesta, mutta ei välttämättä tuo siitä esille uutta tietoa.

Ballinger (2000) on tutkinut coachingin vaikutuksia ja tärkeimpiä käyttäytymisen muutokseen johtavia tekijöitä business coaching -prosessissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin 49:ää valmennettavaa, jotka oli jaettu kahteen ryhmään työssä suoriutumisensa perusteella, eli sen mukaan katsottiinko heidän osallistuvan coachingiin edelleenkehittymistarkoituksessa (high-performing) vai oliko tarkoituksena korjata puutteita heidän suoriutumisessaan (low-performing). Aineisto kerättiin puhelinsurveyna ja analysoitiin tilastollisesti. Kahden tutkitun suorittajaryhmän väliset erot eivät olleet merkitseviä, mutta sukupuolten väliset erot olivat helpommin havaittavissa. Tulokset osoittivat naisten kokevan coachingin itsessään arvokkaampana ja positiivisempänä kuin miehet. Miehillä tärkeämpää oli esimiehiltä ja kollegoilta prosessin aikana huomioonmuodossa saatu tuki. Vaikka tutkimustulokset itsessään tuovat esille sukupuolten välisen mielenkiintoisen eron, voidaan haastateltujen vähäisen määrän vuoksi tilastollisen analyysin mielekkyyttä pohtia.

Sztucinskin (2002) tutkimuksen tarkoituksena oli valmennettavien coaching-kokemusten ymmärtäminen. Sztucinski haki fenomenologisella otteella vastausta siihen, miten johtajat kokevat business coachingin. Aineisto kerättiin syvähaastattelemalla seitsemää johtajaa ja analysoitiin tekemällä aineistosta induktiivinen sisällön analyysi. Yleisluontoisesti coaching koettiin mahdollisuutena saavuttaa jotain itselle tärkeää, mutta varsinaisesti tutkija nosti esille tärkeiksi koettuja sisältöluokkia, jotka liittyivät muun muassa tavoitteen saavuttamiseen, räättälöityyn prosessiin sekä valmennettavan omaan toimijuuteen. Sztucinskin tutkimus on kokonaisuudessaan yksi business coachingin kokonaisvaltaisimmista väitöskirjatutkimuksista. Sen aihealue kokemuksia tutkivana työnä tukee lähtökohtaisesti myös tämän tutkimuksen tekemistä.

Seamons (2004) tarkasteli tekijöitä, jotka johtivat business coachingin onnistumiseen valmentajan, valmennettavan sekä valmennettavan esimiehen kokemusten

näkökulmista. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluna kahdeksasta coaching-tapauksesta. Tärkeimpinä edellytyksinä kokemuksille coachingin onnistumisesta koettiin esimiehen tuki, prosessiin sitoutuminen, oivallusten syntyminen, valmennussuhteen laatu sekä kehittymisen ja reflektoinnin mahdollistava toimintatapa. Tämänkin tutkimuksen tulokset lähinnä vahvistivat coaching-prosessin lähtökohtia, eivätkä niinkään tuoneet menetelmästä esille uutta tietoa. Tutkimuksen kokonaisvaltaisuus perustui siihen, että samasta coaching-prosessista aineistoa kerättiin sekä valmentajalta, valmennettavalta että valmennettavan esimieheltä.

Sue-Chan ja Latham (2004) toteuttivat tutkimuksen, jossa verrattiin ulkopuolisen, vertais- ja itsecoachingin tehokkuutta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää onko coachingin lähteellä merkitystä prosessin tuloksiin. Tutkimus toteutettiin keräämällä itsearviointiaineisto erikseen sekä Kanadassa (n=30) että Australiassa (n=23). Tutkittavat arvioivat ulkopuolisen coachingin olevan tehokkainta, mikä näytti perustuvan siihen, että valmennettavat kokivat ulkopuolisen tahon uskottavampana ja vakuuttavampana kuin vertaisensa tai itsensä. Tutkimustulokset osoittivat coachingilla olevan samanlaiset edellytykset kulttuurista riippumatta.

Bougae (2005) toteutti kuvailevan tapaustutkimuksen kuudesta telekommunikaatio-organisaation valmennettavasta. Tutkimus tarkasteli coachingin vaikutuksia valmennettavien kokemana ja kuvailemana. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina sekä kirjallisella kysymyslomakkeella. Tuloksista muodostui yhdentoista kokemusteeman patteristo, johon sisältyi esimerkiksi coachingin kokeminen positiivisena, lisääntynyt itsetietoisuus sekä interpersoonallisten taitojen kehittyminen, joka arvioitiin yhdeksi tärkeimmistä kokemussisällöistä. Tärkeimpänä valmentajan taitona koettiin taito kysyä oivaltavia ja oivallukseen johtavia kysymyksiä.

Saling (2005) tutki business coachingin vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen. Tulokset perustuivat johtavassa tai esimiesasemassa (n=101) olevan henkilön esi- ja jälkiarviointiin 360 mittarilla. Saling ei löytänyt merkittäviä eroja mittaustuloksissa; eli tämän tutkimuksen mukaan business coachingilla ei näyttänyt olevan vaikutusta

johtamiskäyttäytymiseen. Tutkimustulos ei kuitenkaan erittele väliintulevia tekijöitä, mikä olisi ollut kiinnostava pohdinnan kohde tässäkin tapauksessa.

Jones ja Spooner (2006) kohdensivat tarkastelunsa nimenomaisesti menestyjien (high achievers) coaching-prosessiin liittyviin yhteisiin ominaisuuksiin ja tarpeisiin. Tutkijat haastattelivat seitsemää valmentajaa ja neljäätoista valmennettavaa liike-elämän ja urheilun parista. Tutkimustulosten mukaan yhtenäinen coaching-tapa (”one-size-fits-all”) ei välttämättä ole tuloksellinen vaan prosessissa tulee huomioida menestyjien yksilölliset ominaisuudet. Tutkijat toteavat menestyjien *”tarvitsevan uskottavan valmentajan, joka luottaa omiin kykyihinsä, mutta ei korosta omaa egoaan”* (mts. 47). Toteamus herättää pohtimaan valmentajien yleisiä edellytyksiä coachingin toteuttamiseen, sillä valmennettavan yksilöllisyyden huomioon ottamisen sekä valmentajan uskottavuuden, terveen itseluottamuksen ja coaching-tilanteen kunnioittamisen tulee kuulua jokaisen ammattitaitoisen valmentajan ominaisuuksiin.

Sullivanin (2006) toteuttamassa haastattelututkimuksessa tarkasteltiin business coachingin vaikutusta tunneällyn kehittymiseen. Haastattelut toteutettiin kahdeksan valmennettavan kanssa coaching-prosessin jälkeen. Tutkimustulokset osoittivat prosessin vaikuttaneen lähinnä tietoisuuden herättämisen ja itsetarkkailuun, sillä tutkittavat kertoivat löytäneensä tarkennetusti itsestään ne seikat, joita halusivat lähteä tietoisesti itsessään kehittämään. Varsinaista tunneällyn kehittymistä edes subjektiivisesta näkökulmasta ei tutkimuksessa raportoitu.

Taulukossa 1 olen yhteenvetona esittänyt edellä mainitut business coachingia käsittelevät tutkimukset. Suurimpana erona omaan väitöskirjatutkimukseeni on se, että itsesäätelyä sellaisenaan ei näissä ole tarkasteltu. Myös tutkimuksia, jotka kohdistuvat sekä valmentajaan että valmennettavaan on niukasti.

TAULUKKO 1. Yhteenveto tärkeimmistä kirjallisuuskatsaukseen sisältyvistä coaching-tutkimuksista

| Tutkimus | Mitä on tutkittu? | Kontribuutio tähän tutkimukseen | Vajeena tähän tutkimukseen |
|------------------------|---|--|---|
| Orenstein 2000 | Coaching-prosessia | Coaching-prosessin yhdenmukaisuus | Fokus prosessissa, vain valmennettavan näkökulma, ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Ballinger 2000 | Suoriutumisen muutokseen johtavia tekijöitä | Tarkastelussa suoriutuminen | Ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Sztuczinski 2002 | Johtajien kokemuksia coachingista | Fokus kokemuksissa, menetelmällinen yhdenmukaisuus | Vain valmennettavan näkökulma, ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Seamons 2004 | Coachingin onnistumista valmentajan, valmennettavan ja tämän esimiehen näkökulmista | Fokus kokemuksissa, valmentajan sekä valmennettavan näkökulmat | Ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Sue-Chan & Latham 2004 | Ulkopuolisen, vertais- ja itsecoachingin tehokkuuden eroa | Tukee ulkopuolisen coachingin tehokkuusnäkökulmaa | Vain valmennettavan näkökulma, ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Bougae 2005 | Coachingin vaikutuksia valmennettavan kokemana ja kuvailemana | Tarkastelee kokemuksia | Vain valmennettavan näkökulma, ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Saling 2005 | Coachingin vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen | Focus johdossa ja esimiesasemassa olevissa henkilöissä | Vain valmennettavan näkökulma, ulkopuolelta arviointi, ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Jones & Spooner 2006 | Coachingia menestyjien näkökulmasta | Sekä valmentajan että valmennettavan näkökulma | Ei itsesäätelynäkökulmaa |
| Sullivan 2006 | Coachingin vaikutusta tunneälän kehittymiseen | Fokus kehittymisen kokemusten ja tunteiden alueen tutkimisessa | Vain valmennettavan näkökulma, ei itsesäätelynäkökulmaa |

Kasvaneen käytännön toteutuksen ohella myös coaching-diskurssi on Suomessa lähtenyt käyntiin. Åhmanin (2003) väitöskirja avasi keskustelun henkilökohtaisesta valmennuksesta työelämässä ja oma väitöskirjatutkimukseni on osaltaan avaamassa tietä business coachingin tieteelliselle käsittelylle kotimaassa. Tätä tutkimusta tehdessäni olen tietoinen toisesta valmisteilla olevasta kotimaisesta business coachingia käsittelevästä väitöskirjatutkimuksesta (Romana, Turun yliopisto) sekä yhdestä valmiista (Cederlöf 2005) ja toisesta tekeillä olevasta pro gradu -tutkimuksesta (Järvenpää, HKKK). Pro gradu -tutkimuksessaan Cederlöf (2005) tarkasteli 36 suomalaisyrityksen johtajaa ja totesi business coachingin hyödylliseksi työkuormituksen vähentäjäksi. Lisäksi, hän totesi etenkin naisjohtajien raportoivan edistymistään sellaisissa henkilökohtaisissa projekteissa, jotka liittyivät sisäiseen motivaatioon, sitoutumiseen sekä suorituksen toteuttamiseen.

2.1.1 Business coachingin tavoiteorientaatiot

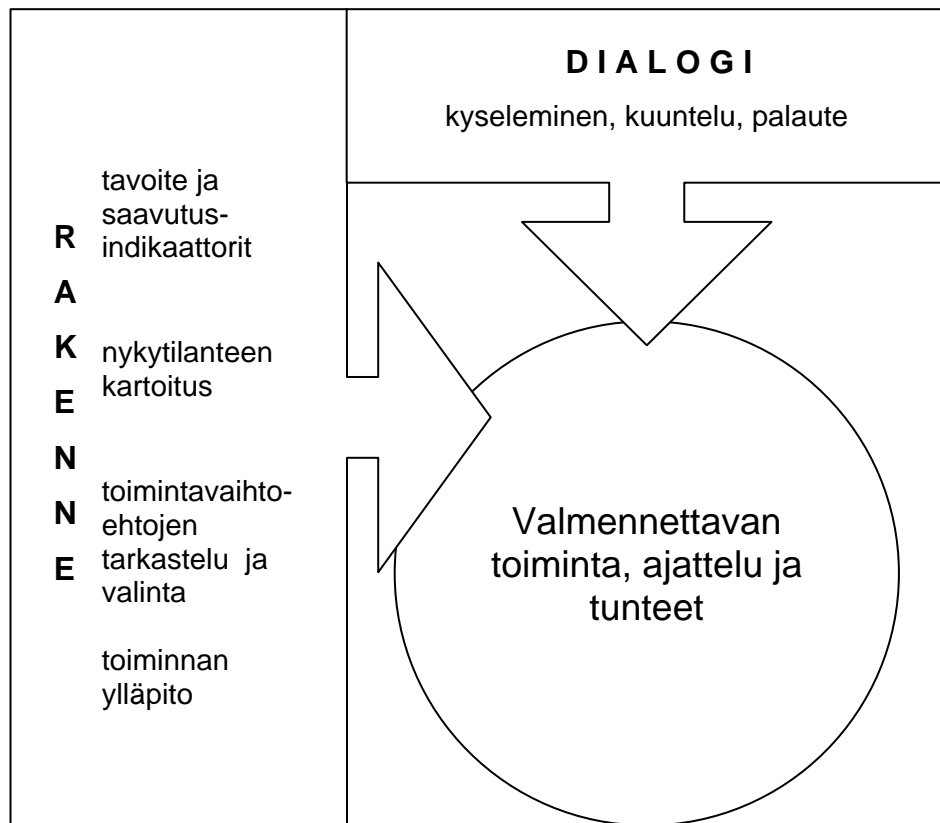
Business coaching on henkilökohtainen tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesääteilykykyyn. Monipuolinen itsesääteilykyky luo puolestaan perustan valmennettavan tehokkaalle tavoitteen saavuttamiselle. Business coachingin tavoite voidaan jakaa yhtäältä suoritustavoitteeseen, joka sisältää tietyn toiminnan tai tehtävän suorittamisen sekä toisaalta kehittymistavoitteeseen, joka sisältää valmennettavan yksilölliseen kehittymiseen tai oppimiseen liittyviä päämääriä. (Martin 2001; Downey 2003; Fairley & Stout 2004; Whitmore 2004; Rogers 2008.) Coachingin avulla tuetaan siis positiivista muutosta, jolloin yhtenä pyrkimyksenä on parantaa työsuoritusta (Bacon & Spear 2003, xxviii; Greene & Grant 2003, xiv). Whitmore (2004) mainitsee tyypillisinä omaan työhön liittyvinä suoritustavoitteina työ- ja vapaa-ajan tasapainottaminen tai yksinkertaisesti myyntibudjetin saavuttaminen. Kehittymistavoitteen päämääränä voi olla jonkin taidon oppiminen tai yleisemmällä tasolla tietoisuuden herättäminen sekä vastuullisuuden ja itseluottamuksen rakentuminen (Whitmore 2004, 17). Tavoite on aina valmennettavan itse itsellensä asettama (Rogers 2008, 111). Käytännössä tavoitteet liittyvät usein laajojen kokonaisuuksien hallintaan, jolloin suoritustavoitteena voi olla esimerkiksi esimiehen ja johdettavien yhteistyön syventäminen ja siihen kytkeytyvänä kehittymistavoitteena kommunikaation ja viestinnän tehostaminen. Coaching on siis tässä mielessä prosessinohjausmenetelmä, jonka kohteena ovat kehitymis- ja tavoitteensaavuttamisprosessit. Valmentajan vastuulla on pitää prosessi oikeassa suunnassa ja keskustelu oleellisissa asioissa (Whitmore 2004; Rogers 2008)

Tavoiteorientaatioon kohdistunut tutkimus on lähtenyt pitkälti siitä, että yksilö on joko suoriutumisen- tai oppimisorientoitunut (Meece 1994, 26), vaikkakaan orientaatiot eivät yksilötasolla ole välttämättä toisiaan poissulkevia (Tynjälä 1999, 103). Pikemminkin suoritus- ja kehittymistavoitteet ovat usein läheisesti toisiinsa kietoutuneita ja suoritustavoitteeseen pääseminen edellyttää jonkin tai joidenkin kehittymistavoitteiden täyttymistä eli yksilön on opittava jotain uutta tai muuten kehityttävä, jotta hän voisi saavuttaa asettamansa päämäärän. (Whitmore 2004, 40; Rogers 2008, 119). Coachingin tehtävänä on herättää valmennettavan tietoisuus ja

siirtää valmennettava tiedostamisen tilasta ottamaan vastuu omasta toiminnastaan ja toiminnan tuloksista (Greene & Grant 2003). Tietoisuuden herättämiseksi ja oman vastuunoton rakentamiseksi suoritettu coaching mahdollistaa lyhyellä tähtämellä tehtävän suorittamisen ja pidemmällä tähtämellä yksilön kehittymisen (Whitmore 2004, 40). Koska coaching perustuu pitkälti yksilön itsenäiseen oppimiskapasiteettiin ja tiedostamattomien resurssien käyttöönottoon ja koska toimintatavassa painotetaan oppimista ja kehittymistä, suorituksen parantumista voidaan havaita pidemmällä aikavälillä muillakin alueilla kuin vain suoranaisilla valmennuksen kohdealueilla. (Downey 2003, 8-9.) Whitmoren ja Downeyn kanssa samansuuntaisiin suoritusta ja kehittymistä koskeviin johtopäätöksiin ovat päätyneet myös Frayne ja Geringer (2000) toteuttamassaan itsesäätelyn interventiotutkimuksessa.

2.1.2 Coaching-prosessi

Useimmat postmodernit, konstruktivistiset ohjaus- ja terapiamenetelmät korostavat kielenkäyttöä toiminnan uudelleen suuntaamisessa ja liikkeen aikaansaamisessa (Peavy 2000, 27). Business coachingissakin on kyse vuorovaikutussuhteesta, joka tässä yhteydessä voi saada useita muotoja riippuen valmennettavan tarpeista ja tilanteesta. Ammatillisen coaching-prosessin sisältö on perusteiltaan yhtenäinen ja se toteutuu systemaattisesti ja iteratiivisesti (Parppei 2006). Se on rakentunut kahdesta ulottuvuudesta: rakenteesta ja dialogista (kuvio 2). Näistä ensimmäinen pitää huolen suorituksen ylläpidosta ja tavoitteen saavuttamisesta ja jälkimmäinen tukee valmennettavan kehittymistä.



KUVIO 2. Coaching-prosessin rakenteen ja dialogin kohdistuminen valmennettavaan

Rakenne

Coaching-prosessin rakenne on rinnastettavissa G. H. von Wrightin käsitteellistämään tekniseen normiin, joka Niiniluotoa (1992, 15) siteeraten ”on tosiasioihin perustuva ilmaisu keinojen ja päämäärän välillä vallitsevasta suhteesta”. Von Wrightia vapaasti lainaten tekninen normi rakentuu seuraavasti: ”Jos haluat lopputuloksen A ja uskot olevasi tilanteessa B, sinun pitäisi tehdä X.” Tätä normia vasten voidaan yhtäältä tulkita, että coachingin avulla voidaan auttaa yksilöä määrittelemään itsellensä keinon X, jonka avulla hän etenee tilanteesta B päämäärään A. Toisaalta, coaching voidaan itsessään tulkita keinoksi X, jonka avulla yksilö etenee tilanteesta B päämääräänsä A. Itse korostan jälkimmäistä näkemystä, jolloin coaching voidaan perustellusti lukea Niiniluodon (1992, 17) mainitsemaksi design-tieteen tuottaman tiedon tyypilliseksi rakenteeksi tai loogiseksi muodoksi.

Coaching-prosessin rakenne on merkittävässä konatiivisessa roolissa toimintaan ryhtymisen ja toiminnan ylläpidon kannalta. Coachingin on osoitettu helpottavan tavoitteen saavuttamista (Grant 2003). Vaikka monella valmentajalla on oma valmennusprosessin jäsenmallinsa, prosessi voidaan pelkistää neljään alaprosessiin – tavoitteen ja saavutusindikaattorien asettamiseen, nykytilanteen kartoittamiseen, strategiavaihtoehtojen tarkasteluun ja valintaan sekä toiminnan ylläpitoon (Martin 2001; Downey 2003; Starr 2003; Whitmore 2004).

Tavoitteen asettamisessa valmennettava luo itselleen vision omasta tulevaisuudestaan ja niistä asioista, joita hän haluaa saavuttaa tai muuttaa. Tavoitteen asettaminen on itsesäätelyn avainmuuttuja (Locke & Latham 2002; Vancouver & Day 2005; Wood 2005) ja se vaikuttaa suoritukseen suorasti tai epäsuorasti. Suoria vaikutuksia ovat huomion suuntaaminen, yritteliäisyyden ja sinnikkyuden lisääntyminen sekä uusien oppimistapojen kehittyminen (Locke & Latham 1990). Epäsuoria ovat yksilön psyykkiseen tilaan, kuten itseluottamukseen ja tyytyväisyyteen, kohdistuvat vaikutukset (Rovio ym. 2003).

Coachingin lähtökohtana on, että tavoitteen tulee lähteä valmennettavasta itsestään, eli olla itse asetettu. Sen tulee olla täsmällinen, realistinen, mitattavissa oleva ja aikaan sidottu. (Downey 2003, 141; Starr 2003, 78–79.) Locken ja Latham (1990) tavoitteenasettelun teorian perusolettamukset tukevat näkemystä, että täsmälliset ja selkeät tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen. Tavoitteen asettamiseksi voidaan käyttää erilaisia visiointia tukevia menetelmiä, joiden avulla päämäärän määrittely ja sen saavuttaminen on helpompaa. Tavoitekeskustelussa prosessi aikataulutetaan, tarkastellaan tavoitteen takana olevia motiiveja sekä pohditaan niiden totuudellisuutta; samalla käsitellään mahdollisia esteitä tai rajoitteita, joita päämäärän saavuttamisen tielle saattaa ilmaantua (Starr 2003, 77). Tavoitetta asetettaessa on myös määriteltävä indikaattorit, jotka ilmaisevat, että tavoite on saavutettu. Tämä on kriittinen vaihe onnistumisen kannalta, sillä selkeän päämäärän ja sen saavuttamisesta kertovien indikaattorien puuttuminen tekee menestyksen mittaamisen ja suorituksesta keskustelun vaikeaksi (Downey 2003, 100; Kakkonen & Viitala 2007, 120).

Tavoitteen asettamisessa heijastuu myös asiayhteys, jossa valmennus tapahtuu. Downeyn (2003, 95–96) mukaan organisaatiokontekstissa voi tavoitteen asettamisessa olla mukana myös valmennettavan esimies, mutta silloinkin valmennettavan on aina itse oltava tavoitteen asettamisen pääroolissa yhdessä määriteltyyn päämäärään sitoutumiseksi. Tutkimustulokset ovat myös osoittaneet, että tavoitteisiin saatu tuki ja tavoitteissa edistyminen ovat yhteydessä henkilön hyvinvointiin (Ahola 2001; Ahola, Gerlander & Kalimo 2001; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 169; Grant 2003). Organisaatiokontekstissa on hedelmällisintä asettaa sellaisia tavoitteita, joiden saavuttamisesta hyötyvät sekä organisaatio että valmennettava. Ongelmia saattaa kuitenkin syntyä silloin, kun työntekijä omien ratkaisujen ja henkilökohtaisen vastuunoton sijasta haluaisikin tarkkaa ohjausta ja selkeitä ”käskyjä” (Downey 2003, 110).

Nykytilanteen kartoituksessa on pyrkimyksenä selvittää valmennettavan lähtökohdat ja sitä kautta olosuhteet prosessille. Valmennettavaa rohkaistaan kertomaan itsestään ja omasta elämäntilanteestaan, mikä mahdollistaa valmentajan laajemman ymmärryksen valmennettavan kokonaistilanteesta. (Starr 2003, 72–73, 82). Nykytilanteen kartoitusvaiheessa selvitetään, minkä aihealueen ympärillä valmennusdialogi tullaan käymään. Tällöin valmennettava kuvaa ajatuksiaan vapaasti ja valmentaja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Nykytilannetta voidaan kartoittaa myös projisoivilla tehtävillä, joissa valmennettava heijastaa jotain omasta persoonallisuudestaan. Tarkoituksena on kaiken kaikkiaan syventää valmentajan näkemystä käsiteltävästä aihepiiristä. (Martin 2001, 58; Downey 2003, 27.) Aihepiirin määrittäminen helpottaa myös dialogin systemaattista suuntausta siten, ettei valmennusdialogi lässähdy pelkäksi jutusteluksi (Starr 2003, 73).

Toimintavaihtoehtojen tarkastelu ja valinta. Kun tavoite, saavutusindikaattorit ja aikataulu on määritelty, tarkastellaan eri toimintavaihtoehtoja. Coachingin pääpainopiste on saada valmennettava itse pohtimaan omia vaihtoehtojaan sekä oivaltamaan itselleen uusia aikaisemmin mieleen juolahtamattomia toimintatapoja. Valmennettava tuetaan ja kannustetaan löytämään useita erilaisia

toimintavaihtoehtoja tavoitteeseen pääsemiseksi (Martin 2001, 64). On tärkeää painottaa juuri uusien luovien mahdollisuuksien etsimistä uudenlaisen lopputuloksen tai muutoksen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa valmentajan tehtävänä on tukea valmennettavaa todella päästämään ajatuksensa valloilleen uusien mahdottomiltakin tuntuvien ideoiden löytämiseksi. (Downey 2003, 31.) Uusien toimintavaihtoehtojen hahmottamisessa henkilökohtainen valmennus nojaa rogersilaiseen nondirektiivisyyteen ja sen mukanaan tuomaan ajatukseen oivallusten synnystä. Asiakaskeskeisessä terapiamallissaan Carl Rogersin (1951) päämääränä oli luoda oivalluksen synnylle otollinen ilmapiiri, jossa ihminen näkee uudella tavalla tilanteensa. Toinen oivallukseen johtava tekijä on asteittainen itseymmärryksen lisääntyminen. Oivalluksen aitous punnitaan siinä, kuinka valmennettava kykenee suuntaamaan toimintansa uusiin päämääriin. (Purhonen 1988, 53 – 63.)

Toiminnan ylläpito viittaa niihin seikkoihin, joilla coaching-prosessissa tuetaan valmennettavaa systemaattisesti saavuttamaan tavoitteensa sen jälkeen kun tavoite on selkeytetty, erilaiset toimintavaihtoehdot on kartoitettu ja päätökset toimintaan ryhtymisestä on tehty. Neurotieteiden näkökulmasta coachingia tutkinut David Rock (2006 & 2007) korostaa toimintapäätöksen jälkeistä nopeaa toiminnan aloittamista ja toiminnan tietoista ylläpitoa. Teknisesti toiminnan ylläpito käsittää yksinkertaisimmillaan suunnitelman siitä, mitä, miten, milloin ja kenen kanssa asiat toteutetaan (Martin 2001; Downey 2003; Whitmore 2004). Syvempi tarkastelu osoittaa, että toiminnan ylläpito sisältää sellaisten esteiden ja häiriöiden poistamisen, jotka muuten estäisivät tai hidastaisivat valmennettavan tavoitteen saavuttamista. Tällaisia esteitä ovat muun muassa toimintaa rajoittavat ja emootioita ohjaavat uskomukset sekä tilannekohtaiset häiriöt (Parpei 2006, 18–20). Suoritusta häiritsevien esteiden merkitystä ja niiden poistamisen tärkeyttä korostetaan coachingissa voimakkaasti. Alun perin käsitys on syntynyt yhden coachingin oppi-isän, Timothy Gallweyn, teoksessaan *The Inner Game of Tennis* (1974) kiteyttämästä ajatuksesta, jossa valmennuksen tarkoituksena on yksilön potentiaalin ja toteutuneen suorituksen väliin tulevan häiriön poistaminen (Martin 2001, 9; Downey 2003, 10–11; Whitmore 2004,8).

Dialogi

Coachingin dialogisuus muodostuu kyselemisestä, kuuntelemisesta sekä palautteenannosta (Martin 2001; Downey 2003; Starr 2003; Whitmore 2004) ja siihen perustuu coaching-prosessin kehittävä ulottuvuus. Dialogin välityksellä osallistuja voi tutkiskella omia ajatuksiaan, uskomuksiaan ja pyrkimyksiään. Ääneen sanottuna omatkin ajatukset voivat tuntua selvemmiltä ja jopa yllättäviltä. (Roman 2005, 75.) Vuorinen (2000, 260) kuvaa julkilausutun ajattelun hyötyä osana freudilaista vapaan assosiaation menetelmää seuraavasti: *”Toiselle kertomisen velvoite lisää potilaan tietoisuutta mielensä liikkeistä. Koskaan muulloin ei ihminen joudu näin eroon pääsemättömästi vastakkain oman itsensä kanssa.”* Coaching-dialogiin sisältyy oleellisesti myös asioiden yhteenvetoa sekä muihin asioihin analogioiden luomista (Martin 2001, 66). Kehittymisen kannalta tämä on oleellista, sillä oppimiseen liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että juuri tällaiset kognitiiviset elaboraatiostrategiat, kuten omin sanoin kertominen, yhteenvedon tekeminen, analogioiden luominen, selittäminen sekä kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen auttavat oppijaa integroimaan uutta tietoa aikaisemmin opittuun (Pintrich & McKeachie 2000, 41).

Dialoginen menetelmällisyys on rinnastettavissa kognitiivisessa terapiassa käytettävään sokraattiseen dialogiin, jossa strategisin kysymyksin autetaan asiakasta ymmärtämään oman ajattelunsa perusteita ja löytämään niille vaihtoehtoja. Kysymysten avulla pyritään siihen, että asiakas löytää itse vastauksia eikä terapeutti anna niitä hänelle suoraan. (Toskala 1991, 68; Kuusinen 2000, 91.) Sokraattisen dialogin vahvuuksia onkin, että se opettaa ajatteluun, eikä pelkkään sisältöaineksen vastaanottamiseen (Kyyrönen 1999, 52). Coaching-prosessiin voi kuulua, dialogin ohessa tai siihen sisällytettynä, myös toiminnallisia menetelmiä kuten roolinvaihtotehtäviä, visuaalisia elementtejä esimerkiksi korttien ja kuvien käyttöä tai piirtämistä, analyysejä ja sosiometrisiä menetelmiä sekä narratiivisia menetelmiä (Parpei 2006, 77).

Kyseleminen. Valmentajan tehtävänä on avoimilla kysymyksillä³ auttaa valmennettavaa yhtäältä löytämään omat tavoitteensa sekä strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisaalta vahvistaa valmennettavan sitoutumista tekemiinsä päätöksiin (Martin 2001; Downey 2003; Starr 2003; McLeod 2004; Whitmore 2004). Kysymysten avulla herätetään valmennettavan tietoisuus hänen omien uskomustensa ja oletustensa esiin nostamiseksi (Downey 2003, 55; Parpei 2006, 47). Tietoisuuden herättäminen on ensimmäinen askel ihmisen henkilökohtaisessa kehittämisessä ja siksi oleellinen osa coaching-dialogia. Kyselemällä pyritään vapauttamaan mahdollisimman paljon informaatiota sekä valmentajalle että valmennettavalle (McLeod 2004, 7).

Kohdistetuilla ja syventävillä kysymyksillä valmentaja pyrkii kyseenalaistamaan valmennettavan nykyisiä näkemyksiä ja siten synnyttämään uusia oivalluksia (Parpei 2006, 47). Toimintatapaa voidaan verrata sosiokognitiivisen konfliktin luomiseen. Sosiokognitiivinen konflikti syntyy silloin, kun vuorovaikutukseen osallistujien näkemykset poikkeavat toisistaan ja yksilöt tiedostavat eroavuuden oman käsityksensä ja muiden käsitysten välillä. Käsite perustuu alun perin Piaget'n (1977) esittämään kognitiivisen tasapainottamisen teoriaan, jonka mukaan ajattelun kehityksen kannalta keskeistä ovat kognitiiviset konfliktit, joissa yksilö havaitsee ristiriidan ulkoisissa olosuhteissa tai omissa käsityksissään ja ajattelussaan. (Tynjälä 1999, 93, 154.) Konfliktin seurauksena tapahtuva omien käsitteiden ja uskomusten tietoinen pohdinta on perustana niiden muuttumista seuraavalle oppimiselle ja kehittämiselle.

Kuunteleminen. Kuuntelemisen tarkoituksena on sekä vastaanottaa informaatiota valmennettavalta, mutta myös osoittaa ymmärtävänsä informaation merkitys hänelle. Olennaista on se, miten valmentaja kuuntelee ja keskittyy valmennettavan kertomuksiin. Keskittynyt kuunteleminen auttaa valmennettavaa itse antamaan äänensä ajatuksilleen ja rohkaisee siten itsensä ilmaisua. Tämä tekniikka ei pyri

³ Avoimeen kysymykseen vastaaminen vaatii enemmän kuin yhden sanan. Avoimet kysymykset alkavat sanoilla, *miten* tai *mitä*. *Missä*, *milloin* ja *kuka* voidaan myös määritellä avoimiksi, mutta ne eivät aukaise puhetta yhtä hyvin kuin *miten* ja *mitä*. Tarkemmin avoimista kysymyksistä esimerkiksi Sommers-Flanagan & Sommers-Flanagan (2003).

ohjaamaan tai johtamaan valmennettavaa mihinkään suuntaan vaan sen avulla pyritään selvittämään valmennettavan keskeinen viesti peilaamalla hänelle takaisin jo se, mitä hän on itse sanonut. (Sommers-Flanagan & Sommers-Flanagan 2003, 61–62.) On kuitenkin syytä huomata, että jokainen päännökytys, hyminä tai muu reaktio vaikuttaa valmennettavaan ja voi siten ohjata hänet puhumaan tietyistä aiheista. Siksi onkin epärealistista olettaa, että menetelmä olisi täysin nondirektiivinen.

Palautteenanto on merkittävä osa coaching-prosessia. Jonesin ja Spoonerin (2006) tutkimustulokset osoittivat valmennettavien itse aktiivisesti pyytävän palautetta suorituksestaan. Palautteen tulee kattaa niin toiminnan lopputulos kuin myös itse toimintaprosessikin. Myös palautteen laatuun tulee kiinnittää huomiota. (Downey 2003, 85; Whitmore 2004, 134, 136.) Palautteen tärkeyttä tavoitteellisessa toiminnassa on voimakkaasti korostettu (Gist 1989; Zimmerman 2000; Locke & Latham 2002; Vancouver & Day 2005; Wood 2005). Wood (2005, 194) näkee palautteen toisena itsesäätelyn ydintekijänä tavoitteen ohella ja Zimmermanin (2000) syklinen itsesäätelyprosessi perustuu juuri aikaisemmasta suorituksesta saadun palautteen hyväksi käyttämiseen uudestaan toimintaan ryhdyttäessä.

”Puhtaan” coachingin toteuttaminen on tulkinnallista ja välillä rajoja venyttävää. Vaikka menetelmä on nondirektiivinen ja pyrkii valmennettavan omien ratkaisujen ja päätöksenteon tukemiseen, tulisi myös keskustella siitä, missä vaiheessa esimerkiksi palautteenanto ja haastaminen saavat liian ohjaavan ja konsultoivan luonteen.

2.1.3 Business coachingin lähimenetelmiä

Terminä *henkilökohtaisen valmennuksen* voidaan katsoa toimivan sateenvarjona erilaisille psyykkisen valmennuksen menetelmille ja toimintamuodoille. Teknisesti henkilökohtaiset valmennusmenetelmät ovat osittain päällekkäisiä ja kirjallisuudessa esitetyt määritelmätkin ovat toisinaan keskenään ristiriitaisia. Eri valmennusmenetelmien harjoittajien kanssa käymäni keskustelut ovat paljastaneet myös käytännössä suuren hajonnan menetelmien sisältöön ja lähtökohtiin liittyen.

Business coachingin ja siihen rinnastettavien lähimenetelmien vertailu onkin synnyttänyt paljon keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Keskeisiä business coachingiin rinnastettavia ja siihen sekoitettujakin tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä tukevia valmennuksen muotoja ovat työnohjaus ja mentorointi, joita tarkastelen lähemmin tässä luvussa. Käsittelen tässä yhteydessä myös liikunnan psyykkistä valmennusta sekä kahta vähemmän keskustelua herättänyttä organisaatiokontekstiin liittyvää lähestymistapaa: superjohtajuutta (superleadership) sekä prosessikonsultointia. Myös termiä sparraus käytetään henkilökohtaisten valmennusmenetelmien yhteydessä. Sitä käytetään tavallisesti yleisenä synonyyminä henkilökohtaiselle valmennukselle ja siihen sisältyville menetelmille, joskin Jylhä (2005) ja Keskinen (2006) ovat tarkemmin määritelleet sen ratkaisukeskeiseksi neuvonnaksi. Tällöin liiketoimintaympäristössä sparraajalta edellytetään vahvaa sparrattavan työn ja organisaation tuntemusta, alan visioiden ymmärtämistä sekä rohkeutta esittää uusia näkökulmia (Keskinen 2006). Sparrausta en tässä yhteydessä käsittele omana menetelmänään sen yleisesti ymmärretyn laajuuden ja monitahoisuuden vuoksi.

Työnohjaus. Coachingia lähellä oleva toimintamuoto on ohjaus. Ohjausta työmenetelmänä käsittelevät määritelmät poikkeavat toisistaan sen mukaan, korostetaanko niissä itse menetelmää, ohjaajan ja ohjattavan välistä vuorovaikutussuhdetta vai sitä prosessia, johon ohjauksella pyritään vaikuttamaan (Onnismaa, Pasanen & Spangar 2000, 7). Esimerkiksi sosiodynaaminen ohjaus käsitetään elämän suunnittelemisen yleismenetelmänä, jonka lähtökohtana on vahva auttamisnäkökulma (Peavy 2004, 17, 23).

Vaikka ohjaukseen voi sisältyä erilaisia vuorovaikutuksen ja viestinnän muotoja kuten draamatyöskentelyä (Hyyryläinen 2004), metaforien käyttöä (Nummenmaa & Lautamatti 2004; Spangar 2004) ja piirtämistä (Spangar 2004), sen tärkein viestinnän muoto on dialogi (Ojanen 2001; Peavy 2004, 32; Vehviläinen 2000, 222), mikä rinnastaa ohjauksen menetelmällisesti coachingiin. Ohjausdialogi ymmärretään välineeksi, jonka avulla ohjattava muokkaa käsitystä itsestään suhteessa oletettuun tulevaisuuteen (Komulainen 2000, 251). Ohjausdialogi edistää omien uskomusten ja

ennakko-oletusten selvittelyä ja kyseenalaistamista. Tällainen reflektiivinen työkäytäntö merkitsee oman toiminnan tietoista tutkimista. Sen perusajatuksena on, että käyttäytymistä hallitsevat henkilökohtaiset ajatukset, uskomukset ja ennakko-oletukset, joiden tiedostaminen auttaa ymmärtämään omaa käyttäytymistä ja sen muutostarvetta. (Ojanen 2001.)

Ohjauksellisista työotteista lähimpänä business coachingia on työnohjaus: *”Työnohjaus on vuorovaikutusta, jonka pyrkimyksenä ja perustehtävänä on oman työn tutkiminen kahdenkeskisessä yhteistyössä työnohjaajan kanssa tai työnohjausryhmässä”* (Siltala 2004, 242). Työnohjauksen toimiala on myös laajentunut perinteisestä käyttöyhteydestään. *”Työnohjausta on käytetty perinteisesti erityisesti sosiaali-, terveys ja opetustoimen sekä kirkon toimialoilla. Vasta viime vuosina työnohjausmenetelmää on kuitenkin alettu soveltaa myös muilla työelämän alueilla, kuten esimiestyön kehittämismenetelmänä. Esimiestyönohjaus ei ole kuitenkaan vielä vakiintunut varsinaisesti omaksi käsitteekseen tai tutkimusalakseen.”* (Vanne & Ruohonen 2005, 51.) Praktinen päällekkäisyys työnohjauksen ja business coachingin suhteen nousee esille Romanan ja Leimalan (2005, 84) toteamuksessa *”Oma toimintamme työnohjaajana on hyvin lähellä coachausta, voisi sanoa, että teemme työnohjausta coachaten.”*

Ohjauksellinen työote on lähtökohdiltaan vahvemmin ongelmaratkaisuperusteinen. Työnohjaus otetaan usein apuun, kun työyhteisössä on ongelmia ja menetelmän avulla pyritään auttamaan yksilöä tai työyhteisöä ristiriitojen ja ongelmien ratkaisussa (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 20; Siltala 2004, 242). Työnohjauksella voidaan myös auttaa puhumaan kipeistä ja ahdistusta aiheuttavista teemoista (Leimala & Keskinen 2005, 163). Juuri ongelmakeskeisyys erottaa myös Fairleyn ja Stoutin (2004, 32) mukaan ohjauksen coachingista; ensimmäinen keskittyy ratkomaan ohjattavan ongelmia ja normalisoimaan tilannetta, jälkimmäisen tavoitteena on parantaa valmennettavan suoritus normaalista ylivertaiseksi. Vastaava näkemys korostuu myös Hellbomin (2005, 92) esittämässä vertauksessa työnohjauksen ja coachingin dna:sta: *”Kun sukeltaa työnohjaukseen pintaa syvemmälle, sieltä löytyy työnohjauksen dna, jossa lukee ’hoiva’. Kun coachingin*

dna:ta tutkii, sieltä löytyy sana 'business'.” Yhteisinä piirteinä työnohjauksen ja coachingin välillä voidaan katsoa olevan menetelmien kehittämisorientaatio ja valmennettavan oppimisprosessi; merkityksellisenä erona näyttäisi puolestaan olevan suhtautuminen prosessin sisältöön: työnohjauksen keskittyessä ennaltaehkäisemään tai ratkomaan ongelmia business coaching tähtää suoritukseen ja tulosten parantamiseen.

Suomessa ohjauksen tutkimus on historiallisen taustansa vuoksi pitkälti painottunut uravalinnan ja urakehityksen alueelle (Häyrynen 1970; Perho 1982; Lahikainen 1984; Sinisalo 1986; Salminen 1993; Lähteenmäki 1995; Koivuluhta 1999) (Sinisalo 2000, 191). Työnohjauksen käyttö ja tutkimus ovat yleisiä sosiaali- ja terveysalalla, jossa on tutkittu esimerkiksi työnohjauksen käynnistämiä muutoksia hoitoalalla, (Paunonen 1989), työnohjauksen vaikutusta terveydenhuollon palvelun laatuun (Hyrkäs 2002), kirkon työnohjaajien teoreettisia lähestymistapoja (Ahteenmäki-Pelkonen 2006) sekä työnohjauksessa tapahtuvaa moniammatillisen työryhmän oman toiminnan tarkastelua (Koski 2007). Tosin myös organisatoriset tutkimukset ovat nostaneet päätään ja ohjaustutkimusta on tehty johtamisen vuorovaikutuksen (Kallio 2005) sekä esimiestyönohjauksen (Ruohonen ym. 2004) näkökulmista. Työnohjausta on tarkasteltu myös opettajien pedagogista päätöksentekoa tukevana menetelmänä (Jyrhämä 2002). Yleisesti ohjauksen käytännön ja ohjausasiantuntijuuden muutosta on tutkinut Onnismaa (2003).

Mentorointi on määritelty prosessiksi, jossa mentori ja mentoroitava (aktor) työskentelevät yhdessä tunnistaakseen ja kehittääkseen mentoroitavassa piileviä kykyjä ja ominaisuuksia (Juusela, Lillia & Rinne 2004, 15). Mentorointia käsittelevä kirjallisuus sisältää koulukuntakohtaisia eroja esimerkiksi prosessin tavoitteellisuutta tai mentorin roolia koskien: vaikka mentorointiin yhtäältä katsotaan liittyvän tavoitteellisuutta (Juusela, Lillia & Rinne 2000), tärkeimpänä erona mentoroinnin ja coachingin välillä nähdään olevan mentoroinnista puuttuvat tavoitteet ja mitattavat tulokset (Fairley & Stout 2004, 31). Eurooppalaisen koulukunnan mukaan mentori voidaan, coachista poiketen, nähdä myös ystävänä, neuvonantajana, roolimallina, oppaana tai sillanrakentajana (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21, 28, 31). Lisäksi

mentoroinnin katsotaan olevan ohjeiden ja neuvojen antamista sekä hiljaisen tiedon siirtämistä mentorilta mentoroitavalle (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10,19; McLeod 2004, 247). Myös mentoroinnilla on osoitettu olevan vaikutusta aktoreiden itsesääteelyyn (Leskelä 2005). Mentorointiin sisältyvistä alakategorioista strukturoitu ohjelma näyttäisi olevan lähimpänä coachingin maailmaa⁴.

Käymieni keskustelujen perusteella varsinkin organisaatioiden sisäisillä valmentajilla näyttäisi olevan vaara ajautua business coachingin alueelta mentorin rooliin. Tähän saattaa johtaa ”liian syvällinen” organisaation tuntemus tai se, että valmentajalla on vahva osaaminen valmennettavan toimenkuvasta. Tällöin on vaarana, että valmentaja pyrkii siirtämään omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja rutiinejaan suoraan valmennettavalle sen sijaan, että tukisi tämän oman ajattelun kehittämistä tai innovatiivisuutta.

Liikunnan psyykkinen valmennus. Psyykkisen valmennuksen tunnetuin soveltamisala lienee urheiluvalmennus. Viime vuosikymmenten aikana urheiluelämässä kannuksensa hankkineita valmentajia onkin pestattu myös liike-elämän ja työyhteisöjen sparraajiksi. Tutkimustulokset ovat tosin näyttäneet, että johtaminen urheiluvalmennuksessa ja työelämässä on laadullisesti erilaista (Frantsi 2003) ja että täsmällinen tavoitteenasettelu on osoittautunut toimivammaksi menetelmäksi työyhteisöissä ja organisaatioissa kuin liikuntakontekstissa (Rovio ym. 2003). Rovio ym. (2003) ovat arvioineet ja vertailleet tavoitteenasettelua käsitteleviä tutkimuksia työyhteisö- ja liikuntakonteksteissa ja tutkimustulosten ristiriitaisuuksien perusteella epäilevät näiden ”maailmojen” läheisyyttä ja yhteneväisyyttä. He toteavat, että tavoitteenasettelu ei toimi samoilla ehdoilla liikunnassa kuin työyhteisöissä ja organisaatioissa. Rovio (2002, 120) on tutkimustuloksissaan todennut, että – toisin kuin työyhteisökontekstissa – täsmällisten ja selkeiden tavoitteiden asettaminen urheilussa ei ole välttämättä tarpeellista vaan kokonaisvaltaisen suorituksen kehittäminen on mahdollista asettamalla täsmentämättömiä prosessitavoitteita.

⁴ Mentoroinnin eri muodoista tarkemmin Juusela, Lillia & Rinne 2000.

Liikuntakontekstissa psyykkistä valmennusta toteutetaan soveltamalla useita erilaisia urheilupsykologisia menetelmiä, jotka kohdistuvat tunteiden, motivaation ja ajattelun hallintaan. Urheiluvalmennuksen itsesäätelymenetelmiin kuuluvat erilaiset coping-keinot, puolustusmekanismit ja itsekontrolli. Coping-keinot ovat tietoista tekemistä ja toimintaa itsesäätelyä vaativissa tilanteissa, esimerkiksi kilpailutilanteissa. Puolustusmekanismit auttavat ihmistä pitämään yllä henkisen tasapainon ja toimivat hetkellisinä apukeinoina. Itsekontrolli pitää sisällään muun muassa tunteiden säätelyn ja keskittymisen. (Kaski 2006).

Närhi ja Frantsi (1998) korostavat tärkeänä urheilupsykologisena menetelmänä tavoitteellista keskustelua, jossa käydään läpi muun muassa tavoitteeseen ja siihen sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä. Keskustelun rinnalla liikunnan psyykkinen valmennus sisältää mentaalimenetelmiä, joilla on kognitiivisia päämääriä kuten huonojen ajattelutottumusten vähentäminen tai ajatteluvääritysten poistaminen. Mentaalimenetelmät painottuvat rentoutumiseen, mielikuvaharjoitteluun ja suggestioihin. Keskeistä valmennuksen sisällössä on oman tietoisuutensa kasvattaminen ja tavoitteena on saada urheilija oivaltamaan, että hän urheilee vain itseään varten ja että menestys on kiinni yksin hänestä. (Närhi ja Frantsi 1998; Schuijers 2002.)

Motivaatio ja siihen liittyvät tekijät nousevat esille tärkeimpänä yksittäisenä suoritukseen kohdistuvana seikkana (Jaakkola 2002; Rovio 2002 & 2003; Schuijers 2002). Myös tahdon osuutta tavoitteen saavuttamisessa korostetaan, joskin sitä näytetään käsittelevän tekijänä, johon ei tietoisesti tai konkreettisesti voida vaikuttaa. *”Tahdonvoimalla urheilija voi voittaa väsymyksen ja epämukavuuden kriittisellä hetkellä. Jokainen haluaa menestyä, mutta se, jonka tahto on voimakkain sekä kilpailutilanteessa että harjoittelussa, vetää urheilussa pisimmän korren.”* (Närhi ja Frantsi 1998, 94.) Tästä näkökulmasta urheilijoiden henkisessä valmennuksessa ei käytetä optimaalisesti hyväksi tietoista toiminnan ylläpitoa eli volitiota.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet sosiaalis-kognitiivisten interventioiden positiivisen vaikutuksen urheilijan itsesäätelyyn (Harwood & Swain 2002).

Mentaalivalmennuksen interventiovaikutuksia väitöskirjassaan tutkinut Schuijers (2002) on keskittynyt valmennuksen kokonaisvaltaisiin vaikutuksiin. Suomessa mentaalivalmennuksen kokonaisvaltaisia vaikutuksia on urheilussa tutkittu verrattain vähän; alan tutkimuksen rajoituksessa pitkälti motivaatiotekijöiden (Jaakkola 2002) sekä tavoitteenasettelun (Liukkonen 1998; Rovio 2002; Rovio ym. 2003) tarkasteluun. Tutkitut valmennusinterventiot ovat osoittautuneet tuloksellisiksi. Esimerkiksi opettajien liikunnanopetuskäytäntöihin suunnatulla konsultaatiotyypillisellä interventiolla voitiin vaikuttaa positiivisesti oppilaiden sisäiseen motivaatioon (Jaakkola 2002) ja mielikuvaharjoittelun osoitettiin parantavan itseluottamusta sekä keskittymistä (Taini 2005).

Superjohtajuus ja prosessikonsultointi. Työntekijöiden itsesäätelyn tukeminen on sisäistynyt työyhteisöihin muun muassa valmentavan johtajuuden lähtökohdista. Valmentavan johtajuuden kategoriaan voidaan katsoa kuuluvan Manzin ja Simsin (2001) kehittämä superjohtajuus (superleadership), jonka pääperiaatteena on kehittää alaisten itsensä johtamista. Superjohtajuuden päämääränä on kehittää ja mentoroida alaisia sekä vapauttaa heissä oleva potentiaali (mts. 228). Tämä tapahtuu opastettuna osallistamisena turvallisessa ja kontrolloidussa ympäristössä sekä esimiehen näyttämällä mallia omilla itsesäätelytaidoillaan. Parhaiten superjohtaminen toteutuu vuorovaikutuksen muodossa, jolloin kriittiseksi tekijäksi muodostuu esimiehen verbaali suoriutumisen. Esimiehen tulee kyetä suuntaamaan ja rakentamaan keskustelukysymykset oikein. Avointen kysymysten lisäksi kysymysten tulee sisältää ehdotuksia ja ohjeita. Lisäksi esimiehen tulisi osata kuunnella alaistaan, tukea tämän itse asettamia tavoitteita sekä antaa palautetta. (mts. 60–61, 129.)

Superjohtajuus ei ole systemaattinen valmennusmalli eikä sisällä järjestelmällistä toiminnan ylläpidon tukemista eli volitiota. Tämä jättää suoritusprosessin kesken, jolloin saatetaan ajautua tavanomaiseen tilanteeseen, jossa johdettavien motivaatio on onnistuttu herättämään, mutta toiminnan ylläpidon systemaattisen tuen puuttuessa suorituksia ei viedä tarkoituksenmukaisesti päätökseen.

Myös prosessikonsultointi (Schein 1987) on dialoginen työyhteisöihin ja organisaatioihin suunnattu valmennusmenetelmä. Siinä painotetaan konsultoitavan henkilön tukemista itseohjautuvuuteen antamalla hänelle asiantuntijan neuvoja ja ratkaisematta ongelmia hänen puolestaan. Prosessikonsultoinnin tarkoituksena on auttaa konsultoitavaa havaitsemaan ja ymmärtämään omassa työympäristössään tapahtuvia prosesseja sekä toiminaan niissä optimaalisesti (mts. 34). Yksilön näkökulmasta menetelmän tarkoituksena on nostaa tietoisuuteen lähinnä kognitiivisissa intrapsykkisissä prosesseissa – havaitsemisessa ja päättelyssä – tapahtuvia virheitä sekä niitä seuraavia emotionaalisia reaktioita sekä käyttäytymismalleja (mts. 64). Interpersoonalisessa vuorovaikutuksessa korostetaan ryhmädynamiikkaa ja sen näkyväksi tekemistä (mts. 40). Käyttäytymisen muutosta haetaan kognitiivisen uudelleenstrukturoidin kautta. Tätä edeltää tietoisuuden herättämisen ja kognitiivisen dissonanssin luomisen vaihe, jonka tarkoituksena on motivoida konsultoitavaa muutokseen⁵. Lopuksi uusi kognitiivinen näkökulma pyritään istuttamaan pysyväksi osaksi konsultoitavan persoonaa ja käyttäytymistä. (mts. 93, 113.)

Prosessikonsultointi on lähtökohtaisesti hyvin lähellä business coachingia. Se on kuitenkin keskittynyt lähinnä kognitiiviseen ja affektiiviseen kehittämiseen huomioimatta yksilön konnaation kehittämistä ja tukemista.

Business coachingin ja lähimenetelmien yhteneväisyydet ja erot

Taulukkoon 2 olen kirjannut yhteenvedonomaaisesti business coachingin ja sen lähimenetelmien merkittävimmät yhteneväisyydet ja erot siltä osin kun ne lähdekirjallisuudessa ja keskusteluissa ovat esille nousseet.

⁵ Kognitiivisen dissonanssin teorian mukaan ihminen pyrkii välttämään tilaa, jossa hänen kognitionsa ovat ristiriidassa keskenään, joko muuttamalla kognitioitaan, asenteitaan tai käyttäytymistään. Lähde: Helkama, K, Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan.

