



Executive coaching johdon tukena organisaation fuusiotilanteessa

Heidi Järvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Heidi Järvinen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Executive coaching johdon tukena organisaation fuusiotilanteessa
Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 7
<p>Organisaation muutostilanteet ovat yleisiä, ja vaativat organisaation johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä laajalti taitoja sopeutua muuttuviin tilanteisiin sekä kykyä toteuttaa organisaation strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Executive coaching on yksi työkaluista, jotka voivat toimia tässä johtajien tukena.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, miten executive coachingin käytön koettiin tukevan johtajia organisaation fuusiotilanteessa. Tämän lisäksi selvitettiin miten executive coaching auttoi fuusiotilanteessa heränneiden tunteiden käsittelyssä ja miten se toteutettiin. Executive coachingin vaikutuksia tutkittiin sekä yksilö- että tiimicoachingin näkökulmista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui organisaation muutostilanteiden, tunteiden ja coachingin teoriasta. Organisaatioon liittyvistä muutostilanteista aihe on rajattu ainoastaan fuusioon ja organisaatiokulttuurin muutokseen, joka usein seuraa fuusiosta. Tunteiden teorian käsittely on rajattu muutoksen näkökulmaan. Coachingin teoriaa käsitellään yleisesti sekä executive coachingin ja tiimicoachingin osalta. Ulkopuolelle on rajattu eri coachien ja coachingtyylien vaikutukset.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, johon aineiston keruu toteutettiin haastattelututkimuksena kuudelle toimitusjohtajalle. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelemalla. Haastattelut tehtiin marraskuun 2024 ja tammikuun 2025 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että executive coachingia käytettiin yksilöcoachingina fuusiossa tulevien toimitusjohtajien tukena sekä tiimicoachingia tulevan johtoryhmän tukena. Executive coachingin toteutusta ei kuitenkaan kaikilta osin pidetty hyvin suunniteltuna. Saadun yksilöcoachingin koettiin tukeneen henkilökohtaista johtajana kehittymistä ja auttamaan fuusioprosessissa eteen tulevien tilanteiden ratkaisussa. Lisäksi yksilöcoaching auttoi tunteiden käsittelyssä ja purkamisessa.</p> <p>Tiimicoachingin koettiin lisänneen johtoryhmän välistä luottamusta ja rakentaneen parempaa ryhmädynamiikkaa, joka näkyi myöhemmin arjessa helpottaen työskentelyä. Tiimicoachingia oli usein noin kaksi kertaa yksilöcoachingia vähemmän. Haastateltavat olisivat myös toivoneet coachauskertoja toteutettua enemmän.</p> <p>Organisaation näkökulmasta, kun johtajia on voitu tukea kehittymään työssään sekä ratkaista fuusiotilanteissa nousseita ongelmakohtia tehokkaammin ja parantamaan johtoryhmän välistä ryhmädynamiikkaa, voidaan tässä tilanteessa tulkita executive coachingin tukeneen fuusioprosessin onnistumista johtajien tukemisen kautta.</p>
Asiasanat Executive coaching, organisaatiomuutos, fuusio, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Muutokset organisaatiossa	4
2.1	Organisaation erilaiset muutostyypit.....	4
2.1.1	Organisaatiokulttuuri ja sen muutos	5
2.1.2	Fuusio muutostyypinä	6
2.2	Muutoksen toteuttaminen	7
2.3	Muutoksen johtaminen	8
3	Tunteet työympäristössä	10
3.1	Tunteiden jaottelu.....	11
3.1.1	Positiiviset ja negatiiviset tunteet.....	11
3.1.2	Puolustusmekanismit	13
3.2	Organisaatiomuutos tunteiden näkökulmasta	14
3.3	Organisaatiomuutoksessa herääviä tunteita	15
3.4	Tunteet neuvottelutilanteessa.....	17
4	Coaching.....	18
4.1	Coaching verrattuna muihin menetelmiin.....	19
4.2	Kenelle coaching sopii?.....	20
4.3	Coachingin periaatteet ja käytännöt	21
4.4	Executive coachingin erityispiirteet.....	23
4.4.1	Executive coachingiin erityisesti sopivat tilanteet	25
4.4.2	Eri näkökulmat executive coachingissa	26
4.4.3	Executive coaching prosessi.....	27
4.5	Tiimicoachingin erityispiirteet.....	28
4.5.1	Tiimicoachingin hyödyt.....	30
4.5.2	Coachaus tiimin elinkaaren eri vaiheissa	31
5	Tutkimuksen toteutustapa	33
5.1	Tapaustutkimus ja laadullinen tutkimus	33
5.2	Haastattelututkimus.....	33
5.3	Teemoittelu analyysimenetelmänä	36
6	Tutkimustulosten esittely teemoittain	37
6.1	Teema 1: Viestintä, organisaatiokulttuuri ja johtaminen	37
6.1.1	Viestintä.....	37
6.1.2	Organisaatiokulttuuri	38

6.1.3	Johtaminen	40
6.2	Teema 2: Fuusio ja tunteet.....	41
6.2.1	Fuusio.....	41
6.2.2	Tunteet	42
6.3	Teema 3: Executive coaching	44
6.3.1	Yksilöcoaching.....	44
6.3.2	Tiimicoaching.....	47
7	Pohdinta ja tulkinta	52
7.1	Tulokset tutkimuskysymysten kannalta.....	52
7.2	Muut havainnot tuloksista	54
7.3	Johtopäätökset ja suositukset	55
7.4	Tutkimusetiikka ja luotettavuus.....	56
7.5	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen	57
	Lähteet.....	58
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Haastattelurunko.....	63

1 Johdanto

Tämän työn tarkoituksena on tutkia executive coachingista koettuja vaikutuksia erityisesti organisaation fuusioprosessin aikana. Opinnäytetyössä käydään tarkemmin läpi teoriaa organisaation muutostilanteiden, työelämässä ja muutoksessa esiintyvien tunteiden sekä coachingin osalta. Tutkimusosuudessa haastatellaan kuutta executive coachingia silloisessa toimitusjohtajan roolissa saanutta henkilöä.

Muutos on osa arkipäivää. Muutoksia tapahtuu niin organisaatioiden ulkoisessa toimintaympäristössä kuin sisäisesti organisaatioon vaikuttavasta työelämäkulttuurin muutoksista. Hyvänä esimerkkinä toimii poliittiset ja geopoliittiset epävarmuudet, lisääntyvä sääntely ja etätyön yleistyminen. Muutosten keskellä navigointi vaatii organisaatioilta ja sen johtohenkilöiltä jatkuvaa hereillä olemista ja epävarmuuden sietämistä.

Organisaatioiden vastatessa muuttuviin olosuhteisiin, yksi käsillä oleva muutos voi olla fuusio, jossa yksi tai useampi organisaatio yhdistyvät jatkossa yhdeksi organisaatioksi. Fuusiolla voidaan hakea esimerkiksi synergiaetuja tai kulusäästöjä (Zagelmeyer, Sinkovics, Sinkovics & Kusstatscher 2018, 5–6).

Fuusioituneilla organisaatioilla on todettu olevan suurempaa vaihtuvuutta varsinkin johtotehtävissä. Johdon vaihtuvuus voi vaikuttaa henkilöstön luottamukseen ja voi hankaloittaa fuusion jälkeistä siirtymistä jälleen tasaisempaan tilaan. (Cartwright 2012, 383–384.) Executive coaching voisi olla yksi tekijä johdon sitouttamisessa ja fuusion onnistumisen tukemisessa.

Coaching on coachin ja coachattavan välinen vuorovaikutussuhde, jossa coach-termillä kuvataan coaching ammattilaista ja coachattavalla asiakasta, joka saa coachingia. Coachingin tavoitteena on yleisellä tasolla coachattavan henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen ja potentiaalın maksimointi (International Coaching Federation. s.a.). Executive coaching on coachingin alalaji, joka on suunnattu organisaatioiden ylimmälle johdolle. Siinä otetaan huomioon erityisesti johtamisroolissa toimivan henkilön erityistarpeet. Tarkemmin executive coachingista kerrotaan luvussa 4.4.

Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään coachingista ja siihen liittyvistä sanoista englannin kieleen pohjautuvaa coaching-termiä eri muodoissa. Suomenkielinen käänös coachingille on usein valmennus ja coachille valmentaja (Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a.). Coaching kuitenkin eroaa valmennuksesta joiltain osin, joten väärinymmärrysten välttämiseksi tässä opinnäytetyössä pitäydytään englannin kieleen pohjautuvassa termissä. Tarkemmin coachingin eroista muihin menetelmiin kerrotaan luvussa 4.1.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite on perehtyä ja tutkia tarkemmin executive coachingia, miten sitä on hyödynnetty toimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten työn tukena erityisesti organisaation kohdatessa fuusiotilanteen. Opinnäytetyössä tutkitaan miten haastateltavat ovat kokeneet executive coachingin, ovatko he hyöttyneet siitä, olisivatko he tehneet coachingprosessiin muutoksia ja suosittelevatko he executive coachingia muille samassa tilanteessa oleville.

Executive coachingia tutkitaan opinnäytetyössä sekä yksilö- että tiimicoachingina. Teoriaosuudessa perehdytään siihen, mitä strategisen muutoksen toteuttaminen ja johtaminen organisaatiossa vaatii ja minkälaisia tunteita sen yhteydessä kohdataan ja käsitellään.

Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää eri organisaatiot tai organisaation johtotehtävissä toimivat henkilöt, kun he harkitsevat executive coachausta, joko fuusiotilanteen tukena johtotehtävässä toimiville tai muuten johtotehtävissä toimivien henkilöiden ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukena.

Aihetta lähdetään tutkimaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta, jotka ovat:

Tutkimuskysymys 1: Miten executive coachausta käytettiin fuusioprosessin tukena?

Tutkimuskysymys 2: Miten executive coachauksen koettiin tukevan fuusioprosessia?

Tutkimuskysymys 3: Miten executive coachaus auttoi fuusioprosessissa heränneiden tunteiden käsittelyssä?

Tämän opinnäytetyö on tehty coachattavien näkökulmasta ja ulkopuolelle on rajattu coachin näkökulma kokonaisuudessaan. Tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat saaneet coachausta samalta coachilta, joten ulkopuolelle on myös jätetty tarkempi erittely erilaisista coachingtyyleistä ja lähestymistavoista, jotka jokaisella coachilla voivat olla erilaiset, sekä niiden vaikutuksista lopputulokseen. Erilaisista coachingtyypeistä käsitellään ainoastaan tämän opinnäytetyön kannalta relevantteja executive coachingia ja tiimicoachingia.

Organisaation muutokseen liittyen tämä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan fuusioon ja organisaatiokulttuurin muutostilanteeseen. Nämä liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä käytännössä aina fuusiotilanteisiin liittyy myös organisaatiokulttuurin muutoksen ajankohtaisuus, kun ennen kahden tai useamman eri yrityksen organisaatiokulttuurit kohtaavat.

Tunteet ovat hyvin laaja-alainen ja moniulotteinen teema henkilökohtaisuudellaan. Tässä työssä pyritään pitäytymään työympäristössä ja muutostilanteissa, sekä näissä konteksteissa erityisesti esiintyvissä tunteissa ja niiden vaikutuksiin käytöksessä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu pääluvusta, joista johdanto on ensimmäinen ja sitä seuraa kolme teoreettista päälukua: muutokset organisaatiossa, tunteet työympäristössä ja coaching. Toisessa pääluvussa eli ensimmäisessä teoreettisessa pääluvussa käsitellään muutostilanteissa organisaation kontekstissa, sekä tarkemmin muutostyypeistä fuusiota ja organisaatiokulttuurin muutosta. Lisäksi perehdytään muutoksen toteuttamiseen ja johtamiseen.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan tunteita työelämäkontekstissa. Luvussa käydään läpi tunteiden jaottelu positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin sekä puolustusmekanismit. Sen jälkeen perehdytään erityisesti muutostilanteiden vaikutuksista tunteisiin, minkälaisia tunteita muutostilanteissa voi herätä ja miten ne voivat myös tukea muutosprosessin onnistumista. Lopuksi tarkastellaan vielä tunteita muutosprosessiin liittyvien neuvottelutilanteiden osalta.

Neljännessä pääluvussa aloitetaan pureutumalla mitä coaching on, miten se eroaa muista menetelmistä, kenelle se sopii ja mitä ovat coachingin yleiset periaatteet ja käytännöt. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin coachingtyypeistä executive coachingiin sekä tiimicoachingiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuus alkaa viidennestä pääluvusta, jossa taustoitetaan tutkimustavaksi valittu tapaustutkimus ja laadullinen tutkimus sekä aineistonkeruumenetelmänä haastattelututkimus. Lopuksi esitellään aineiston analyysiin valikoitunut menetelmä, joka on teemoittelu.

Tutkimustuloksiin päästään pääluvussa kuusi, jossa tutkimustulokset on jaettu kolmeen kokonaisuuteen: viestintä, organisaatiokulttuuri ja johtaminen, fuusio ja tunteet sekä executive coaching. Tuloksia havainnollistetaan sitaatein.

Viimeisenä päälukuna ennen lähteitä ja liitteitä on pohdinnan ja tulkinnan osio, jossa kuudennessa pääluvussa esiteltyjä tuloksia analysoidaan aiemmin esitetyn teorian pohjalta. Luvussa esitetään lisäksi aineistosta tehdyt johtopäätökset ja suositukset sekä arvioidaan tutkimusetiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta sekä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena ja tutkijan omaa oppimista.

2 Muutokset organisaatiossa

Tässä pääluvussa käsitellään organisaatiomuutoksia ja perehdytään tarkemmin muutoksiin, jotka koskevat organisaation fuusiotilanteita ja organisaatiokulttuuria. Lisäksi perehdytään mitä muutoksen toteuttaminen organisaatiossa yleisesti vaatii ja miten muutosta tulisi organisaatiossa johtaa.

Organisaation muutostilanteessa on tärkeää, että vähintään organisaation johto on sitoutunut muutokseen. Tämä korostuu erityisesti suuremmissa muutostilanteissa. Suuremman muutoksen läpiviemistä helpottaa selkeä ja lyhyemmän tähtäimen visio, joka ohjaa, antaa suuntaa ja innostaa muutokseen tarvittavaa suurta ihmismäärää toimimaan muutoksen mahdollistamiseksi. Muutos tarvitsee uhrauksia, päättäväisyyttä ja luovuutta, jotka harvoin tulevat pakolla. (Kotter 2012, 6, 8, 32.) Kyky uudistua syntyy siitä, että suunta on ymmärretty, vuorovaikutus on aitoa ja sisältää vaikuttamismahdollisuuksia ja saavutukset tunnustetaan (Kalin 2010, 105).

Organisaatiomuutokset ja varsinkin fuusiot ovat vahvasti liitännäisiä organisaation strategiaan ja vaativat strategista ajattelua. Strategisen muutosprojektin tunnusmerkkejä ovat pyrkimys lisätä yrityksen arvoa ja parantaa kilpailukykyä sekä usein strateginen muutosprojekti on myös suoraan johdon ohjaama ja sitä tuetaan organisaation parhaimmilla resursseilla. Selkeitä merkkejä strategisesta muutosprojektista ovat lisäksi merkittävyys liiketoimintariskin ja ansaintalogiikan näkökulmasta ja merkittävyys tulevaan liiketoimintaan. Strategisen projektin tarkoitus on siis saada aikaan merkittävä muutos ja toteuttaa sovittua strategiaa. (Heimonen 2010, 65–66.)

Strategisessa ajattelussa kyseenalaistetaan olemassa olevia ajattelu- ja ratkaisumalleja. Keskeiseksi nousee visiointi, kokonaisuuksien hahmottaminen, toimintaympäristön muutosten havainnointi ja tulevaisuuden ennakointi. (Virolainen 2017, 41.) Jotta voi visioida tulevaisuuteen, pitää pystyä näkemään asioita nykyhetken ulkopuolelta (Salonen 2017, 82). Uusiutumisen ja muutoksen avainasemassa on näkemys ja visiointi, uskallus astua vanhasta uuteen ja nähdä asioita uudella tavalla. Se vaatii lisäksi tuoreutta ja raikkautta, nöyryyttä ja uteliaisuutta sekä innostusta ja kokeilunhalua. Myös ripaus hulluutta ja luovuutta on tarpeen, mutta tasapainoksi pitää löytyä myös turvallisuutta ja luottamusta sekä tietoa ja osaamista. (Salonen 2017, 82.)

Organisaatiomuutos, esimerkiksi juuri fuusion yhteydessä, on dynaaminen prosessi, jossa liikutaan nykytilasta tulevaisuuteen. Matkaan sisältyy niin odotetut kuin odottamattomatkin asiat. (Dawson & Andriopoulos 2014, 45.)

2.1 Organisaation erilaiset muutostyypit

Organisaatiot kohtaavat erilaisia muutostilanteita. Tässä luvussa keskitytään tämän opinnäytetyön kannalta olennaisiin muutostilanteisiin, eli organisaatiokulttuurin muutokseen ja fuusioon. Muita

esimerkkejä muutostilanteista voisivat olla yrityskauppatilanteet, jakautuminen tai organisaation rakennemuutos.

2.1.1 Organisaatiokulttuuri ja sen muutos

Juuti ja Salmi (2014, 135) määrittelevät organisaatiokulttuuriin niin, että siinä on kyse yhteisen oppimisprosessin kautta jaetuista ja sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Organisaatiokulttuuri siis syntyy yhteisen oppimisprosessin kautta ja se vaikuttaa ohjaavasti organisaation toimintaan ja ajatteluun sekä yksilön käyttäytymiseen (Juuti 2007a, 24). Organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvää. Se ilmenee esimerkiksi arvoina, olettamuksina, käyttäytymisenä, vuorovaikutus- tai pukeutumistyyleinä (Juuti 2007a, 24; Kulmala & Rosvall 2022, 20). Kun yksilö on sisäistänyt ja oppinut organisaatiokulttuurin, sitä ei enää kyseenalaista helposti ja sen mukaan toimii tiedostamatta (Juuti & Salmi 2014, 135). Organisaatiokulttuurin uudistaminen on välttämätöntä strategisen muutoksen yhteydessä. Strategia ja sen toteuttaminen on osin kiinni koetuista tunteista organisaatiokulttuurin ja päivittäisen työn kautta. (Juuti 2007a, 24.)

Ihmisillä on luontainen kyky tunnistaa vallitseva kulttuuri ja asettua siihen, ilman että kenenkään tarvitsee selittää tätä erikseen. Kyse on kuitenkin enemmän tottumisesta kuin siitä, että ihmisen käytös muuttuisi heti ja esimerkiksi toimintatavat olisivat automaattisesti yhtenäiset. (Kulmala & Rosvall 2022, 20–21.)

Organisaatiokulttuuria kuitenkin voi ja kannattaa johtaa. Sillä on vaikutukset niin työntekijäkokeemukseen, henkilöstön sitoutumiseen, sekä organisaatioon että sen tavoitteisiin, kuin asiakaskokeemukseenkin. Organisaatiokulttuuri on siis strategisestikin organisaatiolle merkittävä asia. (Kulmala & Rosvall 2022, 41–42.)

Kulmala ja Rosvall (2022, 42) kuvaavat organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, joita voidaan tarkastella organisaatiokulttuurin johtamista mietittäessä, neljän kokonaisuuden kautta: 1) yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, 2) rakenteet ja toimintatavat, 3) yhteisöllisyys ja 4) työpaikan puitteet ja palvelut. Näistä ensimmäinen eli yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta kuvaa sitä, että kaikki ymmärtävät mikä on organisaation nykyinen asema ja tilanne suhteessa sen toimintaympäristöön sekä tulevaisuuden tavoitteisiin. Se on yhteistä koko henkilöstölle, roolista riippumatta, ja mahdollistaa yhteisen toiminnan tavoitteita kohden. (Kulmala & Rosvall 2022, 44.)

Toinen kohta eli rakenteet ja toimintatavat kuvaavat organisaatiossa mitä tahansa sellaista, mikä ohjaa toimintaa ja se voidaan myös tehdä näkyväksi. Näistä esimerkkeinä voivat olla työn organisointi, päätöksenteko, palkitseminen ja palaute. Näiden osa-alueiden johtamisen osalta on tärkeää keskittyä siihen, ovatko ne tarkoituksenmukaisia, selkeitä ja toimivia. (Kulmala & Rosvall 2022, 47–48.)

Kolmas kokonaisuus eli yhteisöllisyys on organisaatiokulttuurin ydin, sillä ilman ihmisiä ei ole organisaatiota tai sen kulttuuria. Yhteisöllisyydessä voidaan tarkastella arvoja, yhteistyötä ja verkostoja, yhteenkuuluvuutta ja tunteita. (Kulmala & Rosvall 2022, 51.)

Viimeisenä kohtana oleva työpaikan puitteet ja palvelut ovat konkreettisia kokonaisuuksia, joilla organisaatiokulttuuria voidaan ilmentää. Tähän kannattaakin kiinnittää huomiota, erityisesti organisaatiokulttuurin muutoksen yhteydessä. On hyvä esimerkiksi tarkistaa, että työtilat vastaavat ja tukevat sekä esteettisesti että toiminnallisesti tavoiteltua organisaatiokulttuuria. (Kulmala & Rosvall 2022, 64.)

Organisaatiokulttuurin muutoksen edistämistä helpottaa, jos pystyy osoittamaan, miten tietty käytös tai asenne on aiemmin auttanut parantamaan toimintaa. Lisäksi organisaatiokulttuurin muutoksesta puhuttaessa, muutoksen sisäistäminen johtoasemassa olevien henkilöiden kesken on tärkeää, jotta muutosta voidaan viedä tehokkaasti eteenpäin. Tämä tulee erityisesti huomioida, mikäli johtoasemassa oleviin henkilöihin tulee vaihdoksia tai lisäyksiä. Vaikka muutos olisi jo tapahtunut, mutta se ei ole vielä juurtunut vahvasti, ja johtoasemassa olevat henkilöt vaihtuvat niin, ettei muutosta ole sisäistetty, voi muutos myös kumoutua. Johtamisen painopistealueena tulee pysyä muutoksen ylläpito. (Kotter 2012, 14–15.)

2.1.2 Fuusio muutostyyppinä

Fuusio tarkoittaa kahden tai useamman organisaation yhdistymistä. Fuusiossa ei muodosteta juridisesti kokonaan uutta yritystä, vaan muut fuusiossa mukana olevat organisaatiot yhdistyvät yhteen, jo olemassa olevaan organisaatioon. (Gaughan 2017, luku 1.)

Fuusio- ja yrityskauppatilanteet ovat monimutkaisia ilmiöitä ja voivat olla keskenään hyvin erilaisia ja uniikkeja. Myös fuusion koko voi vaihdella paljon ja se voi ulottua koko organisaation fuusioksi tai vain tiettyä toimintoa koskien. Fuusioita ja yrityskauppoja voidaan tehdä hyvin erilaisista syistä, joista esimerkkinä synergiaetujen tavoittelu ja taloudelliset syyt (kuten kulujen säästö yhteisten resurssien hyödyntämisen kautta) sekä verotuksen optimointi, tuoteskaalan monimuotoistaminen tai pääsy käsiksi tiettyyn teknologiaan. Motivaatio voi olla myös psykologinen kuten vanhentumisen pelkääminen, arvovallan hankkiminen (laajemman markkinaosuuden kautta) tai vain tylsistynyt toimitusjohtaja hakemassa jotakin uutta. (Zagelmeyer ym. 2018, 5–6.)

Erilaiset variaatiot fuusioissa vaikuttavat riskeihin, haasteisiin ja muutoksen vaatimuksiin sekä vaikutuksiin myös yksilötasolla. Fuusion monimutkainen rakenne erilaisine ominaisuuksineen ja motivaatioineen (jotka voivat mahdollisesti olla myös ristiriitaisia erilaisten sidosryhmien kesken) alleviivaa strategisen johtamisen ja kommunikaation tärkeyttä. Fuusion aikaisessa kommunikaatiossa on tärkeää jakaa tietoa organisaatiomuutoksen laajuudesta ja seurauksista, vaalia motivaatiota ja

sitoutumista, kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjota vapautta tunteiden ilmaisuun. (Zagelmeyer ym. 2018, 7.)

