



Aalto-yliopisto
Perustieteiden
korkeakoulu

Defining coaching leadership traits in organizations

Daniel Lammi

10.05.2021

Advisor: Pauliina Hallama (Growthroom)

Supervisor: Professor Ahti Salo

Työn saa tallentaa ja julkistaa Aalto-yliopiston avoimilla verkkosivuilla. Muilta osin kaikki oikeudet pidätetään.

Taustaa

Valmentava johtaminen on kerännyt kiinnostusta organisaatioissa.

“...command-and-control leadership is no longer viable. As a result, many firms are moving toward a coaching model...” (Ibarra et al., 2019)

transformational leader of 21st need to change the way they communicate to employees and help employees become creators of added value in a company. (Mamula, et al., 2015)

“The process of coaching offers a fresh perspective for understanding and affecting organizational processes and individual behavior.” (Giglio et al., 1998)

Taustaa

Valmentava johtaminen on vaikea määritellä ja voidaan kuvailla monin eri tavoin.

“Coaching-style leadership can be approached from several point of views.”
(Kunos & István, 2018)

Coaching leadership as well as any other leadership style can have many possible interpretations (Bachkirova, et al., 2016)

Taustaa

Valmentava johtaminen on vaikea määritellä ja sen implementointi organisaatioihin on haastavaa

Ellinger & Ellinger (2020) point out in their study on managerial coaching, that even as management scholars have developed managers and leaders to such roles as instructing, training, coaching and mentoring, there has been challenges associated with some of these interventions, and the problem has seemed to be the lack of detail with regard to the discrete behaviours such roles have.

Taustaa

Valmentava johtaminen on vaikea määritellä erilaisten organisaatiokulttuurien takia

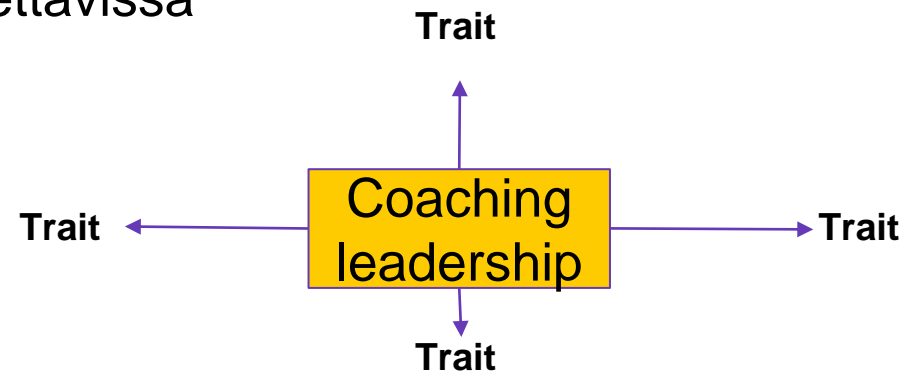
Managers sometimes feel that what is needed from them doesn't align with the coaching leadership values (Hunt & Weintraub, 2002).

the understanding of such influences regarding coaching leadership is viewed as limited, even though the impact of such influencers to organizations has been recognized (Ellinger, et al., 2010)

Tavoite

- Tehdä kirjallisuus katsaus valmentavan johtamisen piirteistä sen perusteella miten valmentava johtaminen on määritelty erilaisissa tutkimuksissa.
- Analysoidaan käytettyä kirjallisuutta löytääksemme piirteitä, jotka ovat oleennaisia suurimmassa osassa kirjallisuutta.

= Rakentaa yleistajuinen malli valmentavan johtamisen piirteistä, jotka ovat laajamittaisesti tunnistettavissa



Menetelmät

- Kirjallisuuskatsaus määritelmistä ja piirteistä esitetään aikajärjestyksessä mahdollisten trendien sekä toistuvuuden tunnistamiseksi. (Pääasiallinen hakukone Google Scholar)
- Määritelmät perustuvat ainoastaan tilanteeseen, jossa esimies on valmentaja ja alainen valmennettava.
- Tulokset tunnistetuista piirteistä perustuvat siihen, kuinka usein ne on mainittu kirjallisuudessa, sekä kuinka hyvin ne sopivat yleisiin oletuksiin valmentavasta johtamisesta.

Tulokset

- Huomattavin trendi kirjallisuudessa oli oletus valmentavan johtamisen implementoinnista oppimis-organisaatioissa (Learning Organizations)

-> Tämän perusteella tunnistetut piirteet luokiteltiin oppimis-organisaation määritelmän (Senge, 1990) mukaisesti neljään kategoriaan

Expanding people's capacity to create desirable results	Open to new and expansive thinking	Free collective aspiration	Facilitating skills for learning
--	---	-----------------------------------	---

Tulokset

Expanding people's capacity to create desirable results	Open to new and expansive thinking	Free collective aspiration	Facilitating skills for learning
Communicating clear objectives	Emotional intelligence <ul style="list-style-type: none"> • <i>self-awareness</i> • <i>empathy</i> • <i>self-management</i> • <i>relationship management</i> 	Developing and positive mindset towards employees and their goals	Profession specific skills
Support employee's self-improvement	Listening skills	Focus on team's development over tasks	Embody learning culture

Table 1: Frequent traits of coaching leadership from literature review

3

Tulokset

- Tämän lisäksi moneen piirteeseen yhdistyi **vuoropuhelun ja palaute orientaation tärkeys valmentavassa johtamisessa**
- Näiden kahden tunnusomaisen piirteen nähtiin tähtäävän useasti mainittuun **ihmissuhteiden kehittämisen taitoon**, joka on ylempänä määritelmänä tärkeä osa valmentavaa johtamista

Johtopäätökset

- Valmentava johtamisen määritelmät ovat edelleen yleismalkaisia, vaikkakin selkeitä piirteitä voidaan tunnistaa 30 vuoden tutkimuksen osalta.
 - *Ihmiskeskeisyys: vuoropuhelu ja yksilötavoitteiden tukeminen*
- Oppimis-organisaatioissa valmentava johtaminen on määritelty hyvin ja sille on saatu myös tarkempia piirteitä, mutta sen kokonaisvaltainen toteutus ja ymmärrys organisaatioissa on puutteellista
- Johtamisen tutkimuksen laajakenttä haastaa valmentavaa johtamista, ja määritelmien ideologian tutkiminen ja niiden yleishyödyllisyys voisi viedä tunnistettuja ongelmia eteenpäin

Viittaukset

Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2016). The SAGE handbook of coaching. Sage.

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2020). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. The Learning Organization.

Ellinger, A. D., Beattie, R. S., & Hamlin, R. G. (2010). The manager as coach. The complete handbook of coaching, 257-270.

Giglio, Leo, Thomas Diamante, and Julie M. Urban. "Coaching a leader: Leveraging change at the top." Journal of Management Development (1998).

Hunt, J.M. and Weintraub, J.R. (2002), "How coaching can enhance your brand as a manager", Journal of Organizational Excellence, Vol. 21 No. 2, pp. 39-44.

Ibarra, Herminia, and Anne Scoular. "The leader as coach." Harvard Business Review 97.6 (2019): 110-119.

Kunos, István. "Coaching-style leadership." INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND BUSINESS 3.1 (2018): 56-62.

Mamula, T., and Nikola Kužet. "The role and contribution of coaching style of the 21st century leader." 2nd HR Conference. 2015.

Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York, NY.