

Elviss Krastins

**JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTÄMINEN
VALMENNUSPROSESSINA**
Case tutkimus Balentor Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Elviss Krastins: Johtamiskulttuurin kehittäminen valmennusprosessina – Case tutkimus Balentor Oy
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Toukokuu 2023

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamiskulttuuria ja miten sitä voidaan kehittää ulkoisen valmennusprosessin avulla. Tutkimuksessa kuvataan, kuinka johtamiskulttuuri koostuu johtamisen rakenteista ja käytänteistä sekä johtamiseen liittyvistä uskomuksista ja asenteista. Johtamiskulttuuri vaikuttaa laajasti organisaation toimintoihin sekä menestymiseen, joten sen kehittäminen on tärkeää organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi. Tutkimuksen taustalla toimii ajatus, että ulkopuolisena tarkkailijana yritysvalmentaja on erityisasemassa ja voi tarkastella kohdeorganisaatiota objektiivisesti sekä räätälöidä valmennusta asiakkaan tarpeiden mukaan ja näin ollen olla hyvä kumppani johtamiskulttuurin kehittämisessä.

Tutkimuksessa tarkastelun alla ovat johtamiskulttuurin valmennusprosessin eri vaiheet sekä niihin liittyvät keskeiset asiat. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda johtamiskulttuurin valmentamisen malli, mikä avaa valmennusprosessin vaiheita ja niihin liittyviä asioita prosessimaiseen kaavioon. Tavoitteena oli analysoida johtamiskulttuurin valmennusprosessia ja selvittää tarkemmin, mitkä asiat ovat keskeisiä valmennusprosessin eri vaiheiden kannalta sekä miten näitä asioita voidaan hoitaa.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena, missä kohdeorganisaatio oli Balentor Oy. Balentor Oy toimii organisaatioiden kehityskumppanina ja muutoksen vauhdittajana. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kolmea Balentor Oy:n työntekijää. Kaksi haastateltavaa työskentelevät yritysvalmentajina ja yksi työskentelee tutkimusjohtajana. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niitä varten muodostettiin haastattelurunko, minkä mukaan käytiin johtamiskulttuurin valmennusprosessin vaiheita järjestelmällisesti. Kerätty aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja se esitetään taulukossa, johon kerättiin alaluokat, yläluokat, pääluokat ja kokoava käsite.

Tutkimuksen tulokseksi laadittiin johtamiskulttuurin valmennusprosessin malli. Tulokset osoittivat, että johtamiskulttuuria voidaan kehittää selkeästi rakennetun valmennusprosessin avulla. Valmennusprosessissa korostuu johtamiskulttuurin tavoitetilan määrittäminen, johtamiskulttuurin nykytilan kartoittaminen suhteessa tavoitetilaan ja muutoksen toteuttamisen toimenpiteet. Empiirinen aineisto toi kirjallisuudesta eroavaa tietoa esiin. Näin ollen valmennusprosessin mallia varten yhdisteltiin kirjallisuutta ja empiiristä aineistoa. Empiirisen aineiston pohjalta yritysvalmennuksessa korostuu sen prosessinomaisuus, jotta osaaminen ja vastuu saadaan siirrettyä organisaatioon järjestelmällisesti.

Tutkimus avaa johtamiskulttuurin valmennusprosessia ja esittää syventävää tietoa prosessin eri vaiheista. Kaaviota voidaan hyödyntää valmennusprosessin suunnittelussa ja läpiviennissä sekä sillä voidaan esittää asiakkaalle, että mitä valmennuskonseptilla tarkoitetaan ja mitä sillä voidaan tehdä.

Avainsanat: Johtamiskulttuuri, yritysvalmennus, valmennusprosessi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen taustaa	3
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rajaukset	6
1.4 Tutkimuksen rakenne	7
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	9
2.1 Johtamiskulttuuri	9
2.1.1 Johtamiskulttuuri osana organisaatiota	9
2.1.2 Johtamiskulttuurin osa-alueet	11
2.1.3 Johtamiskulttuurin tyyppejä	11
2.1.4 Johtamiskulttuurin kehittäminen	13
2.2 Yritysvalmentaminen	15
2.2.1 Yritysvalmentamisen taustaa	15
2.2.2 Yritysvalmentamisen prosessi	17
2.2.3 Yritysvalmennuksen malleja	20
2.3 Tutkimuksen viitekehys	22
3 METODOLOGIA	25
3.1 Tutkimusmenetelmät	25
3.2 Aineiston kerääminen	25
3.3 Aineiston analysointi	27
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	29
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
4.1 Johtamiskulttuuri	30
4.2 Suhteen luominen	32
4.3 Tavoitteiden asettaminen	33
4.4 Kuvan piirtäminen	35
4.5 Muutoksen toteuttaminen	36
4.6 Valmennuksen päättäminen	39
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	40
5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	40
5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia	44

LÄHTEET.....	46
LIITTEET.....	47
LIITE 1: Teemahaastattelun haastattelurunko 1.....	47
LIITE 2: Teemahaastattelun haastattelurunko 2.....	48

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimusten taustalla toimii ajatus, että johtamiskulttuuri on keskeinen osa organisaation johtamisjärjestelmää ja -tyyliä ja että yritysvalmentamisella sitä voidaan kehittää valmennusprosessin kautta. Erilaisten koulutusten kysynnän määrä markkinoilla lisääntyy koko ajan, koska osaamisen ja tietotaidon kehittäminen on yhä tärkeämpää muuttuvissa ja murroksellisissa liiketoimintaympäristöissä (Scoular, 2020, 1). Siksi on hyödyllistä tarkastella, miten yrityskulttuuria voidaan kehittää tehokkaasti ja niin, että se palvelee organisaatioiden tarpeita (Nikula, 2022, 1). Johtamiskulttuurin kehittämisen tavoitteena on luoda kohdeorganisaatioon toimiva ja selkeä johtamiskulttuuri, mikä tukee organisaatioita tavoitteiden saavuttamisessa ja mikä pyrkii hyödyntämään yksilöiden koko potentiaalin (McGuire & Rhodes, 2009).

Yritysvalmentajalla on ainutlaatuinen asema kohdeorganisaatioiden kehittämiseen, koska ulkopuolisena tarkkailijana ja vaikuttajana, yritysvalmentaja voi tarkastella kohdeorganisaatiota objektiivisesti ja lähestyä kehitettäviä asioita eri näkökulmilta. Yritysvalmennuksen suosion kasvaessa, on suotavaa tarkastella, miten valmennusprosessi etenee ja ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä yritysvalmentamisen onnistuneen läpiviennin takaamiseksi. Yritysvalmentamisen tavoite on kehittää kohdeorganisaatiota systemaattisella tavalla, mikä palvelee syvää oppimista. Valmennusprosessi pohjautuu yhteistyöhön yritysvalmentajan ja asiakkaan välillä sekä jatkuvaan tukeen ja valmentamiseen yritysvalmentajalta. (Leimon, McMahan & Moscovici, 2005, 1)

Johtamisella on keskeinen rooli organisaatioiden menestymisessä, koska se muokkaa ihmisten käyttäytymistä ja asenteita sekä vaikuttaa ilmapiiriin ja hyvinvointiin (Nikula 2022, 1). Yrityksen johto kohtaa uusia liiketoimintapaineita, lisääntyneitä kilpailupainetta ja suurempia odotuksia ulkoisilta sidosryhmiltä, mikä kasvattaa johdon valmennuksen tarvetta ja kysyntää (Bunning, 2006). Johtajat luovat vision, strategian, tavoitteet ja pyrkivät sitouttamaan työntekijät asetettuihin tavoitteisiin (McGuire & Rhodes, 2009). Vaikka johtaminen ei ole ainoa vaikuttava tekijä organisaation menestymisessä, sen vaikutusta ei voida väheksyä. Ymmärrys siitä, miten yksilöt käyttäytyvät on siis johtamisen ytimessä, koska yksilöt toimivat

sekä johtajina, että johdettavina. Johtamiskulttuurilla pyritään luomaan niitä toimintatapoja ja käytänteitä, mitkä mahdollistavat parhaan mahdollisen johtamiskäyttäytymisen organisaation kannalta. Johtamiskulttuuri asettaa normit johtamiselle ja näin ohjaa työkäyttäytymistä. (McGuire & Rhodes, 2009)

Johtamiskulttuuria pidetään organisaatiokulttuurin alakulttuurina. Toisaalta yrityksen kulttuuri muokkautuu johdon toimintatapojen mukaiseksi ja on kytköksissä johtavien henkilöiden käyttäytymiseen. (Nikula, 2022, s. 23–26). Organisaation johto siis muokkaa organisaation kulttuuria ja samalla johtamiskulttuuria omilla toimintatavoilla ja käyttäytymisellä. Alaiset kokevat, että johdon esimerkki on hyväksyttävää käytöstä organisaatiotasolla. Toisaalta alaiset voivat vaikuttaa johtamiskulttuuriin, jos heiltä kerätään palautetta johtamisen toimivuudesta. Hyvät johtamistavat ja -kulttuuri ovat siis erittäin tärkeitä, koska ne vaikuttavat koko organisaation tasolla. Hyvä johtamiskulttuuri korostaa hyvän johtamistavan käytänteitä ja luo työntekijöiden onnistumisen edellytyksiä. Hyvien johtamistapojen määrittäminen vaatii organisaatiolta introspektiota ja johtamiskäytänteiden vaikutusten ymmärtämistä. Hyvien johtamistapojen kehittäminen voi kuitenkin olla vaikeaa, jos organisaation kulttuuri ei tue johtamisen kehittämistä. Kulttuurin muutos muodostuu yksilön kasvun ja organisaation kehittymisestä, joten organisaatioiden valmius muuttua voi vaihdella. Koska yritykset eivät ole samalla tasolla oppimiseen ja muutokseen liittyen, yritysvalmentajalla on iso rooli onnistuneen yritysvalmennuksen läpiviennissä. (McGuire, Palus & Rhodes, 2008, s. 5).

Yritysvalmentaminen on kirjallisuudessa melko tuore aihe ja sitä käsittävät teokset ovat melko uusia. Aihetta on kuitenkin käsitelty yhä enemmän ja siksi aiheesta löytyy hyvin relevanttia materiaalia. Aiheeseen liittyy kuitenkin yrityksen sisäistä ja ulkoista valmentamista, joten on oltava tarkka, että kirjallisuus käsittelee ulkoista yritysvalmentamista. Sen lisäksi yritysvalmentamista käsitellään paljon ainoastaan yrityksen johdon valmentamisena, tai yksittäisten yrityksessä korkeassa asemassa olevien johtajien valmentamisena mitä englanniksi kutsutaan ”executive coaching”. Englannin kielellä kirjallisuutta käsiteltäessä on oltava tarkka, koska aihealueen käsitteistö ei ole vielä niin vakiintunutta. Kirjallisuuden tulkinta voi siis vaihdella, kun eri lähteet käyttävät termistöä eri tavalla. Aihetta käsitellään kirjallisuudessa paljon enemmän englanniksi, mutta ei niinkään suomen kielellä. Englannin kielellä aihetta ovat käsitelleet esimerkiksi Leimon, McMahan & Moscovici (2005), Graf (2019), Stout-Roston (2013 & 2014), O’Neill (2007), Anderson & Anderson (2008) ja Scoular (2020).

Johtamiskulttuuriin liittyvää kirjallisuutta on hieman vähemmän olemassa, koska kirjallisuus käsittelee organisaatiokulttuuria ja johtamista erikseen. Johtamiskulttuuria on siis tarkasteltava organisaatiokulttuurin näkökulmasta ja myös organisaatiokulttuuriin liittyvää kirjallisuutta on tarkasteltava. Schein (2017) kirjoittaa kattavasti organisaatiokulttuurista teoksessaan ”Organizational culture and leadership”. Johtamiskulttuuria ei ole tutkittu niin paljon omana erillisenä ilmiönä yrityskulttuurista, mutta siitä löytyy kirjallisuutta sekä suomen, että englannin kielellä. Johtamiskulttuuriin aiheesta ovat kirjoittaneet esimerkiksi McGuire & Rhodes (2009), McGuire & Palus (2018), Nikula (2022) ja Miller (2017).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten johtamiskulttuuria voidaan kehittää paremmin toimivaksi organisaation tavoitteiden kannalta ja miten sitä voidaan kehittää valmennusprosessin kautta. Mitä eri vaiheita valmennuksessa on ja mitä asioita on otettava huomioon on tutkimuksen keskiössä. Tarkoitus on siis ymmärtää, miten yritysvalmentaja vie johtamiskulttuurin valmentamisen prosessia läpi eli mistä osista valmennusprosessi rakentuu, mitä aiheita ja erityisominaisuuksia eri valmennusprosessin vaiheisiin liittyy sekä kuinka kehitystä seurataan tai päivitetään. Pyritään myös identifioimaan, mitä haasteita ja mahdollisuuksia yritysvalmentaja kohtaa valmennusprosessin aikana. Tutkimuskysymys rajaa aihetta nimenomaan johtamiskulttuurin kehittämiseen, vaikka yritysvalmentaja voi kehittää paljon eri asioita organisaatioiden tarpeiden mukaan. Johtamiskulttuurin kehittämisen näkökulmaksi on valittu yritysvalmentajan näkökulma eli organisaation ulkoisen henkilön rooli, haasteet ja mahdollisuudet organisaation johtamiskulttuurin kehittäjänä. Näin tutkimuskysymykseksi on asetettu seuraava:

1. Miten organisaation johtamiskulttuuria voidaan kehittää valmennusprosessin avulla?

Tutkimuksen tavoite on tuottaa kaavio tai malli, mikä esittää valmennusprosessin eri vaiheet ja avaa niihin liittyviä asioita yksityiskohtaisesti. Perinpohjainen ymmärrys eri vaiheista auttaa valmennusprosessin läpiviennissä. Tutkimuskysymystä tukemaan on valittu kaksi alatutkimuskysymystä:

1. Mitä vaiheita johtamiskulttuurin kehittämisen valmennusprosessissa on ja mitä eri vaiheisiin kuuluu?
2. Mitä keskeisiä asioita liittyy eri vaiheisiin ja miten niitä voidaan hoitaa?

Tutkimuskysymykset asettavat tutkimukselle viitekehyksen, minkä kontekstissa tehdään aluksi katsaus olemassa olevaan kirjallisuuteen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella luodaan haastattelurunko, mitä hyödynnetään aineiston tekemisessä. Haastattelurunkoa hyödynnetään kolmessa haastattelussa, joista saatavaa tietoa verrataan takaisin kirjallisuuskatsaukseen, ja joiden perusteella tuotetaan johtopäätökset.