Ihmisten johtamiseen liittyvien ongelmien on tutkittu olevan vastuussa ainakin kolmanneksessa, ettei jopa puolissa epäonnistumisista fuusio- ja yrityskauppatilanteissa. Johdon kommunikaatio fuusio- ja yrityskauppatilanteiden aikana on jo pitkään tunnustettu kriittiseksi tekijäksi, ja viimeisen kymmenen vuoden aikana myös tunteiden merkittävyys on noussut vahvempana esiin. (Zagelmeyer ym. 2018, 3.) Muutokseen suhtaudutaan kuitenkin kaikkein positiivisemmin, mikäli siihen on saanut itse vaikuttaa (Cartwright 2012, 383).

Kun kaksi tai useampi organisaatio fuusioituu, organisaatiokulttuurin osalta kulttuurit voivat jatkaa erillisinä, kulttuureista yksi voi jatkaa hallitsevana tai kulttuurit sekoittuvat ja yhdistyvät. Usein tavoitellana on kulttuurien sekoittuminen ja yhdistyminen, ja sitä kautta uuden kulttuurin luominen. Organisaatiokulttuurin johtamiseen on tällaisessa tapauksessa syytä kiinnittää erityistä huomiota heti alusta alkaen, sillä käytännössä organisaatiokulttuurien sekoittuminen ja yhdistyminen voi olla yllättävän mutkikasta ja olla jopa syynä fuusion epäonnistumiseen. (Kulmala & Rosvall 2022, 80.)

2.2 Muutoksen toteuttaminen

Suurta muutosta organisaatiossa voidaan lähteä edistämään kahdeksan askeleen kautta, jotka on kuvattu kuvassa 1. Ensimmäinen askel on vahvistaa kiireellisyys tunnetta, esimerkiksi tutkimalla ja tunnistamalla markkina- ja kilpailutilanteen realiteetit ja mahdolliset kriisit tai mahdollisuudet. Toinen vaihe on ohjaavan johtoryhmän kokoaminen ja varmistaa heidän toimivan tiiminä. Kolmantena on vision ja strategian muodostaminen, joista visiolla helpotetaan yhteisen suunnan näkemistä ja strategialla selkeytetään askelia, jolla visio voidaan saavuttaa. Neljäntenä visiota ja strategiaa viestitään aina kun mahdollista, jotta henkilöstöllä on selkeä ja yhteinen malli, miten heidän odotetaan toimivan muutoksessa sen toteuttamiseksi. (Kotter 2012, 23.)

Viidentenä kannustetaan henkilöstöä laaja-alaiseen toimintaan, pyritään poistamaan mahdolliset esteet, muutetaan tarvittavia rakenteita, jotka hankaloittavat vision toteuttamista, kannustetaan riskintotta ja ideointia ja toimimista myös laatikon ulkopuolelta. Kuudentena luodaan myös lyhyen tähtäimen tavoitteita, joita voidaan näkyvästi saavuttaa ja osoittaa edistyksen tapahtumisen. Palkitaan ja annetaan tunnustusta henkilöille, jotka ovat olleet avainasemassa välitavoitteen saavuttamisessa. Seitsemäntenä vahvistetaan voittoa, jatketaan muutoksen luomista, palkitaan, palkitaan ja ylennetään ihmisitä, jotka ovat pystyneet toimimaan muutoksen ajureina. Muutosta on hyvä virkistää välillä uusilla teemoilla ja projekteilla ja käyttää luovuutta vanhojen käytäntöjen ja toimintamallien muuttamiseen, jotka eivät tue muutosta tai sovi uuteen visioon. Kahdeksantena varmistetaan jo saavutettujen muutosten lujittuminen organisaatiokulttuuriin vahvistamalla viestintää

uudistuneen toiminnan ja onnistumisen välillä sekä kehitetään keinoja, joilla varmistetaan johtamisen kehittyminen ja onnistuminen. (Kotter 2012, 23.)



Kuva 1. Muutoksen toteuttamisen vaiheet (mukaillen Kotter 2012, 23)

2.3 Muutoksen johtaminen

Kaiken johtamisen voidaan katsoa osittain olevan muutoksen johtamista, sillä johtamisen päämäärä on usein jonkin tavoitteen saavuttaminen, ja tavoite on jotakin nykyisestä tilanteesta poikkeavaa. Muutoksia on siis hyvin erilaisia ja kuhunkin tilanteeseen voi sopia erilainen johtamistyyli ja kukin tilanne vaatii erilaista osaamista johtajalta. Yleisesti muutoksen johtamisessa keskeisiksi asioiksi nousee prosessin suunnittelu, tavoitteen ja perustelujen määrittely, ihmisten sitouttaminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä turvallisuuden tunteen ja luottamuksen ylläpitäminen. (Kallama & Nokkonen 2022, 86.)

Ihmisten johtamista voidaan tarkastella leadership- ja management-johtamisen kautta. Englanninkieliset termit "management" ja "leadership" kääntyvät usein suomeksi molemmat johtamiseksi. Termeille voidaan kuitenkin erottaa erilaiset näkökulmat johtamiseen. Muutoksen tehokkaassa johtamisessa molemmat näkökulmat ovat läsnä, mutta näistä leadership-johtaminen on erityisen tärkeää onnistumisen kannalta. Management-johtaminen tarjoaa järjestelmällisyyttä ja hallittavuutta, mutta leadership-johtaminen motivaatiota haluttujen muutosten toteuttamiseen sekä integroimiseen pysyväksi osaksi organisaatiota. (Kotter 2012, 33.)

Muutoksen johtamisessa management-johtaminen sisältää muun muassa suunnittelua, budjetointia, järjestelyjä, henkilöstöhallintaa, kontrollointia ja ongelmanratkaisua. Se sisältää yksityiskohtaisten askelten ja aikataulujen luomista tavoitetta kohti, resurssien allokointia askelten toteuttamiseen, vastuun ja vallan jakamista sekä suoriutumisen valvomista. Se tarjoaa ennustettavuutta ja järjestelmällisyyttä, jotta voidaan saavuttaa erityisesti lyhyen tähtäimen tavoitteet, kuten esimerkiksi budjetissa pysyminen. (Kotter 2012, 28–29.)

Leadership-johtamisen näkökulma on enemmän prosesseissa, joilla luodaan organisaatio ylipäättään tai mukautetaan organisaatiota merkittävästi muuttuvaan ympäristöön, sekä osoitetaan miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää. Se on erityisen tärkeää isommissa muutosprosesseissa. Se muodostaa enemmän pitkän tähtäimen visiota ja strategiaa ja analysoi mitkä muutokset ovat tarpeellisia niiden toteuttamiseksi. Se sisältää viestintää halutusta suunnasta ja teoista, sekä tiimien muodostamista, jotka ymmärtävät vision ja strategian sekä niiden tärkeyden. Se sisältää inspirointia, motiivointia ja kannustamista ja asettaa ihmiset toimiin matkalla visiota kohti, esteistä ja haasteista huolimatta (kuten byrokratia, politiikka tai resurssihaasteet). (Kotter 2012, 28–29, 32.)

3 Tunteet työympäristössä

Tässä pääluvussa käsitellään tunteita työelämän kontekstissa erityisesti erilaisten muutostilanteiden yhteydessä, ja mitkä tunnekokemukset voivat toimia muutoksen läpivientiä edistävinä. Tunteiden jaottelu tehdään positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin ja lisäksi käydään läpi muutostilanteessa mahdollisesti käyttäytymiseen heijastuvat puolustusmekanismit.

Tunteet vaikuttavat kaikkeen toimintaamme sekä päätöksentekoomme. Jotta tunteita voidaan hyödyntää organisaatiossa, tulee ne tiedostaa ja ymmärtää myös vaikeimmat tunteet. (Salonen 2017, 160; Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, esipuhe.) Omia tunteitaan ei pysty pakenemaan (Jalonen ym. 2016, esipuhe). Lisäksi omien tunteiden ja niiden vivahteiden tunnistaminen lisää kykyä selvitä vastoinkäymisistä ja hallita stressiä (Salonen 2017, 141–142). Kun tunteet tehdään näkyviksi, vähennetään väärinymmärryksiä ja oletuksia (Tuominen 2020, 45).

Organisaation strategia muodostuu ihmisten tekemien valintojen ja päätösten kautta. Tunteet ja intuitiiviset näkökulmat taas vaikuttavat kaikkiin valintoihin. (Juuti 2007b, 153.) Johtoryhmässä muutos voi herättää erimielisyyttä suunnasta, pelkoa omasta asemasta tai epäilyä kyvyistä ja jaksamisesta viedä muutos lävitse (Kalin 2010, 117). Tunteita ei kannata tarkastella täysin erillisenä ilmiönä ja irrallaan kontekstista, sillä niillä on vahvat sidokset vallitsevaan ympäristöön ja myös aikaisemmin koettuihin asioihin (Vuolle ym. 2016, alaluku 4.1).

Strategian toteuttamiseen tarvitaan vuoropuhelua ja dialogia. Viestinnässä avainasemassa ovat tasavertainen vuorovaikutus ja mahdollisuus tunteiden kokemiseen ja ilmaisuun. (Valpola 2010, 16.) Omien tunteiden tunnistamisen ja kohtaamisen lisäksi ei pidä pelätä toisten tunteiden kohtamista ja niille tilan antamista. Usein on oletus, että toisen avautuessa tunteistaan tulisi niitä pyrkiä ratkaisemaan, mutta usein pelkästään kuuntelu riittää. (Tuominen 2020, 62.)

Työympäristössä yksi merkittävä tekijä on ihmisten välinen vuorovaikutus niin johtoryhmän sisällä kuin johdon ja esihenkilöiden tai henkilöstön välisissä suhteissa. Asioiden etenemiseen vaikuttaa itse asian lisäksi suuresti se, miten se esitetään tai kommunikoidaan. Työympäristössä voi helposti käydä niin, että keskitytään pelkästään prosesseihin, talouteen tai muihin asiasisältöihin ja ohiteetaan ihmiset ihmisinä, jolloin vuorovaikutus jää kylmäksi ja etäiseksi. (Salonen 2017, 33–35.)

Vuorovaikutus on alati muuttuva tilanne, ja myös tunnetilat siirtyvät ihmisten välillä helposti. Vuorovaikutustilanne on parhaimmillaan silloin, kun kaikkien osapuolten näkökulmilla on merkitys, kaikki tulevat kuulluksi, aidosti kuunnellaan ja ymmärretään toisia. Tällöin luodaan ja tulkitaan todellisuutta yhdessä. Sanatonta tunneviestintää on myös hankala peittää, jolloin muutoksen

sisäistäminen perusteluineen on avainasemassa ja tukee viestinnän yhdenmukaisuutta. (Salonen 2017, 36–38, 226.)

Tunteiden, tunnetaitojen/tunneällyn tai tunneilmapiirin mittaaminen on hankalaa, sillä tunteisiin liittyvät kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja monitulkintaisia. Yksi suurin ja selkein edistysaskel tunneällyn kehittämisessä, on tunteista tietoiseksi tuleminen esimerkiksi se, että tunnistaa jännittävässä tilanteessa kehossa mahdollisesti heräävät reaktiot (sydämen tykytys tai käsien hikoilu). Tiedostaminen on ensiaskele ja johtaa parhaimmillaan käyttäytymisen muutokseen esimerkiksi huomaamalla taipumuksen epäasialliseen tuhahteluun toisten puheenvuoroille. Koska tunteet ovat niin monitulkintaisia, organisaatiossa myös helposti jätetään tunteisiin liittyvät asiat kuten arvot, toivotut käytöstavat tai tunneilmapiiristä puhuminen ylätasolle, jolloin työntekijästä voi tuntua hankala tarttua siihen arjessa. (Tuominen 2020, 12, 40.)

3.1 Tunteiden jaottelu

Tunteet jaotellaan usein positiivisiin ja negatiivisiin, mutta tämä ei tarkoita, että tunteet olisivat itsessään selkeästi hyviä tai pahoja. Tunteiden positiivisuutta tai negatiivisuutta on hankala arvioida ennen kuin nähdään, miten se vaikuttaa. Esimerkiksi negatiivisena tunteena nähty viha kohdistuessaan epätasa-arvoon tai epäoikeudenmukaisuuteen, saa huomion kiinnittymään tähän epäkohtaan ja sitä kautta mahdollisesti muutosta aikaiseksi. Samoin esimerkiksi negatiiviseksi koettu häpeä voi saada kokijassaan aikaan itsensä kehittämistä, kun omaa käytöstään halutaan muuttaa. (Diener, Thapa & Tay 2020, 454.)

Tunteita voidaan jaotella myös esimerkiksi sen mukaan, aiheuttavatko tai rohkaisevatko ne toimintaan. Esimerkiksi pelko tai yllätyksellisyys saavat usein helpommin aikaan toimintaa toisin kuin turhautuminen tai rauhallisuus ovat enemmän passivoivia. (Jalonen 2016, alaluku 1.3.) Uudistus lähtee ihmisten energiasta, luovuudesta ja riskinotosta (Lillkäll 2010, 37).

3.1.1 Positiiviset ja negatiiviset tunteet

Positiiviset tunteet syntyvät tilanteista, jotka yksilö arvioi olevan linjassa omiin motiiveihinsa. Negatiiviset tunteet syntyvät tilanteista, joissa on epäjohtonmukaisuutta tilanteet arvioinnin ja yksilön motiivien kesken. (Kroon & Reif 2021, 794.)

Positiivisilla tunteilla on vaikutuksia työympäristössä moniin asioihin, kuten luovuuteen, työhön sitoutuneisuuteen, terveyteen, tiimityöhön ja yhteistyökykyyn, asiakastyytyväisyyteen, johtajuuteen ja suoriutumiseen. Positiiviset tunteet auttavat laajentamaan ajattelua ja myös toimintaa, joka voi johtaa osallistumiseen entistä laajemmin ja näin edistää uusien taitojen oppimista ja uusia mahdollisuuksia. Yleistä hyvinvointia lisää positiivisten tunteiden yhteys terveyteen ja tuottavuuteen, kuten

terveellisempään ruokavalioon, liikuntaan ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Diener ym. 2020, 451, 456.)

Yleisesti ihmiset, joista tuntuu hyvältä, näkevät maailman optimistisemmässä valossa ja omaavat positiivisemmat odotukset onnistumisesta. Työssä positiiviset tunteet johtavat usein asettamaan kunnianhimoisempia tavoitteita, uskomaan vahvemmin itseensä ja omaan suoriutumiseensa, olemaan optimistisempia ja pitämään odotukset korkeammalla. Positiiviset tunteet myös edistävät luovuutta, joka tukee ongelmanratkaisua ja tilanteiden arviointia, jotka vaativat ajattelulta joustavuutta. Luovuus on kriittisen tärkeää organisaation suoriutumisen ja kasvun kannalta. (Diener ym. 2020, 458–459).

Negatiivisetkaan tunteet eivät ole välttämättä huono asia. Negatiivisten tunteiden nouseminen voi olla merkki siitä, että kyseiseen asiaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja se voi vaatia kehittämistä. Se voi olla myös merkki siitä, että on siirrytty epämuodolliselle alueelle ja ollaan uuden oppimisen äärellä. Tällöin negatiiviset tunteet ovat merkki uusista mahdollisuuksista ja kenties tulevista positiivista vaikutuksista. (Vuolle, Lintinen & Salenius 2016, luku 4.)

On mahdollista kokea samaan aikaan sekä positiivisia että negatiivisia tunteita, jolloin voidaan puhua ristiriitaisesta tunnekokemuksesta (Jalonen 2016, alaluku 1.3). Ristiriitaisuuden tunne syntyy havainnosta, että nykytila on erilainen kuin tavoiteltu tulevaisuuden näkymä. Ristiriitaisuuden tunteen luominen on tärkeää, jotta saadaan tunne muutoksen kiireellisyydestä, joka taas kasvattaa motivaatiota toimia muutosta tukevalla tavalla. Tarkoituksenmukaisuuden perusteena on, että ymmärretään muutoksen olevan tarpeen organisaatiossa käsillä olevan ongelman tai ongelmien ratkaisemiseksi. Jos yksilö tuntee tarkoituksenmukaisuuden tunnetta ja usein tällöin ymmärtää muutoksen olevan tarpeellinen ja oikea vaihtoehto vallitsevassa tilanteessa organisaatiolle, tuntee helpommin velvollisuudekseen toimia muutosta tukevalla tavalla, vaikkei olisi itse täysin valmis muutokselle. (Rafferty & Minbashian 2019, 1623–1626, 1634.)

Oma-aloitteisuus heijastuu itsevarmuutena siihen, että pystyy implementoimaan toivotun muutoksen edellyttämiä toimia. Tuki sekä muodollisilta johtajilta että epämuodollisilta johtajilta/kollegoilta on tärkeää, ja näiden molempien asenteet muutosta kohtaan voivat vaikuttaa yksilön asenteisiin ja reaktioihin muutosta kohtaan. Valenssiin vaikuttaa yksilön uskomukset siitä, onko muutoksella sekä sisäisiä että ulkoisia hyötyjä. Valenssia voidaan tarkastella myös yksilötasolla, onko muutoksesta hyötyä yksilölle itselleen tai organisaatiotasolla, mikä on työntekijöiden uskomus hyödyistä koko organisaation tasolla. Yksilö näkee usein enemmän vaivaa, mikäli uskovat muutoksella saavutettavan haluttua hyötyä. (Rafferty & Minbashian 2019, 1623–1626, 1634.)

Edellä kuvatut uskomukset ja positiiviset tunteet muutokseen liittyen voivat suoraan vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen muutosta tukevasti. Esimerkiksi tuki johtohenkilöiltä voi tarjota mahdollisuuden käyttäytyä tietyllä tavalla. Mahdollisuus sosiaaliseen tukeen työpaikalla stressaavina aikoina, niin johtavassa asemassa olevilta kuin kollegoilta, on tärkeä selviytymiskeino ja tarjoaa mahdollisuuden vaihtoehtoihin toimintatapoihin. (Rafferty & Minbashian 2019, 1633–1634.)

3.1.2 Puolustusmekanismit

Puolustusmekanismit ovat yleensä tiedostamattomia reaktioita psyykkistä tasapainoa uhkaavissa muutostilanteissa. Puolustusmekanismit voivat esiintyä sekä sisäisten että ulkoisten muutosuhkien kohdatessa. Ne voivat sekä suojata että kahlita. Suojautuminen voi toteutua esimerkiksi nolossa tai hämmentävässä tilanteessa ja kun puolustusmekanismi toimii kahlitsevana, se voi estää tilanteen ratkaisemisen tai selvittämisen. (Kaitsaari 2022, 156–157.)

Ihmisen puolustusmekanismien taustalla on usein tukahdutetut tunteet, eikä niistä ole välttämättä itse tietoinen. Puolustusmekanismien käyttö johtaa käytökseen, joka ei ole rakentavaa. Taulukossa 1 on kuvattu yleisimmät puolustusmekanismit sekä esimerkki niiden aiheuttamasta käytöksestä. (Virolainen 2017, 49–54.)

Yleisimpiä puolustusmekanismeja ovat kieltäminen, dramatisointi, reaktion muodostaminen, projisointi, älyllistäminen, taantuminen, siirtäminen ja jakaminen. Kukin puolustusmekanismi voi ilmetä hieman erilaisena käytöksenä. Esimerkiksi kieltäminen voi näkyä passiivisaggressiivisuutena tai taantuminen lapsenomaisena käytöksenä. (Virolainen 2017, 49–54.)

Taulukko 1. Yleisimmät puolustusmekanismit ja niiden aiheuttama käytös (mukaillen Virolainen 2017, 49–54)

Kieltäminen	Tilannetta, tunnetta tai ajatusta ei hyväksytty, passiivisaggressiivisuus
Dramatisointi	Vaikeus ilmaista omia tunteita tai ajatuksia, yli dramatisointi
Reaktion muodostaminen	Vaikeus ilmaista omia tunteita tai ajatuksia, tunteen näyttäminen päinvastaisena koetusta
Projisointi	Oman tunteen tai ajatuksen kieltäminen ja sen heijastaminen toiseen, esimerkiksi syyllistäminen

Älyllistäminen	Tunteiden sivuuttaminen keskittymällä loogisiin asioihin
Taantuminen	Lapsenomainen käytös
Siirtäminen	Tunteen siirtäminen tai kohdistaminen toiseen henkilöön (joka voi olla tilanteeseen täysin liittymätön)
Jakaminen	Mustavalkoinen ajattelutapa, ei välimuotoja hyvän ja huonon välillä

3.2 Organisaatiomuutos tunteiden näkökulmasta

Muutos luo häiriöitä ja pakottaa ihmisiä uudelleenajattelemaan nykyisen ja tulevan tilanteen (Steinberger 2015, 432). Muutokset ovat myös hyvin tunneherkkiä tilanteita ja sisältävät aina erilaisia tunteita, esimerkiksi intoa ja iloa tai epäilyä ja luopumista (Kalin 2010, 105). Tunteiden odotetaan nousevan esiin vielä voimakkaammin muutostilanteessa kuin muuttomattomassa ympäristössä (Agote, Aramburu & Lines 2016, 37). Muutos tapahtuu ensisijaisesti ihmisten mielissä, eikä organisaatiokaavioissa (Kalin 2010, 123).

Muutosvalmiuteen vaikuttavia tärkeitä elementtejä ovat kognitiiviset uskomukset muutoksesta ja positiiviset tunteet muutosta kohtaan. Yksilön muutosvalmiuteen vaikuttavat hänen uskomuksensa muutosta kohtaan, asenteet sekä aikomukset, missä määrin hän näkee muutoksen olevan tarpeellinen ja mikä on organisaation kyky onnistua muutoksen läpiviennissä. Muutosta tukevia elementtejä ovat yhteistyökykyisyys, myöntyväisyys ja puolustaminen. Kognitiivisista uskomuksista viisi tärkeintä uskomusta, joihin muutosviestintä kannattaa kohdistaa ovat ristiriitaisuus, tarkoituksenmukaisuus, oma-aloitteisuus, ylemmän tahon tuki sekä valenssi (eng. valence, tunteen ominaisuus ja asettuminen positiivisen ja negatiivisen välillä/käyttäytymistä ohjaavasta suunnasta). (Rafferty & Minbashian 2019, 1623–1626.)

Suuri organisaatiomuutos vaatii yleensä henkilöstöltä lyhyen tähtäimen uhrauksia. Jotta henkilöstö on valmis tekemään näitä uhrauksia, heidän tulee nähdä muutoksen tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Tätä tukee selkeä ja uskottava viestintä. Jotta johto pystyy viestimään muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla, heidän tulee itse uskoa muutoksen mahdollisuuteen ja käsitellä mahdolliset esiin nousevat huolenaiheet, kuten esimerkiksi pelko siitä miten onnistutaan samaan aikaan muutoksen läpiviemisessä ja tuloksellisessa liiketoiminnassa. Jos johto ei käsittele esiin nousevia

tunteita ja huolenaiheita, ne siirtyvät helpommin eteenpäin johtamisen kautta henkilöstölle tahattomasti. (Kotter 2012, 9–11.)

Tunteet vaikuttavat myös työntekijöiden psykologisiin resursseihin, erityisesti muutokseen sitoutumiseen, tehokkuuteen ja odotuksiin. Näillä kolmella tekijällä on tärkeä rooli muutoksessa ja niiden suhde vaikuttaa käytökseen, esimerkiksi vahva sitoutuneisuus johtaa haluun toimia, tehokkuus lisää luottamusta omaan suoriutumiseen ja odotuksia muodostetaan tulevia suorituksia yhdistämällä. (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016, 903, 906.)