TAULUKKO 2. Business coachingin ja lähimenetelmien merkittävimmät yhteneväisyydet ja erot itsesäätelyn kannalta.

| Business coachingin lähimenetelmä | Yhteistä | Erottavaa |
|--|--|--|
| Työnohjaus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Konteksti ○ Dialogisuus ○ Kognitiivinen ulottuvuus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ongelmaratkaisuperusteisuus ○ Ei eksplikoitua systemaattista toiminnan ylläpitoäkökulmaa |
| Mentorointi | <ul style="list-style-type: none"> ○ Konteksti ○ Dialogisuus ○ Kognitiivinen ulottuvuus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tietotaidon siirto ○ Neuvojen ja ohjeiden antaminen ○ Ei eksplikoitua systemaattista toiminnan ylläpitoäkökulmaa |
| Psyykkinen liikunnan valmennus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dialogisuus ○ Kognitiivinen ulottuvuus ○ Vahva motivaationäkökulma | <ul style="list-style-type: none"> ○ Konteksti ○ Erilainen tavoiteorientaatio ○ Ei eksplikoitua systemaattista toiminnan ylläpitoäkökulmaa |
| Superjohtajuus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Konteksti ○ Dialogisuus ○ Kognitiivinen ulottuvuus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tietotaidon siirto ○ Ei eksplikoitua systemaattista toiminnan ylläpitoäkökulmaa |
| Prosessikonsultointi | <ul style="list-style-type: none"> ○ Konteksti ○ Dialogisuus ○ Kognitiivinen ulottuvuus ○ Affektiivinen ulottuvuus | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ryhmädynamiikkaan keskittyminen ○ Ei eksplikoitua systemaattista toiminnan ylläpitoäkökulmaa |

Kaikki lähimenetelmät perustuvat vahvasti dialogiin ja sisältävät kognitiivisen ulottuvuuden. Psyykkistä liikunnan valmennusta lukuun ottamatta kaikkien lähimenetelmien konteksti on myös yhteinen. *Merkityksellisenä erona business coachingin ja lähimenetelmien välillä on eksplikoitun systemaattisen toiminnan ylläpitoäkökulman eli volition puuttuminen.* Lähimenetelmiin saattaa sisältyä yksittäisiä ja erillisiä toimintaa ylläpitäviä strategioita, mutta häiriöiden tai esteiden systemaattista ja laaja-alaista kartoittamista ja poistamista ei nosteta esille yhtä voimakkaasti.

2.2 Itsesäätely ja itsensä johtaminen

Itsesäätelyllä tarkoitetaan yksilön toiminnan, ajattelun ja tunteiden tietoista hallintaa yksilön oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi. Lähemmin tarkasteltuna, siinä ei ole kysymys pelkästään taidosta hallita omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla, vaan kysymys on myös niiden omien yksilöllisten resurssien tietämisestä ja tuntemisesta, joilla tätä taitoa voidaan säädellä (Zimmerman 2000, 13–14). Kaikessa moniulotteisuudessaan itsesäätely on hankala määritellä teoreettisesti sekä operationalisoida empiirisesti (Boekaerts, Pintrich & Zeidner 2000, 4), ja siitä voidaan erottaa useampia muotoja, jotka voidaan taas jakaa useiksi

alitoiminnoiksi (Kuhl 2000, 113). Itsesäätelyä käsittelevässä kokoomateoksessaan *Handbook of Self-Regulation* Zeidner, Boekaerts ja Pintrich (2000, 753) peräänkuuluttavat itsesäätelyn rakenteiden ja prosessien määrittelyn selkeyttämistä. Näkemykseen on helppo yhtyä, sillä kokoomateoksensa tieteellisiin artikkeleihinsa viitaten he toteavat, että ”*Itsesäätelyyn nähdään sisältyvän suuri määrä integroituja mikroprosesseja, mukaan lukien tavoitteen asettaminen, strateginen suunnittelu, organisointistrategioiden tehokas käyttö, tiedon koodaaminen ja varastointi, monitorointi ja metakognitio, toiminnan- ja volitiokontrollit, ajankäytön hallinta, itsemotivoivat uskomukset (tehokkuus, tulosodotukset, sisäinen kiinnostus, tavoiteorientaatio jne.), arviointi ja itsereflektio, tyytyväisyys omiin ponnisteluihin sekä miellyttävän toimintaympäristön luominen.*” Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt selkeyteen seuraamalla Snown ym. (1996) jäsenystä itsesäätelyn yksilöllisistä rakenteista jakamalla ne toiminnan eli konatiiviseen, ajattelun eli kognitiiviseen sekä tunteiden eli affektiiviseen alueeseen, joita käsitelen tarkemmin seuraavassa luvussa 2.3.

Kliinisessä psykologiassa itsesäätelyä kuvataan systeemiteoreettisesta näkökulmasta. Itsesäätelyn päämääränä nähdään tällöin pyrkimys sisäiseen tasapainotilaan: ”*Ihminen itse tuottaa aktiivisesti ne mielikuvat, ajatukset, tunteet ja motiivit, joista hänen minäkokemuksensa ja muu elämysmaailmansa koostuu ja joiden avulla hän ylläpitää tasapainoaan*” (Vuorinen 1986, 164). Psykkisen itsesäätelyn välineenä nähdään mielen sisäinen toiminta eli psykkinen työ⁶. Psykkisen työn ratkaisuna syntyy erilaisia tunteita, motiiveja, mielikuvia ja sosiaalisia reaktioita, joiden tavoitteena on muuttaa toiminnan ulkoisia eli psykososiaalisia tai sisäisiä psykofysiologisia ehtoja. Psykkisen työn tekeminen tiedostetaan kuitenkin huonosti ja varsinaisesti siitä voidaan puhua vasta metakognitiivisella tasolla. (Vuorinen 1986 & 2000.)

Organisaatiokontekstissa itsesäätelyllä viitataan useimmiten henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittuihin prosesseihin: itsesäätely on määritelty sekä toimintosarjaksi että aiotuksi ohjausprosessiksi, joiden avulla ihminen pyrkii

⁶ Psykkisen työn käsite on peräisin Freudilta (tarkemmin.Vuorinen 2000, 118).

kontrolloimaan omaa käyttäytymistään ylläpitääkseen toimintaa henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamiseksi (Vancouver 2000; Vancouver & Day 2005, 158). Itsesäätelyllä viitataan siis itse tuotettuihin ajatuksiin, toimintaan ja tunteisiin, joilla suunnitelmallisesti tähdätään henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamiseen (Schunk 1994; Zimmerman 2000, 14). Edellisistä *henkilökohtaisen* tavoitteen saavuttamista korostavista määritelmistä täysin poiketen Godwin, Neck ja Houghton (1999) määrittelevät itsesäätelyn automaatioprosessiksi, jonka pyrkimyksenä on vähentää poikkeamia asetetuista standardeista. Heidän näkökulmastaan tavoitteet ovat tällöin ulkopuolelta asetettuja ja päämääränä on jonkin ulkopuolisen toiminnon tai systeemin häiriötön ylläpito. Työelämän viitekehysessä tämä tarkoittaa organisaatiotasolla olemassa olevan systeemin ylläpitoa eli olemassa olevien sääntöjen ja politiikan noudattamista ja niistä poikkeamisten poistamista.

Itsesäätelyn tutkimus ja teorian kehittäminen ovat edistyneet vahvasti viime vuosikymmenten aikana (Shapiro & Schwartz 2000, 253). Yksilön itsesäätelyprosesseja on tarkasteltu kasvatuspsykologisessa viitekehysessä (Berlinger & Calfee 1996) sekä varsinkin itsesäädellyn oppimisen (self-regulated learning, SRL) yhteyksissä (Corno 1993; 2001; Garcia ym. 1998; Pintrich & Ruohotie 2000; Zimmerman 2000; Ruohotie 2002 a,b). Mutta vaikka itsesäätelyn rakenteiden ja prosessien tutkimus on lisääntynyt, sen poikkitieteellinen käsittely on ollut vielä vähäistä (Boekaerts, Pintrich & Zeidner 2000, 1). Johtamiskeskustelussa se liittyy vahvasti itsensä johtamiseen.

Itsensä johtaminen kietoutuu läheisesti ihmisen itsesäätelykykyyn. Itsesäätelykyky on inhimilliselle toiminnalle tunnusomainen piirre, jota ihminen tarvitsee pyrkiessään asettamaansa tavoitteeseen. (Ruohotie 1998b, 74.) Itsesäätelyn ja itsensä johtamisen (self-management, self-leadership) määritteelliset erot ovat haastavia. Toisinaan niiden määrittelyssä voi olla laajoja päällekkäisyyksiä tai sitten niitä käytetään täysin synonyymien kaltaisesti. Joskus ero syntyy vain viitekehysessä: itsesäätelyä käytetään lähinnä kasvatustieteellisessä kontekstissa ja itsensä johtamista johtamistieteiden yhteyksissä. Käsitteiden väliset erot muodostuvat kuitenkin rakenteellisella tasolla. Itsesäätely perustuu kullekin henkilölle ominaisiin,

itsesäätelyn yksilöllisiin rakenteisiin ja prosesseihin; kun taas itsensä johtamisella tarkoitetaan näitä rakenteita ja prosesseja sisältäviä kognitiivisia ja käyttäytymiseen liittyviä strategioita (Neck & Houghton 2006, 277). Näin ollen itsensä johtamisen kehittyminen perustuu valmiiden strategioiden omaksumiseen; itsesäätelyn kehittymisen mahdollistaessa uusien ja tilannekohtaisesti joustavampien strategioiden luomiseen. Seuraavassa kokoaan yhteen itsensä johtamisen (self-management, self-leadership) määrittelyä ja tarkastelen niitä suhteessa itsesäätelyn toiminnan, ajattelun ja tunteiden alueisiin.

Self-management -termiä käyttäen itsensä johtaminen on määritelty yksilön pyrkimyksenä kontrolloida tiettyjä päätöksentekoon ja käyttäytymiseen liittyviä puolia (Frayne & Geringer 2000), jolloin itsensä johtamisen tehtävänä on suunnitella ja ryhtyä tavoitteen saavuttamiseen tähtäävään toimintaan käyttämällä hyväksi kognitiivisia strategioita ja ottamalla huomioon emotionaaliset reaktiot (Jackson, Mackenzie ja Hobfoll 2000, 278). Itsensä johtaminen voidaan nähdä myös nippuna kognitiivisia käyttäytymisstrategioita, jotka ovat läsnä yksilön muokatessa ympäristöään, kasvattaessa motivaatiotaan sekä mukauttaessa käyttäytymistään saavuttaakseen olemassa olevat suoritusnormit (Manz 1986; Frayne & Geringer 2000, 361). Tässä mielessä itsensä johtaminen sisältää strategioita, joilla yksilö voi hallita omaa käyttäytymistään vähentääkseen poikkeamia olemassa olevasta standardista; tällöin tavoitteet ja standardit ovat ulkopuolelta asetettuja. Vaikka yksilön käyttäytyminen voidaan katsoa itsekontrolloiduksi, tarkoituksena on kuitenkin edistää ulkoapäin asetettujen standardien saavuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilön mahdollisuutta vaikuttaa siihen, että tehtävät tulevat tehdyksi, mutta vaikutusmahdollisuuksien puuttumista siltä osin, mitä tulisi tehdä ja miten. (Godwin, Neck & Houghton 1999.)

Self-leadership -termiä käyttäen itsensä johtaminen on määritelty laajaksi yhdistelmäksi käyttäytymiseen, ajatuksiin ja tunteisiin kohdistettuja strategioita (Manz & Sims 2001, 21). Se on myös määritelty prosessiksi, jossa vaikutetaan itseen oman suuntautumisen ja motivaation lisäämiseksi ja siten ylivoimaisen suorituksen aikaansaamiseksi (Godwin, Neck & Houghton 1999). Tällöin korostetaan myös

tavoitteen tarkoituksenmukaisuutta: itsensä johtamisella ei pelkästään ylläpidetä asetettuja standardeja vaan asetetaan uusia standardeja ja tavoitteita, mikä mahdollistaa nykyisen systeemin parantamisen pelkän ylläpidon sijaan. Olennainen osa prosessia on Godwinin, Neckin ja Houghtonin (1999) käsitteellistämä *oman ajattelun johtaminen* (Thought Self-Leadership TSL), jonka peruslähtökohtana on itsensä johtaminen uskomuksiin, sisäiseen dialogiin ja mielikuvaharjoitteluun liittyviä kognitiivisia strategioita hyväksi käyttäen.

Taulukossa 3 olen tarkastellut itsensä johtamisen määritelmiä suhteessa siihen, miten ne ottavat huomioon itsesäätelylle ominaisen itse asetetun henkilökohtaisen tavoitteen sekä itsesäätelyn toiminnan, ajattelun ja tunteiden alueen.

TAULUKKO 3. Itsensä johtamisen määritelmiin sisältyvät itsesäätelyn alueet

| määrittelijät | englanninkielinen käsite | itse asetettu henk.koht. tavoite | toiminnan alue | ajattelun alue | tunteiden alue |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Manz 1986 | self-management | ei | kyllä | kyllä | ei |
| Godwin, Neck & Houghton 1999 | self-management | ei | kyllä | kyllä | ei |
| Godwin, Neck & Houghton 1999 | thought self-leadership | kyllä | kyllä | kyllä | ei |
| Frayne & Geringer 2000 | self-management | ei | kyllä | kyllä | ei |
| Jackson, Mackenzie & Hobfall 2000 | self-management | kyllä | kyllä | kyllä | kyllä |
| Manz & Sims 2001 | self-leadership | kyllä | kyllä | kyllä | kyllä |

Taulukossa 3 voidaan havaita määritelmien kehittyminen ajallisesti siten, että viimeisimpiin sisältyvät kaikki tarkasteltavat itsesäätelyn alueet.

2.3 Itsesäätelyn yksilölliset rakenteet

Yksilön itsesäätely perustuu tahdonalaiseen kontrolliin, mikä edellyttää oman toiminnan tietoista ja kriittistä tarkastelua ja arviointia (Ruohotie 2002b, 75). Itsesäätely kytkeytyy ihmisen yksilöllisiin rakenteisiin, joista muodostuu kolme osaluuetta: konatiivinen eli toiminnan, kognitiivinen eli ajattelun sekä affektiivinen eli tunteiden alue. Konatiivisen alueen ja siihen sisältyvien motivaation ja volition voidaan katsoa muodostavan perustan ihmisen itsesäätelylle. Itsesäätelyä voidaan

tarkastella erilaisten rakenteiden ja prosessien, kuten tavoitteiden ja toiminnan kontrollien, näkökulmasta. Näistä kognitiivisen alueen tutkimus on saanut psykologian alalla eniten huomiota, vaikka monet tavoitteen saavuttamiseen liittyvistä yksilöllisistä eroista ovat affektiivisia, konatiivisia tai näiden yhdistelmiä. (Snow ym. 1996, 243, 247, 295.) Ja vaikka on tärkeää ymmärtää kunkin yksittäisen osa-alueen merkitys ja toiminta itsesäätelyprosessissa, alueita tulisi myös tarkastella yhdessä niiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja riippuvuuden vuoksi, eikä pyrkiä keinotekoisesti erottamaan rakenteita toisistaan. (Snow ym. 1996, 247, 295.)

Edellisen kappaleen huomautuksesta huolimatta jatkan tässäkin tutkimuksessa yksilöllisten rakenteiden erillistä tarkastelua Snown ym. (1996) Pintrichin ja Ruohotien (2000) sekä Åhmanin (2003) tavoin. Tämän ratkaisun olen tehnyt tutkimuksen sisällöllisen jäsentämisen helpottamiseksi. Siitäkin huolimatta, että tarkasteltavat itsesäätelyrakenteet ja -prosessit ylittävät yksilöllisten rakenteiden keinotekoiset rajat useissa seikoissa, olen päättänyt selkeyden vuoksi käsittelemään tavoitetta ja toiminnan kontrolleja konatiivisen alueen yhteydessä, ja uskomuksia tämän pääluvun loppupuolella omana alalukunaan.

Taulukko 4 mukaillee Snow ym. (1996) näkemystä itsesäätelyn osa-alueista ja niihin sisältyvistä yksilöllisistä rakenteista. Tässä tutkimuksessa rajoitun tarkastelemaan itsesäätelyn kannalta oleellisia rakennesisältöjä, eikä pyrkimyksenäni ole kattaa koko laajaa yksilöllisten rakenteiden tutkimuskenttää. Tarkastelun ulkopuolelle olen jättänyt esimerkiksi asenteet ja henkilökohtaiset oppimistyyli.

TAULUKKO 4. Itsesäätelyn osa-alueet (mukaiillen Snow ym. 1996, 247).

| KONATIIVINEN ALUE | | KOGNITIIVINEN ALUE | | AFFEKTIIVINEN ALUE |
|------------------------|------------------------|--|--|----------------------|
| Motivaatio | Volitio | Proseduraalinen | Deklaratiivinen | Emootiot & Mielialat |
| ○ Tavoite-orientaatiot | ○ Toiminnan kontrollit | ○ Metakognit. taidot ○ Sos.kognit. taidot | ○ Metakognit. tiedot ○ Sos.kognit. tiedot | |
| Uskomukset | | | | |

Seuraavissa alaluvuissa tarkastelen taulukon 4 itsesäätelyn alueita ja niihin sisältyviä rakenteita ja prosesseja.

2.3.1 Konatiiviset rakenteet

Nykyaikainen konaatiotutkimus sisältää toimintaan, resurssien allokointiin sekä tavoitteen suojelemiseen liittyviä rakenteita (Snow ym. 1996, 264–265; Ruohotie 1998b, 44–45). Konatiivisen alueen tutkimusta voidaan yhtäältä lähestyä tarkastelemalla sitä, miksi ihmiset ajattelevat ja toimivat niin kuin tekevät tai toisaalta sitä voidaan tarkastella saavutuskäyttäytymisenä: näkemällä konaatio tapahtumasarjana, jossa toiminta aloitetaan, sitä pidetään yllä ja se lopetetaan. (Graham & Weiner 1996, 63.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen toimintaa nimenomaisesti saavutuskäyttäytymisenä. Tässä tapauksessa konaatio määritellään pyrkimykseksi ryhtyä määrätietoisesti toimintaan ja ylläpitää toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi (Snow ym. 1996, 264). Kysymys on siis eräänlaisesta sisäisestä epätasapainotilasta, esimerkiksi muutoksenhalun synnyttämästä jännityksestä, tai tietoisesta pyrkimyksestä toimia ja tavoitella jotakin päämäärää.

Konatiivinen alue muodostuu motivaatiosta ja volitiosta eli ”tahdosta”. Vaikka motivaation ja volition erottaminen toisistaan on alkujaan peräisin Achin (1910) teoksessaan *Über den Willensakt und das Temperament* kehittämästä teoriasta, volitioteoria nousi uudelleen esille vasta 1980-luvulla kun Kuhl ja Beckmann (1985) keräsivät tutkimuksissaan tietoa volitioprosesseista jokapäiväisillä elämänalueilla: ylensyömisestä akateemiseen oppimiseen (Corno 2001, 193–194). Kuhl (1985) kehitti edelleen Achin teoriaa ja operationalisoi rakenteen opituiksi tahtostrategioiksi eli toiminnan kontrolleiksi. Tämän seurauksena toimintapäätöksentekoa edeltävää tilaa alettiin kutsua motivaatioksi ja päätöksen jälkeistä tilaa volitioksi. Toisin sanoen, kun yksilö on tehnyt päätöksen toimintaan ryhtymisestään tavoitteen saavuttamiseksi, hänen motivaatiotilansa päättyy ja hän siirtyy volitio- eli tahtotilaan.

Motivaatioon ja volitioon sisältyvät tärkeimmät itsesäätelyrakenteet ovat tavoite ja toiminnan kontrollit sekä niiden alirakenteet (taulukko 5). Volitiota on tutkittu

vähemmän kuin motivaatiota, mutta tärkeimpien volitioteoreetikoiden – Beckmannin, Kuhlin ja Cornon – tutkimustyön kautta ymmärrys volition keskeisyydestä omana tutkimusalueenaan on lisääntynyt. Aiemmin volitio onkin usein määritelty kiinteänä osana motivaatiota; esimerkiksi Pintrich ym. (1993, 168) mainitsevat ”kolmen yksilöllisen käyttäytymisen aspektin – tehtävän valinnan, sitoutumisen tai aktiivisuuden tehtävässä sekä halukkuuden sitkeästi suorittaa tehtävää – olevan kolme perinteistä motivaatiokäyttäytymisen indikaattoria.” Tynjälä puolestaan (1999, 98) määrittelee motivaatiolla tarkoitettavan ”voimaa, joka ohjaa, suuntaa ja ylläpitää toimintaa.” Toisiinsa kietoutuneesta luonteesta riippumatta motivaation ja volition erottaminen toisistaan on välttämätöntä, sillä esimerkiksi hyvinkin motivoituneet opiskelijat, jotka ovat valinneet selkeän tavoitteen, kohtaavat ongelmia aikomustensa toteuttamisessa, sillä motivaatio- ja tahtotoimintoja hallitsevat erilaiset periaatteet. (Snow ym. 1996, 248; Ruohotie 1998b, 35.)

TAULUKKO 5. Konatiivinen alue itsesäätelyssä

| Konatiivinen alue | |
|--|--|
| MOTIVAATIO: Tavoitteeseen liittyvät rakenteet | VOLITIO: Toiminnan ylläpitoon liittyvät rakenteet |
| Tavoiteorientaatiot <ul style="list-style-type: none"> ○ tehtävä/oppimisorientaatio ○ suoriutumisorientaatio | Toiminnankontrollit <ul style="list-style-type: none"> ○ kognitiokontrollit ○ emootiokontrollit ○ motivaatiokontrollit ○ ympäristökontrollit |

Itsesäätelyn näkökulmasta motivaatio käsittää henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyvän valinnan ja päätöksenteon. (Snow ym. 1996, 248, 264). Volitioon taas sisältyy yksilöllisiä rakenteita ja prosesseja, joiden avulla toimintaa voidaan tietoisesti pitää yllä, kunnes tavoite on saavutettu. Volitioon ovat sidoksissa tavoitteisiin pyrkimisen rakenteet, toiminnan kontrollit, jotka auttavat yksilöä suunnitelmien ja aikeitten toteuttamisessa (Ruohotie 1998b, 44). Kuhlin (1985) teorian mukaan motivaatio ja volitio voidaan nähdä eräänlaisen jatkumon ääripäinä toiminnan suunnittelusta ja harkinnasta sen täytöntöönpanoon. Motivaatio on prosessissa tavoitteiden valinnan ja niistä päättämisen vaiheessa ja volitio astuu kuvaan toimenpiteiden toteutusvaiheessa

suojelemaan ja puolustamaan suorituksessa tarvittavia toimintoja kilpailevalta toiminnalta tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi.

Itsesäätelyn määräävänä rakenteena on tavoite sekä siihen liittyvät konatiiviset alirakenteet kuten tavoiteorientaatiot ja tehokkuususkomukset (Locke & Latham 2002). Tavoiteorientaatioilla tarkoitetaan tavoitteiden ja niihin liittyvien toimintapyrkimysten kokonaisuutta (Tynjälä 1999, 102). Tavoiteorientaatioista oleellisia ovat tehtäväsuuntautuneisuus eli oppimisorientaatio sekä suoriutumisorientaatio (Niemivirta 1998; Tynjälä 1999, 102, Vancouver & Day 2005, 163). Ensin mainittuun liittyy vahva pyrkimys oppia sekä kehittyä tehtävän hallinnassa. Toimintaa ohjaa tällöin halu parantaa taitoja tai ymmärtää paremmin opittavaa asiaa. Jälkimmäisessä oppiminen ei ole pääasiallinen tavoite vaan pikemminkin väline pääasiallisen tavoitteen saavuttamiseksi. Oppimisorientaatio ja suoriutumisorientaatio eivät kuitenkaan yksilötasolla ole välttämättä toisiaan poissulkevia, sillä suoriutumisorientoitunut henkilö saattaa hyvinkin olla aidosti kiinnostunut oppimisesta ja taitojensa kehittämisestä. (Tynjälä 1999, 102–103.)

Tavoitteeseen ja siihen liittyviin rakenteisiin kohdistuvaa tutkimusta on itsesäätelyn perspektiivistä tehty laajalla sektorilla: teoreettisesta näkökulmasta (Shah & Kruglanski 2000), organisaatiotutkimuksen alueella (Frayne & Geringer 2000) itsesäädellyn oppimisen alueella (Pintrich 2000) sekä liikunnan psyykkisen valmennuksen alalla (Liukkonen 1998; Jaakkola 2002; Rovio 2002).

Toiminnan ylläpitokyky on tavoitteen saavuttamisen kannalta keskeistä. Volitioon sisältyvät toiminnan kontrollit rakentuvat erilaisista itsesäätelymekanismeista ja volitiostrategioista, jotka auttavat tavoitteellisen toiminnan ylläpitämisessä. Ne auttavat keskittymään tehtävään ja optimoimaan suorituksen (Ruohotie & Honka 2003, 83), sillä niiden avulla voidaan pitää yllä tarkkaavaisuutta, mitoittaa ja ajoittaa resursseja oikein sekä hallita tunteita (Kuhl 1985; Snow ym. 1996, 248; Ruohotie 1998a). Volitiostrategiat ulottuvat siten sekä itsen että ympäristön kontrollointiin. Kun tiedon prosessoinnin tarve on suuri ja ihmisen resursseista kilpailevat useammat tavoitteet, toiminnankontrollit auttavat pitämään fokuksen aiotussa tehtävässä. Ne

suojelevat keskittymistä sisäisiltä ja ulkoisilta häiriöiltä, sillä kyky ylläpitää keskittymistä häiriötilanteissa on pohjimmiltaan tahdonalainen ja tietoinen (Corno 2001, 191–193). Juuri kontrollistrategioiden tietoinen käyttö auttaa yksilöitä pysymään toimintasuunnitelmissaan; itsesäädelyä oppimista koskevissa tutkimuksissa onkin löydetty runsaasti merkkejä niiden käytöstä (Corno 2001, 221). Toiminnan kontrollit ja niihin sisältyvät volitiostrategiat voidaan jakaa piiloprosesseihin sekä avoimiin prosesseihin (Corno 2001) (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Toiminnan kontrollit ja volitiostrategiat (mukaillen Kuhl 1985; Corno 2001, 199).

| Piiloprosessit (Itseen kohdistuvat kontrollit) | |
|---|---|
| TOIMINNAN KONTROLLIT | VOLITIOSTRATEGIAT |
| Kognitiokontrollit | <ul style="list-style-type: none"> ○ tarkkaavaisuuskontrolli ○ koodauskontrolli ○ tiedon prosessointikontrolli |
| Emootiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ sisäinen puhe |
| Motivaatiokontrollit | <ul style="list-style-type: none"> ○ kannustinvaikutus ○ attribuutio ○ itsemäärääminen |
| Avoimet prosessit (Ympäristöön kohdistuvat kontrollit) | |
| Tehtävätilanteen kontrollit | <ul style="list-style-type: none"> ○ tehtäväkontrolli ○ olosuhteiden kontrolli |
| Kanssaihminen kontrollit | <ul style="list-style-type: none"> ○ vertaiskontrolli ○ opettaja/valmentajakontrolli |

Yksilöllisten rakenteiden kognitio-, emootio- ja motivaatiokontrollit ovat itsesäätelyyn kuuluvia piiloprosesseja ja siksi vaikeasti ulkopuolisen havaittavissa. Niiden kaikkien tavoitteena on suojata ja ylläpitää päämäärän saavuttamiseksi aiottua toimintaa. *Kognitiokontrollit* liittyvät erilaisiin tiedon havaitsemis- ja käsittelyprosesseihin, joiden avulla yksilö kykenee valitsemaan sekä työstämään tarjolla olevaa informaatiota suoritettavan toiminnan ylläpidon kannalta oleellisella tavalla. Tarkkaavaisuuskontrolli estää keskittymisen herpaantumista ja siirtymistä tavoitteen kannalta väärin seikkoihin, kuten ulkopuoliseen meluun ja hälinään. Koodauskontrolli pitää ajatukset niissä tehtävään liittyvissä seikoissa, jotka varmistavat tehtävän suorittamiseen. Tiedon prosessointikontrolli puolestaan määrää

tiedon käsittelyyn käytettävän ajan ja optimoi siten päätöksentekoprosessin pituuden. *Emootiokontrollin* tarkoituksena on yhtäältä estää suoritukselle haitallisten emotionaalisten tilojen syntymistä ja toisaalta edistää hyödyllisten emotionaalisten tilojen viriämistä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi positiivisen sisäisen puheen välityksellä. *Motivaatiokontrolleilla* yksilö voi kontrolloida omaa motivaatiotaan suoritusilanteessa. Jos ihminen alkaa menettää kiinnostustaan tehtävän suorittamiseksi hän voi lisätä omaa kannustintaan ajattelemalla tehtävän suorittamatta jättämisen seurauksia tai tehtävän suorittamisen tuottamaa tyydytystä. Myös seurauksien analysointi sekä itsemäärääminen toimivat motivaatiota kontrolloivina strategioina. (Kuhl 1985, 104–106; Corno 2001, 200–201.)

Ympäristön psykologinen merkitys perustuu Vuorisen (1986, 166) mukaan siihen, että ”*vaikuttamalla muihin voimme vaikuttaa itseemme.*” Ympäristön kontrollit ovat avoimia (overt) itsekontrollin prosesseja ja siksi niitä on ulkopuolisen myös helpompi havaita ja arvioida. Niihin sisältyvät sekä itse *tehtävätilanteen kontrollit* että tehtävän tekemiseen liittyvien *kanssaihminen kontrollointi*. Tehtäväkontrolli sisältää itse tehtävän tarkkailun ja tarvittaessa siihen liittyvän muutoksen, esimerkiksi tavoitteen jakamisen osatavoitteisiin. Olosuhteiden kontrollin volitiostrategiana on esimerkiksi tehtävätavan tai suorituspaikan muuttaminen. Vertais- ja opettaja/valmentajakontrolliin sisältyy tuen ja avun hankinta toiminnan toteuttamiseksi. (Corno 2001, 202.)

Toiminnan kontrolleihin sisältyvät volitiostrategiat ovat opittavissa. Niiden oppiminen alkaa jo lapsen sosiaalistumisprosessissa ja jatkuu siitä edelleen. (Corno 2001, 200.) Yksilön ensimmäiset yritykset ratkaista ongelmia ovat usein impulsiivisia, mutta kokemuksen karttuessa tietoisuus strategian käytöstä ja hyödyllisyydestä kehittyy. Useiden kokemusten jälkeen metakognitiiviset taidot tulevat tehokkaammiksi ja automatisoituvat. Automatisoituminen ei kuitenkaan heikennä niiden vaikutusta vaan sen katsotaan olevan itsesäätelyyn sisältyvä mukautumisprosessi. (Corno 1986, 334.) Nykyaikaisessa volitioteoriassa painotetaan volitioprosessien tehokkaan käytön tuovan aina etuja mukanaan. Esimerkiksi välitön toimintaan ryhtyminen tavoitteen saavuttamiseksi auttaa yksilöä välttämään

vitkastelun mukanaan tuomat sudenkuopat. (Corno 2001, 193–194; Snow ym. 1996, 248.)

Organisaatiokontekstissa volitiota on tutkittu vielä verrattain vähän, mutta esimerkiksi Ghosalin ja Bruchin (2003) pitkittäistutkimuksessa tarkastellaan volition merkitystä tavoitteen saavuttamisessa. Ghosal ja Bruch määrittelevät ”*motivaation haluna tehdä jotain ja volition ehdottomana sitoutumisena saavuttaa jotain*” (mts. 51). He toteavat volition nousevan esiin ratkaisevana tekijänä muutostilanteiden tehokkaassa läpiviemisessä, sillä periksiantamaton toiminta perustuu volitioon ja sitä kautta toimintaa ylläpitäviin strategioihin.

2.3.2 Kognitiiviset rakenteet

Organisaation kehittämisen yhteyksissä kognitiivinen psykologia tarkastelee yksilön sisäisiä psyykkisiä tiloja sekä prosesseja, joilla se pyrkii selittämään ihmisen käyttäytymistä, vaikkakaan prosessit eivät olisi havainnollisesti nähtävissä (Huczynski & Buchanan 2001, 22). Kognitiivinen alue on jaettavissa tietorakenteita ja uskomuksia sisältävään deklaratiiiviseen osioon sekä taitoja ja strategioita sisältävään proseduraaliseen osioon (Snow ym. 1996, 247). Näistä ensimmäistä Ruohotie (2002, 77) luonnehtii tietoverkkona, jossa käsitteet ja asiatiedot linkittyvät yhteen ja jälkimmäistä sääntöinä, jotka helpottavat mieleenpalauttamista ja soveltamista. Alue voidaan jakaa myös metakognition ja sosiaalisen kognition näkökulmiin, jolloin ihmisen kognitiivista toimintaa voidaan tarkastella yksilön sisäisestä sekä ympäristön huomioivasta näkökulmasta (taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Kognitiivisen alueen rakenteet itsesäätelyssä (mukaillen Snow ym. 1996, 247).

| Kognitiivinen alue | | |
|--------------------|---|--|
| | Metakognitio | Sosiaalinen kognitio |
| Deklaratiivinen | <p>Tietoisuus itsestä</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ omasta ajattelusta ○ omasta oppimisesta ○ käytettävistä strategioista | <p>Sosiaalinen tietoisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ itseä koskevat skeemat |
| Proseduraalinen | <p>Taidot ja strategiat</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ tietoisuuden herättäminen ○ itsetarkkailu ○ itsereflektio | <p>Taidot ja strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ sosiaalis-kognitiiviset itsesäätelystrategiat |

Tehokas itsesäätely perustuu yksilön kognitiivisten resurssien *tietoiseen* käyttöön. Ihminen harvoin käyttää tietojaan ja taitojaan automaattisesti hyväkseen riittäväällä tavalla. Ero onkin sen välillä mitä ihminen osaa ja voi tehdä, ja mitä hän todella tekee. Metakognitiolla tarkoitetaan yksilön tietoisuutta hänen omista kognitiivisista toiminnoistaan kuten ajattelusta ja oppimisesta. Toiminnan tietoisuudella ilmaistaan tarkoituksellista ja määrätietoista ei-automaattisen psyykkisen prosessin käyttämistä toiminnassa (Salomon 1987, Snow ym. 1996, 274 mukaan). Metakognitiiviset tiedot voidaan luokitella kolmeen alatyyppiin: 1) tietoon ja käsityksiin itsestä tiedonkäsittelijänä, 2) tietoihin erilaisista tehtävistä sekä 3) tietoihin erilaisista strategioista (Tynjälä 1999, 114).

Metakognitiiviset taidot ovat taitoja käyttää tietoisesti hyväksi omaa metakognitiivista tietoisuuttaan ja soveltaa erilaisia kognitiivisia strategioita. (Tynjälä 1999, 36–37; Efklides 2001, 297.) Ne ovat tarpeen silloin kun on tarkoituksena edistää yksilön tiedostamista ja ymmärtämistä. Kognitiivisiin taitoihin perustuvien strategioiden merkitys itsesäätelyssä on osoitettu keskeiseksi (Godwin, Neck & Houghton 1999; Frayne & Geringer 2000; Jackson, Mackenzie & Hobfoll 2000; Manz & Sims 2001) ja itsesäätelyn kehitysinterventiot perustuvat pitkälti kognitiivisten taitojen edistämiseen ja hyväksikäyttöön (Frayne & Latham 1987; Godat & Brigham 1999).

Metakognitiivisia taitoja ovat metakäsitteellisen tietoisuuden herättäminen, itsetarkkailu sekä itsereflektio. Yksilön oppiminen ja kehittyminen perustuvat käsitteellisiin muutoksiin. Jotta käsitykset ja uskomukset voisivat muuttua, ne on nostettava tietoisuuteen ja tehtävä selväsanaisiksi. Tällaista omien käsitysten ja uskomusten näkyväksi tekemistä ja niistä tietoiseksi tulemista kutsutaan metakäsitteellisen tietoisuuden herättämiseksi. (Tynjälä 1999, 85, 96–97.) Itsetarkkailu viittaa yksilön tekemään tarkkailuun tietyistä piirteistä omassa suorituksessaan, sitä ympäröivistä olosuhteista sekä suorituksen vaikutuksista (Zimmerman & Paulsen 1995, Zimmermanin 2000, 19 mukaan). Itsetarkkailun tulosten ja niitä seuraavien oman toiminnan uudelleen järjestelyjen on osoitettu motivoivan yksilöä parantamaan omaa suoritustaan (Schunk 1989). Itsereflektiolla tarkoitetaan yhtäältä yksilön valmiuksia hankkia tietoja omista sisäisistä psyykkisistä prosesseista kuten ymmärryskyvystä ja asenteista. Toisaalta itsereflektio nähdään yksilön taitona säädellä omaa sisäistä toimintaansa eli sovittaa toiminnot eri tilanteiden vaatimuksia vastaaviksi. Esimerkkinä tavoitteellisesta metataidosta, jossa itsereflektio näyttelee merkittävää roolia, on yleinen oppimaan oppimisen taito. (Ruohotie 1998a, 12–13.) Corno (2001, 198) korostaa itsetarkkailun ja itsereflektion yhdistynyttä kognitiivis-motivaationaalista luonnetta, niiden kytkeytyessä aiottuun toimintaan liittyvään motivaatiovaiheeseen ja päätöksentekoon ja Ruohotie (2002, 13) huomauttaa, että ”*vaikka metatieto voidaan analyttisesti erottaa motivationaalisisista ja tahdonalaisista prosesseista, se ei konkreettisissa tehtävissä enää ole mahdollista*”

Sosiaalista maailmaa koskeva tieto on varastoitunut ihmisen mieleen skeemoiksi. Skeemalla tarkoitetaan sellaista kognitiivista rakennetta, johon on organisoitunut jotakin kohdetta koskeva tieto ja joka siksi ohjaa havaitsemista, muistamista ja päättelyä. Skeeman avulla ihminen arvioi ja vastaanottaa tietoa. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 118; Kauppila 2003, 23.) Tämän tutkimuksen kannalta oleellisia ovat itseä koskevat skeemat. Ne ovat uskomuksia ja käsityksiä (uskomuksista tarkemmin luvussa 2.3.4), joita ihmisillä on itsestään suhteessa muihin. Nämä skeemat vaikuttavat itseä koskevan informaation prosessoinnin nopeuteen ja tehokkuuteen sekä tavoitteen saavuttamiseen. Ne ovat peräisin henkilön aikaisemmista sosiaalisista kokemuksista ja niillä on vahva merkitys ihmisen

toiminnassa. (Augoustinos & Walker 1998.) Skeemat voivat sisältää myös emotionaalisia ja konatiivisia ulottuvuuksia, jotka ohjaavat ja koordinoivat yksilön emotionaalista ja toiminnallista elämää. Emotionaaliset ja kognitiiviset skeemat ovat siinä määrin toisiinsa kietoutuneita, että niiden erottaminen on vaikeaa (Toskala 1998, 347).

Sosiaalis-kognitiiviset taidot mahdollistavat ympäristön resurssien ihanteellisen hyväksikäytön henkilökohtaiseen tavoitteeseen pyrittäessä. Sellaisena voidaan pitää sosiaalis-kognitiivisia itsesäätelystrategioita. Kun itsesäätely on aiemmin nähty yksilön sisäisenä tilana tai piirteenä, Zimmerman (2000) määrittelee sen kontekstille ominaisena ja siten myös sosiaalisena prosessina, jota yksilö käyttää saavuttaakseen henkilökohtaisen tavoitteensa (mts.34). Sosiaalis-kognitiiviselle perspektiiville on ominaista nähdä itsesäätely yksilön, käyttäytymisen ja ympäristön välisenä vuorovaikutuksena ja erottaa se tietoa ja deduktiivista järkeilyä korostavasta puhtaasta metakognitiivisesta näkemyksestä. (mts. 14–15.)

2.3.3 Affektiiviset rakenteet

Affektiivisen alueen rakenteita luonnehditaan sellaisilla käsitteillä kuin tunne, temperamentti, emootio ja mieliala (Snow ym. 1996, 247–248; Ruohotie 2002b, 75). Useat yksilölle ominaiset luonteenpiirteet, jotka tulkitaan usein biologisiksi ja siten pysyviksi, määritellään temperamentin ominaisuuksina. *”Temperamentti on pitkälle sitä, mitä arkikielessä kutsutaan ’henkilökemiaksi’: jotkut ihmiset sopivat heti yhteen, kun taas jotkut ihmiset eivät ymmärrä toisiaan koskaan”* (Keltikangas-Järvinen 2006).

Emootioilla tarkoitetaan yksilölle ominaista lyhytkestoista tunnereaktiota, joilla yksilö reagoi tiettyyn hänelle merkitykselliseen tilanteeseen. Emootiot ovatkin inhimillisen sosiaalisen käyttäytymisen ominaispiirre. (Nummenmaa 1995, 360; Snow ym. 1996, 256–257; Scherer 2001, 152, 193). Emootioiden merkitys tavoitteen valinnassa ja siihen sitoutumisessa sekä tavoitteen toteuttamiseen tähtäävässä toiminnassa on huomionarvoinen. Positiivisilla emootioilla on tärkeä toiminnan

suuntaa säilyttävä funktio. Negatiiviset emootiot puolestaan tukevat valmiuksia toiminnan keskeyttämiselle ja uudelleen organisoimiselle. (Näätänen ym. 1995, 55.) Niinpä positiivisten emootioiden voidaan katsoa myötävaikuttavan motivaatioon ja negatiivisten emootioiden uhkaavan volitiota. Lisäksi, emotionaalisesti tasapainottomassa tilassa yksilön tiedon prosessointi on vääristynyttä, mikä puolestaan ylläpitää ja vahvistaa negatiivista emotionaalista tilaa. (Neenan & Dryden 2002, 5, 8.) Tavallisimpia tavoitteen saavuttamista häiritseviä emootioita ovat pelko, suuttumus, turhautuminen ja tylsistyminen (Downey 2003, 42, 12).

Emootiot ovat kvasiautomaattisia reaktiomekanismeja, joita ei voi täydellisesti kytkeä tahdonalaisesti päälle tai pois päältä, mutta ne mahdollistavat valinnan erilaisten toimintavaihtoehtojen välillä. Postmoderni tutkimusote lähtee siitä, että ihminen pystyy kontrolloimaan, säätelemään ja muokkaamaan emootiotaan. Emootioita säädellään strategisesti useissa sosiaalisissa tilanteissa. Niitä voidaan säädellä joko pyrkimällä välttämään emotionaalista reaktiota jo ennen sen kehittymistä, aktiivisesti havainnoimalla potentiaaleja vältettävän emootion tuottavia tilanteita (proaktiivinen säätely). Tai, jos emootio on jo päässyt kehittymään, henkilö voi pyrkiä muokkaamaan sen näkyviä reaktiota kuten kasvojen ilmettä (reaktiivinen säätely). Mutta vaikkakin ihminen pystyy tukahduttamaan tai synnyttämään tiettyjä emootion ilmaisuja kuten ilmeitä, automaattisten prosessien – esimerkiksi tihenevän hengityksen tai käsien vapinan – säätely on jo huomattavasti vaikeampaa. Intensiiteetti, jolla emootion ilmaisu joko ”vedetään esille” tai ”työnnetään syrjään” riippuu siis tilanteesta: mitä vahvempi emootio, sitä vaikeampaa on sen ilmaisun säätely tai muokkaaminen. (Näätänen ym. 1995, 63; Scherer 2001, 161–193.)

Emootiot yhtäaikaaisesti sekä suuntaavat käyttäytymistä että herättävät valmiuksia (Nummenmaa 1995, 360; Scherer 2001, 193). Ihmisellä on periaatteellisesti aina se määrä vapaata tahtoa, että hän voi tilanteesta riippumatta valita, miten hän haluaa kussakin tilanteessa reagoida. Tapahtumat – menneet tai nykyiset – eivät sinällään määrää mitä tunteita ne yksilössä herättävät, vaan tunteet määräytyvät pitkälti sen mukaan miten yksilö näihin tapahtumiin asennoituu. (Neenan & Dryden 2002.) Juuri

tunnekokemus on emotionin keskeinen komponentti psykologian kannalta, sillä se luo perustan emotionien itsesäätelylle (Näätänen ym. 1995, 57).

Yksilön oma ja varsinkin hänen uskomustensa rooli emotionin synnyssä ja itsesäätelyssä korostuu Albert Ellisin ABC-mallissa, jonka mukaan ihmisen kokema tapahtuma (A) ei suoraan aiheuta emotionin heräämistä tai tiettyä käyttäytymistä (C), vaan ihminen liittyy tähän tapahtumaan omia uskomuksiaan ja ajatuksiaan (B), jotka lopulta vaikuttavat siihen, millaisen emotionin tai käyttäytymisen tämä tapahtuma synnyttää. Siis, aktivoivaan tapahtumaan (A) liittyvät uskomukset (B) määräävät pitkälti yksilössä heräävän emotionin tai käyttäytymismallin (C). Siten tiedostamalla ja hallitsemalla kokemukseensa liitettäviä uskomuksiaan ihminen pystyy säätelemään omien emotionioidensa kehittymistä ja laatua. (Neenan & Dryden 2002, 4.)

Emotionien itsesäätelyllä ja signaalifunktiolla on tärkeä rooli ihmisten välisessä kanssakäymisessä; emotionin ilmaisu yhtäältä antaa kanssaihmisille mahdollisuuden huomioida henkilön reaktion johonkin tapahtumaan tai tekoon, mutta toisaalta se voi myös viestiä tiettyä toimintapyrkimystä, joka saattaa puolestaan ohjata henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Tiedostettuja emotionisignaaleja käytetään hyväksi muun muassa neuvottelutaktiikassa. Siten emotionisignaaleilla on keskeinen merkitys myös liiketoiminnassa. (Scherer 2001, 193.) Hochschild (1983) on osoittanut kontekstisidonnaisten positiivisten tunnetilasääntöjen olemassa olon esimerkiksi lentoemännän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. (Scherer 2001, 177–181.)

Myös mielialoilla on vaikutusta yksilön tavoitteen saavuttamiseen. Mieliala syntyy moninaisemmasta alkuperästä – ei vain yhdestä tapahtumasta kuten emotionio – kestää kauemmin ja on intensiteetiltään emotioniota matalampi (Scherer 2001, 157; Näätänen 2004, 31). Yksilöt eroavat selvästi toisistaan heissä esiin nousevien mielialojensa suhteen. On esimerkiksi havaittu, että oppimiseen liittyvä positiivinen mieliala tuottaa merkittävää kognitiivista prosessointia ja organisointia: tyytyväiset opiskelijat koodaavat uuden informaation todennäköisemmin siten, että se yhdistyy luovemmin ja joustavammin jo olemassa oleviin tietorakenteisiin. (Snow ym. 1996, 256–257.) Myönteisen mielialan on todettu parantavan päätöksentekoa (Isen 2001) ja

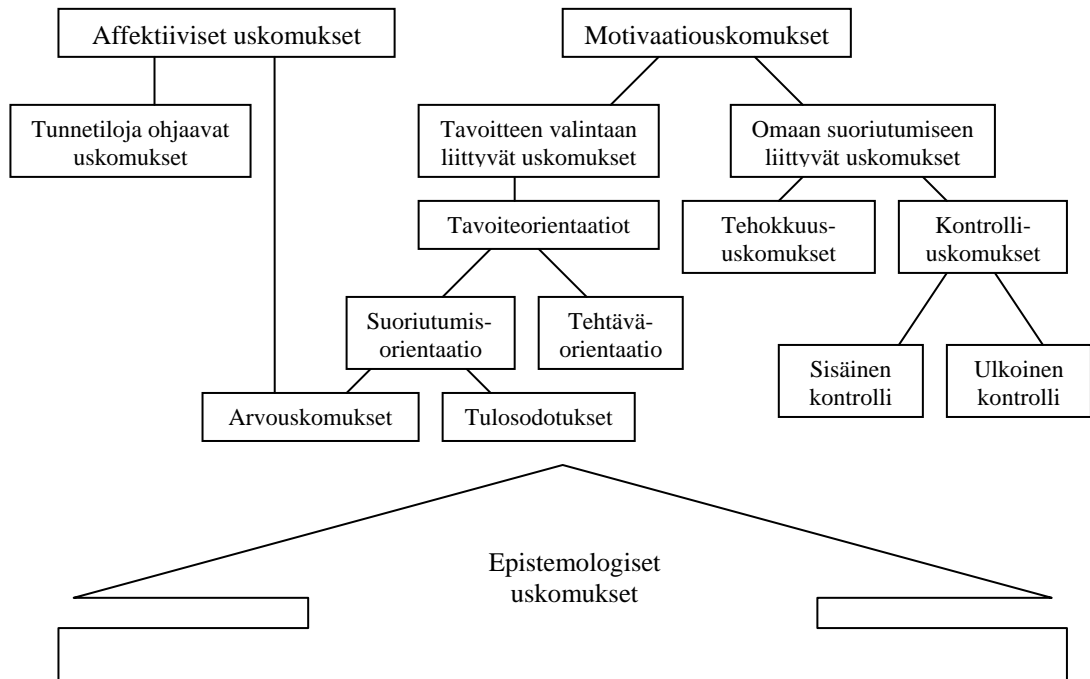
neuvottelutulosta sosiaalisessa tilanteessa (Carnevale & Isen 1986) sekä edesauttavan luovia ratkaisuja (Isen ym. 1987) (Näätänen 2004, 31).

2.3.4 Uskomukset

Uskomukset ovat itsesäätelyn ja sen kehittymisen kannalta merkittävässä ja kokonaisvaltaisessa roolissa. Ne ovat tietorakenteita, jotka osaltaan vaikuttavat jokaisella ihmisen itsesäätelyn osa-alueella, ja siksi niiden käsitteleminen omana kappaleenaan on tarkoituksenmukaista. Itsesäätelyn kehittämisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää uskomusten vaikutus yksilön toimintaan sekä käsittää niiden pysyvyyden tai muutosalttiuden lähtökohdat. Esimerkiksi tehokkuususkomusten ja itsesäätelyn on osoitettu korreloivan positiivisesti keskenään (Schunk & Zimmerman 1997). Puhakaisen (1995, 19) mukaan usein jo valmennustyön alussa kietoudutaan erilaisiin oletuksiin ja edellyttämiin, jotka vaikuttavat sekä valmennukseen että sen suuntautumiseen. Tällaisina seikkoina voidaan pitää esimerkiksi ihmisen käsityksiä ja uskomuksia tiedon luonteesta. Näiden epistemologisten uskomusten perusteella yksilö määrittelee itselleen sen, mikä voi tai mikä ei voi olla totta; tai esimerkiksi sen, mikä on tai ei ole pätevä selitys uuden ja jo olemassa olevan tiedon keskinäisen ristiriitaisuuden selittämiseksi (Pintrich, Marx & Boyle 1993, 171). Lisäksi suoritukseen vaikuttavat minäkuvan perustana olevat itseä koskevat, omaa toimintaa rajoittavat uskomukset, jotka yleisimmin häiritsevät tai estävät yksilön tavoitteen tai päämäärän saavuttamista ja joita ihminen omalla toiminnallaan vahvistaa (Martin 2001, 10).

Uskomuksia on aiemmin käsitelty puhtaasti kognitiivisina rakenteina jättäen huomiotta niiden affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet (Pintrich ym. 1993.) Kuitenkin itsesäätelyn kannalta juuri nämä ulottuvuudet ovat merkittäviä. Esimerkiksi tiettyjen uskomusten sitkeys, niiden vaikea kumottavuus, kertoo niiden emotionaalista luonteesta. Ihmisillä onkin taipumus muodostaa ja ylläpitää sellaisia uskomuksia, jotka palvelevat heidän omia tarpeitaan, halujaan ja tavoitteitaan; tällaiset muun muassa egoa suojelevat uskomukset aiheuttavat vääristymisiä sosiaalisten tilanteiden havainnoinnissa ja arvioinnissa. (Snow ym. 1996, 291–292.)

Kuvio 3 havainnollistaa itsesääteelyyn liittyvien uskomusten epistemologiaa, affektiivisiä sekä motivationaalisia ulottuvuuksia.



KUVIO 3. Uskomusten rakenteellinen järjestäytyminen itsesääteelyn näkökulmasta (visuaalisesti mukailen Pintrich ym. 1993; Snow ym. 1996).

Motivaatioon liittyvät uskomukset voidaan jakaa lähinnä kahteen pääryhmään: tavoitteen valintaan liittyviin uskomuksiin sekä omaan suoriutumiseen liittyviin uskomuksiin. (Pintrich ym. 1993, 176.) Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat tavoiteorientaatiot ja niihin liittyvät uskomusrakenteet. Tavoiteorientaation, esimerkiksi suoriutumisorientaation, lähtökohtana saattaa olla syvemmän analyysitason arvionskomuksia, jotka koskevat tehtävän suorittamisen välittömiä tai välillisiä hyötyjä. Tällaiset arvionskomukset ovat enemmän affektiivisiä ja henkilökohtaisia kuin kognitiiviset, tai tilannesidonnaiset motivaatiionskomukset, ja siksi arvionskomuksia on vaikeampi lähteä muuttamaan. (Pintrich ym. 1993.) Suoriutumisorientaatioon vaikuttavat myös ne tulosodotukset, joita henkilö suorituksen toteutumiselle asettaa. Tulosodotukset ovat odotuksia siitä, mitä ihminen uskoo suorituksellaan saavuttavan; esimerkiksi työntekijä asettaa

suoritustavoitteekseen myyntibudjettiin pääsyn, koska uskoo siten saavansa itselleen palkanlisän bonusten muodossa.