1.3 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rajaukset

Yritysvalmentaminen: Valmentamisella tarkoitetaan valmentajan ja valmennettavan välistä vuorovaikutussuhdetta, missä kehitetään valmennettavan tiettyjä taitoja ja missä valmentajan rooli on toimia opettajana sekä valmennettavan tehtävä on oppia. Valmentamisen pääasiallinen tavoite on parantaa suoritusta tietyllä kehitysalueella, minkä valmentaja ja valmennettava määrittelevät yhdessä. Tarkoitus on kehittää valmennettavan taitoja systemaattisesti ja auttaa valmennettavan saavuttamaan täysi potentiaalinsa. Valmentaja välittää, asettaa tavoitteet, seuraa, opastaa, tarjoaa näkökulmia ja keskustelee valmennettavan kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä, 2009, s. 100–101)

Yritysvalmentaminen pohjautuu samoihin periaatteisiin kuin perinteinen valmentaminen, mutta sen kohteena ovat yritykset ja sen asiasialtö kohdistuu yritysmaailman tarpeisiin sekä valmennuksen kohteena voivat olla myös organisaatiot yksilöiden tai ryhmien sijaan. Yritysvalmentamisen tarkoitus on kehittää kohdeorganisaation toimintaa parempaan suuntaan, joko yksilöiden kehittämisellä tai organisaatiotason muutosten läpiviemisellä. Tässä tutkielmassa valmentaminen rajataan yrityksiin suuntautuvaan valmentamiseen, eikä käsitellä urheilu- tai yksilövalmentamista.

Yritysvalmentaja on yleensä organisaation ulkopuolinen henkilö tai taho, joka erikoistuu organisaatioiden eri liiketoimintojen kehittämiseen. Ulkopuolisena asiantuntijana yritysvalmentajan tehtävä on kartoittaa asiakkaiden tarpeita, ymmärtää mitä organisaatio haluaa kehittää, luoda prosessi, miten tavoitetaan päästään ja auttaa organisaatiota kohti tavoitteita. Yritysvalmentaja auttaa siis asettamaan tavoitteet, luomaan suunnitelman ja ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä opastaa ja auttaa muutosprosessissa (Scoular,

2020, 1). Yritysvalmentaja on näin kehitysprosessin läpiviejä, sparrauskumppani ja asiantuntija (Graf, 2019, s. 2).

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden jaettuja tiedostettuja ja tiedostamattomia perusolettamuksia, mitkä muokkaavat organisaation sisäistä yhdentymistä ja ulkoista sopeutumista. Yrityskulttuuri on jaettu ja yhteinen kokemus yrityksen arvomaailmasta ja toimintatavoista. Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan kertynyttä yhteistä oppimista, missä parhaaksi koetut tavat opetetaan eteenpäin muille, kunnes niistä tulee organisaatiotasoisia tapoja. (Schein, 2018; Nikula, 2022, 16)

Johtamiskulttuuri on yrityskulttuurin osa-alue, mikä käsittää niitä perusolettamuksia ja toimintatapoja, mitkä ohjaavat yrityksen sisällä tapahtuvaa johtamista. Johtamiskulttuurin uskomukset ja normit määrittävät raamit johtamiselle sekä ohjaavat johtajien toimintaa eri tilanteissa. Johtajien toiminta näkyy vahvasti yrityksen arjessa ja johtamiskulttuurin kokemus muodostuu työntekijöiden kokemasta käytännön johtamisesta. Johtajien toimintatavat eli miten johtaja esimerkiksi priorisoi, kommunikoi ja delegoi asioita, viestii millaista johtamiskulttuuria ylläpidetään yrityksessä jatkuvasti. Johtamiskulttuuri on näin vahvasti esillä jokapäiväisessä tekemisessä. (Nikula, 2022, s. 30–31)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma sisältää viisi päälukua: johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkittavaan aiheeseen ja esittelee yleisesti tutkimuksen taustaa. Luvussa esitellään hieman aiempaa tutkimusta ja miksi tutkittavaa aihetta on merkityksellistä tutkia. Sen lisäksi johdannossa käydään läpi tutkimusongelmaa ja tarkennetaan tutkimuksen tehtävää sekä tavoitetta. Samassa luvussa esitellään myös tutkielman keskeiset käsitteet ja määritellään tutkielmalle sopiva rajaus, jotta tutkimus on mielekäs toteuttaa.

Teorialuvussa pureudutaan aikaisempaan kirjallisuuteen johtamiskulttuurista, yrityksen valmentamisesta ja yhteenvedossa pyritään nämä käsitteet yhdistämään toisiinsa tutkielmaan sopivalla tavalla. Johtamiskulttuuria käsittelevässä osassa rakennetaan yleisluontoinen kuva johtamiskulttuurista, mistä johtamiskulttuuri koostuu ja miten johtamiskulttuuria voidaan kehittää. Johtamiskulttuurin eri osa-alueet, niiden muodostuminen ja miten ne vaikuttavat organisaatioon ovat keskiössä. Sen lisäksi pyritään luomaan selkeä kuva siitä, mitä

tarkoitetaan yrityksen valmentamisella, mitkä asiat liittyvät siihen ja miten se eroaa perinteisestä valmentamisesta. Valmennusprosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät asiat käsitellään syvällisesti tässä luvussa. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, minkä pohjalta toteutetaan tutkimuksen empiirinen osuus.

Kolmannessa luvussa siirrytään tutkielman empiiriseen osioon ja tarkastellaan mitä valintoja on tehty aineiston tuottamisessa. Luvussa avataan mitä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä käytetään aineiston keräämiseen ja perustellaan tehtyjä valintoja. Sen lisäksi luvussa käydään läpi, miten aineiston kerääminen on toteutettu ja kuinka aineiston analysointiin on lähestytty. Neljännessä luvussa käsitellään kerättyä aineistoa ja analysoidaan aineiston sisältöä sekä esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ja vedetään yhteen aineistosta analysoidut löydökset. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkielman johtopäätöksiä ja pohdintaa sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Johtamiskulttuuri

2.1.1 Johtamiskulttuuri osana organisaatiota

Organisaation johtamiskulttuuri rakentuu ryhmän tai kollektiivin yhteisesti jaetuista uskomuksista ja käytännöistä johtamiseen liittyen. Uskomukset muokkaavat epäsuorasti sitä, mitä johtaminen organisaation viitekehyksessä tarkoittaa ja mitä yksilö ajattelee, uskoo tai olettaa johtamiseen liittyen. Sen sijaan käytänteet muokkaavat sitä, mitä käytännön toimintatapoja organisaation johtamiseen liittyy sekä miten sitä toimeenpannaan ja kehitetään. Organisaation johtamiskulttuuri rakentuu siis selvästi muodostetuista johtamisen käytänteistä ja säännöistä sekä subjektiivisesti muodostuvista uskomuksista, mitkä välittyvät ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa. (McGuire & Palus, 2018, s. 146)

Johtamiskulttuuri on olennainen osa työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa ja lopulta organisaation menestymisessä. Johtamiskulttuurilla pyritään luomaan pitkän aikavälin kestävä kilpailuetua ja parempaa suorituskykyä (Miller, 2017, s. 36). Johtamiskulttuuri ohjaa johtajien työskentelyä, mikä vaikuttaa läpi organisaation ohjaten alaisten työskentelyä. Jos johtamiskulttuuria ei tarkastella ja muokata organisaatiolle sopivaksi, se voi sisältää ominaisuuksia, jotka ovat epähyödyllisiä ja vaikuttavat negatiivisesti organisaation tavoitteiden kannalta. Johtamiskulttuuri vaikuttaa vuorovaikutukseen, riskinottoon, päätöksentekoon, luovuuteen, kehittämiseen, hierarkkisuuteen ja ongelmanratkaisuun, joten sen tiedostaminen, ymmärtäminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää toimivan johtamiskulttuurin aikaansaamiseksi. Johtamiskulttuuri voi myös usein jäädä abstraktille tasolle, jos sitä ei olla kehitetty ja jalkautettu kunnolla. (McGuire ym., 2008)

Organisaation johtajilla on isompi vaikutus organisaation kulttuurin muodostumiseen alaisiin verrattuna alaisiin verrattuna, koska johtajat vaikuttavat käyttäytymisellään alaisiin ja juurruttavat uskomuksia, arvoja sekä oletuksia alaisiinsa. Johtajat huomioivat, mittaavat, kontrolloivat, opettavat, mentoroivat, palkitsevat ja rekrytoivat alaisia jatkuvasti. Sen lisäksi resurssien allokaatio tai miten kriisitilanteita hoidetaan viestivät koko ajan alaisille organisaation arvoista ja siitä, miten organisaatiossa käyttäydytään ja millaista käyttäytymistä alaisilta odotetaan. Yksittäisellä johtajalla on siis suuri vaikutus työntekijän suoriutumiseen ja

käyttäytymiseen. Sen lisäksi osana johtamiskulttuuria on organisaation rakenne, systeemit, toiminnot, prosessit, rituaalit, fyysiset tilat, kertomukset ja viralliset dokumentit, koska ne kaikki osaltaan vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. (Schein, 2018, s. 183.)

Johtamiskulttuuri koskee kaikkia organisaation työntekijöitä, koska se on osa organisaation tapaa ohjata työntekijöitään. Sen lisäksi johtamiskulttuuri viestii henkilöstölle, millaista johtamista he voivat odottaa ja miten organisaatiossa johtamista toimeenpannaan. Selkeästi rakennettu ja viestitty johtamiskulttuuri kertoo johtamisesta ja lisää ymmärrystä siitä, mitä on hyvä ja huono johtaminen, miten se liittyy henkilöstöön sekä poistaa olettamuksien perusteella tehtäviä päätöksiä. Selkeä johtamiskulttuurin olemassaolo ja niiden mukaisesti käyttäytyminen vaikuttaa henkilöstön työviihtyvyyteen, työtyytyväisyyteen, ja sitä kautta sitoutumiseen. Henkilöstö voi myös vaikuttaa siihen, millaista johtamista organisaatiossa toimeenpannaan, jos henkilöstöltä kysytään heidän odotuksiansa ja toiveitansa johtamiseen liittyen. (Nikula, 2022, s. 43, 45, 51)

Johtamiskulttuurin tavoite on luoda organisaatioon johtamisen käytänteitä ja uskomuksia, jotka tukevat organisaation strategisia tavoitteita eli johtamiskulttuuri voidaan nähdä johtamisen välineenä. Johtamiskulttuurin täytyy olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, jotta organisaatio voi saavuttaa asettamia tavoitteita. Eri toimialat ja eri tilanteet vaativat erilaisia johtamiskulttuureja, joten johtamiskulttuuria on osattava sopeuttaa tilanteen mukaan. Johtamiskulttuuria täytyy myös jatkuvasti kehittää, jotta se voi tukea organisaatiota muutostilanteissa esimerkiksi, jos organisaation suunta, asiakkaat, markkina, tuote tai henkilöstö muuttuu. Pitkällä aikavälillä johtamiskulttuurin toimeenpanemisen tavoite on yhtenäistää organisaation johtamista, mikä palvelee parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteita. (McGuire ym., 2008, s. 2–3; McGuire & Palus, 2018, s. 150)

Johtamiskulttuurin lopputulemia tuottavuuden näkökulmasta ovat suunta, linjaus ja sitoutuminen. Suunnan tarkoitus on antaa työntekijälle selkeä tavoite, mitä kohti tehdään työtä. Se on siis selkeästi rakennettu ja viestitty organisaation tavoite. Linjauksen tarkoitus on yhtenäistää ja koordinoita työntekoa niin, että se on mahdollisimman yhteensopivaa, toista tukevaa ja tulosta tuottavaa. Sitoutumisen tarkoitus on ylläpitää työn tasoa ja laatua kohti asetettuja tavoitteita. Johtamiskulttuurin on siis tarkoitus tuottaa näitä asioita kollektiivisesti organisaatiossa. (McGuire & Palus, 2018, s. 151)

2.1.2 Johtamiskulttuurin osa-alueet

Johtamiskulttuuri voidaan jakaa osatekijöihin, mitkä rakentavat organisaatiossa tapahtuvaa johtamista. Arvopohja asettaa johtamiselle tavoitteet ja määrittää organisaation strategian implementoinnin vaatimat johtamisen tavat. Johtamisen arvopohja on lähtöisin organisaation missiosta, visiosta, toiminta-ajatuksesta ja strategiasta. Johtamiskulttuurin arvopohja rakentuu organisaation arvopohjan jatkoksi ja luo edellytykset johtamiselle, joka on linjassa organisaation strategian kanssa. Nikulan (2022, s. 42) mukaan johtamislupaukset tuovat johtamiseen liittyvät arvot näkyviksi ja sanoittavat keskeiset osatekijät. (Nikula 2022, s. 41.)

Johtamisen periaatteet muodostavat viitekehyksen, mihin esihenkilöt voivat nojautua jokapäiväisessä työssä ja ne kertovat millaista johtamiskäyttäytymistä organisaation johto toivoo tai hakee esihenkilöiltä. Sen lisäksi johtamisen viitekehyksen täytyy koskea kaikkia johtajia alkaen organisaation ylimmästä johdosta esihenkilöihin (Miller 2017, s. 37). Johtamisen periaatteiden on oltava näkyviä, jotta ne sanoittavat selvästi mitä periaatteita esihenkilöiden on noudatettava ja minkä mukaan heidän on johdettava. Näin johtamiskäyttäytymistä voidaan verrata yhteisiin sääntöihin ja johtamisen toteutumista voidaan arvioida peilaamalla käyttäytymistä sääntöihin. Sääntöjen ja käytänteiden noudattaminen ja noudattamatta jättäminen on helpommin havaittavissa, kun säännöt ja käytänteet ovat kaikille esillä. (Nikula, 2022, s. 42.)

Johtamiskyvykkyyden kriteereillä sen sijaan määritetään, mitä tarkoitetaan hyvällä johtamisella ja miten johtamisen toteutumista voidaan mitata. Kriteerit antavat johtajille mahdollisuuden tarkastella millaisia johtajia he itse ovat suhteessa organisaation tavoitteisiin ja näin antavat mahdollisuuden kehittää omia taitoja johtajana. Johtajat saavat palautetta omasta työskentelystä esimerkiksi palautekyselyjen kautta, mikä luo edellytykset oman työskentelyn tarkasteluun ja kehittämiseen. (Nikula 2022, s. 43.)

