

PAREMMAKSI JOHTAJAKSI ETÄNÄ - TEKNOLOGIAN VAIKUTUS COACHINGIIN

Kandidaatintutkielma
Paul Sundqvist
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtaminen
Kevät 2022

Tekijä Paul Sundqvist		
Työn nimi Paremmaksi johtajaksi etänä - teknologian vaikutus coachingiin		
Tutkinto Kauppatieteen kandidaatti		
Koulutusohjelma Johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma		
Hyväksymisvuosi 2022	Sivumäärä 30	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia executive coachingia eli liikkeenjohdon valmennusta ja siinä käytettäviä teknologioita. Työssä pyritään vastaamaan kysymykseen: miten teknologia vaikuttaa liikkeenjohdon valmennukseen? Liikkeenjohdon valmennuksessa ammattivalmentaja pyrkii kehittämään yrityksen johtohenkilöä kuukausia kestävässä kahdenkeskisessä yhteistyösuhteessa. Teknologioilla pyritään tukemaan tai korvaamaan valmennuksen eri prosesseja, sekä helpottamaan yhteydenpitoa. Coachingin teknologioista on tehty vasta vähän tutkimusta, koska näiden käyttö on yleistynyt vasta viime vuosina. Vielä vuosikymmen sitten valtaosa tapauksista tehtiin kasvotusten, mutta videoneuvottelujen käyttäminen on tasaisesti kasvanut viime vuosina. Koronaviruspandemian johdosta coaching koki digiloikan, jonka takia aihe on ollut erittäin ajankohtainen.

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka pääasiallisena lähteenä ovat coachingista ja siinä käytetyistä teknologioista julkaistut tieteelliset artikkelit reilun kahden vuosikymmenen ajalta. Coaching-tutkimukset korostavat hyvän yhteistyösuhteen merkitystä valmentajan ja valmennettavan välille, millä on yksittäisenä tekijänä suuri vaikutus tulosten aikaansaamiselle. Hyvän yhteistyösuhteen rakentaminen voi onnistua myös etänä, kunhan käyttää teknologioita oikealla tavalla ja riittävän usein. Tämän työn yhteenvedossa ja johtopäätöksissä annetaan useita käytännön vinkkejä, miten coachingista voi saada enemmän irti etänä.

Tutkielma sisältää kaksi päälukua. Luvussa kaksi käsitellään coachingin käsitteitä, tilastoja, tuloksia, yhteistyösuhteen syntymistä, palautteenantoa ja tuloksia. Kolmas luku keskittyy tutkimaan executive coachingiin liittyviä teknologioita, ja selvittämään miten nämä vaikuttavat yhteistyösuhteen muodostumiseen ja saavutettaviin tuloksiin.

Tutkimukseni tulokset osoittavat, että coaching on hyödyllistä johdon kehittämiseksi. Suurimmat hyödyt saadaan itsetuntemuksen ja johtamistaitojen kehittymisenä. Coachingin hyödyt riippuvat vahvasti niin valmentajan taidoista ja kokemuksesta kuin valmennettavan kyvystä ottaa vastaan palautetta. Teknologiat ovat taas muuttaneet tavan tehdä coachingia. Etäyhteyksien avulla valmentajan voi saada helpommin kiinni ja palkata vaikkapa toiselta mantereelta. Yhteydenpito etänä on joustavampaa ja kustannustehokasta. Vastaavasti coachingin tulokset voivat heiketä virtuaalisessa ympäristössä mm. kehonkielen puuttumisen takia. Vaikka etänä saadaankin aikaan tuloksia, niin tutkijat eivät ole vielä varmoja tulosten vaikuttavuudesta. Kasvotusten tehtävää coachingia ja teknologioita yhdistelemällä voidaan saavuttaa molempia osapuolia tyydyttävä tulos, jossa valmennettavan tavoitteisiin voidaan päästä tehokkaalla tavalla. Teknologia ei ainakaan vielä pysty kokonaan korvaamaan aktiivisesti kuuntelevaa valmentajaa.

Avainsanat Executive coaching, liikkeenjohdon valmennus, coaching, coachingin teknologiat, e-coaching

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Coaching.....	7
2.1	Keskeiset käsitteet	7
2.2	Valmentajan tausta, koulutus ja sertifiointi.....	8
2.3	Coaching saa aikaan muutoksia organisaatioissa	9
2.4	Valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen merkitys.....	11
2.5	Coaching-prosessit ja tavoitteiden asettaminen	11
3	Coachingin teknologiat.....	14
3.1	Valmentajan valinta	15
3.2	Hallinnointijärjestelmät	16
3.3	Kasvotusten tehtävän coachingin tukeminen ja korvaaminen.....	17
3.3.1	Puhelin, pikaviestisovellukset ja sähköposti.....	17
3.3.2	Coachingissa käytetyt sovellukset ja pelilistäminen	18
3.3.3	Videoneuvottelut ovat korvanneet coachingin kasvotusten	20
3.4	Arviointi ja palaute	21
3.5	E-coachingista enemmän irti.....	21
4	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	24
	Lähdeluettelo	27

1 Johdanto

Executive coaching eli liikkeenjohdon valmennus on herättänyt kiinnostusta tutkijoiden joukossa jo useamman vuosikymmenen ajan (Joo, 2005; Baron & Morin, 2009; Sonesh ym., 2015). Liikkeenjohdon valmennus on kiehtova tutkimusaihe, koska panostamalla yritysjohtajien osaamiseen ja hyvinvointiin organisaatiot hyötyä monilla tavoilla. Coachingin on todettu parantavan niin johtamistaitoja, tiimien suorituskykyä ja yritysten taloudellista tulosta. Tutkimusten mukaan coachingiin laitettu panos maksaa itsensä takaisin jopa 5–7 kertaisena (Meuse ym., 2009; Grant, 2012.) Coachingia tehdään kaikilla organisaatioiden tasoilla, mutta executive coaching keskittyy nimenomaan johdon valmentamiseen. Valmentaja on tyypillisesti organisaation ulkopuolinen, ammattimainen ja coaching-organisaation sertifioima valmentaja, jolla on riittävä koulutus, osaaminen ja kokemus tehtävään. Osa suurista yrityksistä käyttää myös sisäisiä valmentajia coachingissa (Sonesh ym., 2015.) Oma mielenkiintoni organisaatioiden johtamista ja kehittämistä kohtaan kumpuaa työstäni johtajana sijoitusallalla. Intohimoni on tutkia menestyviä yrityksiä, ja näiden oppien avulla kehittää organisaatioita paremmaksi. Tästä coachingissa on nimenomaan kysymys.

Pyrin tässä työssä vastaamaan tutkimuskysymykseen: miten teknologia vaikuttaa liikkeenjohdon valmennukseen? Liikkeenjohdon valmennuksen teknologiat ovat kehittyneet viime vuosina nopeaa tahtia ja varsinainen digiloikka koettiin vuonna 2020 Covid-19 pandemian seurauksena. Coachingin teknologioista on tehty vasta vähän tutkimusta (Pascal ym., 2015; Kanatouri 2016; Deniers, 2019), mihin syynä on näiden yleistyminen vasta viime vuosina. Merkittävin harppaus teknologioiden käytössä on tapahtunut juuri videoneuvottelujen käytössä. Videoneuvottelusovellukset, kuten Zoom, Teams, Slack tai Meets ovat vakiintuneet käytössä useimmille ihmisille. Tämä muutos on mahdollistanut valmentajan valitsemisen maantieteellisesti huomattavasti laajemmasta joukosta. Suomesta käsin voi valita valmentajan vaikkapa Yhdysvalloista, kunhan esteenä ei ole aikaero, kielelliset vaatimukset ja kulttuurilliset erot. Todellisuudessa valmentajaa ei valita useimmiten kaukaa, vaan suositusten perusteella hyvinkin läheltä.

Liikkeenjohdon valmennuksessa käytettävät teknologiat voivat tarjota merkittäviä mahdollisuuksia, mutta teknologioiden käyttämisessä on vielä haasteita (Pascal ym.,

2015). Pascal ym. mukaan tyypillisimmät haasteet liittyvät teknologioiden toimintavarmuuteen, käyttäjien osaamiseen ja käytetäänkö teknologiaa riittävän usein. Pätkivä videoyhteys tai vaikeakäyttöinen sovellus eivät edesauta valmentamista. Ratkaisevaa onkin, että osaavatko molemmat osapuolet käyttää teknologiaa, käytetäänkö teknologiaa riittävän usein ja onko tämä mielekästä oppimisen ja vuorovaikutuksen kannalta.