Organisaation muutokset ovat epävarmoja tilanteita kaikille erityisesti alkuvaiheessa, jolloin luotettavaa informaatiota ja näyttöä ei vielä ole, ja on hankala ennustaa lopputulosta jokaisesta muutoksessa päätettävästä vaihtoehdosta. Tämä on usein syynä muun muassa pelon ja epävarmuuden tunteeseen. (Agote ym. 2016, 27.) Säilyttääkseen kyvyn toimia hämmentävissä tilanteissa, ihminen kehittää uskottavan tarinan itselleen siitä, mikä merkitys, syy ja seuraus tilanteeseen liittyy ja mikä olisi tällä hetkellä paras toimintatapa. Tätä kutsutaan sensemakingiksi. (Steigenberger 2015, 432, 434.)

Sensemakingiä voidaan kuvata myös kognitiivisena prosessina vastauksena muutostilanteeseen (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016, 903). Organisaation muutostilanteessa sensemakingin lopputulos johtaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suhtautumiseen muutosta kohtaan ja sitä kautta muutosehdotuksen tukeen tai muutosvastarintaan. Sensemaking voi olla sekoitus yksilö- tai ryhmätasolla tapahtunutta sensemaking-prosessia. (Steigenberger 2015, 432, 434.) Sensemakingiä tarvitaan, kun tilanne on tuntematon, ennennäkemätön ja ei odotettu, eikä sitä voida tulkita nykyisillä käytettävissä olevilla prosesseilla (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016, 903).

Jotta luodusta muutoksesta saadaan pysyvää, on tärkeää, että ihmiset ovat sisäistäneet muutoksen ja ottaneet sen henkisesti omakseen. Tätä tukee se, mitä vahvemmin siihen saadaan mukaan myönteisiä tunteita. Myönteiset tunnereaktiot synnyttävät myönteistä merkitystä, joka sitouttaa ihmisiä muutokseen. Myönteiset tunteet myös lisäävät kiinnostumista ja auttavat mahdollisten haasteiden selvittämisessä matkan varrella. (Salonen 2017, 220–221.)

3.3 Organisaatiomuutoksessa heräviä tunteita

Organisaatiomuutokset ovat emotionaalisesti latautuneita prosesseja (Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016, 903). Ne herättävät usein paljon voimakkaita tunnekokemuksia kuten pelkoa, vihaa ja toivoa. Voimakkaat tunnekokemukset vaikuttavat siihen, miten koemme tietyn tilanteen ja miten tulkitsemme saamaamme tietoa. Tunteet toimivat voimakkaana ärsykkeenä toiminnalle, usein voimakkaampana kuin ajatukset. Tunteet vaikuttavat päätöksentekoon, tietojenkäsittelyyn ja

käsitykseen riskistä. Tunteet kohdistavat huomiota, esimerkiksi mihin saamaansa informaatioon henkilö ensisijaisesti keskittyy. (Steigenberger 2015, 433, 437.)

Muutoksesta mahdollisesti herääviä positiivisia tunteita voivat olla ylpeys, innostuneisuus, mielihyvä tai uteliaisuus (Rafferty & Minbashian 2019, 1626). Yleisimpiä herääviä negatiivisia tunteita muutostilanteessa ovat epävarmuus ja kontrollin ja hallinnan menetyksen tunne, joka voi näkyä myös pelkona, turhautumisena ja ahdistuksena (Salonen 2017, 222; Helpap & Bekmeier-Feuerhahn 2016, 904). Kun pelko ja mahdollinen viha on käsitelty, voi seuraavana tunteena nousta suru, esimerkiksi vanhasta luopumiseen liittyen. Surun rinnalla voi tuntea välinpitämättömyyttä, väsymystä ja voimattomuutta. Kun surun yli on päästy, voi löytää ilon ja innostuksen. Tämä tunteiden läpikäynnin prosessi voi kestää noin 3–6 kuukautta. (Salonen 2017, 223–224.)

Mikäli tunteita ei kohdata ja päästetä ulos niiden noustessa, ne voivat patoutuessaan purkautua äkillisesti kohtuuttoman suurina purkauksina yllättävissä tilanteissa. Tunteiden patoaminen voi myös alkaa vaikuttaa huomaamatta asenteisiin, ajatuksiin ja käytökseen, joka voi näkyä esimerkiksi kateutena, kriittisyytenä tai kyynisyytenä. (Tuominen 2020, 56.)

Mikäli muutokseen liittyy toiminnan leikkaus- tai tehostamispyrkimyksiä, koetaan helposti epäoikeudenmukaisuutta, arvostuksen puutetta tai sitä, ettei ole tullut kuulluksi tai ymmärretyksi. Tällöin tarvittavan energian, sitoutumisen ja joustavuuden määrä vähenee. Näitä tunteita voidaan pyrkiä käsittelemään ja minimoimaan kiinnittämällä erityisesti huomiota oikeudenmukaiseen kohteluun, kuuluksi tulemisen varmistamiseen ja mahdollisuuteen tehdä päätöksiä. (Lillkåll 2010, 37–38.)

Mahdollinen vastustus muutosta kohtaan voi olla myös positiivinen ilmiö. Mikäli minkäänlaista vastustusta ei synny muutosta kohtaan, voi yleinen ilmapiiri olla välinpitämätön tai lamaanunut. Jos muutosta kyseenalaistetaan, miksi lähdetään korvaamaan ”vanhoja hyviä tapoja” uusilla, voi se olla merkki aidosta kiinnostuksesta ja sitoutuneisuudesta. Kun muutos halutaan ymmärtää ja ymmärretään, siihen on helpompi sitoutua. Muutokseen tuleekin varata tarpeeksi aikaa käsitellä vanhasta luopumisen ajatuksia ja mahdollista siihen liittyvää surua. (Kalin 2010, 116, 121.)

Tärkeitä tunteita muutoksen läpiviennissä ovat ilo ja kiinnostuneisuus. Ilon tunne johtaa helpommin taipumukseen olla valmis, ottaa vastaan ja osallistua mihin tahansa eteen tulevaan vuorovaikutustilanteeseen. Kiinnostuksen on taas kuvattu olevan ihmisen tärkeimpiä motivaationlähteitä arjen tekemisessä ja erityisen tärkeää halutessa kehittää uusia taitoja ja kykyjä. Kiinnostuksen tunne pitää sisällään sitoutuneisuuden, uppoutuneisuuden, kiehtovuuden ja/tai uteliaisuuden. Kiinnostuneisuus johtaa usein haluun tutkia, osallistua tai laajentaa tietoisuuttaan tai kokemuksiaan kiinnostuksen kohteesta. (Rafferty & Minbashian 2019, 1626.)

Yritteliäisyys on tärkeä liikkeellepaneva voima uudistamisessa. Yritteliäs ihminen on aktiivinen ja aloitteellinen esimerkiksi tunnistamaan mahdollisuuksia, on ahkera, innovatiivinen ja kasvuhenkkinen sekä valmis riskinottoon. Voimakas yrittäjämäinen tai yritteliäs käytös on yhdistetty psykologisen omistajuuden tunteeseen. Psykologinen omistajuus on tunne, joka syntyy pikkuhiljaa ja jolloin jokin asia (esimerkiksi organisaatio) tuntuu omalta ja se voi linkittyä myös omaan minäkuvaan. Kun psykologisen omistajuuden tunne on vahva, on valmiimpi uhraamaan aikaa ja energiaa. Psykologisen omistajuuden tunnetta vahvistaa sen kohteen hyvä tuntemus, tunne jonkinlaisesta kontrollista kohteeseen ja mahdolliset aiemmat tehdyt panostukset kohteen hyväksi. (Koiranen 2007, 48–51.)

3.4 Tunteet neuvottelutilanteessa

Neuvottelutilanteita on hyvin erilaisia ja niitä esiintyy niin työkontekstissa kuin arkipäivän tilanteissa. Työpaikalla neuvottelutilanteet voi vaihdella palkkaneuvottelusta esihenkilön kanssa sopimusneuvotteluun asiakkaan kanssa tai neuvotteluun kollegan kanssa lounaspaikasta. (Jensen 2023, luku Introduction: What is a negotiation?)

Fuusio on hyvä esimerkki neuvottelutilanteesta, johon yrityksen johtoryhmä osallistuu. Neuvottelutilanteet herättävät usein osapuolissa erilaisia huolia, jotka perustuvat enemmän tunteeseen kuin järkeen. Huolet voivat koskea esimerkiksi pelkoa muutosta kohtaan, epävarmuutta tulevaisuudesta, huoli työstä ja toimeentulosta tai kilpailussa pärjäämisessä tai huoli siitä, ettei tule itse kuuluksi ja pysty vaikuttamaan päätöksiin. Huolet on hyvä kuitenkin ottaa neuvottelutilanteessa huomioon, sillä vaikkei huoli olisi järjellä perusteltu on sen tunnekokemus todellinen. Järki voi kertoa, että muutos on välttämätön ja hyvä asia, mutta tunteet houkuttelevat pysymään tutussa ja turvallisessa sekä saavutetussa asemassa ja eduissa. (Helle 2018, 49–52.)

Neuvottelutilanteessa olevien on tärkeää osata tunnistaa sekä omat että muiden tunteet sekä yrittää ymmärtää ja hallita niitä. Varsinkin jos tilanne on itselle uusi, voi neuvottelutilanne herättää epävarmuutta. Tilannetta on helpompi käsitellä, mikäli itsetuntemus on vahva ja pystyy ennakoimaan omia reaktioitaan. (Helle 2018, 50, 59.)

4 Coaching

Tässä pääluvussa perehdytään coachingin peruseriaatteisiin, miten se eroaa muista menetelmistä ja kenelle se sopii. Coachingin alalajeista perehdytään tarkemmin executive coachingiin sekä tiimicoachingiin.

Kansainvälinen coaching järjestö ICF (International Coaching Federation) määrittelee coachingin olevan ”yhteistyötä asiakkaan kanssa ajatuksia herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi heitä maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa” (International Coaching Federation. s.a.). Coaching auttaa coachattavaa tulemaan tietoisiksi omasta toiminnastaan ja tunteistaan sekä auttaa häntä maksimoimaan sekä henkilökohtaisen että ammatillisen potentiaalinsa (Virolainen 2017, 17–18; Britton 2010, 16).

Onnistuakseen coaching vaatii coachattavalta motivaatiota ja halua nähdä muutoksen tarve (Greiner 2018, luku Conclusion). Coaching pohjautuu tutkittuun tietoon, mutta vaatii coachilta taitoa valita ja soveltaa erilaisia tekniikoita ja niiden yhdistelmiä sopivaksi kullekin coachattavalle (Dembkowski, Eldridge & Hunter 2006, 11).

Coachin rooli on etsiä, selkeyttää ja kohdistaa mitä coachattava haluaa saavuttaa. Coach kannustaa itsetutkiskeluun sekä tuo esiin coachattavan kehittämät ratkaisut ja strategiat pitäen coachattavaa itseään vastuullisena toimijana. (Britton 2010, 16.)

Kun ihminen oivaltaa itse asioita tai ratkaisuja, niistä ollaan valmiita ottamaan vastuu herkemmin. Lisäksi itse oivallettu asia ja ratkaisun keksiminen synnyttää ihmisiin runsaasti energiaa, kun taas käskyn kautta toimiminen syö energiaa. (Kvist & HappiTiimi 2010, 131.)

Coachattavan sisäiset vahvuudet ja ulkoinen tuki ovat tärkeitä, jotta coachingprosessi onnistuu ja muutosta saadaan aikaan. Sisäisiä vahvuuksia ovat esimerkiksi itsetunto, motivaatio, periksiantamattomuus ja vastuuntunto. Ulkoista tukea voi saada esimerkiksi ystäviltä, perheeltä, erilaisiin ryhmiin kuuluvilta jäseniltä (esimerkiksi uskonnolliset ryhmät), harrastuksista ja muusta vapaa-ajan toiminnasta. (Bluckert 2006, 57.)

Organisaatioissa coachausta voidaan käyttää johtajien kehittämiseen sekä lisäksi luomaan kulttuurista ja hyvinvoinnin muutosta. Coaching tarjoaa pitkän aikavälin ratkaisua luomalla uusia tapoja, asenteita ja työkäytänteitä systeemisen lähestymisen kautta. (Nicolau, Candel, Constantin & Kleingeld 2023, 1–2.) Tilanteita, joihin coaching esimerkiksi sopii ovat erilaiset muutostilanteet, työssä kehittyminen ja jaksaminen, esihenkilöiden ja johtajien kehittyminen, henkilökohtainen kasvu tai tasapaino sekä elämän tasapaino (Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a.).

Organisaatiotasolla coachingista usein saatavia hyötyjä ovat tuottavuuden, laadun ja tuloksen paraneminen, asiakastyytyväisyyden nousu, tiimien tehokkuuden kasvu ja sitoutuneisuuden vahvistuminen. Yksilötasolla hyötyjä ovat yhteistyön merkittävä paraneminen, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen, ristiriitatilanteiden vähentyminen, itsensä johtamisen taitojen kehittyminen ja omien vahvuuksien, osaamisen ja voimavarojen tehokkaampi hyödyntäminen. (Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a.)

Coachingin taustalla vaikuttavat monet eri teoriat auttamaan coachattavaa muuttamaan käytöstään. Esimerkiksi vaikuttavia teorioita ovat psykodynaamiset teoriat (mikä vaikuttaa ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan alitajunnassa, joka näkyy esimerkiksi mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavina puolustusmekanismeina), käyttäytymisen ja työmotivaation teoriat (miten käyttäytymistä muutetaan) sekä kognitiiviset käyttäytymisteoriat (käyttäytyminen perustuu ajattelutapaan ja miten henkilö ymmärtää ympäröivää maailmaa). (Hernez-Broome & Boyce 2011, 57.)

4.1 Coaching verrattuna muihin menetelmiin

Coachingissa voidaan soveltaa useita erilaisia teorioita eri tieteenaloilta ja koulukunnista (Virolainen 2010, 107). Psykoterapia, koulutus, valmennus, konsultointi, mentorointi, työnohjaus, fasilitointi ja sparraus eroavat kaikki coachingista, mutta coachingiin voi mahdollisesti sisältyä näistä joi-tain piirteitä. Normaaliin keskustelutilanteeseen verrattuna coachingkeskusteluissa on aina suunta ja päämääränä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tai niiden edistäminen (Dembkowski ym. 2006, 11).

Coaching eroaa psykoterapiasta muun muassa siten, että psykoterapiassa tavoite on mielenterveydellisen ongelman tai häiriön poistamisessa tai lievittämisessä ja siinä käsitellään usein menneisyyttä ja ongelmia. Coaching taas keskittyy mahdollisuuksiin ja tulevaisuuteen. (Virolainen 2010, 61–62.)

Koulutuksessa tarkoitus on jakaa ja siirtää tietoa kouluttajalta koulutukseen osallistuville. Valmennuksessa on samoin keskeistä valmentajan asiantuntemus käsiteltävästä teemasta ja lähestymistapa koulutuksen tyyliin opettava ja kannustava. (Virolainen 2010, 63–64.)

Konsultoinnissa (esimerkiksi liikkeenjohdon konsultoinnissa) tavoite on esittää ratkaisu esillä olevaan ongelmaan konsultin avulla. Konsultti voi tarjota ulkopuolista näkökulmaa vallitsevaan tilanteeseen tai määritellä ja ratkaista ongelman. Konsultoinnissa painopiste on yleensä konsultin oman näkemyksen vahvassa esiintuomisessa. Prosessikonsultointi on lähimpänä coachingia, jolloin konsultin rooli on enemmän fasilitoiva ja auttava, ja vastuu itse ongelman ratkaisemisesta tai kehittymisestä säilyy kohteella itsellään. (Virolainen 2010, 65–66.)

Mentoroinnissa usein alalla pidempään ollut henkilö tarjoaa ohjaustaan vähemmän kokeneelle henkilölle ja tavoitteena on ohjattavan henkilön kehittyminen. Mentorointi on usein epävirallista, eikä pohjautu esimerkiksi sopimukseen, tai sisällä täysin selkeitä tavoitteita. (Virolainen 2010, 67, 69.)

Työnohjauksessa tavoite on oppiminen ja ammatillinen kasvu sekä voimien, luovuuden ja ajattelun vapauttaminen työhön ja sen rajojen tunnistamiseen (Virolainen 2010, 69–70; Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a.). Ohjaus keskittyy työympäristöön, kuten oman työn arviointiin, työongelmien erittelyyn ja toimenpiteiden suunnitteluun. Työnohjaus on usein pitkäkestoista, esimerkiksi 1–3 vuotta. (Virolainen 2010, 69–70.)

Fasilitointi liittyy ryhmän toiminnan helpottamiseen ja edistämiseen esimerkiksi ongelmanratkaisuprosessissa (Virolainen 2010, 71). Fasilitoija mahdollistaa ja rohkaisee osallistujaa oppimaan. Osallistuja on keskiössä ja tärkeää on osallistujan kokemus ja aktiivisuus. Fasilitoinnissa käytettäviä keskeisiä taitoja ovat aktiivinen kuuntelu, tukeminen, selkeyttäminen, ideoiden tarjoaminen, selvitteleminen, kaikkien mukaan ottaminen, yhteen vetäminen, konfliktien hallinnointi, tarvittavien prosessien suunnittelu sekä tiimin ohjaaminen oikeisiin ja hyödyllisiin lopputuloksiin. (Britton 2010, 31–32.) Coachatessa fasilitoinnin painopiste on epäsuorassa coachattavan ohjaamisessa kohti kehitystä ja prosessin läpi, ilman valmiita neuvoja tai ohjeita (Dembkowski ym. 2006, 11). Fasilitoinnille ja tiimicoachingille yhteistä on tarjota viitekehys ja prosessi, jossa tiimi voi luoda omaa sisältöään (Britton 2010, 31–32).

Sparrauksessa sparraajalta edellytetään tuntemusta kyseisestä työstä ja organisaatiosta, jossa sparrattava toimii. Sparraaja esittää ennakkoluulottomasti uusia näkökulmia ja innovatiivisia ratkaisuja sekä kyseenalaistaa. (Virolainen 2010, 71.)

4.2 Kenelle coaching sopii?

Coachingia voidaan jaotella erilaisiin alaluokkiin riippuen coachingin aihepiiristä ja coachin suuntauksesta ja koulutustaustasta. Erilaisia nimikkeitä coachille voivat olla esimerkiksi business coach, life coach, executive coach, leadership coach tai career coach. (Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a.) Alaluokasta ja coachin suuntautumisesta riippuen, coaching voi sopia hyvin monenlaisille ja eri elämäntilanteissa oleville ihmisille.

Coachattavan tulee olla psyykkisesti terve, eikä coaching ole vaihtoehto psykoterapialle (Dembkowski ym. 2006, 12). Organisaatioissa voi kuitenkin käydä helposti niin, että coachingia tarjotaan aktiivisemmin henkilöille, joiden suoriutumisessa on jo havaittu joitain ongelmia. Ulkopuolelle jää helpommin ne henkilöt, jotka suoriutuvat jo hyvin, vaikka he voisivat saada coachingista paljon irti ja löytää tekemiseensä vielä uusia tasoja. Hyvin suoriutuvat ihmiset ovat yleensä

sitoutuneita kehittymään jatkuvasti, nälkäisiä oppimaan lisää ja haluavat suoriutua parhaalla tasollaan. He asettavat usein standardit itselleen korkealle ja ymmärtävät kokemuksen kautta oppimisen tärkeyden sekä virheiden tarkastelun osana oppimisprosessia ja voivat palautua vastoinkäymisestä nopeasti. Tällaiset henkilöt sopisivat coachingiin erinomaisesti, sillä kun motivaatio on korkealla, ollaan valmiita tekemään töitä kehityksen eteen. (Bluckert 2006, 50.)

Kohtalaisen hyvin coachingiin sopivat henkilöt, jotka voivat itse kokea suoriutuvansa työstään hyvin, mutta laajemman arvioinnin ja palautteen perusteella suoritus on keskitasoa. Työelämän vaatimukset nousevat jatkuvasti, ja aiemmin hyvä suoritus onkin enää keskitasoinen. Usein ongelmat voivat ilmetä teknisen työsuorituksen sijaan esimerkiksi johtajuustaidoissa, vuorovaikutustaidoissa tai emotionaalisessa älykkyydessä. Coachingin prosessin onnistumisen kannalta on keskeistä, millainen motivaatio henkilöllä on. (Bluckert 2006, 53.)

Heikosti coachingiin sopivilla henkilöillä on usein selkeitä ongelmia suoriutumisen kanssa töissä, joista he ovat itsekkin tietoisia. Työn menettäminen on todellinen riski, joka voi asettaa myös coachin hankalaan asemaan. Toisaalta coachilla voi olla myös mahdollisuus pelastaa kriisitilanne. Jos ongelmat ovat kuitenkin teknisen suoriutumisen puolella, ei coachingilla ole juuri siihen vaikutusta. (Bluckert 2006, 53–54.)

Coachingiin ei sovi ollenkaan henkilöt, joilla on psykologisia tai muita sairauksia/ongelmia, jotka voivat olla esteenä, kuten esimerkiksi masennus, vakava ahdistus, addiktio tai skitsofrenia. Jos tällainen tilanne tunnistetaan, tulisi henkilö ohjata ennemmin terveydenhuollon ammattilaiselle. (Bluckert 2006, 55.)

4.3 Coachingin periaatteet ja käytännöt

Coachin ohjaus ja luotettavuus yhdistettynä coachattavan halukkuuteen ja itsetietoisuuteen voivat yhdessä määrittää coachattavan kokeman hyödyllisyyden coaching prosessista. Suhde osapuolten välillä on erittäin tärkeää onnistumisen kokemiseksi. (Mosteo, Chekanov & Rovira de Osso 2021, 1241–1242.)

Coachingissa otetaan huomioon usein ulkoisten asioiden lisäksi sisäinen maailmamme. Sisäinen maailma pitää sisällään muun muassa potentiaalin, toiveet, pyrkimykset ja halut kuten myös pelot, epäilykset ja itseä rajoittavat uskomukset ja oletukset. Itse ongelma saattaa äkkiseltään näyttäytyä pelkästään ulkoisena, mutta usein se sisältää myös sisäisen maailmamme elementtejä ja ongelman ratkaisun avain voi olla sisäisen ajattelutapamme muutos, miten ongelmaa lähestymme tai onko ongelma oman käytöksemme aiheuttamaa. (Bluckert 2006, 62.)

Sisäisen maailmamme huomioon ottaminen antaa mahdollisuuden ilmaista pelkoja muutosta kohtaan, epäilyksiä itsestään tai muita huolia, jotka ovat tiellämme. Tunteiden tunnistaminen, käsittely ja ilmaisu voi olla hyvin tarpeellista, jotta voi päästä jumiutuneesta tilanteesta eteenpäin ja luottamuksellinen suhde coachin kanssa voi olla ainoita turvallisia paikkoja tehdä niin. (Bluckert 2006, 65, 99, 100.)

Coachingissa (organisaatioissa) usein esille tulevia tunteita ovat mm. pelko, viha, pettymys, loukkaantuneisuus ja turhautuminen. Tunteita ei tarvitse kuitenkaan erikseen kaivaa esille, vaan tärkeintä on sallia erilaiset tunteet, mikäli niitä ilmenee. Mikäli tunteet näyttelevät jatkuvasti pääosaa coaching tapaamisissa ja ovat todella vahvoja, voi olla tarve muunlaiseen terapeuttiseen apuun. (Bluckert 2006, 65, 99, 100.) Myös coachin on kuitenkin tärkeää hallita omia tunteitaan, vaikkakin tulee muistaa olla tilanteessa aidosti läsnä. Oma sietokykyään epämukaviin tilanteisiin voi harjoitella. (O'Neill 2007, luku 2.)