2.1.3 Johtamiskulttuurin tyyppejä

Johtamiskulttuureja, joiden avulla voidaan tuottaa johtamisen lopputulemia ovat riippuvainen, riippumaton ja toisistaan riippuvainen johtamiskulttuuri. Riippuvaisen johtamiskulttuurin lähtökohtana toimii ajatus siitä, että johtaminen on auktoritaarista ja johtamisen tavoite on saada aikaan uskollisuutta, ohjeiden noudattamista ja päätösvalta kuuluu yksinomaisesti

johtajalle sekä keskittyy vertikaalisesti johtajan viran mukaan. Riippuvaisessa kulttuurissa ei tapahdu johtajan ja johdettavan välistä dialogia, vaan johtaja toimii ohjeiden antajana ja johdettava ohjeiden noudattajana. Tässä kulttuurissa organisaation lopputulemat määräytyvät sen mukaan, noudattavatko johdettavat johtajien ohjeita ja toimivatko he uskollisesti organisaation etujen mukaisesti. Johtajan auktoriteetti rakentuu johdettavien uskollisuuden ja johtajien statuksen varaan. Johdettavan rooli on tällöin sopeutua vaadittuun ympäristöön. (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010, s. 406)

Riippumattomassa johtamiskulttuurissa suuntaa, linjausta ja sitouttamista tuotetaan luomalla vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välille, sopimalla yhteisesti asioista ja tekemällä yhteisesti kompromisseja. Tällä tavalla työn- ja päätöksentekoon osallistuvat osapuolet kokevat lopputulemia sitovimmiksi kuin jos päätökset tehdään yksipuolisesti ja se hyödyttää kollektiivin yhteistyöskentelyä. Riippumaton johtamiskulttuuri nojaa yksilöiden vahvuuksiin ja sen tarkoitus on muodostaa viitekehys, missä johdettavat saavat työtä tehdessään nojata omiin uskomuksiin ja vahvuuksiin sekä auktoriteetin rooli on toimia sovittelijana ja välittäjänä. Näin johtajan tehtävä ei ole vain antaa ohjeita, vaan hän pyrkii luomaan johdettaville raamit, minkä puitteissa he voivat toimia vapaasti. Yksilöiden ja yksiköiden sisäinen suorituskyky vaikuttaa vahvasti siihen, millaisia lopputulemia kyseinen kulttuuri tuottaa. Kulttuurin vahvuudeksi voidaan katsoa olevan yksilön ja yksiköiden vapaus suorittaa tehtäviä, mikä lisää luovuutta, työhön sitoutumista ja tuottavuutta. Kuitenkin sen negatiivisia vaikutuksia voivat olla kilpailuasetelman lisäämä vastakkainasettelu, joka johtaa yhteishengen hajoamiseen tai erakoitumiseen. Esimerkiksi yksiköiden vastakkainasettelu johtaa siihen, että yksiköt eivät enää tee yhteistyötä toistensa kanssa, vaikka se olisi organisaation kannalta kannattavaa. (Van Velsor ym., 2010, s. 407)

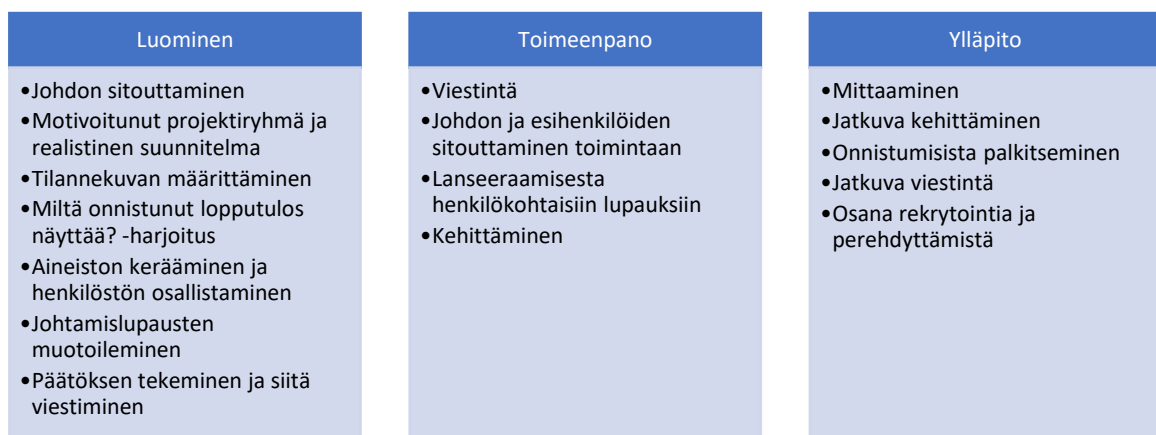
Toisistaan riippuvaisen johtamiskulttuurin oletus lähtee siitä, että johtamisen lopputulemien saavuttaminen vaatii johtajien ja johdettavien yhteistä asioiden tunnistamista, oppimista, käsittelemistä ja uusien näkökulmien luomista. Johtaminen on silloin kollektiivista toimintaa, missä johdettavan ja johtajan välinen raja pienenee. Toisistaan riippuvaisessa johtamiskulttuurissa jatkuvan vuorovaikutuksen avulla muutokseen sopeutuminen on usein tehokkaampaa kuin riippuvaisessa johtamiskulttuurissa. Sen lisäksi se kasvattaa sitoutumista ja työn imua. Toisistaan riippuvaisen johtamiskulttuurin vahvuuksia ovat yhteistyön kasvattaminen organisaation asettamien rajojen ylitse, ihmisten välinen avoin dialogi sekä organisaation sisäinen synergia. Kulttuurin negatiivisiksi vaikutuksiksi voidaan nähdä se, että kulttuuri koetaan kaaosmaiseksi ja vastuuta on vaikea osoittaa tai jakaa. Sen lisäksi kulttuurin

edellytyksenä on se, että työntekijät ovat hyvin taitavia ja osaavia työssään sekä se, että työntekijöiden ihmissuhdetaidot ovat korkealla. (Van Velsor ym., 2010, s. 410; McGuire & Palus, 2018, s. 152)

2.1.4 Johtamiskulttuurin kehittäminen

Johtamiskulttuurin kehittäminen on keskeistä organisaation kehityksen ylläpitämiseen nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja monimutkaisten haasteiden ylittämässä. (McGuire & Palus, 2018, s.146). Sen lisäksi McGuiren ja Palusin (2018, s. 153) mukaan monimutkaisten strategioiden toimeenpaneminen vaatii johtamiskulttuuria, mikä korostaa yhteistyökykyä, joustavuutta, ketteryyttä, luovuutta, innovointia, strategista johtajuutta ja sosiaalista vastuunottoa. Johtamiskulttuurin kehittämisessä ei keskitytä ainoastaan yhden johtajan taitojen kehittämiseen, kuten johtamiskoulutuksissa on tapana, vaan tavoite on tarkoituksellisesti muokata ja tuoda esille yhteistä tietoisuutta johtamiskulttuurista. Näin yhteisesti jaettu tietoisuus johtamiskulttuurista voi kehittyä tai sitä voidaan tietoisesti kehittää omana itsenään.

Nikulan (2022, s. 59) mukaan johtamiskulttuuri muodostuu johtamislupauksista, mitä voidaan kehittää systemaattisen prosessin kautta. Johtamislupaukset toimivat Nikulan (2022, s. 50) mukaan viestijänä työntekijöille organisaation johtamiskulttuurista ja kulttuuria jalkautetaan viestimällä johtamislupauksista. Oheisessa kuviossa on esitetty, kuinka johtamislupauksia kehitetään eli johtamislupausten luomisen, toimeenpanemisen ja ylläpidon vaiheita.



Kuvio 1. Johtamislupausten luominen, toimeenpano ja ylläpito (Nikula 2022)

Kuvio 1. havainnoi johtamiskulttuurin muutoksen vaiheita ja mitä painopisteitä kuhunkin vaiheeseen liittyy. Muutoksen alkuvaiheessa eli johtamislupausten luomisessa on tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut ja motivoitunut muutoksen läpiviemiseen, jotta muutostyö voidaan viedä kunnolla läpi, eikä muutos jää pinnalliseksi. Suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon muutoshankkeeseen tarvittavat resurssit, aikataulu, vaiheet ja miten hankeen vetovastuu jakautuu. Sen jälkeen painopiste on datan keräämisessä, eli nykyisen tilanteen määrittäminen, ihannelilanteen määrittäminen ja aineiston kerääminen henkilöstöltä. Dataa kerätään kyselyjen, haastattelujen, pulssimittareiden, eNPS-kyselyjen, laadullisen tutkimuksen, henkilöstökeskustelujen tai esimerkiksi työpatjatyöskentelun avulla. Avoimet kysymykset toimivat erittäin hyvin nykytilan kartoittamisessa ja henkilöstön kuuleminen sekä osallistaminen ovat kriittinen osa aineiston keräämistä, jotta uudet johtamislupaukset edustavat yrityksen yhteistä tahtoa. Aineiston perusteella voidaan tehdä informoituja päätöksiä johtamislupauksista eli mihin suuntaan halutaan johtamiskulttuuria kehittää. Onnistuneet johtamislupaukset on kytketty sen missioon, visioon ja strategiaan, sekä vievät organisaatiota kohti tavoitteita. (Nikula, 2022, 3)

Toimeenpanon vaiheessa johtamislupaukset integroidaan organisaatioon ja erityisesti johdon ja esimiesten arjen työhön. Integraatiota varten on suotavaa laatia projektisuunnitelma, minkä keskiössä ovat viestintä ja johtamislupausten noudattaminen, koska ne ovat kriittisiä asioita sujuvan integraation kannalta. Viestintä on avainasemassa, koska sillä informoidaan koko henkilöstöä organisaation muutoksesta, mikä on toteutettu yhdessä, sillä johtamislupaukset pohjautuvat koko henkilöstöstä kerättyyn aineistoon. Uudistettu tai muokattu johtamiskulttuuri tulee olemaan osa organisaation arkea lanseeraamisesta lähtien. Sanoitetut johtamislupaukset kertovat henkilöstölle millaista johtamista organisaatiossa halutaan ja mitä vasten johtajia voidaan verrata. Muutos koskee koko organisaatiota, mutta sen ytimessä ovat organisaation johto ja esimiehet. Johdon ja esimiesten sitouttaminen täytyy räätälöidä organisaation tarpeiden mukaan (Miller, 2017, s. 37). Johtamiskulttuurin muutos voidaan toteuttaa esimerkiksi sessioiden, tilaisuuksien, työpajojen tai fasilitointimenetelmien avulla, missä johtamislupauksia käydään läpi, niitä perustellaan ja käydään keskustelua siitä, miten johtamislupaukset toimeenpannaan ja millainen on yksilön rooli niiden toteuttamisessa. Yksilöille täytyy selkeästi kommunikoida odotuksista, jotta he voivat ottaa vastuun omasta kehityksestä (Miller, 2017, s. 37). Yhteinen toimeenpanon konsepti on hiottava siihen muotoon, että johtamislupaukset juurtuvat organisaation arkeen ja sekä johdon, että esimiesten työhön. Uuden johtamiskulttuurin mukainen toiminta vaatii myös sen, että

johtamista kehitetään jatkuvasti, etteivät esihenkilöt jää yksin johtamislupausten toimeenpanemisessa. (Nikula, 2022, 4)

Jotta kulttuurimuutos ei jäisi lyhytaikaiseksi, johtamiskulttuuria on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Sen lisäksi johtamiskulttuuri on integroitava strategiseen mittaristoon, jotta kulttuuri ja strategia on linjassa toistensa kanssa sekä jotta johtamisen lopputulemat ovat mitattavissa. Johtamiskulttuurin ylläpito vaatii tilanteen seuraamista, mittaamista, viestintää ja mahdollista lupausten päivittämistä organisaation tilanteen muuttuessa. Mittaaminen arvioi organisaation kehitystä ja sen avulla voidaan seurata mihin suuntaan ollaan menossa. Näin voidaan vaihtaa suuntaa, mikäli tarve vaatii ja luoda uusia kehitystavoitteita. Sen lisäksi, mittaamisena avulla voidaan määrittää, kehittää ja toteuttaa hyvän ja laadukkaan johtamisen palkitsemista. Mittaamista voidaan toteuttaa esimerkiksi sellaisten työyhteisötutkimuksien tai pulssikyselyiden avulla, jotka arvioivat johtamislupausten toteutumista organisaation arjessa. Ulkoisten asiantuntijayritysten toteuttamien kysymyspatteristojen avulla voidaan myös verrata johtamista toisiin organisaatioihin, mikä antaa käsityksen siitä, miten organisaation johtaminen vertautuu muihin organisaatioihin. Viitearvojen ja vertailun avulla johtamiskulttuuri voi olla kilpailuetu markkinoilla, mikä voi toimia hyvänä motivaattorina. (Nikula, 2022, 5)

2.2 Yritysvalmentaminen

2.2.1 Yritysvalmentamisen taustaa

Yritysvalmentaminen on käsitteenä melko uusi, joten on huomioitava, että on olemassa samankaltaisia termejä, kuin yritysvalmentaminen, joita ei tulla tarkastelemaan tässä tutkimuksessa tarkemmin. Stout-Roston (2013, s. 40) määrittelee yritysvalmentamisen prosessina, mikä luo kestäviä muutoksia ajatteluun, tuntemiseen ja käyttäytymiseen sekä viime kädessä suoriutumiseen, ja missä kysymällä oikeita kysymyksiä valmentajat auttavat asiakkaita löytämään itse omat ratkaisunsa. Yksi osa yritysvalmentamista on yrityksen johdon valmentamista, missä tarkoitus on tarkastella tarkemmin, miten yrityksen ylin johto voi parantaa heidän suoriutumista ja päätöksentekoa ja siten kehittää organisaation toimintaa (Stout-Roston, 2013, s. 15). Johdon valmentamisessa tehdään työtä johdon käyttäytymisen ja suoriutumisen parissa (Stout-Roston, 2013, s. 25). Yrityksen johdon valmentaminen,

opettaminen, mentorointi ja ohjaus liikkuvat saman aihepiirin alueella kuin yritysvalmentaminen (Stout-Roston, 2014, s. 48). Johdon valmentaminen on osa yritysvalmentamista, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään koko yrityksen näkökulmasta yritysvalmentamiseen. Joskus yritysvalmentamisesta käytetään myös termiä suoritusvalmentaminen (Leimon ym., 2005, s. 1). Yritysvalmentamista voi olla myös organisaation ulkoista ja sisäistä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen yritysvalmentamiseen. Yritysvalmentamisen termi on peräisin urheiluvalmentamisesta, mutta se on oma erillinen ammatti, millä on omat selkeät ominaispiirteet, ja mikä eroaa valmentamisesta, opettamisesta, mentoroinnista tai neuvomisesta (Stout-Roston, 2013, s. 15).