Toiseen ryhmään kuuluvat uskomukset omista kyvyistä ja mahdollisuuksista suorittaa valittu tehtävä. Tällaiset tehokkuususkomukset (self-efficacy beliefs) (Bandura 1986) määritellään yksilön omana arviona kyvyistään organisoida ja toteuttaa vaadittuja toimintoja päämääränsä saavuttamiseksi. Niiden katsotaan vaikuttavan yksilön ponnisteluihin ja sitkeyteen tavoitteeseen pyrittäessä. (Snow 1996; Kanfer 2005, 187.) Keltikangas-Järvinen (1994, 26) kirjoittaa vastaavasti suoritusitsetunnosta, jonka hän mainitsee keskeiseksi itsetunnon alueeksi. Suoritusitsetunnolla hän tarkoittaa ihmisen luottamusta omiin kykyihinsä, osaamiseensa ja selviytymiseensä sekä siihen, minkälaisen tavoitetason hän itselleen asettaa. Kysymys ei siis ole yksilön taidoista ja niiden arvioinnista vaan arvioinnista sen suhteen, mihin hän näillä taidoilla uskoo pystyvänsä. Vahva tehokkuususkomus myötävaikuttaa tavoitteeseen pääsemisessä ja menestymisessä. (Bandura 1986, 391, 417.) Tehokkuuden tunteen oletetaan myös vaikuttavan yksilön aktiviteettien valintaan, ponnistuksiin ja sitkeyteen (Snow 1996, 277). Tutkimuksissa (Gist 1989; Schunk 1989; Bembenuddy & Zimmerman 2003) on osoitettu tehokkuususkomusten vahvistumisen johtavan tehokkaampaan kognitiivisten strategioiden käyttöön ja parempiin saavutuksiin. Tutkimukset ovat myös osoittaneet itsesääätelykyvyn kehittymisen olevan yhteydessä koettuun tehokkuuteen (Frayne & Latham 1987; Schunk & Zimmerman 1997). Vääristyneet tehokkuususkomukset voivat ilmetä itseluottamuksen puutteena ja epäonnistumisen pelkona ja johtaa välttämisorientaatioon, joka toteutuu viivyttelynä toiminnan aloittamisessa (Neenan & Dryden 2002, 42; Downey 2003, 12; Whitmore 2004, 17).

Uskomusten kyseenalaistamista ja totuudenmukaisen tiedon omaksumista motivaation alueella voivat jarruttaa erilaiset seikat, esimerkiksi epäonnistumisen pelko (Ruohotie 1998b, 34). Tällöin oleelliseksi nousee se, miten yksilö kokee kontrollin lähteen. Useat sosiaalis-kognitiiviset motivaatioteoriat sisältävät kontrolliuskomusten rakenteen, joka viittaa yksilön uskomuksiin siitä, kuinka paljon he voivat kontrolloida omaa käyttäytymistään tai suorituksensa lopputulosta.

(Pintrich ym. 1993, 188.) Kontrolliuskomukset jaetaan tavallisesti uskomuksiin sisäisestä ja ulkoisesta kontrollista. Toiset ihmiset uskovat vahvasti, että suorituksen tulokset ovat suoraan riippuvaisia heidän omasta toiminnastaan (sisäinen kontrolli), kun taas toiset uskovat tulosten johtuvan heistä riippumattomista syistä kuten onnesta, kohtalosta tai muiden ihmisten vaikutuksesta (ulkoinen kontrolli) (Snow ym. 1996, 278). Sisäisten kontrolliuskomusten on tutkimuksissa osoitettu korreloivan positiivisesti metakognitiivisten strategioiden tehokkaan käytön kanssa (Pintrich 1989).

2.4 Itsesäätelyn kehitysinterventioita organisaatiokontekstissa

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että itsesäätelykyky on tietoisesti opittavissa, ja sen oppimista voidaan tehostaa sopivalla interventiolla (Neck & Manz 1996; Schunk & Zimmerman 1998; Frayne & Geringer 2000, 361; Manz & Sims 2001, Ruohotie 2002a, 14). Itsesäätelyn interventiolla viitataan tarkoituksellisiin muutoksiin, joilla pyritään vaikuttamaan yksilön tavoitesysteemiin siten, että merkityksellinen tavoiteprosessi kehittyy (Vancouver & Day 2005, 170). Itsesäätelyn kehitysinterventiolla viitataan tässä tutkimuksessa erityisesti sellaisiin kehitysorientoituneisiin prosesseihin, jotka auttavat yksilöä kehittämään omia itsesäätelytaitojaan ja omaksumaan ajan myötä tehokkaamman itsesäätelykyvyn. Tyypillisesti itsesäätelyn kehitysinterventioita käytetään työskentelyn, oppimisen sekä terveydenhoidon yhteyksissä.

Fenomenologisen näkökulman mukaan paras tapa kehittää itsesäätelyä on siihen sisältyvien omien minä-uskomusten keskeisen roolin ymmärtäminen. Strategisen toiminnan kehittymisen edellytyksenä on, että yksilö tulee tietoiseksi omasta kognitiivisesta toiminnastaan. Itsesäätely ei aina ole tarkoituksellista, eikä esimerkiksi asiasisällöstä kiinnostunut ja opiskeluun syventynyt oppija välttämättä tarkkaile tietoisesti oppimisprosessiaan. Muiden taitojen tavoin myös itsesäätely voi automatisoitua. Tällöin se perustuu pitkällä aikavälillä yhdistyneisiin tietoihin, taitoihin ja uskomuksiin. Itsesäätelyn kehittyminen on sidoksissa yksilön kykyyn määrittellä omat tavoitteensa sekä kykyyn nähdä tavoitteiden merkitys hänelle itselleen. Lisäksi se perustuu yksilön oman vastuunsa ymmärtämiseen itsensä

kehittämisessä ja siinä aktiivisen roolin ottamiseen. Yksilön tulee myös ymmärtää omat mahdollisuutensa säädellä omaa ajatteluaan, omia tunteitaan sekä omaa toimintaansa. (Ruohotie 2002a, 8-14.) Yksilön vastuunoton merkitystä omassa kehittymisessään tukevat myös Kakkosen ja Viitalan (2007, 118–119) tutkimustulokset esimiesten valmennusohjelman vaikuttavuudesta.

Tyypillisesti itsesäätelyn interventiosovellukset organisatorisessa viitekehyksessä kohdentuvat yksilöihin, työkontekstiin tai näiden yhdistelmiin (Vancouver & Day 2005, 170). Vancouver ja Day (2005) ovat jakaneet interventiot yksittäisiin itsesäätelyrakenteisiin kohdistuviin interventioihin sekä yhtäaikaaisesti useampaan rakenteeseen kohdistuviin interventioihin. Tyypillisimpiä yhteen itsesäätelyrakenteeseen kohdistettuja interventioita ovat tavoitteisiin (Locke & Latham 1990), palautteeseen (Kluger & DeNisi 1996) tai tehokkuususkomuksiin (Gist 1989; Boyer, Zollo, Thompson, Vancouver, Shwering & Sims 2000, Vancouverin ja Dayn 2005, 171 mukaan) suunnatut interventiot. Useampaan rakenteeseen kohdistuvien itsesäätelyinterventioiden tutkimukset ovat suuntautuneet työntekijöiden läsnäoloon työpaikalla (Frayne & Latham 1987), työhön liittyvään ongelmanratkaisuun (Godat & Brigham 1999), neuvottelutaitoihin (Stevens, Bavetta & Gist 1993), suorituksen parantamiseen (Frayne & Geringer 2000) sekä oman ajattelun johtamiseen (Godwin, Neck & Houghton 1999). Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että itsesäätelyn kehitysinterventioilla on positiivinen vaikutus suoritukseen. Tehokkaiden interventioiden on osoitettu edistävän sitoutumista vaikeisiin ja täsmällisiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin, jotka ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, sekä tarjoavan yksilöille ympäristön tukea tehokkaiden itsesäätelystrategioiden kehittämisessä (Kanfer 2005, 188).

Frayne ja Latham (1987) tutkivat itsensä johtamiseen kohdistuvan koulutuksen vaikutusta työpaikalla läsnäoloon. Koulutus koostui kahdeksasta viikoittaisesta tunnin kestävästä ryhmäistunnosta sekä näitä seuraavista puolen tunnin henkilökohtaisista istunnoista. Ryhmäistunnot sisälsivät itsearviointia, tavoitteenasettamista, itsetarkkailua, itsepalkitsemista ja -rankaisemista sekä toiminnan ylläpitoa koskevia tekijöitä, joita käsiteltiin myös henkilökohtaisessa

istunnossa. Tutkimustulokset osoittivat, että itsensä johtamista edistävä koulutus nosti havaittavasti työntekijöiden pystyvyyden tunnetta ja johti merkittävästi korkeampaan työssä läsnäoloon kuin kouluttamattomassa kontrolliryhmässä. Latham ja Frayne toistivat tutkimuksensa 1989, jolloin uudet tutkimustulokset tukivat vuoden 1987 tuloksia sekä osoittivat alkuperäisen tutkimusryhmän itsensä johtamisen pysyneen nousseella tasolla.

Neck ja Manz (1996) tutkivat oman ajattelun johtamista (Thought Self-Leadership TSL) 48 vapaaehtoisen osallistujan näytteessä. Tutkimusasetelmassa selvitettiin TSL:n käytettävyyttä organisaation konkurssitilanteessa. TSL:lla vaikutetaan omaan toimintaan kognitiivisten strategioiden kuten sisäisen dialogin, mielikuvaharjoittelun sekä uskomusten ja ajattelurakenteiden hallinnan kautta. Näitä strategioita opetettiin kerran viikossa kahden tunnin jaksoissa kuuden viikon ajan. Tutkimustulokset osoittivat koulutuksen lisänneen positiivisuutta, korkeampaa työtyytyväisyyttä, vähentynyttä negatiivisuutta sekä lisääntynyttä koettua tehokkuutta koulutettujen keskuudessa. Tutkimuksessa ei kerätty tietoa työsuorituksiin liittyen.

Godat ja Brigham (1999) tutkivat itsensä johtamisen koulutusta, joka sisälsi työhön liittyvien ongelmien ratkaisun opetusta. Tässä tutkimusasetelmassa työntekijät saivat itse valita omat tavoitteensa. Valitut tavoitteet jakautuivat kolmeen pääryhmään: työhön liittyviin sosiaalisiin taitoihin, työhön liittyviin organisointi- ja aikataulutustaitoihin sekä yleisiin terveyteen ja itseparannukseen liittyviin taitoihin. Interventio sisälsi niin ikään kahdeksan viikon itsensä johtamisen koulutuksen, johon sisältyi itsetarkkailuun, itsearviointiin, interventiostrategioihin ja toiminnan ylläpitoon liittyviä seikkoja. Tutkimustulokset osoittivat itsesääätelykyvyn kehittyneen 31 tapauksessa 35:stä.

Fraynen ja Geringerin (2000) toteuttamassa tutkimuksessa interventio tähtäsi vakuutusmyyjien työsuorituksen parantamiseen. Koulutussisältö vastasi Fraynen ja Lathamien (1987) toteuttamaa itsensä johtamisen interventiota ja koulutus tapahtui luentojen, ryhmäkeskustelujen, case-esimerkkien muodossa ilman yksilöllistä keskustelua. Tutkimustulokset osoittivat työsuorituksen parantuneen sekä

objektiivisesti että subjektiivisesti tarkasteltuna sekä kouluttamattomaan kontrolliryhmään verrattuna⁷.

Taulukkoon 8 olen koonnut yhteenvedon kirjallisuuskatsaukseen sisältyvistä organisaatiokontekstissa tehdyistä itsesäätelyn kehitysinterventiotutkimuksista. Ne rakentuivat kaikki koulutukselliselle pohjalle; vain yhdessä interventiossa (Frayne & Latham 1987/1989) kerrottiin myös henkilökohtaisesta valmennuselementistä. Pelkkään henkilökohtaiseen valmennukseen perustuvaa interventiota ei tarkasteluissa löytynyt. Koulutukseen perustuvat interventiot painottuvat valmiita ratkaisuja ja itsensä johtamisen strategioita tarjoaviin menetelmiin; erona coachingin oivalluttavasta ja uusien ratkaisujen etsimistä tukevasta lähestymistavasta. Edellisten tyyppisten tutkimusten lisäksi ilmeinen tarve on myös sellaisille interventiotutkimuksille, joissa tarkastellaan organisaatiokontekstin tai työjärjestelyjen stimuloivaa vaikutusta itsesäätelyprosesseihin tai fasilitoivaa vaikutusta tehokkaan itsesäätelyn aikaan saamiseksi (Wood 2005, 198).

TAULUKKO 8. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksessa käsitellyistä itsesäätelyn kehitysinterventiotutkimuksista työskentelyn kontekstissa

| Tutkimus | Mitä on tutkittu? | Kontribuutio tähän tutkimukseen | Vajaus tähän tutkimukseen |
|-----------------------------|---|--|---------------------------|
| Frayne & Latham 1987 / 1989 | Itsensä johtamisen koulutusintervention vaikutusta työpaikalla läsnäoloon | Tarkastelee useamman itsesäätelyrakenteen yhtäaikaista kehittymistä | Päämenetelmänä koulutus |
| Neck & Manz 1996 | Oman ajattelun johtamisen (TSL) kehittämisen vaikutuksia organisaation konkurssitilanteessa | Tarkastelee kognitiivisten strategioiden oppimista. Tarkasteluun sisältyi myös affektiivinen elementti | Menetelmänä koulutus |
| Godat & Brigham 1999 | Itsensä johtamisen koulutusintervention vaikutusta työhön liittyvään ongelman ratkaisuun | Itseasetettuihin tavoitteisiin perustuva | Menetelmänä koulutus |
| Frayne & Geringer 2000 | Itsensä johtamisen koulutusintervention vaikutusta vakuutusmyyjien työsuorituksen parantamiseen | Tarkastelee useamman itsesäätelyrakenteen yhtäaikaista kehittymistä | Menetelmänä koulutus |

Vastaavia itsesäätelyä sivuavia tutkimuksia on Suomessa tehty esimerkiksi itsesäätelyyn liittyvistä coping- eli selviytymiskeinoista, joita työntekijät käyttävät selviytyäkseen heille ongelmallisista ja heitä ahdistavista tilanteista. Titi Heikkilä

⁷ Objektiivisesti mitattiin myynnin kasvua; subjektiivinen tarkastelu perustui oman suorituksen arviointiin.

(2001) on väitöskirjassaan tutkinut työntekijöiden coping-keinoja pankkifuusion yhteydessä. Ongelmakeskeisinä selviytymiskeinoina hän on tarkastellut aktiivista toimintaa, suunnittelua, kilpailevien toimintojen karsimista, malttia ja välineellistä sosiaalista tukea, jotka voidaan osaltaan rinnastaa volitiostrategioihin. Coping-keinojen käytön on todettu olevan yleistä myös sellaisilla työpaikoilla, joiden työntekijät ovat raportoineet melun aiheuttamista haitoista (Venetjoki & Hongisto 2005).

Työterveyslaitoksella on puolestaan tehty pitkäaikaisseurantaan perustuvaa interventiotutkimusta, joka tarkastelee ryhmäintervention vaikutusta nuorten työllistymisen ja työelämävalmiuksien tukemisessa. Tutkimukset kytkeytyvät itsesäätelykyvyn kehittymiseen uskomuksiin sekä tavoitteisiin liittyvien rakenteiden välityksellä. Vuori, Koivisto ja Salmela-Aro (2003) toteavat raportissaan ryhmäintervention vaikuttavan positiivisesti koetun pystyvyyden tunteeseen sekä valmiuteen kohdata vastoinkäymisiä työmarkkinoilla. Lisäksi he raportoivat menetelmän vahvistavan työelämän tavoitteisiin kohdistuvaa merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemusta. Jatkotutkimuksessaan Koivisto, Vuori ja Nykyri (2004) osoittivat ryhmäintervention edistävän työelämään kohdistuvien tavoitteiden asettamista. Tämän he tulkitsivat siten, että ryhmäinterventio lisäsi nuorten työuran luomiseen kohdistuvaa motivaatiota ja koettua elämänhallintaa.

2.5 Sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria

Vancouver (2000) on tutkinut kaikkiaan 31 tavoitteisiin tai tavoitteellisuuteen keskittyvää teoriaa sekä 49 itsesäätelyyn liittyvää teoreettista tutkimuskontribuutiota. Sen sijaan, että tarkastelisi näitä teorioita yksitellen, Vancouver esittelee kaksi eri lähestymistapaa itsesäätelyyn työpsykologisessa viitekehyksessä. Ensimmäinen niistä tarkastelee yksilöllistä päätöksentekoa, toinen itsesäätelyrakenteita. Ensimmäisen, *päätöksenteko-paradigman*, perustana on yksilöiden kognitiivisia prosesseja tarkasteleva tutkimus ja toisen, *kyberneettinen paradigman*, lähtökohtana on itsesäätelysystemien ja rakenteiden sisällä ja välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen tutkiminen. Päätöksentekoteorioiden mukaan yksilöiden sisäiset toimintamallit heijastavat heidän uskomuksiaan. (Vancouver 2000.) Kyberneettinen

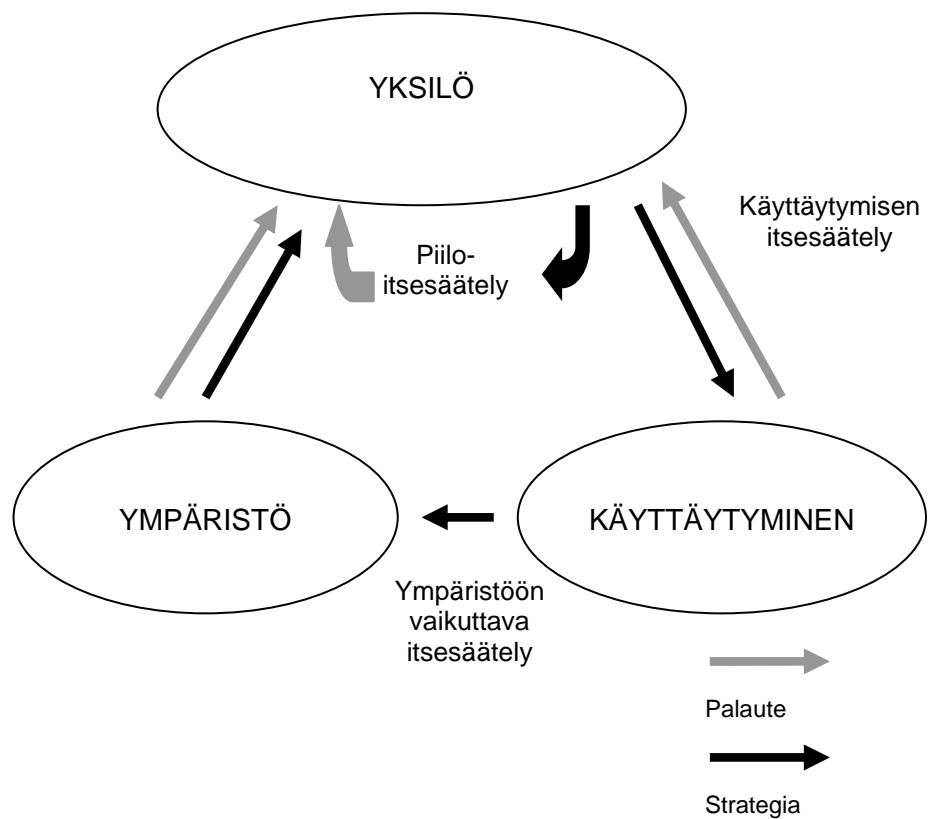
paradigma rakentuu kontrolliteoreettiseen, konemaiseen näkemykseen nykyisen suorituksen ja tavoitestandardin välillä olevan eron poistamisesta (Vancouver 2000; Kanfer 2005; Vancouver & Day 2005).

Vaikka suuri osa itsesäätelyteorioista pitää sisällään ajatuksen eron poistamisesta nykyisen suorituksen ja tavoitetason välillä (Endler & Kocovski 2000, 570), Vancouver (2000) mainitsee kolme kyberneettisen paradigman ja päätöksentekoparadigman yhdistävää teoreettista lähestymistapaa: tavoitteenasettamisteorian (Goal-Setting Theory; Locke 1968; Locke & Latham 1990), toimintateorian (Action Theory; Frese & Zapf 1993) sekä sosiaalis-kognitiivisen teorian (Social Cognitive Theory; Bandura 1986). Juuri sosiaalis-kognitiivista teoriaa on tyypillisesti sovellettu viitekehykseksi rakennettaessa organisatorisia itsesäätelyinterventioita (Vancouver 2000, 325). Tutkimustulokset ovat osoittaneet sosiaalis-kognitiiviseen ja tavoitteenasettamisteoriaan perustuvien interventioiden olevan tehokkaita työelämässä vaadittavien taitojen ja suoritusten kehittämisessä (Frayne & Geringer 2000, 362; Kanfer 2005, 188). Yhdistetty tavoitteenasettamisteoreettinen ja sosiaalis-kognitiivisteoreettinen näkökulma on yleisimmin hyväksytty itsesäätelyä koskevan organisaatiotutkimuksen lähestymistapa (Kanfer 2005, 187). Sosiaalis-kognitiivisen lähestymistavan suosiota itsesäätelymallien perusteorian selittänee Vancouverin (2000, 304, 325) näkemykset siitä, että tavoiterakenne on todennäköisimmin yleisin ja keskeisin komponentti itsesäätelyteorioissa ja että sosiaalis-kognitiivinen teoria yhdistää eritasoisia tavoitteita, kuten suoritustavoitteen sekä sosiaalisia ja itseen liittyviä tavoitteita. Lisäksi sosiaalis-kognitiivinen teoria ja tutkimus ovat kohdistuneet koettuun tehokkuuteen ja siihen liittyviin ulottuvuuksiin (Locke & Latham 2002, 714).

Sosiaalis-kognitiiviselle lähestymistavalle on ominaista nähdä itsesäätely persoonallisten sekä käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvien prosessien vuorovaikutuksena (Bandura 1986). Lähemmin tarkasteltuna, siinä ei ole kysymys pelkästään taidosta hallita omaa käyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla, vaan kysymys on myös niiden omien yksilöllisten resurssien tietämisestä ja tuntemisesta, joilla tätä taitoa voidaan säädellä (Zimmerman 2000, 13–14). Zimmerman (2000)

perustaa kehittämänsä *sosiaalis-kognitiivisen itsesäätelyteorian* Banduran teoriaan ja määrittelee itsesäätelyn viittaavan suunnitelmallisesti itse tuotettaviin ja syklisesti toteutettaviin ajatuksiin, tunteuksiin ja toimintaan, joilla henkilökohtaisesti asetettu tavoite tulee saavutetuksi (mts.14). Näkemys eroaa perinteisistä tietämystä ja deduktiivista järkeilyä korostavista metakognitiivisista näkemyksistä ottamalla huomioon myös suorituskontekstiin liittyvät olosuhteet sekä tilanteittain vaihtelevat, uskomukset ja tunteet. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna sellaiset ihmiset, jotka eivät osaa käyttää sosiaalisia ja ympäristön tarjoamia resursseja hyväkseen tai näkevät ne esteenä omalle kehitymiselleen, eivät kykene tehokkaaseen itsesäätelyyn (Zimmerman 2000). Puhtaasti sisäiseen itsesäätelynäkökulmaan pohjautuvat näkemykset, kuten tahdonvoimaukomukset, perustuvat usein riittämättömään informaatioon ja ymmärrykseen taitavan toiminnan sosiaalisesta ja ympäristöliitännäisestä luonteesta (Ericsson & Charness, 1994; Newman, 1994; Thorensen & Mahoney 1974, Zimmermanin 2000, 24 mukaan).

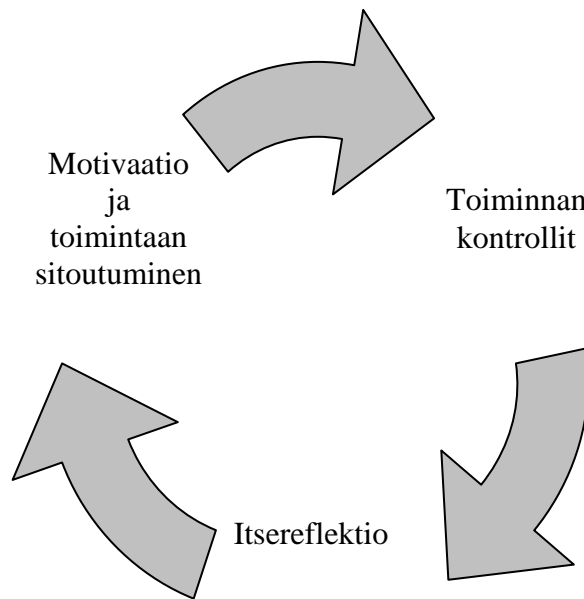
Zimmerman (2000) kuvaa itsesäätelyn yksilön, käyttäytymisen ja ympäristön välillä tapahtuvina syklisinä vuorovaikutusprosesseina (kuvio 4). Yksilön piiloitsesäätely viittaa yksilön omien kognitiivisten ja affektiivisten rakenteiden hallintaan. Käyttäytymisen itsesäätely kytkeytyy itsetarkkailun kautta käytettäviin toimintastrategioihin. Ympäristöön vaikuttava itsesäätely viittaa ympäristöolosuhteiden tarkkailuun perustuvaan ohjaukseen. Aikaisemmasta suorituksesta saatu palaute käytetään nykyisen toiminnan sopeuttamiseen. Toiminnan sopeuttaminen on välttämätöntä, koska persoonalliset, käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvät tekijät ovat alati muutoksessa suorituksen ja kehittymisen aikana. Siksi niitä täytyy tarkkailla käyttämällä hyväksi itseen suunnattuja palautesilmukoita. Palautesilmukoiden oletetaan olevan avoimia, mikä mahdollistaa ennakoivan toiminnan suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Esimerkiksi poikkeavuuden lisäämisen nykyisen ja tavoitetason välillä (kuten olemassa olevan tavoitetason nostamisen) katsotaan johtavan kovempaan yrittämiseen. Suljetun palautesilmukan näkökulmasta itsesäätely rajoittuu pyrkimykseen vähentää poikkeavuutta reaktiivisesti nykyisen toiminnan ja muuttumattoman tavoitetason välillä (Locke 1991).



KUVIO 4. Itsesääteilyn kolme muotoa (Zimmerman 2000, 15).

Zimmerman jakaa itsesääteilyrakenteet ja -prosessit sekä niihin liittyvät uskomukset kolmeen sykliseen vaiheeseen: motivaatioon ja toimintaan sitoutumiseen (forethought), toiminnan kontroleihin (performance or volitional control) sekä itsereflektioon (self-reflection)⁸ (kuvio 5). Toimintaan sitoutuminen sisältää toiminnot ennen varsinaiseen suoritukseen ryhtymistä. Toiminnan kontrollit sisältävät prosesseja, jotka tapahtuvat itse suoritustilanteessa ja vaikuttavat havainnointiin ja toiminnan ylläpitoon. Itsereflektiovaiheessa arvioidaan jo tapahtunutta toimintaa, mikä puolestaan vaikuttaa uuden toiminnan ennakkointivaiheeseen. (Zimmerman 1998, 2000).

⁸ Suomennot lähteestä Ruohotie (2002,172)



KUVIO 5. Itsesäätelyn sykliset vaiheet (Zimmerman 2000, 16).

Motivaatio ja toimintaan sitoutuminen, toiminnan kontrollit sekä itsereflektio sisältävät yksilöllisiä toiminnan, ajattelun ja tunteiden säätelyyn liittyviä rakenteita.

Itsesäätelykyky on opittavissa ja sitä voidaan kehittää (Zimmerman 2000; Tobin 2005). Itsesäätelyn kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä sosialisatiovaikutukset ovat merkittäviä (Schunk & Zimmerman 1997, 195) ja itsesäätelykyky kehittyy esimerkiksi jonkun määritellyn taidon tai kyvyn oppimisen yhteydessä (Zimmerman 2000, 29). Esimerkiksi, kun aloitteleva tutkija seuraa vanhemman tutkijan käytännön työskentelyä oppiakseen itse tutkimustyön perusteet, hän omaksuu samalla vanhemman tutkijan itsesäätelytaitoja. Sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria lähteekin siitä, että itsesäätelykyky kehittyy huomioimalla, seuraamalla sekä jäljittelemällä itsesäätelyssä itseään taitavampien mallien toimintaa. Itsesäätelykyvyn kehittyminen tapahtuu Zimmermanin (2000) mukaan nelitasoisesti (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Itsesäätelyn kehitystasot (Zimmerman 2000, 29).

| Taso | Nimi | Kuvaus |
|------|----------------------------------|--|
| 1 | Havainnointi (Observation) | Taidon välillinen tuottaminen ammattitaitoista mallia havainnoimalla |
| 2 | Jäljittely (Emulation) | Mallin taitoa jäljittelevä, sosiaalisesti tuettu suoritus |
| 3 | Itsekontrolli (Self-control) | Itsenäinen taidollinen suoritus suunnitelluissa harjoitusolosuhteissa |
| 4 | Itsesäätely (Self-regulation) | Taidon käytön sopeuttaminen erilaisiin henkilökohtaisiin tilanteisiin ja ympäröiviin olosuhteisiin |

Ensin oppija seuraa mallinaan toimivan henkilön taidollista toimintaa (*havainnointitaso*). Havainnoidessaan mallin käyttämiä strategioita oppijalle välittyy myös tietoa toiminnassa käytettävistä itsesäätelyprosesseista kuten suoritusstandardeista tai tavoiteorientaatioista. Havainnointitasoa seuraa vaihe, jossa oppija pyrkii jäljittelemään mallinsa toimintaa yleisellä tasolla mallin kanssa yhdessä toimittaessa (*jäljittelytaso*). Kehittymisen motoriset ja sosiaaliset seuraukset oppijalla määräävät jatkossa motivaation kehittää taitoa edelleen. Kahden ensimmäisen vaiheen aikana itsesäätelykyvyn kehittyminen tapahtuu lähinnä sosiaalisella tasolla, mutta kyvyn kehittyessä fokus kääntyy vahvemmin sisäisiin resursseihin. Kun oppija pystyy käyttämään taitoaan hyväkseen oppimistilanteen kaltaisessa strukturoidussa tilanteessa ilman mallin läsnäoloa, puhutaan *itsekontrollin* tasosta. Viimeisin, *itsesäätelyn* taso, on saavutettu kun oppija kykenee systemaattisesti sopeuttamaan suorituksensa muuttuviin yksilöllisiin ja kontekstuaalisiin olosuhteisiin. (Zimmerman 2000.)

Itsesäätelyn tasolla oppija pystyy muuntelemaan käyttämiään strategioitaan sekä mukauttamaan toimintansa tulosperusteisesti. Tämä ei kuitenkaan takaa itsesäätelytason ehdotonta käyttöä jokaisessa uudessa tilanteessa, mutta olettaa oppimisen tapahtuvan joka tasolla helpommin ja tehokkaammin. Kun itsesäätelyn taso on saavutettu, itsesäätelytaitojen ylläpito riippuu yksilön sosiaalisten resurssien valikoidusta käytöstä. Motivaatio ylläpitää taitoa itsesäätelyn tasolla on lopulta riippuvainen oppijan koetusta tehokkuudesta ja sosiaalisten resurssien valikoidusta käytöstä (Schunk & Zimmerman 1997; Zimmerman 2000). Tutkimuksessaan

Zimmerman ja Kitsantas (1997) ovat osoittaneet monivaiheisen itsesäätelyn kehitysmallin olevan tehokas ja tuloksellinen menetelmä itsesäätelyn kehittämiseksi. Lisäksi Gist (1989) on osoittanut kognitiivisen mallintamisen parantavan koettua tehokkuutta. Myös Tobinin (2005) tutkimustulokset tukevat itsesäätelyn asteittaisen kehittymisen ajatusmallia.

2.6 Yhteenveto

Business coaching on liiketoimintaan ja työelämään kytkeytyvä yksilöllinen valmennusmuoto, jolla nopeutetaan ja tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Business coachingilla pyritään kehittämään itsesäätelykykyä, jolla tarkoitetaan yksilön omien ajatusten, toiminnan sekä tunteiden tietoista hallintaa oman tavoitteen saavuttamisen varmistamiseksi. Business coachingia käytetään kansainvälisessä liike- ja työelämässä yleisesti ja Suomessakin valmennusmuoto tekee vahvasti tuloaan. Coachingin ja sen eri muotojen tutkimus maailmalla on vahvasti lisääntynyt. Kansainvälinen business coaching -tutkimus on tarkastellut muun muassa business coaching -prosessia ja sen vaikuttavuutta, kokemuksia business coachingista ja prosessin sisäistä kommunikointia. Varsinaisesti itsesäätelyyn ja sen kehittymiseen liittyvää tutkimusta ei alalla ole tehty. Suomalainen (business) coaching -tutkimus on vielä melko vähäistä, joskin jo tämän väitöskirjan kirjoitusaikana myös alan kotimainen tutkimus on nostanut päätään.

Coachingin keskittyessä edistämään valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä prosessin fokus on yhtäaikaaisesti suorituksessa ja kehittämisessä. Tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä tukee coaching-prosessin kaksi ulottuvuutta: rakenne ja dialogi. Käytännössä ne kietoutuvat erottamattomasti toisiinsa, mutta yksinkertaistaen voidaan sanoa, että prosessin rakenne tukee tavoitteen saavuttamista ja dialogi henkilökohtaista kehittymistä. Rakenteen tarkoituksena on huolehtia siitä, että kaikki tavoitteen saavuttamisen kannalta oleelliset vaiheet tulevat läpikäytyiksi. Näin prosessin rakenne kytkeytyy yksilön uskomuksiin sekä toiminnan alueeseen tukemalla tavoitteen selkeyttämistä ja toiminnan ylläpitoa kunnes päämäärä on saavutettu.

Dialogi muodostuu avoimista kysymyksistä, intensiivisestä kuuntelusta sekä palautteesta. Dialogin kehittää valmennettavan itsesäätelyä havahduttamalla hänet näkemään tilanteensa uudelta kannalta ja pysäyttämällä hänet pohtimaan ja ottamaan käyttöön tehokkaampia ja tarkoituksenmukaisempia tapoja tehdä asioita. Tällä tavoin dialogi kytkeytyy ajattelun ja tunteiden alueisiin sekä uskomuksiin.

Itsesäätely ja itsensä johtaminen kietoutuvat läheisesti toisiinsa. Itsensä johtamisella viitataan yleisimmin kognitiivisiin käyttäytymisstrategioihin, jotka sisältävät itsesäätelyn yksilöllisiä rakenteita ja prosesseja. Erilaisia itsensä johtamisen (self-management, self-leadership) näkemyksiä voidaan tarkastella suhteessa niihin sisältyvään tavoitteen asettamisen henkilökohtaisuuteen sekä itsesäätelyn eri osa-alueisiin.

Yksilötasolla itsesäätelyä voidaan tarkastella toiminnan, ajattelun ja tunteiden alueisiin sisältyvien yksilöllisten rakenteiden ja -prosessien näkökulmasta. Näihin alueisiin yhdistyy myös erilaisia uskomuksia, joilla on merkittävä rooli ihmisen tavoitteellisessa toiminnassa. Käytännössä alueiden erottaminen toisistaan on keinotekoisia, mutta tarpeen tutkimuksen selkeyden kannalta.

Konatiivinen eli toiminnan alue muodostuu motivaatioon ja volitioon eli ”tahtoon” liittyvistä itsesäätelyrakenteista kuten tavoiteorientaatioista ja toiminnan kontrolleista. Ensin mainitut liittyvät tavoitteen valintaan ja päätöksentekoon sekä suorituksen suuntaamiseen. Jälkimmäisten avulla pidetään tietoisesti suoritusta yllä, kunnes tavoite on saavutettu.

Kognitiivinen eli ajattelun alue on jaettavissa deklarativiseen tietoisuuden alueeseen, johon kuuluvat metatietoisuus omasta ajattelusta ja oppimisesta sekä sosiaalinen tietoisuus itseä koskevista skeemoista, esimerkiksi omaan suoriutumiseen liittyvistä uskomuksista. Proseduraalinen taitojen ja strategioiden alue sisältää metakognitiivisia taitoja – metakognitiivisen tietoisuuden herättämisen, itsetarkkailun ja itsereflektion – joihin perustuvien kognitiivisten strategioiden

merkitys itsesäätelyssä on osoitettu keskeiseksi. Sosiaalis-kognitiivinen itsesäätely perustuu sosiaalis-kognitiivisiin taitoihin, jotka mahdollistavat ympäristön resurssien optimaalisen hyödyntämisen tavoitteeseen pyrittäessä.

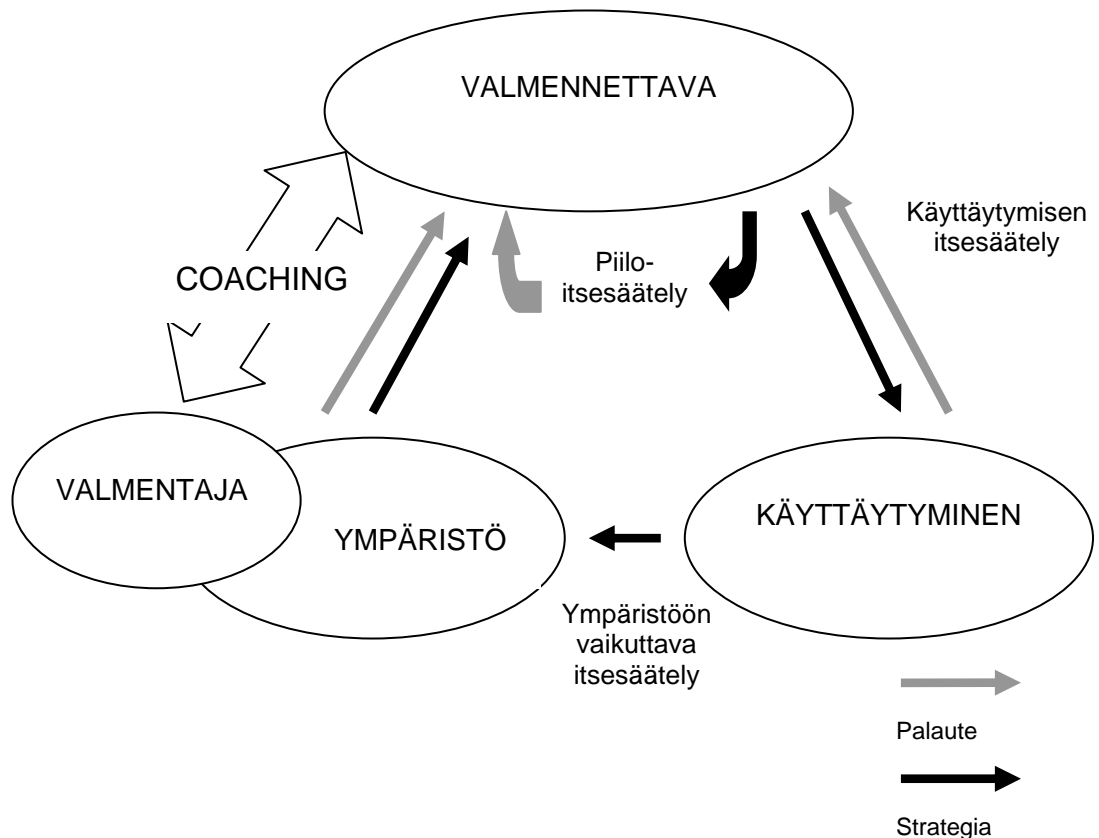
Affektiivinen eli tunteiden alue on pitkään jätetty vähälle huomiolle tavoitteellista toimintaa tutkittaessa. Tutkimuksissa emootioilla ja mielialalla on todettu olevan voimakas vaikutus tavoitteeseen pyrittäessä. Emootiot esimerkiksi sekä suuntaavat käyttäytymistä että herättävät valmiuksia; positiivisten emootioiden katsotaan myötävaikuttavan motivaatioon ja negatiivisten puolestaan uhkaavan volitiota. Emootioita voidaan sosiaalisissa tilanteissa rajoitetusti säädellä ja niiden itsesäätelyllä onkin tärkeä rooli ihmisten välisessä kanssakäymisessä.

Uskomukset vaikuttavat niin toiminnan, ajattelun kuin tunteidenkin alueella ja siksi ne ovat itsesäätelyn kannalta merkittävässä asemassa. Aikaisemmin uskomuksia on käsitelty puhtaasti kognitiivisina tietorakenteina jättäen huomiotta niiden konatiiviset ja affektiiviset ulottuvuudet. Kuitenkin esimerkiksi erilaiset motivaatioukomukset ovat keskeisessä roolissa tavoitteen valinnan ja tehtävässä suoriutumisen näkökulmista.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että itsesäätelykyky on tietoisesti opittavissa ja että sen oppimista voidaan tehostaa sopivalla interventiolla. Toimiviksi osoittautuneiden kehitysinterventiotutkimusten jatkoksi tutkijat peräänkuuluttavat tutkimusalueen syvällisempää tutkimusta, mikä on ollut yhtenä henkilökohtaisena tutkimusmotiivinani päätyessäni tutkimaan business coachingin toimivuutta itsesäätelyn kehitysinterventiona.

Useat itsesäätelyteoriat ovat kategorisoitavissa sen mukaan, tarkastellaanko niissä lähinnä päätöksentekoa (pätöksenteko-paradigma) vai itsesäätelyrakenteita (kyberneettinen paradigma). Nämä kaksi paradigmaa yhdistäviä teoreettisia lähestymistapoja ovat tavoitteenasettamisteoria, toimintateoria ja sosiaalis-kognitiivinen teoria. Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on viimeksi

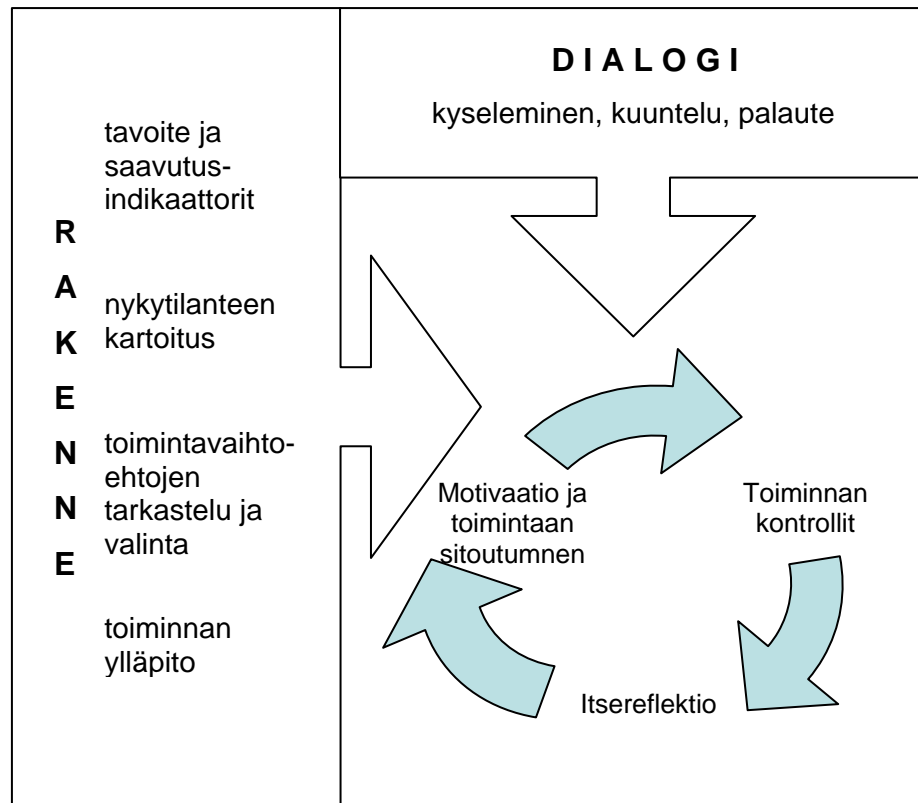
mainittuun lähestymistapaan perustuva Zimmermanin (2000) sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria, jossa itsesäätely nähdään persoonallisten sekä käyttäytymiseen ja ympäristöön liittyvien prosessien vuorovaikutuksena. Tarkasteltaessa business coachingia yksilön itsesäätelyyn vaikuttavana tekijänä valmentaja liittyy coaching-prosessin kautta yksilön itsesäätelyprosessiin osana valmennettavan ympäristöä (kuvio 6).



KUVIO 6. Business coaching liitettyä Zimmermanin itsesäätelyyn kolmeen muotoon.

Zimmerman jakaa itsesäätelyprosessit ja -rakenteet sekä niihin liittyvät uskomukset kolmeen sykliseen vaiheeseen: motivaatioon ja toimintaan sitoutumiseen, toiminnan kontroleihin sekä itsereflektioon. Nämä vaiheet sisältävät itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita ja prosesseja.

Business coachingin kohdistumista valmennettavan itsesäätelyyn voidaan sosiaalis-kognitiivisen itsesäätelyn viitekehyksessä kuvata kuviolla 7.



KUVIO 7. Business coaching -prosessin rakenteen ja dialogin kohdistuminen valmennettavan itsesäätelyn syklisiin vaiheisiin

Itsesäätelykyky on opittavissa ja sitä voidaan kehittää myös osana jonkin muun määritellyn taidon omaksumista. Zimmermanın sosiaalis-kognitiivinen itsesäätelyteoria lähtee siitä, että itsesäätelykyky kehittyy neliportaisesti: aluksi itseään taitavamman mallin toimintaa havainnoimalla ja jäljittelemällä; sitten opittua taitoa suunnitelmallisesti käyttämällä; ja lopuksi taitoa tilanteesta toiseen siirtämällä. Kahden ensimmäisen vaiheen aikana itsesäätelykyvyn kehittyminen tapahtuu lähinnä sosiaalisella tasolla itseään taitavamman mallin toimintaa seuraten, mutta kyvyn kehittyessä fokus on vahvemmin yksilön sisäisissä resursseissa ja niiden hyödyntämisessä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastelen sitä, miten valmentajien ja valmennettavien kokemukset vastaavat tätä kirjallisuuskatsaukseen perustuvaa teoreettista näkemystä business coachingista itsesäätelyn kehitysinterventiona. Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää, mitä motivaation, volition, ajattelun

ja tunteiden hallintaan ja säätelyyn liittyviä rakenteita ja prosesseja business coachingilla voidaan kehittää sekä sitä, miten valmentajat ja valmennettavat omiin kokemuksiinsa perustuen raportoivat kehittymisen ilmenevän. Toiseksi, tutkimuksella haetaan raportoituihin kokemuksiin perustuvia ilmentymiä valmennettavien sijoittumisesta itsesäätelyn eri kehitystasoille.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Kokemuksen tutkimus laadullisena tutkimuksena

Olen päätenyt käyttämään laadullista tutkimustapaa mahdollistaakseni haastateltavien omien kokemusten – oman äänen – mahdollisimman vapaan esille pääsyn. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan tutkittavasta ilmiöstä. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Denzin & Lincoln 1994, 2; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–152; Eskola & Suoranta 1998, 61.) Laadullisen lähestymistavan valintaa puoltaa myös kvantitatiivisen otteen käyttäminen useissa itsesäätelyä koskevissa tutkimuksissa, mikä on herättänyt esimerkiksi Hoferin ym. (1998) toivomaan laadullisen tutkimusotteen laajempaa käyttämistä itsesäätelystrategioita tarkastelevissa tutkimuksissa.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan toiminnassa on tietynlaista vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen, tutkija ei voi kuitenkaan sanoutua irti omista arvolähtökohdista. Objektiivisuuttakaan ei ole mahdollisuutta saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiiivista tietoa vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152; Eskola & Suoranta 1998, 20; Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.)

Lähestymistapani mukailee Guban ja Lincolnin (1994) konstruktivistista paradigmaa: *Ensiksi*, se perustuu relativistiseen ontologiaan eli todellisuus käsitetään subjektiivisenä, sosiaalisesti ja kokemuksellisesti konstruoituneena. Subjektiivisuudesta johtuen nämä todellisuuskonstruktiot eivät siten ole absoluuttisessa mielessä ”totta” (Denzin & Lincoln 1994, 110) vaan tutkimuksella tavoitetaan tietty näkökulma ilmiöstä (Tynjälä 1991, 388), tässä tapauksessa valmentajien ja valmennettavien kokemusmaailma. *Toiseksi*, epistemologinen näkemys on transaktionaalinen ja subjektiiivinen, jolloin tutkija ja tutkittava vuorovaikutuksessaan osallistuvat tutkittavan ilmiön luomiseen. Tällöin myös

tavanomainen erottelu ontologian ja epistemologian väliltä hälvenee (Denzin & Lincoln 1994, 111). Tässä tutkimusprosessissa tutkittavien omat kokemuksensa business coachingista realisoituvat heidän haastatteluvastauksissaan, joita itse tutkijana analysoin ja tulkitsen. Lopulta tämä kaikki tietoinen muotoutuu kokonaisuudeksi tämän väitöskirjan olemuksessa. *Kolmanneksi*, lähestymistapa perustuu osaltaan hermeneuttiseen metodologiaan, johon syvennyn myöhemmin tässä luvussa.

Vuonna 1890, teoksessaan *The Principals of Psychology*, William James nosti esille yksilöllisen kokemuksen ja sen tiedostamisen merkityksen ihmisen toiminnassa. Ajatukset jäivät pitkäksi aikaa valtavirran varjoon psykologisen tutkimuksen korostaessa muun muassa eläinkokeiden ja ”objektiivisen” behaviorismin näkemyksiä. (Singer 1995, 24.) Nykyinen konstruktivistinen lähtökohta korostaa ihmisen yksilöllistä kokemusmaailmaa (Tynjälä 1999). Postmodernin ajan tutkimus perustuukin ihmisten kokemusten tunnistamiselle (Juuti 2000, 342). Gadamer (1986, 359) tunnistaa kahdenlaisia kokemuksia: odotuksia vahvistavia sekä niitä kumoavia. Hänen mielestään jälkimmäiset ovat varsinaisia kokemuksia. Tällaiset kokemukset kertovat siitä, että asioita ei ole aiemmin tunnettu riittävän hyvin ja uusien kokemusten jälkeen tiedetään entistä paremmin, miten asiat ovat. Siten kokemukset auttavat huomaamaan entisen tiedon puutteellisuuden. Ne siis mahdollistavat uuden näkemisen ja oppimisen maailmassa, mutta myös syvenevän itsetuntemuksen. Näin ihminen oppii huomaamaan oman tietämyksensä rajoittuneisuuden. (Moilanen 2001, 43.) Toisaalta Gadamer (1986, 364–367) kirjoittaa toisen ihmisen kokemisesta. Toinen voidaan kokea siten, että häneen suhtaudutaan omien tarkoitusperien saavuttamisen välineenä tai sitten hänet voidaan pyrkiä tavoittamaan kokonaisvaltaisesti ihmisenä ja yksilönä. (Moilanen 2001, 43–44.)

Business coaching tutkittavana ilmiönä kuten tämä tutkimuskin perustuvat kokemuksille ja niiden tunnistamiselle. Coaching-prosessiin sisältyy sekä odotuksia vahvistavia että niitä kumoavia kokemuksia, joita vasten valmennettava peilaa ajatuksiaan, toimintaansa ja tunteitaan. Valmentaja pyrkii luottamuksellisen coaching-suhteen välityksellä tavoittamaan valmennettavan ihmisenä sekä

avartamaan hänen näkemyksiään ja syventämään hänen itsetuntemustaan. Toisaalta, tässä coachingia ilmiönä tarkastelevassa tutkimuksessa tutkija kohtaa ja kokee tutkittavansa suhtautumalla heihin omien tarkoitusperiensä saavuttamisen välineenä: haastateltavat luovuttavat tutkijan käyttöön omiin kokemuksiinsa perustuvan tutkimusaineiston. Vastaavaa tutkimusasetelmaa on käyttänyt Arja Piirainen (2006) tutkiessaan väitöskirjassaan fysioterapeuttien ja heidän asiakkaittensa hoitosuhdetta kokemuksellisella tutkimusotteella. Hän esittää tutkimuksensa haasteena nimenomaisesti ihmisten yksilöllisesti koetun saavuttamisen *heidän* näkökulmastaan.

Rauhala (1989) kirjoittaa ihmisen tajunnallisuudesta osana holistista ihmiskäsitystä. Tajuntaa hän kuvaa psyykkis-henkiseksi inhimillisen kokemisen kokonaisuudeksi (1989, 30; 1992, 90). Rauhala toteaa, että puhetta henkisestä kasvusta hämärtää usein henkisyyden käsitteen epämääräisyys, mikä toteutuu myös coachingin saralla puhuttaessa menetelmästä *piilopotentialin* ja *näkymättömien resurssien* vapauttajana. Rauhala toteaa henkisyyden realisoituvan ainakin itsensä kehittämistehtävän tiedostamisessa ja toteuttamisessa, oman elämän itseohjauksellisuudessa sekä omien mahdollisuuksien rajoissa tapahtuvassa itsenäisessä luovuudessa. Kun henkisyydestä puhutaan tällaisten yksilöityjen toimintojen avulla, saavat myös henkisen kasvun tavoitteet reaalisisältöä. (mts. 57–58.) Rauhala (1992, 90) kritisoi psyykkis-henkisen kokonaisuuden tyypillistä tutkimista kvantitatiivisella otteella, jolloin hänen mukaansa tutkimuksen ehkä tiedostamattomanakin ihanteena on tajunnallisuuden sijaan fysikalismi.

Perttula ja Latomaa (2005) korostavat *kokemuksen tutkimuksen soveltavaa arvoa* sen tieteellisen merkityksen ohella, sillä monet ihmistieteitä soveltavat käytännöt perustuvat esimerkiksi asiakkaan kokemusmaailman ymmärtämiseen. Vastaavaan näkökulmaan perustuen, olen valinnut tutkimuksen kohteeksi tutkittavien kehittämis- ja kehittymiskokemukset. Tavoitteenani on nostaa esille, tulkita ja ymmärtää, valmentajien ja valmennettavien kokemuksia business coachingista itsesäätelyä kehittävänä toimintana. Tämä on tärkeää myös sovellettavuusnäkökulmasta, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan edelleen käyttää business coachingin menetelmälliseksi kehittämiseksi. Päämääränä ei siis tässä tutkimuksessa ole kehittämisen tai

kehittymisen objektiivinen mitta- ja päätösmittareineen vaan kehittämiseen ja kehittämiseen liittyvät subjektiiviset kokemukset.