Tutkimuksessani hyvän suhteen muodostuminen on yksi tärkeimpiä tekijöitä valmentavan tavoitteiden pääsemiseen ja parempien tulosten saavuttamiseen. Valmentajan valinnassa ei ole tärkeää vain valmentajan osaaminen, mutta myös tämän yhteensopivuus valmennettavalle. Yhdistävät tekijät, kuten kokemukset ja uskomukset, antavat paremmat edellytykset hyvän suhteen muodostumiselle (Baron & Morin, 2009). Coachingin hyödyllisyydestä ollaan suhteellisen yksimielisiä (Shermann & Freas, 2004; Joo, 2005; Peltier, 2009), vaikkakin kaikissa valmennussuhteissa ei saavuteta asetettuja tavoitteita. Yritysjohtajan haitallisen käyttäytymisen korjaaminen voi olla vaikeaa, jos tämä ei suostu kuuntelemaan palautetta. Coachingin on todettu auttavan eritoten itsetuntemuksen ja johtamistaitojen kehittämisessä. Tutkimukseni osoittaa, että myös e-coachingilla voidaan saada aikaan positiivisia tuloksia liikkeenjohdon valmentamisessa, kunhan teknologioita käytetään oikein ja riittävän usein. Vaikka kehonkielen puuttuminen haittaa kommunikaatiota puhelin- ja videoneuvotteluissa, niin tätä voidaan kompensoida valmentajan kouluttamisella, ja oikeanlaisella tekniikoilla. (Kanatouri, 2016)

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka pääasiallisena lähteenä on tieteellisissä lehdissä julkaistut artikkelit noin kahden vuosikymmenen ajalta. Luvussa kaksi tutkin ensin coachingia. Käyn läpi keskeisiä käsitteitä, valmentajaksi ryhtymisen vaatimuksia sekä coachingin aikaansaamia tuloksia. Pohdin valmentajan ja valmentavan yhteistyösuhteen merkitystä sekä käyn läpi coaching-suhteen eri prosessit. Kolmas pääluke käsittelee coachingin teknologioita. Tutkimukseni teknologiaosuuden runkona käytän Pascal ym. (2015) viitekehystä, jonka perusteella jaan coachingin teknologiat neljään eri kategoriaan: valmentajan valintaan, hallinnointijärjestelmiin, kasvotusten tehtävän coachingin tukemiseen sekä korvaamiseen ja tulosten arviointiin. Kappaleessa neljä vedän tutkimuksen tulokset yhteen ja johtopäätöksissä annan suosituksia organisaatioille coachingin käyttämisestä. Tutkimuksesta nousee myös useita käytännönläheisiä vinkkejä, miten videoneuvotteluista voi saada enemmän irti.

2 Coaching

2.1 Keskeiset käsitteet

Joo (2005) määrittelee liikkeenjohdon valmentamisen eli executive coachingin kahdenväliseksi suhteeksi valmentajan ja valmennettavan välillä, jonka tarkoituksena on lisätä itsetietoisuutta, opettaa uusia taitoja ja käyttäytymismalleja. Tämä johtaa yksilön kasvuun ja myötävaikuttaa organisaation menestykseen. Samankaltaisen määritelmään päätyivät Sherman ja Freas (2004), joiden mukaan coachingin on tarkoitus aikaansaada valmennettavassa uuden oppimista, muutosta käyttäytymiseen ja henkilökohtaista kasvua. Heidän mukaansa uusien opittujen taitojen ja käyttäytymismallien seurauksena valmennettavan organisaatio hyötyy tästä taloudellisesti. Peltier (2011) kuvailee coachingia psykologisesta näkökulmasta. Valmentaja käyttää hyväksi psykologisia taitoja auttaakseen valmennettavaa kehittymään paremmaksi johtajaksi. Valmennettava pääsee kokeilemaan näitä taitoja jatkuvasti työelämässä, jonka seurauksena näistä tulee pysyviä johtamisen työkaluja.

Executive coachingista käytän tässä työssä lyhennettyä termiä coaching. Coachingin suora suomennus on valmentaminen, mutta tämä menee helposti sekaisin kouluttamisen tai konsultoinnin kanssa. Valmentamista käytetään suomen kielessä myös muissa yhteyksissä. Terminä coaching on jo vakiintunut suomalaisten tutkijoiden, kuten Uutelan (2019), coaching yhdistysten (ICF, 2020; Suomen coaching-yhdistys, 2022) sekä coachingia harjoittavien valmentajien ja yritysten keskuudessa. Käytän tässä työssä coachista jo vakiintunutta suomennusta valmentaja ja coacheesta taas termiä valmennettava. Valmentaja tarjoaa kahdenkeskistä tavoitteellista valmennusta. Valmennettava kuuluu tyypillisesti yritykseen johtoon. Asiakkaalla viitataan valmennuksen maksavaan sidosryhmään, tyypillisesti yrityksen ylimpään johtoon tai HR-vas- tuhenkilöön (Joo 2005.)

Etänä tehtävästä coachingista on käytetty useita englanninkielisiä termejä akateemisessa kirjallisuudessa, kuten e-coaching, distance coaching ja virtual coaching (Geisler ym., 2014; Kanatouri, 2016). Päädyn käyttämään tässä työssä termiä e-coaching, joka on lyhenne sanoista sähköinen valmennus (engl. electronic coaching). E-coaching on vakiintunut terminä jo useiden tutkijoiden keskuudessa (Pascal ym., 2015;

Kanatouri 2016; Van Coller-Peter & Manzini, 2020). Näiden tutkijoiden mukaan e-coachingilla tarkoitetaan etänä tehtävää valmennusta, jonka apuvälineenä voidaan käyttää mm. videoneuvottelua, puhelinta, sähköpostia, pikaviestipalveluja ja verkkosivustoja. Coachingia varten on erikseen suunniteltu verkkosivuja, ohjelmistoja ja mobiiliapplikaatioita, joita valmentajan hyödyntävät päivittäisessä työssään. Myös valmentajan antamat tehtävät tai materiaalit, kuten videot, tutkimukset, artikkelit voivat olla e-coachingin apuvälineitä. (Kanatouri, 2016.)

Muita coachingin kanssa läheisiä aloja ovat mentorointi ja valmentava esimiestyö, jotka menevät helposti coaching kanssa sekaisin. Gregory ja Levy (2010) määrittelevät valmentavan esimiestyön (engl. employee coaching) esimiehen ja alaisen väliseksi kehityssuhteeksi, jossa pyritään parantamaan työn tuloksia ja valmiuksia tuleviin työtehtäviin. Kehityssuhteen tulokset perustuvat esimiehen ja alaisen suhteen vahvuuteen, sekä annettavaan palautteeseen, työn tulosten seurantaan ja arviontiin. Uutela (2019) kirjoittaa, että valmentavasta esimiestyöstä olisi hyötyä jokaiselle organisaatiolle. Valmentava esimies mm. mahdollistaa työssä oppimista, on rakentava palautteen antaja, vahvistaa työhyvinvointia, lisää yhteisöllisyyttä sekä rakentaa luottamuksellisia suhteita alaisiinsa. Uutelan mukaan coachingin periaatteita kannattaisi käyttää työyhteisön kaikilla tasoilla. Onkin ollut nähtävissä viime vuosina, että useissa suomalaisissa organisaatioissa, kuten esimerkiksi Kone Oyj:ssä, on otettu laajasti käyttöön coachingin oppeja esimiestyössä. Tämä on näkynyt niin sisäisten kuin ulkoisten valmentajien käytössä kuin valmentavassa esimiestyössä.

2.2 Valmentajan tausta, koulutus ja sertifiointi

Valtaosa valmentajista kuuluu johonkin coaching-yhdistykseen. ICF (International Coaching Federation) on kansainvälinen coaching-yhdistys valmentajille, joka kouluttaa, sertifioi ja rakentaa yhteistyöverkostoja (ICF, 2020). ICF:n (2020) laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa kysyttiin 22 457 valmentajalta coachingin trendejä. Tutkimus tehtiin aiemmin vuosina 2007, 2012 ja 2016. Tutkimukseen osallistui niin ulkoisia kuin sisäisiä ammattivalmentajia, joita arvioidaan olevan globaalisti 71 000. Valmentajien määrä on kasvanut 33 % vuodesta 2015. Valmentajista naisia on noin 70 % ja miehiä 30 %. Hieman poikkeavasti Sherpa (2017) raportoi, että valmentajista 62 % oli naisia, joka voi selittyä pienemmällä, vain Yhdysvaltoihin kohdistuvalla

tutkimusotoksella. ICF:n (2020) tutkimuksessa taas olivat mukana myös yritysten sisäiset valmentajat, joiden mukana voi tämän perusteella on vielä suhteellisesti enemmän naisia.