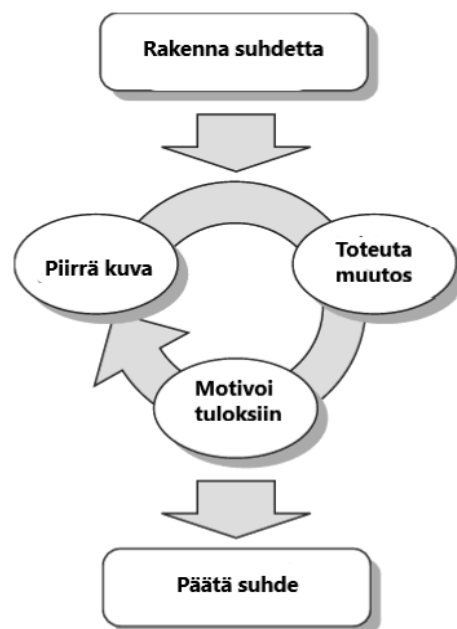
Yritysvalmentaminen on ensisijaisesti prosessi, eikä asiantuntemuksen opettamista (Leimon ym., 2005, s. 1). Yritysvalmentamisessa käydään säännöllistä ja jäseneltyä keskustelua asiakasorganisaation kanssa ja sen tavoite on kasvattaa asiakkaan tietoisuutta ja kehittää käyttäytymistä niin, että organisaatiolla on tarvittavat taidot saavuttamaan organisaation toiminnan tavoitteet. Yritysvalmentaminen pyrkii auttamaan asiakasta ymmärtämään paremmin mitkä asiat vaikuttavat liiketoimintaan, mikä on asiakkaan rooli menestyksen saavuttamisessa ja miten tätä roolia voidaan kehittää sekä mitata. Yritysvalmentaminen nähdään keinona luoda kilpailuetua kehittämällä yrityksen työntekijöitä ja nojaa ajatukseen siitä, että yrityksen ihmispääomaa voidaan kasvattaa (Leimon ym., 2005, s. 5). Yritysvalmentaminen eroaa siis muusta valmentamisesta niin, että se painottuu kahteen asiaan: yrityksen menestymisen parantamiseen sekä yksilöiden taitojen ja suorituskyvyn kehittämiseen. Painopisteet ovat yksilön ominaisuuksien ja organisaation kehittämässä (Anderson & Anderson, 2005, s. 18). Yritysvalmennus auttaa asiakasta selvittämään, kuinka yksilön ominaisuudet ja näkökulmat vaikuttavat organisaatiossa ja henkilökohtaisesti sekä kuinka yksikkö tai tiimi voi saavuttaa liiketoimintatulokset organisaation puitteissa. Yritysvalmentaminen tukee organisaation tavoitteita yksilön tai tiimin tasolla tunnistamalla mahdollisuuksia sekä tukemalla asiakasta heidän toiminnassaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Stout-Roston, 2014, s. 48).

Yritysvalmentaminen kehittää yksilöiden ammattitaitoa ja rohkaisee heitä ottamaan askelia eteenpäin sekä päätöksenteossa, että tehtävien suorittamisessa (Stout-Roston, 2013, s. 15.). Yritysvalmentaminen auttaa asiakasta keskittymään siihen, missä asiakas on tällä hetkellä, minne asiakas haluaa päästä liiketoimintaympäristössä ja sisäisessä toiminnassa, tulemaan tietoiseksi esteistä, asenteista ja kyvyistä, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittämään strategioita, joilla voidaan tavoitteet lopulta saavuttaa taitoja ja toimintoja

kehittämällä (Leimon ym., 2005, s. 11). Yritysvalmentaminen nojaa syvään ymmärrykseen ihmisen mielen toiminnasta ja ihmisten käyttäytymisestä asiakkaan nimenomaisessa toimintaympäristössä ja kontekstissa (Leimon ym., 2005, s. 1). Sen lisäksi valmennuksen kautta opittujen taitojen tarkoitus on olla pysyviä ja jatkuvasti käytössä olevia. Valmennus luo asiakkaalle mahdollisuuden kehittää toimintaansa jatkuvasti sen sijaan, että kehittyminen päättyisi valmennuksen jälkeen (Anderson & Anderson, 2005, s. 18). Yritysvalmentaminen voi kuitenkin olla transaktiomaista tai transformaationaalista (Anderson & Anderson, 2005, s. 19). Transaktiomainen valmennus keskittyy liiketoiminnan toimintoihin ja auttaa organisaatiota muuttamaan prosessejaan tai kehittämään strategisia taitoja. Transaktiomaisen valmennuksen painopisteet ovat siis toiminnoissa, käytänteissä ja liiketoimintaa konkreettisesti ohjaavissa asioissa. Sen sijaan transformaationaalinen yritysvalmentaminen keskittyy ihmisten teknisiin taitoihin, henkilökohtaiseen tehokkuuteen ja työntekijöiden osaamiseen. Transformaationaalisen yritysvalmentamisen keskiössä ovat ihmiset ja ajatus yksilöiden kyvykkyyden kasvattamisesta liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseksi. (Anderson & Anderson, 2005, s. 19)

2.2.2 Yritysvalmentamisen prosessi

Yritysvalmentamisen prosessi on luonteeltaan lineaarinen, koska sillä on alku ja loppu, mutta se voi vaatia sisäistä uudelleeniterointia parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Yritysvalmennuksen prosessi etenee seuraavanlaisesti: muodosta suhde asiakkaan ja asiakasorganisaation kanssa, johda kokonaiskuva asiakkaalta, toteuta muutosprosessi, motivoi tuloksiin tulosten saavuttamiseksi ja päätä valmennussuhde. (Leimon ym., 2005, s. 28)



Kuvio 2. Yritysvalmentamisen prosessi. (Lähde: Leimon ym. 2005, s. 28)

Toisaalta O'Neill (2007, 5) kuvailee valmennusprosessia viisiportaiseksi: tutustuminen ja sopimuksen teko, datan kerääminen ja palaute, toimintasuunnitelman luonti, implementointi ja seuranta sekä arviointi ja suhteen päättäminen. Prosessit mukailevat toisiaan, vaikka niissä on tiettyjä eroja. Voidaan huomata, että prosessit sisältävät samoja asioita ja eroavat yksityiskohdissa.

Toimivan valmennussuhteen perusedellytys on luottamuksellisen ja luotettavan suhteen luominen asiakkaan kanssa, missä luottamus on ansaittava ammatillisessa osaamisessa, asioiden ymmärtämisessä sekä luottamuksellisuudessa (Leimon ym., 2005, s. 29, O'Neill, 2007, 5). Yritysvalmentaja ja asiakasorganisaatio käyvät keskustelua siitä, mitä odotuksia osapuolilla on valmennussuhteesta ja miten asian kanssa edetään. Solmitaan sopimukset, mitkä määrittävät valmennussuhteen luonteen, kuten tapaamiset, agenda, luottamuksellisuus, raportit, kulut, kustannukset, logistiikka, yhteyshenkilö, tavoitettavuus ym. sopimukselliset asiat. Valmennussuhde vaatii tasapainottelua ja yritysvalmentajan omat asenteet ja tunteet vaikuttavat valtavasti suhteen luonteeseen. Vääränlainen asenne asiakaskohtamisessa voi aiheuttaa asiakkaassa uhan tunteita, mikä estää luotettavan suhteen rakentamista. Yritysvalmentajan subjektiiviset asenteet ja tunteet voivat olla tärkeämpiä onnistuneen valmennuksen kannalta kuin käytetyt menettelyt ja erilaiset tekniikat. O'Neill:n (2007, 5) mukaan pehmeät taidot (soft skills), kuten ystävällisyys, lähestyttävyyys, huumorintaju ja aito kiinnostus toisesta ovat tärkeässä osassa uuden suhteen luomista. Tärkeimmät tekijät valmennussuhteen tehokkuuden kannalta ovat empatia, positiivinen asenne, kunnioitus asiakasta kohtaan ja konkreettisuus. Empatialla välitetään hyväksyntää ja ymmärrystä asiakkaan tunnetilasta ja valmentajan täytyy vastata näihin tunteisiin sopivalla tavalla. Positiivisella asenteella välitetään tunnetta asiakkaalle siitä, että yritysvalmentaja on asiakkaan puolella ja että yritysvalmentajalla on asiakkaan paras etu aina etusijalla. Kunnioitus tarkoittaa sitä, että yritysvalmentaja on asiakasta kohtaan rehellinen ja ei yritä peitellä asioita tai yritä pettää asiakasta millään tavalla. Sen lisäksi se voi tarkoittaa myös sitä, että valmentaja kertoo asiakkaalle asiat niin kuin ne ovat ilman pelkoa asiakkuuden menettämisestä. Konkreettisuudella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että valmentaja pyrkii saamaan mahdollisimman konkreettista ja selkeää tietoa asiakkaalta. (Leimon ym., 2005, s. 30–32, O'Neill, 2007, 5)

Kuvan piirtäminen viittaa informaation keräämiseen ja selkeän kuvan saamiseen kohdeorganisaatiosta. Asiakkaat hyötyvät suuresti mahdollisuudesta saada objektiivista

tarkastelua heidän organisaatiostaan. Tieto voidaan kerätä asiakkaalta esimerkiksi keskusteluiden ja kyselyiden kautta tai tarkastelemalla organisaation toimintoja sekä organisaation sisäisiä dokumentteja. Kyselyt kannattaa toteuttaa yleensä ennen keskusteluja, jotta voidaan saada jo jonkinlainen kuva organisaation tilanteesta ennen asiaan syventymistä. Tiedon keräämistä ei kannata myöskään jättää pelkästään kyselyiden tasolle, koska silloin ei välttämättä saada kaikkea tarvittavaa tietoa ja ei saada kattavaa kuvaa tilanteesta. Kyselyistä ja keskusteluista kerättyä tietoa voidaan verrata organisaation päivittäiseen toimintaan, jolloin voidaan tarkistaa vastaako asiakkaan käsitys omasta toiminnasta todellisuutta. Organisaatiossa ei välttämättä tuoda avoimesti esille omia heikkouksia tai epäilyjä, joten valmennussuhde tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden itsetutkiskeluun. Objektiiivinen kuuntelu, tarkastelu ja kysyminen ovat yritysvalmentajat tärkeimmät työkalut tiedon keräämisessä. Taitavalla kyselyllä voidaan paljastaa paljon yksityiskohtaista ja tärkeää tietoa, koska se pysäyttää vastapuolen ajattelemaan. Toisaalta hyvä kysymys voi haastaa asiakkaan syvästi juurtuneita oletuksia ja pysäyttää miettimään asiaa eri näkökulmasta. Yritysvalmentamisessa tutkivat kysymykset ovat oikein toteutettuina hyvin informaatiota tuottavia. On kuitenkin huomioitava, että hyvä luottamussuhde on perusedellytys laadukkaan informaation keräämiselle. Sen lisäksi, tässä vaiheessa yritysvalmentajan on vältettävä neuvojen antamista tai opettamista, koska silloin asiakas ei välttämättä pääse viestimään kaikkea, mitä olisi tarjottavana. (Leimon ym., 2005, s. 34–38)

Vasta kun kokonaiskuva asiakasorganisaatiosta alkaa hahmottua, voidaan siirtyä muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen toteuttaminen alkaa tavoitteiden neuvottelulla ja asettamisella. On tärkeää, että yritysvalmentaja ei itse aseta tavoitteita vaan opastaa ja ohjaa asiakasta miettimään ja määrittämään tavoitteitaan. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että tavoitteet ovat linjassa selvitettävän ongelman kanssa. Tavoitteiden asettamisen täytyy olla realistista yritysvalmentajan, asiakkaan ja organisaation kannalta, jotta muutos on mahdollista toteuttaa valmennussuhteen aikana. Tässäkin prosessissa yritysvalmentajan on kyettävä saamaan asiakkaasta irti asioita ja osattava arvioida tilanteita sekä kommunikoida tarpeiden mukaisesti. Yritysvalmentajan täytyy myös objektiivisesti hallinnoida tavoitteiden portfolioita ja muokkautua asiakkaan tarpeisiin. Toisaalta yritysvalmennus on hyvin asiakasvetoista ja asiakas voi asettaa hyvin kapean liiketoiminnan asialistan, mitä käsitellään valmennussuhteessa. Kun tavoitteista on sovittu, ne täytyy määritellä selkeästi esimerkiksi SMART-menetelmää hyödyntäen. SMART-menetelmän avulla tavoitteista tehdään konkreettisia, mitattavissa olevia, toteutettavissa olevia, merkityksellisiä ja ajallisesti määriteltyjä. (Leimon ym., 2005, s. 40–46)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen yritysvalmentajalla on eri menetelmiä ja tekniikoita käytettävissä, joilla muutos implementoidaan ja jotka auttavat asiakasta kohti tavoitteita. Palautteen antaminen, päätösten vahvistaminen, tulosten mittaaminen, asioiden harjoittelu, käyttäytymisen monitorointi, esimerkin avulla havainnollistaminen ja ajattelumallien haastaminen ovat esimerkkejä yritysvalmentajan saatavilla olevista työkaluista ja tekniikoista. Yritysvalmentajalla on suuri rooli asiakkaan motivoinnissa, koska usein tieto siitä, mitä pitäisi tehdä ja muuttaa ei riitä siihen, että asiakas ryhtyy toimeen itsestään. Muutoksen vaiheen tarkastelulla yritysvalmentaja voi soveltaa tarvittavia tekniikoita muutoksen avustamiseksi. Ennakkokäsitys, harkitseminen, valmistautuminen, toimeen ryhtyminen, huoltaminen ja uudelleen lankeaminen ovat muutoksen eri vaiheita, mitä yritysvalmentaja voi ottaa huomioon asiakasta motivoidessaan. Tässä prosessissa syvä ymmärrys motivaatioteorioista on hyödyllinen asiakkaan motivoinnissa ja muutoksen vauhdittamisessa (Stout-Roston, 2014, s. 70). Esimerkiksi ymmärrys siitä, mikä motivoi asiakasta ja opettaminen asiakkaalle, miten motivoida itseään ovat hyvin hyödyllisiä työkaluja tässä prosessissa. Näin yritysvalmentaja pyrkii auttamaan asiakasta olemaan itse muutoksen ajuri, sen sijaan, että valmentaja yrittäisi ajaa muutosta läpi väkisin. (Leimon ym., 2005, s. 47–52)

Lopuksi valmennussuhde on vietävä päätökseen asianmukaisesti, jotta asiakas ei jää riippuvaiseksi valmentajasta. Yritysvalmentajan ja asiakkaan on arvioitava, onko valmennussuhteelle tarvetta vai onko yhteistyö syytä päättää. Valmennussuhde voi olla hyvin vahva ja sen vuoksi siitä on osattava poistua ilman negatiivisia vaikutuksia millekään osapuolelle. Sen lisäksi suhteen päätöksessä käydään läpi alkuperäinen valmennussuhteen tarkoitus, tunnustetaan mitä tuloksia on saavutettu, arvioidaan, miten prosessi on toteutunut ja tarkastellaan mitä asioita tai teemoja voidaan hyödyntää jatkossa. Näin voidaan tarkastella, onko valmennussuhteelle tarvetta myös jatkossa ja asiakasorganisaatio osaa tunnistaa kehityskohteita paremmin. (Leimon ym. 2005, s. 53)

2.2.3 Yritysvalmennuksen malleja

Yritysvalmentamiseen voidaan soveltaa monia eri malleja, joita ovat esimerkiksi GROW, ITEA, CLEAR, Co-active coaching, Solution focused coaching, Thinking Partner ja the COACH model (Leimon ym., 2007, s.17). Yritysvalmennuksen malleja on siis laajasti

tarjolla. Mallit tarjoavat eri lähestymisnäkökulmia yritysvalmennukseen ja näistä esitellään verrattain vastakkaisia ajatuksia esittäviä GROW- ja ITEA-mallit.