Ihminen on taipuvainen oman navan tuijottamiseen ja tulkitsemaan maailmaa omien uskomusten näkökulmasta. Lisäksi uskomme tietävämme enemmän kuin tiedämme ja omaamme ennakkoluuloja, joita on hankala tunnistaa itse. Ennakkoluulot syntyvät siitä, mihin kiinnitämme huomiota, mitä informaatiota on käytössämme, mitä muistamme ja miten asioita tulkitsemme. Ulkopuolinen taho voi auttaa huomaamaan nämä taipumukset helpommin. Kun tunnistamme mahdollisia ennakkoluulojamme, se voi auttaa toimimaan haastavassa vuorovaikutustilanteessa paremmin. (Helle 2018, 62, 68.)

O'Neillin (2007, luku 3) mukaan coachilta tarvittavia ominaisuuksia, joita hän myös itse noudattaa, ovat omana itsenään oleminen sekä kokonaisvaltainen näkökulma ja näiden kahden tehokkaasti toisiinsa yhdistäminen. Omana itsenään oleminen ja oman olemuksen esiin tuominen myös coachatessa antaa esimerkkiä coachattavalle, jonka tulisi yhtä lailla toteuttaa tätä niin työssään kuin coaching suhteessa. (O'Neill 2007, luku 3.)

Coaching on interaktiivinen, avoin ja luottamuksellinen prosessi, joka toimii parhaiten, kun kumpikin osapuoli on avoin ja pystyy antamaan ja vastaanottamaan palautetta sekä olla aidosti läsnä. Kokonaisvaltainen näkökulma taas tarkoittaa sitä, että coach huomioi coachattavan itsensä ja hänen ominaisuuksiensa (kuten motivaatio, tavat, tavoitteet ja haasteet) lisäksi muut mahdolliset vaikuttavat tekijät. Se auttaa ymmärtämään kenttää, jossa coachattava toimii. Coachattavaan vaikuttaa lisäksi esimerkiksi oma tiimi, muut tiimit organisaatiossa, asiakkaat sekä muut kumppanuuksuhteet. Ulkokehän vaikuttavia asioita ovat muun muassa kilpailutilanne, maailman taloustilanne, geopoliittiset muutokset ja ympäristön tilanne. Tällaisella systeemisellä kokonaisvaltaisella näkökulmalla vältellään yhden syyn löytämistä tilanteisiin vaan tunnistetaan paremmin laajemmin taustalla vaikuttava kokonaisuus. (O'Neill 2007, luku 3.)

4.4 Executive coachingin erityispiirteet

Dembkowski ym. (2006, 11) kuvaavat executive coachingin olevan ”taidetta ja taitoa fasilitoida henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä, oppimista ja johtajana toimimista laajentamalla coachattavan vaihtoehtoja toimimaan autenttisesti”. Käyttäytymisen valintojen laajentaminen tarkoittaa kehittymistä niin, että coachattava tunnistaa enemmän vaihtoehtoisia toimintatapoja ja siten omaa enemmän tapoja saavuttaa toivotut tavoitteet ja on suurempi todennäköisyys myös niiden onnistuneeseen saavuttamiseen (Dembkowski ym. 2006, 11).

Executive coaching on suunnattu johtajille yrityksen ylimmän johdon tasolla. Executive coachin on tarkoitus auttaa johtajia haastavassa tilanteessa ja parantaa suoriutumista omista tehtävistään, jolloin johtajan oppimisen kautta voidaan siirtää tuloksellisuus koko organisaatioon. (O’Neill 2007, luku 1.)

Organisaation muutos on monissa organisaatioissa osa jokapäiväistä toimintaa. Executive coaching voi olla tapa auttaa johtajia toimimaan tehokkaammin epävarmassa organisaation ympäristössä. Executive coaching on tehokas metodi johtajuuden kehittämiseen ja taitojen, tehokkuuden ja toiminnan kehittämiseen. Tehokas johtaminen vaatii hyvää itsetietoisuutta omista tunteista, ajatuksista ja käytöksestä, jota executive coachingilla pyritään kehittämään. (Gyllensten, Henschel & Jones 2020, 37–38, 42.)

Dembkowski ym. (2006, 4) esittävät, että executive coaching on tärkeä osa johtajien kehittymistä menestyvissä organisaatioissa ja toisaalta käyttäytyminen tärkein osa yksilön menestymistä pitkällä tähtäimellä. Myös Nicolau ym. (2023, 1) esittävät, että executive coaching on noussut yhdeksi päämetodeista tukemaan johtajien kehitystä. Hyvin toteutettu executive coaching prosessi tarjoaa reaaliaikaista, konkreettista ja relevanttia apua (Dembkowski ym. 2006, 13).

Executive coachingin yleistymistä 2000-luvulla ajoi muun muassa varallisuuden kasvu, joka mahdollisti tämänkaltaisten palvelujen ostamisen ja itsensä kehittämiseen panostamisen. Samalla työelämän monimutkaisuus lisääntyi, muun muassa organisaatioiden hierarkian vähenemisen ja leanmallin yleistymisen vuoksi. Lisäksi coachingin yleistymistä on lisännyt elinikäisen oppimisen tärkeyden näkökulman kasvu, tarpeen lisääntyminen reaaliaikaisille interventioille ja työelämän globalisoituminen. (Dembkowski ym. 2006, 14–15.) Executive coaching on yksilöity opettelemisen ja kehittämisen interventio auttamaan johtajia kehittämään kyvykkyyksiään, tehokkuuttaan ja maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa organisaatiossa sekä kehittämään psykologisia ja käyttäytymistaitoja saavuttaakseen työhön liittyvät tavoitteet ja käsitelläkseen paremmin organisaation jatkuvaa epävarmaa muutosympäristöä (Nicolau ym. 2023, 2–3; Gyllensten ym. 2020, 37).

Executive coachingin spesialiteetti on tarjota oppimismekanismeja ja tukea yhdistämään yksilön kehitys sekä organisaation strateginen visio ja tavoitteet, jolloin toivottuna tuloksena executive coaching kehittää johtajan kykyä tehokkaasti rohkaista, innostaa ja motivoida kaikkia sidosryhmiä (MacIntyre 2020, 376). Executive coach fasilitoi jatkuvaa oppimista, tarjoaa emotionaalista tukea ja palautetta auttaen johtajia saavuttamaan uuden tason suorituskäytössään ja perusteellisen muutoksen. Usein executive coachingissa asetetut tavoitteet ovat liitännäisiä strategisiin organisaation tavoitteisiin ja tähtäävät siten parantamaan toimintaa koko organisaatiossa. (Nicolau ym. 2023, 2–3.)

Yleensä executive coach osoittaa osin luonnollista ja osin opittua kiinnostustaan coachattavan (työ)tilanteeseen ja voi jakaa erilaisia viitekehyksiä, metaforia ja muita malleja. Coach rohkaisee päättävyyttä, kun coachattava jäsentelee ajatuksiaan, visioitaan, suunnitelmiaan ja odotuksiaan. Coach voi haastaa johtajia laajentamaan osaamistaan ja menemään nykyisen osaamisalueensa ulkopuolelle. Lisäksi coach auttaa vahvistamaan coachattavan kykyä käsitellä omia tunteitaan haastavissa tilanteissa. (O'Neill 2007, luku 1.)

Organisaation ollessa osapuolena coachingissa, coachingiin voi vaikuttaa organisaatiokulttuuri sekä tärkeimmät yhteistyösuhteet. Vaikutukset voivat kohdistua koko prosessiin, esimerkiksi luottamukseen ja toimintasuunnitelman tehokkuuteen. (Hernez-Broome & Boyce 2011, 44.)

Executive coaching koostuu usein luottamuksellisten tapaamisten sarjasta, jotka ovat kohdennettua, räätälöityjä ja tähtäävät johtajan kehittämiseen ja tavoitteena on muodostaa tai saavuttaa selkeitä tavoitteita. Executive coaching kestää usein noin neljästä kuuteen kuukautta, mutta ei ole olemassa kaikille sopivaa yhtä ainoaa tapaa tai mallia myöskään executive coachingiin. (Greiner 2018, preface.)

Executive coachingissa johtajat reflektivat omia toimiaan ja harjoittelevat uusia käytösmalleja sekä ajattelemaan laajemmin tutkimalla laajempaa skaalaa eri vaihtoehtoja ja niiden seurauksia organisaation kehitykseen. Tavoiteltuna lopputuloksena on joustavammat johtajat, jotka ovat oppineet kyvyn muuttaa käytöstään. (MacIntyre 2020, 378.)

Nicolau ym. (2023, 1) tutkimuksen mukaan executive coachingin on havaittu vaikuttavan eniten kognitiivisen käyttäytymisen muutokseen (vrt. asenteen tai ominaisuuksien muutokset). Lisäksi he havaitsivat vaikutuksia erityisesti oma-aloitteisuudessa, psykologisessa pääomassa ja resilienssissä. Tämä puoltaa sitä, että coachingilla voi olla vaikutuksia myös sellaisiin ominaisuuksiin, joita yleisesti ottaen on pidetty kohtuullisen pysyvinä yksilön ominaisuuksina. (Nicolau ym. 2023, 1.)

Coachattavan itsetietoisuuden kehittäminen painottuu myös johdon coachingissa. Itsetietoisuutta voidaan kehittää reflektoiden omaa toimintaa ja oppimalla sen kanssa. Reflektointi keskittyy tietoisuuden minäkuvan kehittämiseen, joka auttaa tunnistamaan omaa käyttäytymistään ja sen

vaikutuksia muihin. Hyvä itsetietoisuus on yhdistetty erinomaisesti suoriutuviin johtajiin. Itsereflektiota ei tulisi kuitenkaan painottaa liikaa, jottei se heikennä itse tavoitteisiin keskittymistä. Muita tärkeitä osa-alueita ovat tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys ja toiminnallisuuden painottaminen. (Virolainen 2010, 112.)

Johtoasemassa olevat henkilöt ovat myös luvussa 4.2 (Kenelle coaching sopii?) kuvatun mukaisesti hyvin sopivia henkilöitä coachaukseen, sillä asemansa saavuttaakseen heillä on yleensä vahva fokus tulokseen ja he ovat vastuuntuntoisia. He tiedostavat, että organisaatio panostaa heidän kehitykseensä coachinginprosessin kautta ja yrittävät saada itselleen prosessista mahdollisimman paljon irti. (Bluckert 2006, 51–52.)

4.4.1 Executive coachingiin erityisesti sopivat tilanteet

Executive coaching sopii erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi sellaisiin, jossa coachattava haluaa parantaa kontrolliaan työstä, urasta ja tulevaisuudesta tai hankalista tilanteista tai apuna selvittämään miten kohdata erilaisia persoonallisuustyyppisiä tai miten toimia uudessa haastavassa tilanteessa (Greiner 2018, preface). Erilaisia tilanteita joihin executive coaching sopii, voidaan hahmotella jakamalla ne neljään kategoriaan esimerkiksi seuraavasti: taidot ja suoriutuminen, henkilökohtainen kehitys, johtajuus ja merkityksellisyys (Bluckert 2006, 59–60). Kuvassa 2 on esimerkkejä, millaisiin asioihin kategorioiden sisällä voidaan paneutua.

Kategoriassa taidot ja suoriutuminen executive coachingissa voidaan keskittyä esimerkiksi kokonaan uuden taidon oppimiseen, oman toiminnan kehittämiseen tai tärkeän päätöksen tekemiseen. Henkilökohtainen kehitys voi kohdistua tarkemmin esimerkiksi emotionaalisen älykkyyden kehittämiseen tai itsetunnon ja -varmuuden kehittämiseen. (Bluckert 2006, 59–60.)

Johtajuuden näkökulmasta executive coachingilla voidaan esimerkiksi edistää valmistautumista tulevaan johtamisrooliin, kehittää vaikutustaitoja tai strategista osaamista. Executive coaching voi liittyä myös merkityksellisyyteen, jolloin tavoite voi olla esimerkiksi iso elämänmuutos tai tarkoituksen, tyydytyksen ja tasapainon löytäminen elämässä sekä töissä. (Bluckert 2006, 59–60.)

Taidot ja suoriutuminen

- Uuden taidon oppiminen
- Ongelmanratkaisu
- Tärkeän päätöksen tekeminen
- Johtamistyylin tai käyttäytymisen muuttaminen tai sovittaminen tilanteeseen
- Oman toiminnan kehittäminen

Henkilökohtainen kehitys

- Jonkin asian loppuun saattaminen, esimerkiksi konfliktinen ihmissuhde töissä
- Emotionaalisen älykkyyden kehittäminen
- Itsetunnon tai -varmuuden kehittäminen

Johtajuus

- Valmistautuminen tulevaan johtamisroolin
- Kehittyminen paremmaksi johtajana
- Vaikuttamistaitojen kehittäminen
- Strategisen osaamisen kehittäminen
- Tuloksekkaamman tiimin tai organisaation kehittäminen

Merkityksellisyys

- Löytää tarkoitus, tyydytys ja tasapaino elämässä ja töissä
- Löytää tarkoitus, mitä elämältään haluaa
- Tehdä iso elämänmuutos

Kuva 2. Sopivia tilanteita executive coachingiin (mukaillen Bluckert 2006, 59–60)

4.4.2 Eri näkökulmat executive coachingissa

Johdon coachingia voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten oppimisen ja kehittymisen näkökulma, taitojen kehittämisen näkökulma tai käyttäytymistä koskevan muutoksen näkökulma. Eri näkökulmia kuitenkin yhdistää tavoite coachattavan oppimisesta, muutoksesta ja kehittymisestä. Johdon coaching on tavoitteellinen prosessi coachattavan potentiaalin löytämiseksi ja vapauttamiseksi. (Virolainen 2010, 56–57.)

Johdon kehittämistä voidaan tarkastella strategisesta näkökulmasta niin, että yksilön kehittämisen kautta tähdätään koko organisaation toiminnan kehittämiseen ja strategian ja tavoitteiden toteuttamiseen. Johdon kyky strategiseen ajatteluun kehittää myös organisaation strategioita ja niiden toteuttamista. (Virolainen 2017, 26, 41.)

O'Neill (2007, luku 1) esittää, että executive coachingia voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Kun yrityksen johtoa coachataan kyse on lopulta coachattavan henkilökohtaisen oppimisen lisäksi myös siitä, että yritys hyötyy coachauksen tuloksista. Tässä tuloksellisuuden näkökulmassa

coach tukee coachattavan draivia tuloksiin. Kumppanuuden näkökulmassa coach ja coachattava muodostavat yhteistyösuhteen, jossa coach tukee ja auttaa kohtaamaan erilaisia tilanteita kysellen, kannustaen ja haastaen coachattavaa suoriutumaan parhaalla tasollaan. Haasteiden tunnistamisen näkökulma on tärkeä, sillä tunnistamalla haasteet niihin on helpompi paneutua ja käsitellä. (O'Neill 2007, luku 1.)

Coach auttaa coachattavaa haasteiden tunnistamisessa, esimerkiksi onko sellaisia tilanteita, joita hän aina välttelee tai ajautuu käyttämään jotakin ei toivottua käyttäytymismallia aina tietyssä tilanteessa. Painopiste on nimenomaan coachattavan suoriutumisessa ja sen vaikutuksista tuloksiin. Joskus johtoasemassa työskentelevän voi olla hankalampaa yhdistää omaa tekemistään tuloksiin ja sitä pohditaan lähinnä muiden tekemisten kautta. Viimeisenä on näkökulma tiimistä ja sen tärkeydestä. Siihen kuuluu tärkeimpien yhteistyösuhteiden tunnistaminen, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi tunnistetaan ketkä muodostavat tiimin ja mitä tiimin toiminnalta vaaditaan, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (O'Neill 2007, luku 1.)

4.4.3 Executive coaching prosessi

Executive coachingissa coachattavalla on johtamisvastuuta ja coachilla teorioita ja tekniikoita, joilla hän voi tukea coachattavaa saavuttamaan asetetut tavoitteet liittyen esimerkiksi johtamiseen, performanssiin, hyvinvointiin tai organisaation tehokkuuteen. Executive coachingissa voidaan käyttää tukena eri johtamisteorioita, yksi suosittuja on full range leadership model, jonka sisältämä transformationaalisen johtamisen teorian on todettu olevan tehokas parantamaan alaisten suoriutumista, sitoutumista ja tyytyväisyyttä. (Gyllensten ym. 2020, 37.)

Johdon coaching kuvataan tyypillisesti prosesseina. Prosessin vaiheiden nimeäminen ja kuvaus vaihtelevat hieman eri lähteiden perusteella. Virolainen (2010, 109–110) kuvaa prosessin sisältävän seuraavat vaiheet: suhteen rakentaminen, tietojen kerääminen, palautteen antaminen, suunnittelu, toteutus ja arviointi. O'Neill (2007, luku 4) nimeää prosessin vaiheiksi sopimuksen teon, suunnittelun, välittömän asioiden läpikäynnin/intervention/coachingin sekä selvittelyn. Bluckert (2006, 28) sisällyttää prosessin vaiheiksi sitoutumisen ja sopimisen, arvioinnin ja palautteen, agendan luomisen, coaching intervention/jäsentelyn/suunnittelun, itse coachingin toteuttamisen ja lopuksi katsauksen/arvioinnin. Vaiheiden nimistä tai sisällöstä riippumatta prosessi ei kuitenkaan välttämättä noudata kuvattua järjestystä, vaan prosessin aikana voidaan palata eri vaiheisiin takaisinkin tarpeen mukaan soveltaen (Virolainen 2010, 108–109).

Kaikki edellä kuvatut prosessin vaiheet ovat kuitenkin lähellä toisiaan. Kaikki sisältävät aluksi jonkinlaisen suhteen muodostamisen/sopimuksen tekemisen ja sitten suunnittelun, toteutuksen/intervention ja lopuksi arvioinnin/loppu selvittelyn. Myös palaute nousee tärkeänä osana. Kaikissa

korostuu coachingin kulmakivenä prosessin luomisen ja suunnittelun yhdessä tilanteeseen parhaiten sopivaksi.

Virolainen (2010, 109–110) nostaa tärkeimmäksi kohdaksi tiedon keräämisen, jossa usein ensisijainen tiedon keräämisen vaihtoehto on coachattavan itsensä haastattelu, mutta lisäksi voidaan haastatella tai pyytää raporttia esimerkiksi coachattavan esihenkilöiltä tai kollegoilta. Tukena voidaan käyttää myös erilaisia testejä ja analyysi- ja arviointityökaluja (Virolainen 2010, 109–110).

Greiner (2018, preface) on kehittänyt neliaskelisen prosessin, jonka hän kuvaa sopivan useimpiin executive coaching tilanteisiin. Prosessin neljä askelta on esitetty kuvassa 3 ja ne ovat arviointi (assessment), tavoitteet (goals), implementointi (implementation) ja tarkastelu (review). Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu coachattavan haastattelu, mahdollinen 360-arviointi, vahvuuksien ja potentiaalisten kehityskohteiden selvittäminen. Toiseen vaiheeseen sisältyy ensimmäisen vaiheen pohjalta tavoitteiden luominen. Tavoite voi olla esimerkiksi tavoite kehittää operationaalista strategiaa, luottamusta, kriittistä ajattelukykyä, ongelmanratkaisutaitoja tai tiimin rakennusta. Kolmannessa vaiheessa pyritään toimimaan ja pääsemään asetettuun tavoitteeseen. Tässä vaiheessa coach voi esimerkiksi rohkaista, kuunnella reflektoidusti, kyseenalaistaa, tarjota myötätuntoa, ajattelun haastamista sekä tukea. Viimeisessä vaiheessa käydään palautekeskustelu ja tehdään yhteenveto. (Greiner 2018, preface.)



Arviointi

- Haastattelu
- 360-arviointi
- Vahvuudet & kehityskohteet



Tavoitteet

- Tavoitteiden luominen



Implementointi

- Toiminta ja pyrkimys tavoitteen saavuttamiseen



Tarkastelu

- Palautekeskustelu
- Yhteenveto

Kuva 3. Executive coaching prosessin vaiheet (mukaillen Greiner 2018, preface)

4.5 Tiimicoachingin erityispiirteet

Tiimi muodostuu ihmisistä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään yhteisvastuullisesti. Tiimissä on usein jaettu johtajuus. Tiimissä työskennellään yksin ja yhdessä ja tehokkuutta voi mitata yhteisen työn tuloksen kautta. Vertailukohtana ryhmä, jossa on usein yksi johtaja, yksilöt ovat vastuussa enemmän tuloksellisuudesta ja ryhmää yhdistää ylempään tason tavoite. (Dawson &

Andriopoulos 2014, 257.) Hyvä tiimikoko on coachingin näkökulmasta 3–12 osallistujan välillä, jotta on helpompaa myös coachata eikä pelkästään fasilitoida (Britton 2010, 35).

Tehokkaalla tiimillä on toisiaan täydentäviä taitoja, ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään yhteisvastuullisesti. Tiimin tavoitteen tulee olla riittävän yksityiskohtainen, mitattavissa ja tiimin toteutettavissa. Tehokkaassa tiimin toiminnassa vaaditaan kykyä pitää tehokkaita kokouksia ja viestiä selkeästi tiimin sisällä. Tiimissä tarvitaan taitoja työskennellä sekä yksin että yhdessä sekä taitoja emotionaaliseen työskentelyyn, esimerkiksi konfliktien selvittämiseen, tuen tarjoamiseen tiimin sisällä ja sitoutumisen kasvattamiseen. Tiimin sisäinen oppimiskulttuuri lisää sekä tiimissä olevien yksilöiden että koko tiimin kykyjä ja kapasiteettia. (Virolainen 2010, 24–25.)

Työpajat ja tiimicoachaus voivat sisältää paljon samankaltaisuuksia. Työpajoissa kuitenkin fokus on usein tiedon, taitojen tai kykyjen siirtämisessä ja agenda tulee valmiina, kun taas coachingissa painotus on siinä, että ryhmä löytää itse tiedon. (Britton 2010, 35.)

Tiimicoachaukselle ominaista on yksilön henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun lisäksi maksimoida ryhmän jäsenten yhdistetty energia, kokemus ja viisaus, jotta voidaan saavuttaa tiimille asetetut tavoitteet. Tiimicoaching sisältää yleensä enemmän fasilitoinnin piirteitä kuin yksilöcoaching. (Britton 2010, 16–17, 29.)

Tiimicoachingissa voidaan painottaa enemmän yksilöitä tai tiimin toimintaa. Tiimicoachingissa on samalla tavalla kuitenkin mukana tavoitteen identifiointi ja fokus tiimin vastuussa tehdä töitä. Coach luo tiimiin luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin. Coach vahvistaa tiimin sitoutumista ja tulokset ovat usein selkeästi näkyviä tuottavuutta mitattaessa ja myös yksilön onnistumisessa. (Britton 2010, 16–17, 29, 37, 40.)

Tiimicoachingia voidaan käyttää yksilöcoachingin sijaan esimerkiksi ajan tai resurssien tehokkaammaksi hyödyntämiseksi (sekä coachin, että coachattavan resurssit), kustannuksien säästämiseksi, muutoksen aikaansaamiseksi (yhteisten näkemysten löytäminen), tiimin potentiaalın hyödyntämiseen tai muutosten juurruttamiseen. (Britton 2010, 38–39.)

Yksilö- ja tiimicoachingilla on myös paljon yhtäläisyyksiä kuten monet coachingissa tarvittavat taidot, työkalut ja lähestymistavat. Molemmissa myös coachattava asettaa agendan ja fokuksen ja prosessit joustavat tarpeen mukaan esimerkiksi miten aikaa käytetään tai mitä aiheita käsitellään. Coachattava asettaa tavoitteen ja prosessissa voidaan edetä coachattavan ehdoilla. Luottamuksellisuus on kummassakin coaching tavassa kulmakivi. (Britton 2010, 63.)