ICF:n (2020) mukaan valmentajista on coaching-organisaatioiden akkreditoimia tai hyväksymiä 85 %. Valtaosalla valmentajista (95 %) oli vähintään 60 tuntia koulutusta ammattiinsa. Lähes kaikki (94 %) valmentajat tarjoavat muita palveluita coachingin lisäksi, kuten mm. konsultointia (60 %), koulutusta (60 %) ja fasilitointipalveluita (54 %). Suomen coaching-yhdistys (2022) määrittelee ammattitaitoisen valmentajan sellaiseksi, joka on saanut vähintään 60 tuntia koulutusta, tehnyt 100 tuntia valmennusta, saanut itse 10 tuntia valmennusta ja noudattaa yhdistyksen ja alan eettisiä ohjeita. Sherman ja Freas (2004) mukaan valmentajien koulutus ja ammattitaustat ovat monimuotoisia, sillä coachingia pystyy tekemään millä tahansa koulutustaustalla. Monet valmentajat omaavat kokemusta yrittäjyydestä tai yrityksen johtamisesta. Samankaltaisesti Joo (2005) toteaa, että valmentajien taustat ovat erilaisia, ja ovat olleet taustaltaan esimerkiksi yritysjohtajia, urheilijoita, lakimiehiä ja konsultteja. Valmentajien monimuotoisuus on hyvä asia niin kauan kuin valmennettava saa avun tarpeeseen. Haittana monimuotoisuudella on, että valmentajan valinta pelkästään nettisivuston kautta voi johtaa huonoon yhteensopivuuteen, tai pettymykseen valmentajan osaamisesta. Kenties tämän takia edelleenkin yritykset palkkaavat valmentajan pääosin suosittelevien kautta.

2.3 Coaching saa aikaan muutoksia organisaatioissa

Coaching vaikuttavuutta ja tuloksia voidaan mitata monilla mittareilla. Taloudellista hyötyä mitataan ROI-mittarilla eli sijoitetun pääoman tuottoasteella (engl. return on investment), jossa mitataan valmentamiseen käytettyä kustannusta odotettuun arvoon rahassa ja ilmaistaan prosenttiosuutena. Johdon valmentamisen ROI-mittari on vaihdellut eri tutkimusten mukaan välillä 221–778 %. (Grant, 2012.) ROI-mittaria on kritisoitu sen laskentakaavan tulkinnanmukaisuudella, koska taloudellisia tuloksia arvioidessa on vaikeaa arvioida miten muut tekijät ovat vaikuttaneet tuloksiin, kuten aiempi osaaminen tai tiimin yhteisvaikutus (Meuse ym. 2009, Grant, 2012). Esimerkkinä Grant (2012) käyttää 5000 € maksavaa valmennusta, jonka lopputuloksena yritys solmii asiakkaan kanssa 10.000.000 € arvoisen tilauksen. Tämä johtaisi epätavallisen

korkeaan ROI-lukuun, johon ovat vaikuttaneet mm. muidenkin yrityksen työntekijöiden panos, sekä valmennettavan aiempi osaaminen ja kokemus. Laadullista arviointitapaa suosivat Meuse ym. (2009), joiden mukaan tuloksia arvioidaan yhden tai useamman valmennettavalle asetetun tavoitteen onnistumisen perusteella.

Yleisesti organisaatioiden päättäjät ajattelevat positiivisesti coachingista. Silti valmennettavat itse kokevat coachingin tulokset paremmaksi kuin muut osapuolet. Vaikka valtaosa tuloksista on positiivisia, niin jossain tapauksissa seuraukset ovat myös negatiivisia. Valmentajien taidoissa ja metodeissa on suuria eroja. Lisäksi valmennettavien kyky palautteen vastaanottokykyyn vaikuttaa mahdollisuuksiin oppia. (Meuse ym., 2009). Nykytilanteeseen tyytyväinen valmennettava, joka ei halua vastaanottaa palautetta ei todennäköisesti kehity johtajana. Coachingin tehokkuuteen vaikuttavat Baron & Morin (2009) mukaan mm. valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen vahvuus sekä tapaamisten määrä. Grassmann ym. (2020) tutkimuksessa kävi ilmi, että valmentajat ehdottavat aluksi tutustumistapaamista, mikä edesauttaa hyvän suhteen rakentamista. Vastaavasti valmennettavalle tämä ensikohtaaminen on mahdollisuus arvioida suhteen mahdollista tulevaa hyötyjä, ja samalla myös harkita muita valmentajia.

Sonesh ym. (2015) kirjoittavat, että coaching vaikuttaa vahvimmin valmennettavan käyttäytymismalleihin, mutta vähemmässä määrin asenteisiin. Tutkijoiden mukaan coaching auttaa kehittämään johtamistaitoja ja johtaa parempiin työtuloksiin sekä parantaa itsetuntemusta. Coaching lisäksi vähentää stressiä sekä lisää motivaatiota käyttää opittuja taitoja itse työssä. Sonesh ym. tutkimuksessa coaching ei merkittävästi lisännyt uuden tiedon oppimista eikä valmennettavan strateginen ajattelukyky parantunut. Tämä selittyy sillä, että coaching ei pyri kouluttamaan valmennettavia, vaan enemmänkin lisäämään itsetuntemusta ja auttaa valmennettavaa itseään löytämään ratkaisut ongelmiin. Hieman yllättäen valmennettavien suhteet kollegoihin eivät myöskään parantuneet (Sonesh ym., 2015). Tämä voi selittyä sillä, että coachingilla pyritään ennen kaikkea vaikuttamaan yksilön kehitykseen, sekä saavuttamaan sekä valmennettavan että toimeksiannon antaneen organisaation tavoitteita. Vaikka suhteita kollegoihin voidaan pitää tärkeinä, niin pääasialliset tavoitteet coachingissa liittyvät usein johtamistaitojen kehittämiseen ja itsetuntemuksen lisääntymiseen.

2.4 Valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen merkitys

Baron & Morin (2009) kirjoittavat, että hyvässä yhteistyösuhteessa (engl. working relationship) saavutetaan molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja välittäminen. Tutkijoiden mukaan hyvän yhteistyösuhteen alussa valmentaja ja valmennettava sopivat tavoitteista, välitehtävistä, säännöllisistä tapaamisista ja tavoista antaa palautetta. Samaan tapaan Sonesh ym. (2015) toteaa, että yhteistyösuhteen rakentaminen on olennaisen tärkeää, koska se auttaa sitoutumaan yhdessä asetettujen tehtävien suorittamiseen. Valmentaja olettaa, että valmennettava on paras asiantuntija ratkaisemaan omat haasteensa, ja tämä yksilökeskeisyys auttaa rakentamaan yhteistyösuhdetta. Grassmann ym. (2020) mukaan kasvava määrä tutkimuksia yhteistyösuhteen merkityksestä osoittaa sen olevan avainasemassa saavutettaessa tuloksia. Sonesh ym. (2015) toteaa, että tuloksien aikaansaamiseen ei välttämättä tarvita edes coaching-ammattilaista. Tärkeämpää on valmentajan laaja kokemus ja tietämys tarvittavasta liiketoiminnasta sekä psykologiset taidot.

Grassmann ym. (2020) mukaan valmentajat eivät anna suoria vastauksia tavoitteiden saavuttamiseen, vaan auttavat antamalla uusia näkökulmia tilanteeseen ja ohjaamalla oikeiden resurssien pariin. Oikealaisen ohjauksen avulla valmennettava löytävät itse ratkaisut haasteisiin. Valmentajat tarjoavat siis mahdollisuuksia oppia ja kasvaa. Boyce ym. (2010) löysi tutkimuksessaan valmentajan ja valmennettavan yhteisymmärryksen, luottamuksen ja sitoutumisen ennustavan positiivisesti coachingin tuloksia, kuten muutosta valmennettavan käyttäytymismalleissa. Tutkimuksen rajoitteena on, että se tehtiin kadettikoulun johtajakandidaattiopiskelijoiden, ja vanhempien akatemian johtajakouluttajien kesken, jotka käyttivät coaching-metodeja. Tulokset olivat samansuuntaisia Joo ym. (2005) kanssa, jonka mukaan yhteensopivuuden varmistaminen ja hyvän suhteen rakentaminen vaikuttavat positiivisesti saavutettaviin tuloksiin.

2.5 Coaching-prosessit ja tavoitteiden asettaminen

Pascal ym. (2015) kertoo coachingin kestävän yleensä 6–12 kk ajan, jonka aikana tavaan noin kuukausittain kasvotusten, mutta nykyään myös enemmässä määrin puhelimen, videoneuvottelun ja coaching alustojen avustuksella (engl. online coaching platform). Baron & Morin (2009) tutkimuksessa tapaamisten määrällä oli postiviinen

vaikutus suhteen muodostumiseen. Sonesh ym. (2015) esittää, että coaching istuntojen sopiva määrä riippuu valmennettavan tavoitteiden vaikeusasteesta ja kompleksisuudesta, joten optimaalinen määrä vaihtelee tarpeiden mukaisesti. Tutkijoiden mukaan istuntojen määrää tärkeämpi kriteeri on kuitenkin niiden laatu. Samaan tulkintaan päätyy Grassmann ym. (2020) meta-analyysissään, jonka mukaan tapaamisten määrällä ei ollut niin suurta vaikutusta kuin laadulla. Liian monta istuntoa voi johtaa ylikuormittumiseen sekä turhautumiseen ja vastaavasti liian vähän ei auta saavuttamaan tavoitteita.