GROW-malli pohjautuu neljään valmennuksen peruseriaatteeseen, mitkä ovat: Goal, Reality, Options ja What, when, whom and will. Goal tarkoittaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asetantaa, missä yritysvalmentaja auttaa asiakasta asettamaan sekä lyhyen, että pitkän aikavälin tavoitteita. Reality pohjautuu siihen, että tarkastellaan objektiivisesti asiakkaan nykyistä tilannetta ja pohditaan, missä tilanteessa ollaan tavoitteiden kontekstissa. Options tarkoittaa sitä, että tarkastellaan mahdollisia vaihtoehtoja ja strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta saadaan laaja kuva siitä, mitä mahdollisuuksia on olemassa ja voidaan arvioida, mitkä vaihtoehdot ovat parempia tavoitteiden saavuttamisen kannalta. What, when, whom and will viittaa tulevien toimien ja askeleiden selkeyttämiseen kysymällä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mitä konkreettisia askeleita ja mittausvalineita tarvitaan? Milloin käytännön askeleita tullaan tekemään? Kuka vie läpi käytännön asioita, mittaa ja valvoo toteutumista? Kenen tukea tarvitaan prosessin läpiviemiseksi? GROW-mallin tarkoitus on selkeyttää, minne halutaan mennä, mitä vaihtoehtoja on tavoitteeseen pääsemiseksi ja mitä konkreettisesti täytyy tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Leimon ym., 2005, s. 18–19, Scoular, 2020, 5)

ITEA-malli tarjoaa erilaisen näkökulman yritysvalmentamiseen ja se perustuu kognitiivis-käyttäytymisperusteiseen lähestymiseen. Sen tavoitteena on luoda uusia käyttäytymismalleja ja saada ne osaksi asiakkaan tottumuksiin ja rutiineihin. ITEA koostuu neljästä osasta, mitkä ovat Impact, Thought, Emotion ja Action. Impact pyrkii luomaan itsetietoisuutta selvittämällä, mitä vaikutuksia asiakkaan käyttäytymisellä on eri tilanteissa ja miten erilaiset tapahtumat vaikuttavat vuorostaan asiakkaan käyttäytymiseen. Luomalla itsetietoisuutta voidaan arvioida, miten teot ja käyttäytyminen palvelevat halutun vaikutuksen saavuttamiseksi ja näin itsetietoisuus toimii perustana muutokselle sekä kehitykselle. Vasta, kun asiakas on tietoinen vaikutuksestaan, voi hän yrittää muuttaa ajatteluaan ja käyttäytymistään. Thought viittaa asiakkaan informaation tulkintaan ja suodattamiseen eli kuinka uskomukset, arvot ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat ajattelumalleihin ja sitä kautta toimintaan. Tunnistamalla ja kyseenalaistamalla nykyisiä ajattelumalleja asiakas voi tehdä muutoksia syvemmillä, jotka ovat aitoja ja kantavat pidemmälle. Emotion tarkoittaa asiakkaan tunteita ja tunneälyä, mitkä voivat vaikuttaa vahvasti menestymiseen. Tunnistamalla tunteiden liittymistä yksilön ajattelumalleihin, yksilö voi muuttaa

käyttäytymistään ja reagointia tilanteisiin. Sen lisäksi, tunteet ovat iso osa siitä, miten yksilön motivaatio rakentuu, ja tunneäly vaikuttaa etenkin toisten kanssa vuorovaikuttamiseen. Action on mihin ITEA -malli kulminoituu, eli kuinka saada kaikki aiemmat asiat osaksi käyttäytymisen muutosta kestäväällä ja rakentavalla tavalla. Tavoitteena on saada asiakas itsetietoiseksi omasta vaikutuksesta toimintaympäristössään, omista vallitsevista ajattelumalleista ja miten tunteet ohjaavat käyttäytymistä. Lisäämällä itsetietoisuutta voidaan auttaa poistamaan negatiivisesti vaikuttavat oletukset ja tunteet sekä luoda uusia luovan ajattelun ja ongelmanratkaisun malleja tunneälyn perustalle. Näin voidaan kehittää asiakkaiden saatavilla olevia tekniikoita, mitkä parantavat heidän suoriutumista. (Leimon ym., 2005, s. 24–25)

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin johtamiskulttuuria, sen ominaispiirteitä ja kehittämistä sekä yritysvalmentamista ja kuinka yritysvalmentamisen prosessi viedään läpi. Johtamiskulttuurista todettiin, että se on kaksiosainen ja koostuu johtamisen käytänteistä sekä johtamiseen liittyvistä uskomuksista. Sen lisäksi Kuvio 1 havainnoi, miten johtamiskulttuuria voidaan kehittää johtamislupausten avulla ja esitti miten johtamiskulttuuria voidaan kehittää vaiheittain. Samalla esitettiin eri johtamiskulttuurin kehittämisen eri vaiheiden keskeisiä asioita. Kirjallisuuskatsauksen toisessa osiossa tarkasteltiin yritysvalmentamista ja luotiin yleisluontoinen kuva yritysvalmentamisen taustoista ja käytännöistä sekä esitettiin yritysvalmentamisen viisivaiheinen prosessi. Sen lisäksi yritysvalmentamisesta nostettiin esille erilaisia malleja. Yritysvalmentamisen prosessikaaviota käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja tarkastelussa olivat prosessin viisi vaihetta eli suhteen rakentaminen, kuvan piirtäminen, muutoksen toteuttaminen, tuloksiin motivoiminen ja suhteen päättäminen. Aiempi kirjallisuus esitti johtamiskulttuurin ja yritysvalmentamisen painopisteitä, mutta suoraa johtamiskulttuurin valmentamisen kirjallisuutta ei ole aiemmin olemassa. Koska aiempaa kirjallisuutta nimenomaisesti johtamiskulttuurin valmentamisesta ei ole, tutkimuksen viitekehyksessä yhdistetään yritysvalmennuksen prosessia ja johtamiskulttuurin kehittämisessä esitettyjä keskeisiä asioita.



Kuvio 3. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys on yritysvalmentamisen prosessi, mihin on sisällytetty johtamiskulttuurin kehittämisen keskeisiä kohtia. Tutkimuksen viitekehys on muodostettu ja esitetty prosessikaaviona Kuviossa 3. Viitekehys alkaa yritysvalmentajan, asiakkaan ja asiakasorganisaation välisen suhteen rakentamisesta, missä solmitaan sopimus valmennussuhteen laadusta, kestosta ja luonteesta sekä sovitaan luottamuksellisuudesta. Sen jälkeen ryhdytään luomaan valmennussuhdetta vuorovaikutuksen kautta, sovitaan mihin valmennussuhteella tähdätään eli mikä on suhteen tarkoitus sekä sovitaan valmennussuhteeseen käytettävistä resursseista ja organisaation sitomasta projektiryhmästä muutosprosessiin. Suhteen rakentamisen jälkeen siirrytään kuvan piirtämiseen, missä tärkeimpänä asiana on määrittää tarkka ja aito tilannekuva organisaation johtamiskulttuurin nykytilasta. Dataa kerätään organisaatiosta erilaisten menetelmien avulla, kuten kyselyiden, keskusteluiden, haastatteluiden avulla tai tarkastelemalla organisaation nykyistä toimintaa, käytänteitä ja sisäisiä dokumentteja. Kun nykytilanne on tiedossa, muutoksen toteutus aloitetaan neuvottelemalla organisaation kanssa tavoitteista ja asetetaan realistiset tavoitteet eli määritellään mihin suuntaan ja millaiseksi halutaan nykyistä johtamiskulttuuria kehittää. Tavoitteista luodaan johtamislupauksia, mitkä määrittävät uuden johtamiskulttuurin arvot ja periaatteet. Uutta johtamiskulttuuria jalkautetaan viestimällä, sitouttamalla johto ja esihenkilöstö, harjoittelemalla, kouluttamalla, sparraamalla, havainnollistamalla, palautetta antamalla ja tuloksia mittaamalla. Prosessin aikana on tärkeää motivoida asiakasta ja asiakasorganisaatiota tuloksiin palkitsemalla onnistumisista, jatkuvasti kehittämällä ja mittaamalla sekä käymällä muutoksen vaiheita läpi. Kun valmennussuhde on tullut

päätökseen, on arvioitava, miten yhteistyö on sujunut, miten muutostyö on toteutunut ja onko tarvetta jatkaa yhteistyötä vai onko valmennussuhde hyvä päätää.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvemmin ja saadaan tietoa elämän kokemusten kautta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Tutkimus pyrkii selvittämään johtamiskulttuurin valmennusprosessiin liittyviä keskeisiä asioita ja laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimuksen tarkoitukseen hyvin. Menetelmä antaa hyvän mahdollisuuden syventyä aiheeseen ja löytää aiheeseen liittyvää oleellista tietoa.

Aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelujen avulla haastateltavat yksilöt voivat tuoda esille omia kokemuksia paljon laajemmin ja vuorovaikutuksen avulla voidaan syventyä aiheeseen paljon syvällisemmin, kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Haastattelu ei rajaa haastateltavia kysymysten kehykseen ja haastateltavien vastausten perusteella voidaan syventyä eri aiheisiin jatkokysymysten avulla. Haastateltaville annettiin vapaus kertoa omista kokemuksista sekä mahdollisuus tuoda omia ajatuksia keskusteluun. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan syvälinen ymmärrys haastatteleamalla yksilöitä, joilla on paljon kokemusta oikeassa elämässä tutkittavasta aiheesta. Näin saadaan aikaan syvempää ymmärrystä ja, eikä tuoteta yleistävää tietoa yksittäisestä kysymyksestä (Hirsjärvi, ym., 2009, Tuomi & Sarajärvi, 2018)

3.2 Aineiston kerääminen

Ennen aineiston keräämistä, kolme henkilöä valittiin tutkimukseen haastateltavaksi, jotka ovat olleet tutkittavan aiheen kanssa tekemisissä ja ovat aihepiirin asiantuntijoita. Tutkimuksen kohdejoukko on valittava tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi, ym., 2009). Haastateltavien valinnoilla pyrittiin varmistamaan, että henkilöillä on riittävästi kokemusta ja kattavasti asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta. Haastateltavat valikoituivat siten, että oltiin yhteydessä yhteen Balentor Oy:ssä työskentelevään yritysvalmentajaan, joka ehdotti haastateltavia tutkimusta varten. Kaikki kolme haastateltavaa työskentelevät Balentor Oy yrityksessä. Kaksi haastateltavaa työskentelevät Balentor Oy yrityksessä yritysvalmentajina ja yksi haastateltava työskentelee kyseisessä yrityksessä tutkimusjohtajana.

Haastateltavilla on usean vuoden kokemus yritysvalmentamisesta, mikä edesauttaa laadukkaan aineiston tuottamisessa ja parantaa aineiston luotettavuutta.

Aineiston kerääminen toteutettiin laadullisilla teemahaastatteluilla. Koska haastateltavina olivat yritysvalmentajat ja analyytikko, haastatteluja varten luotiin kaksi haastattelupohjaa haastateltavan työnkuvan perusteella. Haastattelurungot löytyvät liitetiedostoista. Haastattelurunkoon oli suunniteltu avoimia kysymyksiä henkilön taustatiedoista, johtamiskulttuuriin liittyvistä asioista sekä oman erityisosaamisalueen eli yritysvalmentamisen ja analytiikan aihealueista. Avointen kysymysten avulla yritettiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda omia kokemuksia ja näkemyksiä esiin mahdollisimman laajasti. Haastatteluissa myös esitettiin haastattelun loppupuolella tutkimuksen viitekehys, josta kysyttiin mielipidettä. Näin voitiin vertailla kirjallisuutta ja henkilöiden kokemuksia. Haastatteluiden lopussa haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus itse lisätä jotain, millä pyrittiin johtamaan vapaampaa keskustelua aiheesta ja antaa haastateltavalle mahdollisuuden lisätä itse tärkeäksi kokemaansa tietoa. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin heidän suostumustaan osallistua tutkimukseen ja lupaa käyttää heidän haastatteluissa tuottamia vastauksia tutkimuksessa.

Taulukko 1: Haastattelut

Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Paikka	Rooli	Litteraatin pituus
H1	6.4.2023	45 min	Teams	Yritysvalmentaja	10 sivua
H2	20.4.2023	48 min	Teams	Yritysvalmentaja	10 sivua
H3	21.4.2023	26 min	Teams	Analyytikko	6 sivua

Haastattelut toteutettiin taulukko 1:n mukaisesti, missä on esitelty haastateltavat, haastattelun ajankohta, haastattelun kesto ja paikka, haastateltavan rooli yrityksessä sekä litteraatin sivupituus. Kaikki kolme haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyden kautta Microsoft Teams:iä hyödyntäen ja ne kestivät 26–48 minuuttia. Ennen haastattelua haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun ja tutkielmaan osallistumiseen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja nauhoitusten avulla haastattelut litteroitiin. Haastattelujen litteroinneista toteutettiin sisällönanalyysi. Haastateltaville kysyttiin halukkuutta tarkistaa haastattelun litterointi, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus kommentoida litteraattia ja varmistaa tietojen paikkansapitävyys.