Tutkimukselliset valinnat huomioon ottaen tämän tutkimuksen lähestymistavaksi muodostuu fenomenologis-hermeneuttinen perinne, jossa yhdistyvät fenomenologian pyrkimys nostaa kokemukset tietoisuuteen sekä hermeneutiikan pyrkimys näiden kokemusten ymmärtämiseen ja tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2003). Sosiaalitieteet perustuvat kokemuksen tutkimiselle, mikä Deweyn mukaan on elämän, rutiinien ja jokapäiväisen toiminnan tutkimista. (Denzin & Lincoln 1994, 414–415.) Kun tutkimuksen kohteena on inhimillinen kokemus, on kyseessä fenomenologinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2003, 34), sillä fenomenologia perustuu koettujen elämäntilanteiden reflektioon (Laine 2001, 120). Siinä pyritään pääsemään välittömien kokemusten sisälle, elettyjen kokemusten reflektiiviselle tasolle, jossa ”näkyväksi tehdään näkyväksi” (Kvale 1996, 53; Laine 2001, 122) ja ”jo tunnettu tiedetyksi” (Tuomi & Sarajärvi 2003, 35).

Business coaching -prosessi itsessään voidaan nähdä fenomenologisena itsetutkiskeluna: valmennettavan omien kokemusten reflektointina. Fenomenologia tutkii sitä, miten ihmiset konstruoivat ja antavat merkityksiä sosiaalisissa tilanteissa (Denzin & Lincoln 1994, 204). Fenomenologisella metodilla pyritään takaamaan tutkimuksen ja käytännön välinen molemminpuolinen side. Reflektiossa syntyvä uusi jäsennys voi auttaa meitä ymmärtämään paremmin tilannetta ja toimimaan siinä uudella tavalla. Tutkimus ja toiminta ovat näin kehämäisesti vuorovaikutuksessa: toimintaa seuraa reflektio, sitä uusi toimintatapa ja mahdollisesti taas uusi reflektio. (Laine 2001, 121.)

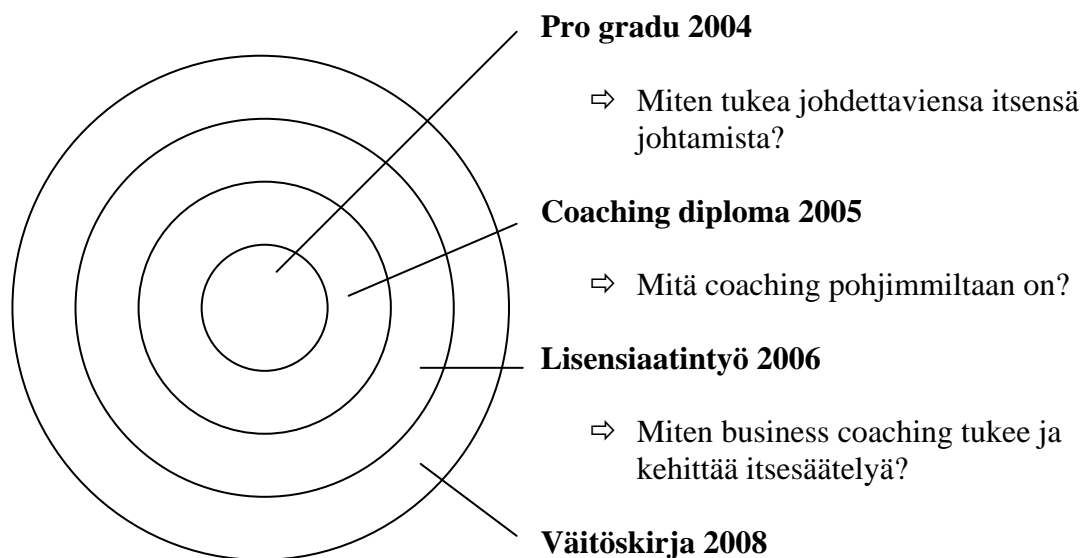
Juuri fenomenologisessa lähestymisessä on erityisen tärkeää huomioida, kuinka tutkijan oma subjektiivisuus, hänen aikaisemmat tietonsa ja odotuksensa, vaikuttaa tahtomattakin tutkimukseen. Siksi tutkijan on hyvä tiedostaa omat lähtökohtansa ja tunnustaa, että ne vaikuttavat aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon (Ahonen 1994, 122; Lehtomaa 2005). Tavoitteena fenomenologisessa menetelmässä onkin tutkijan omien ennakkokäsitysten tietoinen syrjään siirtäminen, sulkeistaminen

(Lehtomaa 2005). Tällainen hallittu subjektiivisuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden edellytyksistä (Ahonen 1994, 122). Tutkimuksen luotettavuuteen palaan tarkemmin sitä käsittelevässä luvussa 5.2.

Hermeneuttisen perinteen lähtökohtana on ollut ”hengentieteiden” ja ”luonnontieteiden” erottaminen toisistaan jo 1800-luvulta peräisin olevan käsitteellisen kahtiajaon ”ymmärtämisen” ja ”selittämisen” perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2003, 31). Hermeneuttiseen perinteeseen sisältyy tulkitseva ote. Koska ymmärtäminen on aina tulkintaa ja kaiken ymmärtämisen pohjana on jo aiemmin ymmärretty, hermeneuttisen lähestymistavan edellytyksenä on tutkijan *esiymmärrys* käsiteltävästä aiheesta (Denzin & Lincoln 1994; Kvale 1996, Silverman 2001; Tuomi & Sarajärvi 2003; Perttula & Latomaa 2005). Esiymmärryksen ohella toinen hermeneutiikan avainkäsite on hermeneuttinen kehä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 35). Hermeneuttisen kehän välityksellä tutkittavaa ilmiötä lähestytään esiymmärryksen pohjalta. Liittämällä alkuperäiseen tulkintaan eli esiymmärrykseen uutta tietoa näkemys ilmiöstä tarkentuu ja muodostuu uusi kokonaisnäkemys. Tutkimalla tätä uutta näkemystä taas uuden tiedon valossa tulkinta ilmiöstä muuttuu ja tarkentuu. Tätä iteroivaa prosessia kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi. Myös coaching-prosessi perustuu tästä näkökulmasta hermeneuttiseen lähestymistapaan. Sen tarkoituksena on löytää asioille uusia tulkintoja ja liittää näiden tulkintojen välityksellä uutta tietoa aikaisempaan. Siten se avartaa ja kehittää valmennettavan ajattelua ja toimintaa.

Tähän väitöskirjatutkimukseen johtaneen hermeneuttisen kehän oman esiymmärryksen kehittymisen vaiheista olen esittänyt kuviossa 8. Esiymmärrys juontaa juurensa alun perin aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkimukseeni (Parpei 2004). Siinä mallinsin nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksen, jonka yksi oleellinen ulottuvuus oli itsensä johtamisen edistäminen. Empiirisissä tutkimustuloksissa ei kuitenkaan ollut viitteitä tämän tyyppisestä toiminnasta, joten kiinnostukseni heräsi selvittämään erilaisia käytäntöjä, joilla työntekijöiden itseohjautuvuutta voitaisiin esimiehen toimesta tukea ja edistää. Löysin internetistä viittauksia coaching-käytäntöihin, ja toimintatapaan tutustuttuani suoritin Coaching dip. tutkinnon Iso-Britanniassa 2005. Kiinnostukseni coachingia kohtaan syveni ja

kohdistin siihen jatko-opintotutkimukseni. Johtamisen ja työpsykologian lisensointityössäni (Parpei 2006) mallinsin coaching-dialogin ja määrittelin sen yksilön itsesäätelyä tukevaksi valmennusmenetelmäksi. Ja lopulta, tässä väitöskirjatutkimuksessa tarkastelen business coachingia valmentajien ja valmennettavien kokemusten välityksellä, ja pyrin lisäämään ymmärrystä business coachingista yksilön itsesäätelyn kehittämismenetelmänä.



KUVIO 8. Tähän väitöskirjatutkimukseen johtanut tutkijan oman esiymmärryksen hermeneuttinen kehä

3.2 Aineiston kuvaus ja hankinta

Haastateltavien valinta

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä päädyin käyttämään teemahaastattelua. Yksi ensimmäisistä kysymyksistä haastateltavien valintaprosessissa olikin ratkaista haastateltavien määrä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei täten olekaan sen määrä vaan laatu, jolloin tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuskohteen kontekstiinsa ja antamaan siitä yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta, siksi tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja

tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88–89). Fenomenologisessa tutkimuksessa haastateltavaksi valitaan ihmisiä, joilla on eläviä ja omakohtaisia kokemuksia tutkijaa kiinnostavasta ilmiöstä (Lehtomaa 2005, 167).

Koska kvalitatiivisen aineiston koon määrittäminen saattaa käytännössä muodostua hankalaksi, aineiston määrällisenä rajoittimena voidaan pitää aineiston saturaatiota eli sitä pistettä, kunnes uudet haastateltavat eivät enää tuota mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62; Hirsjärvi & Hurme 2000, 60; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Kun laadullisessa tutkimuksessa haetaan samanlaisuutta, ja jos jo ennen analyysia on määritelty tietyt luokat, joille aineistosta haetaan näyttöä, on perusteltua puhua saturaatiosta luokkien tullessa havaituksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90–92.) Toisaalta, suoraa yhteyttä haastateltavien määrällä ja fenomenologisen tutkimuksen tieteellisellä arvolla ei ole (Lehtomaa 2005, 169). Tässä tutkimuksessa määrittelin saturaatiopisteen saavutetuksi silloin, kun kuhunkin yksilölliseen alueeseen sisältyvä itsesäätelyrakenne tulisi haastatteluissa mainituksi. Saturaatiopiste tuli saavutettua konatiivisen ja kognitiivisen alueen kohdalla lähes jokaisessa haastattelussa, mutta affektiiviseen alueeseen liittyviä mainintoja kertyi huomattavasti vähemmän.

Valmentajia koskevassa tutkimusosuudessa olen käyttänyt samoja haastatteluaineistoja (n=10), joita käytin lisensiaatintyössäni, mutta analysoinut ne uudestaan käyttäen tähän väitöskirjatutkimukseen rakentamaani teoriaohjaavaa kehikkoa. Saman aineiston käyttö oli mahdollista, sillä jo tehdessäni lisensiaatintyötäni tutkimuksen keskiössä oli coachingin kohdistuminen itsesäätelyn yksilöllisiin rakenteisiin. Näin ollen haastatteluaineistot sopivat molempien tutkimusten aineistonkeruuseen.

Lisensiaatintyötäni varten lähdin kartoittamaan mahdollisia haastateltavia etsimällä internetin hakurobottien välityksellä suomenkielisiä sivustoja hakusanalla ”coaching”. Tulosten perusteella kävin läpi yrityksiä, jotka tarjosivat liiketoiminnan kontekstissa tapahtuvaa business coachingia. Yritysten kirjo vaihteli yksityisyrittäjistä keskisuuriin yrityksiin, jotka tarjosivat monialaisia henkilöstön

kehittämispalveluja. Suurempien yritysten henkilöstöstä valitsin ne henkilöt, joiden omassa tarjontaprofiilissa oli maininta coachingista. Nämä valintakriteerit täyttävistä henkilöistä arvoisin satunnaisesti kaksikymmentä henkilöä, joita lähestyin haastattelupyynnöllä. (Parpei 2006, 56.)

Valittuani haastateltavat otin heihin yhteyttä ensin sähköpostitse. Tarkoitukseni oli palata haastattelupyyntöön puhelimitse, mutta suuri osa vastaanottajista vastasi sähköpostiin spontaanisti ja oli halukas haastattelun tekemiseen. Olin valmistautunut tutkimusotteen tarkkaan selvittämiseen, mutta ainoastaan yksi haastateltava halusi lisätietoja koskien haastateltavien valintakriteereitä. Se, että kukaan ei esittänyt tarkentavia kysymyksiä, saattoi merkitä myös sitä, että tutkimusote tuli sähköpostiviestissä riittävällä tarkkuudella ja uskottavuudella perustelluksi. Lopulta sovin haastattelun kahdentoista henkilön kanssa, näistä kymmenen haastattelua toteutui. (Parpei 2006, 56–57.) Haastateltavista kuusi oli naisia ja miehiä neljä. Haastateltavat tekivät business coachingia yrityksissä työnantajien tilaamina. He olivat taustaltaan toimineet erityyppisissä henkilöstön ja/tai henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyvissä tehtävissä viidestä yli kahteenkymmeneen vuoden ajan. Useat sanoivat työskennelleensä ”coachaavalla työotteella” jo pidempään, mutta ottaneen käyttöönsä ”coachin” työnimikkeen vasta myöhemmin. Coaching-ilmion uutuudesta johtuen Suomessa ei haastattelujen tekoaikana ollut vielä kansainväliset standardit täyttäviä akkreditoituja koulutuslaitoksia, mistä osaltaan johtui se, ettei haastatelluilla ollut sertifioitua ammattinimikettä.

Valmennettavien valinta haastatteluihin tapahtui siten, että esitin valikoiduille Suomen Coaching -yhdistyksen jäsencoacheille pyynnön välittää omille asiakkailleen informoiva haastattelupyntösähköpostini. Kriteereinä pidin sitä, että valmennettavat olivat joko coaching-prosessinsa jo läpikäyneet tai sen loppupuolella. Tällä halusin varmistaa sen, että valmennettavilla olisi jo kokemuksia reflektoitavaksi. Sähköpostiviesti sisälsi perustiedot väitöskirjatutkimuksestani sekä yhteydenottopyynnön sikäli, kun vastaanottaja olisi myöntyväinen haastattelun tekemiseen. Näin toimiessani potentiaalit haastateltavat säilyttivät anonymiteettinsä: heidän coaching-suhteensa olemassaolo tai heidän valmentajansa henkilöllisyys ei

paljastunut, minkä uskoin alun perin lisäävän luottamusta ja suostuvuutta haastattelun antamiseen. Valmentajien innostuneen osallistumisen jälkeen valmennettavien löytäminen haastateltavaksi osoittautui ongelmalliseksi.

Pohtiessani syytä vaikeuteen löytää sopivia haastateltavia esille nousi useampia mahdollisuuksia: en voinut olla varma, olivatko valmentajat todella lähettäneet haastattelupyynnöni eteenpäin tai ainakaan yhtä monelle valmennettavalleen, kuin antoivat ymmärtää; nykypäivänä ihmisten sähköpostit tulvivat viestejä, joten tämän kaltainen haastattelupyynnö ohittuu helposti; coaching-prosessi on usein niin intensiivinen ja henkilökohtaisuuksia käsittelevä, että valmennettavat eivät ehkä halunneet jakaa näitä kokemuksiaan tai epäilivät vakuutteluista huolimatta haastattelun anonymiteettia tai luotettavuutta. Viimeistä näkökulmaa tukevat myös Silvermanin (2000, 95) kokemukset tutkimuksessa, joka liittyi HIV-potilaiden seksuaaliseen käyttäytymiseen. Hänen mukaansa haastateltavien löytäminen on usein hankalaa, jos tutkimusaihe koetaan araksi ja intiimiksi.

Lisätietoa ongelmaan antoi kahden valmentajan spontaani kommentointi. Toinen heistä uskoi monien valmentajien liioittelevan asiakkaidensa määrää eli valmennettavia olisi heillä vähemmän kuin antavat ymmärtää. Toinen kertoi eettisiin syihin vedoten jättäneensä välittämättä eteenpäin haastattelupyynnöni; hänen asiakkaansa olivat suurelta osin työuupumuksen kanssa kamppailevia henkilöitä, jotka velvollisuudentunnosta olisivat kaiken muun työtaakan ohessa käyttäneet aikaansa hallitsemattomasti haastattelun antamiseen.

Sain myönteisen vastauksen vain viideltä valmennettavalta. Koska halusin kasvattaa tutkittavien määrää, pyysin tutkimushaastattelua myös kolmelta omalta valmennettavaltani, jotka suostuivat kaikki haastatteluun. Näin haastateltavia valmennettavien osalta kertyi lopulta kahdeksan. Tässä tilanteessa jouduin pohtimaan tarkemmin uutta kaksoisrooliani tutkijana sekä kolmen tutkittavan valmentajana. Kultalahti ym. (2005) ovat tarkastelleet vastaavan tyyppistä tilannetta tutkimuksessa, jossa *”koulutusintervention vaikuttavuutta tutkittiin tutkimusmenetelmällä, jossa arviointi perustui koulutettavien omiin kokemuksiin ja käsityksiin koulutuksen*

merkityksestä” (mts.45). Heillä tarkastelun kohteena oli tutkijan kaksoisrooli toimintatutkimuksessa, tutkijan toimintatavat haastattelutilanteissa sekä tutkijan rooli analyysivaiheessa. Omaa kaksoisrooliani tarkastelen syvemmin luvussa 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.

Valmennettavien ryhmä koostui neljästä miehestä ja neljästä naisesta. Ryhmä koostui eri asiantuntijaorganisaatioiden keski- ja ylimmän johdon edustajista sekä asiantuntijoista. He kaikki saivat business coachingia työnantajansa tilaamana osana yrityksen henkilöstön kehittämiskäytäntöä. Coaching-suhteen kesto vaihteli valmennettavilla 6-12 kuukauteen. Yhdessä tapauksessa suhteen kesto jäi määrittelemättä. Kaikilla haastateltavilla oli vahva minimissään noin 15 vuoden työkokemustausta.

Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Tarkastelen ensin yleisellä tasolla teemahaastattelua menetelmänä ja seuraavassa alaluvussa selostan haastattelujen käytännön toteutuksen tähän tutkimusprosessiin liittyen.

Haastattelu on tutkimuksissa käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja (Hirsjärvi & Hurme 1982, 34; Kvale 1996, 8; Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelun tarkoituksena on ymmärtää haastateltavan kokemuksia (Silverman 2000, 90). Laine (2001, 35) pitääkin haastattelua laaja-alaisimpana keinona lähestyä toisen ihmisen kokemuksellista maailman suhdetta. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa sekä saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelussa vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 34, 48.)

Kvalitatiivinen tutkimushaastattelu on teemasuuntautunut ja sen tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää näiden keskeisten teemojen merkitystä haastateltavan elämässä

(Kvale 1996). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35–36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195). Haastattelijalla on käytettävissään jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista ja hänen tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt tema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelu menetelmänä sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin. Keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä saa tutkittavat suopeiksi tutkimukselle ja vapaamuotoiset syvälliset keskustelut paljastavat asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelu on menetelmä, joka hyvin toteutettuna ottaa huomioon ihmisen sekä ajattelevana että toimivana olentona. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 8.)

Kokemusta tutkittaessa tutkimusaineiston hankintatilanne tulee luoda sellaiseksi, että tutkittavat voivat elää kokemuksiaan todenmukaisesti ja kuvata niitä eletynkaltaisesti. Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelut on hyvä pitää avoimina, vain väljien tutkimustehtävästä johdettujen teemojen ohjaamina. (Perttula & Latomaa 2005.) Parhaimmillaan fenomenologinen haastattelu toteutuu toisen eläviä kokemuksia ilmaisevana yksinpuheluna, jota ohjaa tutkijan osalta tietoisuus aiheista, joista olevia kokemuksia hän on tutkimassa (Perttula, 141). Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa, mikä puoltaa haastattelun käyttöä tiedonkeruumenetelmänä niin hermeneuttisessa kuin fenomenologisessa tutkimustraditiossa. (Ahonen 1994, 138; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Denzin & Lincoln 1994, 204.)

Haastattelujen toteutus ja litterointi

Toteutin kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina seuraten niitä varten rakentamiani teemahaastattelurunkoja. Kysymysten järjestyksestä en pitänyt kiinni, sillä useimmiten keskusteluyhteyden luotamme haastateltavan kertomukset siirtyivät luonnollisesti aihepiiristä toiseen. Tarvittaessa autoin apukysymyksin ja ohjasin

haastateltavaa pysymään teemassa. Haastattelun lopulla varmistin mielessäni, että kaikki teema-alueet kysymyksineen olivat tulleet käsitellyiksi.

Valmentajien haastattelut (n=10) toteutin kesäkuun 2005 ja maaliskuun 2006 välisenä aikana. Haastattelurunko on kuvattu liitteessä 1. Kaikki haastattelut suoritettiin valmentajien omissa työtiloissa. Aluksi tein yhden koehaastattelun, jonka perusteella tarkensin hieman haastattelurungon sanavalintaa, asiasisällön pysyessä muuttumattomana. Haastattelut sujuivat teknisesti hyvin. Nauhoitin ne käyttäen apunani digisanelinta, jonka äänentoistokyky osoittautui erinomaiseksi. Haastattelut kestivät noin 50–90 minuuttia. Ilmapiiri haastatteluissa oli luonteva ja keskustelunomainen, ja haastateltavat kertoivat avoimesti kokemuksistaan. Toisilla valmentajista oli selkeä ja suoraviivainen ote valmennusprosessiinsa ja heillä tuntui olevan kokemusta asiasta kertomiseen, kun taas osa valmentajista tuntui harkitsevan vastauksiaan ja sanamuotojaan pidempään. Litteroin kaikki haastattelut, poissulkien sellaiset osiot, jotka eivät kuuluneet haastattelun sisältöön. Taukoja tai mietintää en myöskään erikseen litterointeihin merkinnyt. Litteroitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 76 sivua.

Valmennettavien haastattelut (n=8) toteutin syyskuun 2006 ja maaliskuun 2007 välisenä aikana. Haastattelurunko on esitelty liitteessä 2. Yhtä lukuun ottamatta valmennettavien haastattelut toteutuivat heidän omissa työtiloissaan. Osan haastatteluista tein normaalin työajan puitteissa, mutta kaksi haastattelua ajoittui iltaan. Toinen haastateltavista kertoikin heti aloitettuumme, että myös varsinainen coaching-prosessi oli pitänyt toteuttaa omalla ajalla, sillä työantaja ei katsonut sen sisältyvän työajalle kuuluvaan toimenkuvaan. Muuten haastattelut sujuivat ongelmitta ja valmennettavat tuntuivat vastaavan kysymyksiin avoimesti. Yksi haastateltavista tuntui olevan huomattavasti muita lyhytsanaisempi, mikä vaikutti heijastavan hänen yleisesti nopeaa toimintatempoaan. Tekninen toteutus seurasi valmentajien haastatteluja digisanelinnauhoituksineen. Haastattelut kestivät 45–80 minuuttia. Litteroin kaikki valmennettavien haastattelut samalla tarkkuudella valmentajien aineiston litteroinnin kanssa. Litteroitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 57 sivua.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin analyysissä pyritään informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Tutkittava kokonaisilmiö hahmottuu selkeämmin, kun se jäsennetään kokonaisilmiön osakokonaisuuksiksi, kuten tässä tutkimuksessa itsesäätelyyn sisältyviksi yksilöllisiksi rakenteiksi. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden perusteella. Samankaltaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa, ja siitä eroavat jäsenyvät muihin kokonaisuuksiin oman erityislaatunsa mukaisesti. Merkityskokonaisuudet järjestyvät tutkimuksessa myös tutkijan tutkimuskysymysten ehtoilla. (Laine 2001, 39.) Sisällönanalyysin avulla voidaan myös kvantifioida tutkittavaa ilmiötä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4), joskin Tuomi & Sarajärvi (2002, 107–108) tekevät eron sisällön erittelyn ja sisällönanalyysin välille, jolloin ensimmäiseen sisältyy aineiston kvantifiointi ja jälkimmäiseen aineiston sanallinen kuvailu. Tässä tutkimuksessa ei tavoitteenani ollut kvantifioida tutkittavaa ilmiötä, joten tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä voidaan perustellusti puhua sisällönanalyysistä.

Kynkään ja Vanhasen (1999, 4–8) mukaan sisällönanalyysin pyrkimyksenä on rakentaa sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa, ja joiden avulla tutkittava ilmiö voidaan käsitteellistää. Heidän mukaansa sisällönanalyysissä voidaan edetä kahdella tavalla, joko induktiivisesti aineistosta tai deduktiivisesti jostain aikaisemmasta käsitejärjestelmästä lähtien. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. Deduktiivisessa analyysissä, valmista käsitejärjestelmää käytettäessä analyysirunko voi olla strukturoitu ja perustua aikaisempaan tietoon, jolloin aineistosta poimitaan siihen sopivia asioita; tai analyysirunko voi olla väljä, jolloin sen sisälle muodostetaan aineistosta kategorioita induktiivisesti. Lisäksi väljään analyysirunkoon voidaan poimia myös niitä asioita, jotka eivät ole luokitusrunon mukaisia ja muodostaa

näistä oma luokkansa. Se, käytetäänkö deduktiivisessa sisällön analyysissä strukturoitua vai strukturoimatonta analyysirunkoa, riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Tässä työssäni olen käyttänyt väljästi strukturoitua deduktiivista analyysirunkoa, joka on rakentunut konatiivisen, kognitiivisen ja affektiivisen alueen itsesäätelyrakenteiden, uskomusten sekä Zimmermanin itsesäätelyn kehitystasojen perustalle. Lisäksi olen nostanut esille analyysirunkoon kuulumattoman haastattelusisällön ja kuvannut sen omana tuloslukunaan 4.5.

Laadullisen aineiston analyysi alkaa jo usein haastattelutilanteessa, kun tutkija voi haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden esiintymisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–139). Haastattellessani valmentajia havaitsin toisten heistä omaavan selkeän näkemyksen coachingista ja toisten olevan vastauksissaan melko ympäripyöreitä. Valmennettavia haastatellessani totesin analysoivani heidän coaching-prosessinsa tavoitteellisuutta. Pysin kuitenkin tietoisesti välttämään aineiston analysointia pelkän kuulemani perusteella, etten muodostaisi aineistosta liiallisia ennako-oletuksia, ja ettei varsinainen analyysi vääristyisi näiden ennako-oletusten ohjaamana. Koska ennen analyysin aloittamista on myös päätettävä, analysoidaanko vain selvästi ilmaistuja vai myös piilossa olevia viestejä (Pietilä 1973 Kynkään & Vanhasen mukaan 1999, 5), päätin tutkimuksessani tavoitella prosessin selkeyttä perustamalla analyysini vain ilmiviestien analysointiin ja tulkintaan.

Sisällönanalyysi aloitetaan analyysiyksikön määrittämisellä, minkä jälkeen aineisto luetaan useita kertoja läpi ja siitä pyritään keräämään aineistosta määritellyt ilmiöön kuuluvat yksiköt (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-6). Valitsin oman tutkimukseni analyysiyksiköksi lausuman, joka on yhden tai useamman lauseen muodostama sisällöllinen kokonaisuus. Kokonaiskuvan saamiseksi aloitin lukemalla koko aineiston kertaalleen läpi, minkä jälkeen syvennyin jokaiseen haastatteluun erikseen lukemalla sen tarkasti vielä ainakin kahdesti. Viimeisellä lukukerralla ryhmittelin haastatteluosiot karkeasti teemoittain, mikä tapahtui helposti Word -tekstinkäsittelyohjelman 'kopioi ja liitä' -ominaisuuksia hyväksikäyttäen. Seuraavaksi ryhmittelin tekstistä lausumat aihepiireittäin, mikä helpotti lausumien koodausta analyysirungon mukaisesti.

Kynkään ja Vanhasen (1999, 7) mukaan deduktiivisessa sisällön analyysissä voidaan väljään analyysirunkoon muodostaa aineistosta kategorioita myös induktiivisesti, joten heidän (mts. 5) induktiivista analyysiprosessiaan mukaillen kiteytin lausumat pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja merkitsin ne marginaaleihin. Marginaaleista poimin ja listasin ilmaiset aihepiireittäin omiksi ryhmikseen. Tarkasteltuani jokaista ilmaisua erikseen ja varmistuttuani sen sijoittumisesta oikeaan aihealueeseen poimin pelkistetyt ilmaiset teemoittain analyysirunkoon, jonka sisälle muodostin niistä aineistolähtöisesti alakategorioita ja alakategorioista aineiston ryhmittelevät yläkategoriat. Analyysimenettelyä olen havainnollistanut liitteessä 3. Aineiston lopullinen kategorisointi konkretisoituu taulukoiden muodossa tarkastellessani seuraavassa luvussa tutkimustuloksia.

Manteren (2003) käyttämään metodiin nojaten käytin tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi aineiston analysoinnissa myös vertaisanalyysiä. Patton (2002, 560) esittää analyytikkotriangulaation (analyst triangulation) keinona vähentää sellaisen virheen mahdollisuutta, joka voi syntyä yhden ihmisen kerätessä ja analysoidessa tutkimusaineistonsa yksin. Tuomen ja Sarajärven (2003, 139) mukaan käytännön ongelmaksi saattaa muodostua vertaisanalyytikon löytäminen, mikä oli totta myös oman tutkimukseni kohdalla. Tämä johtui lähinnä siitä, että tein tutkimusta kuulumatta mihinkään organisoituun tutkimusryhmään. Tutkija Katriina Karkulehto Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja Johtamisen laboratorion myöntyi pyyntööni analysoida kahden valmennettavan haastattelut liittyen kolmanteen tutkimuskysymykseen itsesäätelyn kehitystasoista. Alkukeskustelussa kävimme läpi Zimmermanin itsesäätelyn kehitystasojen logiikan ja sisällön sekä tässä tutkimuksessa käyttämäni analysoinnin lähtökohdat. Lisäksi annoin hänelle kopion tutkimukseni luvusta 2.5, joka tarkastelee kyseistä aihealuetta. Vertaisanalyytikon tehtäväksi jäi analysoida kaksi hänelle aiemmin tuntematonta litteroitua haastatteluaineistoa ja sijoittaa valmennettavat heidän kertomiensa kokemusten mukaisesti havainnoinnin, jäljittelyn, itsekontrollin tai itsesäätelyn tasolle. Itse olin sijoittanut haastatteluista ensimmäisen itsekontrollin ja toisen itsesäätelyn tasolle.

Vertaisanalyysin valmistuttua keskustelimme sen sisällöstä vertaisanalyytikon lähtökohdista. Annoin hänen johtaa keskustelua, etten kommentteillani tai muulla tavoin ohjaisi hänen näkemyksiään analyysin tuloksista. Vertaisanalyysin tulokset tukivat sisällöllisesti omiani. Koska analyysin tuloksia vertailtiin kehitystasojen luokitteluun perustuen, ei prosentuaalisten analyysitulosten päällekkäisyyden vertailu tässä tapauksessa ollut mielekäästä. Itsesäätelyn tasolle (taso 4) kuuluvan haastattelun analyysistä olimme vahvasti samaa mieltä. Perusteina olivat valmennettavan selkeät kuvaukset itsesäätelykyvyn käytöstä erilaisissa tilanteissa. Tämä oli rinnastettavissa Manteren (2003, 81) kokemukseen siitä, että vertaisanalyytikot lukivat haastatteluja samalla tavalla tutkijan kanssa. Toisen haastattelun sisällöstä ja siihen sisältyvistä käytännön ilmentymistä olimme myös samaa mieltä, mutta intensiivisempi keskustelumme sisältö koski haastateltavan sijoittumista jäljittelyn (taso 2) ja itsekontrollin (taso 3) välimaastoon. Tarkemmin asiaan syvennyttyämme huomasimme näkemyseron johtuvan lähinnä siitä, etten alkukeskustelussa ja tutkimuksen käsikirjoituksessa ollut tuonut riittävän seikkaperäisesti esille Zimmermanin kehitystasojen luonnehdintoja. Tämän perusteella korjasin ja tarkensin tutkimukseni kyseistä osiota. Lisäksi vertaisanalyytikko nosti esille mielenkiintoisen näkökulman haastateltavien tavasta esittää haastatteluvastauksissaan joko konkreettisia ja suppeita tai abstrahoituja ja kokonaisvaltaisia esimerkkejä. Konkreettiset ja suppeat esimerkit vahvistivat hänen näkemystään ensimmäisen haastattelun alemmasta itsesäätelyn kehitystasosta.

Valmiit tuloskappaleet rakensin yhtenevän periaatteen mukaisesti. Niiden pohjana on tulosten taulukointi väljästi strukturoidun deduktiivisen sisällönanalyysirungon mukaisesti. Keräsin taulukkoon ensin pelkistettyjä ilmaisuja haastatteluaineistosta, luokittelin ne alakategorioihin ja tarvittaessa näitä yhdistäviin yläkategorioihin. Taulukon yhteyteen kirjoitin auki tulokset ja oheistin niitä tukevia autenttisia lainauksia haastatteluaineistosta. Autenttiset lainaukset sisältävät myös useiden lauseiden lausumia. Tällä tavoin halusin antaa tulososioon myös herkkyyttä ja syvyyttä tutkittavien oman äänen kautta. Haastattelulainaukset on numeroitu haastateltavien mukaan, aineiston tasapuolisen käytön osoittamiseksi lukijalle. Lainaukset on tiivistetty ylimääräisten toistojen osalta siten, että asiasisältö ei kuitenkaan ole muuttunut. Esimerkiksi haastateltavan autenttinen vastaus ”*ehkä se*

on niinkun... niinkun ehkä... ehkä se on niinkun, ehkä se on se tietyn sorttinen tavote” tiivistyisi raportoinnissa muotoon ”*ehkä se on se tietyn sorttinen tavote*”.
Lisäksi merkitsin lausumasta aiheen kannalta merkityksettömiä, poisjätettyjä osioita kolmella viivalla ”- - -”.

4 Tulokset

Tutkimustuloksia käsittelevän luvun olen jakanut viiteen alalukuun, joista ensimmäisessä tarkastelen valmentajien ja toisessa valmennettavien kokemuksia business coachingista itsesäätelyn kehityksinterventiona. Kolmannessa alaluvussa vertailen valmentajien ja valmennettavien kokemussisältöjä ja tarkastelen valmentajien kehittämiskokemusten ja valmennettavien kehittymiskokemusten yhtenäisyyttä. On vielä syytä huomauttaa, että tutkimuksessa ei tarkasteltu coaching-suhteen valmentaja-valmennettava pareja, vaan haastattelut suoritettiin erillisinä ja eri ajanjaksona. Neljännessä alaluvussa kuvailen, millaiset raportoidut kokemukset ilmentävät valmennettavien sijoittumista itsesäätelyn eri kehitystasoille. Viidennessä alaluvussa olen ottanut esille erään valmennettavan muista eroavia kokemuksia; niin sanotun poikkeavan tapauksen (Patton 2002, 554), joka eroaa tässä tutkimuksessa määritellystä business coaching -toimintatavasta ja -käytännöstä. Tämä tapauksen analyysin olen jättänyt pois varsinaisista tutkimustuloksista.

4.1 Valmentajien kokemukset business coachingista itsesäätelyn kehittäjänä

Tässä luvussa pyrin *valmentajien* kertomiin kokemuksiin pohjautuen vastaamaan ensimmäiseen päätutkimuskysymykseeni: *mitä valmennettavan itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita business coaching kehittää;* ja tähän liittyvään alakysymykseen 1a: *miten valmennettavien itsesäätelyn kehittäminen ilmenee valmentajien raportoimiin kokemuksiin perustuen.* Pääkysymykseen vastaamista varten olen analysoinut ja luokitellut aineiston väljään deduktiivisen analyysirunkoon, joka muodostuu konatiivisista, kognitiivisista ja affektiivisista rakenteista sekä uskomuksista. Alakysymykseen vastatakseni olen seurannut Kynkään ja Vanhasen (1999) sisällönanalyysiprosessia ja muodostanut analyysirunkoon sisältökategorioita induktiivisesti. Nämä induktiiviset kategoriat osoittavat, miten itsesäätelyn kehittäminen valmentajien raportoimien kokemusten mukaan ilmenee.

4.1.1 Konatiiviset rakenteet

Tavoitteeseen liittyvät rakenteet

Valmentajien kokemukset tavoitteisiin liittyvän itsesäätelyn kehittämisestä jakautuivat tila- tai toimintaorientaatiota heijastaviin pohdintoihin. Henkilön katsotaan olevan tilaorientoitunut, jos hänen huomionsa on kohdistunut hänen sisäiseen tai ulkoiseen tilaansa, esimerkiksi menneisyyteen tai tulevaisuuteen. Kun hänen huomionsa on keskittynyt nimenomaan käynnissä olevaan toimintaan, hänen katsotaan olevan toimintaorientoitunut. (Kuhl 1985, 107–108.) Valmentajien kokemuksissa korostui tavoitekeskustelun sisällön jakautuminen kahteen pääluokkaan: tulevaisuuden yleiseen pohtimiseen sekä tarkempaan coaching-prosessin tavoitteen selkeyttämiseen ja määrittelyyn. Valmentajat kokivat kehittävänsä valmennettavan tavoitteen asettamiseen liittyviä prosesseja ohjaamalla valmennettavaa keskittämään ajatuksensa yhtäältä tulevaisuuden tahtotilaan ja toisaalta tavoitteen sisältöön (taulukko 10). Valmennettavaa tuettiin suunnittelemaan tulevaisuutta laajemmassa mittakaavassa ja määrittelemään, miltä tilanne tavoitellussa tulevaisuuden visiossa näyttäisi. Tämä onkin yksi coaching-prosessin peruslähtökohtia ja ohjaa tavoitteen asettamista (Whitmore 2004, 58). Yksityiskohtaisempi fokus oli puolestaan tavoitteen sisällöllisessä määrittelyssä sekä muutosindikaattorien määrittelemisessä.

TAULUKKO 10. Tavoitteeseen liittyvät rakenteet. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none">○ suunnitellaan tulevaisuutta○ tulevaisuuden kartoittaminen○ tähtäimen asettaminen tulevaisuuteen | valmennettavan tulevaisuuden tahtotilan määrittely | tilaorientaatio |
| <ul style="list-style-type: none">○ muutosindikaattorien selvittäminen○ selkeyttää valmennettavan ja organisaation tavoitteen yhteisyyttä○ auttaa hakemaan positiivista tavoitetta○ auttaa etsimään motiivia toimintaan○ auttaa etsimään uutta suuntaa○ että organisaation ja henkilön tarpeet kohtaisivat | valmennettavan tavoitteen sisällöllinen selkeyttäminen | toimintaorientaatio |

Coachingin periaatteiden mukaisesti tavoitteen tulee olla valmennettavan itse asettama. Tämä lähtökohta tuli selkeästi esille seuraavassa valmentajan puheenvuorossa:

Sehän niin kuin lähtee hänen omista tavoitteistaan. Jos uskaltaa hienoja rohkeita tavoitteita asettaa itselleen, niin se koko prosessikin on erilainen. - - - Ei voi lähteä sitä asiakastaan ainakaan niin kuin haastamaan, että et sä nyt ostais multa vähän hienompia tavoitteita? Mulla ois hyviä tavoitteita tarjolla. Siinä on taas niin kuin coachin haaste, ettei lähde tarjoamaan tavoitteita, vaan että ne löytyy aidosti sieltä häneltä.

(Valmentaja 3)

Vaikka business coachingissa haetaan tasapainotilaa valmennettavan tavoitteen ja organisaatiotoiminnan tavoitteen välille, työnantajayrityksen ja valmennettavan näkemykselliset erot saattavat nousta esille yhteisesti hyväksytyä tavoitetta etsittäessä. Tämä voi johtaa ratkaiseviinkin päätöksiin kuten seuraavista kahdesta haastattelukatkelmasta käy ilmi:

Asiakkaalla ja asiakkaan työnantajalla on tavoite, josta sitten keskustellaan sekä työnantajan että asiakkaan kanssa ja katotaan, onko se tavoite yhtäläinen. Että onko se tavoite sellainen, että molemmat haluavat siihen pyrkiä.

(Valmentaja 5)

Tutkijan esittämään jatkokysymykseen siitä, mitä tapahtuu, jos tavoite ei ole yhteinen, valmentaja vastasi:

Silloin joudutaan käymään se kehityskeskustelu siellä yrityksen sisällä, että määritellään. Saattaa olla, että vasta coaching-prosessin yhteydessä asiakas [valmennettava] tajuaa, että hänellä on täysin erilaiset tavoitteet kuin työnantajallaan. Ja on käynyt niin, että coaching-prosessin aikana valmennettava on tullut siihen tulokseen, että hän työskentelee väärässä talossa.

(Valmentaja 5)

Business coaching-prosessille on hedelmällisintä, että valmennettavan ja organisaation tavoitteet olisivat mahdollisimman yhtenevät ja siksi valmennettavan tavoitteesta pyritään nostamaan esille yhteistä päämäärää valottavat seikat:

Mä autan sitä asiakasta siinä, että sen organisaation tarpeet ja sen yksilön tarpeet kohtais siinä mahdollisimman hyvällä tavalla.

(Valmentaja 1)

Koska business coaching perustuu valmennettavan itse asettamansa tavoitteen toteuttamiseen, valmentajien kokemukset eivät ilmentäneet valmennettavan omaan tavoiteorientaatioon liittyviä pyrkimyksiä.

Toiminnankontrollit

Tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta erilaisten toiminnan kontrollien tukeminen on merkittävää. Vahvimmin nousi esille valmentajien keskittyminen valmennettavien kahden toiminnallisen ulottuvuuden – olennaiseen keskittymisen ja ajankäytön hallinnan – kehittämiseen. Näistä ensimmäinen liittyy kognitiokontrolleihin kuuluvaan koodauskontrolliin ja jälkimmäinen tehtävätilanteen ja erityisesti olosuhteiden kontrolliin. Myös Ruohotie ja Honka (2003, 61–62) mainitsevat ajankäytön hallinnan yhtenä yleisenä työelämävalmiutena.

Valmentajien kokemusten mukaan suoritettavan tehtävän kannalta kognitiokontrollin ydin oli ohjata valmennettavaa keskittymään olennaisiin seikkoihin ja jättämään muita asioita vähäisemmälle prosessoinnille tai kokonaan huomiotta (taulukko 11). Koodauskontrollia kehitettiin business coachingissa tukemalla valmennettavaa oman työnkuvansa ja toimintansa selkeyttämisessä.

TAULUKKO 11. Kognitiokontrolli: koodauskontrolli. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa perustehtävän selkeyttämisessä ○ auttaa työn hallinnan selkeyttämisessä ○ auttaa määrittelemään perustehtävän ○ auttaa miettimään perustehtävää ○ perustehtävän kirjallinen määrittely | valmennettavan työnkuvan selkeyttäminen | ohjaaminen keskittymään olennaiseen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ohjaa keskittymään pääasiaan ○ auttaa selkeyttämään ajattelua ja toimintaa suhteessa tavoitteeseen ○ auttaa prosessin sisällön suunnittelussa | valmennettavan toiminnan selkeyttäminen | |

Valmentajien kokemukset olennaiseen keskittymisen tukemisesta sisälsivät erilaisten selkeytysstrategioiden käyttöä valmennettavan työnkuvaan kuuluvien perustehtävien määrittelemiseksi. Toisin sanoen sellaisten asioiden ja seikkojen määrittelyn, jotka olivat edellytyksenä oman tavoitteen saavuttamiselle. Valmennettavan perustehtävän selkeyttämistä kuvaavat seuraavat valmentajien näkemykset:

Selkeys on yks niistä merkittävimmistä eli se, että tällä hetkellä mun näkemyksen mukaan työelämässä asioita on niin paljon, että yksilö joutuu tekemään omia valintoja jatkuvasti päivätasolla. Niin selkeytetään sitten omaa perustehtävää tai sitten muuta. Yhtä kaikki, sitä oman työn hallintaa.

(Valmentaja 9)

- - - matkan varrella käytiin läpi näitä ihmissuhdetilanteita - - - katottiin kuitenkin mikä se hänen perustehtävä on, ja mietittiin, että kuinka paljon hän voi mennä niitä alaistensa ristiriitoja selvittämään ja kuinka paljon hänen täytyy voimaannuttaa omaa henkilökuntaansa ratkaisemaan ongelmat itse.

(Valmentaja 4)

Valmentajat auttoivat myös selvittämään asioiden tärkeysjärjestystä ja priorisointia.

Ihminen saattaa puhua, että joku asia on tärkeätä, niin kysytään aina että miks on tärkeätä. Mitä se sulle laajemmin merkitsee?

(Valmentaja 7)

Vain yksi valmentaja kertoi emootiokontrollin kehittamisestä. Hän ohjasi aktiivisesti valmennettaviaan harjoittamaan sekä kykyä päättää omista tunteistaan että kykyä säädellä niitä. Tunteiden käsittelemisestä coachingissa valmentaja kertoi seuraavaa:

Kyllä mä tuon melkein joka prosessissa, että puhutaan tunnetaidoista ja tunneälystä. Se liittyy hyvin läheisesti tähän vastuu kysymykseen. Koska tunneasiathan on tyypillisesti sellaisia syyttämisasiota, että, kun me ollaan usein sitä mieltä, että joku muu aiheuttaa mun tunteet. - - - Niin kuin arkikielessä sanotaankin, että hän loukkasi mua. Ja silloin mä pyrin kyllä avaamaan tätä, että kuka oikeastaan aiheuttaa mun tunteet. - - - Tää on aika voimakas juttu, kun ihmiset sitten alkaa huomata, että minussahan se syy ja se loukkaantumisen tunne on. Ja kun ne hyväksyy, että minä sain aikaan sen loukkaantumisen tunteen. Niin silloin kun hyväksyy sen näkökulman, alkaa ottaa myös vastuuta siitä ja silloin voi tehdä jotakin. Silloin mä [valmennettava] en enää ole uhri sille, että mulle aiheutetaan tunteita vaan mä voin päättää, että mä en loukkaannu, noin periaatteessa.

(Valmentaja 3)

Edellinen lainaus kuvastaa myös sitä, kuinka yksilön eri itsesäätelystrategiat ovat usein kiinteässä yhteydessä toisiinsa, kuten tunteiden kontrollointi ja vastuunoton oppiminen. Valmennettavan kehittyessä näissä ominaisuuksissa hän siirtyy ulkoisista kontrolliuskomuksista sisäisiin ja tuntee sitä kautta kokonaisvaltaisen hallinnan tunteen kasvavan.

Myös motivaatiokontrolliin keskittyminen oli valmentajien kertomissa kokemuksissa vähäistä. Joissain tapauksissa valmentaja kertoi ohjaavansa valmennettavaa pohtimaan oman toiminnan ja erilaisten toimintatapojen seurauksia, mikä ilmentää motivaatiokontrollin attribuutiotulkintaa. Seuraava haastattelulainaus kuvaa tilannetta, jossa valmennettavaa ohjattiin miettimään pahinta mahdollista seurausta, mitä asian tekeminen tai tekemättä jättäminen voisi aiheuttaa.

Yks tapa jatkaa tätä keskustelua on niin kuin lähteä siitä, että mitä tapahtuisi jos? Mitä tapahtuisi siten jos, ja mikä olisi pahinta, mitä sen jälkeen voisi tapahtua?

(Valmentaja 2)

Valmentajat kertoivat pyrkivänsä kehittämään valmennettavan tehtävälanteen kontrollia optimoimalla valmennettavan mahdollisimman tehokkaan etenemisen suorituksessaan (taulukko 12). Tämä tukee Hellbomin (2005, 95) näkemystä prosessin johtamisesta yhtenä valmentajan ydintaitona. Prosessin tukeminen tapahtui muun muassa intensiivisen ja kiinteän yhteydenpidon välityksellä. Näin valmentajat estivät valmennettaviaan unohtamasta käynnissä olevaa coaching-prosessiaan. Erilaisten välitehtävien teettämisellä pyrittiin yhtä lailla pitämään ”teema elossa” tapaamistenkin välillä. Istuntojen perusrakenne ja tietoinen prosessinohjaus varmistivat prosessin systemaattisuuden. Lisäksi toiminnan toteutumisen tarkkailun koettiin sitovan valmennettavaa päämääräänsä.

TAULUKKO 12. Tehtävälanteen kontrolli: tehtäväkontrolli. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ pitää yllä coaching-prosessia sähköpostiyhteyden kautta ○ ei päästä irti coachingin aikana ○ pyrkii prosessin kiinteään ja intensiiviseen suhteeseen ○ pitää prosessia intensiivisesti yllä | yhteydenpito | prosessin etenemisen optimointi |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ teettää välitehtäviä ○ pysäyttää ajattelemaan kotitehtävien avulla ○ välitehtävien käyttö ○ väliharjoitukset pitävät teeman elossa ○ väliharjoitukset ovat silta tapaamisten välillä | välitehtävien teettäminen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ istunnolla on tietty muoto ○ mennään prosessissa tietyllä lailla eteenpäin ○ taustalla kulkee koko ajan prosessi ○ liikkuu tietoisesti prosessinohjaustasolla | prosessin systemaattisuus | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ seuraa muutosprosessia ○ pitää kiinni, että asioita tapahtuu ○ allekirjoituttaa sitoutumissopimuksen | toimijuuden varmistaminen | |

Seuraavissa haastattelulainauksissa valmentajat tuovat julki kurinalaisenkin prosessiin sitouttamisen ja suorituksen etenemisen tarkkailun.

Sen lisäksi, että tapaamiset on kahden kolmen viikon välein, siinä välissä on yhdestä kolmeen sähköpostiyhteyttä. Mä annan kotitehtäviä; eli mä pidän koko ajan sitä prosessia yllä. Eli kun se [valmennettava] täältä

lähtee, niin siinä tulee hyvin nopeasti se jälkirefleksio. Sit siinä voi olla välissä vielä vaikka yks juttu. Ja sit tulee valmistautuminen siihen seuraavaan tapaamiseen. - - - Se on sillä lailla yllä, ett kotitehtävien tekeminen on sitä, että sä [valmennettava] pysähdyt ajattelemaan niitä kysymyksiä.

(Valmentaja 6)

...[Edellytän] sitoutumista valmennusprosessiin. Mä esimerkiksi teetän tällaisen sitoutumissopimuksen valmennettavan kanssa, joka tarkoittaa sitä, että jos sitten coaching-istunnoissa sovitaan jostain etenemisestä ja asiakas itse määrittelee aikataulut, koska nää asiat tapahtuu, niin kyllä mä pidän aika tiukkaan kiinni siitä että näitä asioita myös sitten tapahtuu.

(Valmentaja 4)

Valmentajat kertoivat pyrkivänsä kehittämään myös valmennettavien kykyä kontrolloida olosuhteita, joissa suoritus tapahtui tai jotka suoritukseen vaikuttivat. Tilannetekijät huomioimalla otettiin coaching-prosessissa kantaa valmennettavan tilanteeseen (taulukko 13). Usein konkreettisena kehityskohteenä oli työ- ja muun elämän yhteensovittaminen. Tämä edellytti usein ajankäytön hallinnan kehittämistä, mikä nousi esille useimpien valmentajien haastatteluissa. Ajankäytön kontrollointi ja selkeyttäminen vaativat usein voimakastakin käytännön interventiota. Ajankäytön hallinta nousi esille sekä työajan käytön haasteina että työajan ja vapaa-ajan välisen suhteen ongelmallisuutena.

TAULUKKO 13. Tehtävitiilan kontrolli: olosuhteiden kontrolli. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Yläkategoria |
|---|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa prosessin aikataulun suunnittelussa ○ auttaa ajan hallinnassa ○ ajankäytön selkeyttäminen ○ ajanhallinnan kontrollointi | ajankäytön hallinnan kehittäminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ työn ja muun merkityksellisen elämän limittäminen ○ kartoittaa valmennettavan tilanteen ○ auttaa palastelemaan tilanteen | tilannetekijöiden huomioonottaminen |

Valmennettavan tilannetekijöiden huomioon ottaminen on oleellinen osa coaching-ideologiaa. Tällaisiin tilannetekijöihin kuuluu esimerkiksi pyrkimys tukea valmennettavaa löytämään ne mahdolliset seikat, joissa organisaation ja valmennettavan tarpeet kohtaisivat (Downey 2003, 142). Tämä on työhyvinvoinnin

ja motivaation kannalta entistä tärkeämpää, sillä työntekijöiden usko organisaation ja työntekijöiden yhteisistä pyrkimyksistä näyttää yleisesti heikentyneen.

Ajankäytön hallinnan kysymyksissä nousi tyypillisesti esille työajan ja vapaa-ajan tasapainottamisen vaikeus. Seuraava haastattelulainaus kertoo valmentajan kokemuksesta ajankäytön hallinnan kehittämisessä.

Me esimerkiksi piirretään päiväkarttaa, että kuinka paljon tunteja mihinkin menee, ja laskelmia siitä, mihin aika kuluu. Että jos henkilö sanoo, että hän ei oo riittävästi kotona, muttei myöskään riittävästi työpaikalla, sitten ruvetaan kattomaan, mitä 24 tuntiin mahtuu. Jos asiakas tuo jatkuvasti esille, että hän ei ole riittävästi missään, niin kyllä mä konfrontoin sen, että onko ajanhallinta kunnossa.

(Valmentaja 5)

Valmentajat pyrkivät selvittämään valmennettavan kokonaistilanteen, sillä valmennettavan yksityiselämän huomioonottaminen saattaa olla vahvana edellytyksenä coaching-prosessin onnistumiselle:

Kyllä mä aika tarkkaan kyselen, minkälainen hänen muu elämäntilanteensa on. Nyt tulee mieleen yks henkilö - - - hänellä oli tällainen kuormitusstressi, työjuttu. Itse asiassa kun sitä käytiin läpi niin aika paljon tuli asioita sieltä yksityiselämän puolelta. - - - Me yritettiin miettiä, mitkä on ollu kuormitustekijöitä silloin yksityiselämässä. Että voisko niille tehdä jotain, että kokonaiskuormitus pienenis.

(Valmentaja 2)

Valmentajat kokivat valmennettavan mahdollisuuden sparrata omia ongelmiaan ja tilanteitaan ulkopuolisen kanssa olevan tärkeä osa coachingia (taulukko 14). Tällä tavoin toteutuva valmentajakontrolli on valmennettavan itsesäätelyn näkökulmasta ulkopuolisen tuen ja avun hyödyntämistä, mikä osoittaa sosiaalisten resurssien tehokasta valikoivaa käyttöä (Schunk & Zimmerman 1997; Zimmerman 2000).

TAULUKKO 14. Kanssaihmissen kontrolli. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Yläkategoria |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ mahdollistaa sparrauksen ulkopuolisen kanssa ○ mahdollistaa toiminnan pohtimisen ulkopuolisen kanssa | ulkopuolisen sparrauksen/tuen mahdollistaminen |

Valmentajat kokivat coaching-prosessin antavan valmennettaville mahdollisuuden käydä asioita läpi luotettavien ja neutraalien, toimintakontekstin ulkopuolisten henkilöiden kanssa.

Coaching luo mahdollisuuden ääneen ajatteluun luottamuksellisissa olosuhteissa.