Merkittävimmät syyt ostaa coachingia olivat apu ongelmien ratkaisemiseen, muutostilanteet ja johtajien kehittäminen. Vuonna 2020 yritykset ostivat coachingia tukeakseen ylintä johtoa 29 prosentissa, keskijohtoa 35 prosentissa ja muita organisaation tasoja 36 prosenttia valmennuksista (Sherpa 2020). Ennen vuotta 2011 coachingia ostettiin laajemmalti organisaation eri tasoille. Aiemmin coachingilla pyrittiin vaikuttamaan enemmän käytöshäiriöihin, mutta painopiste on muuttunut tukemaan enemmän johtajien kehittymistä (Sherpa, 2017.) Peltierin (2011; 26) mukaan organisaatiossa hyvin suoriutuvia yksioita nostetaan helposti esimiesasemaan, vaikkakin heiltä uupuu taidot sekä motivaatio johtamiseen. Pelkästään jo korkeampi ansiotaso riittää houkuttelemaan esimieheksi ryhtymistä. Peltier painottaa, että kokemattomien esimiehien kohdalla valmentajan psykologisista taidoista on hyötyä, sillä johtamistaitoja voidaan opettaa. Yhä useammat yritykset ovatkin valmiita panostamaan kokemattomien johtajiensa kehittämiseen.

Peltier (2011) jakaa coaching-prosessit neljään eri vaiheeseen: 1. Myyntiprosessin aikana yli 90 % ammattivalmentajista tekee sopimuksen etukäteen, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava aika ja työmäärä 2. Valmentaja kerää tietoja valmennettavalta, tämän esimiehiltä, kollegoilta, yrityksen raporteista ja jopa asiakkailta, joiden pohjalta laaditaan kirjallinen suunnitelma. Suunnitelmassa määritetään tavoitteet ja muutostarpeet. 3. Toteuttamisvaihe kestää 2-18k ajan, jonka aikana ollaan säännöllisesti yhteydessä. Tapaamisissa keskitytään ratkaisemaan ongelmia, kehittämään uusia taitoja ja työskentelemään yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä valmentaja saattaa myös varjostaa asiakasta, eli seuraa häntä työpaikalla sivustakatsojana. 4. Pysyvän muutoksen aikaansaaminen vaatii tehokkaita järjestelyjä. Jatkuvan kehittymisen asettaminen tavoitteeksi yhdistettynä riittävään tukeen auttaa valmennettavaa saavuttamaan pysyviä muutoksia pitkällä aikavälillä. Pascal ym. (2015) on

käsitellyt coachingin aikana tapahtuvia prosesseja kriittisesti, ja väittää että parhaista käytännöistä on vielä hyvin vähän tieteellistä näyttöä. Kuitenkin valtaosassa valmennussuhteissa on samankaltaisia prosesseja, jotka näyttävät johtavan positiivisiin lopputuloksiin. Nykyiset coachingin prosessit ovat toimineet varsin hyvin kasvotusten, mutta teknologioiden kehittyessä voidaan löytää uusia tehokkaampia tapoja tehdä coachingia.

3 Coachingin teknologiat

Coachingissa käytettävät teknologiat ovat kehittyneet nopeasti viime vuosina. Valmentajista yli 95 % tapasi valmennettavia ainakin osittain videoneuvottelujen välityksellä vuonna 2021. Viimeisen vuosikymmenen aikana kehitys on tapahtunut vauhdikkaasti. Vielä vuonna 2015 tapaamisista tehtiin etänä 24 % ja vuonna 2019 luku oli noussut 48 prosenttiin. (ICF, 2020; ICF, 2021) Samankaltaisia tuloksia raportoitiin Sherpan (2020) tutkimuksessa, jonka mukaan vain 33 % tapaamista tehtiin kasvotusten, ja loput muita kanavia käyttäen. Puhelimen ja sähköpostin käyttö valmentajien ja valmennettavien välissä tapaamisissa on pysynyt suhteellisen tasaisena viimeisen vuosikymmenen aikana. Puhelimen välityksellä tehdään noin 25 % tapaamisista ja sähköposti vastaa noin 5-10 % viestinnästä. (Sherpa 2020). Yhä useammin käytetään myös coachingia varten suunniteltuja sovelluksia. Näiden avulla kerätään valmennettavasta tietoa, määritellään tavoitteita, tehdään tehtäviä, dokumentoidaan yhteydenpitoa ja annetaan palautetta (Pascal ym., 2015). Sovellukset ovat yhä useammin pilvipohjaisia palveluita, joihin käyttäjät voivat helposti kirjautua miltä tahansa laitteelta.

Pascal ym. (2015) luoman viitekehyksen mukaan coachingin teknologiat jaotellaan viiteen osaan, joiden mukaan tämä kappale on järjestetty lähtien valmentajan valinnasta aina tulosten arviointiin (kuva 1). Yhdistän kasvotusten tehtävän coachingin tukemisen ja korvaamisen teknologiat luvun 3.3. alle, koska näitä teknologioita käytetään usein rinnakkain. Tutkimuksen pääpainona ovat teknologiat, jotka tukevat tai korvaavat kasvotusten tehtävää coachingia. Näitä teknologioita käytetään coaching tapaamisten aikana, ja näiden välissä valmentajan ja valmennettavan väliseen kommunikaatioon sekä oppimisen tukemiseen. Tuon kappaleissa esiin uusimmista tutkimuksista tekijöitä, miten teknologioiden käyttö on muuttunut. Yhdistän kasvotusten tehtävän coachingin ja korvaamiseen yhteen alalukuun, koska teknologiaa voidaan usein käyttää molemmilla tavoilla. Pascal ym. (2015) jakavat teknologiat:

3.1 Valmentajan valinta (Coach selection)

3.2 Hallinnointijärjestelmät (Business Management)

3.3 Kasvotusten tehtävän coachingin tukeminen ja korvaaminen
(Supplement and replace face-to-face coaching)

3.4 Tulosten arviointi (Evaluation)



KUVA 1. Coachingin teknologiat jaettuna viidelle osa-alueelle (Pascal ym., 2015)

3.1 Valmentajan valinta

Pascal ym. (2015) kirjoittavat, että sopivan valmentajan löytäminen tuhansien vaihtoehtojen joukosta voi olla haastavaa. Valmentajan valintaa edesauttavat teknologiat ovat vasta kehitteillä, ja niistä on tehty vasta vähän tutkimusta. Nämä teknologiat voivat auttaa varmistamaan paremman yhteensopivuuden yhdistelemällä tietoja valmentajan ja valmennettavan taustoista, ominaisuuksista ja kokemuksista. Todellisuudessa valmentajan valintaprosessi vaihtelee organisaatioittain. Tyypillisesti valmentajan palkkaa yritysjohto tai HR-osasto, joka maksaa valmennuksen. Maksaja odottaa palautetta ja tuloksia prosessin edetessä. Valmennettavalle voidaan esittää 2–3 valmentajan profiileja, jotka ovat yrityksen esivalitsemia. Valintaprosessiin voi kuulua myös valmentajien pisteytystä perustuen toteutuneisiin suhteisiin, valmentajan ja valmennettavan luonteiden yhteensopivuuden varmistamista sekä yhteisten kiinnostuksen aiheiden ja kokemusten vertaamista. (Pascal ym., 2015.) Samankaltaisesti Joo (2005) esittää, että hyvällä yhteensopivuudella ja siitä rakentuvalla suhteella on positiivinen vaikutus coachingin aika tapahtuviin prosesseihin ja saavutettuihin lopputuloksiin. Joon mukaan yhteensopivuuteen vaikuttavia ominaisuuksia ovat mm. sukupuoli, sosioekonominen tausta ja elämäkokemukset.

Sherpan (2020) tutkimuksen mukaan 80 % ostajista löytää valmentajan suositusten mukaan. Loput 8 % löytyi internetistä, 6 % coaching-yhdistyksen kautta, 4 % välittäjää käyttäen ja 2 % muista kanavista. Vaikka valmentajan löytymiseen löytyy internetistä kasvava määrä coaching-yhdistyksiä ja -verkkosivustoja, niin siitä huolimatta

valmentaja valitaan pääosin suhteiden ja suositusten kautta. Joo (2005) jakaa valmentajan valinnan kahteen päätarkoitukseen, korjaavaan tai kehittävään lähestymistapaan. Korvaavassa lähestymistavassa tarkoituksena on auttaa valmennettavaa selvittämään ongelmia tai ratkaisemaan kriisi psykologisin keinoin, johon toimivat parhaiten kuuntelu ja menneisyyteen keskittyminen. Kehittävässä lähestymistavassa pyritään saamaan aikaan kehitystä, ja keskitytään tehtäviin tässä hetkessä ja tuloksiin tulevaisuudessa. Syitä valmentajan valintaan on monia, mutta tärkeimpinä pidän juuri yhteensopivuutta ja suosituksen tuomaa turvallisuudentunnetta päätöksentekijöille. Lisäksi osaava suosittelija, joka tuntee laajan määrän kokeneita valmentajia, voi auttaa varmistamaan paremman yhteensopivuuden.