3.3 Aineiston analysointi

Haasteluiden litteraateista toteutettiin aineiston analysointi. Ennen analyysiä aineiston analyysitavaksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, mikä tarkoittaa, että analyysissä hyödynnetään sekä aineistolähtöistä, että teorialähtöistä analyysiä. Teorialähtöinen analyysi on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto. Teoriaohjaavalla analyysillä tarkoitetaan sitä, että aiemmin kerätty tieto ja aineisto ohjaavat tutkimusta samanaikaisesti; analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti, jolloin litteroitu aineisto pelkistetään ilmauksiin ja siitä karsitaan epäolennaiset asiat. Pelkistämisen jälkeen aineisto verrataan aiemmin kerättyyn tietoon eli tutkimuksen viitekehykseen ja aineisto ryhmitellään pelkistettyjen ilmausten avulla. Aiemmin kerätty tieto ja aineisto ohjaavat johtopäätösten ja yhteenvedon tekemistä. Näin mahdollistetaan teoreettinen viitekehys, minkä puitteissa tutkimus toteutetaan ja annetaan tilaa uuden tiedon tuottamiselle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tämän tutkimuksen analyysi etenee Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaileman analyysin neljän vaiheen mukaan. Vaiheet ovat aiheen tarkka valinta, aineistosta aihetta käsittelevien osuuskien poiminta, luokittelu, teemoittelu ja tyypittely sisällön mukaan sekä yhteenvedon kirjoittaminen. Analyysin tarkaksi aiheeksi valittiin johtamiskulttuurin valmennusprosessi ja prosessin eri vaiheet sekä niihin liittyvät keskeiset asiat, mikä on tutkimuksen viitekehys. Aiheen valinnan jälkeen litteroidut haastattelut luettiin huolellisesti läpi ja aihetta käsittelevät ilmaukset poimittiin erilliseen tiedostoon jatkokäsittelyä varten. Poimitut ilmaukset järjestettiin luetteloon ja sen jälkeen ilmaukset pelkistettiin ja pelkistetyistä ilmauksista etsittiin yhteisiä ja samaan teemaan sopivia sekä toistuvia ilmauksia. Ilmauksia sitten jaoteltiin ensin alaluokkiin. Alaluokkia analysoimalla muodostettiin yläluokkia, joita jatkoanalysoimalla koottiin pääluokkiin. Pääluokat muodostivat sitten kokoavan käsitteen. Kokoava käsite, pääluokat, yläluokat ja alaluokat jäseneltiin taulukkoon Taulukko 2. omaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Taulukko 2. Johtamiskulttuurin valmennusprosessin sisällönanalyysi

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Kokoava käsite
Johtamiskulttuurin osa-alueet	Johtamiskulttuurin ominaisuudet	Johtamiskulttuuri	Johtamiskulttuurin kehittämisen valmennusprosessi
Johtamiskulttuurin portaat			
Johtamiskulttuurin tavoitteet	Johtamiskulttuurin vaikutukset		
Johtamiskulttuurin mahdollisuudet			
Johtamiskulttuurin haasteet			
Johtamiskulttuurin kehitys			
Keskustelu asiakkaan kanssa	Vuorovaikutus ja asiantuntemus	Suhteen luominen	
Valmentamisen konsepti ja referenssit			
Asiakkaan tilanne	Asiakaslähtöisyys		
Asiakkaan tarpeet			
Alkukartoitus ja -analyysi	Johtamiskulttuurin tavoitetila	Tavoitteiden asettaminen	
Tavoitetilan suunnittelu johtoryhmän ja esihenkilöiden kanssa			
Johtamiskulttuurin elementit ja malli			
Mitattavat tavoitteet	Tavoitteiden mittaaminen		
Oleelliset mittarit			
Valmis data organisaatiosta	Informaation kerääminen	Kuvan piirtäminen	
Tutkimukset, kyselyt, haastattelut			
360-arviointi suhteessa tavoitetilaan			
Informaation analysointi	Nykytilan määrittäminen		
Toimenpiteiden määrittäminen			
Ohjausryhmäyhteistyö	Valmennuksen menetelmät	Muutoksen toteuttaminen	
Ketterä valmentaminen ja tilanteeseen sopeutuminen			
Pienryhmätyöskentely			
Seuranta ja arviointi			
Osaamisen ja vastuun siirto organisaatiolle	Valmennuksen haasteet		
Valmentajan kyvykkyys			
Asiakkaan osaaminen ja kyvykkyys			
Loppuarvio	Valmennuksen arviointi	Valmennuksen päättäminen	
Yhteydenpito valmennuksen jälkeen	Jälkikontakti		
Lisäarvoa asiakkaalle			

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on hankalampaa, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei välttämättä ole käyttökelpoisia mittareita, joten luotettavuuden arviointi riippuu tutkimuksen sisäisestä johdonmukaisuudesta, tarkkuudesta ja totuudenmukaisuudesta (Hirsijärvi, ym., 2009).

Tutkimuksen pienen otoskoon ja laadullisen tutkimuksen luonteesta johtuen tutkimuksen tulokset ovat huonosti yleistettäviä. Sen lisäksi tutkittavasta tapauksesta tuotetut tutkimustulokset ovat ainutlaatuisia ja tulkinnanvaraisia, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksessa on vain kolme haastateltavaa, joten pieni otoskoko voi heikentää vastausten kokonaislaatua. Suuremmassa otoskoossa keskeisiä asioita voi korostua paremmin sekä asioita voi tulla esille paljon enemmän ja eri näkökulmista.

Paremmen luotettavuuden saavuttamiseksi, tämä tutkimus pyrkii johdonmukaiseen tutkimusprosessiin sekä tarkkaan ja totuudenmukaiseen asioiden käsittelyyn. Läpinäkyvä asioiden käsittely edesauttaa tutkimuksen toistettavuutta ja sitä kautta luotettavuutta. Sen lisäksi haastateltavat on valittu mahdollisimman asiantunteviksi, jotta vaikka otoskoko on pieni, aineisto rakentuu kattavaksi ja luotettavaksi. Kohteiden osalta voidaan siis sanoa, että aineisto on luotettava ja kattava.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Johtamiskulttuuri

Haastattelujen perusteella johtamiskulttuuri koostuu useammasta osatekijästä. Yksi haastateltavista kuvaili johtamiskulttuurin muodostuvan johtamistavoista ja johtamiseen liittyvästä ajattelusta. Toinen haastateltavista lisäsi, että johtamiskulttuurin rakenteiden ja uskomuksien lisäksi johtamiskulttuuri on lähtöisin organisaation missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta. Strategia ohjaa johtamisen osaamisen sekä rakenteiden muuttumista ja silloin johtamiskulttuuri on dynaaminen, kun se muuttuu strategian mukana.

”Johtamiskulttuuri tavallaan on yhdistelmä kolmesta asiasta: organisaation taustalla oleva missio, visio, arvot, strategia, että miksi organisaatio on olemassa eli missio, sitten arvot siinä välissä, että miten se työskentelee, sitten visio ja strategia, että minne se on matkalla. Se on yksi tekijä. Sitten toinen on johtamistyötä tekevien ihmisten ajatukset ja uskomukset ja osaaminen sekä kolmas elementti on johtamisen rakenteet ja työkalut.” – H2

Haastatteluissa nousi esille erilaisia johtamiskulttuureita. Haastateltavat käyttivät termiä johtamiskulttuurin portaat kuvaillakseen erilaisia johtamiskulttuureja ja niiden eroja. Portaiden alimmalla tasolla ovat haastattelujen perusteella hierarkkiset kulttuurit, missä päätösvalta on täysin johtajilla, tekemistä ohjataan hyvin vahvasti ja vuorovaikutusta johdettavien kanssa ei ole. Kulttuurin portaat vievät kohti itseohjautuvia tiimejä, missä johtamiskulttuuri on sparraavaa, suuntaa näyttävää ja tilaa antavaa. Päätöksentekovalta on silloin tiimeillä, jotka ovat vastuussa kokonaisista arvoketjuista. Toisaalta haastatteluissa tuli esille se, että johtamiskulttuuri voi olla enemmän tulospainotteinen tai ihmisenäkökuulmapainotteinen.

”Meillä käytetään hyvin vahvasti johtamiskulttuurin kehittämisesäkin kulttuurin portaita. – Alimmilla portailla on sen tyyppinen kulttuuri, joka on vielä aika hierarkkisen johtamisen kulttuuri.” – H1

”Seuraavaksi tuli osallistava johtaminen, että johtajat rupeaa osallistamaan ihmisiä ja ihminen nähdään oppivana ja vuorovaikutteisena olentona. – – silloin meillä alkaa olla jo aika paljon itseohjautuvia yhteisöjä ja ohjautuvia tiimejä ja silloin se johtamiskulttuuri eniten sparraa, varmastikin suuntaa näyttää, mutta hyvin vahvasti tilaa antaa.” – H2

Johtamiskulttuuri vaikuttaa laajasti organisaation toimintaan, menestymiseen, hyvinvointiin, sitoutumiseen ja ongelmanratkaisuun haastattelujen perusteella. Johtamiskulttuurilla voidaan siis tavoitella monia eri asioita ja tarkastelemalla johtamiskulttuurin arjen toimintatapoja voidaan vaikuttaa konkreettisiin johtamisen tekoihin.

”Johtamiskulttuurin tehtävä on tavallaan sitä sen (strategian) onnistumista varmistaa.” – H2

Haastatteluista ilmeni, että johtamiskulttuurin kanssa voi olla erilaisia haasteita. Haastateltavat kokivat, että strategian muuttuessa, johtamisen osaamisen ja rakenteiden on kehityttävä sen mukana tai johtamiskulttuurille voidaan tulla sokeaksi, jos toimintatavat eivät ole muuttuneet pitkään aikaan. Yksi haastateltavista ilmaisi, että vääränlainen johtamiskulttuuri voi aiheuttaa ongelmia, jos se ei palvele liiketoimintatavoitteita. Toisaalta voi olla, että ihmiset eivät ole valmiita tai halukkaita johtamiskulttuurin muutokseen. Sen lisäksi haastateltava toi esille, että kulttuuri on systeemi, mitä ei voida täysin johtaa, vaan vain ohjata.

”– – jos me ollaan toimittu samalla tavalla jo pitkään, niin me aika useasti tullaan sokeiksi sille, että minkälaisia vaikutuksia on (johtamiskulttuurilla)?” – H1

”Kulttuurihan on systeemi, että sitä ei täysin voi koskaan johtaa, mutta sitä voi pyrkiä ohjaamaan tai siihen voi pyrkiä vaikuttamaan niin, että se kehittyy suotuisaan suuntaan.” – H2

Johtamiskulttuuri on aikojen edetessä kehittynyt ja sitä voidaan kehittää haastattelujen perusteella. Yksi haastateltavista ilmaisi, että johtamiskulttuurin kehittäminen tarkoittaa arjen johtamistoimenpiteiden kehittämistä. Toinen haastateltava ilmaisi, että johtamiskulttuurin kehitys suuntautuu kohti itseohjautuvia ja moniammatillisia tiimejä, jotka ovat vastuussa asiakaslähtöisistä arvoketjuista, missä johtajuus on jaettua. Strateginen vastuu ja tulostavastuu on johtajalla, mutta ihmiset otetaan mukaan laatimaan strategiaa ja heidän kyvykkyyksiä pyritään jatkuvasti kehittämään.

”Kehityskaari menee sinne moderniin valmentavaan johtamiseen ja strategiseen ketteryyteen ja ihmisten valtaistumiseen ja osaamisen kyvykkyyksien kehittämiseen. – – nyt haetaan vielä voimakkaammin ehkä sellaista itseohjautuvuutta arvovirtojen sisällä.” – H2

4.2 Suhteen luominen

Valmennusprosessin suhteen luomisen vaiheessa haastateltavat kokivat, että laadukas vuorovaikutus ja asiantuntemuksen esille tuominen olivat hyvän suhteen luomisessa tärkeitä. Haastateltavat ilmaisivat, että keskustelu asiakkaan kanssa on tärkeää ja on välitettävä aito kiinnostun asiakkaan asioita kohtaan. Sen lisäksi on osattava luoda selkeä kuva siitä, mikä valmentamisen konsepti on sekä antaa asiakkaalle referenssejä aiemmista läpiviedyistä valmennuksista. Yksi haastateltavista kertoi, että valmentajan kokemus ja kyvykkyys on suuressa roolissa siinä, että kykenee jäsentämään ja tuomaan esille valmennuksen tuomaa lisäarvoa asiakkaalle.

”Ensimmäiset keskustelukerrat ovat tärkeitä suhteen luomisessa. – H1

”Toinen lähes aina on se, että kuinka selkeän mallin tai konseptin ja referenssit me voidaan esittää.” – H2

Haastateltavat ilmaisivat, että ennen kuin tehdään tarjousta valmennuksesta, asiakkaan kanssa on käytävä keskustelua tilanteen ja tarpeen kartoituksen vuoksi. Yksi haastateltavista ilmaisi,

että asiakaslähtöinen asenne on tärkeä, ja että asiakkaalla on yleensä joku tarve, minkä vuoksi hän on ottanut yhteyttä ja kokemuksen avulla oikean tarpeen ymmärtäminen ja tunnistaminen on avainasemassa. Asiakas voi kenties kokea, että heillä on tietty tarve, mutta keskusteluissa voi selvitä, että tarve onkin toisenlainen. Sen lisäksi haastateltava ilmaisi, että asiakas miettii, miten hyvin valmentaja ymmärtää asiakkaan tilannetta ja toimintaa, minkä vuoksi tilanteen ja tarpeen kartoittaminen on tärkeää myynnillisestä näkökulmasta.

”Asiakassuhteen rakentaminen lähtee hyvin vahvasti siitä, että asiakkaat tarvitsee ja kaipaa meiltä aika nopeastikin näkemyksiä.” – H1

”Kolmanneksi asiakas sitten mietti, että kuinka hyvin me pystymme ymmärtämään heidän tilannetta ja tarpeita.” – H2

4.3 Tavoitteiden asettaminen

Haastatteluiden perusteella johtamiskulttuurin valmennusprosessi alkaa johtamiskulttuurin tavoitetilan määrittämisellä. Haastateltavat ilmaisivat, että sitä varten on hyvin keskeistä tehdä syvälinen alkukartoitus ja -analyysi. Yksi haastateltavista kertoi, että on tarve toteuttaa useampi johtoryhmätyöpaja, jotta johtoryhmästä saadaan puristettua konkreettista ja oleellista tietoa sekä kattavasti näkemyksiä. Toinen haastateltavista ilmaisi, että ilman riittävän syvällistä alkukartoitusta ei kannata asettaa tavoitteita.

”Alkuanalyysi, minkä tuossa mainitsinkin, niin se on tosi tärkeässä roolissa ja ilman sitä on vaarallistakin ruveta asettamaan tavoitteita.” – H2

”Että niistä (johtoryhmä) saadaan puristettua tietoa, useasti se ottaa useamman työpajan.” – H1

Johtamiskulttuurin tavoitetilan suunnittelussa osallistetaan sekä johtoryhmää, että esihenkilöitä haastattelujen perusteella. Haastateltavat ilmaisivat, että johtoryhmä asettaa alkukartoituksissa tunnistettujen asioiden perusteella muutosvaateita johtamiskulttuurille ja esihenkilöt määrittävät muutosvaateiden perusteella konkreettisia johtamisperiaatteita ja -

tekoja arjessa. Tavoite on viedä johtamiskulttuurin tavoitteita ja muutosvaateita arkeen ja konkretiaan.