(Valmentaja 10)

Ehkä sit on tällaiset kehittymisasiheet, ettei ole niin kuin selkeätä ongelmaa, mutta halutaan ehkä etsiä uutta suuntaa tai on tullut joku haaste. On tullut ehkä uusi työpaikka tai työkomennus ja halutaan jonkun kanssa sparrata.

(Valmentaja 8)

Luottamuksellisen sparraussuhteen merkitys erilaistuu noustaessa organisaatiotasolla ylöspäin, jolloin mahdollisuus pohtia asioita jonkun neutraalin ulkopuolisen tahon kanssa korostuu. Tämän katsotaan johtuvan vertaistasoisten keskustelukumppanien vähenemisestä sitä mukaan mitä ylemmäs hierarkiatasolla noustaan.

4.1.2 Kognitiiviset rakenteet

Tietoisuuden herättäminen

Taulukkoon 15 olen koonnut valmentajien kokemuksia business coachingissa tapahtuvista metakognitiivisen tietoisuuden herättämispyrkimyksistä. Valmentajat lähestyivät asiaa epäsuorasti ohjaamalla valmennettavaa kyseenalaistamaan omat totut ajatusrakenteensa tai toimintatapansa sekä auttamalla valmennettavaa etsimään käsiteltävään tilanteeseen uutta ja erilaista näkökulmaa. Kyseenalaistamisen lähtökohdaksi valmentaja saattoi kertoa valmennettavan tilannetta konfrontoivan tapauksen tai ohjata valmennettavan muuten kokeilemaan uusia toimintatapoja. Näkökulman muutos saattoi tapahtua esimerkiksi katsomalla

tilannetta toisen siihen kuuluvan henkilön silmin tai koettamalla ottaa täysin ulkopuolisen tarkkailijan rooli. Suora lähestyminen tapahtui auttamalla valmennettavaa tiedostamaan ja tekemään näkyväksi omia ajatusrakenteita tai toimintatapoja. Valmennettavalta saatettiin esimerkiksi kysyä suoraan tunnistaako hän olevansa oman asenteensa vanki.

TAULUKKO 15. Metakognitiiviset taidot: tietoisuuden herättäminen. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---------------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ oman roolin mielekkyyden kyseenalaistaminen ○ mielen ristiriitaisuuksien esille nosto ○ coach kertoo kontrastoivan tapauksen ○ valmennettavan ajattelun kyseenalaistaminen ○ uusien asioiden kokeileminen | kyseenalaistaminen | epäsuora lähestyminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ uusien näkökulmien avaaminen ○ useiden näkökulmien viljeleminen ○ asian katsominen toisen silmin ○ ulkopuolisen tarkkailijan roolin ottaminen | näkökulman muutos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa asian näkyväksi tekemistä ○ tekee näkyväksi jo tiedetyn, muttei käytetyn ○ tekee rajat näkyväksi ○ huomaako valmennettava olevansa asenteensa vanki ○ saattaa tietoiseksi omasta perusstrategiastaan | näkyväksi tekeminen | suora lähestyminen |

Valmennettavan tietoisuuden herättäminen tapahtuu coaching-dialogin rakenteen mukaisesti tarkentaviin ja syventäviin kysymyksiin nojaten (Parpei 2006). Tällaisesta syventävästä kyselytekniikasta on esimerkkinä seuraavassa sitaatissa valmentajan eteneminen valmennettavan kokemassa pakkotilanteessa.

Mutta mä yritän, että coachingissakin ihminen rupeaisi ajattelemaan, että kun sä sanot [valmennettava sanoo], että mun [valmennettavan] on pakko jotakin, niin mä usein sanon, että miten niin pakko. Että kyseenalaistaa niin kuin sen, missä ne rajat kulkee. - - - Yks tapa jatkaa tätä pakko keskustelua on niin kuin lähteä siitä, että mitä tapahtuisi, jos? Mitä tapahtuisi sitten jos, ja mikä olisi pahinta mitä sen jälkeen voisi tapahtua?

(Valmentaja 2)

Nykyisen toimintatavan tai ajattelumallin kyseenalaistaminen, konfrontoivan tapauksen ja sitä seuraavan tai siihen liittyvän näkökulman muutoksen kautta, ohjasi tilanteen laajempaan ymmärtämiseen. Pyrkimyksenä voitiin katsoa olevan sosiokognitiivisen konfliktin luominen ja sitä kautta uuden käsitteellisen näkökulman omaksuminen. Sosiokognitiivisen konfliktin synnyttämistä kuvattiin seuraavasti:

Yks tapa on, että kertoo jonkun oman keussin, joka kontrastoi tätä toista keissiiä. Se vois olla yks tapa herättää, että tän vois tehdä toisinkin, ootsä ajatellut? Se vois olla semmonen kiltimpi haaste, että tuo niin kuin aktiivisesti toista näkökulmaa siihen mukaan. - - - Yks klassinen tapa on tietenkin viljellä useita näkökulmia, siis katsoa sitä asiaa toisten ihmisten näkökulmasta. Yks coachattavan perushaaste tässä ongelmavyyhdyhdissä on usein se, että hän näkee asian niin kuin vain omin silmin. Hän on jäänyt kiinni niin kuin sanotaan minä-positioon, eikä hän oikein kykene näkemään sitä mistään muualta. Silloin yks laajemmankin keskustelun aihe voi olla saada hänet näkemään eri positioiden kautta. Että jos me mentäis tän toisen osapuolen tuoliin istumaan, niin miltä tää homma näyttäisi.

(Valmentaja 3)

Asioiden näkyväksi tekemisellä koetettiin saada valmennettava huomaamaan jo ehkä olemassa olevien voimavarojensa potentiaali. Kysymys ei näin ollen ollut uuden asiasisällön omaksumisesta vaan jo olemassa olevan informaation oivaltamisesta tai sovellettavuudesta uudesta näkökulmasta katsottuna.

Näkyväksi tekeminen on sitä niin, että se tekee toki näkyväksi sen, minkä ihmiset voivat havaita, että he jo tietävät, mutta eivät oo jostain syystä käyttäneet tai oivaltaneet, että heillä nää varat on olemassa. Se tekee näkyväksi monia muitakin voimavaroja kuin pelkästään tietämistä; eli ottaa ikään kuin käyttöön. Mutta se tekee näkyväksi myös ne rajat, missä asiakas on, eli sen jälkeen on asiakkaan vapaan tahdon varassa se, että meneekö hän sen rajan toiselle puolelle. Tietämisen alueella hankkiiko hän jonkin tiedon, kielitaidon. Huomaako hän, että hän on jonkun asenteensa kannalta asenteensa vanki.

(Valmentaja 6)

Yleisesti ottaen tietoisuuden herättämispyrkimykset nousivat vahvasti esille valmentajien kokemuksissa ja niiden merkitystä korostettiin voimakkaasti.

Itsetarkkailu

Valmentajat kertoivat tukevansa valmennettaviensa oman käyttäytymisen itsetarkkailua tavoitteenaan auttaa valmennettavaa irrottautumaan rutiineista niiden tunnistamisen ja tarvittaessa niiden rikkomisen kautta (taulukko 16). Omien toimintatapojen tarkkailu ja tunnistaminen, niitä seuraava käyttäytymisen tietoinen muuttaminen ja uuden käyttäytymismallin itsetarkkailu osoittivat käytännössä oman toiminnan vaikutukset ympärillä oleviin ihmisiin sekä olosuhteisiin. Positiivisten vaikutusten myötä alttius itsetarkkailun lisäämiseen kasvoi. Rutiinien rikkomisen tukeminen koettiin tärkeäksi, sillä sen positiiviset seuraukset vaikuttavat myös yksilön motivaatioon liittyviin kontrolliuskomuksiin; näkemyksiin siitä että asioihin voi itse ja omalla toiminnalla vaikuttaa.

TAULUKKO 16. Metakognitiiviset taidot: itsetarkkailu. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|----------------------------------|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">o opettaa tunnistamaan toistostrategiato pyytää kertomaan omasta päivästä | auttaa rutiinien tunnistamisessa | rutiineista irrottaminen |
| <ul style="list-style-type: none">o auttaa rikkomaan totutun koodiketjuno erilaisten vuorovaikutustyylien kokeileminen | auttaa rikkomaan rutiineja | |

Esimerkkinä käyttäytymisrutiinien rikkomisesta on seuraava katkelma valmentajan antamasta kotitehtävästä, jolla haettiin ratkaisua valmennettavan vuorovaikutusongelmaan.

Sit mä käytän paljon sitä, että mä annan ihmiselle jonkun tehtävän. - - - esimerkiksi, jos on joku tällainen vuorovaikutusongelma, että joidenkin ihmisten välillä ei joku juttu toimi, niin mä pyydän, että tää henkilö seuraavan kolmen viikon aikana toimii jotenkin eri tavalla; kokeilee jotain erilaista vuorovaikutustyyliä ja tulee sit kertomaan sen sinne istuntoon.

(Valmentaja 10)

Yksi valmentajista piti rutiineista irrottautumista koko coachingin päätarkoituksena:

Oleellista on, että oppii tunnistamaan näitä niin sanottuja toistostrategioita. Ja kun ne oppii tunnistamaan, niin silloin on

*huomattavan paljon tällaisella varmemmalla ja selkeemmällä pohjalla. - -
- Meillä kaikilla on tällainen tietty toistostrategia, mutta siitä ei pääse
irti, siitä kehästä, ellei opi ymmärtämään missä kehässä on. - - - Siis
coachingin perimmäinen tarkoitus on se, että ihmisiin syntyy tää
elastisuus tehdä valintoja ja päästä siitä omasta rutiinikehästään ulos,
koska se on kaiken kehittymisen lähtökohta.*

(Valmentaja 6)

Itsereflektio

Itsereflektion kehittäminen painottui valmentajien mukaan tietoiseen minäkuvan kehittämiseen (taulukko 17). Se tapahtui valmentajien kokemana itsensä määrittelyn, tietoiseen pohtimiseen ohjaamisen, oman potentiaalin löytämisen ja itsearvioinnin kautta. Valmentajat kokivat valmennettavan oman identiteetin ja omien merkitysten löytymisen tärkeinä. Tästä syystä business coachingissa autettiin valmennettavaa yhtäältä tietoisesti pohtimaan ja refleктоimaan hänelle merkityksellisiä asioita sekä toisaalta hakemaan aktiivisesti uusia luovia toimintatapoja entisten tilalle. Itsereflektio itsessään ei ole prosessin päämäärä vaan sen kautta saadut uutta luovat oivallukset (Grant 2003). Business coaching koettiin nimenomaan mahdollisuutena pysäyttää valmennettava rauhassa ja keskittyneesti miettimään asioita. Tätä kautta valmennettavan oli mahdollista löytää ja ottaa käyttöön koko oma potentiaalinsa ja arvioida omaa kehittymistään.

TAULUKKO 17. Metakognitiiviset taidot: itsereflektio. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|-------------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ sparraa siinä, kuka valmennettava haluaisi olla ○ auttaa ymmärtämään kuka valmennettava on ○ auttaa ymmärtämään valmennettavalle elämänsä merkityksen ○ ydinkysymyksen selvittäminen ○ mikä valmennettava haluaisi olla ○ auttaa tulemaan omaksi itsekseen ○ jotta ihminen eläisi arvoistansa elämää | itsensä määrittely | tietoinen minäkuvan kehittäminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ohjaa ihmisen ajattelemaan ○ auttaa valmennettavan työstämään itselle epäselviä asioita ○ ohjaa itsereflektioon ○ auttaa luomaan oivalluksia ja mielikuvia ○ mahdollistaa ääneen ajattelun ○ edistää yksityiselämän kuormitustekijöiden pohtimista | tietoiseen pohtimiseen ohjaus | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa löytämään jo olemassa olevia valmiuksia ○ löytää jo olemassa olevat voimavarat ○ tämän hetkisten voimavarojen ja haasteiden kartoitus ○ auttaa selvittämään voimavarat ja osaamisen | potentiaalilin löytäminen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ohjaa arvioimaan omaa kehittymistään ○ ohjaa arvioimaan oman kehittymisen ja organisaation välistä suhdetta | itsearviointi | |

Itsereflektion tukeminen ja sitä kautta oman toiminnan kehittäminen ja tehostaminen kulkivat valmentajien vastauksissa pieninä yksityiskohtina läpi keskustelun. Tästä johtuen kokonaisten vastauslainausten kirjaaminen muodostui vaikeaksi. Yksi valmentaja antautui kuitenkin syvälliseen pohdintaan aihetta käsiteltäessä, mistä ehkä kuvaavimpana esimerkkinä toimii seuraava lainaus:

Mun näkökulmasta tällainen tausta-agenda on auttaa ihmistä ymmärtämään kuka hän on ja mikä on hänen elämänsä merkitys. Toihan on semmoinen asia, mihin me haetaan vastausta kokoa ajan. - - - se on aina parempi, miten sen työn saa limitettyä aina siihen mikä on hänelle muutenkin elämässä merkityksellistä. Sitä on hirveän vaikea kuvata, kun se on niin systeeminen tavallaan se coaching-sessio. Mä niin kuin paljon kysyn sitä, mikä on sun ydinkysymys tällä hetkellä. Minkä kysymysten

äärellä se henkilö huomaa painiskelevansa päivittäin tai viikoittain. Että mihin kysymyksiin se hakee vastausta. Sehän voi olla että se liittyy siihen työhön tai se voi olla joku muu, mutta ylipäätään siinä tulee jo vinkkejä siitä, mitä se pitää tärkeänä. Ja se, mitä ihminen pitää tärkeänä, kuvastaa tän ihmisen arvomaailmaa. Ja arvot taas kuvastaa jotain paljon syvempiä käsityksiä tai elämäntehtävään liittyviä asioita.

(Valmentaja 1)

Kognitiivisen itsesäätelyn alueella valmentajien toiminta kuvasti pyrkimyksiä kehittää ennen kaikkea kykyä metakognitiivisen tietoisuuden herättämiseen sekä itsereflektioon. Myös aiemmat itsesäätelyn kehittymistä tarkastelevat kehitysinterventiot (Frayne & Latham 1987; Neck & Manz 1996; Godat & Brigham 1999) painottavat juuri kognitiivisten taitojen edistämisen merkitystä.

4.1.3 Affektiiviset rakenteet

Itsesäätelyyn liittyvät affektiiviset rakenteet kytkeytyvät käytännössä emootiokontrolleihin sekä tunnetiloja ohjaaviin uskomuksiin, joten niitä olen käsitellyt näiden kappaleiden 4.1.1 ja 4.1.4 yhteydessä. Edellä mainitun emootiokontrollin kehittämiseen keskittyvän valmentajan lisäksi, affektiivisesta, tunteiden alueen itsesäätelyn kehittämisestä ei valmentajien kertomuksissa ollut viitteitä. Tämä tukee yleistä näkemystä affektiivisen alueen edelleenkin vähäisestä huomiosta organisaatiokontekstissa toteutettavissa kehitysinterventioissa. Yleistä näkemystä tukee myös Mikael Saarisen (2007) esimiesten tunneälyä käsitellyt väitöskirja, jossa Saarinen peräänkuuluttaa tunneälytaitojen kehittämistä uudennlaisilla valmennusmenetelmillä perinteisen johtamiskoulutuksen sijaan. Samansuuntaisiin tutkimustuloksiin päädyttiin myös Sullivanin (2006) toteuttamassa business coaching -tutkimuksessa.

4.1.4 Uskomukset

Valmentajat raportoivat kasvattavansa valmennettavien pystyvyyden tunnetta luomalla uskoa heidän omiin kykyihinsä suorittaa edessä olevat tehtävät onnistuneesti (taulukko 18). Valmentajat kannustivat antamalla palautetta ja auttoivat

valmennettavia ottamaan käyttöönsä tiedostamattomia, mutta jo olemassa olevia voimavaroja.

TAULUKKO 18. Motivaatiuskomukset: tehokkuususkomukset. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|-------------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ kannustaa itseluottamusta ○ uskoo valmennettavan voimavaroihin ○ voimaannuttaa asiakasta ○ antaa palautetta | valmennettavan kannustaminen | uskon luominen valmennettavan omiin kykyihin |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa ottamaan enemmän potentiaalia käyttöön ○ auttaa ottamaan käyttöön voimavaroja | voimavarojen käyttöönoton tukeminen | |

Coaching-ajattelun yksi lähtökohta on usko valmennettavan omaan potentiaaliin ja kykyyn löytää itse omat ratkaisunsa. Tämä lähtökohta antaa mahdollisuuden valmennettavan omien tehokkuususkomusten kehittymiselle, minkä on tutkimuksissa (Gist 1989; Schunk 1989, Bembenuddy & Zimmerman 2003) osoitettu johtavan tehokkaampaan kognitiivisten strategioiden käyttöön. Itsensä johtaminen puolestaan perustuu kykyyn hyödyntää erilaisia kognitiivisia strategioita. Näin ollen minäpystyvyyden tunteen kehittämisellä on oleellinen merkitys tavoitteeseen pyrittäessä. Kokemukset tiedostamattoman potentiaalın käyttöönottamisen tukemisesta ja itseluottamuksen kehittämisestä ilmenivät valmentajien puheenvuoroissa seuraavasti:

Uskotaan, että ihmisessä on enemmän potentiaalia, voimavaroja ja resursseja. Ja koska coach uskoo näin, hän lähtee auttamaan sitä toista. - - Tällä henkilöllä on myös voimavarat. Hän ei vaan itse saa niitä nyt käyttöönsä, mutta coachina minä uskon, että ne on siellä hänessä. Ja juuri sen takia minä lähden häntä coachaamaan.

(Valmentaja 8)

[Tavoitteena on, että] saadaan asiakas voimaannutettua siten, että hän ottaa enemmän omaa potentiaaliaan käyttöön. Ja että selkeytetään asiakkaan ajattelua tai asiakas pystyy selkeyttämään omaa ajatteluansa ja toimintaansa johonkin hänen asettamaansa tavoitteeseen.

(Valmentaja 4)

Varmaan merkittävin asia on tällainen itseluottamusasia. Joku saattaa olla luonnostaan sellainen, ettei ihan luota omiin ratkaisuihinsa tai

päätöksinsä, niin silloinhan coach ei voi olla kovin tiukka, vaan täytyy olla enemmän kannustava.

(Valmentaja 9)

Valmentajat korostivat valmennettavan oman vastuunoton merkitystä yhtenä business coaching -prosessin tärkeimpänä seikkana. Myös Whitmore (2004) korostaa tätä yhtenä merkittävimmistä valmentajan tehtävistä. Vastuun karttaminen on puolestaan yhteydessä ulkoiseen kontrolliuskomukseen eli näkemykseen siitä, että valmennettava ei itse voi vaikuttaa tilanteeseensa. Tämä uskomus on usein vallalla riippumatta siitä, mikä on todellinen tilanne esimerkiksi omiin työtehtäviin liittyen. Siksi valmennettavia tuetaan kyseenalaistamaan ulkoinen kontrolli ja testaamaan oman vastuunottamisen seurauksia käytännön työskentelyssä. Valmentajat ohjasivat valmennettaviaan kehittämään omaa vastuunottoaan niin joka päiväsissä liike-elämän tilanteissa kuin omien tunteidenkin hallinnassa (taulukko 19). Vastuunottamisen kehittymistä tuettiin tekemällä näkyväksi valmennettavien pyrkimys tai tapa siirtää vastuu tilanteista tai tapahtumista itsensä ulkopuolelle. Valmennettaville pyrittiin näin osoittamaan omat vaikutusmahdollisuutensa sekä toisaalta lisäämään samalla sitoutumista omiin tavoitteisiinsa.

TAULUKKO 19. Motivaatiuskomukset: kontrolliuskomukset. Valmentajat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ auttaa ottamaan vastuuta ○ auttaa oppimaan vastuunkantoa ○ tavoitteena vastuunottaminen ○ auttaa ymmärtämään, että itse voi tehdä jotain ○ auttaa oivaltamaan, että se on itsestä kiinni ○ auttaa huomaamaan, että itse voi vaikuttaa ○ ohjaa ottamaan vastuun itsestään ○ kokemus, että asiat on omassa hanskassa | vaikutusmahdollisuuksien oivaltaminen | valmennettavan oman vastuunoton kehittäminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ vastuun siirtämisestä irrottautuminen ○ nostaa esille valmennettavan muiden syyttelyn ○ estää valmennettavan poisselittelyn mahdollisuuden | vastuun siirtämisestä irrottautuminen | |

Vastuunoton kehittämiseen liittyi valmentajan näkökulmasta asiasisällön itsensä lisäksi muitakin elementtejä; kuten seuraavassa lainauksessa valmentajan arvioidessa omaa onnistumistaan valmennettavan vastuunoton oppimisen kautta:

Tää vastuu on yks niin kuin keskeinen megatavoite. Vaikka sitä ei lausuta julki, niin coach johtaa sitä prosessia niin, että tää coachattava oppii kantamaan enemmän vastuuta ja prosessin loppupäässä coach tarkistaa tän vastuun näkökulman kautta, että onko tää ollut hyvä prosessi coachin näkökulmasta. Onko tämä henkilö omasta näkökulmastaan oppinut kantamaan enemmän vastuuta siitä kehittämisestään?

(Valmentaja 3)

Vastuunottamisen kehittymistä haettiin myös tietoisuuden herättämisen ja uusien näkökulmien avaamisen kautta. Vastuunottaminen nähdään seuraavassa lainauksessa myös edellytyksenä omien voimavarojen käyttöönottamiselle:

Uusien näkökulmien avaaminen avaa ikkunat myös sinne voimavarojen puolelle - - - Ja nyt mä otan tän vastuukysymyksen tähän mukaan. Että vaikka sä sitten näät ne voimavarat, niin jos sä et itse ota vastuuta ja koe, että ne on sun vastuulla... Eli tähän prosessiin liittyy myöskin se, että jossain vaiheessa ymmärtää, että mä voin itse tehdä jotain.

(Valmentaja 3)

Yksi valmentaja kertoi pyrkimyksistään kyseenalaistaa ja muuttaa valmennettavan uskomuksia, jotka kohdistuivat näkemykseen omista vaikutusmahdollisuuksista.

Jos me ajatellaan niin kuin sitä, että ihminen asettaa jonkin tavoitteen tai unelman vaikka siitä, miten se haluaisi siinä organisaatiossa pärjätä. Mutta jos sillä on koko ajan uskomus, että ei hän voi vaikuttaa mihinkään. Että hän on vaan yksi ihminen täällä, eikä hän voi vaikuttaa omaan tiimiinsä. Onhan se aika niin kuin ”crucial” ajatus tai uskomus siitä asiasta. Koska silloin, jos sä ajattelet niin, niin et sä silloin voikaan. Mutta, jos taas päättelee, että mähän voin vaikuttaa tai tehdä tässä tosi paljon, ja nyt tän porukan kanssa tässä mennään, niin silloin siinä on niin kuin ihan hirveen iso voima.

(Valmentaja 7)

Vastuunoton kehittyminen voi myös olla valmennettavalle vaikea paikka:

Kyllähän se on tiukka paikka tälle coachattavalle, koska hän on näitä pyöritellyt ehkä vuosikausia, näitä vastuunsiirtokysymyksiä ja elänyt tavallaan siinä maailmassa. Sitten yhtäkkiä irrottautua siitä ja ottaa itse vastuuta.

(Valmentaja 3)

Yhtä valmentajaa lukuun ottamatta affektiivisiin uskomuksiin ei varsinaisesti tässä aineistossa syvennytty. Jo aikaisemmin esitetty haastattelulainaus osoittaa, kuinka tämä valmentaja käsittelee arvuskomuksia oleellisena osana valmennettavan toiminnallisia lähtökohtia:

Mä niin kuin paljon kysyn sitä, mikä on sun ydinkysymys tällä hetkellä. Minkä kysymysten äärellä se henkilö huomaa painiskelevansa päivittäin tai viikoittain. Että mihin kysymyksiin se hakee vastausta. Sehän voi olla että se liittyy siihen työhön tai se voi olla joku muu, mutta ylipäätään siinä tulee jo vinkkejä siitä, mitä se pitää tärkeänä. Ja se, mitä ihminen pitää tärkeänä, kuvastaa tän ihmisen arvomaailmaa. Ja arvot taas kuvastaa jotain paljon syvempiä käsityksiä tai elämäntehtävään liittyviä asioita.

(Valmentaja 1)

Valmentajien pohdinnan painottuminen motivaatiuskomuksiin korostaa entisestään business coachingin konatiivista roolia. Varsinkin tehokkuususkomusten merkitys itseluottamuksen kasvulle nousi esille useissa puheenvuoroissa.

4.1.5 Yhteenveto valmentajien kokemuksista

Valmentajien raportoimiin kokemuksiin perustuen business coachingilla pyrittiin kehittämään lähinnä valmennettavan konatiivisia ja kognitiivisia rakenteita. Konatiivisista elementeistä esille nousivat tavoitteeseen liittyvät tila- ja toimintaorientaatio sekä toiminnan kontrolleista lähinnä kognitiokontrolli ja tehtävätilanteen kontrolli. Kognitiivisista rakenteista korostui pyrkimys tietoisuuden herättämiseen ja itsereflektion tukemiseen. Uskomuksiin liittyen valmentajien

kokemukset ilmensivät tarvittaessa pyrkimystä motivaatiuskomusten, tarkemmin tehokkuus- ja kontrolliuskomusten muuttamiseen.

Konatiiviset rakenteet

Taulukossa 20 olen esittänyt valmentajien raportoimiin kokemuksiin perustuvan yhteenvedon business coachingista itsesääteelyyn liittyvien konatiivisten rakenteiden kehittäjänä. Konatiivisen itsesääteelyn alueelta nousivat esille tila- ja toimintaorientaatioita kuvastavat tavoitteeseen liittyvät rakenteet sekä toiminnan kontrollien kehittämisen ilmentymät. Tavoitteeseen liittyvät rakenteet sisälsivät kokemuksia tulevaisuuden tahtotilan määrittelystä sekä yksityiskohtaisempien tavoitteen sisältöön liittyvien rakenteiden määrittelemisestä. Toiminnan kontrolleissa korostuivat pyrkimykset ohjata valmennettavaa keskittymään olennaiseen, ottamaan vastuu omista tunteistaan sekä pitämään yllä motivaatiota. Tehtävälanteen kontrollia kehittäessään valmentajat korostivat ajankäytön parempaa hallintaa ja toimivat prosessinohjaajina: valmentajat keskittyivät tehtävän etenemisen tarkkailuun valmennettavien keskittyessä tehtäväsisältöön ja sen koossa pitoon.

TAULUKKO 20. Business coachingin kohdistuminen itsesääteelyyn liittyviin konatiivisiin rakenteisiin valmentajien kokemuksiin perustuen

| KONATIIVINEN ITSESÄÄTELY | |
|--|--|
| Tavoitteeseen liittyvät rakenteet | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tilaorientaatio ○ Toimintaorientaatio |
| Toiminnan kontrollit | |
| Kognitiokontrolli | ○ Olennaiseen keskittymiseen ohjaaminen |
| Emootiokontrolli | ○ Omista tunteista vastuunottoon ohjaaminen |
| Motivaatiokontrolli | ○ Ohjaaminen attribuutiotulkintoihin |
| Tehtävälanteen kontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Prosessin etenemisen optimointi ○ Ajankäytön hallinnan kehittäminen ○ Tilannetekijöiden huomioiminen |
| Kanssaihminen kontrolli | ○ Ulkopuolisen tuen/sparrauksen mahdollistaminen |

Kognitiiviset rakenteet

Kognitiivisen itsesäätelyn kehittämistä koskevat kokemukset jäivät valmentajien haastatteluvastauksissa painoarvoltaan konatiivista aluetta vähäisemmiksi (taulukko 21). Vahvimmin kognitiiviselta alueelta nostettiin esille tietoisuuden herättämiseen liittyviä kokemuksia. Valmentajat pyrkivät herättämään valmennettavien tietoisuuden lähestymällä tilannetta sekä suoraan että epäsuorasti, mikä johtikin valmennettavan asteittain tapahtuvaan tietoisuuden heräämiseen. Itsetarkkailun kehittäminen konkretisoitui rutiinien työstöön. Rutiinien tunnistamisen tarkoituksena oli saada valmennettava rikkomaan vanhat rajansa ja irtautumaan vanhoista toimintatavoistaan. Valmentajat pyrkivät myös kehittämään valmennettavan itsereflektiota tukemalla tietoista minäkuvan kehittymistä. Siihen sisältyi itsensä määrittelyn selkeyttämistä, tietoiseen pohtimiseen ohjaamista, oman piilopotentialin etsimistä sekä itsearviointia. Itsereflektion pääasiallinen tarkoitus – uusiin oivalluksiin tinkimättömästi pyrkiminen – jäi kerrottujen kokemusten perusteella melko vähäiselle huomiolle.

TAULUKKO 21. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin kognitiivisiin rakenteisiin valmentajien kokemuksiin perustuen

| KOGNITIIVINEN ITSESÄÄTELY | |
|----------------------------------|---|
| Tietoisuuden herättäminen | |
| | <input type="radio"/> Epäsuora lähestyminen <input type="radio"/> Suora lähestyminen |
| Itsetarkkailu | |
| | <input type="radio"/> Rutiineista irrottaminen |
| Itsereflektio | |
| | <input type="radio"/> Tietoisen minäkuvan kehittäminen |

Affektiiviset rakenteet

Itsesäätelyyn liittyvien affektiivisten rakenteiden käsittely kytkeytyi käytännössä emootiokontrolleihin sekä tunnetiloja ohjaaviin uskomuksiin. Niiden konkreettinen esilletuonti oli kuitenkin konatiivisiin ja kognitiivisiin rakenteisiin verrattuna huomattavasti vähäisempää.

Uskomukset

Uskomuksista business coaching -prosesseissa käsiteltiin eniten motivaatiouskomuksiin sisältyviä tehokkuus- ja kontrolliuskomuksia (taulukko 22). Tehokkuususkomusten saralla valmentajat pyrkivät luomaan uskoa valmennettavan omiin kykyihin, ja valmennettavien muuttuneet tehokkuususkomukset ilmensivät itseluottamuksen kasvua. Kontrolliuskomuksiin puuttamalla valmentajat halusivat kehittää valmennettavien omaa vastuunottoa. Arvokomuksien käsitteleminen nousi esille vain kerran.

TAULUKKO 22. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin uskomuksiin valmentajien kokemuksiin perustuen

| USKOMUKSET | |
|---------------------------------|--|
| Motivaatiouskomukset | |
| Tehokkuususkomukset | ○ Uskon luominen valmennettavan omiin kykyihin |
| Kontrolliuskomukset | ○ Valmennettavan oman vastuunoton kehittäminen |
| Affektiiviset uskomukset | |
| | ○ Arvojen tunnistamisen tukeminen |

4.2 Valmennettavien kokemukset business coachingista itsesäätelyn kehittäjänä

Tässä luvussa pyrin *valmennettavien* kertomiin kokemuksiin pohjautuen syventämään vastausta ensimmäiseen päätutkimuskysymykseeni: *mitä valmennettavan itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita business coaching kehittää*; ja vastaamaan tähän liittyvään alakysymykseen 1b: *miten valmennettavien itsesäätelyn kehittyminen ilmenee heidän itse raportoimiinsa kokemuksiin perustuen*. Menetelmällisesti olen valmennettavien kohdalla toiminut samoin kuin valmentajien tulosten osalta eli pääkysymykseen vastaamista varten olen analysoinut ja luokitellut aineiston väljään deduktiivisen analyysirunkoon, joka muodostuu konatiivisista, kognitiivisista ja affektiivisista rakenteista sekä uskomuksista. Alakysymykseen vastatakseni olen seurannut Kynkään ja Vanhasen (1999) sisällönanalyysiprosessia ja muodostanut analyysirunkoon sisältökategorioita induktiivisesti. Nämä induktiiviset kategoriat osoittavat, miten valmennettavat raportoivat itsesäätelynsä kehittyneen.

4.2.1 Konatiiviset rakenteet

Tavoitteeseen liittyvät rakenteet

Koska coachingin peruslähtökohta on valmennettavien itse asettamissa tavoitteissa, prosessin suunta oli olemassa siihen ryhdyttäessä tai se kehittyi prosessin etenemisen myötä. Valmennettavien tavoiteorientaatioihin ei business coachingissa pyritty vaikuttamaan vaan ne olivat lähtökohtana jokaisen henkilökohtaiselle prosessille. Valmennettavat kertoivat omien tavoiteorientaatioidensa olevan melko tasapuolisesti joko suorituksessa tai kehittämisessä. Vain yksi valmennettava kertoi yhdistetystä oppimis- ja suoriutumisorientaatiosta; tavoitteenaan päästä tulostavoitteisiin kehittämällä omaa esimieskompetenssiaan (taulukko 23). Myös coaching-prosessin fokuksen koettiin olevan joko suorituksessa tai kehittämisessä valmennettavien itse asetettujen tavoitteiden mukaisesti, mikä tukee yleistä näkemystä business coachingin tavoiteorientaatioista (Martin 2001, Downey 2003, Whitmore 2004).

TAULUKKO 23. Tavoiteorientaatiot. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---------------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none">o tukee kehittymistä esimiestehtävässä & tulostavoitteisiin pääsemistä | fokus kehittämisessä ja suorituksessa | yhdistetty oppimis- ja suoriutumisorientaatio |
| <ul style="list-style-type: none">o auttaa hyvien asioiden ja vaikutteiden poimimista ympäristöstäo auttaa tunteiden hallinnassa | fokus kehittämisessä | oppimisorientaatio |
| <ul style="list-style-type: none">o osoittanut, että vähempikin riittääo tehostaa tuotelanseeraustao antaa tukea päättää omasta ajankäytöstä | fokus suorituksessa | suoriutumisorientaatio |

Sekä suoriutumis- että oppimisorientoitunut valmennettava kertoi tavoitteistaan näin:

Semmonen aika laaja tavoite on kehittyä esimiestehtävässä ja varmaan niitä osa-alueita on, miten käyttää niitä persoonan hyviä puolia tässä - - - mutt varmaan sitte se kehitysalue on se, että on hyvä, mutta pystyy selkeesti – meillä on tosi kovat tulostavoitteet – viemään sen porukan niihin tavoitteisiin.

(Valmennettava 2)

Kehittämistavoitteena oli omien tunteiden hallintaa koskevia seikkoja...

[On keskusteltu] just siitä omasta persoonasta ja sen käytöstä siinä omassa esimiestyössä. Ja tiettyjen tunteiden hallinnasta. Miten pärjätä haasteellisten ihmisten kanssa ja miten viedä sitä omaa ajatusta läpi.

(Valmennettava 2)

...ja suoritustavoitteena tuotteen lanseeraukseen liittyviä sisältöjä.

Mulla oli ehkä muutamakin [tavoite], mutta ehkä yks tärkein oli ihan tällaseen meidän lanseeraukseen liittyvä keissi, johon mä halusin asettaa tavoitteen itselleni. Itse oon siis muulla osastolla niin tietysti tällanen myynnillinen tavoite ei sinällään oo niin järkevää, mutta tähän coaching-prosessiin mä asetin myös niin kuin tällaisen myynnillisen tavoitteen. Sen lisäksi että mä asetin siihen tällaisen toiminnallisen tavoitteen.

(Valmennettava 6)

Valmennettavien tavoitteeseen liittyvät rakenteet jakautuivat tila- ja toimintaorientaatioon. Valmennettavien raportoimat kokemukset sisälsivät tulevaisuuden yleistä visiointia sekä tavoitteen tarkempaa selkeyttämistä (taulukko 24). Kokemuksista nousi myös esille tarve saada valmentajalta hyväksyntä ja tukea itse asetetulle tavoitteelle.

TAULUKKO 24. Tavoitteeseen liittyvät rakenteet. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ katsottiin tulevaisuuteen ○ mietittiin missä mä haluan olla vuoden päästä ○ pohdittiin mitä haluan elämältä | tulevaisuuden visiointi | tilaorientaatio |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ päämäärien läpikäyntiä ○ päämäärien selkeyttämistä ○ asioiden jäsentelyä ○ yritettiin löytää heikot kohdat ja kehittää niitä | tavoitteen selkeyttäminen | toimintaorientaatio |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ valmennus herättää ajatuksen oman tavoitteen oikeutuksesta ○ tuen ja uskon saaminen omaan tavoitteeseen | oikeutuksen luominen itse asetetulle tavoitteelle | |

Tulevaisuuden yleisestä visioinnista valmennettava kertoi seuraavasti:

Kyllä me niin kuin mietittiin tota asiaa, että missä haluaa olla niin kuin vuoden päästä ja minkälainen workload pitäisi olla vuoden päästä, ja miten asioiden pitäisi olla. Ja sillä tavalla jäsenettiin asioita ja katsottiin tulevaisuuteen. Ja kyllä se oli luonteeltaan sellaista, että yritettiin kattoo

niin kuin eteenpäin. Ja just kun ongelmat pyöri niin kuin siinä, että on paljon töitä. Että miten sitä pystyy järjeistämään sitä elämää ja sillä tavalla sitä työtä.

(Valmennettava 1)

Valmennettavat hakivat tukea ja oikeutusta itselle asettamansa tavoitteen työstämiseen silloin, kun se heidän omassa ajattelumaailmassaan ei tuntunut sosiaalisesti hyväksyttävältä. Tämä tuli esille erityisesti silloin kun valmennettavan tavoitteena oli lyhentää työpäivänsä pituutta tai vähentää kotona tehtävien töiden määrää. Yksi heistä kuvasi kokemustaan seuraavasti:

Itse asiassa multa jäi päällimmäisenä mieleen, että kun me mietittiin mun tavoitteita, ja kun aina tämmöisenä työtä tekevänä ihmisenä on miettinyt, että työtä sinun pitää tehdä otsa hiessä leipäsi ansaitaksesi. Mun tavoite on se, että mä voin hyvällä omallatunnolla laittaa sen koneen ajoissa töissä kiinni; ja kotona. Niin herättää sitä ajatusta oikeesti ett mulla on myös oikeus siihen. Että kukaan ei odota multa sen enempää.

(Valmennettava 3)

Vaikka tavoite vaikutti edellisessä katkelmassa melko selkeältä ja vaikka valmennettava antoi ymmärtää olevansa siihen sitoutunut, hän jatkoi myöhemmin kertomustaan hakemalla perustelua oman tavoitteensa oikeutukseen.

Mulle jäi se jotenkin mieleen se ensimmäinen kerta, kun mä olin niin ahdistunut, että herranjumala kuinka vaikeita kysymyksiä tolla ihmisellä [valmentajalla] on. Kun mä sanoin, että oonks mä naiivi kun mä ajattelen tällä tavoin, että mä laitan viideltä koneen kiinni. Että onkse tyhmä tavoite. Että oonks mä vähän naiivi näissä asioissa. Sit se coach kysy että mikä siinä mun mielestä sen tekee naiviksi. Ja sitten mä olin niin kuin, että hei haloo, että sehän nyt on iha tyhmää ajatellakin, että mä voisin laittaa jo viideltä sen koneen kiinni. Sitä piti niin kuin lähteä pohtimaan sitä, että mistä se sitten tulee mulle se käsitys että se on naivia.

(Valmennettava 3)

Haastattelukatkelman viimeinen lause kuvaa myös sitä, kuinka valmennettava itse ohjattiin pohtimaan lähtökohtaa, jonka perusteella hän itse koki tavoitteensa epärealistiseksi ja ei-oikeutetuksi.

Toiminnan kontrollit

Valmennettavien raportoimat kokemukset osoittivat business coaching-prosessin kehittäneen heidän ajankäytön hallintaansa, mutta myös olennaiseen keskittymistä. Valmennettavien puheissa nousivat esille myös koettu tuki emootiokontrollissa ja motivaatiokontrollissa.

Valmennettavat kokivat saavansa tukea oman tehtävänsä kannalta oleellisten seikkojen löytämiseen sekä apua tehtävien priorisoitiin. Kun tavoitteen kannalta tärkeät tehtävät oli määritelty, työskentelyn fokus kohdistui juuri näihin ydintehtäviin. Ruohotien ja Hongan (2003, 95) mukaan tällainen keskittynyt tarkkaavaisuus on yhtenä tekijänä erottamassa taitavan oppijan taitamattomasta. Valmennettavien kokemukset ilmensivät näin koodauskontrollin tukemista (taulukko 25). Kokemukset ajankäytön optimoinnista päätöksenteossa liittyivät harkinta-ajan *pidentämiseen* ja sen myötä kiirehtien tehtyjen päätösten vähentämiseen. Töiden priorisointi näytti näin edistävän myös prosessointikontrollia ja varmistavan riittävät aikaresurssit päätöksenteon pohjaksi.

TAULUKKO 25. Kognitiokontrolli: koodaus- ja prosessointikontrolli. Valmennettavat

| Pelkistetyt ilmaisut | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---------------------------------------|---------------------------|
| Koodauskontrolli <ul style="list-style-type: none">asioiden selkeyttäminenon määritelty tärkeimmät tehtävätasioiden priorisointitöiden priorisointi | asioiden tärkeyden määrittely | olennaiseen keskittyminen |
| <ul style="list-style-type: none">on päästy syvemmälle todelliseen asiaankeskittyminen tärkeisiin asioihinmitä mittaat, sitä saat | tärkeisiin asioihin keskittyminen | |
| Prosessointikontrolli <ul style="list-style-type: none">antaa itselle aikaa harkita asioitajoskus on hyvä antaa asioiden muhiaoppinut erottelemaan asiat, joilla on kiire ja joilla ei | ajankäytön optimointi päätöksenteossa | |

Tärkeiden tehtävien määrittelystä ja ydintehtäviin keskittymisestä valmennettava kertoi seuraavaa:

Se niin kuin antaa sulle, kun pitää määritellä, että mitkä ne on ne tärkeimmät tehtävät. Mihin pitäisi niin kuin töissäkin paneutua? Ei niinkään niitä päivittäisiä rutiineja vaan mikä on se sun työtehtävä. Mitkä ovat mielestäsi ne tärkeimmät mihin pitäisi paneutuu ja sitten ruvetaan niitä kehittämään.

(Valmennettava 4)

Prosessointikontrollin kehittymistä ja nimenomaan riittävän ajankäytön oppimista eräs valmennettava kuvasi näin

Sit se, että on ruvennut antamaan itteelleen aikaa harkitsemaan noita asioita. Ei tietenkään jahkailla tai venytetä näitä asioita. Mutta mä oon oppinut – tää on hyvä pointti – coachingin myötä erottelemaan asiat, mill on kiire ja mill ei oo. Että joskus on ihan hyvä antaa muhia asioiden, kun ett painaa heti sitä enterii tai päättää jotain juttuu.

(Valmennettava 7)

Valmennettavien raportoimat kokemukset emootiokontrollin kehittämisestä kulminoituvat omista tunteista vastuunottamisen oppimiseen (taulukko 26). Tähän sisältyi yhtäältä omiin tunteisiin liittyvä päätöksenteko toisaalta omien tunteiden tietoiset hallintapyrkimykset. Emootiokontrolliin liittyviä kokemuksia nousi esille useamman valmennettavan kertomuksissa, mutta varsinaisesti tunteiden hallinnan kehittyminen oli tavoitteena yhdellä valmennettavalla. Omista tunteista vastuun ottaminen liittyy läheisesti myös kontrolliuskomuksiin, toisin sanoen siihen, uskooko henkilö itse kontrolloivansa tunteitaan vai uskooko hän kontrollin olevan jossain ulkopuolella, hänen itsensä ulottumattomissa.

TAULUKKO 26. Emootiokontrolli. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ikävien asioiden läpikäyntiä positiivisessa hengessä ○ en anna tunteiden vaikuttaa asioihin | omiin tunteisiin liittyvä päätöksenteko | vastuunottaminen omista tunteista |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ antaa työkaluja tunteiden hallintaan ○ opettaa hallitsemaan omia tunteita ○ en anna negatiivisten tunteiden nousta pintaan | omien tunteiden hallinta | |

Emootiokontrollin kehittymistä kuvaa siihen tavoitteensa asettanut valmennettava näin:

Itte kokee, että on kehittynyt tän coachingin myötä tunteiden hallinnassa sillai, että voi jonkun asian selittää ja kun se on mennyt niin sitten jatketaan eteenpäin. - - - jos on vaikka joku semmonen negatiivinen tunne, niin se riippuu niin monesta asiasta kuin aikaisemmista kokemuksista ja varmaan siitä filiksestä. Että osaa pysähtyy siihen, että hei nyt tää alko taas ja että ei anna sen [tunteen]ruveta hallitsemaan sitten. Että osaa hallita niitä omia tunteita paremmin.

(Valmennettava 2)

Motivaatiokontrollin yhteydessä valmennettavien kertomukset ilmensivät attribuutiotulkintaa (taulukko 27.). He kontrolloivat omaa motivaatiotaan järjeilemällä niitä coaching-työskentelyyn liittyviä seikkoja, joiden uskoivat parantavan toimintaa tulevaisuudessa. Tällaisia olivat luottamus siihen, että toistuvalla tavalla työskentelemällä oma toimintatapa automatisoituu tulevaisuudessa tai että nykyinen kehittymiseen pyrkivä kova työskentely helpottaa tulevaisuuden työtaakkaa. Zimmermanin (2000, 29–32) näkemykset itsesäätelyn kehittämisestä tukevat juuri ajatusta opitun toimintatavan automatisoitumisesta.

TAULUKKO 27. Motivaatiokontrolli; valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Yläkategoria |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ etsitään mielekkäitä uusia toimintatapoja ○ luottamus oman toiminnan automatisoitumiseen ○ nyt rehkiminen helpottaa tulevaisuuden työtaakkaa | usko toiminnan kehittymiseen tulevaisuudessa |

Uuden käyttäytymismallin kehittymistä automaattiseksi ja tämän kehittämisprosessin työläyttä pohdittiin haastattelussa seuraavalla tavalla:

*No tähän on kovin työlästä itelle muuttaa sitä omaa käyttäytymistään - -
- Että semmonen työstäminen vie aikaa sekä energiaa. [Toivon] että mun ei tarvitse ihan joka kerta miettiä, kun se tilanne tulee, että nyt mä muuten mietin näin, vaan ett se kumpuuis jostain tuolta.*

(Valmennettava 3)

Tutkija: Luuletko että niin vois käydä?

Kyllä mä sitäkin odotan, koska mä en kauheasti tappele nyt vastaan. Kyllä mä kauhean pettynyt oon, jos ei se sieltä tule, koska kuitenkin mä käytän siihen nyt aikaa ja yritän tehdä sen asian eteen.

(Valmennettava 3)

Valmennettavat syventyivät enimmäkseen tehtäväsältöön pyrkiessä valvomaan sitä jakamalla suurempia kokonaisuuksia osatehtäviksi ja käyttämällä erilaisia tehtävälistoja kokonaisuuden ylläpitämiseksi (taulukko 28). Tämä piirre vahvisti yleistä näkemystä siitä, että coachingissa tehtäväsubstanssi ja istunnoissa käsiteltävät aiheet ovat valmennettavan vastuulla.

TAULUKKO 28. Tehtävtilanteen kontrolli: tehtäväkontrolli. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ lippujen ja lappujen käyttö lisää suorituksen loppuun vientiä ○ suoritettavien tehtävien kirjaaminen ○ selkeyttää tehtävät ylös laittamalla | tehtävälislojen käyttö | tehtäväsällöstä huolehtiminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ mietitään tehtävän alku- ja loppupiste ○ selkeä toimintasuunnitelma ○ tehtävien ryhmittely ○ mennään asia asialta eteenpäin ○ edetään pienin askelin ○ pidetään seurantalavereja ○ asioiden tarkistuksia | tehtävän jakaminen osiin | |

Vaikka valmennettavien pääfokus oli tehtäväsissä, käytännön menetelmät antoivat tukea tehtävän loppuunsaattamiselle. Yksi valmennettava kertoi kokemuksiaan asioiden muistiin kirjoittamisesta:

Lähinnä toi lippujen ja lappujen käyttö. Että kirjaa ylös, mitä pitää sun päivittäin tehdä. Vaikka sulle niin kuin kalenterissa lukee, niin se pitää aamusella tai edellisenä iltana jäsentää, että mä teen näin ja näin. Niin todennäköisyys että ne tulee tehtyä. Ettei iltasella tule, että aha, mä tein senkin päivän taas jotain ihan muuta.

(Valmennettava 4)

Oman ajankäytön hallinta ja sen kehittäminen nousivat esille jokaisen valmennettavan business coaching -kokemuksissa. Pohtimisen kohteeksi nousivat lähinnä ajankäytön hallinta työpaikalla sekä työajan ja vapaa-ajan välisen suhteen miettiminen (taulukko 29).

TAULUKKO 29. Tehtävälanteen kontrolli: olosuhteiden kontrolli. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ oman ajankäytön tarkempi arviointi ○ keskusteltiin työajan käytöstä ○ että miten sen päivän käyttää ○ oman ajankäytön hallinta ○ omasta ajankäytöstä päättäminen ○ aikataulujen pitäminen | ajankäyttö työpaikalla | ajankäytön hallinta |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ työn ja vapaa-ajan suhteen pohtiminen ○ siviiliasioiden huomioonottaminen | ajankäytön jakaminen työ- ja vapaa-ajan välillä | |

Työajan käytön keskusteluista yleisellä tasolla kertoi valmennettava seuraavaa:

Me keskusteltiin aika paljon ihan asioiden priorisoimisesta ja muutenkin työajan käytöstä, kun siinä oli aika kova kiire ja iso tiimi ja paljon vastuualueita; useita eri palveluita niin kuin tuettavana. Mietittiin sitten sitä ajan käyttöä aika paljon. - - - vaikkakaan mä en oo kokenu että mulla on siinä mitään suurii ongelmii, mutta kuitenkin. Niin se autto kyllä.

(Valmennettava 1)

Työajan käytön hallinnan kehittymisestä coachingin myötä ja siihen liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä kertoivat toiset valmennettavat näin:

Ihan semmonen konkreettinen asia on se, että arvioi sitä ajankäyttöään tarkemmin. Ja just sitä, että hei että sä vapautat omaa aikaa ja saat sen tuloksen valmiimpana. Ja miksei sitä voi teettää vaikka yhteenvetoa jollain alaisista. Se mun mielestä on tullut, että sitä delegoi enemmän. Tai ehkä delegoida on väärä sana, mutta vaatia valmiimpaa tietoa. Sitä mä oon huomannut tän syksyn aikana. Mun mielestä se on just tullu näiden coaching-keskustelujen antina tietyssä mielessä. Sitä oppii pitämään niistä omista asioista puolensa. Että miks se täytyy mun aina olla, joka niitä väsää ja tekee. Tää on nyt sitä mitä me jossain puhuttiin, että se on se oma asenne muuttunut sillai, että pystyy tekemään enemmän asioita. - - - No joo, aikaa ei tunnu jäävän enemmän, mutta se on saanut aikaan sen, että mun ei oo tarvinnut istua täällä iltaan vaan mä oon saanut aikaa tehdä yrityksen kannalta ja yrityksen kehityksen kannalta tärkeitä asioita.

(Valmennettava 5)

Ja sit täähän oli se oikeestaan ihan yhtä tärkeä, tää että oman ajankäytön hallinta. Että mä kehityn siinä koko aika. - - - Täytyy vaan torpata ja sanoo 'ei' semmosille asioille, mitkä ei oo niit [ydin]tehtäviä; kun joka puolelta tulee niitä pyyntöjä.

(Valmennettava 7)

Työajan ja vapaa-ajan välinen problematiikka heijasti yleistä käsitystä työn dominoivasta roolista ihmisen elämässä. Haastattelulainauksessa valmennettava kertoi kokemuksiaan ajankäytön hallinnan pohdinnasta:

Onhan siitä tietysti hyötyä tommosesta, kun miettii asioita pidemmällä aikavälillä ja miettii sitä jokapäiväistä rutiinia. Kun työllä on niin iso merkitys, niin se heijastuu sitten vapaa-aikaan, jos on liikaa duunia ja näin. Tietysti se panee mieltiin niinku koko omaa tilannetta. Että mitä sitä haluaa elämältä ja miten paljon haluaa tehdä töitä. Esimerkiks millast työtä ja näin päin pois.

(Valmennettava 1)

Sama valmennettava jatkoi myös miettimällä business coachingin roolia laajemmin työelämän hallinnan kannalta:

Mä en kyllä nää että coachingilla olis tarkoitus saada ihmiset heräämään ja ettiin jotain uusia haasteita. Mä en usko, että se on se pointti siinä. Mä uskon, että se on lähinnä se, että jos on vaikeeta, niin sää pääset eteenpäin siinä sun duunissa. Ja että sä saat siivottuu sun pöytää niin kuin tavallaan. Mulle toi oli niin kuin tavallaan bonus. Kun mä ite ajattelen silleen, itteni kehittämisen kannalta asioita. Enkä välttämättä yrityksen edun kannalta.

(Valmennettava 1)

Valmennettavat kokivat saavansa tukea coaching-prosessiinsa valmentajien lisäksi myös esimieheltään, kollegoiltaan ja johdettaviltaan (taulukko 30). Tässä tutkimuksessa ei kanssaihmisten tuen merkitys painottunut sukupuolen mukaisesti, mikä puolestaan nousi esille Ballingerin (2000) toteuttamassa tutkimuksessa. Valmennettavien kokemukset kanssaihmisten roolista olivat jaettavissa kahteen pääluokkaan: coaching-prosessiin saatavaan suoraan tukeen sekä päivittäiseen työskentelyyn saatavaan apuun, joka epäsuorasti tuki valmennettavan business coaching-prosessia. Valmentajan tukea osattiin käyttää tietoisemmin hyväksi oman toiminnan kehittämisessä ja valmentajan valttina koettiin hänen ulkopuolisuutensa käsiteltävistä tilanteista ja asioista. Sue-Chan & Latham (2004) ovat osoittaneet ulkopuolisen valmentajan suorittaman coachingin olevan sisäisen valmentajan suorittamaa coachingia tehokkaampaa. Myös omien johdettavien valtuuttaminen ja vastuuttaminen oli tietoista ja aktiivista. Esimieheltä tai kollegoilta tukea ei haettu aktiivisesti, mutta tilanteen tarjoutuessa se otettiin positiivisesti vastaan ja koettiin tärkeäksi. Tämä vahvistaa myös Seamonsin (2004) tutkimustuloksia esimiehen tuen roolista coaching-prosessin onnistumisen edellytyksenä.