3.2 Hallinnointijärjestelmät

Suurissa organisaatioissa coaching-prosessien hallinnoinnissa käytetään hallinnointijärjestelmiä (engl. coaching management systems), jotka mahdollistavat tulosten seurannan, valmentajien käytön standardoinnin ja laadunvalvonnan sekä sisäisten valmentajien hallinnoinnin. Käytännössä coaching-työkalut ovat usein integroituja järjestelmiä, jotka saattavat sisältää osan tai kaikki näistä elementeistä, kuten esimerkiksi CoachLogix, joka yhdistää kaikki kuvassa 1 näkyvät coaching-teknologiat (Pascal ym., 2015.) Organisaatiot voivat käyttää näitä ulkoistettuja järjestelmiä, tai kehittää vastaavasti omia vastaamaan yksityiskohtaisia tarpeita. Organisaatiot voivat tällöin hallita paremmin koko prosessia ja arvioida paremmin valmennuksesta saatavia hyötyjä. Vastaavasti valmentajien käyttöön on myös suunniteltu ohjelmistoja, kuten CoachesConsole, joilla valmentajat voivat tehdä lähes kaiken tapaamisten järjestämisestä, tavoitteiden määrittelystä, laskutuksesta aina arviointiin asti (Pascal ym., 2015). Kanatouri (2016) listaa verkkosivuja ja sovelluksia, joita on kehitetty juuri coachingia varten, kuten CoachMaster, CoachCampus ja Coaching World. Nämä hallinnointijärjestelmät helpottavat niin valmentajaa kuin valmennettavaa sopimaan tapaamisia, tiedon tallentamisessa, tavoitteiden sekä tulosten seuraamisessa sekä arvioinnissa.

3.3 Kasvotusten tehtävän coachingin tukeminen ja korvaaminen

3.3.1 Puhelin, pikaviestisovellukset ja sähköposti

Valtaosa valmentajista käyttää tapaamisten rinnalla yhteydenpidossa puhelinta, pikaviestisovelluksia, sähköpostia (ICF 2020). Coaching prosessin kestäessä kuukausia tulee tapaamisten välissä monimuotoista kommunikaatiota. Pikaviestisovellukset, kuten WhatsApp ja Telegram, mahdollistavat nopean tiedonkulun kuvien, linkkien ja videoiden muodossa. Sherpan (2020) tutkimus kertoo, että useimmat valmentajat käyttävät sähköpostia ja pikaviestisovelluksia säännöllisesti viestinnässä, ja noin 25 % tapaamisista tehdään puhelimen välityksellä. Berry (2005) väittää, että puhelimesta tai kasvotusten tehtävä coaching johtavat molemmat toimivaan coaching yhteistyösuhteeseen, ja onnistuvat ratkaisemaan valmennettavan ongelmia. Kvantitatiivinen tutkimus tehtiin 102 valmentajalle. Tutkimus ei löytänyt merkittävää eroa puhelimitse ja kasvotusten tehtävän coachingin tulosten välillä, ja että molemmat voivat olla yhtä tehokkaita. Tutkimuksen rajoitteina oli, että tutkimus tehtiin vain valmentajan näkökulmasta. Lisäksi nämä valmentajat olivat taustaltaan kaikki psykologeja, joka osaltaan voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

McLaughlinin (2013) tutkimustulokset puhelimesta tehtävästä coachingista olivat kaksijakoisia. Hän haastatteli kuutta valmentajaa, joista puolet suosivat coachingia puhelimitse, ja puolet kasvotusten. Kaikkien valmentajien mielestä puhelimesta tehtävä coaching tukee hyvin coaching-prosesseja, ja mahdollistaa tapaamisen joustavasti aikaan ja paikkaan riippumatta. Valmentajat, jotka suosivat puhelimen käyttöä, pyrkivät kehittämään osaamistaan juuri puhelinkeskusteluiden osalta. Osa taas tunsu, että kehonkielen puuttuminen haittasi liiaksi coachingia, ja suosivat tämän takia tapaamisia kasvotusten. Geislerr ym. (2014) kysyivät vastaavasti valmennettavien näkemystä puhelimesta tehtävästä valmennuksesta, jonka mukaan 49 % olisi kokenut hyödylliseksi tavata valmentajan edes välillä kasvotusten. Näistä tutkimuksista voidaan päätellä, että puhelimesta tehtävä coaching onnistuu useimmiten saavuttamaan valmennettavien tavoitteita, ja että puhelimesta voidaan rakentaa toimiva yhteistyösuhte. Koska merkittävä osa koki kasvotusten tapaamiset tärkeäksi tekijäksi, niin valmentajan ja valmennettavan on tärkeää valita media sen mukaan, mikä on kulloinkin tarkoituksenmukaisinta. Osalle valmennettavista täysin etänä tehtävä coaching sopii hyvin, osalle

taas kasvatusten, ja monille eri vaihtoehtoja yhdistelemällä voidaan saavuttaa optimaalinen lopputulos.

3.3.2 Coachingissa käytetyt sovellukset ja pelillistäminen

Geissler ym. (2014) jakaa e-coaching sovellukset kolmeen kategoriaan: tekstipohjaisiin työkaluihin, esivalmisteltuihin kuviin, videoihin ja äänitiedostoihin sekä virtuaalitoellisuuteen. Tekstipohjaisiin työkaluihin kuuluvat mm. kyselyt, arvioinnit, pikaviestipalvelut, sähköposti sekä digitaaliset valkotaulu- ja muistiinpanosovellukset. Nämä tutkijat vertailivat kahta virtuaalista coaching -ohjelmaa, joissa yhdistettiin valmentajan kanssa tehtävät puhelinkeskustelut tekstipohjaisiin coaching työkaluihin. Työkaluihin kuuluivat internetin välityksellä tehtävä alkukysely sekä tavoitteiden ja tehtävien asettaminen. Geissler ym. (2014) esittävät, että tekstipohjainen lähestymistapa yhdistettynä puhelimen käyttöön on tavoitteellinen ja tehokas tapa järjestää coaching, koska esivalmistellut kysymykset ja tiedon dokumentointi auttavat strukturoimaan kokonaisuutta. Pascal (2015) päätyi samankaltaisiin tuloksiin, ja totesi että internet-pohjaiset kyselytyökalut, kuten SurveyMonkey ja Qualtrics, helpottavat tiedon tallentamista ja välittämistä.

Pelillistämisen hyödyntämistä coachingissa on vasta tutkittu vähän. Lähinnä tutkimus kohdistuu urheilu- ja elämäntapacoachingiin, joissa käytetään laajasti pelillistämistä hyödyksi (Hamari ja Koivisto, 2016; Boratto ym., 2017). Monet ihmiset käyttävät mobiilisovelluksia motivoitakseen itseään kuntoilemaan ja syömään terveellisemmin sekä kohtuullisemmin. Viime vuosina e-coaching sovelluksia on kehitetty lisää, mutta näistä kertynyt tutkimustietoa hyvin niukasti (Kanatouri 2016.) Jent ja Janneck (2017) määrittelevät pelillistämisen (engl. gamification) peleissä käytettyjen elementtien soveltamista pelien ulkopuolisissa sovelluksissa, kuten verkkosivustoilla, mobiilisovelluksissa ja koulutuksissa. Pelillistämisen tarkoituksena on lisätä käyttäjien motivaatiota ja aktiviteettia. Peleissä käytetyt elementit voidaan jakaa kuuteen eri luokkaan:

1. Pisteitä kerätään suorittamalla tehtäviä.
2. Arvomerkkit ansaitaan tietyistä saavutuksista. Käyttäjät ovat motivoituneita keräämään lisää arvomerkkejä. Näillä voidaan houkutella käyttäjien huomiota lisätehtäviin, joita ei ole vielä suoritettu.

3. Tulostaulukoilla pelaajien suorituksia voidaan verrata muiden pelaajien saavuttamiin tuloksiin.
4. Edistymispalkki mittaa pelaajan suorituksen etenemistä visuaalisesti.
5. Lähtölaskennalla rajoitetaan aikaa, jota pelaajalla on käytettävissä tehtävien tekemiseen.
6. Sisällön aktivoinnilla tarkoitetaan pääsyä uuteen sisältöön saavutettuaan tiettyjä virstanpylväitä.