”Johtoryhmä määrittää muutosvaateet johtamiselle henkilötutkimusten, kokemusten, viestien perusteella. Tietenkin jos katsotaan, että tuloksellisuus sakkaa tai yhteistyötä ei tapahdu yksiköiden välillä, niin siellä on semmoisia tunnistettuja asioita. – – tämän jälkeen esihenkilöt määrittää sitten johtamisperiaatteita niiden muutosvaateiden pohjalta.” – H1

Haastatteluista ilmeni, että johtamiskulttuurin kehittämisen tavoitteita voivat olla esimerkiksi strategian kirkastaminen, kyvykkyyden kehittäminen tai johtamisen rakenteiden muuttaminen. Yksi haastateltavista ilmaisi, että on tärkeää tarkastella keskeisiä johtamisen panostekijöitä suhteessa tavoitteisiin, toimintaympäristöön, organisaation odotuksiin ja etenemissuunnitelmaan. Haastateltavat kokivat, että koska organisaatiot ovat eri tilanteissa ja kehityspolun vaiheissa, johtamiskulttuurissa painotetaan eri asioita, jolloin olennaiset elementit ja johtamiskulttuurin malli rakentuu tilanteen mukaan.

”Mitkä on keskeisimmät panostekijät asiakkaalla suhteessa siihen, mitä halutaan saada aikaiseksi. Se tulee yleensä strategiasta ja siitä mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja mitä asiakkaat odottaa ja mikä yrityksen etenemissuunnitelma on.” – H3

Johtamiskulttuurin tavoitetilan suunnittelussa on oleellista tarkastella tavoitteiden mitattavuutta sekä missä halutaan muutosta nähdä, kertoo yksi haastateltava. Toisaalta on poimittava keskeiset ja oleelliset mittarit, joilla muutoksen etenemistä voidaan seurata ja voidaan pohtia toimenpiteitä millä pyritään tavoitteet saavuttamaan.

”Poimitaan ja sanoitetaan keskeiset johtamiskulttuuri-elementit, niin että ne istuu täysin siihen organisaation tilanteeseen. – – parhaimmat tekee niin, että ne luo

käytännössä oman johtamiskulttuurin mallin johon arviointivälineet ja arvioinnin sisältö rakentuu sen organisaation johtamiskulttuurin määrittämisen mukaisesti.” – H3

4.4 Kuvan piirtäminen

Haastatteluissa nousi esiin, että nykytilan määrittämistä varten on kerättävä paljon erilaista tietoa. Organisaatiossa on yleensä paljon informaatiota valmiina, joka voidaan kerätä, ilman että tarvitsee suorittaa omia tutkimuksia. Tätä informaatiota ovat esimerkiksi sisäiset henkilöstökyselyt, tulosraportit ja muut liiketoimintaraportit. Tätä tietoa hyödynnetään mahdollisimman paljon, jotta toteutettavien tutkimusten määrä ei kasva liian isoksi.

”Isommissa organisaatioissa, niin siellä on hyvin useasti pohjalla jo henkilöstötutkimuksen tulokset, joihin liittyy isona osana aina myös johtaminen. – me kerätään aina asiakkaalta kaikki olemassa oleva tieto, jotta meidän ei tarvitse välttämättä tehdä hirvittävää määrää tutkimuksia siihen alkuun.” – H1

Haastatteluissa ilmeni, että tilannekuvan määrittämistä varten toteutetaan erilaisia tutkimuksia, kyselyjä ja haastatteluja. Haastateltavat korostivat sitä, että arvioinnit ja mittaukset toteutetaan aina suhteessa haluttuun tavoitetilaan, jotta nykyistä johtamista voidaan verrata tavoitetilaan. Näin saadaan oikeaa tietoa siitä, missä nykyinen johtamiskulttuuri on suhteessa tavoitetilaan. Kaikki haastateltavat toivat esiin 360-arviointimenetelmän ensisijaisena menetelmänä arvioida ja kartoittaa nykytilannetta. 360-arvioinneissa esihenkilöä arvioi hän itse, hänen johdettavat, hänen esihenkilö ja kollegat. Esihenkilön johtamista arvioidaan suhteessa asetettuun johtamiskulttuurin tavoitetilaan ja 360-arviointi muokataan vastaamaan tavoitetilan sisältöä.

”Me mitataan sitä (johtamiskulttuurin nykytilaa) aina suhteessa siihen tavoitetilaan, koska jos me määritettäisiin pelkästään johtamiskulttuurin nykytila, niin me ei välttämättä saada oikeita vastauksia.” – H1

”Me tutkitaan paljon ja haetaan sitä dataa paljon ja haastatellaan ihmisiä paljon ja kattavasti, ettei se olisi liian kapea se valmentajan näkemys.” – H2

”Kartoituksessa pääasiallinen väline on 360-arviointi, missä esihenkilöt saavat palautteen omasta johtamisesta suhteessa tavoitekulttuuriin.” – H3

4.5 Muutoksen toteuttaminen

Haastatteluissa nousi esille, että keskeisessä roolissa valmennusprosessin aikana toimii ohjausryhmäyhteistyö. Ohjausryhmän muodostetaan yleensä jo valmennusprosessin alussa ja siihen pyritään ottamaan avainhenkilöitä, jotka läpileikkaavat organisaation, jotta organisaatiolta saadaan kattava edustus ja mandaatti tehdä muutoksia. Yhden haastateltavan mukaan ohjausryhmäyhteistyö on tärkeä, koska johtamiskulttuurin muutos on pitkäkestoinen hanke, mihin tarvitaan erinomainen edustus organisaatiolta. Muutosprosessin läpiviemiseksi haastateltavat kokivat, että ohjausryhmä auttaa sekä organisaation sitoutumisessa, että muutoksen läpiviennissä.

”Seuraavana on ohjausryhmän perustaminen. Johtamiskulttuurin muutos on aina strateginen hanke ja se on pitkäkestoinen hanke ja siihen täytyy asiakkaalta saada todella hyvä edustus, – – ohjausryhmä on siinä tärkeä, kun se läpi leikkaa koko organisaation johtoryhmästä sinne lähiesihenkilötyöhön ja myös henkilöstöedustus on paikalla.” – H2

Haastatteluissa korostuivat tilanteeseen sopeutuminen ja ketterä valmentaminen, koska organisaatioiden tilanteet ovat erilaisia ja uusia asioita nousee esille paljon valmennuksien aikana. Yksi haastateltavista nosti esille Plan-Do-Study-Act syklin, joka toimii perustana ketterälle valmentamiselle ja jota iteroidaan muutoksen aikana useita kertoja nopealla tahdilla. Haastateltavan mukaan muutoksen prosessi etenee niin, että ensin suunnitellaan johtamisen muutostoimenpiteet, sen jälkeen toteutetaan muutostoimenpiteet, minkä jälkeen arvioidaan ja seurataan toimenpiteiden vaikutuksia ja lopulta suunnitellaan seuraavia muutostoimenpiteitä. Toisaalta haastateltavat toivat esille eri metodeja, mitä voidaan hyödyntää valmennusprosessin aikana, kuten johdon henkilökohtainen coaching, pienryhmätyöskentely,

rakenteiden muutoksen tiekartta, kouluttaminen, ohjaaminen, yhteiskehittäminen ja fasilitointi konkretiaan. Esimerkiksi pienryhmätyöskentelyllä esihenkilöt saavat kosketusta muutokseen useammin ja samalla ryhmäpaine sekä -tuki auttaa esihenkilöiden toiminnan muuttamista. Valmennusprosessissa korostui myös se, että valmennuksilla pyritään viemään asioita arkeen ja muuttamaan arjessa tapahtuvaa johtamista. Pyritään siis luomaan ohjelmia, miten saadaan aikaan muutoksia johtamisessa arjen työskentelyssä, sen sijaan, että pyöritetään vain koulutuksia.

”Johtamiskulttuurin kehittäminen on konkreettisia johtamistoimenpiteitä arjessa, joita me tehdään toisin. – – jos me ajatellaan meidän prosesseja, niin se on hyvin semmoinen arkeen menevä ja arjessa tapahtuvien johtamisen tekojen kautta tapahtuva prosessi. Silloinhan se käytännössä tarkoittaa sitä, että esihenkilö joutuu opettelemaan uutta, kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan ja sitten taas ehkä myös uudistumaan. – – saattaa olla, että me ollaan joku 2–3 rundia, missä aina suunnitellaan toimenpiteitä, toteutetaan niitä arjessa, me annetaan työkaluja ja sitten arvioidaan, opitaan.” – H1

”Elävää tän (valmentamisen) pitää olla koko ajan datan ja tuntemusten kautta, niin tässä pitää pystyä löytämään niitä vaikuttavia juttuja ja ratkoa ongelmia.” – H2

Haastateltavat nostivat kaikki esille sen, että muutoksen seuranta ja arviointi on tärkeässä roolissa muutosprosessissa. Jatkuva mittaaminen pulssien avulla paljastaa ihmisten kokemusta johtamiskulttuurista ja sen muuttumisesta, jolloin voidaan palata arvioimaan muutoksen ja suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista suhteessa tavoitteisiin. Pulssia voidaan painottaa niihin johtamiskulttuurin alueisiin, jotka ovat muutoksen keskiössä, ja sopeuttaa yksiköihin sekä liiketoiminta-alueisiin. Toisaalta haastateltavat nostivat esille, että koska perimmäinen tarkoitus johtamiskulttuurin kehittämiseksi on organisaation menestymisen parantaminen, pitkällä aikavälillä johtamiskulttuurin valmentaminen täytyy näkyä myös organisaation taloudellisessa informaatiossa. Toinen työkalu, mikä nousi haastatteluissa esiin, oli OKR-tavoitejohtamisen malli, millä voidaan tarkastella liiketoimintatavoitteita ja pilkkoa niitä toimenpiteiksi. Kaksi haastateltavaa nosti esille, että seurannan mittarit täytyy olla linjassa tavoitteiden kanssa ja että täytyy osata valita oleellisimmat mittarit, ettei niitä ole liikaa.

”Käytännössä jos nyt puhutaan johtamis- ja toimintakulttuurista, niin hyvin usein siellä pulssataan siis sitä, että mikä se ihmisten kokemus esimerkiksi siitä johtamisesta on? Kehittykö se haluttuun suuntaan? – – OKR toimintamalli on tällöinen tavoitejohtamisen malli, missä me itse asiassa pilkotaan eri liiketoimintatulokset tekemiseksi, niin se on hyvin keskeinen etenemisen seurannan väline.” – H3

Haastateltavat toivat esille myös erilaisia haasteita, mitä valmennusprosessin aikana voi tulla vastaan. Koska johtamiskulttuurin valmentamisen tavoitteena on, että organisaatio oppii itsenäisesti ja jatkuvasti kehittämään johtamiskulttuuria, osaamisen ja vastuun siirto on yksi isoista haasteista valmennuksessa. Yksi haastateltava toi esille, että kulttuurin muutoksessa ulkopuolinen voi ohjata muutosta, mutta kulttuurin muutos voi tulla vain organisaation sisältä. Kaksi haastateltavaa koki, että valmentajan vetäessä prosessia, valmentajan on osattava siirtää osaamista ja vastuuta organisaatiolle. Haastatteluista kävi ilmi, että yritysvalmentajan vetäessä muutosprosessia läpi vaarana on, että toimenpiteet eivät kytkeydy arkeen. Syitä tälle voivat olla esimerkiksi, jos valmennukselle ei ole varattu tarpeeksi resursseja, ihmiset eivät ole valmiita tai halukkaita muutoksille, ihmiset jumiuutuvat tai eivät pääse liikkeelle, asiakkaan osaamisen tai kyvykkyyden taso ei ole riittävä muutosprosessia varten tai jos vastuun siirtoa ei olla mietitty tarpeeksi. Haasteiden ylitsepääsemisessä avainasemassa on valmentajan kyvykkyys sparrata, kyseenalaistaa, ohjata, uudistaa ja siirtää osaamista.

Haasteita on se, että kaikilla esihenkilöillä ei välttämättä ole semmoista tarvittavaa rohkeutta tai kyvykkyyttä, niin kun esimerkiksi antaa pois sitä omaa päätöksentekovaltaa. – – osa ihmisistä ei ole valmiita siihen, että nyt tässä johtamiskulttuuri muuttuu, koska useasta se tarkoittaa, että heidän täytyy myös antaa itsestään enemmän ja heidän täytyy myös pystyä itse tekemään päätöksiä enemmän. – H1

”– – meillä on tavoitteena myös aina, että se organisaatio oppii itse kehittämään sitä johtamiskulttuuria niin että meidän ei tarvitse olla siellä hamaan tappiin, vaan että heille tulee myös selkeä malli, kuinka me edistämme johtamiskulttuuria.” – H1

4.6 Valmennuksen päättäminen

Haastattelujen perusteella valmennusprosessin loppuvaiheessa arvioidaan valmennuksen onnistumista alussa asetettujen tavoitteiden ja mittareiden avulla. Valmennusprosessin alussa asetetaan valmennukselle tavoitteet ja sovitaan mittaristo, jonka mukaan valmennuksen onnistumista voidaan arvioida. Loppuarviossa tarkastellaan valmennuksen onnistumista ja kuinka prosessi on toiminut alusta loppuun. Haastatteluista ilmeni myös, että on tärkeää pitää asiakkaan kanssa yhteyttä valmennuksen päättymisen jälkeen, jotta yhteys asiakkaaseen säilyy mahdollisia tulevia projekteja varten. Sen lisäksi haastateltavat kertoivat, että jälkikontaktissa asiakkaalta voidaan kysellä, mitkä asiat ovat kehittyneet ja voidaan toteuttaa myös laajempia jatkokartoituksia johtamiskulttuurin tilanteesta sekä kehittymisestä. Yksi haastateltavista toi esille, että on tärkeää luoda asiakkaalle lisäarvoa keskusteluissa, jotta asiakas harkitsee yritysvalmentajaa myös seuraaviin projekteihin.