TAULUKKO 30. Kanssaihminen kontrolli. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|---|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ulkopuolinen näkee tilanteen erilailla ○ mahdollisuus pallotella asioita jonkun ulkopuolisen kanssa | valmentajan tuki coaching-prosessissa | aktiivisesti haettu tuki |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ käskyyttää selkeämmin toisia ○ heittää pallon takaisin alaisille ○ alaisten vastuutus uusilla asioilla ○ aina ei tarvitse tehdä kaikkea itse ○ oppii keräämään hyviä tyyppisiä ympärille ○ uudella tyylillä esimies-alaiskeskusteluihin ○ delegoi enemmän ○ vaatii johdettavilta valmiimpaa tietoa | johdettavilta haettu tuki päivittäiseen työskentelyyn | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ saa tukea prosessiin omalta esimieheltä ○ prosessi kiinnostaa esimiestä ○ keskustelua prosessin etenemisestä kollegoiden kanssa | esimies- ja kollegatuki coaching-prosessille | passiivinen vastaanotettu tuki |

Valmentajan ulkopuolisuuteen liitetyn neutraalisuuden kokemisesta valmennettavat kertoivat seuraavasti:

Kyllähän sä itekin tietysti mielessäs, kun sä jotain työasiaa pohdit – tai mitä tahansa asiaa – niin tietysti mielessäs analysoit ja kartotat sitä asiaa. Mutta sitten kun siihen tulee toinen ihminen, joka suhtautuu siihen asiaan – se on varmaan yks pointti – että suhtautuu neutraalisti siihen. Ettei oo mitään tällasii tunnelukkoja tai tunnesiteitä niin se niin kuin laajenee se katsontapiiri.

(Valmennettava 6)

Esimiehen kanssa käydyistä sparrauskeskusteluista business coachingin erotti juuri valmentajan ulkopuolisuus, mikä koettiin voimavaraksi:

Ja se mikä mun mielestä on älyttömän hyvä tässä on, että kun coach ei niinkun puutu tähän meidän bisnessubstanssiin. Jos mä puhun esim. mun oman esimiehen kanssa – ajatellaan tietyyntyyppistä tällaista coachausta – nehan on aina melkein bisnesskeissejä tavallaan. Että miten tehdään tää. Mutta tää [coaching] tuottaa sitä laajempaa näkemystä niihin asioihin mun mielestä. Eli se ei jää siihen että miten ratkaistaan tää ongelma. Vaan ne asiat mitä me käydään coachingissa, se vaikuttaa siihen mun kokonaisolemiseen ja -tekemiseen.

(Valmennettava 5)

Esimiehen tuki koettiin positiiviseksi ja tärkeäksi oman prosessin edistymisen kannalta, joskin eräs valmennettava koki esimiehen olevan kiinnostunut omasta coaching-prosessistaan lähinnä siitä syystä, että ehdotus business coachingin käyttöön oli tullut esimiehen taholta:

Kun se coaching tulee sieltä organisaation ja esimiehen puolelta, niin se esimieskin on enemmän kiinnostunut siitä.

(Valmennettava 4)

Yhden valmennettavan tavoite liittyi suoraan kanssaihmissen kontrolliin. Se konkretisoitui nousseena vaatimustasona johdettavien työsuorituksissa. Hän kertoi kokemuksestaan onnistuneeseen sävyyn:

Varmaan mä oon muuttunut semmoseks vaativammaks ja vaativammaks pikku hiljaa. Se onkin ollut mun tavoite. Se on ollut mun esimiehen kautta mulle antama tavoite myös, että pikkuhiljaa sun pitää ruveta vaatimaan enemmän ja enemmän. Ja kun vuosi vaihtuu, niin sitt vasta vaaditaankin. - - - Mä luulen että se on mennyt aika pikkuhiljaa, että se ei oo ollut mikään semmonen suunnan vaihdos ja sitä mä oon halunnutkin. Mutta se mikä siitä on ollut, niin nää ihmiset on ruvenneet onnistumaan noissa jutuissansa ihan itsenäisesti. Ja on tullut hyviä kaappoja.

(Valmennettava 2)

Kyseisen valmennettavan lisääntyneet vaatimukset johdettavilleen oli hänen kokemustensa mukaan myös otettu vastaan positiivisin tuntein.

Mä luin mun palautteen, mikä mun johtamisesta oli kerätty aiemmin ja nyt uudestaan. Niin siellä oli ihan selkeesti, ett ne kokee ett mä oon niitten johtaja ja mulla on hyvä paineen sietokyky. Ne [tulokset] oli kauheen hyvät. Olihan siellä kehitysalueitakin, mutta ne oli kauheen hyvät. Että kyllä ne varmaan on sen huomannut. Ja sit siellä oli vielä muutamia, että voi niinkun lisääkin vaatia, että ne oikeen haluaa sitä. Ehkä mä sitten kuitenkin olen osannut esittää ne jutut oikeella tavalla; ne vaatimukset. Ja sitä mä haenkin, että mä osaan vaatia, mutta mä osaan sanoa ne asiat selkeesti ja sillai positiivisesti. Ja siihen mä haen jatkossa tästä coachingista työkaluja, että mä osaan vaatia, mutta jatkossa niin kuin positiivisesti.

(Valmennettava 2)

Valmennettavat toivat esille kehittymisensä itsesääteilyyn liittyvissä kognitiivisissa rakenteissa. Erityisesti toiminnan kontrollien kehittymisen osuus, eli motivaatiotilan jälkeisen toiminnan ylläpidon kehittyminen, koettiin tärkeänä ja käytännön työskentelyä edistävänä.

4.2.2 Kognitiiviset rakenteet

Tietoisuuden herättäminen

Valmennettavien raportoimat kokemukset ilmensivät asteittaista tietoisuuden heräämistä (taulukko 31). Tätä löydöstä tukevat myös Sullivanin (2006) esittämät tutkimustulokset. Niissä valmentajien koettiin esittävän pysähdyttäviä kysymyksiä, jotka jäivät valmennettavien ajatuksiin ”muhimaan”. Valmennettavat eivät siis kertoneet käsittelevänsä niitä vielä tässä vaiheessa tietoisesti (vrt. itsereflektio). Pysäyttäminen koettiin myös hyvin konkreettiseksi siten, että business coaching -istunto pysäytti arjen normaalin työskentelyn ja irrotti valmennettavan päiväritiineistä. Valmentaja sai valmennettavan myös katsomaan asiaa eri näkökulmista, mikä joissain tapauksissa johti valmennettavan etsimään perustelua omalle ajattelulle ja toiminnalleen. Toisin sanoen, valmentaja ohjasi valmennettavan tarkastelemaan omia uskomuksiaan ja hakemaan niille lähtökohtia perusteluina omalle toiminnalleen.

TAULUKKO 31. Metakognitiiviset taidot: tietoisuuden herättäminen. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ esittää ajatuksia pysähdyttäviä kysymyksiä ○ herätetään tietäntyyppisillä kysymyksillä ○ pani aivolokeroihin kysymyksiä muhimaan ○ herättää ajattelemaan | pysähtyminen | asteittainen tietoisuuden herääminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ avartaa sitä omaa ajattelutapaa ○ sama asia käsitellään monelta kantilta ○ pistää katsomaan asioita leveämmin ○ vedetään se maski vähän kauemmas iholta ○ on tuonut uusia näkökulmia ○ on saanut uutta pohdiskeltavaa ○ ei yhtä ainutta oikeaa katsontakantaa ○ tuottaa laajempaa näkemystä ○ joutuu laajentamaan omaa ajattelutapaansa | näkökulman muutos | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ laitetaan perustelevaan ne omat ajatukset ○ pistää seinää vasten niillä kysymyksillä ○ siinä kyseenalaistaa oman toimintansa ○ joutuu miettimään perusteluja omille asioilleen ○ laitetaan perustelevaan ne ajatukset ○ onko itselle selvää miksi toimin näin | oman ajattelun ja toiminnan perustelujen etsiminen | |

Kuten seuraavat haastattelukatkelmat osoittavat valmennettavat kokivat valmentajan kyselemisen hyvin eri tavoin. Yleisesti ottaen kyseleminen koettiin positiivisena pysäyttämisenä ja pysäyttäminen koettiin myös hyvin konkreettisella tasolla. Yksi valmennettavista kertoi myös kokeneensa kyselemisen melko ahdistavana prosessin alkuvaiheessa.

Coaching on tavallaan irti siitä arjesta. Mä niinkun pysähdyn ja unohdan kaikki ns. kiireet ja muut jutut ja siltä ollaan vaan jossain huoneessa, missä ei oo mitään häiriötekijöitä.

(Valmennettava 7)

Mun mielestä ne 1½ tuntia coachausta tän kaiken kiireen keskellä ... se on jännää, että coach saa niistä tilanteista sellasen, että se tilanne

pysähtyy ja rauhoittuu siihen. Että pystyy keskittymään siihen keskusteluun, mikä mun mielestä ylipäättään tämmösessä hektisessä ympäristössä on välillä älyttömän vaikeeta. Mutta kun vetää ton oven kiinni että NYT ON TÄÄ [coaching-istunto], niin tää todella on. Kukaan ei tuu vetämään tosta välistä. Se on varmaan yks, että pystyy irrottautumaan siitä päivittäisestä rutiinista.

(Valmennettava 5)

Mulle jäi mieleen se ensimmäinen kerta, kun mä olin niin ahdistunut, että herranjumala kuinka vaikeita kysymyksiä tolla ihmisellä [valmentajalla] on. - - - Ensimmäisen kerran jälkeen mulla oli sellanen tunne, että ikäviä kysymyksiä. Että oikeesti jos tää on näin vaikeita kysymyksiä, niin enhän mä osaa vastata näihin. Tuli vähän semmonen tunne, että jaaha mitähän tästä tulee. Mutta oikeesti, sitten ehkä se pani tonne korvan taakse ja aivolokeroihin joitakin kysymyksiä muhimaan.

(Valmennettava 3)

Kaikki valmennettavat kokivat saaneensa tukea oman ajatusmaailmansa avartamiseen tai näkökulman muuttamisen arviointiin. Tämä koettiin poikkeuksetta positiivisena puolena.

Mä tiesin kyllä niin kuin työn puolesta miten mä toimin ja miten mun pitäis tehdä asioita. Mutta hän [valmentaja] toi kuitenkin uusia näkökulmia aika paljon. Ja tietyllä tavalla, varsinkin siinä muutosvaiheessa, siitä oli hyötyä.

(Valmennettava 1)

[Coaching on] sillä lailla positiivisesti kääntänyt niitä ajatuksia ja repinyt sitä maskia siitä kasvoilta. Että voisiksä nähdä siihen kymmenen sentin päähän siitä nenästä. Että onkse asia oikeesti noin.

(Valmennettava 3)

Mä vertaisin sitä tähän kuntosali juttuun, että positiivisessa mielessä coach ei päästä helpolla. Sielt tulee sitä kysymystä. Ja sitä mikä pistää itekin, että sä oot jossain laitteessa salilla ja joku on siinä vierellä sanomassa, että pinnistä vielä 2-3 kertaa. Tää on just sitä, että sitä joutuu laajentaan entisestään sitä omaa ajattelutapaansa. Tai sitä, että hei tässä nyt ei oo vain yhtä ainutta asiaa vaan mistä kantilta mä nyt rupeen tätä kattomaan.

(Valmennettava 5)

Valmennettavat joutuivat myös etsimään perusteluja omalle toiminnalleen. He eivät kokeneet sitä helpoksi, mutta toisaalta kertovat sen olleen hyödyllistä omassa prosessissaan.

Tuli semmonen, että kääk kuinka vaikeita kysymyksiä, kun ei tajunnut millaista se voi niin kuin olla. Että oikeasti sua niin kuin haastetaan siinä ja laitetaan perustelemaan ne sun ajatukset siinä. Että miksi sä ajattelet noin. Että kun nää on oikeita nää mun ajatukset. Että miks kukaan kyseenalaistaa niitä. Vähän niin kuin ehkä sen tyyppinen juttu.

(Valmennettava 3)

Siinä tulee tavallaan siinä coaching-prosessissa että kun sä toteat jonkun toteamuksen, että näin on, niin coach kysyy että no miksi näin on. Ja miksi näin on. Että tavallaan sä et itsekses menis näin syvälle siihen kääntämään, että miksi todella näin on. Että siihen voi vaikuttaa ja sitten käydään niin kuin ne polut läpi, että miksi näin on.

(Valmennettava 6)

Tulee sitä vähän tiukempaa ja perusteluiden vaatimista. Ehkä se on sitä enemmänkin, että tulee niitä kysymyksiä. Että ihminen joutuu miettimään, että miks sä sanot noin. Mikä on sun perustelu tälle asialle? Positiivisessa mielessä ehkä semmonen vaativuus; se tuli sieltä. Ehkä se palaute kaiken kaikkiaan.

(Valmennettava 5)

Valmennettavat kokivat business coachingin herättäneen heidän tietoisuuttaan heidän omalle työskentelylleen merkittävällä tavalla. Tietoisuuden herättämistä ei välttämättä heti koettu positiivisena vaan asioiden piti antaa rauhassa ”muhia” tarvittavan aikaa.

Itsetarkkailu

Valmennettavien kertomat kokemukset itsetarkkailun kehittymisestä liittyivät suorituksen kuten työtehtävien ja ajankäytön havainnointiin sekä minän havainnointiin (taulukko 32). Työtehtävien havainnoinnin koettiin pitävän kokonaisuuden hallinnassa ja ajankäytön havainnoinnin koettiin tuovan realistisesti esille sen, mihin aika tuntui välillä ”häviävän”. Minään liittyvä havainnointi selkeytti esimerkiksi oman käyttäytymisen muutoksen seurauksia.

TAULUKKO 32. Metakognitiivisen taidot: itsetarkkailu. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ analysoidaan, miten on tehty ○ käydään läpi, mitä on tehty ○ työtehtävien arvottaminen päiväkirjan kanssa ○ auttaa huomioimaan omia asioita | työtehtävien havainnointi | suoritukseen liittyvä havainnointi |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ analysoitiin sitä ajankäyttöä ○ katsottiin mihin se aika kuluu ○ mihinkä se aika todellisuudessa menee | ajankäytön havainnointi | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ miten se on vaikuttanut minuun itseäni ○ kun minä teen näin mitä tapahtuu | minään liittyvä havainnointi | |

Työtehtävien havainnointia tapahtui kollektiivisesti esimerkiksi seurantalaverien muodossa:

Analysoidaan se miten on tehty. Niin, meillä on tullut tämmösiä seurantalavereita, joissa käydään läpi mitä on tehty, mitä tuli ja mitä on parannettavaa. Tää coachaus on niin kuin apuväline siihen, että me ruvettais ymmärtämään, että mikä siinä on ideana siinä.

(Valmennettava 4)

Ajankäyttö oli puolestaan tärkein itsetarkkailun kohde valmennettavien keskuudessa:

Sitä on tietyn verran oppinut hallitsemaan sitä omaa aikaansa. Arvottamaan ne eri työtehtävät päiväkirjan kanssa, että mihinkä se mun aika todellisuudessa menee.

(Valmennettava 5)

Niin kuin se asia, että miten sen päivän käyttää. Kun analysoitiin sitä ajan käyttöä, siinä oli paljon hyvää. Kyllä mä olen muuttanut sitä ajan käyttöä. Oon ehkä oppinut priorisoimaan asioita. Kun ihan paloteltiin se työpäivä ja katottiin mihin se aika kuluu: paljonko istuu palavereissa ja paljonko puhelimesta ja paljonko oltiin e-meilissä ja tähän tyyliin. Sen kautta näki mihin se aika menee ja mihin haluais että se menee ja mihin sen pitäis mennä. Että se oli semmonen konkreettinen homma.

(Valmennettava 1)

Yleisesti ottaen valmennettavat kokivat itsetarkkailun ”silmiä avaavana”. Yhtenä syynä tuntui olevan juuri se, että esimerkiksi ajankäytön kirjaaminen tehtiin itse. Tällöin merkintöihin oli pakko luottaa ja ottaa vastuu itselleen, eikä vastuuta voinut siirtää ulkopuoliselle taholle.

Itsereflektio

Valmennettavien kertomissa kokemuksissa itsereflektion fokus oli minän lisäksi toiminnassa (taulukko 33). Reflektion kohdistuessa itseen sisältönä oli oman toiminnan ja ajattelun *lähtökohtien* pohtiminen – erotuksena tietoisuuden herättämisen toiminnan ja ajattelun *perustelujen* pohtimiselle.

Esimerkiksi ”*teen pitkää päivää (toiminta), koska uskon, että paljon työtä tekevät ovat parempia ihmisiä (perustelu); tämän olen jo kotoa oppinut*” (lähtökohta).

Itsereflektiossa valmennettavat syventyivät muun muassa pohtimaan näiden perustelujen alkuperää ja totuudellisuutta. Itsereflektion keskittyessä toimintaan valmennettavat pohtivat omia toimintatapojaan sekä vastuunottamista omasta toiminnastaan. Valmennettavat kokivat asioiden selkeytyvän itsellekin helpommin, kun ne nostettiin business coachingissa esille. Omia toimintatapoja miettiessään valmennettavat kyseenalaistivat itse havainnoimansa rutiinit ja etsivät tietoisesti uusia ja innovatiivisia tapoja toteuttaa työtänsä. He myös sisäistivät oman vastuunsa toiminnassaan.

TAULUKKO 33. Metakognitiiviset taidot: itsereflektio Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ulos puhumalla asiat selkeytyvät itsellekin ○ pohtiminen vaikuttaa kokonaisolemiseen ja -tekemiseen | reflektion vaikutus/seuraus | fokus minässä |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ pitää pohtia mistä ne käsitykset tulee ○ tulee mietittyä ”itsestään selvyyksien” totuudellisuutta | oman toiminnan ja ajattelun lähtökohtien pohtiminen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ei tarvitse rajoittua vain tähän ○ täytyy vielä pohtia enemmän ○ mitä sille asialle voisi tehdä ○ onko tää ainut oikee tapa ○ asia voisikin olla eri tavalla ○ toiminko parhaalla mahdollisella tavalla | toimintatapojen pohtiminen | fokus toiminnassa |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ollaan ruvettu haastamaan ittemme ○ on itse löydettävä se ratkaisu ○ pitää itse löytää toimintatavat | uusien ratkaisujen hakeminen | |

Tietoisuuden herättäminen ja itsereflektio kulkivat käytännössä käsi kädessä ja niiden erottaminen toisistaan osoittautui hankalaksi (ja käytännön tasolla myös tarpeettomaksi) kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

Se [kyseleminen] johtaa siihen, että siinä kyseenalaistaa sen oman toimintansa ja miettii, että ei tätä asiaa oo pakko tehdä pelkästään tällä tavalla. Tai teeksmä sen todella parhaalla mahdollisella tavalla. Että oisko mulla mahdollisuus tehdä se jollain muulla tavalla. Ja se ehkä avartaa sitä omaa ajattelutapaa siinä asiassa, ettei kato sitä siinä putkessa vaan kattoo sitä niin kuin leveemmin. Coachilta tulee hyviä kysymyksiä. Sellasia ajatuksia pysähdyttäviä, että kun alkaa ite selittää niin samalla sitten työstää sitä. Että siinä mielessä mun mielestä semmonen tilanteen tasalla oleminen koko ajan antaa sille coachattavalle ihan älyttömästi.

(Valmennettava 5)

”Ääneen ajattelemisen” merkitys korostuu myös seuraavassa lainauksessa:

Aina sieltä on jäänyt jotain eväitä. Ja just sitä, että kun puhuu ulos niitä asioita, sitä kautta ne selkeytyy.

(Valmennettava 5)

Grant (2003) korostaa itsereflektion jälkeistä oivallusta ja siihen liittyvää toimintaa. Tässä tutkimuksessa toimintatapojen innovointi ja vastuunottaminen omasta toiminnasta ilmenivät seuraavasti:

No kyll me[organisaatiossa] aina ollaan mietitty se vaihtoehto b. Mutt taas tavallaan vielä rohkeemmin ruvettu haastamaan itteemme siihen, että meidän täytyy niin kuin vaan pikkasen muuttuu ja ettii, ett ollaaks me nyt tehty tää juttu oikein.

(Valmennettava 2)

Nyt on ollut positiivista enempi se, että se on itse löydettävä se ratkaisu. Elikkä hän ohjaa, ei anna valmista mallia.

(Valmennettava 4)

Mä en tajunnut että siinä pitää niin paljon laittaa itteensä peliin ja hakee sitä itsestään. Vaikka coach sano ja alleviivasi, että se olen minä joka tekee sen työn, mä en ajatellut että se on ihan niin kovaa työtä kuitenkaan. Mutta ei se enää haittaa, kun mä tiedän että se on semmosta.

(Valmennettava 3)

Valmennettavat kertoivat business coachingin myötä oppineensa reflektoidaan asioita useammasta näkökulmasta, mikä käytännössä osoittautui johtavan oivalluksiin, jotka myös pyrittiin viemään jokapäiväiseen työskentelyyn mahdollisuuksien mukaan.

4.2.3 Affektiiviset rakenteet

Valmennettavien affektiivisen itsesäätelyn kehittyminen ilmeni emootiokontrollin ja affektiivisten uskomusten yhteydessä. Tästä syystä olen myös käsitellyt tutkimustuloksia tältä osin samoissa yhteyksissä: luvussa 4.2.1 sekä seuraavassa luvussa 4.2.4.

4.2.4 Uskomukset

Valmennettavat kertoivat saavansa business coachingista uskoa omaan suoriutumiseensa sekä omiin tuntemuksiinsa. Tämä ilmeni raportointina itseluottamuksen kasvusta (taulukko 34). Näitä tuloksia tukevat myös aiemmat itsesäätelyn kehitysinterventiotutkimukset (Frayne & Latham 1987; Latham & Frayne 1989; Neck & Manz 1996). Valmennettavat kertoivat business coachingin tukevan sellaisia vahvuuksia, joita he suorituksessaan tarvitsevat. Aina ei kuitenkaan ole tarvetta löytää uusia toimintamalleja vaan valmennettavat kokivat positiivisena myös jo olemassa olevalle toimintamallilleen saatavan tuen. He kokivat myös pystyvänsä johtamaan itseään paremmin. Myöskään uskomuksia ei tarvitse lähteä itsearvoisesti muuttamaan, elleivät ne ole tavoitteen saavuttamisen esteenä. Valmennettavat kokivat saaneensa tukea omille uskomuksilleen, mikä vahvisti tehokkuuden tunnetta entisestään. Närhi ja Frantsi (1998) ovat osoittaneet tehokkuuden tunteen kasvun perustuvan aikaisempien kokemusten lisäksi juuri ulkopuoliseen palautteeseen.

TAULUKKO 34. Motivaatiouuskomukset: tehokkuususkomukset. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|----------------------------------|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">○ coaching tukee vahvuuksia suorittaa asioita○ saanut vahvistusta omalle toimintamallille○ pystyy johtamaan itseensä○ koin olevani tärkeä osa onnistumista | luottamus omaan suoriutumiseensa | itseluottamuksen kasvu |
| <ul style="list-style-type: none">○ saanut tukea oman tuntemuksen käytölle○ saanut uskoa omaan ääneen | luottamus omiin tuntemuksiin | |

Valmennettavien kertomuksista ilmeni, että nyt he saattoivat ottaa kunniaa omista onnistumisistaan, koska kokivat, että business coachingin avulla tavoitteeseen pyrkiessään olivat tehneet kaiken mahdollisen onnistumisensa edellytykseksi:

Sanoisin, että on saatu vahvistusta sille toimintamallille, että me mennään oikeeseen suuntaan. Ettei se vaan ole tällöinen kuvitelma meiltä, että suunta on hyvä, mutta lopputulos on ihan väärä.

(Valmennettava 4)

Se vielä ehkä lisäs sitä mun omaa tunnetta siitä, että mä todella olin osa sitä onnistumista. Se lisäs mun henkistä tunnetta, mun sisäistä tunnetta siitä, että mä olin todella tärkeä osa tätä, että tää voitto tuli kotiin. Koska mä todella koin, että mä olin todella tehnyt sen kaikki mitä mä pystyn ja osaan, joka oli tietysti iso keissi meillä. Että siihen liitty monia, monia asioita ja mä olin vaan yks osa, mutta se lisäs sitä mun tyytyväisyyttä sen osalta.

(Valmennettava 6)

Jo olemassa oleville ajatuksille ja tuntemuksille saatua tukea pohti eräs valmennettava näin:

Mä oon saanut erittäin paljon tukea omille ajatuksille ja myöskin semmosta uutta pohdiskeltavaa. - - - ja totta kai sitä uskoo niihin omiin ajatuksiin ja siihen ääneen, mutt ett varmaan enemmän on vielä tullut tukea sille oman tuntemuksen käytölle.

(Valmennettava 2)

Valmennettavat kokivat oppineensa ymmärtämään oman vastuunoton merkityksen ja sitä kautta kehittyneensä vastuunottamisessa. Vastuunoton koettiin koskevan sekä omia suorituksia että tehtäviä päätöksiä (taulukko 35). Oman vastuunottamisen kehittyminen auttaa muuttamaan valmennettavan kontrolliuskomuksia ulkoisesta kontrollista sisäiseen. Sisäisten kontrolliuskomusten on tutkimuksissa taas osoitettu olevan yhteydessä tehokkaaseen metakognitiivisten strategioiden käyttöön (Pintrich 1989). Valmennettavien vastuunoton kehittyminen ilmensi vahvaa sisäistä kontrollia liittyen omaan suoritukseen ja päätösvaltaan. Vastuu suorituksesta perustui näkemyksiin siitä, että työ täytyy tehdä ja ratkaisut täytyy löytää itse. Lisäksi valmennettavat kertoivat hallitsevansa suoritustilannetta ja vaikuttavansa itse siihen mitä tekivät.

TAULUKKO 35. Motivaatiuskomukset: kontrolliuskomukset. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|------------------------------|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ minä teen sen työn ○ ratkaisut pitää itse löytää | vastuu omasta suorituksesta | oman vastuunoton kehittyminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ minä vaikutan siihen mitä teen ○ pallo on koko ajan mulla ○ tilanne pysyy omassa hallinnassa ○ on enempi itsensä herra | vastuu omasta päätösvallasta | |

Eräs valmennettava koki positiivisena sen, ettei valmentaja ottanut kantaa sisältöön: ohjasi, muttei antanut valmista mallia:

Nyt on ollu positiivista enämpi se, että se on itse löydettävä se ratkaisu. Elikkä hän [valmentaja] ohjaa; ei anna valmista mallia.

(Valmennettava 4)

Valmennettavien vastaukset kertoivat myös sisäisen kontrollin tunteen vahvistumisesta coachingissa:

Ehkä sitä on taas ihan pikkusen enämpi itsensä herra, kun oli tosa välillä sitten.

(Valmennettava 4)

Sittenhän siihen sisältyy tietysti se koko coachingin idea, että pallo on koko ajan mulla. Että sitä niinkun työnnetään mun käteen koko ajan vähän niin kuin uudesta kulmasta.

(Valmennettava 6)

Kokemukset epistemologisten uskomusten kehittymisestä tulevat esille luvun lopussa kuvatussa esimerkissä, jossa valmennettava oppii muuttamaan toimintaa rajoittavia uskomuksiaan jatkaakseen työskentelyä kohti itse määrittelemäänsä tavoitetta. Epistemologisten uskomusten muuttamiseen liittyviä kokemuksia tuotiin esille vain satunnaisesti (taulukko 36); kuten seuraavassa lainauksessa, jossa valmennettava kyseenalaisti subjektiivisen totuutensa pohtimalla näin:

...noiden sisäisten lukkojen suhteen sä oot [minä olen] semmoisessa positiivisessa moodissa, että sä pohdit [minä pohdin], että onko tää mun oma tunne vai onko tää todellisuutta.

(Valmennettava 6)

TAULUKKO 36. Epistemologiset uskomukset. Valmennettavat

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|--|---|
| ○ onko tämä todellisuutta vaiko vain oma tunne | subjektiivisen totuuden kyseenalaistaminen | toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen |
| ○ kukaan ei odota multa enempää ○ oikeus ”normaaliin työaikaan” | muuttuneet käsitykset | |

Syvällisempiä arvouskomuksia ilmeni vain seuraavassa valmennettavan kertomuksessa. Samoin kokemukset tunteita ohjaavista uskomuksista rajoittuivat tässä kuvattuihin syyllisyyden tunteisiin siltä ”ylimääräiseltä” ajalta, jota hän ei käytä työntekemiseen.

Uskomusten vaikutus ihmisen tavoitteelliseen toimintaan on voimakas. Uskomukset myös ohjaavat ihmisen työelämän lähtökohtia ja vaikuttavat sitä kautta hänen muihinkin elämän alueisiinsa. Olen halunnut havainnollistaa tätä yhdellä tutkimusaineistosta esille nousseella käytännön esimerkillä, jossa business coachingilla pyrittiin muuttamaan valmennettavan erityyppisiä uskomusrakenteita. Seuraavasta haastattelukatkelmasta ilmenee, kuinka syvään juurtuneita omaa toimintaa rajoittavat uskomukset voivat olla. Siten esimerkki antaa myös osviittaa siitä, miksi omaa toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen on usein hyvin haastavaa, mutta sitäkin tärkeämpää.

Itse asiassa mulla jäi päällimmäisenä mieleen, että kun me mietittiin mun tavoitteita, ja kun aina tämmöisenä työtätekevänä ihmisenä on miettinyt, että työtä sinun pitää tehdä otsa hiessä leipäsi ansaitaksesi. Niin mun tavoite on se, että mä voin hyvällä omalla tunnolla laittaa sen koneen ajoissa töissä kiinni ja kotona. Niin herättää sitä ajatusta, ett oikeesti, ett mulla on myös oikeus siihen. Että kukaan ei odota multa sen enempää. Tavallaan ite heräs siihen ajattelemaan, että mun ei tarte mennä sen riman yli 150 cm kun se on 110 se rima.

Että tavallaan semmonen konkreettisuus niistä asioista, jotka on ollut mielikuvana siellä omassa päässä. Että näin sun täytyy tehdä, että sä oot hyvä. Niin joku tavallaan repiikin sen vähän kauemmaks sun iholta; semmonen maski, joka sulla on ja sä uskot niihin sun omiin uskomuksiin ja tuntemuksiin. Sitten kun se vedetäänkin vähän kauemmaks ja näytetään sulle vähän kauempaa ja herätellään tietäntyyppisillä kysymyksillä, mitä se coachikin nyt on kysynyt. Niin sitten onkin ollut vähän niin kuin, että se voisikin olla eri tavalla.

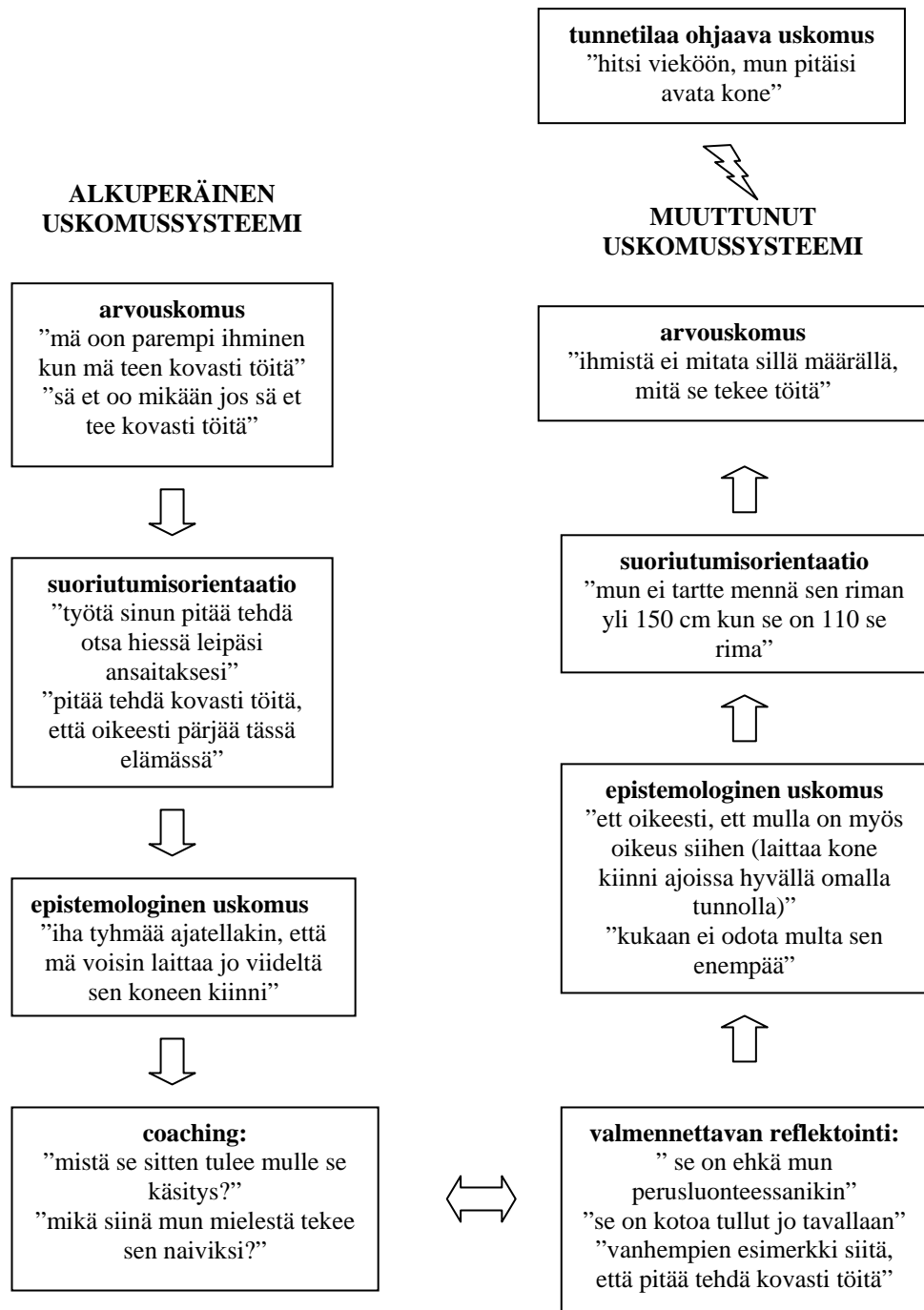
Mä sanoin, että oonks mä naiivi kun mä ajattelen tällä tavoin, että mä laitan viideltä koneen kiinni. Että onkse tyhmä tavoite. Että oonks mä vähän naiivi näissä asioissa. Sitt se coach kysy, että mikä siinä mun mielestä sen tekee naiviksi. Ja sitten mä olin niin kuin, että hei haloo. Että sehän nyt on iha tyhmää ajatellakin, että mä vois laittaa jo viideltä sen koneen kiinni. Sitä piti niin kuin lähteä pohtimaan sitä, että mistä se sitten tulee mulle se käsitys, että se on naivia.

Mä olen aina tavallaan uskotellut itelleni, ja pitänyt tärkeänä ja pidän edelleenkin, enmä voi sitä nonseleerata, ett pitää tehdä töitä ja pitää tehdä kovasti töitä, että oikeesti pärjää tässä elämässä. Se on ehkä mun perusluonteessanikin ehkä se semmonen tavallaan kunnianhimo siitä työn tekemisestä. Ja sitt että se on kotoa tullut jo tavallaan. Mä oon sitäkin miettinyt tässä, pitkät pätkät tavallaan, joku äidin esimerkki tai vanhempien esimerkki siitä, että pitää tehdä kovasti töitä, että pärjää. Sieltä on kummunnut semmonenkin mielikuva, kun äiti tuli navetasta ja mä olin tuvassa ja luin jotakin 'Suosikkia', sen iän nuorisolehteä. Niin äiti sano mulle, että seisoisit kun lukisit, että olis vähän niin kuin ns. tehokkaampaa. Että mentaliteetti on ollut tämä koko sen lapsuuden ja nuoruuden. Ja kun maalaistalossa on oltu, niin ei oo kysytty, että onks sua huvittanut tehdä töitä vai ei. Vaan se on niin kuin iskostunut sinne ja sitten tavallaan vienyt tässä tän työn myötä eteenpäin. Ja sitten on ajatellut, että mä oon parempi ihminen kun mä teen kovasti töitä. Tavallaan luo sen kuvan, että sä et oo mikään, jos sä et tee kovasti töitä. Ja tavallaan ne keskustelut ja ne kysymykset mitä silloin ensimmäisellä [coaching-] kerralla, tai se tais olla toinen kerta, kun määritettiin niitä tavoitteita. Niin mä pidin vähän niin kuin hölmönä niitä [kyseenalaistavia kysymyksiä]. Koska totta kai se on tärkeätä, että tekee paljon töitä. Ja sitten tavallaan tää vertauskuva tästä rimasta, että jos se on todellakin 110 niin se riittää kun se yli menee, eikä sen tarvii olla 150.

Niin tavallaan semmoset uskomukset, niin ne on kääntynyt sitten semmoseen, että tänä [coachingin] aikana mä oon ihan kylmästi lätkässy sen koneen kiinni, kun mä oon tullu kotiin. Eilenkin itse asiassa mä tulin kotiin ja mä tiesin, että siellä on jotain posteja, mutta mä tiesin, että ne ei oo semmosia, jotka mun täytyy sen illan aikana vastata. Mä tulin viiden aikaan kotiin; mä laitoin koneen kiinni, lähin lenkille kun oli sopiva tauko: ei satanut vettä kun aisaa. Mä ajattelin, että mä lähen lenkille. Lueskelin vähän jotain lehtiä. Siis elin omasta mielestäni niin kuin ns. normaalia elämää. Pikkasen oli ehkä semmonen – mutta ei niin vahva – syyllisyyden tunne, että hitsi vieköön, mun pitäisi avata kone ja hoitaa ne [postit] saman tien pois alta. Mä ajattelin, että mulla on ihan hyvin tänään aikaa, että mä voin ne hoitaa tänäänkin. Vähän vielä oli [syyllisyyden tuntoa], mutta ei niin paljoa.

Ehkä mä sitten löysin sen vastauksen siihen. Että oikeesti kun ihmistä ei mitata sillä määrällä, mitä se tekee töitä. Että se ei oo sellanen mittari. Että kyllä se semmonen ahaa-elämys sekin tavallaan oli.

Yllä oleva haastattelukatkelma on hyvä esimerkki uskomusten kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta valmistettavan (työ)elämään. Kertomus sisältää monia eri tason uskomuksia, joiden systemisyyttä ja muuttumista olen kuvannut kuviossa 9.



KUVIO 9. Erään valmennettavan uskomusrakenteiden muuttuminen business coaching –prosessissa.

Uskomussysteemin perustana on työn tekemistä korostavat arvuskomukset kuten *”mä oon parempi ihminen, kun mä teen kovasti töitä”* tai *”sä et oo mikään, jos sä et tee kovasti töitä”*. Nämä arvuskomukset ovat pohjana valmennettavan suoriutumisorientaatiolle, joita kuvaavat hänen näkemyksensä *”työtä sinun pitää tehdä otsa hiessä leipäsi ansaitaksesi”* sekä *”pitää tehdä kovasti töitä, jotta pärjää elämässä”*. Ajatus siitä, että oman työsuorituksensa voisi tehdä toisin tai pääsääntöisesti työajan puitteissa, ei ole hänen mielestään realistinen vaan on *”iha tyhmää ajatellakin, että mä voisin laittaa jo viideltä sen koneen kiinni”*. Näiden uskomusten valossa business coaching-prosessissa on lähdetty kulkemaan kohti valmennettavan itse asettamaa tavoitetta *”mun tavoite on se, että mä voin hyvällä omalla tunnolla laittaa sen koneen ajoissa töissä kiinni, ja kotona.”*, joskin valmennettava itsekin pitää kognitiivisen ristiriidan aiheuttavaa tavoitettaan epärealistisena. Coachingissa valmennettavaa on autettu pohtimaan, mistä edellä mainitut uskomukset ovat peräisin ja miksi hän kokee oman tavoitteensa naiviksi.

Valmennettava löytää itse lähtökohtia uskomuksilleen muun muassa vaativasta lapsuuden kodin ympäristöstä, missä lehtikin olisi tullut lukea seisaallaan toiminnan tehostamiseksi. Business coaching-keskustelujen myötä alkaa uskomusten muuttamisen prosessi. Valmennettava muuttaa epistemologisia uskomuksiaan oikeutukseen ajoissa lopetetusta työnteosta sekä näkemykseen, jossa *”kukaan ei odota multa sen enempää”*. Hänen suoritusorientaationsa muuttuu sellaiseksi, jossa vähempikin riittää: *”mun ei tarte mennä sen riman yli 150 cm kun se on 110 se rima”*. Ja kaiken perustana oleva arvuskomus ei enää pohjautu työntekemiseen ihmisen arvon mittarina sillä *”ihmistä ei mitata sillä määrällä, mitä se tekee töitä”*. Uusi muuttunut uskomussysteemi ei kuitenkaan ole vielä juurtunut, sillä ajankäyttöön liittyvää tunnetilaa (syyllisyys) ohjaa vielä uskomus vapaa-ajan / oman ajan perusteettomasta hyödyntämättä jättämisestä: *”hitsi vieköön, mun pitäisi vielä avata kone”*.

Muuttuneet uskomukset toimivat jatkossa lähtökohtana määriteltäessä sellaisia uusia toimintatapoja, joilla valmennettava pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteen.

Jatkossa henkilökohtaisen kehittymien kohteena voisi olla esimerkiksi tavoitteen selkeyttäminen ja oleelliseen keskittyminen.

4.2.5 Yhteenveto valmennettavien kokemuksista

Valmennettavat kertoivat coaching-prosessin myötä kehittyneensä lähinnä itsesäätelyyn liittyvissä konatiivisissa rakenteissa. He raportoivat tämän ilmenevän tavoitteen selkeytymisenä, olennaiseen keskittymisenä, ajankäytön hallintana ja omista tunteista vastuunottamisena. Kognitiivinen kehitys ilmeni varsinkin tietoisuuden heräämisenä. Itsesäätelyn kehittymiseen liittyvistä uskomuksista korostuivat motivaatiouuskomukset – tarkemmin tehokkuus- ja kontrolliuskomukset – ja niiden muuttaminen.

Konatiiviset rakenteet

Valmennettavien tavoiteorientaatiot sisälsivät sekä oppimis- että suoriutumisorientaatioita ja näiden yhdistelmän (taulukko 37). Valmennettaville tärkeinä konatiivisen itsesäätelyn kehittymisen alueina nousivat esille tila- ja toimintaorientaatioita peilaavat tavoitteeseen liittyvät rakenteet sekä toiminnan kontrollien kehittyminen. Juuri jälkimmäinen auttoi valmennettavia tehostamaan omaa toimintaansa jakamalla omia resurssejansa mahdollisimman tuloksellisesti. Kognitiokontrollin kehittyminen ohjasi valmennettavaa keskittymään olennaiseen ja tehtävätilanteen kontrollin kehittyminen paransi ajankäytön hallintaa.

TAULUKKO 37. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin konatiivisiin rakenteisiin valmennettavien kokemuksiin perustuen

| KONATIIVINEN ITSESÄÄTELY | |
|---------------------------------|--|
| Tavoiteorientaatiot | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhdistetty oppimis- & suoriutumisorientaatio ○ Oppimisorientaatio ○ Suoriutumisorientaatio |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tilaorientaatio ○ Toimintaorientaatio |
| Toiminnan kontrollit | |
| Kognitiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Olennaiseen keskittyminen ○ Ajankäyttö päätöksenteossa |
| Emootiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Vastuunotto omista tunteista |
| Motivaatiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Usko oman toiminnan kehittymiseen tulevaisuudessa |
| Tehtävältilanteen kontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tehtäväsällöstä huolehtiminen ○ Ajankäytön hallinta |
| Kanssaihminen kontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Aktiivisesti haettu tuki ○ Passiivinen, vastaanotettu tuki |

Kognitiiviset rakenteet

Valmennettavien kognitiivisen itsesäätelyn kehittymiseen liittyvät seikat jäivät painoarvoltaan konatiivista aluetta vähäisemmiksi. Kaikki kognitiivisen alueen itsesäätelyrakenteet tulivat kuitenkin huomioiduksi (taulukko 38). Valmennettavat toivat kognitiiviselta alueelta esille tietoisuuden heräämiseen liittyviä kokemuksia ja kertoivat oppineensa business coachingin myötä tarkkailemaan sekä omaa suoritustaan että itseän liittyviä ja omasta toiminnasta ja sen muutoksesta juontuvia seurauksia.

TAULUKKO 38. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin kognitiivisiin rakenteisiin valmennettavien kokemuksiin perustuen

| KOGNITIIVINEN ITSESÄÄTELY | |
|----------------------------------|--|
| Tietoisuuden herättäminen | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Asteittainen tietoisuuden herääminen |
| Itsetarkkailu | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Suoritukseen liittyvä havainnointi ○ Minään liittyvä havainnointi |
| Itsereflektio | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fokus minässä ○ Fokus toiminnassa |

Affektiiviset rakenteet

Itsesäätelyyn liittyvät affektiiviset rakenteet sisältyvät kokemuksissa emootiokontrolleihin ja affektiivisiin uskomuksiin ja ovat käsiteltyinä näissä asiayhteyksissä.

Uskomukset

Valmennettavien kokemukset uskomuksista korostivat business coaching - prosesseissa käsiteltävän eniten motivaatioukomuksiin kuuluvia tehokkuus- ja kontrolliuskomuksia (taulukko 39). Valmennettavien omaa vastuunottoa kehitti ulkoisten kontrolliuskomusten muuttaminen sisäisiksi. Vain yhden valmennettavan kokemukset kertoivat epistemologisten uskomusten muuttamisesta. Samoin affektiivisiin uskomuksiin kuuluvien arvouskomusten käsittely tuli esille vain muutaman haastateltavan kokemuksissa.

Taulukko 39. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin uskomuksiin valmennettavien kokemuksiin perustuen

| USKOMUKSET | |
|-----------------------------------|---|
| Motivaatioukomukset | |
| Itsetehokkuususkomukset | ○ Itseluottamuksen kasvu |
| Kontrolliuskomukset | ○ Oman vastuunoton kehittyminen |
| Epistemologiset uskomukset | |
| | ○ Toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen |
| Affektiiviset uskomukset | |
| | ○ Arvouskomusten muuttaminen |

4.3 Valmentajien ja valmennettavien kokemusten yhtenäisyys

Vaikka haastatellut valmentajat ja valmennettavat eivät muodostaneetkaan coaching-pareja, tarkastelen tässä luvussa valmentajien ja valmennettavien tutkimustulosten yhteneväisyyttä sen suhteen, mitä itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita valmentajat kokivat business coachingilla kehittävänsä ja missä rakenteissa valmennettavat kokivat kehittyvänsä. Tarkastelun keskiössä on nimenomaisesti rakenteellinen yhteneväisyys, esimerkiksi sekä valmentajien että valmennettavien

raportoimat kokemukset kognitiokontrollin kehityksestä. Yleisesti ottaen valmentajien kokemukset kehittämisestä kohtasivat hyvin valmennettavien omat kehittymiskokemukset. Sekä valmentajien että valmennettavien tulokset painottuivat konatiiviseen itsesäätelyyn toisin sanoen motivaatiotekijöihin ja toiminnan ylläpitoon eli volitioon (taulukko 40). Tosin haastattelutilanteissa valmennettavat toivat vielä valmentajia vahvemmin esille oman kehittymisensä konatiivisissa rakenteissa.

TAULUKKO 40. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin konatiivisiin rakenteisiin. Yhteenvedo valmentajien ja valmennettavien kokemuksista.

| KONATIIVINEN ITSESÄÄTELY | | |
|---------------------------------|--|--|
| | Valmentajien kokemukset | Valmennettavien kokemukset |
| Tavoiteorientaatiot | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> ○ Yhdistetty & oppimis- & suoriutumisorientaatio ○ Oppimisorientaatio ○ Suoriutumisorientaatio |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tilaorientaatio ○ Toimintaorientaatio | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tilaorientaatio ○ Toimintaorientaatio |
| Toiminnan kontrollit | | |
| Kognitiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Olennaiseen keskittyminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Olennaiseen keskittyminen ○ Ajankäyttö päätöksenteossa |
| Emootiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Vastuunotto omista tunteista | <ul style="list-style-type: none"> ○ Vastuunotto omista tunteista |
| Motivaatiokontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ohjaaminen attribuutiotulkintoihin | <ul style="list-style-type: none"> ○ Usko oman toiminnan kehittymiseen tulevaisuudessa |
| Tehtävätilanteen kontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Prosessin etenemisen optimointi ○ Ajankäytön hallinta ○ Tilannetekijöiden huomioiminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tehtäväsisällöstä huolehtiminen ○ Ajankäytön hallinta |
| Kanssaihmissen kontrolli | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ulkopuolisen tuen/sparrauksen tarjoaminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Aktiivisesti haettu tuki ○ Passiivinen, vastaanotettu tuki |

Sekä valmentajien että valmennettavien tavoiteorientaatiot sisälsivät tila- ja toimintaorientaatioihin liittyviä piirteitä yleisestä tulevaisuuden visioinnista tarkemman tavoitteen selkeyttämiseen. Kokemukset liittyen toiminnan kontrolleihin olivat vahvasti yhteneväisiä kognitiokontrollin, emootiokontrollin sekä tehtävätilanteen kontrollin sisällöissä, jotka korostivat olennaiseen keskittymistä, omista tunteista vastuunottamista sekä ajankäytön hallintaa. Valmennettavien

puheissa nousi esille myös koettu tuki motivaatiokontrollissa, vaikka tämä jäi valmentajien vastauksissa vähemmälle huomiolle. Tehtävätilanteen kontrollissa nostettiin esille valmentajan vastuu coaching-prosessissa etenemisestä ja valmennettavan vastuu tehtäväsällöstä huolehtimisesta. Valmentajien keskittyessä prosessin ohjaukseen valmennettavat syventyivät enimmäkseen tehtäväsältöön pyrkien valvomaan sitä jakamalla suurempia kokonaisuuksia osatehtäviksi ja käyttämällä erilaisia tehtävälisteriä kokonaisuuden ylläpitämiseksi. Tämä piirre kulkee linjassa coachingin peruslähtökohdan kanssa, jonka mukaan valmentajien tehtävänä on vastata coaching-prosessin etenemisestä ja itse tehtäväsubstanssi jää valmennettavan vastuulle.

Vaikka kognitiivisen itsesäätelyn aihepiiri nousi selvästi esille haastatteluissa, siihen liittyvät vastaukset jäivät painoarvoltaan konatiivisia kehittymiskokemuksia vähäisemmiksi. Sekä valmentajien että valmennettavien kokemukset kognitiivisen itsesäätelyn kehityksen osalta olivat yhteneväisiä ja keskittyivät lähinnä metakognitiivisten taitojen eli tietoisuuden herättämisen, itsetarkkailun sekä itsereflektion kehittämiseen (taulukko 41).

TAULUKKO 41. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin kognitiivisiin rakenteisiin. Yhteenveto valmentajien ja valmennettavien kokemuksista.

| KOGNITIIVINEN ITSESÄÄTELY | | |
|----------------------------------|---|---|
| | Valmentajien kokemukset | Valmennettavien kokemukset |
| Tietoisuuden herättäminen | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Epäsuora lähestyminen ○ Suora lähestyminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Asteittainen tietoisuuden herääminen |
| Itsetarkkailu | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Rutiineista irrottaminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Suorituksen liittyvä tarkkailu ○ Minään liittyvä tarkkailu |
| Itsereflektio | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tietoisesta minäkuvan kehittäminen | <ul style="list-style-type: none"> ○ Fokus minässä ○ Fokus toiminnassa |

Valmentajat kertoivat pyrkivänsä herättämään valmennettavien tietoisuutta lähestymällä käsiteltäviä aihealueita sekä epäsuorasti että suoraan asiaan puuttuen.

Valmennettavat kokivat tietoisuuden heräämistä asteittain uusien ajatusten jäädessä usein ”muhimaan” coaching-istunnon jälkeen. Itsetarkkailuun ohjaamisen avulla valmentajat pyrkivät luomaan pohjaa valmennettavien oivalluksille rutiineista irrottautumiseen. Valmennettavien itsetarkkailu kohdistuikin sekä itseen että omaan suoritukseen. Itsereflektion kehittämisen kautta valmentajat pyrkivät tukemaan valmennettavan tietoista minäkuvan kehittymistä, mikä mahdollistaisi valmennettavalle koko oman potentiaalin oivaltamisen. Valmennettavien itsereflektio kohdistui itseen ja omiin lähtökohtiin sekä omaan toimintaan uusien, rutiineista poikkeavien, toimintatapojen etsimiseen.

Uskomuksia käsiteltäessä konatiiviseen itsesäätelyyn liittyvät motivaatiuskomukset nousivat yhtenäisesti vahvimmin esille sekä valmentajien että valmennettavien kertomissa kokemuksissa (taulukko 42).

TAULUKKO 42. Business coachingin kohdistuminen itsesäätelyyn liittyviin uskomuksiin. Yhteenveto valmentajien ja valmennettavien kokemuksista.

| USKOMUKSET | | |
|-----------------------------------|--|---|
| | Valmentajien kokemukset | Valmennettavien kokemukset |
| Motivaatiuskomukset | | |
| Tehokkuususkomukset | ○ Uskon luominen valmennettavan omiin kykyihin | ○ Itseluottamuksen kasvu |
| Kontrolliuskomukset | ○ Valmennettavan oman vastuunoton kehittäminen | ○ Oman vastuunoton kehittyminen |
| Epistemologiset uskomukset | | |
| | | ○ Toimintaa rajoittavien uskomusten muuttaminen |
| Affektiiviset uskomukset | | |
| | ○ Arvuskomusten etsiminen | ○ Arvuskomusten muuttaminen |

Sekä valmentajien että valmennettavien kertomissa kokemuksissa itsesäätelyn kehittämiseen liittyvistä uskomuksista korostuivat tehokkuus- ja kontrolliuskomukset, jotka molemmat liittyvät valmennettavan uskoon omasta suoriutumisestaan. Epistemologiset ja affektiiviset uskomukset nousivat esille vain yhden valmennettavan kertomissa kokemuksissa – mutta sitäkin vahvempana.