Lisäksi niin tiimi- kuin yksilöcoachingia voidaan harjoittaa virtuaalisena tai paikan päällä. Valintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi coachin ja asiakkaan sijainti, coachin tai asiakkaan toive, fokus ja

käytössä olevat teknologiset mahdollisuudet. Virtuaalisissa tapaamisissa korostuvat kyky käyttää teknologiaa tehokkaasti, toteuttamiskelpoinen agenda, osallistujien orientointi ja mahdollinen ennakkotehtävä etukäteen, osallistujien pitäminen keskittyneinä ja osallistuneina koko tapaamisen, luottamuksen luominen ja prosessin ylläpito myös tapaamisten välillä. (Britton 2010, 91, 97.)

Coachilta tiimicoachaus vaatii lisäksi erityistä huomiota ja taitoja luoda sellainen rakenne coachingtapaamisiin, että se sopii kaikkien osallistujien tarpeisiin saaden kaikki sitoutumaan ja toimimaan yhdessä. Coach voi itse toimia myös roolimallina jäsenellen rakenteen sopivaksi, kysymällä avoimia kysymyksiä, kuuntelemalla aktiivisesti ja keskittymällä tavoitteisiin ja niiden ratkaisuihin. Jos ilmapiiristä onnistutaan luomaan coachin esimerkillä ja avustuksella avoin ja ei arvosteleva, voi tiimi toimia tärkeänä tukena johtajille, joiden voi olla muuten hankalampaa löytää vertais-tukea samassa asemassa olevilta. (Gyllensten 2020, 37, 40, 42.)

Coach auttaa luomaan tilaa reflektoinnille ja luovuudelle eli tilaa myös strategisten ongelmien ajattelulle, sekä auttaa ottamaan erinäkökulmat huomioon eli kasvattamaan tietoisuutta ja rohkeutta. Reflektoinnille ei välttämättä muuten löydetä aikaa, joten se on tärkeä osa coachingia. (Gyllensten 2020, 37, 40, 42.)

Coachauksessa yleisesti ja erityisesti tiimicoachauksessa on hyvä ottaa huomioon aikuisten oppimisen kulmakivet. Näitä ovat muun muassa turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, mahdollisuuksien luominen osallistujalle ottaa omistajuutta ja luoda yhdessä agenda ja harjoitteita, varmistaa että lähestymistapa ja ohjelman fokus ovat selkeitä, yhdistää opittu konkretiaan ja mahdollistaa itse oivaltaminen. Lisäksi tiimicoachingissa korostuu ymmärrys tiimin vaiheista, ymmärrys kokemisen kautta oppimisesta, ryhmän fasilitointitaidot sekä kokemus. (Britton 2010, 51, 66–67.)

4.5.1 Tiimicoachingin hyödyt

Tiiminä coachattaessa voidaan saavuttaa etuja, joita yksilöcoachingilla ei saada. Coachingtiimissä voi kehittyä ryhmään vahva tukemisen kulttuuri jäsenten välillä, se voi kehittää tehokkaammin sekä kuuntelemis- että kommunikaatiotaitoja ja lisäksi tieto välittyy ryhmän sisällä tehokkaasti. Tiimicoaching voi myös auttaa nostamaan aktiviteetin määrä coachingtapaamisissa. (Gyllensten 2020, 37–38.)

Yksilölle tiimicoachaus voi tarjota motivaation kasvua ja eteenpäin suuntaavaa tukea, näkemyksen laajentumista visioon (mikä on mahdollista saavuttaa), henkilökohtaista kasvua turvallisessa ympäristössä, tukea sekä tiimin muilta jäseniltä että coachilta, ammatillisia taitoja ja työkaluja ja parempaa hyvinvointia (Britton 2010, 41).

Organisaation näkökulmasta tiimicoaching tukee pitkän tähtäimen pysyvää muutosta, iloisempia ja paremmin voivia työntekijöitä, kustannustehokkuutta, enemmän yhdenmukaista ajattelua ja laajempia yhteyksiä organisaation sisällä (Britton 2010, 41). Johtoryhmä tuottaa eniten lisäarvoa, kun se toimii yksilöiden sijaan tiiminä. Hyvässä tiimissä on positiivinen ilmapiiri, keskinäinen arvostus ja tahto tarttua asioihin. (Valpola 2010, 28.)

4.5.2 Coachaus tiimin elinkaaren eri vaiheissa

Tiimin elinkaaren eri vaiheita voidaan kuvata hieman eri tavoin. Yksi tapa on jaotella tiimin eri kehittymisen vaiheet viiteen eri tasoon. Ensimmäisessä vaiheessa (forming) tiimi muotoutuu, hakee vielä tavoitteita, suuntaa ja rakennetta ja selvittää mitä tiimin tulisi tehdä. Tässä vaiheessa tunteet usein piilotetaan ja tiimi voi olla hiljaisempi ja hiljaisimmat yksilöt tarvita rohkaisua osallistuakseen. Toisessa vaiheessa (storming) tiimiläiset tunnistavat tiimin olemassaolon, mutta kukin yksilö hakee omaa paikkaansa valtarakenteiden muodostuessa. Mielenkiintoista voidaan ilmaista voimakkaastikin ja konflikteja voi esiintyä. Jos yksilö kokee olonsa hyvin epämiellyttäväksi konfliktitilanteessa, he voivat vetäytyä. (Dawson & Andriopoulos 2014, 258; Britton 2010, 57.)

Kolmannessa vaiheessa (norming) tiimin jäsenet ja keskinäiset suhteet ovat löytäneet oman paikkansa ja järjestäytyneet sekä nähdään yhteinen tavoite, suunta ja käyttäytymisperiaatteet. Ongelmien noustessa on jo helpompaa keskustella avoimesti ja tunnistaa ongelmat tiimin yhteisiksi. Keskustelu on avoimempaa. Neljännessä vaiheessa (performing) avoimuuden ja luottamuksen kulttuuri tiimin sisällä vahvistuu, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on voimakasta ja auttaa ongelmien ratkaisussa. Tiimi työskentelee itsenäisesti ja tehokkaasti. Viimeisessä vaiheessa (adjourning) tiimin työ on tehty ja tavoite suoritettu ja sen jäsenet siirtyvät taas seuraavien haasteiden pariin. Monenlaisia tunteita voidaan kokea tiimin hajoamisen tuomasta surusta ylpeyteen saavutetusta työstä. (Dawson & Andriopoulos 2014, 258; Britton 2010, 57.)

Tiimin coach voi auttaa tiimiä kaikissa sen elinkaaren vaiheissa. Kuvassa 4 on esitetty tiimin elinkaaren eri vaiheita ja esimerkkejä siitä, millainen rooli coachilla voi olla eri vaiheissa. Eri roolit voivat sopia hyvin myös muihin elinkaaren vaiheisiin.

Tiimin ensimmäisessä vaiheessa, kun tiimi vasta muotoutuu, coach voi auttaa tiimiä määrittelemään mitä he haluavat olla ja miksi sekä auttaa suuntaamaan keskustelua oikeisiin aiheisiin ja luoda luottamuksellista ilmapiiriä tiimin kesken. Toisessa vaiheessa, kun tiimin jäsenet hakevat omaa paikkaansa, coach voi auttaa tiimiä säilyttämään suuntansa ja varmistaa työskentelyn eteneminen. (Hawkins 2011, xii; Britton 2010, 57.)

Kolmannessa vaiheessa, kun tiimin rakenne on muotoutunut, mikäli luovuus on lähtenyt laskemaan, coach voi auttaa sen palauttamisessa tai auttaa aikataulussa pysymisessä ja rakenteen

säilyttämisessä tiimin kesken. Neljännessä vaiheessa, kun tiimi osaa jo työskennellä itsenäisesti ja tehokkaasti, voi coachista olla apua resilienssin vahvistamisessa tai tiimin oman edistymisen ja kehittymisen seurannassa. Viimeisessä vaiheessa, kun tiimin työ on tehty ja tiimin jäsenet voivat kokea erilaisia tunteita, coach voi auttaa niiden käsittelyssä ja yhteen vetää läpikäydyn prosessin tuoma oppia tiimiläisille. (Hawkins 2011, xii; Britton 2010, 57.)

Forming

- Auttaa löytämään ryhmän ja yksilön identiteetti
- Auttaa tiimiä määrittelemään mitä he haluavat saavuttaa ja miksi
- Auttaa löytämään yhteinen työskentelyn tahti ja tavat
- Ohjata keskusteluun suuntaa ja tuoda tapaamiseen rakennetta
- Auttaa luomaan positiivinen ja turvallinen ilmapiiri sekä yhteinen luottamus

Storming

- Auttaa tiimiä hyväksymään mitä he eivät voi tai ei pitäisi tehdä
- Pitää huolta prosessin suunnan pitämisestä ja työskentelyn edistymisestä
- Mahdollisesti keskustella ongelmatilanteissa myös tiimin jäsenten kanssa yksilöinä

Norming

- Auttaa löytämään tukahdutettu luovuus
- Auttaa tiimiä ymmärtämään kriittiset prosessit, kehittämään niitä toimivimmiksi ja säilyttämään yhteinen toimintakyky
- Auttaa pysymään aikataulussa ja tuoda rakennetta tarpeen tullen

Performing

- Auttaa tiimiä kehittämään yhteinen resilienssi, miten johdetaan yhteistä hyvinvointia ja miten suhtaudutaan menestykseen tai takaiskuihin
- Auttaa tiimiä seuraamaan omaan edistymistään, tavoitteiden saavuttamisen lisäksi seuranta voi sisältää esim. oppimisen ja laadun kehittymistä tai yhteistyön kehittymistä tiimin sisällä

Adjourning

- Auttaa tunteiden käsittelyssä
- Yhteenvetää oppimisprosessia ja opittuja taitoja

Kuva 4. Esimerkkejä tiimicoachin tärkeimmistä rooleista tiimin elinkaaren vaiheissa (mukaillen Hawkins 2011, xii; Britton 2010, 57)

5 Tutkimuksen toteutustapa

Tässä pääluvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksen tarkempaa toteutustapaa. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämisessä voidaan pyrkiä ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, uudistamaan käytäntöjä ja/tai luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18).

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä on laadullinen tapaustutkimus, sillä työn tarkoituksena on tutkia executive coachausta saaneiden henkilöiden kokemuksia coachauksesta erityisesti fuusiotilanteessa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus muuttaa mitään. Tästä eteenpäin opinnäytetyössä puhuttaessa coachingista, tarkoitetaan executive coachingia.

5.1 Tapaustutkimus ja laadullinen tutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoitus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta antaen kuitenkin kokonaisvaltaisen kuvan. Se vastaa usein kysymyksiin ”miten?” tai ”miksi?” ja kuinka jokin on mahdollista ja kuinka se tapahtuu. Tapaustutkimus ei pyri yksinkertaistamaan asioita tai ilmiöitä, vaan antaa tilaa niiden moninaisuudelle. Tapaustutkimuksella ei myöskään pyritä tilastollisiin yleistyksiin tai selvittämään, kuinka yleistä jokin on. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on hyvin ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020, osa 2). Laadullinen tutkimuksellinen lähestymistapa tukee erinomaisesti tutkimusta, jossa tunteet ja kokemukset ovat tärkeässä osassa (Takala 2024, luku Onko opinnäytetyösi sittenkään laadullinen tutkimus?). Laadullinen tutkimus tähtää ymmärtämään tutkimuksen kohdetta syvemmin, joka voi tarkoittaa esimerkiksi muutoin usein kertomatta jäävien ajatusten, näkemysten ja tunteiden esiin nostamista (Takala 2024, luku Yleisimmät tavat tehdä laadullista tutkimusta).

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä, vaan perehtyä syvemmin siihen, miten tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat kokeneet saamansa executive coachingin tapaamiset, sekä mitä tähän prosessiin on liittynyt tarkemmin ja mitä tunteita se, tai mahdollisesti käsillä oleva fuusiotilanne, on herättänyt.

5.2 Haastattelututkimus

Tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä toimivat haastattelut. Haastattelu sopivat hyvin tutkimusmenetelmäksi, kun tarkoitus on korostaa yksilöä tutkimustilanteessa ja ne toimivat hyvin asioiden selventämiseen ja syventämiseen. Haastattelu on vuorovaikutteinen

tiedonkeruumenetelmä, joka on haastattelijan etukäteen suunnittelema, aloittama ja ohjaama. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

Haastatteluilla saadaan kyselyä syvällisempää tietoa executive coachingia saaneiden henkilöiden omista kokemuksista. Haastattelurunkona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua. Tietoa kerättiin haastatteluissa ennalta määritellyistä aihepiireistä, jättäen tilaa kullekin haastattelulle hieman elää haastattelussa esiin tulleiden asioiden ympärillä, ilman valmista kysymyspatteristoa. Strukturoitu haastattelu olisi ollut liian tiukkarajainen, tutkimustyylin ollessa enemmän kvalitatiivinen, ja syvällisempää kokemusperäisen tiedon keruuta varten ei voi muodostaa valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelulle asetettiin kuitenkin selkeät tutkimuskysymyksiin liittyvät teemat, joiden ympärillä haastattelun keskustelu haluttiin käydä.

Haastattelut tehtiin henkilöille, jotka ovat saaneet yksilö- tai tiimicoachausta executive coachilta. Haastattelututkimuksessa pyrittiin selvittämään johtavassa asemassa olleiden henkilöiden kokemuksia executive coachingista, erityisesti fuusiotilanteessa. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä kuusi henkilöä, jotka toimivat toimitusjohtajina vähintään ennen käsillä ollutta fuusiotilannetta. Haastateltavista käytetään jatkossa haastatteluihin viitattaessa joko termiä ”haastateltava” sekä haastateltavaan viittaava numero 1–6, esimerkiksi ”haastateltava 1” tai koodia H + haastateltavaan viittaava numero, esimerkiksi H1. Näin varmistetaan haastateltavien anonymiteetti, mistään kommentista ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavan henkilöllisyyttä. Numeroitua termiä tai koodia käytettäessä voidaan tuloksista kuitenkin erottaa, kenestä haastateltavasta on kyse ja minkä tyyliin coachaukseen hän on osallistunut. Muut yksilöivät tekijät, kuten haastateltavien edustama yritys, sen sijainti tai tarkempi koko, on häivytetty tuloksista.

Ainoastaan haastateltavan numero 1 saama coachaus ei tapahtunut yrityksen fuusioprosessin yhteydessä. Kaikki haastateltavat olivat osallisena tiimicoachaukseen sekä lisäksi H5 ja H6 saivat myös yksilöcoachausta. Tiimicoachaukseen osallistujat olivat kaikkien haastateltavien kohdalla organisaation johtoryhmä sekä lisäksi haastateltavien 2–5 toisessa tiimicoachingtilaisuudessa oli johtoryhmän lisäksi hallituksen jäsenet paikalla. Kaikkien haastateltavien executive coachina on toiminut sama henkilö, joten coaching tyyli ei tuo eroa eikä toisaalta variaatiota tuloksiin.

Fuusioprosesseissa, joissa haastateltavat olivat mukana, ei tavoiteltu parempaa tuloksetekokykyä, vaan kulmana oli ennemminkin resurssien parantaminen, joten niihin ei liittynyt esimerkiksi välitöntä irtisanomisen uhkaa niin johtohenkilöille kuin muulle henkilöstöllekään. Haastateltavat H2 – H5 olivat samassa fuusiossa ja tiimicoachingin osalta samoissa coachingtilaisuuksissa mukana, jolloin saatiin haastatteluihin myös yksittäisten näkökulmien lisäksi samasta prosessista eri henkilöiden kokemuksia. Haastateltavat H5 ja H6 myös jatkoivat fuusion jälkeen toimitusjohtajina ja H2 – H4 johtoryhmän jäseninä. Coachingia haastateltavat olivat saaneet aikavälillä 2021–2024. Kaikki

tiimicoachingit, jotka liittyivät fuusioprosessiin ajoittuvat fuusiopäätösten jälkeiseen aikaan, suunnitteluvaiheeseen, ja fuusion toteutumisen kulmille.

Haastattelut suoritettiin marraskuun 2024 ja tammikuun 2025 välisenä aikana. Koska coachauksesta oli pääosin aikaa kulunut noin kaksi vuotta, saatiin haastatteluissa näkökulmaa tilanteeseen jälkikäteen katsottuna, sekä pohdittua jälkikäteen nähtäviä hyötyjä ja muutostarpeita, jota voisi olla hankalampi tunnistaa, mikäli coachingprosessi olisi vielä kesken tai hyvin tuore. Toisaalta, kun aikaa oli coachingista jo mennyt hieman enemmän, voi se vaikuttaa muistikuvien tasoittumiseen ja vivahteiden vähenemiseen.

Haastattelut suoritettiin Teams-sovelluksen kautta etäyhteydellä puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastattelurunko (liite 1) lähetettiin haastateltaville tutustuttavaksi etukäteen. Haastattelurungossa oli teemoiteltu kysymyksiä eri aihealueista koskien mahdollista fuusioprosessia, haastateltavien tuntemuksia, coachingin toteutusmenetelmää sekä haastateltavien kokemuksia coachingprosessista. Haastattelun eteneminen ja kysymysten järjestys vaihtelivat kunkin haastattelu keskustelun mukaisesti. Aikaa haastatteluihin käytettiin noin puolesta tunnista tuntiin yhtä haastattelua kohden. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Taulukossa 2 on yhteenveto haastattelujen toteutuksesta.

Taulukko 2. Haastattelujen toteutuksen yhteenveto

Haastateltavan tunnus	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto (noin)	Osallistuiko haastateltava yksilö- ja/tai tiimi-coachaukseen	Liittyikö coachaus fuusioon?
H1	5.12.2024	30 min	tiimicoachaus	Ei
H2	27.11.2024	50 min	tiimicoachaus	Kyllä
H3	13.12.2024	50 min	tiimicoachaus	Kyllä
H4	16.12.2024	45 min	tiimicoachaus	Kyllä
H5	4.12.2024	1 h	yksilö- ja tiimi-coachaus	Kyllä
H6	10.1.2025	40 min	yksilö- ja tiimi-coachaus	Kyllä

5.3 Teemoittelu analyysimenetelmänä

Aineiston analysointi aloitettiin teemoittelemalla tutkijan toimesta litteroitu aineisto, jonka jälkeen edettiin varsinaiseen analyysiin. Analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, sillä se sopii menetelmänä hyvin puolistrukturoiduille teemahaastatteluille ja lisäksi tässä haastattelututkimuksessa käytetty haastattelurunko tuki tämän menetelmän käyttöä ollen jo valmiiksi pohjautunut tutkimusten teemojen ympärille. Tavoitteena on aineiston kokonaisvaltainen ymmärtäminen laadullisesti.

Toinen sopiva menetelmä olisi voinut olla sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä aineistoa myös usein pilkotaan pienempiin yksiköihin ja ryhmitellään teemoiksi, mutta haastattelurungon ollessa jo osittain teemoiteltu, tutkija katsoi teemoittelun tukevan tätä tutkimusta paremmin. Sisällönanalyysi sopii usein myös paremmin kvantifioimaan tuloksia ja systemaattisempaan käsittelyyn, kuin tässä tutkimuksessa tehtiin tai tavoiteltiin.

6 Tutkimustulosten esittely teemoittain

Tässä pääluvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset teemoittain. Teemoiksi haastatteluista valikoitui teemat executive coaching, fuusio, johtaminen, organisaatiokulttuuri, tunteet ja viestintä, jotka käydään läpi seuraavina kokonaisuuksina: 1) viestintä, organisaatiokulttuuri ja johtaminen, 2) fuusio ja tunteet sekä 3) executive coaching. Ensimmäisessä teemassa paneudutaan haastateltavien näkemykseen viestinnän merkityksestä johtamisessa erityisesti fuusiotilanteissa, organisaatiokulttuuriin ja sen muutoksiin fuusioprosessin aikana, sekä muihin johtamiseen liittyviin ajatuksiin. Toisessa teemassa pureudutaan siihen, millainen fuusioprosessi oli haastateltavien näkökulmasta sekä mitä tunteita siihen liittyi. Kolmannessa teemassa käydään läpi haastateltavien näkemyksiä coachingprosessin toteutuksesta, sen hyödyistä, mahdollisista kehitysehdotuksista sekä prosessin suositelusta muille vastaavassa tilanteessa oleville henkilöille.

6.1 Teema 1: Viestintä, organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Ensimmäisessä teemassa keskitytään organisaatiokulttuuriin ja siihen vahvasti liitännäisiin viestintään ja johtamiseen kokonaisuuksina. Haastatteluissa kartoitettiin erityisesti haastateltavien ajatuksia viestinnän tärkeydestä ja roolista, organisaatiokulttuurin muutoksista fuusion aikana sekä leadership- ja managementjohtamisen näkökulmien toteutumisesta heidän työssään fuusion aikana ja niiden suhteesta toisiinsa.

Teemaan nostettiin tulosten perusteella viestintä omaksi osa-alueekseen, sillä se korostui vastauksista yllättävän paljon. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat vahvasti esillä fuusioprosessissa ja muutostilanteissa, jolloin niiden avulla pyrittiin haastatteluissa kartoittamaan haastateltavien kokemuksia fuusioprosessiin liittyvistä eri osa-alueista ja niiden onnistumisesta ja/tai haasteista, sekä coachingin vaikutuksesta niihin.

6.1.1 Viestintä

Kaikki haastateltavat pitivät viestintää erittäin tärkeänä ja merkityksellisenä osana fuusiota. Haastateltava 6, joka jatkoi toimitusjohtajana myös fuusion jälkeen, totesi kysyttäessä viestinnän tärkeydestä hänen roolissaan olevan ihan ykkösprioriteetti. Lisäksi hän totesi sen kuuluneen aiheisiin, joita käsiteltiin myös yksilöcoachingtapaamisissa. Yksi haastateltavista tunnisti myös, että vuorovaikutustilanteissa ja viestinnässä välittyä aistittavaksi enemmän tunnelmia, kuin mitä ääneen sanotaan.

Fuusioprosessin viestinnässä tunnistettiin positiivisen ja innostuneen fiiliksen välittämisen tärkeys sekä sanallisesti perustellen, että omia tunteita näyttämällä. Useammassa haastattelussa nousi

myös esille henkilöstön suuntaan viestimisen kriittisyys, vaikkei varsinaisia uutisia olisikaan. Yksi haastateltavista kuvasi asiaa näin:

”ihmiset odottaa, että hirveästi olis koko ajan kerrottavaa niinkun uutta, mutta kun ei sitä välttämättä ole” H2

Muutoksia kohdatessa yksi haastateltavista nosti esille, että viestinnässä kannattaa myös perustella, miksi muutoksia tehdään ja mitkä syyt ovat taustalla, ettei enää voida toimia kuten aiemmin on toimittu. Yksi haastateltavista nosti esille viestinnän olevan vaikeaa, ja oppineensa ettei muutosta tulisi kuitenkaan korostaa viestinnässä liikaa, vaikka uutta on varmasti tulossa, jottei synny mielikuvaa, että kohta kaikki tulee muuttumaan ihan yhtäkkiä.

”Eihän se perustekeminen muutu, vaikka *tietyissä roolissa* mihinkään, siis sinänsä tekee ihan samanlaista työtä vaikka se organisaatio on ehkä vähän erinäköinen siinä ympärillä, mutta ei se perustyö muutukaan.” H2

Fuusion jälkeen toimitusjohtajana jatkava haastateltava 5 nosti myös viestinnän esille henkilöstön lisäksi erityisesti muun johtoryhmän suuntaan, mutta tunnisti viestinnän moniulotteisuuden myös hallintoelimen ja päättävien elimien suuntaan. Hän piti viestimistä johtoryhmän suuntaan tärkeänä ja erityisesti positiivisen tunteen voimistamisen ja sen korostamisen, että nyt ollaan ainutlaatuisen tilaisuuden äärellä lähteä rakentamaan jotakin uutta. Erityisesti johtoryhmän kanssa viestinnässä korostui dialogi, vaikka se tuli esille myös henkilöstölle viestimisen yhteydessä. Yleisesti hän tunnisti viestinnän toteutuksen olevan hyvin monikanavaista sekä livetapaamisissa ja -palaverissa että etänä Teams-sovelluksella ja erilaisin viikkoviestein.