Tulokset pelillistämisen hyödyntämisestä urheilucoachigissa ovat rohkaisevia. Boratto ym. (2017) tutkimus osoittaa, että henkilökohtaisen valmentajan avulla tehdyn harjoitusohjelman avulla urheilija harjoittelee selvästi useammin kuin ilman valmentajaa tehdyssä. Tutkimuksessa verrattiin urheiluovelluksen käyttäjiä, jotka laativat maksullisen valmennusohjelman yhdessä valmentajan kanssa tai vastaavasti tekivät sen itse sovelluksessa. Valmennettavat suorittivat 92 % suunnitelluista harjoituksista, kun heillä oli valmentajan tuki. Vastaavasti sovelluksessa itselle luodun harjoitusohjelman tehtäviä suoritettiin keskimäärin vain 45 %. Tulokset osoittavat, että sovelluksesta oli hyötyä kaikille käyttäjille suoritusten lisääntyessä, mutta paras hyöty saavutettiin valmentajan avustuksella. Samankaltaisiin tuloksiin pääsivät Hamari ja Koivisto (2016), jotka vertailivat laajasti urheilu- ja elämäntapasovellusten sosiaalista vaikutusta. Vastavuoroisuus, palaute ja sosiaalisuus vaikuttavat positiivisesti urheiluovellusten määrään, sekä myös siihen kuinka paljon ihmiset ovat valmiita käyttämään pelillistettyjä sovelluksia. Lisäksi tutkijat huomasivat, että vertailu ystävien urheiluharjoituksiin, ja heidän lukumääränsä saman sovelluksen käyttäjinä lisäävät sosiaalista vaikutusta motivaatioon.

Boratto (2017) tutkimuksesta nousi useita pelillistämissovellusten heikkouksia. Valmentaja saa tietoa vain sovelluksen kautta eikä voi arvioida suoritteiden luotettavuutta, eikä sitä mitä sensorit eivät tallenna esim. harjoitusten ulkopuolella. Käyttäjät eivät voineet antaa palautetta strukturoitujen harjoitusten kautta, eikä saada suoraa palautetta, ellei tätä tehty esim. puhelimitse jälkikäteen. Vastaavasti Jent ja Janneck (2017) väittävät, että pelillistämällä on hyötyä kaikissa ikäryhmissä molemmille sukupuolille. Eritoten edistymispalkit, pisteet ja sisällön aktivointi nostivat motivaatiota. Jent & Janneckin mukaan pelillistämällä on suurempi vaikutus nuorten miesten motivaatioon, ja taas vähemmän merkitystä naisten ja molempien vanhempien ikäryhmien, varsinkin yli 50-vuotiaiden motivaatioon. Tästä voidaan päätellä, että

pelillistämisestä voisi olla hyötyä coachingissa varsinkin jo videopeleihin tottuneeseen sukupolveen, kun sovelluksen käyttöön yhdistetään säännölliset tapaamiset valmentajan kanssa. Tavoitteellisuus, tehtävien suorittaminen ja palautteenanto ovat coachingin olennaisia osia, joiden suorittamista pisteet, arvomerkit, edistymispalkit ja lähtölaskenta tukevat visuaalisesti.

3.3.3 Videoneuvottelut ovat korvanneet coachingin kasvotusten

Tutkijat ovat viime vuosina olleen kiinnostuneita, miten videoyhteys vaikuttaa suhteen muodostumiseen (Bohannon ym. 2012, Pascal ym. 2015, Kanatouri ym. 2016, Deniers 2019, Van Coller-Peter & Manzini., 2020). Tutkijat eivät ole videoneuvottelujen haitoista ja hyödyistä täysin samaa mieltä, sillä niin valmentajat kuin valmennettavat kokevat tilanteet vaihtelevilla tavoilla. Merkittävin tutkimuksia yhdistävä tekijä, on kehonkielen merkityksen korostaminen, sillä ymmärtäminen ja suhteiden muodostaminen on helpompaa kasvotusten. Vaikka videoyhteys ei mahdollista yhtä monipuolista kehonkieltä kuin tapaaminen kasvotusten, niin korkearesoluutioisella videokuvalla ja kameran asettelulla voidaan parantaa kommunikaatiota lisäämällä kehonkielen elementtejä.

Deniers (2019) tutki Skype-videoneuvottelun vaikutusta valmennettavien näkökulmasta. Ensinnäkin valmennettavan omakuvaan vaikuttaa häntä itseään kuvaava kamera. Monet katsovat omaa kuvaansa enemmän kuin vastapuolta. Tähän apuna Deniers suosittelee oman kameran sulkemista, joka auttaa keskittymään paremmin vastapuoleen. Toiseksi kamerayhteys vaikuttaa valmennettavan ja valmennettavan suhteeseen. Osa haastateltavista koki videoyhteyden vastapuoleen tärkeäksi, jotta he voivat varmistaa valmentajan läsnäolon, keskittymisen ja näkevät samalla heidän kehonkielensä. Kolmanneksi tapaamisessa käytetty fyysinen tila vaikuttaa kokemukseen. Useimmat haastateltavat kokivat oman kotinsa kätevimmäksi paikaksi järjestää istunto, koska keskustelun pystyi osallistumaan tutussa paikassa täydessä rauhassa. (Deniers, 2019.)

Bohannon ym. (2012) taas tutkivat katsekontaktin merkitystä videoneuvotteluissa, ja väittävät että katsekontakti videoyhteyden välillä auttaa rakentamaan luottamusta ja antaa paremman kuvan toiselle. Tutkijat toteavat, että vaikka katsekontaktin simuloimiseen löytyy kalliita teknisiä ratkaisuja, niin yksinkertaisin järjestelyin voidaan

päästä riittävän lähelle katsekontaktia. Ensinnäkin kameran sijainnille paras paikka on suoraan näytön keskellä ylhäällä, suurin piirtein silmien korkeudella. Toiseksi videokuvan sijainti näytöllä tulisi tällöin olla ruudun yläosassa, mahdollisimman lähellä fyysistä kameraa. Tällöin kun katse osuu omaan tai vastapuolen kuvaan, niin näyttää ikään kuin katsoisi suoraan kameraan, ja vastapuolta silmiin. Kolmanneksi kameran etäisyys katsojasta tulisi olla sopiva. Ideaalisesti kuvassa näkyisivät myös kädet, joka mahdollistaa kehonkielen käytön monipuolisemmin (Bohannon ym., 2012.)

3.4 Arviointi ja palaute

Palaute on tärkeä osa arviointia. Valmennettavan hyväksyvä suhtautuminen saatavaan palautteeseen auttaa saavuttamaan positiivista muutosta uuden oppimisessa ja käyttäytymismallien muutoksessa, ja johtaa sekä yksilön että organisaation kannalta parempaan lopputulokseen (Joo, 2005.) Molemminpuolinen arviointi on coaching-prosessille kannalta tärkeää. Ensinnäkin valmennettavalle annettava jatkuva palaute tavoitteiden ja tehtävien suoriutumisesta antaa mahdollisuuden kehittyä. Vastaavasti valmentaja voi kehittyä työssään valmennettavan palautteen kautta (Pascal ym., 2015.) ICF:n sertifioimat valmentajat ovat velvoitettuja myös ottamaan itse coaching tunteja, sekä saamaan mentorointia kokeneemmilta valmentajilta.(ICF, 2022).

Sherpan (2020) tutkimuksen mukaan Marshall Goldsmithin kehittämää 360-arviointia käytetään 29 prosentissa valmennuksista. 360-arvioinnissa palautetta kerätään myös valmennettavan johtajan esimiehiltä, kollegoilta ja alaisilta. Seuraavaksi yleisimmät tavat arviointiin vapaasti suomentaen ovat hyvinvointi ja sitoutuminen (engl. well-being and engagement), tulosperusteinen arviointi (engl. performance reviews) sekä vaikutus liiketoimintaan (engl. impact on business), joita käytetään 15–20 % ajasta. Tämän jälkeen tulee ROI-mittari, jonka käyttö on vähentynyt viime vuosina n. 10 % tasolle (Sherpa, 2020.) Vuosituhannen alussa suosittu ROI-mittarin näyttävät syrjäyttäneen laadullisemmat arviointimenetelmät, joiden avulla mitataan kokonaisvaltaisemmin valmennettavan kehitystä ja coachingin hyötyä koko organisaatiolle.

3.5 E-coachingista enemmän irti

Kanatouri (2016) kirjoittaa, että tutkijat eivät ole vielä päässeet yhteisymmärrykseen siitä, että voidaanko etänä saada aikaan yhtä hyviä tuloksia kuin kasvotusten.

Virtuaalisesti tehtävässä coachingissa kehonkielen puuttuminen tai vähäisyys vaikeuttaa vastapuolen ymmärtämistä, eritoten tunteiden tulkitsemista. Kanatouri lisää tähän, että kouluttamalla valmentajille e-coachingin taitoja voidaan kompensoida kehonkielen puuttumista. Van Coller-Peter & Manzini (2020) luettelevat etäviestinnän tärkeitä työkaluja: äänenlaatu, intonaatio sekä kielen ja sanojen käyttäminen. Vaikka asenteen ja tunteiden tulkitseminen on etänä vaikeampaa, niin kysymysten ja sanoittamisen avulla voidaan parantaa ymmärrystä. (Van Coller-Peter & Manzini., 2020).