Valmentajien haastatteluvastauksissa ei epistemologisiin uskomuksiin puututtu lainkaan ja affektiiviset uskomukset tulivat esille vain yhden valmentajan vastauksessa.

4.4 Itsesäätelyn eri kehitystasojen raportoitu ilmeneminen

Tämän luvun tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen 2: *miten valmennettavien sijoittuminen itsesäätelyn eri kehitystasoille ilmenee heidän itse raportoimiinsa kokemuksiin perustuen*. Kysymykseen vastatakseni olen analysoinut ja luokitellut aineiston väljään deduktiivisen analyysirunkoon, joka rakentuu Zimmermanin itsesäätelyn neljästä kehitystasosta: havainnoinnista, jäljittelystä, itsekontrollista sekä itsesäätelystä. Edelleen Kynkään ja Vanhasen (1999) sisällönanalyysiprosessia seuraten olen muodostanut analyysirunkoon sisältökategorioita induktiivisesti. Nämä induktiiviset kategoriat osoittavat, millaisia käytäntösisältöjä itsesäätelyn eri kehitystasoihin muodostuu.

Ne valmennettavat, joiden tavoitteet liittyivät kehittymiseen valmentavassa johtamisessa tai esimiestyössä ilmensivät vastauksissaan business coachingin kehittäneen heidän itsesäätelykykyään Zimmermanin itsesäätelyn kehitystasojen mukaisesti. Näissä viidessä johtamiseen ja esimiestaitoihin liittyvässä tapauksessa valmennettavat ottivat mallia valmentajansa vuorovaikutus- ja valmennustaidoista ja kehittivät samalla omaa itsesäätelykykyään näitä taitoja opetellessaan ja käytäntöön siirtäessään. Käytännössä valmennettavat raportoivat yksilöinä joko selvästi yhdelle tasolle kuuluvia itsesäätelyominaisuuksia tai kahden peräkkäisen kehitystason piirteitä ollessaan kehittymisensä siirtymisvaiheessa tasolta seuraavalle. Valmennettavat eivät siis yksilöinä raportoineet yhden tai kahden kehitystason yli hyppääviä ominaisuuksia; esimerkiksi sama valmennettava itsesäätelyn havainnoinnin ja itsekontrollin tasoille kuuluvia ominaisuuksia.

Valmennettavien kehittymistä prosessina ja siirtymistä Zimmermanin itsesäätelyn kehitystasolta toiselle en tässä tutkimuksessa pyrkinyt mittamaan. Erilaisen tutkimusasetelman lisäksi se olisi myös edellyttänyt mittarin laatimista alku- ja

loppumittauksen tekemiseen. Valmennettavat kuitenkin kertoivat haastatteluvastauksissaan käyttäytymisestään, josta sisällönanalyysin avulla oli eriteltävissä haastateltavien sijoittuminen Zimmermanin itsesäätelyn eri kehitystasolle. Tältä osin myös oma tutkimukseni tukee Gistin (1989), Zimmermanin ja Kitsantasin (1997) sekä Tobinin (2005) tutkimustuloksia itsesäätelyn eri kehitystasoista Zimmermanin mallin mukaisesti. Kolme edellä mainituista viidestä valmennettavasta oli kaikissa raportoiduissa kokemuksissa selkeästi jollain tietyllä itsesäätelyn kehitystasolla ja kahden kokemukset jakautuivat kahdelle peräkkäiselle kehitystasolle.

Jäljittely (Emulation)

Kukaan viidestä ei ollut jäänyt itsesäätelykehityksen havainnointitasolle vaan kerrotut kokemukset osoittivat itsesäätelykyvyn sijoittumista vähintäänkin jäljittelytasolle. Tätä valmennettavat ilmensivät jäljittelemällä valmentajan toimintaa ja käsittelemällä valmennustaitojaan yhdessä hänen kanssaan (taulukko 43). Jäljittelyä tapahtui kolmella ulottuvuudella: ensiksi yleisellä, tarkemmin määrittelemättömällä alueella, jossa valmennettava pyrki ottamaan vaikutteita hyväksi kokemistaan asioista. Toiseksi valmennettavat pyrkivät jäljittelemään valmentajan vuorovaikutustaitoja tavoitteenaan luoda itselleen työkaluja oman esimiestyön hoitamiseen. Kolmanneksi myös valmentajan persoonaa pyrittiin jäljittelemään.

TAULUKKO 43. Itsesäätelyn kehitystaso 2: jäljittely

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|-----------------------------|------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ yrittää ottaa vaikutteita valmentajalta ○ poimii hyviä asioita | yleinen jäljittely | valmentajan jäljittely |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ valmennuksesta työkalujen saaminen ○ vuorovaikutuksen läpikäynti ja -harjoittelu coachingissa ○ coachin sanontojen toistaminen | vuorovaikutuksen jäljittely | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ mallin ottaminen coachin habituksesta | habituksen jäljittely | |

Yleisen tason jäljittelystä kertovat seuraavat haastattelukatkelmat:

Kyllä mä yritän ottaa vaikutteita [valmentajalta] ja poimia hyviä asioita siellä, missä niitä niin kuin on. Ja yritän saada sitä mukaan mun touhuihin. Mutta mun on vaikea sanoa mitään, mitkä on ne konkreettiset jutut, jotka mä oon sieltä sitten saanut matkan varrelle. Kaikki uushan tietysti opettaa ja avartaa.

(Valmennettava 1)

Ja mä mietin että ihan näitä teemoja me ollaan käsitelty näissä coachingeissakin. Että haluaa harjottaa omaan työhönsä just näitä asioita ja arvoja mitä tässä on käyty läpi.

(Valmennettava 2)

Seuraavat katkelmat luonnehtivat vuorovaikutuksellisten työkalujen etsimistä ja käyttöä. Kaksi lyhyempää lainausta osoittaa itsesäätelyn kehittymisen tason olevan jäljittelyn ja itsekontrollin välissä, mutta valmentajan sosiaalisen tuen läsnäolon vahvuuden perusteella ne on luokiteltu kuuluvaksi vielä jäljittelyn tasolle.

Sit semmonen, että mä voisin oikeesti hyödyntää näitä asioita, mitä me täällä käydään läpi, niin mä voisin viedä niitä suoraan tonne mun alaisten kanssa tuleviin keskusteluihin ja tilanteisiin. Se että mä tarviin itekin työkaluja tän oman työni selkiyttämiseksi. Mutta sitten kuitenkin se, että kun ne alaiset on siellä ja se kanssakäynti on kuitenkin sitä päivittäistä, missä tarvii sitten niitä työkaluja. Työkaluja siihen, että mä pystyn alaisten kanssa keskusteluja käymään. Sellaisia hankalia tilanteita dialogissa käymään niiden kanssa. Että mä pystyn haastamaan heidät, että he ite pystyy kehittymään siinä omissa työssään.

(Valmennettava 2)

Jotain asioita on pystynyt niiden coaching-keskusteluiden avulla vetämäänkin yllättävän hyvin.

(Valmennettava 3)

On tullut jotain sellasii sanontoja, joita on tavallaan ruvennut itekin viljelemään tietyllä lailla.

(Valmennettava 2)

Valmentajan olemuksen jäljittelystä kertoi yksi valmennettava näin:

Mun mielestä mun coachin persoona on ollut semmonen, ett mä oon saanut siitä niinkun semmosii tavallaan positiivisii malleja omaan käyttäytymiseen. Koska kyllähän se koko ihmisen olemus niin se vaikuttaa. Coachihan on semmonen positiivinen, huoliteltu ja hyvin selkeesananen. Niin kyll silt ottaa itselleen myöskin semmosii asioita.

(Valmennettava 2)

Haastateltavien kertomukset antoivat yleisesti ottaen sellaisen vaikutuksen, että valmentajan toimien jäljittely ja valmentajasta mallia ottaminen oli luonteva osa omassa esimiesroolissa kehittymistä.

Itsekontrolli (Self-control)

Kokemukset siitä, kuinka valmentajan kanssa läpikäytyjä asioita siirrettiin sovitusti esimiestyön ja johtamisen käytäntöön ilmensivät sijoittumista itsekontrollin tasolle (taulukko 44). Käytäntöön siirtäminen oli yksilöllistä ja valmennettavat hyödynsivät siinä omia sisäisiä resurssejaan kuten omassa coaching-prosessissa saamiaan oivalluksia. Tässä käytännön työskentelyyn siirtämisen vaiheessa valmennettavien fokus oli omassa taidollisessa oppimisessa, kuten vuorovaikutustaitojen harjoittelussa tai kyselytekniikan kehittämisessä (vrt. Zimmerman 2000, 31–32).

TAULUKKO 44. Itsesäätelyn kehitystaso 3: itsekontrolli

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ei pelkkää mallin siirtämistä ○ omien oivallusten siirtäminen käytäntöön ○ toimiminen oman persoonan mukaan | sisäisten resurssien hyödyntäminen | opitun yksilöllinen siirtäminen käytäntöön |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ coachingissa käsiteltyjen vuorovaikutustaitojen siirto hankaliin tilanteisiin ○ valmentavan vuorovaikutuksen siirtäminen esimiestyöhön | vuorovaikutustaitojen harjoittelu etukäteen suunnitelluissa tilanteissa | fokus taidollisessa kehittämisessä |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ tietyn tyylinen tapa kysyä ○ kyselee ja kyseenalaistaa ○ kysytään alaisilta mitä suosittelisivat tehtäväksi ○ kyselee asioita coachilta ottamansa mallin mukaan | kyselytekniikan kehittäminen | |

Omien kehittymiskokemusten kautta ja siten sisäisiä resurssejaan hyödyntäen valmennettava siirsi coachingissa oppimaansa käytäntöön. Seuraavassa lainauksessa hän kuvaa oman ajattelun avartumistaan ja sitä kautta oman ennakkoluulottomuuden kasvuaan.

Mä oon oppinut tän coachauksen aikana, miten mä voisin ite käsitellä niitä asioita. Se ei oo niin kuin se malli vaan siirretty sinne seuraavaan niin kuin suoraan. Vaan se on just se, että mä oon ottanut niitä, miten mä oon huomannut, että se on vaikuttanut minuun itteeni. Silloin mä pystyn myöskin niin kuin kattomaan, että onko niin kuin mun katsantokanta auennut joissain asioissa. Niin mä oon pystynyt niin kuin sitä kautta myöskin enemmän saamaan vastauksia. - - - Mä koen ainakin että se on antanut mulle enemmän. Ja nimenomaan just se, että sitä on ite antanut niistä rajoista, mitä on itelleen asettanut tän syksyn aikana tavallaan aika paljon. Se rönsyilee sieltä, että tulee ehkä ennakkoluulottomuutta enemmän, että voidaanhan me tehdä näinkin.

(Valmennettava 5)

Haastavien vuorovaikutustilanteiden hoitumista kuvaa seuraava vastauskatkelma. Siinä on ensin käyty coaching-istunnossa tulevaa tilannetta läpi ja siirretty opittu asia käytännön vuorovaikutustilanteeseen.

Oli tämmönen vähän hankala keskustelu alaisen kanssa ikävistä asioista. Ja coachin kanssa mietittiin, mitä kautta ja minkälaisia asioita täytyy ottaa esiin. Jotta siitä tilanteesta sais sitten sellaisen että tää ihminenkin ymmärtää ite mistä on kysymys. Mä jännitin ihan hirveästi kun en ollut koskaan aikaisemmin käynyt sellaista keskustelua. Mä jännitin että osaanko mä viedä sitä sellasella tasolla, että siitä kuitenkin jää positiivinen kuva molemmille. Että se ei oo vain semmonen, että lyödään ikävät asiat pöytään ja sitt todetaan, että näin on. Vaan se, että oikeesti siitä päästiin eteenpäin. Että siinä oli sitten ihan selkeä toimintasuunnitelma, että miten me lähetään tästä eteenpäin.

(Valmennettava 3)

Tutkijan kysymykseen, mikä coachingissa edesauttoi haastavasta tilanteesta selviytymistä valmennettava vastasi jatkamalla kertomustaan näin:

Ehkä löysi tämmösen tietyn tyylisen tavan kysyä. Ettei ihminen koe niitä [kysymyksiä] hyökkääväksi. Joka taas on mulle ihan päivittäistä elämää, että mä kysyn suoraan asioita. Että sai semmosen pehmeämmän tavan

kysyä. Mutta että siitä ei tullut ehkä niin ahdistava tilanne hänelle. Että pysty ne positiivisessa hengessä käymään läpi, vaikka asiat olikin aika ikäviä.

(Valmennettava 3)

Edellä siteerattu valmennettava oli joutunut myös toiseen vastaavanlaiseen hankalaan vuorovaikutustilanteeseen, jonka selvittämiseksi hänen oma itseluottamuksensa oli kasvanut ensimmäisen hyvin onnistuneen tapauksen seurauksena. Kysymykseen siitä oliko valmennettava saanut hyödynnetyksi ensimmäisestä tapauksesta jotain vastaavanlaisia tilanteita varten, hänen vastauksensa viittasi tehokkuususkomuksen kasvuun:

Jos olis mennyt se ensimmäinen ihan penkin alle, niin olis varmaan semmoinen, että ei tästäkään varmaan mitään tuu. Se että siitä [ensimmäisestä tilanteesta] jäi semmonen positiivinen fiilis mulle. Että jees mä handlasin sen tilanteen.

(Valmennettava 3)

Business coachingista omaan työhön siirrettiin kyselytekniikan käyttöä. Tällä haluttiin saada myös omat johdettavat kyseenalaistamaan totut rutiinit ja miettimään uusia luovempia tapoja hoitaa asioita. Seuraavat katkelmasta ilmenee selvästi oman vuorovaikutustavan kontrolli. Lisäksi valmennettava itse toteaa odottavansa oman kyselevän asenteensa automatisoitumista, mikä tarkoittaisi siirtymistä itsekontrollista itsesäätelyn tasolle.

Ehkä mä kysyn miksi vähän useammin nyt. Sillä tavalla kun alleviivattiin sitä kyseenalaistamista. Ehkä se on uus toimintatapa myös mun alaisille, kun mä kysyn ja kysyn ehkä perusteluitakin. Mä luulen, että muutama heistä on huomannut, että oikeasti näitä asioita pitää miettiä. Että se ei ehkä ookaan enää sellanen läpihuutojuttu kun se on aikaisemmin ollut. Näinhän me ollaan tehty aikaisemminkin, että eiks tää nyt riitä. - - - [on työlästä] aina miettiä, että tässä tilanteessa mun täytyis aina muistaa se [kyseleminen]. Ja ett se vie niin paljon energiaa. Että ei tää mikään helppo syksy ihan senkään kannalta ole ollut. Että semmonen työstäminen niin se vie aikaa sekä energiaa. Että mun ei tarvitse ihan joka kerta miettiä kun se tilanne tulee, että nyt mä muuten mietin näin. Vaan ett se kumpuais jostain tuolta.

(Valmennettava 3)

Toinen valmennettava kuvaa kuinka hänellä on ollut viikkotehtävänä kyselevän vuorovaikutuksen harjoittelu ja kuinka hän on ottanut mallia coaching-istunnoistaan. Hän haluaa kuitenkin viedä ne omaa työhönsä yksilöllisellä hänelle toimivalla tavalla.

Just tämmöne esimerkiksi kysymyksillä pelaaminen; varmaan ihan tämmönen perusasia johtamisessa, että kysytään alaiselta mitä sä suosittelisit ja mitä sä tekisit. Mä oon ruvennut tehokkaammin heittämään sitä palloa takasin. En tee valmiiks asioita niille vaan kysyn niitä asioita. Se oli mun yks sellanen viikkotehtävä, että mä oon niinkun yrittänyt sitä noudattaa. - - - Mä oon ottanut varmaan tästä coachingista jotain ajatuksia tai sellasia tiettyjä malleja, miten niinkun kysyy ihmisiltä asioita. Että pystyy olemaan semmonen jämäkkä mut positiivinen ja helposti lähestyttävä. Niin mun mielestä on saanut just tiettyjä malleja käyttäytymiseen, mitä haluaa sit itsekin käyttää jotain juttuja. Toimii tietenkin niin kuin oma persoona toimii.

(Valmennettava 2)

Itsesäätely (Self-regulation)

Kahden valmennettavan kokemukset osoittivat sisäistynyttä valmentavaa toimintatapaa eli itsesäätelykyvyn sijoittumista itsesäätelytasolle (taulukko 45). Käytännössä se nousi esille valmentavana asenteena ja toimintana erityyppisissä tilanteissa kuten spontaanin kyselemisen hyödyntämisessä kehityskeskusteluissa tai oman esimiehen sparraamisessa. Coachingin myötä myös aikaisemmat koulutussisällöt ja siellä opitut asiat löysivät tiensä päivittäiseen työskentelyyn. Valmentavan ajattelu- ja toimintatavan ylläpitämiseksi koettiin tarvittavan ”muistutusta” myös coaching-prosessin päätyttyä.

TAULUKKO 45. Itsesäätelyn kehitystaso 4: Itsesäätely

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ kysymysten käyttö kehityskeskusteluissa ○ oman esimiehen sparraaminen ○ ajattelutavan siirtäminen siviilielämään ○ aikaisempien koulutussisältöjen hyödyntäminen ○ automaattinen kyseenalaistaminen uusissa tilanteissa | Valmentava asenne ja toiminta erityyppisissä tilanteissa | Valmentavan toimintatavan sisäistyminen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ ajattelutapa tarvitsee muistuttamista ○ ”perussuihkun” ottaminen | Valmentavan ajattelu- ja toimintatavan ylläpito | |

Kyselemisen sparraava voima ja omien kokemusten kautta saadut kokemukset ja oivallukset siirtyivät tämän valmennettavan käytännön työskentelyssä johdettavien kehityskeskusteluihin.

Mä oon varmaan saanut [coachingista] vielä enemmän niiden kysymysten herättämisen. Tarkoitushan on nimenomaan saada se ihminen puhumaan. Ja ehkä se kyselytekniikka nimenomaan, millä saa sen ihmisen pohtimaan vähän laajemmin. Ettei se oo vaan niin kuin että se on näin, vaan kun välillä heität sinne kysymyksen, että miks tai miten toisella tavalla tai mitä odottaisit. Silloin se ihminen joutuu jo ihan ääneen pohtimaan sitä asiaa ja puhumaan siitä vähän enemmän kuin olis ehkä muuten puhunut. - - - Mä koen että se on tulosta mun coaching-keskusteluista. Koska se coach on aina pistänyt mua seinää vasten niillä kysymyksillä. Jolloin mä oon huomannut itse sen, että kun vähän pistetään vielä, että muutama kerta vielä. Niin kuin sä oisit salilla ja joku ois siellä niin silloin mun täytyy vielä enemmän pohtia sitä. Että mä en voi jättää sitä ihan tälle tasolle vaan mun on pakko vielä mennä siellä vähän eteenpäin.

(Valmennettava 5)

Myös oman esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa kyseenalaistettiin rutiininomainen ajattelu ja haettiin uusia näkökulmia asioiden toteuttamiseen. Tällä pyrittiin poistamaan omaa toimintaa rajoittavien uskomusten voimaa:

Kyllä se varmastikin taas tulee mun ja mun esimiehen välisissä keskusteluissa ja mitä ehdotuksia tulee sieltä. Niin kyllä mä oon varmasti

myöskin käyttänyt siellä sitä, että tää asia vois olla ehkä tälläkin tavalla, vaikka se ei oo just tässä meidän raameissa. Kokeilla vähän sorkkasta vähän sinne ja saada sitä keskustelua vähän laajemmaks. Ehkä niissä puitteissa mä kokisin sen aika pitkälle. On ihan tuoreessa muistissa, niin meill oli ihan eilen illalla erittäin hyvä keskustelu oman esimiehen kanssa ja se herätti myöskin hänessä ajatuksia. Me käytiin asiaa, jota on mietitty ja silloin kun sä oot tehnyt siitä tietyn skeeman, silloin se rajoittaa jo. Ja silloin kun siihen tulee toinen, joka sanoo, että pistettäiskö palikat uusiksi: täältä tonne ja toi tonne. Niin toinen rupee miettimään, että itse asiassa tota vaihtoehtoo hän ei oo miettinyt, että mitäs se sitten aiheuttaa. Ehkä just niin kuin tällä tavalla. Ehkä se, mikä mun mielestä monta kertaa näissä coachaus-tilanteissa on tullut, just niin kuin se, että miks se pitäis olla niin hirveen kaavoihin kangistunutta. Voi tehdä sitä tavallaan niin kuin laajemmalti. Se ajatusrajoittuneisuus on siinä omassa päässään. Ei ehkä ookaan ihan niitä hulluja ideoita vaan jokaisesta ideasta voi tulla jotain sellaista, mikä siihen kokonaisuuteen tuottaa niin kuin positiivista tulosta.

(Valmennettava 5)

Ajattelun avartamista hyödynnettiin myös kotielämässä hakemalla itselle näkökulmia puolison ajatusmaailmasta. Katkelma osoittaa myös sen, kuinka valmennettava tukee ja sparraa puolisoaan avartamaan omaa näkemystään.

Jos aattelee ihan privattipuolta, niin aattelee, että näillä asioilla on monta puolta. Ja jos kattoo tältä puolelta, niin se näyttää vähän erilaiselta, mutta käännät vähän täältä niin...simmonen laajempi, että ei niin, että tää on nyt tää. Se on varmaan tullut sillai, että jos aattelee yleensä parisuhteessa, niin sitä saattaa olla just että mulla on tää mielipide ja se on tää mielipide. Ja hyvä niin. Mutta kun miettii, että miksei päästä tässä asiassa eteenpäin, se on sitt että mä katon tätä hyvin näin ja toinen kattookin omalta kannaltaan. Ja me katotaan kuitenkin vähän eri suuntiin. Mutta se keskeinen tavote ei kuitenkaan ole siinä sama vaan täytyy pohtia se puoli ensin, että mitä loppujen lopuksi halutaan. Että kummankin ajattelutavoissa on sitä että on jäänyt sen omansa vangiks, eikä pysty antaa yhtään periksi. Sitten kun heitellään, että pistetääs tää palikka nyt ihan uusiks, niin sitten pääsee kumpikin avartamaan sitä ajattelumallia kenties siellä. Huomaa ehkä siinä omassa lähestymistavassa, että mä en oo täällä se, joka on vaan oikeessa.

(Valmennettava 5)

Itsesäätelyn tasolla opittiin tietoisesti hyödyntämään myös aikaisempien koulutusten oppisisältöjä, jotka muuten olisivat näyttäneet jäävän hyödyntämättä.

Toisaalta varmaan tää henk koht coaching ehkä avaa näitä aikaisempia valmennuksia sillai, että ottaa niistä niin kuin enemmän. Tavallaan uskaltaa ottaa käyttöön niitä asioita mitä niissä on tullut. Monta kertaa tollaset koulutusjutut, niissähän tulee paljon uutta ja hyvää asiaa ja pistää tietyt asiat hämilleen, että hei mitä mä nyt tän kanssa teen. Ehkä tää on tässä ääneen puhuen tässä avartanut näitä asioita. Että itse asiassa tää on nyt tätä mitä mä oon pohtinut ja miettinyt tuolta. Että avaa sen [koulutus] mapin, että miks mä en oo tätä aikaisemmin ottanut käytäntöön.

(Valmennettava 5)

Seuraavat kokemukset kuvaavat käyttäytymisen automatisoitumista, mutta ilmentävät myös koettua tarvetta ylläpitää itsesäätelyä ”muistutusten” välityksellä. Vaikka valmennettava olisikin saavuttanut itsesäätelytason jollain käyttäytymisen alueella, sen ylläpito vaatii tietoista aktivointia. Valmennettava ottaa vertauskuvakseen tavoitteellisen toiminnan ja sen ylläpidon laihduttamisen maailmasta ja esittää myös metaforana suihkussa käymistä.

Mä nään tän niin kuin semmoisena aktivoivana välineenä. Tietyllä lailla tää laittaa sellaiseen moodiin. Kun sä oot kerran vaikka jotain tollaista omaa sisäistä rajoitettasi [pohtinut] tai sä oot tullut siitä tietoiseksi, niin se moodi voi vähän jäädä päälle, mikä on positiivista. Että kun sä tuut uuteen tilanteeseen tai uuteen tunteeseen tai ajatukseen tai näkemykseen, niin sä saatatkin jo sisäisesti itse automaattisesti tavallaan kyseenalaistaa.

(Valmennettava 6)

Se ois hyvä saada niin kuin muistutus siitä [tietoisesta kyseenalaistamisesta]. Varmaan toimis samalla tavalla niin kuin laihduttaminen. Se mihin perustuu varmaan painonvartijoiden menestyminen, että kun sä meet sinne ryhmään niin sitä tulee tosi tietoiseksi siitä. Nehän sitten suosittelee, että vaikka sä olisit ollut ihan tavoitepainossa jo jonkin aikaa, niin sä kävisit vähän herättäytymässä - - - Ois varmaa hyvä ottaa semmonen perussuihku aina niin kuin tietyin väliajoin, että pysyy raikkaana.

(Valmennettava 6)

On hyvä muistaa, että itsesäätelykyky on kontekstiliitännäinen, ja vaikka valmennettava ilmentää korkeinta itsesäätelyn kehitystasoa valmentavan johtamisen

ja esimiestyöskentelyn yhteydessä, hänellä saattaa olla muiden tilanteiden hallintaan tarvittavassa itsesäätelyssä huomattavastikin kehitettävää.

Yhteenveto

Tarkasteltaessa tutkimustuloksia Zimmermanın itsesäätelykyvyn kehittymistasojen mukaisesti ne osoittivat, että ne valmennettavat, joiden tavoitteet liittyivät valmentavan johtamisen ja/tai vuorovaikutustaitojen kehittämiseen, ilmensivät kokemuksissaan Zimmermanın kehitystasojen mukaisia itsesäätelyn kehitymisprosesseja: jäljittelyä, itsekontrollia sekä lopuksi itsesäätelyä. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että Zimmermanın malli käsittelee itsesäätelyn kehittämistä aina jonkin taidon oppimisen välityksellä ja pätevän mallin toimintaa seuraten ja jäljitellen. Näissä tapauksissa valmennettavat ottivat mallia valmentajan ammatillisesta kompetenssista, muun muassa dialogisista taidoista. Tästä tarkastelukulmasta valmennettavien sijoittuminen heidän kertomiensa kokemusten perusteella oli helposti asemoitavissa Zimmermanın mallin eri kehitystasoille (taulukko 46).

TAULUKKO 46. Yhteenveto itsesäätelyn eri kehitystasojen käytännön ilmentymistä

| ZIMMERMANIN ITSESÄÄTELYN KEHITYSTASOT | |
|--|--|
| Havainnointi | |
| | --- |
| Jäljittely | |
| | ○ Valmentajan jäljittely |
| Itsekontrolli | |
| | ○ Opitun yksilöllinen siirtäminen käytäntöön ○ Keskittyminen taidolliseen kehittymiseen |
| Itsesäätely | |
| | ○ Valmentavan toimintatavan sisäistäminen |

Tutkimustulokset tukevat Zimmermanın näkemystä itsesäätelyn eri kehitystasojen olemassaolosta ja itsesäätelytason ilmenemistä siitä, miten opitut asiat viedään käytäntöön. Ne osoittavat, että valmentaja toimii valmennettavan ammattitaitoisena mallina, kun kyseessä on valmentavaan johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät kehitystavoitteet.

4.5 Tutkimusaineiston poikkeava tapaus

Kaikkien valmennettavien kokemukset eivät pitäytyneet coaching-prosessin viitekehysessä. Erityisesti yhden valmennettavan kokemukset tulee nostaa esille poikkeavana tapauksena (negative case, Patton 2002, 554). Hänen kertomuksissaan käy ilmi, että vaikka valmennusprosessi oli määritelty business coachingiksi, se ei sitä tämän tutkimuksen määrittelyn mukaan ollut. Haastattelussa kävi ilmi, että valmentaja ei aivan pitäytynyt omassa coaching-roolissaan ja pyrkinyt siinä edistämään valmennettavan omien ratkaisujen löytämistä ja päätöksentekoa, vaan tarjosi omia ratkaisujaan, jotka hän koki valmennettavalle sopivimmiksi. Valmennettavan kokemukset rinnastivat prosessin business coachingin sijaan lähemmin esimerkiksi mentoroinniksi, mikä johtui esimerkiksi valmentajan omaa kokemustaustaa vasten annetuista neuvoista ja toimintaehdotuksista. Seuraava katkelma on esimerkkinä valmentajan valmiita ratkaisuja tarjoavasta toimintatavasta:

Hän anto niin kuin konkreettisia esimerkkejä työpaikoista, mitkä vois olla mulle sopivia ja missä sellaisia rooleja on. Että eihän sitä edes tiedä välttämättä mitä joissain muissa paikoissa tehdään. Nyt mä oonkin just hakenut yhteen sellaiseen paikkaan, että kun se organisaatio haki, niin se tuli niin kuin hänen [valmentajan] kautta.

(Valmennettava 8)

Lisäksi, prosessille ei alun perinkään määritelty selkeää tavoitetta, jolloin sen dynaamisuus kärsi. Prosessin loppuvaihe tavallaan kuivui kasaan. Nämä tekijät puolestaan johtivat siihen, että business coachingin onnistumisen määrittely oli hankalaa tai se ainakin nähtiin valmentajan ja valmennettavan silmissä hyvin eri tavalla.

Siinä alussa oli sitä energiaa; ekat viis kuukautta ehkä. Ett siin tuntu ett siin sai tehtyy, mutta se rupes niinkun laskee tavallaan. Se loppu sitte, ei meill sitt enää ollut mitään käsiteltävää sillä tavalla.

(Valmennettava 8)

Sillä coachilla oli erilainen näkemys kyllä tästä outcomista ja koko tästä hommasta, kun mitä itellä oli. Ja ne oli aika paljon, miten mä sanoisin, niin kuin isompia [valmentajan mielestä] nää saavutukset, miltä ne ite tuntu. Että siinäkin mä mietin, että kokiks hän sen todella niin vai sanoks hän vaan; se voi olla että hän koki sen niin.

(Valmennettava 8)

Viimeistään tämä kokemus on omiaan herättämään kysymyksen siitä, mitä business coaching -prosessit todellisuudessa pitävät sisällään ja kuinka eri laatuisia ne voivat olla. Yhdestä kokemuksesta ei ole mahdollista tehdä yleistettyjä johtopäätöksiä business coachingin tasosta markkinoilla, mutta se osoittaa ainakin sen, kuinka tärkeää on palvelun sisällön ja valmentajan ammattitaidon selvittäminen coaching-palvelua ostettaessa. Tämä tukee myös jo virinnyttä keskustelua coaching-palveluja tarjoavien valmentajien laatuluokittelun tarpeesta.

5 Pohdinta

Väitöskirjatutkimukseni on ajoittunut aikakauteen, jolloin työntekijöiltä odotetaan yhä itsenäisempää työskentelyotetta ja kykyä itseohjautuvuuteen tavoitteensa saavuttamisessa. Yksilön tavoitteen saavuttamista taas ohjaa hänen itsesäätelykykynsä. Mutta vaikka itsesäätelykyky on merkittävässä roolissa jokapäiväisessä työskentelyssä, käytännöllisesti katsoen sen kokonaisvaltaisen kehittämisen tutkimus organisaatiokontekstissa puuttuu. Käytännön yritystoiminnan tehokkuuden ja itseohjautuvuuden vaateet ovat synnyttäneet uusia yksilöllisiä valmennusmenetelmiä kuten business coachingin; mutta senkin kotimainen akateeminen tutkimus on vielä alkutekijöissään. Tämän väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena onkin olla lähtölaukauksena näiden tutkimuksellisten puutteiden täyttämiseksi.

Väitöskirjani tavoitteena on tarkastella valmentajien ja valmennettavien kokemuksia business coachingista valmennettavan itsesäätelyn kehittäjänä. Olen etsinyt vastausta siihen, mitä valmennettavan itsesäätelyyn liittyviä yksilöllisiä rakenteita business coaching kehittää ja miten itsesäätelyn kehittämisen tai kehittymisen raportoidaan ilmenevän. Lisäksi olen pyrkinyt selvittämään, miten valmennettavien business coaching -kokemukset ilmentävät heidän sijoittumistaan itsesäätelyn eri kehitystasoille. Perustaksi tutkimuksessani olen nostanut esille ja konkretisoinut sellaisia business coachingiin liittyviä ydinsisältöjä, joita aikaisemmin on käsitelty hyvin abstraktilla tasolla. Tästä esimerkkinä motivaation, volition, ajattelun sekä tunteiden tietoiseen hallintaan, eli itsesäätelyyn, liittyvät rakenteet ja prosessit, jotka coaching-kirjallisuudessa on aiemmin määritelty ”piilopotentialina” tai ”tiedostamattomina voimavaroina”.

Kun business coachingia tarkastellaan liike-elämään suunnatun lehdistön välityksellä (Kauppalehti 20.8.2007; Taloussanomien 24.8.2007; Kauppalehti Optio 30.8.2007), aihe näyttäisi osuneen käytännön kotimaisena tutkimusaiheena ajan hermoon. Se, onko business coachingissa itsessään mitään uutta, on herättänyt yleisesti keskustelua. Lähtökohtaisesti erilaisia ihmisten ajattelua ja toimintaa tukevia

dialogeja on käyty jo Sokrateen ajoilta, mutta uutena ja erilaisena näkökulmana coachingissa voidaan nähdä sen systemaattinen rakenne ja selkeät tavoiteorientaatiot.

Business coaching -prosessissa huomionarvoisimpana sisältönä korostuu toimintaan sitoutumisen eli motivaation sekä toiminnan ylläpidon eli *volition* sisältämien yksilöllisten itsesäätelyrakenteiden ja -prosessien välinen erottaminen toisistaan. Nykynäkemyksen mukaan motivaatio kytkeytyy toiminnan aloittamiseen ja suuntaamiseen kun taas volitioon sisältyvät toiminnan kontrollit ylläpitävät toimintaa kunnes tavoite on saavutettu. Motivaatioon sisältyvien rakenteiden erottelemisen tärkeyttä toimintaa ylläpitävästä volitiosta ei ole riittävästi ymmärretty. Myöskään volitioon sisältyvien toiminnan kontrollien systemaattista kehitysmahdollisuutta ei ole johtamiskäytännöissä sanottavammin hyödynnetty. Volitiota eli ”tahtoa” on tyypillisesti käsitelty enemmänkin abstraktina tahdonvoimana, jota yksilöllä joko on tai ei ole käytössään. Keskustelun tulisikin siirtyä sellaiselle käytännön tasolle, jossa volition kehittäminen toiminnan kontrollien muodossa olisi systemaattista, tietoista ja tavoitteellista. Tällöin organisaatioiden henkilöstöjohtaminen saisi uuden tuloksellisemman näkökulman.

Itsesäätelyn tarkastelu yksilöllisten rakenteiden mukaisesti ja haastatteluvastausten kategorisointi on osaltaan problemaattista. Yhtäältä, kuten luvun 2.3 alussa todettiin: itsesäätelyn osa-alueita ei tulisi keinotekoisesti erottaa toisistaan, mutta toisaalta, eri osa-alueiden ja rakenteiden vaikutuksen ja merkityksen ymmärtäminen kokonaisuuden kannalta vaatii niiden yksittäistä tarkastelua. Tulososiossa tämä on edellyttänyt itseltäni tutkijana linjanvetoa sen suhteen, mihin alueeseen ja rakenteeseen kuuluvaksi olen kulloisenkin vastaussisällön analysoinut; etenkin niissä tapauksissa, joissa keinotekoisien rajan vetäminen on vaikeaa ja tulkinnallistakin. En myöskään voi poissulkea sitä, etteikö vastaussisällön luokittelua olisi myös ohjannut jo haastattelutilanteessa saatu tuntuma ja analysoitaessa mieleen noussut muistijälki siitä, mihin suurempaan asiakokonaisuuteen haastateltavan vastaus on liittynyt ja mitä kategoriaa se siten parhaiten edustaisi. Osassa tuloksia vastauksen olisi mahdollisesti voinut kategorisoida useampaankin vastausluokkaan. Tässä tapauksessa minun on tutkijana täytynyt luottaa omaan esitietoni mukanaan tuomaan

näkemykseen vastaussisältöjen luokittelusta. Esimerkiksi omista tunteista vastuunottamisen olisi voinut emootiokontrollin sijasta kategorisoida myös kontrolliuskomuksiin. Mutta koska käsiteltävissä tapauksissa omista tunteista vastuunottaminen tuntui liittyvän ennen kaikkea työn alla olevaan suoritukseen, päädyin luokittelemaan ne toimintaa ylläpitäviin toiminnan kontrolleihin.

Kuten taulukossa 4 ja luvussa 2.3.4 olen kuvannut, uskomukset liittyvät kaikkiin osa-alueisiin, mutta niiden keinotekoinen erottaminen omaksi tarkastelualueekseen on ollut helpompaa. Haluttaessa uskomusten tulososion sisältö olisi ollut myös jaettavissa konatiivisen, kognitiivisen sekä affektiivisen tulososion kesken. Affektiiviset rakenteet olen lähinnä käsitellyt emootiokontrolleihin sekä uskomuksiin sisältyvinä. Vaikeinta rajanveto lienee toiminnan kontrollien sekä metakognitiivisten taitojen välillä. Olen pyrkinyt tulkinnan johdonmukaisuuteen esimerkiksi seuraavia säännönmukaisuuksia toteuttamalla. Toiminnan kontrolleihin sisältyvät sellaiset tulokset, jotka lähinnä liittyvät sen hetkiseen, jo aloitettuun ja työn alla olevaan suoritukseen, suorituksen loppuun saattamiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Metakognitiivisiin taitoihin olen sisällyttänyt lähinnä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja aikaperspektiivissä tulevaan suoritukseen liittyvän sisällön. Täten esimerkiksi tehtäväkontrollin tarkoituksena on tehostaa työn alla olevaa suoritusta ja siinä tavoitteen saavuttamista, vaikkapa jakamalla tehtävä osiin tai käyttämällä selkeyttäviä tehtävälistoja; kun taas itsetarkkailussa työtehtävien ja ajankäytön havainnointi mahdollistaa yleisesti omaan suoritukseen liittyvän havainnoinnin ja antaa luotettavan pohjan yksilöä kehittäväälle itsereflektioinnille. Vastaavasti motivaatiokontrollissa uusia mielekkäitä toimintatapoja etsimällä pyritään pitämään mielenkiinto yllä työn alla olevan suorituksen loppuun saattamiseksi; kun taas itsereflektioon sisältyvänä toimintatapojen pohtiminen tähtää yleisesti suorituksessa kehittymiseen.

5.1 Tulosten teoreettinen ja soveltava tarkastelu

Tutkimuksella on heuristista arvoa silloin kun tutkimuksen avulla on saavutettu jotain uutta tietoa – uusi tapa nähdä todellisuus (Larsson 1993, 205). Tämän väitöskirjan tulosten uutuuden merkitystä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta:

teoreettisesta ja soveltavasta. Koska fenomenologiassa ei pyritä yleispätevään teoriaan vaan se on aina jossain määrin tiettyyn tilanteeseen liittyvää ja mahdollisesti vain siinä pätevää (Laine 2001, 121), teoreettisen merkityksen voidaan tässä tutkimuksessa katsoa liittyvän yksilöllisiin business coaching -tapauksiin

Teoreettinen tarkastelu

Teoreettinen viitekehys perustuu tässä tutkimuksessa Zimmermanin (2000) sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan ja sen lähtökohtana olevaan yksilön sykliseen itsesäätelyprosessiin. Katson Zimmermanin teorian soveltuvan hyvin tämän väitöskirjan teoreettiseksi viitekehyyksi, joskin olen tiedostanut myös sen, ettei teoriaa ole yleisesti testattu vielä kovinkaan vahvasti. Zimmermanin näkemykseen peilaten tämä väitöskirja osoittaa, että business coachingissa tapahtuva itsesäätelyn kehittyminen on painottunut yksilön konatiiviselle alueelle. Business coaching voidaan nähdä Zimmermanin itsesäätelyprosessissa hänen mainitsemakseen sosiaalisen resurssin hyödyntämiseksi (Schunk & Zimmerman 1998; Zimmerman 2000), jolla tehostetaan yksilön suoritustavoitteeseen pääsyä kehittämällä motivaatioon ja suoritukseen sitoutumiseen, toiminnan kontrolleihin sekä itsereflektioon liittyviä itsesäätelyrakenteita ja -prosesseja.

Raportoimani tutkimustulokset osoittavat business coachingin kehittävän ennen kaikkea motivaatioon ja volition – eli suoritukseen sitoutumiseen ja toiminnan kontrolleihin – liittyvää konatiivista itsesäätelyä. Myös Sztucinski (2002) ja Seamons (2004) ovat tähdentäneet omista tutkimustuloksissaan tavoitteen saavuttamisen ja prosessiin sitoutumisen ulottuvuuksia. Huomionarvoisinta omista tuloksissani on volition ja toiminnan kontrollien merkityksen korostuminen. Sosiaalis-kognitiivinen näkökulma astuu kuvaan suorituksen kehittämisen muodossa itsetarkkailun ja itsereflektion edistäjänä. Tosin omista tutkimustuloksissani tietoisuuden herättämisen rooli tuntui korostuvan vahvemmin kuin Zimmermanin mallissa. Tietoisuuden herättämisen merkitys korostui myös Sullivanin (2006) business coaching -tutkimustuloksissa. Aikaisemmissa itsesäätelyn kehittämiseen tähdätyissä interventiotutkimuksissa (Frayne & Latham 1987; Latham & Frayne 1989; Neck & Manz 1996) intervention on raportoitu vaikuttaneen positiivisesti tutkittavien

tehokkuususkomuksiin. Omissa tutkimustuloksissani oli Zimmermanin malliin sisältyvien tehokkuuskomusten lisäksi kontrolliuskomuksilla mainittava osansa, joka käytännössä toteutui valmennettavien vastuunottamisen kehittymisenä. Affektiivinen ulottuvuus nousi esille lähinnä konatiivisen emootiokontrollin muodossa, mutta muuten tunnetaitoihin raportoitiin puuttuvan näissä business coaching -prosesseissa melko vähän. Tämä kulkee linjassa Saarisen (2007) näkemyksen kanssa tunnetaitojen kehittämiseen liittyvien interventioiden vähäisyydestä.

Toiseen tutkimuskysymykseeni vastaavat, itsesäätelyn kehitystasojen ilmenemistä raportoivat tulokset tukevat myös Zimmermanin näkemystä itsesäätelyn eri kehitystasoista ja niiden käytännön ilmentymisestä. Ne valmennettavat, joiden tavoitteena oli kehittyä vuorovaikutustaidoissa tai valmentavassa johtamisessa, seurasivat ja harjoittelivat – yksilöllisesti edeten – valmentajan toimintatapaa coaching-prosessissa ja siirsivät oppimaansa omaan jokapäiväiseen työskentelyynsä. Näin he kehittivät samalla omia itsesäätelytaitojaan. Tämä tukee aikaisempien tutkimusten (Zimmermanin & Kitsantas 1997; Tobin 2005) näkemystä itsesäätelyn asteittaisesta kehittymisestä itseään pätevämpää mallia seuraten.

Soveltava tarkastelu

Koska väitöskirjani lähtökohta on vahvasti käytännöllinen, olen kokenut sen pragmaattisen arvon tärkeänä. Pragmaattisen kriteerin avulla arvioidaan, kuinka tutkimustulokset on onnistuttu välittämään käytäntöön sekä sitä millainen merkitys niillä on käytännön toiminnalle (Larsson 1993, 209). Tutkimukseni soveltava merkitys perustuu niihin tutkimustuloksiini, jotka tarkastelevat business coachingin vaikutusta itsesäätelyn kehittymiseen käytännössä. Tämä tapahtuu kolmessa toisiinsa kietoutuneessa ulottuvuudessa. 1) *Business coaching -prosessin rakenne kehittää ja tukee tavoitteeseen ja toiminnan kontrolleihin sisältyviä yksilöllisiä rakenteita*, jotka vaikuttavat suorituksen ennakointiin, suorituksesta päättämiseen ja toiminnan ylläpitoon. Tämä konkretisoituu valmentajien ja valmennettavien kokemuksina tavoiteorientaatioista ja toiminnan kontrollien kehittymisestä sekä muutoksina motivaatiouskomuksissa. 2) *Business coaching -prosessin dialogi kehittää*

valmennettavan kognitiivisia taitoja ja strategioita kuten tietoisuuden herättämistä, itsetarkkailua ja itsereflektiota, mikä tukee ja tehostaa suorituksen parantamista. Samalla periaatteella voidaan vaikuttaa myös tavoitteen saavuttamista häiritseviin uskomuksiin. Kognitiivinen kehittyminen nousi esille valmennettavan tietoisuuden herättämiseen, itsetarkkailuun ja itsereflektioon liittyvinä kokemuksina. 3) Jos suoritus- tai kehitystavoite liittyy vuorovaikutus- ja/tai valmennukselliseen osaamiseen, *valmennettava ottaa toiminnassaan mallia valmentajasta omaksumalla coaching-prosessissa valmentajan käyttämiä itsesäätelymenetelmiä*. Käytännössä tämä tarkoitti valmentajan toiminnan simulointia ja opittujen asioiden vähittäistä siirtämistä käytäntöön, kunnes itsesäätelytaso oli saavutettu ja opit esimerkiksi vuorovaikutustaidon kohdalla oli siirrettävissä tilanteesta toiseen. Nämä seikat tukevat konkreettisella tasolla lisensiaatintyössä (Parpei 2006) esittämäni teoreettista näkemystä business coachingista yksilön suoritusta ja henkilökohtaista kehittymistä edistävänä interventiona.

Åhman (2003, 217–218) on väitöskirjassaan todennut itsesäätelyyn liittyvän oman mielen johtamisen tärkeänä menestystekijänä postmoderneissa organisaatioissa. Tutkimushaastattelujensa perusteella hän mainitsee, että tehokkaimpia tapoja sen kehittämiseksi ei ole vielä löydetty, mutta lisää myös, ettei henkilökohtaista valmennusta ollut käytetty haastateltavien yrityksissä, joten sen tehokkuudesta ei ollut saatu tietoja. Nyt esittelemieni tutkimustulosten perusteella business coaching on koettu tehokkaana itsesäätelyn kehitysinterventiona, mutta kotimaista lisätutkimusta sen vaikuttavuudesta tarvitaan edelleen. Nyt saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin lähteä siitä, että coaching-prosessiin perustuva, kyseenalaistava vuorovaikutus organisaatioissa ja liike-elämässä yleisemminkin lisääisi tehokkuutta tavoitteiden saavuttamisessa ja kehittäisi innovaatiokykyä ja luovuutta.

Business coachingin hyödyt tavoitteen saavuttamista tehostavana ja henkilökohtaista kehittymistä edistävänä menetelmänä olisikin mielekästä saada organisaatioiden käyttöön myös laajemmassa mittakaavassa; juurruttamalla coaching - vuorovaikutusmalli keskinäiseen kanssakäymiseen koko organisaation tasolla – tai

sisällyttämällä se ainakin johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn. Tällaisessa koko organisaation kattavassa coaching-kulttuurissa työntekijät voisivat ”sparrata” toinen toistaan parempaan suoritukseen organisaatiotasosta riippumatta.

Soveltavasta näkökulmasta keskeistä tässä tutkimuksessa on motivaation ja volition erottaminen toisistaan, mikä vuorovaikutuskulttuuria muuttamalla antaa mahdollisuuden tietoisesti siirtää johtamiskäytäntöjen painotusta henkilöstön motivoinnista toiminnan ylläpidon kehittämiseen ja tukemiseen. Useissa tapauksissa yksilöihin kulminoituva tavoitteiden saavuttamattomuus, aikataulujen pettäminen sekä monet muut organisaation toimintaan liittyvät ongelmat nähdään motivaatiokysymyksinä. Kuitenkin, toiminnan motivaatiovaihe – toiminnan ennakointi analyyseineen sekä toimintaan sitoutuminen suunnitelmiseen ja asiaan liittyvine päätöksineen – on organisaation toiminnassa usein suoritettu asianmukaisesti päätökseen. Ongelmat ja haasteet syntyvät motivaatiovaiheen jälkeisten, toimintaa ylläpitävien toiminnan kontrollien ja niiden tuen puuttumisesta. David Rock on tutkinut coachingin vaikutusta aivoihin neurotieteiden näkökulmasta. Rock (2006 & 2007) korostaa oivalluksen ja toimintapäätöksen jälkeistä, nopeaa toiminnan aloittamista ja toiminnan tietoista ylläpitoa. Rockin (2006 & 2007) sanomaa vapaasti lainaten: *”Intensiivinen motivaatiovaihe menee nopeasti ohi. Kun saa ihmisen pikaisesti ryhtymään käytännön toimiin, vaikka sitoutuakseen jatkamaan niitä myöhemmin, voidaan varmistaa uusien ideoiden toteutuminen käytännössä”*.

Itsesäätelyä kehittäväenä interventiona business coachingin voidaan olettaa myös ehkäisevän tai vähentävän työuupumusta, sillä työntekijän henkilökohtaisilla ajattelu- ja toimintatavoilla on osoitettu olevan yhteys työssä jaksamiseen (Ahola, Gerlander & Kalimo 2001). Ahola ym. (2001, 192) korostavat, että *”Niitä tapoja, joilla ihminen käsittelee, tulkitsee ja käyttää tietoa voidaan muokata, mikä tekee niistä mahdollisia apuvälineitä stressinhallintaan.”* Ahola ym. näkevät työssä jaksamiseen sisältyvän sekä konatiivisia, tavoitteeseen liittyviä että kognitiivisia, uskomuksiin liittyviä tekijöitä. Raportissaan (mts.201) he viittaavat Schaufelin ja Enzmatinin (1998) työuupumusteoriaa koskevaan katsaukseen, jonka perusteella *”tuki realististen ja saavutettavien tavoitteiden asettamiseen ja suurten tavoitteiden*

pilkkomiseen sopiviksi osatavoitteiksi edistää työssä jaksamista.” Tässä yhteydessä raportointi herättää pohtimaan motivaatio- ja volition rakenteiden erojen ymmärtämisen mahdollista merkitystä työssä jaksamiselle ja työhyvinvoinnille.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Luotettavuustarkastelu

Tutkimuksen arvioinnin taustalla on kysymys sen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Laadullisen tutkimuksen piiristä ei voida löytää yhtä yhtenäistä käsitystä luotettavuuden arvioinnista (Tynjälä 1991, 387). Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut ovat myös hyvin erilaisia ja eri asioita painottavia, mikä lienee lähtöisin siitä, että laadulliseen tutkimukseen kuuluu useita varsin erilaisia perinteitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131–133). Pattonin (2002) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus riippuu kolmesta toisiinsa liittyvästä seikasta: 1) menetelmällisestä tarkkuudesta aineiston keruun ja analysoinnin yhteydessä, 2) tutkijan taustaan; koulutukseen, kokemukseen ja statukseen perustuvasta luotettavuudesta sekä 3) laadullisen tutkimuksen arvoon liittyvistä filosofisista uskomuksista, minkä tulkitsen Manteren (2003, 194) tapaan tutkimusta ohjaavaksi paradigmaksi tai lähestymistavaksi.

1) **Menetelmällinen tarkkuus.** Olen pyrkinyt luotettavuuteen rakentamalla koko tutkimusraportin johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, jossa tutkimusprosessin kulkua ja siihen sisältyvää argumentointia ja päättelyä olisi helppo seurata. Olen pyrkinyt tuomaan esiin vaihe vaiheelta aineiston keräämiseen, analysointiin ja tulosten tulkintaan liittyvät tekemiseni ja perustelemaan päätökseni, jotta toisen tutkijan olisi halutessaan mahdollista uusintaa tutkimusprosessi. Larsson (1993, 204) kirjoittaa luotettavuuden diskurssikriteerillä pyrittävän tulosten pysyvyyteen ja argumentoinnin kestoon tieteellisessä keskustelussa juuri siten, että toinen tutkija voi seurata päättelyprosessin kulkua. Parantaakseni tämän tutkimuksen luotettavuutta olen käyttänyt aineiston analyysivaiheessa vertaisanalyttikkoa, jonka analyysin tulokset tukivat omiani ja toimivat siten luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

Osana menetelmällistä luotettavuustarkastelua Patton (2002, 554) kirjoittaa negatiivisista tapauksista, jotka eivät ”sovi” siihen malliin tai rakenteisiin, jotka tutkimuksesta juontuvat. Ne voivat olla poikkeuksia, jotka vahvistavat säännön; ne saattavat laajentaa tai muuttaa sääntöä tai asettaa säännön kokonaan epäilyksen alaiseksi. Vaikka tällaisten negatiivisten tapausten löytyminen ei ole tilastollisesti merkittävää, niiden laadullinen esiintyminen saattaa olla kriittisenä osoituksena yleisemmästäkin poikkeamasta. Täten niiden etsiminen, löytäminen ja raportointi vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Tällaisesta poikkeamasta coaching-prosessissa olen raportoinut kappaleessa 4.5. Kyseinen tapaus saattaa indikoida esimerkiksi sitä, kuinka eri valmennusmuotoja nimetään vallalla olevien trendien mukaan tai toisaalta esimerkiksi sitä, että coachingia tässä tapauksessa tarjoava valmentaja ei ammatillisesti ole tehtäviensä tasalla. Tällaisten poikkeamien esiintyminen ja niiden syiden analysointi vaatisi kuitenkin syvempää tarkastelua.

Ahosen (1994, 130) mukaan tutkimuksen luotettavuuskriteerinä toimii myös se, koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavan kannalta samaa asiaa. Koska haastattelun teemat perustuivat haastateltavien omiin valmennuskokemuksiin samankaltaisista tilanteista, joita itse valmentajana olen kokenut, keskustelu niistä oli luontevaa. Saman ammattisanaston jakaminen sekä toimintatavan tuntemus minimoivat väärintymmärtämisen mahdollisuuden. Koska halusin selvittää valmentajien ja valmennettavien kokemuksia mahdollisimman totuudenmukaisina, en kertonut heille etukäteen haastattelun teemoja ja pyrin siten välttämään sosiaalisesti hyväksytyt vastaukset. Ja koska haastateltavat eivät tienneet toistensa henkilöllisyyttä, ei ollut välitöntä vaaraa haastatteluteemojen leviämisestä muille vielä haastatteleematta oleville henkilöille.