Viestinnässä korostettiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä ja sen olevan tärkeä osa erityisesti henkilöstön epävarmuuden tunteen vähentämistä fuusio-/muutosprosessin aikana ja samasta syystä henkilöstölle viestinnän aktiivisuus nostettiin tärkeimmäksi. Fuusioprosessissa mukana olevalle johtoryhmälle osa asioista saattaa tuntua hyvinkin itsestään selviltä, mutta henkilöstölle asiat eivät välttämättä sitä ole.

6.1.2 Organisaatiokulttuuri

Fuusiotilanteessa, jossa haastateltavista neljä oli mukana, lähdettiin siitä, että organisaatiokulttuuri luodaan kokonaan uudelleen. Organisaatiokulttuurin luomisen yhteydessä mietittiin myös tulevaa viestintää isona osana. Organisaatiokulttuuri tunnistettiin tärkeäksi asiaksi, ja ensimmäisen vuoden tavoitteet fuusion jälkeen keskittyivät pääosin siihen liitännäisiin asioihin, kuten toimintatapojen yhdenmukaistamiseen ja koheesioon organisaation kasvu- tai myyntitavoitteiden sijaan.

Organisaatiokulttuurin tukemiseksi yhdessä fuusiotilanteissa coaching ulotettiin johtoryhmän tiimi-coachingien jälkeen samantapaisella tutustumisen agendalla uusiin tiimeihin, ajatuksena, että se

tukee toiminnan aloittamista yhteisillä pelisäännöillä ja asetelmilla. Yksi haastateltavista, joka fuusion jälkeen toimi myös yhden tiimin esihenkilönä, kommentoi tiimille pidettyä coaching päivää näin:

”Ne oli tosi antoisia – aikahan on lyhyt, yksi päivä, eihän siinä vielä niinku ihan älyttömiä päästä tekemään, mutta tota se oli hyvä alkulaukaus kuitenkin silleen, että siitä oli hyvä lähteä viemään mun mielestä tiimejä taas sitten eteenpäin ja kehittää sitä tiimien toimintaa itsenäisesti sen jälkeen.” H3

Moni haastateltavien edustamista organisaatioista ennen fuusiota oli pieniä, joissa henkilöstöä oli alle kymmenen. Useampi haastateltavista mainitsi, että varsinkin pienemmällä yrityksillä organisaatiokulttuuri on pitkälti toimitusjohtajan näköinen, mutta se pätee myös hieman isompiin yrityksiin. Henkilöstömäärän kasvaessa fuusion myötä yksi haastateltavista koki, että organisaatiokulttuurilla pystytään nyt paremmin tukemaan yksittäistä työntekijää, hänen tarpeitaan, kouluttautumistaan, urakehitystään ja työhyvinvointia. Hän näki työn mielekkyyden lisääntyneen työntekijöiden keskuudessa, kun työroolit on voitu jakaa selkeämmin ja yksi henkilö voi keskittyä omaan tehtäväänsä, eikä tarvitse olla jokaisen asian asiantuntija venyen jokaiselle osa-alueelle samaan aikaan. Henkilöstön työn mielekkyyteen kerrottiin panostettavan yhdessä fuusiossa ja jokaisella oli mahdollisuus kertoa toivomansa työrooli, ja ne pystyttiin toteuttamaan lähes toivotun mukaisesti. Tämä tuki uuden organisaatiokulttuurin positiivista käynnistymistä.

Astetta huonompana asiana yksi haastateltavista mainitsi, että henkilöstömäärän kasvaessa työyhteisö ei ole enää yhtä tiivis ja yhtenäinen työyhteisö ja organisaatorakenteita jouduttiin lisäämään. Organisaatorakenteessa on kuitenkin otettu huomioon, ettei rakenteessa ole turhia väliportaita ja johto on silti henkilöstöä lähellä. Samalla hän koki, että henkilöstö saa oman äänensä aina kuuluviin niin halutessaan, eikä viestit katkea matkalle. Organisaatorakenteiden lisäksi luotiin muitakin rakenteita ja malleja, kuten miten toimitaan, miten tiimit rakentuvat, minkälainen esihenkilörakenne on ja mitkä johtamiskäytänteet ovat, sekä hyvin käytännönläheisiä asioita kuten miten toimipisteiden välillä liikutaan, missä pidetään palaverit ja millaiset palaverikäytänteet ovat.

Henkilöstöön painottuvan organisaatiokulttuurin lisäksi myös hallituksen toimintatavat luotiin uudestaan, esimerkiksi miten ja missä kokoonnutaan. Myös johtoryhmän toimivuus mainittiin tärkeänä osana.

”Kaikkihan heijastuu kuitenkin sitten taas eteenpäin, että jos johtoryhmän rakenne ei oo kunnossa ja toiminta ei suju, niin kyllähän se välittyy henkilöstölle” H5

Haastatteluissa tunnistettiin, että uuden toimintakulttuurin yhteensovittaminen ja sulattaminen ottaa aikaa. Yksi haastateltavista mainitsi, että uutta organisaatiokulttuuria voi toki myös rakentaa, mutta se syntyy vasta ajan myötä. Vanhat toimintatavat ovat tiukassa ja niihin palaa helposti. Vaikka ennen fuusiota fuusioitavissa organisaatioissa on tehty samanlaista työtä, työn tekemisen tapa on

voinut olla hyvin erilainen. Yksi haastateltavista mainitsi, että kun työn tekemisen tapa yhtenäistään ja sovitaan uudelleen se voi aiheuttaa kipupisteitä henkilöstölle, kun omaa työntekotapaa pitäisi muuttaa. On hyvin henkilöstä riippuvaista, miten tällaiseen muutokseen suhtautuu.

”Korostaisin sitä, että se [fuusio] on tilanteena sensitiivinen ja siinä pitää ottaa huomioon, että on erilaiset työskentelykulttuurit, erilaiset yrityskulttuurit – niitä on johdettu eri tavalla, niin se semmoinen viisaus siihen, että ei rymistele kuin norsu posliinikauppaan vaan ottaa asioista selvää ja sitten niitä ratkotaan asia kerrallaan ja käydään sellaista arvostavaa vuoropuhelua toinen toistaan kunnioittaen.” H6

Toimitusjohtajana fuusion jälkeen jatkava haastateltava 5 kertoi, että henkilöstöä osallistettiin organisaatiokulttuurin rakentamiseen henkilöstöpäivillä, jossa yhdessä pohdittiin, mitkä yrityksen arvot ovat, minkälaisia työkavereita he haluavat olla toisilleen ja minkälainen työyhteisö he haluavat olla. Hän piti osallistamista suunnitteluun tärkeänä heti alusta alkaen. Tämän toimintatavan hän koki tukevan itseohjautuvan asiantuntijaorganisaation rakentumista enemmän johtajakeskeisen ja hierarkkisen organisaation sijaan sekä lisäksi henkilöstöllä on paras näkemys itse arjen työstä ja sen kehittämistarpeista.

Haastatteluissa nousi huomiona esille, ettei kuitenkaan kaikki erilaisuudet organisaatiokulttuurissa ja toimintatavoissa nouse fuusioprosessin suunnitteluvaiheessa esille tai niitä osata vielä siinä vaiheessa ottaa huomioon, vaan ne tulevat vasta arjen työn yhteydessä esille. Silloin ne voivat herättää vahvojakin tunteita ja asioita ratkotaan ja tulee ratkoa lennosta.

6.1.3 Johtaminen

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, miten he näkevät management- ja leadership-johtamisen tärkeyden ja suhteen toisiinsa ja miten he näkivät omassa työssään toteuttaneensa niitä, erityisesti fuusioprosessin aikana. Lähes kaikki mainitsivat leadership-johtamisen olevan tärkeämpää roolissaan erityisesti fuusiotilanteessa ja management-johtamisen ”pakollisena” osuutena. Toki, henkilöstä riippuen, management-johtaminen voi olla mielekkäämpää tai tarjota hyvää vastapainoa leadership-johtamiseen nähden. Monet kokivat, että ajan rajallisuuden vuoksi painotus johtamispainostusten välillä oli noin 50–50 luokkaa ja leadership-johtaminen jäi turhan vähälle. Jälkikäteen ajateltuna mainittiin, että sitä olisi pitänyt painottaa enemmän.

Leadership-johtamisen mainittiin olevan tärkeää, sillä sen avulla innostus saadaan välitettyä henkilöstölle. Erityisesti toimitusjohtajalla leadership-painotusta korostettiin siksi, että haastateltava koki vaikuttavimmaksi sen, että toimitusjohtaja vastaa visioinnista ja sen viestinnästä sekä tunteiden hallinnasta ja niihin reagoimisesta. Leadership-johtaminen nähtiin myös avainasemassa siihen, että fuusion ja siihen liittyvien muutosten keskellä päästään taas nopeasti ydintehtäviin kiinni, kuten yksi haastateltavista sanoi:

”Hei tää on se meidän uusi fokus ja tätä me halutaan tehdä. Sitä olisi pitänyt olla kyllä enemmän ainakin omalta osaltani.” H3

6.2 Teema 2: Fuusio ja tunteet

Toisena laajempuna teemakokonaisuutena keskitytään teemoihin fuusio ja tunteet. Fuusiosta haastateltavilta kysyttiin, minkälainen fuusioprosessi heidän näkökulmastaan oli, mikä oli heidän roolinsa, liittyikö fuusioprosessiin jotain erityisen haastavia tai helppoja vaihteita sekä miten fuusio vaikutti heidän omaan rooliinsa. Tunteiden teema liittyi vahvasti myös fuusioprosessiin, ja tunteiden osalta haastateltavilta kysyttiin fuusioprosessin aikana heränneistä tunteista, yleisestä suhtautumisesta fuusioon, coachingprosessiin liittyvistä tunteista ja miten coachingprosessi kenties auttoi tunteiden käsittelyssä. Lisäksi heiltä kysyttiin heidän näkemystään henkilöstössä heränneisiin tunteisiin fuusioprosessista. Coachingprosessiin liitännäisiä tunteita käsitellään myös seuraavan teeman kohdalla.

Tämä teema auttoi kartoittamaan kokonais kuvaa, minkälaisia tilanteita ja haasteita haastateltavat kohtasivat ja mitä tunteita se heissä herätti. Kokonaiskuvan luominen haastateltavien tilanteesta on tässä tutkimuksessa tärkeää, jotta voidaan paremmin selvittää, miten coaching näihin tilanteisiin vaikutti ja kokivatko haastateltavat saaneensa siitä tukea.

6.2.1 Fuusio

Fuusioprosessin roolituksesta kysyttäessä useampi haastateltavista mainitsi, että fuusio ei ole toimitusjohtajan, vaan hallituksen hanke. Toimitusjohtaja oli mukana palaverissa ja neuvotteluissa, mutta tiedostaen ottamatta erityistä roolia tilanteessa sen enempää, toimien siten, miten hallinto pyytää. Useampi haastateltavista mainitsi pysyneensä tietoisesti hieman taka-alalla. Kun varsinaiset fuusiopäätökset oli saatu tehtyä, sen jälkeen työstö jakaantui työryhmiin eri osa-alueille, joissa vastuut jakautuivat tasaisemmin. Yksi haastateltavista koki juuri päätösten jälkeisen suunnitteluvaiheen parhaimmaksi.

”Siin oli tosi kova työn imu ja sellainen tekemisen draivi” H3

Haastateltava 5 mainitsi suunnitteluvaiheen haastavimmaksi ja myös mielenkiintoisimmaksi siltä kantilta, että lyhyessä ajassa piti luoda paljon uutta. Molemmat kahden eri fuusion jälkeen toimitusjohtajana jatkavista haastateltavista kuvailivat roolinsa olleen kokonaisvastuun ottaminen ja myös viestintä painottui suurimmilta osin heille.

Yksi haastateltavista kertoi haastavasta tilanteesta ennen fuusiopäätöskokousta, kun hallintoon yritettiin vaikuttaa ulkopuolelta ja aiheuttaa hallituksen sisällä rakoilua ja eripuraa. Hän sai tilanteeseen tarvitsemaansa apua organisaation lakipuolelta ja vertaistukea toiselta toimitusjohtajan asemassa olevalta kollegalta. Jälkikäteen hän kuitenkin jäi kaipaamaan tilanteessa myös hallituksen

tukea, sillä siltä suunnalta vasta tilanteen jälkeen tultiin kiittelemään ja vahvistamaan näkemystä siitä, että toiminta tilanteessa oli täysin oikein myös hallituksen mielestä. Tämän esiin tuominen jo aiemmin olisi antanut hänelle varmuutta fuusioprosessin aikana sen eteenpäinviemiseen ja haastavan tilanteen hoitamiseen. Haastateltava ei saanut yksilöcoachingia, mutta hän sai samaan aikaan psykoterapeutilta työnohjausta, joka auttoi tilanteessa selviämisen kanssa ja toi kanavan purkaa tuntemuksia. Jälkikäteen ajateltuna myös coaching olisi hänen mielestään voinut sopia tilanteeseen tueksi, varsinkin, mikäli tällaista työnohjausta ei olisi ollut jo samaan aikaan käynnissä. Hän kokee tällaisen tuen olevan tärkeä osa oman uskon ja tekemisen vahvistamista ja mielen kirkkaana pitämistä maalia kohden.

Kaksi haastateltavista mainitsi lisäksi fuusioprosessissa haastaneen sen, miten saadaan henkilöstölle ”jalkautettua” muutokset, sekä uudet toimintatavat ja sitoutettua henkilöstö toimimaan jatkossa hieman eri tavalla. Muuten varsinaisia isompia fuusioprosessissa erottuvia haasteita ei mainittu, yleisesti fuusiotilanteen korostettiin olevan hyvin nopeatempoinen ja koko ajan eteenpäin menevä. Yksi haastateltavista kuvasi fuusiotilannetta monisyiseksi ja sensitiiviseksi, jossa pitää olla hyvät tunneälytaidot ja myös kyky ratkaista asioita ja viedä niitä eteenpäin.

6.2.2 Tunteet

Kaikilla fuusiotilanteessa coachingia saaneista haastateltavista omasivat hyvin positiivisen suhtautumisen tulevaan fuusioon. Myös haastateltava 1, jonka coaching-tilanne ei liittynyt fuusioon, on nyttemmin mukana tulevassa fuusioprosessissa ja kertoi olevansa tilanteessa hyvillä mielin rakentamassa ihan uutta.

Suurin osa haastateltavissa mainitsi fuusioprosessissa korostuneen epävarmuuden tunteet, erityisesti ennen virallisia fuusioitumispäätöksiä. Tunnetta kuvailtiin kuitenkin hyvällä tavalla epävarmuuden äärellä olemiseksi. Kukaan ei kertonut suhtautuneensa negatiivisesti mihinkään fuusioprosessin osaan, eikä ollut varsinaisesti huolissaan omasta roolistaan fuusion jälkeen, vaikka se saattoi kuitenkin mietityttää.

”Muuttuihan se aika radikaalisti toimitusjohtajasta vähän niinku myynnin johtajaksi. – Sain oikeastaan sellaiset tehtävät kyllä sitten mitä halusin, kun totta kai kunnianhimo oli hakea toimitusjohtajan pestiäkin, kun meille entisille toimitusjohtajille se mahdollisuus hakea tarjottiin. – Mä en kokenut missään vaiheessa prosessia niinku huolta siitä, että se rooli mikä mulle napahantaa olisi ollut mitä vaan, niin että se ei olis niinku motivoinut mua.” H3

Kaksi haastateltavista pohti, vaikeivat itse kokeneet näin, että haasteeksi voi ilmetä johtoryhmän kesken syntyvät jännitteet, kun yksi vain voidaan valita fuusion jälkeiseksi toimitusjohtajaksi, vaikka kaikki voisivat olla halukkaita. Mikäli kaikki ovat olleet aiemmin toimitusjohtajan roolissa, jotkut voivat kokea hankalaksi yhtäkkiä ollakin toisen entisen kollegan alaisuudessa.

Yllättävän helpoksi yksi haastateltavista mainitsi johtoryhmätyöskentelyn aloittamisen:

”Siinä oli aika hyvä kokemus porukalla, sanotaan että johtoryhmän osaamistaso oli aika korkea – ja sitten tunnettiin toisemme. – Se yhteinen sävel alkoi niinku valuu organisaatioo eri suuntiin ja saatiin porukka mukaan.” H4

Tarkemmin fuusioprosessissa heränneistä tunteista kysyttäessä yksi haastateltavista kertoi olevansa toisaalta myös itse persoonana tunnevaltainen ja korosti, että hänen mielestään on tärkeää tunnistaa omat tunteensa sekä se, mitä tuo mukanaan huoneeseen saapuessaan. Tällä hän viittasi siihen, että fuusioprosessissa käydään koko tunteiden kirjo ja iso osa tunteista oli pakko kätkeä henkilöstöltä ja tuoda mukanaan lähinnä innostuksen ja eteenpäin menemisen tuntemukset. Hetkellisesti tulevat turhautumisen tunne tai jopa kiukku piti kätkeä.

Toinenkin haastateltava mainitsi hetkittäisistä ärsytyksen tuntemuksista, mutta koki etteivät ne näkyneet millään tavalla hänen johtamisessaan ja hän pystyi tiukoissakin neuvottelutilanteissa pysymään ammattimaisena ja tyynenä. Myös kolmas haastateltava kuvasi, että vaikei mikään prosessissa jälkikäteen tuntunut erityisen haastavalta vaiheelta, oli prosessissa raskaita vaiheita lähinnä työkuorman kannalta, kun oman vanhan työn ohessa piti lisäksi hoitaa fuusioprosessiin liitännäiset asiat. Se ei kuitenkaan hänen mukaansa vaikuttanut latistavasti yleistä positiivista tunnetta fuusioprosessia kohtaan.

Omien tunteiden lisäksi haastateltavat kertoivat henkilöstön suhtautuneen fuusioon pääosin positiivisesti, mutta muutostilanne toki voi herättää myös henkilöstössä vahvoja tunteita. Vastauksissa myös henkilöstön osalta fuusioprosessissa korostuivat epävarmuuden tunteet. Yksi haastateltavista sanoi, että vaikka hän koki, että henkilöstö ei välttämättä ollut huolissaan tilanteesta eikä vastustusta esiintynyt, niin se herätti kuitenkin paljon kysymyksiä. Usein kuitenkin henkilöstölle oma rooli vahvistuu johtoryhmää vasta hieman myöhäisemmässä vaiheessa. Epävarmuuden tunne henkilöstöllä on saattanut olla niin suuri, että loppujen lopuksi on jopa saattanut herätä ihmetystä muutosten vähyydestä:

”Tuli ehkä vähän jopa semmoisia niinku pettymyksiä henkilöstölle, että eikö tää nyt muuttunutkaan niinku mihinkään? Että no eihän se perustyö mihinkään muutu.” H2

”Onhan tässä fuusiossa, niin eihän siinä kaikille tapahdu mitään, että monillahan se elämä jatkuu ennallaan loppu viimein niinku työtehtävän osalta.” H3

Osittain henkilöstön tuntemukset alkoivat näkyä vasta varsinaisesti fuusion jälkeen uudessa arjessa. Henkilöstössä joku saattoi esimerkiksi kokea muutosten keskellä riittämättömyyden tunnetta, kun kaikki ei menekään enää kuten ennen. Tällöin tilannetta käsiteltiin yhdessä ja ymmärrettiin, että kyseessä voi olla vain henkilön kokema tunne eikä se, että henkilö koettaisiin muiden näkökulmasta riittämättömäksi. Tällöin johtamisessa korostui valmentava ote.

”Fiiliksen johtaminen on tosi tärkeätä.” H5

6.3 Teema 3: Executive coaching

Kolmas teema käsittelee opinnäytetyön pääteemaa executive coachingia ja sen toteutusta haastateltavien osalta niin yksilö- kuin tiimicoachingin osalta, joita käsitellään erikseen. Haastateltavien saamaan coachingiin liittyen heiltä kysyttiin coachingin ajoituksesta, sen toteutustavasta tarkemmin, miltä se tuntui, mitä hyötyjä koettiin, oliko negatiivisia puolia ja oppivatko haastateltavat coachingista jotain. Lisäksi coachingin kehittämiseen liittyen kysyttiin, olisivatko haastateltavat jälkikäteen ajatelleen muuttaneet jotakin coachingprosessissa ja millä perusteella he suosittelisivat tai eivät suosittelisi coachingia muille samassa tilanteessa oleville.

Kaikkien haastateltavien coachingin, niin yksilö- kuin tiimicoachingit, toteutti sama executive coach, jonka tyyliä haastateltavat kuvasivat rauhalliseksi ja coach olikin myös maininnut pyrkivänsä itse puhumaan mahdollisimman vähän. Yksi haastateltava kuvaili hänen tyyliään näin:

”*Coachin* tyyli niissä [coachingtapaamisissa] niin tavallaan se rauhallisuus tyyneys mitä hän on tuonut, niin se on ollut semmoinen niinku että oikeasti pysähtyy ajattelemaan ja miettimään niitä asioita.” H1

6.3.1 Yksilöcoaching

Haastateltavat 5 ja 6, jotka fuusioprosessin jälkeen myös jatkoivat toimitusjohtajina, saivat yksilöcoachingia. Haastateltavan 5 yksilöcoachingprosessi alkoi siitä, että hän oli jutellut henkilöstöhallinnon kanssa fuusioprosessiin liitännäisistä asioista ja maininnut, että kaipaisi tukea prosessiin, josta henkilöstöhallinnon asiantuntija ehdotti hänelle executive coachausta. Haastateltava oli ollut jo kymmenisen vuotta eri organisaatioiden toimitusjohtajan tehtävissä, mutta fuusion jälkeinen uusi organisaatio tulisi olemaan aiempia isompi. Hän koki, että hänen tulee itse johtajana kasvaa ja ottaa uusi askel eteenpäin, miten hän tulee jatkossa toimimaan ja viestimään.

”Koin että haluan semmoista coachausta siihen, että miten toimin, miten viestin ja minkälaista roolia lähen ottaa – koin semmoista niinku kasvun paikkaa itelle.” H5

Haastateltava 6 kertoi coachingprosessin lähteneen liikkeelle jo ennen fuusiota, kun häneltä kysyttiin, haluaako hän osallistua executive coaching -pilottihankkeeseen. Haastateltava oli käyttänyt erilaisia coachingpalveluita jo pitkään silloin tällöin, mutta aiemmin coachaukset olivat olleet niin sanotusti pistemäisiä tiettyjen ongelmien tai tilanteiden ratkaisuun liittyen. Varsinaista executive coachingia hän ei ollut saanut aiemmin. Coachingin kestoksi oli suunniteltu noin vuosi ja tapaamiset noin kuukauden välein, joista ehdittiin noin puolet pitää ennen fuusioprosessin käynnistymistä. Haastateltava kuvasi aloitetun executive coachin eroa aiempiin coachauksiin verraten näin:

”Se lentokorkeus nousee ja siinä [executive coachingissa] niinku tunnistetaan se, että millainen se coachattava, tässä tapauksessa minä, on persoonana ja mitkä on niinku niitä omia

vahvuuksia ja mitkä on taas niitä asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota – joka sitten niinkun pitkässä juoksussa poikii sitä, että onnistuu myös niissä pistemäisissä tilanteissa.” H6

Taulukossa 3 tiivistetään haastateltavien saaman yksilöcoachingin taustatiedot. Taulukosta nähdään, että toteutustapa on ollut kummallakin hyvin samanlainen erilaisesta lähtötilanteesta coachingiin riippumatta, ainoana erona on, että haastateltava 6 on saanut coaching kertoja tuplasti enemmän. Kummankin haastateltavan coachingkerrat olivat noin kuukauden välein, tunnin mittaisina etätoteutuksina. Välitehtäviä tapaamisten välissä oli usein, muttei välttämättä ihan aina. Tapaamisissa käytävään agendaan kumpikin osapuoli toi näkemyksiään.