Coachingin tulokset voivat heiketä, jos valmennettava ei osaa käyttää teknologiaa oikein tai tuntee käytön kiusalliseksi. Coachingin tulokset oletettavasti kärsivät, jos teknologia ei toimi tehokkaasti. Teknologiasta on hyötyä vain, jos käyttäjät ovat aktiivisia ja hyödyntävät sovelluksen mahdollisuuksia riittävän laajasti. On siis jopa mahdollista, että monien uusien teknologioiden hyöty ja tehokkuus jäävät vähäisiksi, koska alkuinnostuksen jälkeen käyttäjät tuskailevat huonon tai keskinkertaisen käyttäjäkokemuksen kanssa. Valmentajan tuki niin käytössä kuin tavoitteiden asettamisessa kuin tehtävien seuraamisessa on tärkeää aktiivisuuden varmistamiseksi (Pascal ym., 2015.) Valmentajan on tärkeää valita sopivat teknologiat, joita molemmat osapuolet käyttävät mielellään, ja sitten varmistaa niiden aktiivinen käyttö ja opastus tarvittaessa.

Pascal ym. (2015) mukaan virtuaalinen coaching on tehokkaampaa, koska se säästää molempien osapuolien vaivaa, rahaa ja aikaa kasvotusten tehtävään coachingiin verrattuna. Kanatouri (2016) päätyi samankaltaisiin tuloksiin, että e-coaching tarjoaa sekä käytännöllisiä että laadullisia hyötyjä. Lisäksi e-coaching mahdollistaa avun tarpeeseen nopean vastauksen, koska fyysistä tapaamista ei tarvitse sopia. E-coachingin edut Kanatourin (2016) tutkimuksessa olivat kaksijakoisia, sillä osa tutkittavista pystyi keskittymään paremmin keskusteluun kasvotusten ja osa etänä. Vastaavasti osa haastatelluista pystyi puhumaan avoimemmin ja luottavaisemmin pelkän ääniyhteyden välityksellä, ja osa taas piti videoyhteyttä tai kasvotusten keskustelua tärkeämpänä tekijänä hyvälle keskusteluyhteydelle. Tästä voidaan päätellä, että valmennettavaa kannattaa konsultoida hänelle sopivista kommunikaatitavoista heti suhteen alussa.

Klitmoller & Luring (2013) mukaan tiedon jakamisessa käytettävä media kannattaa valita huomioiden niin tiimin jäsenten kielitaito, kulttuurierot ja välitettävän tiedon monimuotoisuus. Tutkijat vertailivat tiedon välittämistä globaaleissa monimuotoisissa

virtuaalisissa tiimeissä ja esittävät, että monimutkaista tietoa kannattaa vaihtaa rikkainta mediaa käyttäen - siis ensiksi kasvotusten, sitten videoneuvottelun ja viimeiseksi viestien välityksellä. Myös rikkain mahdollinen media kannattaa valita tilanteessa, jossa kulttuuri- ja kielierot ovat laajat, koska väärinymmärryksen riski kasvaa kehonkielen puuttuessa. Vaikka tutkimusta ei tehty coachingista, niin valmentajan valinnassa kannattaa huomioida riittävä kielitaito. Myös kulttuurierot voivat vaikeuttaa kommunikaatiota etänä, joten valmentajan valitseminen eri kulttuurista voi olla myös riskitekijä.

Van Coller-Peterin & Manzinin (2020) tutkimus antaa ohjeita, miten e-coaching yhteistyösuhdetta voidaan kehittää. Luottavaisen ilmapiirin rakentamiseksi heti suhteen alussa on hyvä määritellä tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt. Kannattaa varmistaa, että molemmat osaavat käyttää valittua teknologiaa niin hyvin, niin että se ei ainakaan haittaa kommunikaatiota. Kokemusten jakaminen ja yhteisen mielenkiinnon löytäminen auttaa rakentamaan luottamusta. Aktiivinen kuunteleminen ja toisen arvostaminen omana itsenään luovat avointa ilmapiiriä. Etäviestinnässä korostuvat eritoten sanojen, kielen ja äänenpainon käyttö, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Palautteen antamistavoista kannattaa sopia jo etukäteen. Valmentajan ohjatessa keskustelua yhdessä sovittuja asioita kannattaa kerrata ja antaa näiden etenemisestä palautetta. E-coachingissa ymmärryksen varmistaminen ja asioiden kertaaminen onkin entistä tärkeämpää väärinymmärrysten välttämiseksi (Van Coller-Peter & Manzini, 2020.)

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen perehtynyt coachingiin sekä siinä käytettäviin teknologioihin. Työssä pyrittiin vastaamaan kysymykseen, että miten teknologia vaikuttaa liikkeenjohdon valmentamiseen? Tutkimusaihe oli erittäin mielenkiintoinen, koska coachingin avulla pyritään kehittämään yksilöitä ja sitä kautta organisaatioita paremmaksi. Teknologiat ovat selvästi viime vuosina muuttaneet tavan tehdä coachingia, sillä valtaosa coachingista tehdään etänä. Videoneuvottelujen merkittävimmät hyödyt syntyvät matkustamiseen kuluvan ajan ja kustannusten säästönä, sekä mahdollistavat valmentajan valitsemisen maantieteellisesti kaukaa.

Tutkimuksessani tärkeitä käsitteitä olivat coaching, e-coaching ja coachingin teknologiat. Coachingilla tässä työssä tarkoitettiin liikkeenjohdon valmentamista ulkoisen ammattivalmentajan toimesta. Valmentaja käyttää kuukausia kestävässä kahdenkeskisessä kehityssuhteessa kokemustaan ja taitojaan valmennettavan hyväksi kysymällä, kuuntelemalla, ohjaamalla oikeiden resurssien pariin ja antamalla palautetta (Sherman & Freas, 2004). Merkittävimmät coachingista saatavat hyödyt ovat itsetuntemuksen kasvaminen ja johtamistaitojen kehittyminen, jotka useimmiten johtavat koko organisaation hyödyksi (Joo, 2005.) E-coachingilla tarkoitettiin etänä tehtävää coachingia, jossa välineenä käytetään videoneuvottelua, puhelinta, pikaviestisovelluksia, sähköpostia tai erilaisia ohjelmistoja ja verkkosivuja, riippumatta siitä onko niitä kehitetty coachingia varten (Kanatouri, 2016). Coachingin teknologiat taas käsittävät valmentajan valinnan, hallinnointijärjestelmät, kasvatusten tehtävän coachingin tukemisen ja korvaamisen sekä tulosten arvioinnin. Usein nämä integroidut järjestelmät saattavat sisältää osan tai kaikki näistä elementeistä. (Pascal ym., 2015.)

Tutkimuksen toisessa pääluvussa perehdyin valmentajien taustoihin, coachingin aikaansaamiin tuloksiin, valmentajan ja valmennettavan yhteistyösuhteen merkitykseen sekä coachingin aikaisiin prosesseihin. Valmentajat kuuluvat pääosin johonkin coaching-yhdistykseen, joka antaa heille koulutusta ja virallisen sertifiointin. Enemmistö n. 70 % on naisia, ja taustoiltaan hyvin eri aloilta kuten psykologiasta, yritysjohdamisesta ja urheilusta (ICF, 2020.) Coaching kehittää valmennettavien itsetuntemusta, tavoitteellisuutta ja johtamistaitoja. Näiden avulla valmennettavien tiimit ja koko organisaatio hyötyvät niin laadullisilla kuin taloudellisilla mittareilla. (Grant,

2012). Saavutettaviin tuloksiin vaikuttavat niin valmentajan taidot, kuin valmennettavan kyky ottaa vastaan palautetta ja soveltaa opittua tietoa. Vaikka valmentajat ovat suurelta osin koulutettuja sekä sertifioituja, niin kokemuksissa ja kyvyissä on suuria eroja. Enemmistö valmennettavista on tyytyväisiä coachingiin, mutta joissain tapauksissa valmennus johtaa jopa negatiiviseen lopputulokseen (Meuse ym., 2009) Yhteistyösuhteen heikkous ja valmennettavan kykenemättömyys vastaanottaa palautetta ovat tyypillisiä syitä huonoihin tuloksiin. Valmennusprosessit voidaan jakaa neljään vaiheeseen Peltierin (2011) mukaan: myynti, suunnittelu, toteuttaminen ja pysyvien muutosten aikaansaaminen.