Ahonen (1994, 152) peräänkuuluttaa tutkimustulosten aitoutta ja relevanssia, jotka tulee välittää lukijalle mahdollisimman selvällä ja seikkaperäisellä raportoinnilla. Siksi olen pyrkinyt varmistamaan tutkimuksen luotettavuuden lukijalle erittelemällä ja perustelemalla tarkasti tutkimusprosessin eri vaiheet ja niissä käytetyt ratkaisut. Lisäksi, olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä huolellisella raportoinnilla. Larsson (1993, 200–204) esittää sisällön rikkautta ja tulosten

rakenteita kriteereinä tutkimustulosten laadulle ja luotettavuudelle. Larsson näkee vaateet sisällön rikkaudesta ja tulosten rakenteesta sisäistä jännitettä luovina, ja laadullisessa tutkimuksessa tutkijalle jääkin tehtäväksi näiden välisen tasapainon luominen. Olen koettanut tuoda esille tulosten sisällöllistä rikkautta kuvaamalla tutkimustuloksia mahdollisimman laajasti, mutta kiteyttäen ja perustellen. Lisäksi olen käyttänyt tuloskategorioiden ohessa useamman lauseen pituisia haastattelulainauksia, jotka mahdollistavat haastateltavan oman äänen kantautumisen myös lukijalle. Kuten Kyngäs ja Vanhanen (1999, 10) huomauttavat, tuloskategoriat voivat näyttää hyvältä teoriassa, mutta niiden yhteys aineistoon tulee myös pystyä osoittamaan. Tai toisaalta, tulos saattaa sopia aineistoon, mutta osaa tuotetuista kategorioista ei voida sijoittaa käsitejärjestelmään. Tulosten rakenteen selkeydestä olen pyrkinyt huolehtimaan kokoamalla ja kategorisoimalla tulokset analyysirunkoa hyväksikäyttäen ja tarkastelemalla tulosten jokaista osa-aluetta erikseen. Lopuksi olen esittänyt tuloksista yhteenvedon, ja pyrkinyt tulosten avoimeen tarkasteluun, jossa niiden tärkein anti ja yhteys teoreettiseen viitekehykseen ja soveltaviin käytäntöihin on nostettu esille.

2) **Tutkijan luotettavuus.** Patton (2002, 566) peräänkuuluttaa mahdollisimman kattavaa raportointia tutkijan taustasta ja niistä seikoista, joiden voidaan katsoa vaikuttavan tutkimuksen luotettavuuteen. Olen pyrkinyt tässäkin mielessä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tutkijana kannukseni ovat vielä olemattomat ja tämä väitöskirjaprosessi on kasvattanut ja kehittänyt minua niin henkisesti kuin ammatillisestikin. Omia puutteitani tutkijana olen pyrkinyt paikkaamaan sisäistämällä keskusteluja, joita olen tämän prosessin myötä käynyt minua ammatillisesti vanhempien ja etevämpiä tutkijoiden kanssa. Toisaalta käytännön kokemukseni business coachingista tulee myös tietoisesti nostaa esille tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Tarkasteltaessa tutkimusta kokonaisuudessaan tulee punnita tutkijan esiyymmärrystä ilmiöstä, jolloin ilmiötä voidaan lähestyä tutkijan omat kokemukset lähtökohtana. On kuitenkin muistettava, että jokaisella henkilöllä on oma ainutlaatuinen esiyymmärryksensä tutkittavasta ilmiöstä, mikä vaikuttaa väistämättä koko

tutkimusprosessiin. (Larsson 1993, 196.) Tässä tutkimuksessa esiymmärrys perustuu sekä teoreettiseen perehtyneisyyteeni että omaan kokemukseeni business coaching -valmentajana toimimisesta. Perehtyessäni coachingia käsittelevään kirjallisuuteen olen todennut sen olevan hyvin eritasoista ja sisältävän parhaimmillaan tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä lähteitä, mutta myös erityyppisiä subjektiivisia valmennuskokemuksia reflektioivia teoksia. Kirjallisuuskatsauksessa olen käyttänyt vahvaa lähdekritiikkiä tarkastelemalla lähinnä aiheeseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia sekä valikoitua kirjallisuutta. Iteratiivinen työtapani on lisäksi auttanut minua näkemään tutkittavan ilmiön osana suurempaa kokonaisuutta sekä yhdistämään eri tieteenalojen näkemyksiä holistiseksi kokonaisuudeksi. Ammatillinen kokemukseni on puolestaan mahdollistanut teoreettisen tietopohjan joustavan yhdistämisen empiriaan.

Ammatillinen kokemukseni nostaa esille kysymyksen puolueettomuudesta. Tuomen ja Sarajärven (2002, 131–133) mukaan puolueettomuus nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavaa itseään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että näin väistämättä tapahtuu, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa tulee ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. (mts. 131–133.) Puolueettomuusnäkökulma on tässä tutkimuksessa erityisen merkittävä ja samalla haastava, sillä olen tutkimukseni aikana toiminut myös itse valmentajan roolissa. Haastavaa on ollut ennen kaikkea suhtautua tietoisesti kriittisesti kaikkeen tutkimukseen liittyvään ja löytää business coaching -prosessista parannettavaa. Olen pyrkinyt puolueettomuuteen punnitsemalla harkiten tutkimusprosessiani ja suhtautumalla kriittisesti sekä kirjallisuuskatsauksen lähdeksiin että tutkimukseni empiriseen aineistoon.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135) korostavat tutkijan itsereflektion merkitystä tutkimusprosessin kuluessa. Etenkin kaksoisroolini omien valmennettavieni osalta edellyttää tältä osin syvempää tarkastelua. Aluksi jännitin omien valmennettavieni haastattelutilanteita ja sitä pystyisivätkö he erottamaan tutkimushaastattelun

coaching-istunnosta. Ohjeistin heidät normaaliin tapaan tutkimushaastattelua varten ja korostin lisäksi, että kysymyksessä ei ollut yhteisen coaching-suhtemme arviointi- tai palauteistunto.

Kultalahti ym. (2005) korostavat, että tutkijan kaksoisroolissa on kysymys osallistumisen ja vetäytymisen dynamiikasta. On tärkeää, että tutkija pystyy tiedostamaan, millaisessa roolissa hän kulloinkin toimii. Haastattelutilanteessa tutkijan on kyettävä tarttumaan niihin sisältöihin, joita tutkittavat haluavat tutkijalle kuvata. Tämän tulee tapahtua avoimin mielin, mutta osaamalla kuitenkin rajata keskustelun ydin tutkittavaan ilmiöön. Koska omat haastattelukysymykseni eivät suoraan ilmaisseet tutkimusaihetta tai tutkimuskysymyksiä – vaan pyrkivät valmennettavan kokonaisvaltaisiin kokemuksiin kertomuksiin – en koe, että omat valmennettavani olisivat coaching-suhdettamme silmällä pitäen pyrkineet sosiaalisesti suotaviin vastauksiin. Tarvittaessa tutkijan roolina on myös myötäelää ja toimia kuuntelijana varsinkin silloin, jos haastateltava jännittää tai haastattelu ei muuten etene (mts. 47). Haasteelliseksi oman tutkimustilanteeni tekivätkin omat kytkökseni esimerkiksi silloin, kun eräs valmennettava otti tutkimushaastattelussa tietyllä lailla coaching-istuntoasenteen ja pyrki saamaan ohjausta omaan sen hetkiseen problematiikkaansa. Tällöin jouduin tietoisesti myötäelämään, mutta pidättäytymään valmentajan roolista ja keskittymään korostetusti rooliini tutkijana. Tulloon mainituksi, että tällöin kyseessä ei ollut yksi omista valmennettavistani, joita tutkimukseen haastattelin. Kultalahti ym. (2005, 47) liittävät kyseisen tasapainottelun *”hyvin keskeisesti tutkijan rooliin ja taitoon tutkijana. Kysymys on tasapainoilusta neutraaliuden ja subjektiivisen kanssakokijan välillä”*.

Analyysivaiheessa tutkijan kaksoisroolissa tutkijalta edellytetään puolestaan kykyä siirtyä neutraaliin rooliin kategorioita muodostettaessa, jotta tutkimustulokset eivät vääristy tutkijan haluamaan suuntaan. Arvioimalla omia tunnereaktioitaan tutkijan on mahdollista pitää erillään tutkittavien kokemukset ja omat kokemuksensa. (Kultalahti ym. 2005, 48–49.) Tämän tutkimuksen analyysivaiheessa oli oleellista, että luin litteroinnit läpi useaan kertaan nähdäkseni riittävän syvälle aineistoon. Tällä tavoin koen löytäneeni aineistosta tutkimuksen kannalta merkitykselliset lausumat ja

pystyneeni kategorisoimaan ne riittävällä tarkkuudella. Tutkimuksen neutraaliutta voidaan myös vahvistaa tutkijatriangulaation avulla (mts. 49). Tässä tutkimuksessa käytin analyytikkotriangulaatiota luvussa 3.3 esittelemälläni tavalla.

3) **Tutkimusparadigmaa** ja siihen liittyviä kysymyksiä olen tarkastellut luvussa 3.

Tutkimuksen rajoitteet

Suurimpana rajoitteena tässä tutkimuksessa lienee haastateltavia koskevat seikat. Vaikka haastateltavien valinnassa käytettiin tietoisesti Eskolan ja Suorannan (1998, 18) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 60) esittämää harkinnanvaraista näytettä, tutkimukseen osallistuvien valmennettavien määrän jääminen alle tavoitellun kymmenen henkilön oli pettymys. Tästä näkökulmasta tätä tutkimusta rajoitti vaikeus saada valmennettavia osallistumaan haastatteluun ja kertomaan omia coaching-kokemuksiaan. Jos aloittaisin tutkimuksen tekemisen tällä hetkellä syksyllä 2008, tutkimushaastatteluun valmiita valmennettavia löytyisi epäilemättä helpommin ja tutkimusjoukkoa olisi mahdollisuus rajata tarkempien kriteerien mukaan. Toisaalta, koska tässä tutkimuksessa keskityin haastateltavien subjektiivisten kokemusten tarkasteluun, ei esimerkiksi tutkimustulosten yleistäminen ollut tavoitteena. Ja kuten Lehtomaa (2005, 169) toteaa: suoraa yhteyttä haastateltavien määrällä ja fenomenologisen tutkimuksen tieteellisellä arvolla ei ole. Uskonkin tämän tutkimuksen toimivan päänavaajana, joka mahdollisesti silottaa tietä seuraaville coaching-alan tutkimuksille ja mahdollistaa tarkemman tutkimusjoukon valinnan.

Tutkimusjoukon pienuuteen ja saatavuuteen liittyen tulee tarkastella myös heidän valikoitumiseensa liittyviä seikkoja. Satunnaisesti arvotuista kahdestakymmenestä valmentajasta haastattelu sovittiin kahdentoista kanssa. Loppuihin kahdeksaan en joko saanut henkilökohtaista yhteyttä tai he eivät ajanpuutteeseen vedoten halunneet sopia haastattelua. Kaksi sovittua haastattelua peruuntui lopulta myös työkiireiden vuoksi. Vaikkakaan en varsinaista katoanalyysia poisjääneistä tehnyt, voidaan pohtia sitä, olisivatko juuri ajanpuutteen vuoksi kieltäytyneet olleet niitä, jotka harjoittivat coachingia kokopäiväisesti. Toisaalta osa haastatteleistani valmentajista toi ilmi

omaan ammattiuraansa liittyen kiinnostuksensa ja tyytyväisyytensä siitä, että ilmiötä tutkittiin nyt myös väitöskirjatasolla, mikä puolestaan tukisi ajatusta juuri ammatticoachien valikoitumisesta haastateltaviksi. Jatkossa valmentajien ammattimaisuutta ja ammattitaitoa voidaan punnita esimerkiksi ICF-sertifioinnin kautta, jolloin tutkimusjoukon valintaan on mahdollisuus saada lisäkritereitä.

Rajoitteena voidaan myös pitää sitä, etteivät valmentajat ja valmennettavat muodostaneet coaching-suhteen valmennuspareja. Jos näin olisi ollut, kokemusten yhteneväisyys business coachingin itsesäätelyyn kohdistumisesta olisi muodostunut vielä mielenkiintoisemmaksi ja valmentaja–valmennettava -parien sisäisen yhteneväisyyden vertailu olisi saattanut tuottaa kiinnostavia jatkotutkimusaiheita. Toisaalta, nyt saadut tutkimustulokset osoittavat yhteneväisyyttä, vaikka haastateltavat eivät olleetkaan keskenään business coaching -suhteessa, mikä puolestaan viittaa yleisesti käytössä olevaan coaching-prosessin sisäiseen systemaattisuuteen. Coaching-parien käyttäminen jatkotutkimusten aineistontuottajina lienee helpompaa, kun tutkimuksellinen pää on saatu avattua ja coachingista on tullut yleisemmin tunnettua.

Myös haastattelujen ajankohta suhteessa business coaching -prosessiin saattoi olla vaikuttamassa vastausten sisältöihin. Valintakriteerinä valmennettavien suhteen oli haastattelun ajoittaminen coaching-prosessin loppuvaiheille tai sen päättymisen jälkeiseen aikaan, joka saattoi vaikuttaa myös muistikuviiin coaching-prosessista. Valmentajat tuntuivat kertovan kokemuksiaan sekä meneillä olevista sekä jo loppuneista prosesseistaan. Toisaalta heidän kokemuksensa olivat laajempia ja toistuvia, eivätkä rajoittuneet vain yhteen omakohtaiseen coaching-prosessiin. Yhtä lukuun ottamatta valmennettavat olivat vielä sisällä coaching-prosessissaan. Jo prosessinsa loppuun saattanut henkilö jäi haastattelussa välillä muistelemaan kokemuksiaan tilanteista, kun taas muut haastateltavat vastailivat hyvinkin spontaanisti.

Teemahaastattelu aineistonkeruu menetelmänä on, paradoksaalista kyllä, saattanut myös rajoittaa vastausten sisältöä. Kakkonen ja Viitala (2007, 124) viittaavat omassa

tutkimuksessaan siihen, kuinka avoimessa haastattelussa haastateltavat eivät välttämättä tule ajatelleeksi kaikkea kokemaansa, joten osa oleellisestakin sisällöstä voi jäädä puuttumaan. Tähän liittyen olen pohtinut, että tästä raportoinnista ovat saattaneet jäädä puuttumaan myös näkemykset valmennettavien metakognitiivisesta tietoisuuden kehittymisestä, jonka voidaan olettaa seuranneen systemaattista itsereflektiota.

Lisäksi, tämän tutkimuksen rajoitteena on myös tietystä mielessä ollut akateemisen coaching-tutkimuksen vähyys Suomessa, mikä on puolestaan rajoittanut aihetta koskevaa tutkimuksellista keskustelua ja sparraamista. Merkittävää tieteellistä diskurssia business coachingista olen kuitenkin käynyt kansainvälisissä coaching konferensseissa (European Coaching Conference 2007, Helsinki; European Coaching Conference 2008, Geneve) sekä kotimaassa myös aiheesta väitöskirjaansa valmistelevan tutkijan Anneli Romanan kanssa.

5.3 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Business coachingia on Suomessa tutkittu vielä hyvin vähän, joten siihen liittyvä eri näkökulmista ja eri lähetymistavoilla tehty tutkimus on tervetullutta. Koen myös itsesäätelykyvyn tutkimuksen hedelmällisenä ja tuloksellisenä jatkumona itsensä johtamisen tutkimuksen syventämiseksi.

Tämän tutkimuksen perusteella nostan volitiotutkimuksen esille ehdottomasti huomionarvoisena jatkotutkimuksen kohteena. Organisaatiot suuntaavat resursseja motivointiin, silloinkin kun haasteet näyttäisivät liittyvän volitioon ja sen toimintarakenteisiin. Tämä on havaittavissa esimerkiksi silloin, kun hyvinkin motivoitunut henkilökunta ei saavuta päämääriään tai suunnitellut aikataulut pettävät ilman selkeää ja havaittavaa syytä. Organisaatioissa tulisi selvittää, kuinka systemaattisesti johtamisessa ja esimiestyössä tuetaan yksilötason toiminnan kontrolleja, ja ottaa tulokset huomioon kehittämissuunnitelmia tehtäessä.

Olen myös itse kiinnostunut tutkimaan ja kehittämään Zimmermanin itsesäätelytasoa kuvaavan mittarin, jonka avulla voitaisiin alku ja lopputestauksen kautta käytännössä osoittaa valmennettavan itsesäätelykyvyn kehittyminen. Lähtötason mittaus antaisi yhä paremman mahdollisuuden henkilökohtaiseen itsesäätelyn kehittämiseen business coaching-prosessissa. Näin prosessille voitaisiin myös antaa organisaatiota palveleva tavoite, joka olisi saavutettavissa valmennettavan itseasetetun tavoitteen saavuttamisen ”rinnakkaistuotteena”. Itsesäätelyn kehitystasojen mittari edesauttaisi ennen kaikkea valmentavaan vuorovaikutukseen liittyvien kehitystasojen arvioinnissa, mutta olisi myös muunnettavissa muihin kehittymistavoitteisiin.

Itsesäätelyn yksilöllisten rakenteiden väliseen vuorovaikutukseen suunnattu tutkimus antaisi viitteitä tavoitteen saavuttamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen keskinäisestä dynamiikasta. Yhtä kaikki, myös itsesäätelyrakenteiden kehittymisen yhteys itsensä johtamisen strategioiden kehittymiseen ja tähän liittyvä työ- ja johtamiskäytäntöjen muutoksen tutkimus saattaisi synnyttää lisätyökaluja muutoksen johtamiseen.

Lopuksi, yleisesti peräänkuulutettuna tutkimuskohteena on business coachingin taloudellinen vaikuttavuus, josta tutkimustuloksia odottavat niin valmentajat, valmennettavat kuin organisaatiotkin. Vaikuttavuuden mittaaminen on kuitenkin haastava tehtävä, koska väliintulevia tekijöitä etenkin pitkän coaching-prosessin aikana saattaa olla runsaasti, eikä kiistatonta mittausmenetelmää ole luotu. Jack J. Phillips (2007) on kehittänyt alalle Kirkpatrickin vaikuttavuusmalliin perustuvan ROI (Return on Investment) mittausmenetelmän, jonka tavoitteena on osoittaa organisaatioille coachingin taloudelliset hyödyt. Mittausmenetelmä sopii laajuutensa ja suuritöisyytensä puolesta kuitenkin lähinnä suurissa organisaatioissa toteutettavien kokonaisvaltaisten projektien vaikuttavuuden mittaamiseen.

Lähteet

- Ahola, K., Gerlander, E-M. & Kalimo R. (2001) Työntekijän ajattelu- ja toimintatapojen yhteys työuupumukseen. *Työ ja ihminen* 2001 (3), 192–206.
- Ahonen, S. (1994) Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Ahteenmäki-Pelkonen, L. (2006) *Mikä ohjaa kirkon työnhajaajaa?: haastattelututkimus työnhajaajan teoreettisista lähestymistavoista*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Fac theol.
- Augoustinos, M. & Walker, I. (2001) *Social cognition. An integrated introduction*. London: Sage Publications.
- Bacon, T.R. & Spear, K.I. (2003) *Adaptive coaching*. Palo Alto CA: Davies-Black Publishing.
- Ballinger, M.S. (2000) *Participant self-perceptions about the causes of behavior change from a program of executive coaching*. Väitöskirja. Capella University.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thoughts and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bembenutty, H. & Zimmerman, B.J. (2003) *The relation of motivational beliefs and self-regulatory processes to homework completion and academic achievement*. [esitelmä]. Annual Meeting of the American Educational Research Association. 21-24.4.2003. Chicago
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boekaerts, M., Pintrich, P.R. & Zeidner, M. (2000) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Elsevier Academic Press.
- Bougae, C. (2005) *A descriptive study of the impact of executive coaching from the perspective of the executive leader*. Väitöskirja. Capella University.
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2008) *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työvälineenä*. Porvoo: Tietosanoma.
- Cederlöf, K. (2005) *The roles of personal projects and cognitive attributional strategies in successful executive coaching*. Pro Gradu. Åbo Akademi.

- Conway, R.L. (2000) The impact of coaching mid-level managers utilizing multi-rater feedback. Teoksessa A.M. Grant. 2005. Workplace, executive and life coaching: an annotated bibliography from the behavioural science literature. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Corno, L. (1986) The metacognitive control components of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology* 11, 333–346.
- Corno, L. (1993) The best-laid plans. *Educational Researcher* 22 (2), 14–22.
- Corno, L. (2001) Volitional aspects of self-regulated learning. Teoksessa B. J. Zimmerman & D.H. Schunk (toim.) *Self-regulated learning and academic achievement. Theoretical perspectives.* (2. painos). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 191–226.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994) *Handbook of qualitative research.* Thousands Oaks, CA: Sage.
- Downey, M. (2003) *Effective coaching: Lessons from the coach's coach.* 2. painos. New York: Texere.
- Drucker, P.F. (2005) Managing oneself. *Harvard Business Review* 88 (1), 100-109.
- Efklides, A. (2001) Metacognitive experiences in problem solving: Metacognition, motivation and self-regulation. Teoksessa: A. Efklides, J. Kuhl & R.M. Sorrentino (toim.) *Trends and prospects in motivation research.* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. 297–323.
- Endler, N.S. & Kocovski, N.L. (2000) Self-regulation and distress in clinical psychology. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation.* San Diego: Academic Press. 569–599.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Fairley, S. G. & Stout, C. E. (2004) *Getting started in personal and executive coaching.* New Jersey: John Wiley & Sons.
- Frantsi, P. (2003) *Suomalaisten jääkiekkovalmentajien johtamiskäyttäytyminen. Lisensiaatintyö.* Helsingin yliopisto.
- Frayne, C.A. & Geringer, J.M. (2000) Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology* 85, 361–372.

- Frayne, C.A. & Latham, G.P. (1987) The application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387–392.
- Gallwey, T. (1974) *The inner game of tennis*. Random House.
- Garcia, T., McCann E.J., Turner, J.E. & Roska, L. (1998) Modeling the mediating role of volition in the learning process. *Contemporary Educational Psychology* 23, 392–418.
- Ghosal, S. & Bruch, H. (2003) Going beyond motivation to the power of volition. *MIT Sloan Management Review* 44 (3), 51-57.
- Gist, M.E. (1989) The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology* 42 (4), 787–805.
- Godat, L.M. & Brigham, T.A. (1999) The effect of a self-management training program on employees of mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management* 19, 65–83.
- Godwin, J.L., Neck, C.P. & Houghton, J.D. (1999) The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management development* 18, 153–170.
- Graham, S. & Weiner, B. (1996) *Theories and principles of motivation*. Teoksessa D.C. Berlinger & R.C. Calfee (toim.) *Handbook of educational psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan. 63–82.
- Grant, A.M. (2003) The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behaviour and Personality* 31 (3), 253–264.
- Grant, A.M. (2005) *Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science literature*. Unpublished paper, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
- Greene, J. & Grant, A.M. (2003) *Solution-focused coaching*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1994) Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage. 105–117.
- Harwood, C. & Swain, A. (2002) The development and activation of achievement goals within tennis: A player, parent and coach intervention. *Sport Psychologist* 16 (2), 111–137.

- Heikkilä, T. (2001) Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology; 7.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind K. (1998) Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Hellbom, K. (2005) Business coaching – tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yrityselämässä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. 87–98.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982) Teemahaastattelu. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirviuha, H. (2006) Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi.
- Hofer, B.K., Yu, S.L. & Pintrich, P.R. (1998) Teaching college students to be self-regulated learners. In D.H. Schunk & B.J. Zimmerman (toim.) Self-regulated learning: from teaching to self-reflective practise. New York: Guilford. 57-85.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001) Organizational behaviour. 4. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Hyrkäs, K. (2002) Clinical supervision and quality care: examining the effects of team supervision in multi-professional teams. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis; 869.
- Hyyryläinen, A. (2004) Pedagoginen draama ammatillisessa opetuksessa. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Juva: PS-kustannus. 62–78.
- International Coach Federation. [Viitattu 28.3.2007]. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach/>](http://www.coachfederation.org/ICF/For+Coaching+Clients/What+is+a+Coach/)
- Jaakkola, T. (2002) Changes in students' exercise motivation, goal orientation and sport competence as a result of modifications in school physical education teaching practices. Likes-Research Center for Sport and Health Sciences. Jyväskylä.

- Jackson, T., MacKzie, J. & Hobfoll, S. E. (2000) Communal aspects of self-regulation. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press. 275–300.
- Jones, G. & Spooner, K. (2006) Coaching high achievers. Consulting Psychology: Practise and research, 58 (1). 40–50.
- JTO, Johtamistaidon opisto. (2007) Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Tutkimusraportti. [Viitattu 11.12.2007]. Saatavilla [www-muodossa:<URL:http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf >](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf)
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000) Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, P. (2000) Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. Juva: PS-kustannus. 198–213.
- Jylhä, E. (2005) ”Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä” – Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. 13-31.
- Jyrhämä, R. (2002) Ohjaus pedagogisena päätöksentekona. Väitöskirja. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia; 236.
- Kakkonen, A. & Viitala R. (2007) Johdon kehittämisen strategisuus. Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana. Tutkimuksia 277. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Kallio, P. (2005) Johtamisen ohjaus vuorovaikutuksena. Psykologian lisensiaatin tutkimus. Psykologian laitos. Joensuun yliopisto.
- Kanfer, R. (2005) Self-Regulation research in work and I/O psychology. Applied Psychology: An International Review, 54 (2) 186–191.
- Kaski, S. (2006) Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa. Helsinki: Edita.
- Kauppalehti Optio. 30.8.2007. 36–39
- Kauppalehti. Vip Valmennus-liite. 20.8.2007. 10–11.
- Kauppila, R. A. (2003) Opi ja opeta tehokkaasti. Psyykkinen valmennus oppimisen tukena. Juva: PS-kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. (1994) Hyvä itsetunto.2. painos. Juva: WSOY.

- Keltikangas-Järvinen, L. (2006) Temperamentti ja koulumenestys. Juva: WSOY.
- Keskinen, S. (2006) Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimistyössä. *Osviitta*, 3, 32-37.
- Kluger, A.N. & DeNisi A. (1996) The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119, 254–284.
- Koivisto, P., Vuori, J. & Nykyri, E. (2004) Koulutuksesta työhön -ryhmämenetelmän vaikutus nuorten työelämään siirtymiseen ja mielenterveyteen. *Työ ja ihminen* 18 (4), 342–360.
- Komulainen, K. (2000) Kertomukset, elämänmetaforat ja ydinretoriikat ohjauksen välineinä. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1*. Juva: PS-kustannus. 251–275.
- Koski, A. (2007) Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentaen. Väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis*; 644.
- Kuhl, J. (1985) Volitional mediators of cognition-behavior consistency; self-regulatory processes and action versus state orientation. Teoksessa J. Kuhl & J. Beckmann (toim.) *Action control. From cognition to behavior*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. 101–128.
- Kuhl, J. (2000) A functional-design approach to motivation and self-regulation. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-Regulation*. San Diego: Academic Press. 111–169.
- Kultalahti, L., Jokelainen, T., Tensing, M. & Soini, H. (2005) Osallistumisen ja vetäytymisen dynamiikkaa – tutkijan vaihtelevat roolit laadullisessa toimintatutkimuksessa. *Kasvatus* 36 (1), 44–51.
- Kuusinen, K-L. (2000) Kognitiivinen psykoterapia ohjauksen viitekehyksenä. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1*. Juva: PS-kustannus. 83–105.
- Kvale, S. (1996) *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1), 3–12.
- Kyyrönen, L. (1999) Demonstraation ja sokraattisen dialogin yhdistäminen lukion kemian opetuksessa. Väitöskirja. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.

- Laine, T. (2001) Kasvatustilanteen kaksisuuntaisuudesta. Teoksessa M. Itkonen (toim.) Ihminen, mikä ja kuka olet? Tampereen yliopistopaino. 119–142.
- Larsson, S. (1993) Om kvalitet i kvalitativa studier. *Nordisk Pedagogik* 13, 194–211.
- Latham, G.P. & Frayne, C.A. (1989) Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and replication. *Journal of Applied Psychology* 74, 411–416.
- Lehtomaa, M. (2005) Fenomenologinen kokemuksen tutkimushaastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Dialogia. 163–194.
- Leimala, L. & Keskinen, S. (2005) Työnohjauksen mahdollisuudet päiväkodinjohtajan työn kehittämiseksi. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20.155-172.
- Leskelä, J. (2005) Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis; 1090.
- Liukkonen, J. (1998) Enjoyment in youth sports: A goal perspectives approach. LIKES-Research Center for Sport and Health Sciences.
- Locke, E.A. (1991) Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion* 15, 9–28.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990) A theory of goal-setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Locke, E.A. & Latham G.P. (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35 –year odyssey. *American Psychologist* 57 (9), 705–717.
- Luoma, M., Suutari, V. & Viitala R. (2005) Johdon kehittäminen Suomessa. Kehittämisalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus. tutkimuksia 268. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Mantere, S. (2003) Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Väitöskirja. HUT Industrial management and Work and Organizational Psychology; 5.
- Manz, C.C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11, 585–600.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001) The new superleadership. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Martin, C. (2001) *The life coaching handbook*. Wales: Crown House Publishing.
- McClelland, R. (2005) *The executive coach's experience: A qualitative phenomenological exploration*. Väitöskirja. Regent University.
- McLeod, A. (2004) *Performance coaching*. 2. painos. Wales: Crown House Publishing.
- Meece, J.L. (1994) The role of motivation in self-regulated learning. Teoksessa D.H. Schunk & B.J. Zimmerman (toim.) *Self-regulation of learning and performance*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 25–44.
- Moilanen, P. (2001) Avoin dialogi ja kasvattajan vallan pakko. Teoksessa M. Itkonen (toim.) *Ihminen, mikä ja kuka olet?* Tampereen yliopistopaino. 53–80.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4), 270-295.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (1996) Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour and affect. *Journal of Organizational Behavior* 17, 445–467.
- Neenan, M. & Dryden W. (2002) *Life coaching. A cognitive-behavioural approach*. Hove: Brunner-Routledge.
- Niemivirta, M. (1998) Habits of mind and academic endeavors: the correlates and consequences of achievement orientations. Väitöskirja. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia; 196.
- Niiniluoto, I. (1992) The Aim and structure of applied research. *Erkenntnis*. Vol 38. 1–21.
- Nummenmaa, T. (1995) Perheen affektijärjestelmä. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korhokangas & H. Lyytinen (toim.) *Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan*. Porvoo: WSOY. 359–367.
- Nummenmaa, A.R. & Lautamatti, L. (2004) Opiskelun työprosessien ohjaus korkeasteella. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3*. Juva: PS-kustannus. 88-103.
- Närhi, A. & Frantsi, P. (1998) *Psyykinen valmennus – järkeä ja sydäntä*. Keuruu: Otava.
- Näätänen, P., Ryytänen, A., Räikkönen, K., Ravaja, N. & Keltikangas-Järvinen, L. (1995) Emootioiden funktiot, säätely ja somaattinen terveys. Teoksessa K. Räikkönen & J-E. Nurmi (toim.) *Persoonallisuus, terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Suomen psykologinen seura. 54–75.

- Näätänen, P. (2004) Mieliala, mielialan metakokemus ja työuupumus. *Psykologia* 30 (1), 29–45.
- Ojanen, S. (2001) Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Saarijärvi: Palmenia-kustannus.
- Onnismaa, J. (2003) Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Väitöskirja. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja; 91.
- Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (2000) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Juva: PS-kustannus.
- Orenstein, R. L. (2000) Executive coaching: an integrative model. Väitöskirja. The State University of New Jersey.
- Paunonen, M. (1989) Hoitotyön työnohjaus: empiirinen tutkimus työnohjauksen kehittämishojelman käynnistämistä muutoksista. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.
- Parppei, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen postmodernissa toimintaympäristössä. Pro gradu. Kasvatustieteen laitos. Helsingin yliopisto.
- Parppei, R. (2006) Coaching: ”että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillinen korkeakoulu.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Peavy, V.A. (2000) Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. (Suom P. Auvinen). Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Juva: PS-kustannus. 14–40.
- Perttula, J. & Latomaa T. (2005) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Dialogia.
- Phillips, J.J. (2007) Measuring ROI in Business Coaching [esitelmä]. The European Coaching Conference 7-9.6.2007. Helsinki.
- Piaget, J. (1977) The development of thought: Equilibration of cognitive structures. (Kääntänyt A. Rosin). Oxford: Blackwell.
- Piirainen, A. (2006) Asiakkaan ja asiantuntijan pedagoginen suhde. Fenomenologinen tutkimus fysioterapiatilanteista asiakkaiden ja fysioterapeuttien kokemana. Väitöskirja. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia; 207.

- Pintrich, P.R. (1989) The dynamic interplay of students' motivation and cognition in the college classroom. Teoksessa C. Ames & M. Maehr (toim.) *Advances in motivation and achievement: motivation-enhancing environments*. Greenwich, CT: JAI Press. 117–160.
- Pintrich, P.R. (2000) The role of goal orientation in self-regulated learning. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press. 451–502.
- Pintrich, P.R., Marx, R.W. & Boyle, R.A. (1993) Beyond cold conceptual change: The role of motivational beliefs and classroom contextual factors in the process of conceptual change. *Review of Educational Research* 63, 167–199.
- Pintrich, P. R. & McKeachie, W.J. (2000) A framework for conceptualizing student motivation and self-regulated learning in the college classroom. Teoksessa P.R. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) *Conative constructs and self-regulated learning*. Research Center for Vocational Education. Hämeenlinna. 31–50.
- Pintrich, P. R. & Ruohotie, P. (2000) *Conative constructs and self-regulated learning*. Research Center for Vocational Education. Hämeenlinna.
- Purhonen, H. (1988) *Muuttuva Ihminen. Carl Rogersin filosofinen antropologia. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja*.
- Quick, J.C. & Macik-Frey, M. (2004) Behind the mask. *Coaching through deep interpersonal communication. Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56 (2), 67–74.
- Rauhala, L. (1989) *Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoitajien koulutussäätiö. Karisto*.
- Rauhala, L. (1992) *Henkinen ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino*.
- Rock, D. (2006) A brain-based approach to coaching. *International Journal of Coaching in Organizations* 4 (2), 32–43.
- Rock, D. (2007) *Coaching on the brain. Keynote. The European Coaching Conference 2007. 7.-9.6.2007. Helsinki*.
- Rogers, J. (2008) *Coaching Skills. A Handbook. Berkshire: McGraw-Hill*.
- Romana, A. (2007) *Coaching edistää esimiestäitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita*.
- Romana, A. & Leimala, L. (2005) *Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.)*

- Työnhjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:20. 71–86.
- Rovio, E. (2002) Joukkueellinen yksilöitä. Toimintatutkimus psyykkisen valmennuksen ohjelman suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista poikien jääkiekkjoukkueessa. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö LIKES. Jyväskylä.
- Rovio, E., Eskola, J., Silvennoinen M. & Lintunen T. (2003) Tavoitteenasettelu tutkimuskohteena liikunnassa ja työyhteisössä. Arvioiva katsaus. Liikunta & Tiede 5-6/2003. 16–25.
- Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T., Lahonen, M., Lehtonen, J. & Vanne T. (2004) Tietoyritysten muuttuvat työkuluttuurit. Tampere: Tampere University Press.
- Ruohotie, P. (1998a) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (1998b) Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3.painos. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (2000) Conative constructs in learning. Teoksessa P. Pintrich & P. Ruohotie (toim.) Conative constructs and self-regulated learning. Research Center for Vocational Education, Hämeenlinna. 1–30.
- Ruohotie, P. (2002a) Ammatillista kehittymistä edistävät itsesäätelyvalmiudet. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2/2002. Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö. 8-16.
- Ruohotie, P. (2002b) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. e-kirja. Juva:WSOY
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003) Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Räsänen, M. (2007) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Saarinen, M. (2007) Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. HUT Laboratory of Work Psychology and Leadership doctoral dissertation series; 2007/2.
- Saling, N.E. (2005) An empirical study comparing the effect of feedback, training and executive coaching on leadership behaviour change. Väitöskirja. North Carolina State University.

- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2002) Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-kustannus. 158–172.
- Schein, E. H. (1987) Process consultation volyme II. Lessons for managers and consultants. Reading (MA): Addison-Wesley.
- Scherer, K. R. (2001) Emotion. Teoksessa M. Hewstone ja W. Stroebe (toim.) Introduction to social psychology. 3. painos. Cornwall: Blackwell Publishers. 151–195.
- Schuijers, H.H.P.M. (2002) Effects of mental training consultancy in elite sports. Väitöskirja. Aus Dem Psychologischen Institut der Deutchen Sporthohcschule Köln.
- Schunk, D.H. (1989) Social cognitive theory and self-regulated learning. Teoksessa B. Zimmerman & D. Schunk (toim.) Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research and practise. New York: Springer-Verlag. 83–110.
- Schunk, D.H. (1994) Self-regulation of self-efficacy and attributions in academic settings. Teoksessa D.H. Schunk & B.J. Zimmerman (toim.) Self-regulation of learning and performance. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 75–100.
- Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (1997) Social origins of self-regulatory competence. Educational Psychologist, 32. 195–208.
- Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (1998) Self-regulated learning: from teaching to self-reflective practise. New York: Guilford.
- Seamons, B.L. (2004) The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client and the client's boss. Väitöskirja. Saybrook Graduate School and Research Center.
- Shah, J.Y. & Kruglanski, A.W. (2000) Aspects of goal networks. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press. 85–110.
- Shapiro, S.L., & Schwartz, G.E. (2000) The role of intention in self-regulation. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) Handbook of self-regulation. San Diego: Academic Press. 253–273.
- Siltala, P. (2004) Työnohjauksen välineet. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Juva: PS-kustannus. 241–253.
- Silverman, D. (2000) Doing qualitative research. A practical handbook. London: Sage.

- Silverman, D. (2001) *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction.* London: Sage.
- Singer, J.L. (1995) William James. Teoksessa R. Fuller (toim.) *Seven Pioneers of Psychology.* London: Routledge. 20–47.
- Sinisalo, P. (2000) Ohjauksen ja neuvonnan tutkimuksesta Suomessa. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1.* Juva: PS-kustannus. 190–206.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. (1996) Individual differences in affective and conative functions. Teoksessa D.C. Berlinger & R.C. Calfee (toim.) *Handbook of educational psychology.* New York: Simon & Schuster Macmillan. 243–310.
- Sommers-Flanagan, J. & Sommers-Flanagan, R. (2003) *Clinical interviewing.* 3.painos. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spangar, T. (2004) Metaforien ja seremonioiden käyttö ohjauksessa. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen ja T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3.* Juva: PS-kustannus. 198–207.
- Starr, J. (2003) *The coaching manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching.* London: Pearson Education.
- Stevens, C.K., Bavetta, A.G. & Gist, M.E. (1993) Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy and perceived control. *Journal of Applied Psychology* 78, 723–735.
- STM, Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 411/2007. Annettu 4.12.2007. [Viitattu 10.12.2007]. Saatavilla [www](http://www.stm.fi/Resource.php/publishing/documents/13385/index.htm?>) muodossa:
<URL:<http://www.stm.fi/Resource.php/publishing/documents/13385/index.htm?>>>
- Sue-Chan, C. & Latham, G.P. (2004) The relative effectiveness of external, peer and self-coaches. *Applied psychology: An international review* 53(2), 260–278.
- Sullivan, M.A. (2006) *The effectiveness of executive coaching in the development of emotional intelligence competencies.* Väitöskirja. Spalding University.
- Suomen Coaching –yhdistys. [Viitattu 12.3.2007]. Saatavilla [www](http://www.muodossa:www.coaching-yhdistys.com.>)-
muodossa:<URL:[http:// www.coaching-yhdistys.com.>](http://www.coaching-yhdistys.com.>)>
- Sztuczinski, K. (2002) *The nature of executive coaching.* Väitöskirja. The George Washington University.
- Taini, M. (2005) *Mielikuvaharjoittelun vaikutus kilpavauhtisen suunnistussuorituksen virheisiin ja suorituksen fyysiseen rasittavuuteen*

- suomalaisilla juniorisuunnistajilla. Pro Gradu. Liikuntabiologian laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Taloussanomat. Talent Management -liite 24.8.2007
- Tobin, S.E. (2005) Assessing of self-regulation training system and its transfer to out-of school contexts for students with emotional and behavioural difficulties. Väitöskirja. City University of New York.
- Toskala, A. (1991) Kognitiivisen psykoterapian teoreettisia perusteita ja sovelluksia. Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Toskala, A. (1998) Ihmisen muutosprosessit aikuisiällä – konstruktivistinen näkökulma. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korhonen & H. Lyytinen (toim.) Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissään. Porvoo: WSOY. 343–358.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (1991) Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22, 5-6, 387–398.
- Tynjälä, P. (1999) Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Uhl-Bien, M. & Graen, G. (1998) Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal* 41, 340–350.
- Vancouver, J.B. (2000) Self-regulation in organizational settings. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press. 303–341.
- Vancouver, J.B. & Day, D.V. (2005) Industrial and organisation research on self-regulation: From constructs to applications. *Applied Psychology: An International Review* 2005, 54 (2), 155–185.
- Vanne, T. & Ruohonen, M. (2005) Esimiesten ryhmätyönohjaus kokemuksellisen oppimisen prosessina ICT-alalla. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. 51-69.
- Vehviläinen, S. (2000) Keskusteluanalyysia ohjausvuorovaikutuksesta: esimerkkinä opiskelijan huolten käsittely. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1*. Juva: PS-kustannus. 221–249.

- Venetjoki, N. & Hongisto V. (2005) Melu vaikuttaa työtehoon ja -viihtyvyyteen. Työterveiset 03. Työterveyslaitos. [Viitattu 3.9.2007]. Saatavilla [www-muodossa:URL:http://www.ttl.fi/internet/templates/lehdetjulkaisut/](http://www.ttl.fi/internet/templates/lehdetjulkaisut/)
- Vuori, J. Koivisto, P. & Salmela-Aro, K. (2003) Nuorten työllistymisen ja työelämävalmiuksien tukeminen. *Työ ja Ihminen* 17 (3), 217–230.
- Vuorinen, R. (1986) Systeminen lähestymistapa psykologiassa, Osa 1. *Psykologia* (3). 163–168.
- Vuorinen, R. (2000) *Persoonallisuus ja minuus*. 1-6. painos. Vantaa: WSOY
- Wasylyshyn, K.M. (2003) Executive coaching. An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 55 (2), 94-106.
- Whitmore, J. (2004) *Coaching for performance*. 3. painos. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wood, R. (2005) New frontiers for self-regulation research in I/O psychology. *Applied Psychology: An International Review* 54 (2), 192–198.
- Zeidner, M., Boekaerts, M. & Pintrich, P. (2000) Self-regulation. Directions and challenges for future research. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press. 749-768.
- Zimmerman, B.J. (1998) Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary instructional models. Teoksessa D.H. Schunk & B.J. Zimmerman (toim) *Self-regulated learning: from teaching to self-reflective practice*. 1–19.
- Zimmerman, B.J. (2000) Attaining self-regulation. A social cognitive perspective. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press. 13–41.
- Zimmerman, B.J. & Kitsantas, A. (1997) Developmental phases in self-regulation: shifting from process to outcome goals. *Journal of Educational Psychology* 89, 29–36.
- Åhman, H. (2003) Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology; 12.

Liitteet

LIITE 1

Haastattelukysymykset valmentajille

Teema 1. Business coachingin taustaa ja yhtymäkohtia

1. Kertoisitko lyhyesti, mikä on business coachingin tavoite eli mihin sillä pyritään?
2. Mihin business coaching menetelmänä perustuu?
3. Mikä on business coachingin suhde koulutukseen, konsultointiin ja mentorointiin?
4. Mikä on business coachingin rooli yksilön ja toisaalta yrityksen näkökulmasta?
 - a) Onko antamallasi coachingilla yhtymäkohtia esim. yrityksen strategiaprosessiin?

Teema 2. Itsesäätelyn osa-alueet

5. Kertoisitko lyhyesti mikä on business coachingin tavoite valmennettavan kannalta?
 - a) Eli coachingin painopistealueina henkilötasolla ovat tällöin...?
 - b) Voisitko vielä tarkentaa, onko jotain tiettyjä yksilön ominaisuuksia tai toimintoja, joihin nimenomaisesti pyrit vaikuttamaan?
 - c) Miksi juuri näihin?

Teema 3. Coaching-menetelmät

6. Miettisitkö nyt omaa toimintaasi business coaching -sessiossa?
 - a) Millä tavoin (menetelmillä) pyrit vaikuttamaan äsken mainitsemiisi yksilön ominaisuuksiin tai toimintoihin?
 - b) Voisitko kertoa minulle käytännön esimerkin tällaisesta coaching-sessiosta ?

Teema 4. Valmennettavan situaatio

7. Mitä valmennettavalta businesscoachingissa edellytetään?
 - a) eli miten valmennettavan tulisi toimia?

8. Miten valmennettavan yksilöllisyys tulisi ottaa huomioon coachingin onnistumiseksi?

- a) Miten coaching-sessio mukautuu eri valmennettavien yksilöiden tarpeisiin?
- b) Miten valmennettavan yksilöllisyys business coachingissa yleensä huomioidaan?
- c) Miten tämä tapahtuu käytännössä, voisitko kertoa siitä käytännön esimerkin?

YLIMÄÄRÄINEN Teema 5. Onnistunut business coaching ja tulevaisuuden näkymät

9. Mistä tietää milloin business coaching on onnistunut

- a) valmennettavan,
- b) yrityksen ja
- c) valmentajan näkökulmasta?
- d) TAI mainitse business coachingin onnistumisen osoittavat TOP 5

asiaa

10. Ja lopuksi: millaisena näet business coachingin tulevaisuuden?

LIITE 2

Haastattelukysymykset valmennettaville

Teema 1. Business coachingin taustaa

1. Kertoisitko aluksi millaisia kokemuksia sinulla on coachingista?

Teema 2. Tavoitteen saavuttaminen

2. Kertoisitko minkä tyyppinen tavoite sinulla coachingissa oli/on?
3. Koetko saavuttaneesi tavoitteen/ kulkevasi kohti tavoitetta?
 - a) millä lailla
 - b) miten business coaching on auttanut sinua tavoitteen saavuttamisessa
 - c) miten coach/valmentaja on toiminut, jotta olet lähentynyt tavoitettasi
 - d) esimerkki

Teema 3. Henkilökohtainen kehittyminen

4. Onko toimintasi muuttunut business coachingin myötä jollain tavalla?
 - a) millä tavalla
 - b) mistä se johtuu
 - c) voisitko kertoa tästä käytännön esimerkin
5. Mitkä asiat olet kokenut hyödylliseksi coachingissa?
 - a) voisitko kertoa minulle käytännön esimerkin
6. Mitkä asiat erityisesti ovat auttaneet sinua nykyisen työsi tekemisessä
7. Onko jotain esimerkkejä miten business coaching on auttanut sinua laajemminkin kuin työelämässä?
 - a) voisitko kertoa minulle esimerkin

Teema 4. Valmentaja mallina

8. Minkälaisen toiminnan valmentajan taholta olet kokenut positiivisena
 - a) miksi
 - b) kertoisitko tällaisesta esimerkin

LIITE 3

Litteroidun haastattelun analysointimenettely

Tässä esimerkissä valmennettavan kokonaishaastattelusta on poimittu teemaan 3: Henkilökohtainen kehittyminen liittyviä tarkentavia kysymyksiä ja vastauksia.

Raakatekstin teemoittelu, lausumien ryhmittely ja ilmaisujen sisällön pelkistäminen.

koetko sä että sä olet sieltä coaching-sessioista saanut jotain käytännön eväitä sinne kehityskeskusteluun?

mä oon varmaan saanut vielä enemmän niiden kysymysten herättämisen. tarkoitusahan on nimenomaan saada se ihminen puhumaan. ja ehkä se kyselytekniikka nimenomaan, millä saa sen ihmisen pohtimaan vähän laajemmin, ettei se oo vaan niin kuin että se on näin vaan kun välillä heität sinne kysymyksen, että miks, tai miten toisella tavalla tai mitä odottaisit. silloin se ihminen joutuu jo ihan ääneen pohtimaan sitä asiaa ja puhumaan siitä vähän enemmän kuin olis ehkä muuten puhunut.

kysymysten käyttö kehityskeskustelussa

onko sulla jotain käytännön toimintaa jossa tää sun rajojen laajentaminen näkyis?

kyllä se varmastikin taas tulee mun ja mun esimiehen välisissä keskusteluissa ja mitä ehdotuksia tulee sieltä, niin kyllä mä oon varmasti myöskin käyttänyt siellä sitä, että tää asia vois olla ehkä tälläkin tavalla vaikka se ei oo just tässä meidän raameissa. kokeilla vähän sorkkasta vähän sinne ja saada sitä keskustelua vähän laajemmaks. ehkä niissä puitteissa mä kokisin sen aika pitkälle.

mihis se on johtanut. tää on mielenkiintoinen asetelma, että sä viet tätä myös niin kuin ylöspäin?

ihan tuoreessa muistissa, niin meill oli ihan eilen illalla erittäin hyvä keskustelu oman esimiehen kanssa ja se herätti myöskin hänessä ajatuksia. Me käytiin asiaa, jota on mietitty ja silloin kun sä oot tehnyt siitä tietyn scheman silloin se rajoittaa jo. Ja silloin kun siihen tulee toinen joka sanoo, että pistettäiskö palikat uusiksi täältä tonne ja toi tonne, niin toinen rupee miettimään, että itse asiassa tota vaihtoehto hän ei oo miettinyt, että mitäs se sitten aiheuttaa. ehkä just niin kuin tällä tavalla. ehkä se mikä mun mielestä monta kertaa näissä coachaus tilanteissa on tullut just niin kuin se että miks se pitäis olla niin hirveen kaavoihin kangistunutta. voi tehdä sitä tavallaan niin kuin laajemmalti. se ajatusrajoittuneisuus on siinä omassa päässänsä. ei ehkä ookaan ihan niitä hulluja ideoita vaan jokaisesta ideasta voi tulla jotain sellaista, mikä siihen kokonaisuuteen tuottaa niin kuin positiivista tulosta.

kun sä selkeesti käytät tätä mutta toimintatapaa myös esimiehen suuntaan, mites siellä otetaan tämmönen toimintatapa vastaan?

se fiilis mikä mulle tulee, niin se fiilis oli positiivinen. nimenomaan just että toisaalta vahvistaa toisen mielipidettä, mutta toisaalta kyseenalaistaa ja sitä kautta just päästään taas eteenpäin siinä asiassa, jolloin tätä koko prosessia se helpotti se asia. sieltä tuli niin kuin, että eihän meidän tarvii pelkästään tähän rajoittua vaan me voidaan tehdä näitä ja näitä. jolloin sieltä ei tullut heti, että ei missään nimessä vaan hei katotaan mitä se vaikuttais. siinä mielessä mun mielestä niin kuin tää viimeinen esimerkki toimi hyvin positiivisesti. toisaalta ei voi sanoa, että ois koskaan tullut silleen jyrkkä ei vaan yleensä että mietitään ja katotaan, että mikä se on. ehkä niissä on sitten ite rajoittunut siihen että enhän mä nyt tota voi sille sanoa tai esittää. se on laajentanut sitä omaa uskallusta tuoda niitä asioita voimakkaammin esille. niitä mitä on ite ajatellut ihan pätkähulluna aikaisemmin. miettinyt että hei eihän sitä tiedä miten tää avaa tän asian että ei mun pidä pitää sitä sisälläni sitä asiaa.

oman esimiehen sparraaminen

onko coaching siirtynyt elämän muihin tilanteisiin?

se täytyy sanoa, että mä en oo ainakaan kokenut, että siitä olisi ollut missään nimessä ainakaan negaatiota. sitä ei ole. enemmänkin positiivinen siinä mielessä, että se niinkun, että asioilla ei ole ainoastaan yhtä puolta vaan niillä on monta puolta. se niinkun tulee sieltä semmosena kokonaisuutena tai isompana alueena niinkun. jos aattelee ihan privattipuolta niin aattelee, että näillä asioilla on monta puolta ja jos kattoo tältä puolelta, niin se näyttää vähän erilaiselta, mutta käännät vähän täältä niin..simmonen laajempi, että ei niin, että tää on nyt tää.

esimerkki?

se on varmaan tullut sillai että jos aattelee yleensä parisuhteessa niin sitä saattaa olla just että mulla on tää mielipide ja se on tää mielipide. ja hyvä niin, mutta kun miettii, että miksei päästä tässä asiassa eteenpäin . se on sitt että mä katon tätä hyvin näin ja toinen kattoo omalta kannaltaan ja me katotaan kuitenkin vähän eri suuntiin. mutta se keskeinen tavote ei kuitenkaan ole siinä sama vaan täytyy pohtia se puoli ensin että mitä loppujen lopuksi halutaan. että kummankin ajattelutavoissa on sitä että on jäänyt sen omansa vangiks, eikä pysty antaa yhtään periksi. sitten kun heitellään, että pistetääs tää palikka nyt ihan uusiks, niin sitten pääsee kumpikin avartamaan sitä ajattelumallia kenties siellä.huomaa ehkä siinä omassa lähestymistavassa, että mä en oo täällä se joka on vaan oikeessa.

ajattelutavan siirtäminen siviilielämään

Tuloskategorioiden induktiivinen muodostaminen pelkistetyistä ilmaisuista

| Pelkistetty ilmaisu | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ kysymysten käyttö kehityskeskusteluissa○ oman esimiehen sparraaminen○ ajattelutavan siirtäminen siviilielämään○ aikaisempien koulutussisältöjen hyödyntäminen○ automaattinen kyseenalaistaminen uusissa tilanteissa | Valmentava asenne ja toiminta erityyppisissä tilanteissa | Valmentavan toimintatavan sisäistyminen |
| <ul style="list-style-type: none">○ ajattelutapa tarvitsee muistuttamista○ ”perussuihkun” ottaminen | Valmentavan ajattelu- ja toimintatavan ylläpito | |