Taulukko 3. Yhteenveto yksilöcoachingin toteutuksesta

YKSILÖCOACHING	H5	H6
Tapaamisten määrä	noin 4–5	noin 10–12
Frekvenssi	1 kk	1 kk
Kesto/tapaaminen	1 h	1 h
Tapaamiset etänä / livenä	etänä	etänä
Välitehtävät	usein	usein
Agendan määrittely	molemmat	molemmat

Haastateltava 6 kuvasi coachingtapaamisissa käydyn agendan muodostuneen aluksi pitkälti coachin käyttämästä rungosta, mutta nopeasti siihen tuli lisäksi coachattavalta tulleet omat tarpeet kussakin hetkessä. Hän myös tunnisti, että mikäli tällaista coachin mukanaan tuomaa runkoa ei olisi ollut ja olisi keskitytty vain hänen mukanaan tuomiin aiheisiin, ei tämä executive coaching olisi eronnut aiemmin hänen käyttämistään pistemäisistä coachingeista tiettyihin tilanteisiin.

Haastateltava 5 kertoi, että tapaamisten agenda olisi pitkälti muodostunut hänen tarpeistaan ja päivittäisen arjen asioista. Hän kuitenkin kertoi myös, että esimerkiksi aluksi tehtiin big five -persoonallisuudesta. Näin ollen tutkija olettaa, että taustalla on tässäkin coachauksessa ollut coachilla runko, vaikkei sitä ole tuotu yhtä näkyvästi coachattavalle esille.

Hyödyiksi yksilöcoachingissa haastateltava 5 mainitsi, että hän koki omaa kasvua ja sai uutta rohkeutta ja itsevarmuutta oman asian viestimiseen ja kertomiseen. Erityisesti fuusioprosessiin liittyen

juuri viestinnän alueella hän kaipasi coachausta. Ainoana kehitysehdotuksena hän mainitsi, että nyt coachaus tuli ikään kuin sattumalta ja suunnittelematta mukaan prosessiin, hän pitäisi hyvänä ajatuksena, että se olisi jo selkeämmin suunniteltu ja aikataulutettu ennalta.

Haastateltava 6 koki yksilöcoachauksen hyödyksi sen, että coach toimi hänelle ”tuuletuskanavana”, jossa voi omat tunteet ja turhautumisen purkaa. Samalla, koska coach oli ammattilainen, niin coach auttoi peilaamaan turhauttavia asioita ja pohtimaan, miten asioita kannattaisi ratkaista. Hän koki, että toimitusjohtajan työ voi joskus olla yksinäistä, ja tällaiselle ”tuuletuskanavalle” on joskus tarvetta. Hän koki, että yksilöcoaching auttoi fuusioprosessin ja sen yhteydessä heränneiden tunteiden käsittelyssä. Erityisesti tässä coachingissa hän piti siitä, että usein asioissa liikuttiin hieman ylemmällä tasolla, eikä käyty tilanteita yksi kerrallaan läpi, vaikka joskus sitäkin, ja tämä tapa kokonaisuudessaan auttoi myös yksittäisten akuuttien tilanteiden ratkaisussa itsenäisesti.

Haastateltava 6 kertoi, että heillä coachingtilaisuudet alkoivat aina edellisen kerran reflektoinnilla. Hänen coachinginsa ei kuitenkaan sisällytetty ulkopuolisten ihmisten mielipiteitä, toisin kuin haastateltavalla 5, jolle big five -persoonallisuustestin teon yhteydessä kysyttiin noin neljältä hänen esihenkilönään tai alaisenaan toimineelta kollegalta mielipiteitä, ja sitä kautta haettiin hänen omaa persoonallisuuttaan ja mitä kehittämisalueita havaitaan. Näissä molemmissa yksilöcoachingeissa coachattaville annettiin välitehtäviä, joita toinen haastateltava kuvasi:

”Enemmän semmoisia niinku minun omaa pohdintaani niissä asioissa ja mitä *coach* sitten tuki” H5

Haastateltava 5 kertoi, että sama coach piti heidän johtoryhmälleen tiimicoachingin tilaisuuden ja johtoryhmän ja hallituksen yhteisen coachingtilaisuuden sekä oli mukana fasilitoimassa henkilöstöpäiviä. Hän koki, että coach oli täten häntä tukemassa näissä kaikissa eri konteksteissa ja siitä saatiin syötteitä yksilöcoachingiin kaikista eri toimintaympäristöistä, joissa hän tulee toimimaan.

Kaiken kaikkiaan kumpikin yksilöcoachingia saanut haastateltava oli todella tyytyväinen coachaukseen ja se tarjosi juuri heidän tilanteeseensa heidän tarvitsemaansa tukea. Molemmat suosittelisivat yksilöcoachingia, mutta myös tunnistivat, että ihmiset ja heidän tarpeensa ovat yksilöllisiä ja kaikki eivät välttämättä tällaista tukea koe kaipaavansa. Yksilöcoachingin tarjoamista kaikille he kannattivat.

”Avasi ihan uutta ajattelua, että mä oon ihan super tyytyväinen” H6

Haastateltavat, jotka eivät olleet saaneet yksilöcoachingia olivat kaikki avoinna asialle. Haastateltava 1 sanoi, että tarjolla on kuitenkin ollut paljon muita valmentavia ohjelmia omaan kehittymiseen ja hyvinvointiin. Haastateltava 2 ei osannut kaivata yksilöcoachingia fuusiotilanteessa, mutta ei olisi missään nimessä kieltäytynyt, jos sitä olisi hänelle tarjottu. Haastateltava 3 mietti, että

yksilöcoaching ei olisi tällaisessa fuusiotilanteessa kaikille johtoryhmän jäsenille ollenkaan huono ajatus, sillä monella voi olla taustalla pitkiä toimitusjohtajan uria takana ja nyt tehtävät voivat muuttua. Haastateltava 4 ei kokenut erityisesti kaivanneensa yksilöcoachingia, mutta voisi olla eri mieltä, mikäli ei olisi entuudestaan tuntenut muita uusia johtoryhmän jäseniä, jolloin tilanne olisi voinut herättää enemmän epävarmuutta omasta tilanteesta ja roolista.

6.3.2 Tiimicoaching

Taulukossa 4 tiivistetään kaikkien haastateltavien saama tiimicoaching johtoryhmälle. Haastateltavat 2–5 ovat osallistuneet samaan tiimicoachingiin. Taulukossa &-merkillä erotetut tiedot viittaavat eri coachingkertojen tietoihin, esimerkiksi haastateltavan 2 kohdalla ensimmäisellä coachauskerralla tiimin koko oli neljä henkilöä ja toisella kerralla yhdeksän henkilöä. Haastateltavan 1 kohdalla hän osallistui ensin kahden coachingkerran mittaiseen tiimicoachingiin ja myöhemmin eri johtoryhmällä neljän kerran mittaiseen tiimicoachingiin.

Tästä eteenpäin haastateltavan 1 saamasta tiimicoachingista käytetään tunnistetta ”tiimi 1”, samaan tiimicoachingiin osallistuneiden haastateltavien 2–5 tunnistetta ”tiimi 2” ja haastateltavan 6 saamasta tiimicoachingista tunnistetta ”tiimi 3”.

Tiimiin 2 osallistuneet haastateltavat 2–5 kertoivat tiimicoachauksesta hyvin samalla tavalla, eikä suuria eroja kokemusten välillä tilaisuuksista havaittu. Kaikki pitivät tiimicoachingin tärkeimpänä antina luottamuksen vahvistumista, ja osin henkilökohtaistakin arvopohjaista keskustelua erittäin hyvänä. Myös näistä neljästä haastateltavasta kolme (haastateltavat 2-4), jotka eivät olleet saaneet yksilöcoachingia, mainitsivat kaikki, että olisivat voineet toivoa jatkoa tälle tiimicoachingille. Haastateltava 5, joka oli saanut myös yksilöcoachingia, sanoi tiimicoaching olleen paljon kevyempää. Kaikki suosittelisivat tiimicoachausta. Vastausten eroavaisuuksien puuttuessa tutkija pitää perusteltuna käsitellä vastauksia tiimin muodossa.

Taulukko 4. Yhteenveto tiimicoachingin toteutuksesta

TIIMI- COACHING	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Jatkossa kuuluu tiimiin	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 2	Tiimi 2	Tiimi 2	Tiimi 3
Tapaamisten määrä	2 & 4	2	2	2	2	noin 5–6
Frekvenssi	kvartaali	1 kk	1 kk	1 kk	1 kk	1 kk
Kesto/tapaaminen	noin 2 h	päivä	päivä	päivä	päivä	päivä
Tiimin koko	3 & 5	4 & 9	4 & 9	4 & 9	4 & 9	4
Tapaamiset etänä / livenä	livenä	livenä	livenä	livenä	livenä	livenä
Välitehtävät	ei	ei	ei	ei	ei	usein
Agendan määrittely	coach	coach	coach	coach	coach	coachattavat

Tiimicoachingin toteutustapojen välillä on pieniä eroavaisuuksia. Tiimin 1 coachingin välissä oli kvartaali, jonka perusteluna oli, että siinä ajassa mahdollisesti sovittujen muutosten toteutumista voidaan jo relevantisti tarkastella. Muilla coachinginkertojen välissä oli noin yksi kuukausi.

Tiimillä 2 ensimmäinen coachingkerta oli neljän hengen johtoryhmälle ja toinen coachingkerta johtoryhmän lisäksi viidelle hallituksen jäsenelle. Muilla tiimeillä osallistujina oli aina pelkkä johtoryhmä.

Kaikkien tiimicoachingien tavoitteena korostui toisiinsa tutustuminen ja johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen. Kuitenkin vain tiimillä 3 tapaamisten agenda tuli vahvemmin tiimin itsensä muotoilemana. Tiimin 3 lähtötilanne coachaukseen erosi hieman muista, sillä se lähti haastateltavan 6 yksilöcoachingin hyvistä kokemuksista ja ajatuksesta laajentaa se myös johtoryhmälle. Lopputuloksena toteutus mukaili lähempänä samaa tyyliä, jota yksilöcoachaus oli ollut, ja sisälsi esimerkiksi usein välitehtäviä ja coachingkertoja oli useampi. Tiimillä 2 coachaus alkoi henkilöstöhallinnon ehdotuksesta fuusioon liittyen. Tiimin 1 coachaus ei liittynyt fuusiotilanteeseen, ensimmäinen

tiimicoachaus alkoi, kun haastateltava 1 sattumalta tutustui kyseiseen executive coachingiin ja innostui ideasta ja toinen tiimicoachaus oli jo johtoryhmällä käynnissä, kun hän siirtyi sinne uusiin tehtäviin.

Muiksi tiimicoachingin tavoitteiksi tutustumisen ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisen lisäksi mainittiin johtoryhmän yhteisen dynamiikan löytäminen. Yksi haastateltavista myös totesi ryhmädynamiikan oikeasti parantuneen ja sen näkyneen myöhemmin työympäristössä. Tämän tavoitteen jopa strategista tärkeyttä yksi haastateltavista kuvasi näin:

“Kun tavallaan ollaan samalla aaltopituudella ja samalla viivalla tavallaan niiden asioiden kanssa, niin kyllä se vaan niinku kokonaisuutena sitten vaikuttaa siihen [koko yrityksen] toimintaan.” H1

Tiimin 2 coaching käsitteli lähinnä tutustumista eikä niinkään konkreettisia asioita. Tiimin 1 ja 3 coachingeissa käsiteltiin myös käytännön tason asioita, kuten miten johtoryhmä kokousta ja mitä asioita siellä halutaan käsitellä. Ylemmän tason teemoina olivat lisäksi muun muassa organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuurin johtamiseen liittyvät teemat, strategiset linjaukset ja niiden vaikutukset johtamiseen. Ainoastaan tiimillä 3 mainittiin olleen reflektointia aiemmin sovituista asioista seuraavien coachingkertojen aluksi.

Tiimicoachingista saaduksi hyödyiksi kaikki mainitsivat luottamuksen kehittymisen/syventymisen. Luottamuksen tärkeyttä perusteltiin esimerkiksi sillä, että kun luottamus on kohdillaan, se helpottaa kaikkea työn tekemistä ja voi olla luottavainen, että asiat hoituvat ja ne ymmärretään samalla tavalla. Lisäksi coachingin jälkeen tuntee paremmin toisen tavan työskennellä, olla ja ilmaista itseään, joka on avuksi päivittäisessä arjessa työpaikalla. Coachingtilaisuuksien keskustelun mainittiin olleen eteenpäin vievää ja asioissa päästiin eteenpäin.

Eniten yksi haastateltavista koki oppineensa toisista ihmisistä. Tiimicoaching vahvisti myös itselleen entisestään ajatusta siitä, kuka olet ja vahvisti uskallusta kertoa eri tilanteissa aina suoraan, kuka olet ja mitkä ovat omat arvosi.

Yleistunnelmaa tiimicoachingtilaisuuksissa kuvattiin hyväksi ja psykologisesti turvalliseksi usean haastateltavan toimesta. Ihan alkuun yksi haastateltavista kuvasi tunnelmaa vielä jännittyneeksi, eivätkä osallistujat uskaltaneet heti ihan täysin avata itseään. Coachin esimerkki oli tärkeässä roolissa luottamuksen ilmapiirin luomiseen.

“Varmasti jokainen ehkä vähän pidätteli jopa sitten alkuun, ennen kuin uskalsi kunnolla kertoa itsestään” H3

Yksi haastateltava kertoi coachin heittäneen välillä pahoja kysymyksiä, jotka vaativat coachattavilta uskallusta oikeasti sanoa, mitä he tuntevat niistä asioista. Näin herätettiin ja rakennettiin

luottamusta tiimicoachingiin osallistujien kesken. Monet haastateltavista mainitsivat, että tiimicoachingtilaisuuksiin saatiin luotua psykologisesti turvallinen ilmapiiri coachin esimerkillä. Yksi haastateltavista kuvasi tiimicoachingpäivää todella hyväksi, ehkä jopa hämmentäväksi henkilökohtaisuudellaan. Haastateltava 3 koki itsensä avaamisen ja esimerkiksi perusarvoista keskustelemisen erittäin hyväksi asiaksi, sillä niistä tuskin tulisi muussa yhteydessä keskusteltua. Kunkin oman persoonan ja arvojen läpikäynti auttoi ymmärtämään kanssakollegoita henkilöinä paremmin, kuin arjessa ikinä tulisi esille.

Tiimin 2 toisessa tiimicoachauksessa, jossa oli johtoryhmän lisäksi hallitus mukana, kuvattiin olleen pelkän johtoryhmän coachingtilaisuutta huomattavasti kevyempi, vaikkakin samalla tutustumisen, luottamuksen ja ryhmädynamiikan rakentamisen agendalla. Toisaalta arveltiin, että tähän on voinut vaikuttaa myös osallistujien suurempi määrä. Pelkän johtoryhmän osalta kertaluontoista tiimicoaching päivää pidettiin liian lyhyenä, mutta hallituksen kanssa tämä oli sopivasti, eikä vastaavaa hyötyä coachingin pidentämisestä ja ryhmädynamiikan edelleen kehittämisestä tunnistettu hallituksen jäsenille laajennettujen tiimicoachingien osalta.

Tiimin 2 tiimicoachaus ajoittui suunnitteluvaiheeseen fuusiopäätösten jälkeen ennen varsinaista fuusion toteutuspäivää. Ajoitusta pidettiin hyvänä ja tiimicoachingin koettiin antaneen hyvä lähtölaukaus luottamuksen luomisella uuteen johtoryhmätyöskentelyyn.

Varsinaisia huonoja puolia tiimicoachingista ei kokenut kukaan. Haastateltava 1 pohti, että joku muu saattaisi kokea kyseisen coachin rauhallisen tyylin tuskaisenaakin. Haastateltava 6 myös mainitsi, että samanlainen/yhdenlainen coachaustyyli ei sovi jokaiseen tilanteeseen, ja coacheistakin on löydettävä itselleen sopiva.

Haastateltava 2 olisi kaivannut jatkoa johtoryhmäcoachingille, erityisesti mikäli he eivät olisi tunteet jo entuudestaan kohtuullisen hyvin. Työkontekstista irtautumiselle ja keskittymiseen töiden sijaan yksilöihin ja tiimiin ei oikein muuten ole arjessa aikaa. Myös haastateltava 4 olisi toivonut jatkoa. Heillä coaching käsitteli lähinnä tutustumista ja hän olisi kaivannut jatkotilaisuuksien agendaksi käytännönläheisempiä teemoja, kuten johtoryhmäkäytänteet ja -rakenteet. Haastateltava 3 koki myös, että samoihin teemoihin olisi ollut hyvä palata esimerkiksi vuoden jälkeen ja pysähtyä hetkeksi vetämään yhteen mitä on saatu aikaiseksi, miltä se on tuntunut, mitä se on tuonut mukanaan ja mitä on pitänyt oppia. Hän koki itsensä ja johtamisensa reflektoinnin tärkeäksi.

“Me ei olla ainakaan pysähdytty missään vaiheessa kunnolla katsomaan peräpeiliin, että hei mitä asioita me ollaan saatu niinku oikeasti hyvin ja missä meillä on vielä kehitettävää” H3

Kaikki suosittelisivat johtoryhmän tiimicoachingia. Erityisesti haastateltava 1 korosti tiimicoachingin sopivan tilanteeseen, jossa tiimi on uusi, tai vakka olisi jo toimittu yhdessä, mutta ei ole

muodostunut vahvaa ryhmädynamiikkaa, sekä tilanteeseen, jossa tehdään paljon asioita, mutta ei pysähdytä välillä miettimään. Coach auttaa pysähtymään ja fasilitoimaan keskustelua pysymään oikeiden asioiden äärellä. Haastateltava 5 painotti, että coachingia johtoryhmälle kannattaisi hyödyntää matalammalla kynnyksellä, erityisesti rakenteista sopimisen ja yhteisymmärryksen luomiseksi.

”Monesti voidaan mennä vähän väärään suuntaankin asioissa, ellei tavallaan oteta sitä steppiä ja mietitä vähän, että missä tällä hetkellä mennään ja mitä me halutaan oikeasti.” H1

”En jättäisi väliin mistään hinnasta.” H3

7 Pohdinta ja tulkinta

Tässä pääluvussa tulkitaan edellisessä luvussa esitettyjä haastattelututkimuksen tuloksia aiemmin esitettyä teoriaa vasten, sekä pohditaan niiden merkitystä tutkimuskysymysten kannalta. Tässä pääluvussa esitetään lisäksi myöhemmin tutkimuksesta nousseet johtopäätökset, suositukset ja jatkotutkimusaiheet, sekä arvioidaan tutkimuksen tutkimusetiikkaa ja luotettavuutta sekä opinnäytetyötä kokonaisprosessina.

7.1 Tulokset tutkimuskysymysten kannalta

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Tutkimuskysymys 1: Miten executive coachausta käytettiin fuusioprosessin tukena?

Tutkimuskysymys 2: Miten executive coachauksen koettiin tukevan fuusioprosessia?

Tutkimuskysymys 3: Miten executive coachaus auttoi fuusioprosessissa heränneiden tunteiden käsittelyssä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen tutkimuksen tuloksista selvisi, että executive coachingia käytettiin yksilöcoachingina toimitusjohtajien tukena, jotka jatkoivat toimitusjohtajina fuusion jälkeen, sekä tiimicoachingina tuleville johtoryhmille ja yhdessä tapauksessa myös johtoryhmälle sekä hallitukselle yhdessä. Fuusioprosessiin liittyvä coaching ajoittui fuusiopäätösten jälkeiseen aikaan suunnitteluvaiheeseen, kuitenkin hieman ennen fuusion toteutumisaikaa. Tiimicoachingia pidettiin pääosin kaksi kertaa ja yksilöcoachingia selkeästi pidempään.

Coachingin ajoitus suunnitteluvaiheeseen koettiin oikeaksi ja sen auttavan fuusioprosessissa. Tiimicoachingin osalta nousi kuitenkin esille, että coachingkertoja olisi voinut olla enemmän. Tiimicoachingin kantava teema johtoryhmälle oli luottamuksen ja ryhmädynamiikan rakentaminen. Tässä onnistuttiin hyvin, ja kaikki haastateltavat mainitsivat johtoryhmän tiimicoachingin onnistuneen. Useammalla coachingkerralla olisi kuitenkin voitu käydä lisäksi laajemmin enemmän johtoryhmäkäytänteisiin ja konkretiaan liittyviä asioita, jotka olisivat voineet tukea johtoryhmän toimintaa.

Yksilöcoachauksen selkeäksi tavoitteeksi nousi tuloksista coachattavan kehittyminen johtajana. Coach tuki coachattavia fuusioprosessissa nousseiden haasteiden kanssa ja tarjosi myös tilan purkaa tunteita. Coachingeissa ei kuitenkaan pelkästään keskitytty akuutteihin tilanteisiin, vaan henkilökohtaista ammatillista kehittymistä käytiin läpi myös niin sanotusti ylemmillä tasoilla.

Executive coachingin käyttö fuusioprosessin tukena ei kuitenkaan ollut systemaattista ja suunniteltua. Saatu coaching koettiin kaikkien haastateltavien osalta erittäin hyödylliseksi, mutta prosessin suunnitelmallisuuteen, mukaan lukien coachauskertojen määrään, kiinnitettäisiin enemmän huomiota.

Selkeä ero yksilö- ja tiimicoachingien välillä oli se, että yksilöcoachingit pidettiin aina etäyhteyden välityksellä, kun taas tiimicoachingit kasvokkain. Tässä syynä voi olla sekä maantieteellinen sijainti, on huomattavasti tehokkaampaa coachin näkökulmasta pitää yksilöcoachingit etänä, jos välimatkat ovat suuria. Varsinkin, kun yksilöcoachingit olivat verrattain lyhyitä, noin tunnin mittaisia, kun taas tiimicoachingit usein kokonaisia päiviä. Toisaalta taas tiimicoachingeissa tärkeä tavoite oli luottamuksen kohentaminen osallistujien välillä, joka voi olla vaikeampaa etäyhteyden välityksellä. Luottamuksen tärkein rakennusväline on vuorovaikutus, ja se on etäkontekstissa usein vaikeampaa ja vie enemmän aikaa (Lammintakanen, Häggman-Laitila, Paronen & Terkamo-Moisio 2022, 22).

Tutkimuskysymykseen kaksi liittyen, coachauksen koettiin tukevan fuusioprosessissa yksilöcoachingin osalta yleisesti kehittymistä johtajana, jonka koettiin sen jälkeen auttaneen itsenäisesti akuuttien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Varsinkin haastateltava, joka oli itse tukea pyytänyt fuusioprosessiin, koki saaneensa tarvittavaa apua ja tukea erilaisiin tilanteisiin ja kasvaneensa johtajana uuteen rooliin.

Tiimicoachausta saaneet haastateltavat kokivat luottamuksen rakentuneen vahvasti tiimicoachingissa, joka tuki myöhemmin työn tekemistä ja johtoryhmätyöskentelyä. Ne haastateltavat, jotka kävivät tiimicoachingissa läpi myös konkreettisempia johtoryhmätyöskentelyyn liitännäisiä asioita, kokivat sen hyödylliseksi.

Organisaation näkökulmasta johtajien onnistunut tukeminen, niin johtajana kehittymisessä, ongelmanratkaisussa kuin yhdessä johtoryhmänä toimimisessa, todennäköisesti auttoi fuusioprosessin tukemisessa kokonaisuudessaan ja ainakin haastateltavat kokivat prosessin onnistuneen hyvin näin jälkikäteen katsottuna. Johtoryhmän dynamiikan, luottamuksen ja johtoryhmärakenteiden parantua, voi sen olettaa parantavan organisaation suoriutumista jatkossakin.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyen yksilöcoachingia saaneet kokivat sen tarjonnan tilan tunteiden purkamiseen ja käsittelyyn. Tiimicoachingissa vastaavaa ei noussut esille, eikä toisaalta sille koettu välttämättä samanlaista tarvetta. Yleisesti fuusioprosessi ei herättänyt negatiivisia tunteita tai huolta omasta roolista, vaan enemmän epävarmuutta, joka liittyi pääosin fuusiopäätöksiin. Tutkija tunnistaa, että tunteita olisi voinut nousta vahvemmin esille niin johtoryhmän kesken kuin yksilöinä, mikäli fuusion syyt olisivat olleet erilaiset, tai coachingia saaneet johtoryhmäläiset eivät olisi tunteneet toisiaan jo ennakkoon kohtuullisen hyvin.