Tutkimukseni perusteella hyvän yhteistyösuhteen rakentaminen on tärkein yksittäinen tekijä tulosten aikaansaamiselle. Yhteistyösuhteen rakentaminen luo pohjan luotamukselle ja avoimuudelle, ja auttaa valmennettavaa sitoutumaan yhdessä asetettujen tehtävien suorittamiseen (Sonesh ym., 2015) Helpoiten tämä onnistuu valitsemalla itselle sopiva valmentaja. Yleensä valmennettavan organisaatio tarjoaa vaihtoehtoja muutamasta esivalitusta valmentajasta, joita kannattaa tavata kasvotusten ennen sopimuksen tekemistä. (Pascal ym., 2015) Tapaamalla valmentajia etukäteen voi varmistua siitä, että yhteiset kemiaat toimivat. Valmentajan valinta tehdään useimmin suositusten avulla, mutta coaching-yhdistysten ja valmentajien välittämiseen erikoistuneiden verkkosivustojen avulla on mahdollista löytää itselle yhteensopiva valmentaja, jolla on riittävä kokemus ja ymmärrys ratkaistavista haasteista. Etävalmentajia on myös hyvä haastatella videoyhteyden välityksellä ennen valintaa.

E-coaching vaikeuttaa yhteistyösuhteen rakentamista, koska kehonkielen vähäisyys tai puuttuminen vaikeuttavat suhteen lujittumista (Pascal ym., 2015). Niin valmentajan kuin valmennettavan preferenssit ja osaaminen käytettävän teknologian suhteen vaikuttavat motivaatioon ja suhteen muodostumiseen. Kannattaa siis suosia ensisijaisesti jo käytössä tapoja kommunikoida, joista molemmilla osapuolilla on entuudestaan hyviä kokemuksia. Tähän voi lisäksi vaiheittaa ottaa käyttöön muita työkaluja, kuten palauteantoa ja oppimista tukevia sovelluksia, kunhan näistä on suhteen kehittymisen kannalta apua. Koronaviruspandemian aikana useimmat ovatkin tottuneet jo käyttämään videoneuvotteluja. Teknologioiden käytöstä vieraantuneille varminta olisi tavata kasvotusten tai puhelimen välityksellä.

Tutkimukseni kolmannesta kappaleesta nousi useita käytännönläheisiä vinkkejä etä-tapaamisiin. Videoneuvotteluun kannattaa valita siisti ja rauhallinen ympäristö. Kasvot ja kädet on hyvä näkyvä videokuvassa, mikä mahdollistaa monipuolisemman kehonkielen. (Van Coller-Peter & Manzini, 2020) Toisaalta kamera ei saa olla liian kaukana, jotta tämä mahdollistaa silmäkontaktin vastapuoleen. Kamera kannattaakin asettaa silmien korkeudelle näytön yläosaan. (Bohannon ym., 2012) Kahden näytön käyttäminen mahdollistaa tukimateriaalien käytön toisessa näytössä. Omakuvan sulkeminen näytöltä voi auttaa keskittymään paremmin vastapuoleen. Myös vastapuolen videon voi tilanteittain ottaa pois käytöstä, varsinkin jos tämä auttaa valmennettavaa puhumaan avoimemmin (Van Coller-Peter & Manzini, 2020.) Kuitenkin ensimmäinen tapaaminen valmentajan ja valmennettavan välillä kannattaa tehdä kasvotusten hyvän yhteistyösuhteen rakentamiseksi, koska luottamuksen ja välittämisen rakentaminen onnistuu näin helpommin. Ensitapaamisen yhdistäminen internetissä etukäteen tehtävään kartoitukseen helpottavaa valmentajan työtä ja asioiden muistamista, sekä antavat valmentajalle paremmat edellytykset coachingin suunnitteluun (Pascal ym., 2015.)

Tutkimuksestani nousi monta mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Ensinnäkin e-coachingin vaikuttavuutta suhteessa perinteiseen kasvotusten tehtävään coachingiin on tutkittu hyvin vähän, ja tämä on keskittynyt lähinnä puhelimen ja tekstipohjaisten verkkopohjaisten sovellusten käyttöön (Geislerr ym., 2014). E-coachingin on todettu olevan tehokasta, mutta saadaanko sillä aikaan parhaita mahdollisia tuloksia? Toiseksi hyvän yhteistyösuhteen muodostuminen etänä on kiinnostanut tutkijoita (Bohannon ym., 2012; Kanatouri 2016), mutta voidaanko täysin etänä muodostaa yhtä hyvä yhteistyösuhte kuin kasvotusten? Kolmanneksi valmentajan valitseminen puhtaasti verkkopohjaisen kyselyiden ja tietokoneiden avustuksella voi tulevaisuudessa auttaa löytämään yhteensopivamman valmentajan. (Pascal ym., 2015). Kokeneen suosittelijan ja tietokoneen valitseman valmentajan tulosten vertaamista kannattaisi selkeästi tutkia. Neljänneksi valmentajan palkkaaminen eri mantereelta ja kulttuurista voi olla riskin puutteellisen kielitaidon, kulttuurierojen ja eroavien käsitysten takia (Klitmoller & Lauring, 2013). E-coaching mahdollistaakin valmentajan valitsemisen yli 71.000 ammattivalmentajan joukosta, joista kaikkein sopivin voi löytyä niin läheltä kuin kaukaa. Viimeisenä pelillistämisen avulla coachingissa käytetyt sovellukset voivat lisätä käyttäjien motivaatiota ja aktiviteettia (Jent & Janneck, 2017). Pilvipohjaiset coaching-

sivustot ja -sovellukset kasvattavat suosiota, ja näiden hyödyllisyydestä coachingille olisi hyvä saada lisää tietoa. Suunnitelmani on jatkaa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa johtamisen maisteriopintoja, ja jatkaa coachingin tutkimusta näiden kiehtovien aiheiden parissa.

Lähdeluettelo

Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.

Berry, R. M., Ashby, J. S., Gnilka, P. B., & Matheny, K. B. (2011). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: Coaches' perceptions of the role of the working alliance in problem resolution. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 243.

Bohannon, L. S., Herbert, A. M., Pelz, J. B., & Rantanen, E. M. (2013). Eye contact and video-mediated communication: A review. *Displays*, 34(2), 177-185.

Boratto, L., Carta, S., Mulas, F., & Pilloni, P. (2017). An e-coaching ecosystem: design and effectiveness analysis of the engagement of remote coaching on athletes. *Personal and Ubiquitous Computing*, 21(4), 689-704.

Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-931.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.

Deniers, C. (2019). Experiences of receiving career coaching via Skype: An interpretative phenomenological analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 17(1), 72-81.

Geissler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S., & Wegener, R. (2014). E-coaching: Conceptual and empirical findings of a virtual coaching programme. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 165–187.

Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74-85.

Grassmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35-5

Hamari, J., & Koivisto, J. (2015). “Working out for likes”: An empirical study on social influence in exercise gamification. *Computers in Human Behavior*, 50, 333-347.

Hassell, M. D., & Cotton, J. L. (2017). Some things are better left unseen: Toward more effective communication and team performance in video-mediated interactions. *Computers in Human Behavior*, 73, 200-208.

ICF (2020) Global coaching survey 2020. ICF. Luettavissa: https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf (vierailtu 3.4.2022)

ICF (2021). ICF Global Snapshot survey results. ICF. Luettavissa: <https://coachingfederation.org/covid-19-and-the-coaching-industry> (vierailtu 3.4.2022)

ICF Finland (2022). Coaching-tietopankki. ICF Finland. Luettavissa: <https://www.icffinland.fi/tietopankki/> (vierailtu 26.5.2022)

Jent, S., & Janneck, M. (2017,). Using gamification to enhance user motivation: the influence of gender and age. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 3-10). Springer, Cham. Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on The Human Side of Service Engineering, July 17–21, 2017, The Westin Bonaventure Hotel, Los Angeles, California, USA

Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human resource development review*, 4(4), 462-488.

Kanatouri, S. (2016). Mapping the e-coaching field through the lens of an online community. In *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (pp. 322-331). Springer VS, Wiesbaden.

Klitmoller, A., & Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of world Business*, 48(3), 398-406.

McLaughlin, M. (2013). Less is More: The Executive Coach's Experience of Working on the Telephone. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*.

Pascal, A., Sass, M., & Gregory, J. B. (2015). I'm only human: The role of technology in coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 100–109.

Peltier, B. (2011). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Routledge.

Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard business review*, 82(11), 82-93.

Sherpa (2017) Sherpa executive coaching survey. Sherpa. Luettavissa: http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2017_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf (vierailtu 1.2.2022)

Sherpa (2020). Sherpa executive coaching survey 2020 executive summary. Sherpa. Luettavissa: https://www.sherpacoaching.com/pdf_files/2020_Executive_Coaching_Survey_EXECUTIVE_SUMMARY_FINAL.pdf (vierailtu 1.2.2022.)

Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Benishek, L. E., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73-95.

Suomen coaching-yhdistys (2022). Mitä coaching on. Luettavissa <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/> (vierailtu 20.5.2022)

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.
Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 256.

Van Coller-Peter, S., & Manzini, L. (2020). Strategies to establish rapport during online
management coaching. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(2), 1-9.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working
during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1),
16–59.