Tiimicoachingissa parantuneen luottamuksen kuvattiin näkyneen myös työarjessa. Lisäksi tiimicoachingin arveltiin olevan erityisen hyödyllistä, mikäli tilanne olisi ollut sellainen, jossa tulevat johdoryhmän muut jäsenet olisivat olleet vieraampia ja myös huoli omasta roolista olisi ollut suurempi.

7.2 Muut havainnot tuloksista

Tuloksissa yllätti myös kaikkien haastateltavien vahva positiivinen suhtautuminen fuusiotilanteeseen, eikä negatiivisia tunteita tilanteeseen kokonaisuutena koettu. Tilanteen epävarmuus nousi haastattelussa enemmän esille, mutta omalta osalta ja oman roolin kannalta epävarmuudesta mainittiin kuitenkin odotettua vähemmän. Myös osa haastateltavista mainitsi fuusioiden olevan hyvin erilaisia ja moninaisia prosesseja niin kokonaisuuksina kuin yksilön kokemuksen osalta, joka tukee teoriaosion löytöjä.

Haastateltavien hyvin positiivisesta suhtautumisesta on tulkittavissa, että he olivat myös motivoituneita muutokseen. Koska kaikki haastateltavat olivat suhtautuneet pelkästään positiivisesti muutokseen, ei puolustusmekanismien käyttöä havaittu tai päästy tarkemmin tutkimaan.

Tuloksissa nousi yllättävän vahvasti esille viestinnän merkitys fuusiotilanteessa. Viestintä sekä koettiin erittäin tärkeäksi, että myös haastavaksi alueeksi. Vaikka viestinnän merkitys fuusiotilanteessa ja johtamisessa nousi esille jo teoriaosuudessa, se selkeästi korostui vielä enemmän haastatteluiden vastauksissa.

Organisaatiokulttuuri ja erityisesti arvot ja niiden pohtiminen yhdessä nousivat esiin haastatteluiden vastauksissa. Fuusiotilanteessa organisaatiokulttuuriin huomion kiinnittäminen aikaisessa vaiheessa edesauttaa fuusion onnistumista (Kulmala & Rosvall 2022, 80). Arvokeskustelu yhteisesti koko henkilöstön kanssa on hyvä lähtökohta yhteisen suunnan ja uuden organisaatiokulttuurin luomiselle. Organisaatiokulttuuriin liittyen haasteita ei suuremmin noussut esille.

Tuloksissa vertailtiin haastateltavien näkökulmia leadership- ja management-johtamisen välillä. Leadership-johtaminen sisältää enemmän pitkän tähtäimen visiointia, motivointia muutokseen, inspirointia ja viestintää. Management-johtaminen keskittyy enemmän konkreettisiin yksityiskohtaisiin toimiin, kuten budjetointiin, henkilöstöhallintaan ja aikataulutukseen. (Kotter 2012, 28–29, 32.) Leadership-johtaminen mainittiin tuloksissa lähes kaikkien haastateltavien osalta tärkeämmäksi management-johtamiseen verrattuna, mikä tukee teoriaosiossa esitettyä leadership-johtamisen tärkeyttä muutosten läpiviemisen onnistumisessa.

Yksi haastateltavista mainitsi, ettei fuusio herättänyt henkilöstössä välttämättä vastustamista, mutta paljon kysymyksiä. Toinen haastateltava mainitsi tilanteen herättäneen henkilöstössä vahvojakin tunteita. Tutkija peilaa tätä teoriaosuudessa havaittuun vastustuksen ilmenemiseen

positiivisena ilmiönä. Kun muutosta kyseenalaistetaan, ei ilmapiiri ole välinpitämätön, vaan voi viestiä aidosta kiinnostuksesta ja sitoutuneisuudesta (Kalin 2010, 116).

Executive coachingin perustehtävän tutkija tulkitsee toteutuneen tutkittujen osalta hyvin. Executive coaching tähtää muun muassa coachattavan ammatilliseen kehittymiseen ja johtajana toimimiseen. Tavoitteena on, että coachattava tunnistaa enemmän vaihtoehtoisia toimintatapoja saavuttaakseen tavoitteensa onnistuneesti. (Dembkowski ym. 2016, 11.) Toinen yksilöcoachingia saaneista haastateltavista kuvasi nimenomaisesti ylemmällä tasolla coachin kanssa käydyn keskustelun auttaneen häntä ratkaisemaan itsenäisesti myös arjen konkreettisia asioita.

Organisaation näkökulmasta ja strategisen toteutuksen osalta yksilöcoaching tuki koko fuusion onnistumista, antamalla toimitusjohtajille tukea johtajana kehittymisessä ja eteen tulevien tilanteiden ratkaisemisessa. Toisaalta myös ei fuusioon liitännäisen tiimicoaching tuoma parantunut johtoryhmän dynamiikka, luottamus ja yhteisesti sovitut johtoryhmärakenteet, voidaan olettaa johtoryhmän parantuneen toiminnan kautta edistävän organisaation strategian laajempaa toteutusta. Kun johtohenkilöt saavat tukea ja pystyvät parantamaan omaa suoriutumista tehtävistään, voidaan johtajan oppimisen kautta siirtää tuloksellisuus koko organisaatioon (O'Neill 2007, luku 1).

Tiimicoachauksessa coach on avainasemassa luomassa luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä (Britton 2010, 37). Tulosten perusteella tämä toteutui kaikissa tiimicoachingtilaisuuksissa hyvin, ja osallistujat kokivat ilmapiirin hyvin luotettavaksi ja uskalsivat avata omia ajatuksiaan ja arvojaan.

7.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella yleistysten tekeminen on hyvin rajallista, sillä haastateltavien joukko on pieni. Haastateltujen osalta tutkimustulokset ovat kuitenkin valideja ja näistä voidaan tehdä päätelmiä. Haastattelujen tulkinnassa ja päätelmissä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelut pohjautuvat saman executive coachin antamaan coachaukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia executive coachingista koettuja vaikutuksia erityisesti organisaation fuusioprosessin aikana. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella suositellaan tarkempaa suunnittelua tarjottaessa executive coachingia tukemaan johtajia fuusiotilanteessa. Suunnittelussa olisi hyvä ottaa huomioon erityisesti tiimicoachingin osalta vähintään seuraavat asiat: coaching tapaamisten aikataulutus, tapaamisten määrä ja tapaamisten sisältö.

Tutkimuksen perusteella parhaiten johtoryhmän muotoutumista tukeva ajankohta on mahdollisimman pian johtoryhmän valitsemisen jälkeen, suunnitteluvaiheessa ennen varsinaista fuusion toimeenpanoa. Tapaamiset olisi hyvä suunnitella ja aikatauluttaa selkeästi ennakkoon. Ensimmäisessä tapaamisessa on tärkeää keskittyä luottamuksen ja ryhmädynamiikan syvempään

rakentamiseen ja tämän jälkeen lähteä käsittelemään myös hieman konkreettisempia asioita, kuten johtoryhmän rakenteita ja toimintamalleja. Reflektoinnin osuutta tapaamisissa suositellaan korostettavan.

Jatkotutkimusaiheita tämän opinnäytetyön jälkeen voisi olla esimerkiksi erilaisten coachingtyylien vaikutus executive coachingin kokemuksiin fuusiotilannetta tukevana menetelmänä. Toinen mielenkiintoinen aihe olisi executive coaching johdon tukena fuusioprosessissa, jossa fuusion syynä on kulusäästöt ja henkilöstöä joudutaan irtisanomaan. Tällöin fuusio voisi saada hyvin erilaisen näkökulman ja aiheuttaa erilaisia haasteita ja tuntemuksia myös johtohenkilöille. Tutkimusaiheeksi sopisi myös executive coachingin vaikutukset myöhemmin jo fuusion toteutuksen jälkeen organisaation toiminnassa pidemmällä aikavälillä. Samoin vertailu coachatun johtoryhmän ja coachaamattoman välillä fuusion onnistumisessa ja onnistumisen kokemuksessa olisi mielenkiintoinen.

7.4 Tutkimusetiikka ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä on turvattu toimeksiantajaorganisaation, haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden luottamuksellisuus ja anonymiteetti häivyttämällä yksilöinnin mahdollistavat tiedot. Haastatteluissa on varmistettu suostumuksellisuus ja haastatteluiden aluksi pyritty ilmaisemaan haastateltaville, että vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonyymejä. Lisäksi kerrottiin, että haastatteluissa haetaan haastateltavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja ajatuksia, ei heidän edustamiensa organisaatioiden.

Haastatteluiden aluksi haastateltaville taustoitettiin, mitä varten haastattelut tehdään ja mihin aineistoa tullaan käyttämään. Lisäksi haastatteluiden alussa kerrottiin haastattelun nauhoituksesta myöhempää litterointia ja aineiston analysointia varten. Haastattelun litteroinnissa käytettiin apuna tekoälyä, joka loi haastattelun aikana litteroinnista ensimmäisen version, jota tutkija myöhemmin muokkasi ja täydensi nauhoitusten perusteella. Haastattelusta kerättyä aineistoa säilytetään kolme kuukautta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, jonka jälkeen ne tuhoetaan tietoturvasyistä.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvät prosessit ja tutkijan omien näkemysten vaikutus ja esiymmärrys aiheesta. Esiymmärrys vaikuttaa tutkijan ajatusten suuntaukseen ja tiedon edelleen hankkimiseen. Esiymmärrys voi liittyä esimerkiksi ennakkokäsityksiin tai tietoon tutkittavasta organisaatiosta tai sen toiminnasta. Esiymmärrys voi vaikuttaa tutkimukseen myös positiivisesti, ja esiymmärrys esimerkiksi organisaation toiminnasta ja kulttuurista voi auttaa haastatteluiden rakentamisessa ja toteuttamisessa. Nämä on syytä ottaa huomioon tuloksia tarkastellessa. (Puusa & Juuti 2020, osa 2; Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Tässä opinnäytetyössä tutkijan aiemmat tiedot coachauksesta pohjautuvat ainoastaan aiempaan tutkintoon liittyvään kurssiin aiheesta. Tutkija ei tuntenut haastateltavia entuudestaan, mutta

tutkijalla on ollut ennakkotietoa ja -käsitys haastateltavien kohteena olevien organisaatioiden toiminnasta ja organisaatiokulttuurista.

Haastateltavien valinnassa painottui henkilökohtainen kokemus executive coachingista niin, että coachingista on jo hieman aikaa eikä se ole kesken, muttei kuitenkaan yli kolmea vuotta aikaa. Samoin haastatteluihin haluttiin sekä tiimi- että yksilöcoachingia saaneita henkilöitä sekä eri henkilöitä, jotka ovat osallistuneet samaan tiimicoachingtilaisuuteen.

Haastatteluja sovittiin liukuvasti lisää ja kuuden haastattelun jälkeen tutkija koki saavuttaneensa saturaation. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1). Haastatteluissa ilmi tulleet asiat eivät enää merkittävästi eronneet aiemmista vastauksista.

7.5 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Opinnäytetyö prosessi oli hyvin opettavainen, koska tutkijalla ei opinnäytetyön aiheista ollut kovin paljoa teoriaan pohjautuvaa ennakkotietoa. Opinnäytetyön tekeminen vahvisti paitsi tietämystä aihealueesta, myös erityisesti laadullisen tutkimuksen tekemisen peruselementtejä ja prosessinkulkua. Opinnäytetyöprosessissa yllätti negatiivisesti opinnäytetyön toimeksiannon ja haastatteluiden kirjallisen sopimuksen tekemisen hitaus ja vaikeus organisaation kanssa ja sitä vastoin positiivisesti haastateltavien suostuminen haastatteluihin ja nopea aikataulutus haastatteluille.

Opinnäytetyöprosessissa onnistui teorian ja haastattelututkimustulosten vastaavuus siinä mielessä, että etukäteen kirjoitettu teoria tuki ja oli pääosin relevanttia myös tutkimustulosten kannalta. Kuitenkin esimerkiksi negatiivisten tunnekokemusten ja puolustusmekanismien teoriaan liittyen ei saatu tutkimustuloksia negatiivisempien tunnekokemusten puuttuessa. Opinnäytetyöprosessissa ei tullut esiin varsinaisia ongelmakohtia tai epäonnistumisia. Opinnäytetyöprosessin sujuvuutta olisi kuitenkin voinut parantaa aikataulutamalla ja suunnittelemalla eri vaiheiden toteutusta tarkemmin.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 11. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2025.
- Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. 2016. Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52, 1, s. 35–63.
- Bluckert, P. 2006. *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. Open University Press. New York. E-kirja. Luettu: 30.1.2024–3.2.2024.
- Britton, J. 2010. *Effective group coaching*. John Wiley & Sons Canada Ltd. Ontario. E-kirja. Luettu: 13.2.2024.
- Cartwright, S. 2012. Individual response to mergers and acquisitions. Teoksessa Faulkner, D., Teerikangas, S. & Joseph, R.J. (toim.). *Mergers and Acquisitions*, s. 372–391. Oxford University Press. Oxford.
- Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014. *Managing change, creativity & innovation*. 2. painos. SAGE Publications Ltd. Lontoo.
- Dembkowski, S., Eldridge, F. & Hunter, I. 2006. *The seven steps of effective executive coaching*. Thorogood. Lontoo. E-kirja. Luettu: 15.1.2024–30.1.2024.
- Diener, E., Thapa, S. & Tay, L. 2020. Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, s. 451–477.
- Gaughan, P. A. 2017. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 7. painos. John Wiley & Sons. New Jersey. E-kirja. Luettu: 26.1.2025.
- Greiner, N. 2018. *The Art of Executive Coaching: Secrets to Unlock Leadership Performance*. ATD Press. Alexandria. E-kirja. Luettu: 27.12.2023.
- Gyllensten, K., Henschel, C. & Jones, G. 2020. The experience of executive group coaching – A qualitative study. *International coaching psychology review*, 15, 1, s. 37–43.
- Hawkins, P. 2011. *Leadership team coaching. Developing collective transformational leadership*. Kogan Page. Lontoo.

- Heimonen, J. 2010. Ketteryyttä strategiaan projekteihin. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s. 63–81. Olorin. Espoo.
- Helle, M. 2018. Järkeä ja tunteita. Oivalluksia riidoista, neuvotteluista ja sopimisesta. Otava. Helsinki.
- Helpap, S. & Bekmeier-Feuerhahn, S. 2016. Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 6, s. 903–916.
- Hernez-Broome, G. & Boyce, L. A. 2011. *Advancing Executive Coaching*. Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettu: 21.2.2024.
- International Coaching Federation. s.a. ICF Core Competencies. Luettavissa: <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies>. Luettu: 9.5.2024.
- Jalonen, H. 2016. Johdanto. Teoksessa Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. (toim.) *Negatiiviset tunteet positiivinen bisnes*, luku 1. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.
- Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. *Negatiiviset tunteet positiivinen bisnes*. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.2.2024.
- Jensen, K. 2023. *Negotiation Essentials*. McGraw Hill. New York. E-kirja. Luettu: 26.1.2025.
- Juuti, P. 2007a. Johdanto: Strategia ja tunteet. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Strategia, tunteet ja toiminta*, s. 13–28. JTO-Palvelut Oy. Kirkkonummi.
- Juuti, P. 2007b. Lopuksi: Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa Juuti, P. (toim.). *Strategia, tunteet ja toiminta*, s. 151–163. JTO-Palvelut Oy. Kirkkonummi.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. *Tunteet ja Työ, Uupumuksesta iloon*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kaitsaari, T. 2022. Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutokokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana. Väitöskirja. Turun Yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Luettavissa: <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/153240/AnnalesB570KaitsaariDissertation.pdf;jsessionid=C2D6909A9A14D6A35FB15500C9E5F1F2?sequence=5>. Luettu: 26.1.2025.
- Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*, s. 105–128. Olorin. Espoo.

- Kallama, K. & Nokkonen, S. 2022. Esihenkilö johtaa muutosta luottamuksen avulla. Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.). Etänä Enemmän – muuttuvaa soite-työtä kehittämässä, s. 83–92. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://satainno.fi/wp-content/uploads/Etana-enemman-netti.pdf>. Luettu: 26.1.2025.
- Koiranen, M. 2007. Psykologinen omistajuus – yritteliäisyys – työnilo. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Strategia, tunteet ja toiminta, s. 46–57. JTO-Palvelut Oy. Kirkkonummi.
- Kotter, J. P. 2012. Leading Change. Harvard Business Review Press. Boston.
- Kroon, D.P. & Reif, H. 2021. The Role of Emotions in Middle Managers' Sensemaking and Sensegiving Practices During Post-Merger Integration. *Group & Organization management*, 48, 3, s. 790–832.
- Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.1.2025.
- Kvist, H. & HappiTiimi 2010. Valmentava johtaminen kasvattaa vastuunkantajia. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s. 129–148. Olorin. Espoo.
- Lammintakanen, J., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Terkamo-Moisio, A. 2022. Mitä etäjohtamisesta tiedetään aikaisemman tutkimuksen perusteella? Teoksessa Heinonen, T. & Korpela, A. (toim.). Etänä Enemmän – muuttuvaa soite-työtä kehittämässä, s. 20–25. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Verkkojulkaisu. Luettavissa: <https://satainno.fi/wp-content/uploads/Etana-enemman-netti.pdf>. Luettu: 26.1.2025.
- Lillkåll, L. 2010. Aikaansaamisen kulttuuri energisoi. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset, s. 33–47. Olorin. Espoo.
- MacIntyre, P. L. 2020. Supporting Change Leaders with Executive Coaching. *International Journal of Organizational Innovation*, 12, 4, s. 375–386.
- Mosteo, L., Chekanov, A. & Rovira de Osso, J. 2021. Executive coaching: An exploration of the coachee's perceived value. *Leadership & Organization Development Journal*, 42, 8, s. 1241–1253.
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T. & Kleingeld, A. 2.6.2023. The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: A meta-analysis of randomized control

trial studies. *Frontiers in psychology*. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1089797/full>. Luettu: 2.6.2024.

O'Neill, M. B. 2007. *Executive Coaching with Backbone and Heart*. Toinen painos. Jossey-Bass. San Fransisco. E-kirja. Luettu: 11.1.2024–13.1.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.4.2023, 23.4.2023, 22.1.2025.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, osa 2*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2025.

Rafferty, A. E. & Minbashian, A. 2019. Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72, 10, s. 1623–1650.

Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent. Helsinki.

Steigenberger, N. 2015. Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 3, s. 432–451.

Suomen Coaching-yhdistys ry. s.a. *Coaching on omien voimavarojen löytämisestä ja käyttöönottoa*. Luettavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>. Luettu: 9.5.2024.

Takala, J. T. 2024. *Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2025.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2025.

Tuominen, C. 2020. *Tunteet ei kuulu työpaikalle*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.2.2024.

Valpola, A. 2010. *Kirkas strategia, aktiivinen vuoropuhelu*. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (toim.). *Strategia toimeksi – muutosvoimainen ihmiset*, s. 11–32. Olorin. Espoo.

Virolainen, I. 2010. *Johdon Coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*. Väitöskirja. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä Oy. Helsinki.

Vuolle, M., Lintinen, J. & Salenius, H. 2016. Tunteet hyötykäyttöön työpaikalla. Teoksessa Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. (toim.) Negatiiviset tunteet positiivinen bisnes, luku 4. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.2.2024.

Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. R., Sinkovics, N. & Kusstatscher, V. 2018. Exploring the link between management communication and emotions in mergers & acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35, 1, s. 93–106.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Lähtötilanne

- Miten määrittelisit vaiheet, miten fuusioprosessi eteni?
- Mistä vaiheessa fuusio oli, kun coachaus astui mukaan kuvioon? Ja missä kohtaa se lop-
pui?
- Miltä tilanne tuntui coachingin alkaessa (fuusioprosessia kohtaan, omasta työstä/tilan-
teesta)? Mitä positiivisia/neutraaleja/negatiivisia tunteita tai odotuksia?

Fuusio

- Minkälainen tämä fuusio oli lyhyesti omasta näkökulmastasi?
- Minkä koit fuusiossa ja sen edistämisessä haastavammaksi? Entä minkä helpoimmaksi?
- Millaisia fuusion neuvottelutilanteet olivat? Mitä tunteita ne herättivät?
- Fuusion vaikutukset omaan rooliin?
- Johdon kommunikaatio ja tunteiden merkittävyys kriittisiä tekijöitä, miten itse näet?

Tunteet

- Muuttuiko työssä kokemasi tunteet fuusioprosessin aikana (voimistuminen, uusia tunteita)?
- Nousseet positiiviset ja negatiiviset tunteet?

Miten coachausta käytettiin fuusioprosessin tukena (erikseen mahd. yksilö- ja tiimicoaching)?

- Miten coachaus toteutettiin (aikataulutus, tapaamisten määrät, etä-/lähitapaamiset, yksilö-
/tiimicoaching)?
- Miten (ja kuka) tapaamisten agenda määriteltiin?
- Millaisiin teemoihin coachingtapaamisissa keskityttiin? Vaihtelivatko ne?
- Mitä tapaamiskertojen välillä tapahtui? Oliko "kotitehtäviä"?
- Mitä tapaamisissa tapahtui?

- (Yksilöcoaching: Sisälsivätkö ne tehtäviä, muita osapuolia vai vain kahdenkeskisiä keskusteluja?)
- Tiimicoachingin:
 - Tiimin koko?
 - Osallistujien "tyyppi"?

Organisaatiokulttuuri

- Muuttuiko organisaatiokulttuuri mielestäsi fuusioprosessin aikana?
- Miten "management" -johtaminen vs. "leadership"-johtaminen näkyi johtamisessasi fuusion aikana ja niiden suhde toisiinsa?
 - management= järjestelmällisyys ja hallittavuus (suunnittelu, aikataulutus, budjetointi, henkilöstöhallinta, kontrollointi, ongelmanratkaisu)
 - leadership = motivaatio muutosten toteuttamiseen ja integroimiseen pysyvästi (pidemmän tähtäimen visio ja strategia, mitkä muutokset tarpeellisia, viestintä suunnasta ja teoista, inspiointi, motivointi, kannustaminen haasteista huolimatta)

Miten coachauksen koettiin tukevan fuusioprosessia?

- Miltä coachingprosessi kokonaisuudessaan tuntui?
- Herättikö coachingprosessi uudenlaisia tunteita (esim. fuusiota kohtaan)?
- Mitä hyötyjä koit coachauksesta?
- Koitko negatiivisia puolia coachauksesta?
- Auttoiko coachingprosessi käsittelemään fuusiotilannetta ja siitä heränneitä tunteita?
- Koitko oppineesi coachingprosessin aikana, mitä?

Miten coachausprosessia voisi kehittää fuusioprosessin tukityökaluna (erikseen mahd. yksilö- ja tiimicoaching)?

- Olisitko kaivannut/odottanut muunlaista tukea coachauksesta? Millaista?
- Oliko coachauksen ajoitus fuusioprosessin suhteen mielestäsi oikea?

- Mikä oli ehdottoman hyvää coachauksessa?
- Millä perusteella suosittelisit/et suosittelisi coachausta samassa tilanteessa oleville?

Lopputilanne

- Mihin vaiheeseen fuusioprosessia coachaus loppui?
- Mitkä olivat lopputilanteen tunteet (fuusioprosessia kohtaan, omasta työstä/tilanteesta)?