”Aina katsotaan sitä meidän onnistumista, koska useasti me myös sille valmennusprosessille asetetaan onnistumisen mittareita siellä alussa.” – H1

”Kun se aktiivinen kehitysjakso päättyy niin me palataan ja tehdään esimerkiksi vähän laajempi kartoitus taas sitten vaikka kahden vuoden päästä.” – H3

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään kandidaatintutkielman johtopäätöksiä ja yhteenveto. Samalla pyritään vastaamaan tutkimuksen tutkimuskysymyksen eli siihen, miten johtamiskulttuuria voidaan kehittää valmennusprosessin avulla, mitä vaiheita valmennusprosessissa on, mitä keskeisiä asioita liittyy eri vaiheisiin ja miten niitä asioita voidaan hoitaa. Koska tavoite oli luoda selkeä kaavio, minkä avulla valmennus viedään läpi, esitellään johtamiskulttuurin valmennusprosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät keskeiset asiat. Johtopäätöksiä on tehty tutkimuksen empiirisistä tuloksista, joita on verrattu aiemmin esiteltyyn kirjallisuuskatsaukseen. Yhdistelemällä aineistoa ja kirjallisuutta on pyritty löytämään vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksen ja luomaan uutta informaatiota johtamiskulttuurin kehittämistä valmennusprosessina. Haastatteluissa tuotettua aineistoa tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksen näkökulmasta ja samalla pohditaan, mitä yhtäläisyyksiä ja eroja viitekehyyksessä ja aineistossa on sekä mitä informaatiota nousi esille haastatteluissa mutta ei kirjallisuudessa tullut ilmi.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että johtamiskulttuuria voidaan kehittää selkeästi rakennetun ja strukturoidun valmennusprosessin avulla. Kirjallisuuskatsauksessa esitelty johtamiskulttuurin valmennusprosessi eli suhteen luominen, kuvan piirtäminen, muutoksen toteuttaminen, tuloksiin motivoiminen ja suhteen päättäminen, oli samankaltainen, mitä haastatteluissa käytiin läpi. Haastatteluissa kuitenkin korostui kolme valmennusprosessin osa-alueita: johtamiskulttuurin tavoitetilan luominen, johtamiskulttuurin nykytilan kartoittaminen suhteessa tavoitetilaan ja muutoksen toteuttamisen toimenpiteet. Nämä osa-alueet vahvistavat tutkimuksen viitekehyyksessä esitettyjä valmennusprosessin vaiheita ja keskeisiä valmennuksen asioita. Toisaalta haastattelut toivat kirjallisuudesta poikkeavaa tietoa esiin, sillä haastatteluissa valmennusprosessin malli ja etenemiskaavio oli eri järjestyksessä, kuin mitä kirjallisuudessa esitetään. (Leimon ym., 2005; O'Neill, 2007)

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että johtamiskulttuurin tavoitetila asetetaan ennen johtamiskulttuurin nykytilan määrittämistä. Perimmäinen syy miksi johtamiskulttuurin tavoitetila määritetään ennen johtamiskulttuurin nykytilan kartoittamista, on se, että jotta nykytilan kartoittamisessa saadaan oikeaa ja täsmällistä tietoa, nykytilan kartoitus täytyy

tehdä aina suhteessa haluttuun johtamiskulttuurin tavoitetilaa, koska silloin johtamiskulttuurin tavoitetilaa voidaan hyödyntää kartoituksissa vertailukohtana ja kartoituksia voidaan painottaa haluttuihin johtamiskulttuurin panostekijöihin. Haastatteluissa esiin tullut valmennusprosessin järjestys haastaa siis kirjallisuudessa olevan tiedon tältä osin. Kirjallisuudessa johtamiskulttuurin kehittämisen prosessissa ja valmennusprosessissa tilannekuva määritetään ennen tavoitteiden neuvottelua ja asettamista (Nikula, 2022; Leimon ym., 2005; O'Neill, 2007). Syy tälle erolle voi johtua siitä, että kirjallisuudessa käsitellään valmennusprosessia yleisesti, kun taas haastatteluissa käsitellään nimenomaisesti johtamiskulttuurin valmennusprosessia, mikä on muokkautunut vastaamaan johtamiskulttuurin muutosprosessin tarpeita. Näin ollen kirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että nimenomaisesti johtamiskulttuuria voidaan kehittää valmennusprosessin avulla ja että prosessi etenee eri järjestyksessä kuin tavallinen valmennusprosessi ja se etenee seuraavasti: suhteen luominen, johtamiskulttuurin tavoitetilan määrittäminen, johtamiskulttuurin nykytilan määrittäminen suhteessa tavoitetilaa, muutoksen toteuttamisen toimenpiteet sekä suhteen päättäminen. On muistettava, että prosessi on näennäisesti lineaarinen, mutta luonteeltaan syklimäinen eli sisäisiä prosesseja voidaan iteroida useamman kerran parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa esitettiin, että johtamiskulttuuri muodostuu kahdesta osa-alueesta eli johtamisen käytänteistä ja rakenteista sekä johtamiseen liittyvistä uskomuksista, minkä haastattelut myös vahvistivat (McGuire, 2018). Voidaan siis todeta, että johtamiskulttuurin kehittämisessä ja muuttamisessa on otettava huomioon sekä johtamisen arjen työkalut ja rakenteet, että se, kuinka ihmiset suhteellisesti ajattelevat ja suhtautuvat johtamiseen. Haastatteluissa nousi myös esille, että johtamiskulttuuri on arjen johtamistekojä, jotka ovat lähtöisin organisaation missiosta, visiosta, arvoista ja strategiasta, minkä vahvistaa Nikula (2022). Näin ollen voidaan argumentoida, että johtamiskulttuuri ei synny itsestään, vaan että se syntyy organisaation perimmäisestä toiminta-ajatuksista ja olemassaolon tarkoituksesta ja näin ollen on muokattavissa. Sen lisäksi on todettava, että johtamiskulttuuri ei ole olemassa irrallaan muusta organisaation kulttuurista ja on sidoksissa organisaation arvopohjaan (Nikula, 2022). Sekä haastatteluiden, että kirjallisuuden perusteella on selvää, että johtamiskulttuuri vaikuttaa laajasti organisaation suorituskykyyn ja menestymiseen sekä että johtamiskulttuuri on olennainen osa pitkän aikavälin kestävästä kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (McGuire ym., 2008; Miller, 2017). Mihinkin suuntaan johtamiskulttuuri kehittyy ja mihin suuntaan sitä voidaan kehittää, kuvataan johtamisen portaiden avulla, mikä tuli haastatteluissa esiin. Johtamiskulttuurin alimmilla portailla ovat

hierarkkiset johtamiskulttuurit ja portaita ylöspäin mentäessä suunnataan kohti itseohjautuvuutta ja tiimien jaettua päätöksentekoa arvovirtojen sisällä. Haastattelut vahvistavat kirjallisuudessa esitellyn tiedon, missä johtamiskulttuureja oli riippuvaisia, riippumattomia ja toisistaan riippuvaisia (Van Velsor ym., 2010; McGuire, 2018). Huomattava asia, mikä tuli haastatteluissa esille mutta ei kirjallisuudessa oli se, että johtamiskulttuuri kehittyy kohti itseohjautuvia tiimejä, jotka ovat vastuussa kokonaisista arvoketjuista. Kirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että johtamiskulttuuri kehittyy ja sitä voidaan kehittää vastaamaan organisaation tarpeita.

Haastatteluissa nousi esiin, että keskeisimmät asiat valmennusprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli hyvän suhteen luomisessa ovat hyvä vuorovaikutus, asiantuntemuksen esille tuominen ja asiakaslähtöisyys eli asiakkaan tilanteen ja tarpeiden ymmärtäminen. Suhteen luomisessa siis haastatteluiden mukaan on erittäin tärkeää, että ensimmäisissä keskusteluissa käydään avointa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, jotta voidaan selvittää asiakkaan tilanne ja tarpeet sekä saada asiakas ymmärtämään, mikä valmennuksen konsepti on, mitä yritysvalmentaja voi esittää referenssien avulla näyttää mitä valmennukselle voidaan saada aikaan. Kirjallisuus (Leimon ym., 2005; O'Neill, 2007) vahvistaa näitä samoja käsityksiä, sillä kirjallisuudessa keskeisiä asioita suhteen luomisessa olivat ammatillinen osaaminen, asioiden ymmärtäminen ja luottamuksellisuus. Sen lisäksi johdon sitouttaminen prosessiin, sopimuksen teko ja valmennussuhteen laajuuden määrittäminen on tärkeää prosessi sujuvuuden kannalta (Nikula, 2022; Leimon ym., 2005). Näin voidaan argumentoida, että hyvä ja avoin vuorovaikutus asiakkaan kanssa, ammatillisen osaamisen esille tuominen ja valmennussuhteen luonteesta sopiminen ovat suhteen luomisessa erittäin tärkeässä roolissa.

Johtamiskulttuurin tavoitetilän eli valmennuksen tavoitteiden asettaminen täytyy neuvotella ja asettaa asiakkaan kanssa (Leimon ym., 2007). Haastatteluissa korostui, että tavoitellun johtamiskulttuurin täytyy olla linjassa yrityksen sisäisen strategian ja ulkoisen liiketoimintaympäristön kanssa, jotta johtamiskulttuuri palvelee asiakkaan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Kirjallisuudessa nousi esille, että tavoitteiden asettaminen on hyvin asiakasvetoista ja asiakkaalla voi olla liiketoiminnan asialista, mitä he haluavat hoitaa ja mihin yritysvalmentajan on vastattava (Leimon ym., 2007). Voidaan siis todeta, että asiakkaan tilanne ja tarpeet määrittävät mihin suuntaan halutaan johtamiskulttuuria kehittää ja yritysvalmentajan on osattava sopeutua eri tilanteisiin. Empiirisestä aineistosta nousi esille, että johtoryhmätyöskentelyssä yritysvalmentajan on kyettävä saamaan asioita ja näkemyksiä ulos johtoryhmäläisistä fasilitoimalla keskustelua konkretiaan mahdollisimman tehokkaasti.

Aineiston pohjalta johtamiskulttuurin muutosvaateet asettaa johtoryhmä, jonka jälkeen muutosvaateet viedään esihenkilöille ja määritetään, mitä nämä asiat tarkoittavat johtamisperiaatteina ja konkreettisina johtamistekoina eli kuinka johtamiskulttuuri näkyy arjessa. Näin johtamiskulttuurin tavoitetila saadaan konkretisoitua arjen tekojen tasolle ja tavoitteille voidaan asettaa seuranta- sekä tulostittareita. Oleellista on, että mittarit on selkeästi määritetty ja että ne mittaavat juuri niitä asioita, mitä pyritään kehittämään.

Sekä haastatteluissa, että aiemmassa kirjallisuudessa nousi esiin, että nykytilan kartoittamiseksi ja selkeän kuvan saamiseksi organisaatiosta on kerättävä paljon tietoa asiakkaasta sekä osattava analysoida kerätty tieto. Tieto voidaan kerätä organisaation valmiina olevasta informaatiosta, kuten sisäisistä dokumenteista, tulosraporteista tai henkilöstökyselytuloksista (Leimon ym., 2005). Toisaalta dataa täytyy myös tuottaa itse erilaisten haastatteluiden, työpajojen, kyselyiden ja organisaation tarkastelun avulla (Leimon ym., 2005). Haastatteluissa nousi esille, että ensisijainen ja tärkein tiedon keräämisen ja johtamiskulttuurin nykytilanteen kartoittamisen väline on 360-arviointi suhteessa johtamiskulttuurin tavoitetilaan, mikä ei noussut kirjallisuudessa esiin. 360-arvioinnilla kerätään tietoa esihenkilön työskentelystä suhteessa tavoitetilaan, jotta saadaan tietoa siitä, missä nykyinen johtaminen on suhteessa tavoitetilaan. Jatkoa ajatellen 360-arviointivälineen ja muiden työkalujen sekä arviointimenetelmien käyttöä olisi syytä tarkastella laajemmin. Voidaan kuitenkin todeta, että tiedon keräämistä ja analysointia voidaan tehdä monin eri tavoin ja on keskeistä löytää ja käyttää oleellimmat työkalut tätä vaihetta varten resurssitehokkuuden vuoksi. Tiedon kerääminen, analysointi ja arviointi täytyy olla oleellista johtamiskulttuurin ja valmennusprosessin kannalta, eikä resursseja kannata hukata.

Kirjallisuuden ja aineiston pohjalta voidaan todeta, että yritysvalmentamisessa korostuu sen prosessinomaisuus ja että kyseessä ei ole vain opettamista tai irrallisten koulutusten läpiviemistä (Leimon ym., 2005). Muutoksen toteuttamisen vaiheessa yritysvalmentajalla on käytettävissä erilaisia menetelmiä, työkaluja ja tekniikoita, millä muutos saadaan implementoitua organisaation arkeen ja osaaminen siirrettyä osaksi johtajien kyvykkyyttä. Yksi tärkeimmistä käytettävistä menetelmistä on projektiryhmän tai ohjausryhmän perustaminen valmennusprosessin alussa, mikä läpi leikkaa organisaation, toimii organisaation edustajana ja minkä kanssa pyritään yhteiskehittämään johtamiskulttuuria (Nikula, 2022). Sama asia nousi esille myös empiriassa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille ketterän valmentamisen konsepti, minkä avulla pyritetään muutosprosessia sykleissä, mikä ei noussut kirjallisuudessa. Kuitenkin yksi elintärkeä osa muutoksen läpiviemistä on

johtamiskulttuurin muutoksen jatkuva mittaaminen, monitorointi ja arvioiminen, minkä vahvistaa myös haastattelut (Nikula, 2022; Leimon ym., 2005). Sen lisäksi haastatteluissa nousi esille, että on tärkeää miettiä muutosprosessia kokonaisuutena, jotta asiakkaan motivoimista ja sitouttamista sekä osaamisen ja vastuun siirtoa organisaatiolle voidaan suunnitella järjestelmälliseksi, ettei johtamiskulttuurin valmennus jää pinnalliseksi tai ettei asiakas jää riippuvaiseksi yritysvalmentajasta (Stout-Roston, 2014).

Valmennusprosessin lopussa on tärkeää, että valmennussuhde päätetään asianmukaisesti (Leimon ym., 2005). Haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta valmennuksen toteutumista arvioidaan alussa asetettujen mittareiden pohjalta ja samalla arvioidaan, onko valmennussuhdetta tarve jatkaa. Pyritään tunnistamaan, mitä valmennuksen aikana on saavutettu, miten valmennusprosessi on toteutunut ja mitä asioita organisaatio voi hyödyntää jatkossa (Leimon ym., 2005). Toisaalta aineiston pohjalta asiakkaan kanssa on ylläpidettävä kontaktia valmennussuhteen jälkeenkin, jotta asiakas pitää valmentajan mielessä tulevia projekteja varten.

5.2 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia

Tässä tutkimuksessa pyrittiin luomaan selkeä johtamiskulttuurin valmennusprosessi kaavio, mikä saavutettiin. Johtamiskulttuurin kehittämistä varten luotiin selkeästi etenevä malli, mitä noudattamalla yritysvalmentaja voi kehittää organisaation johtamiskulttuuria. Tämän kandidaatintutkielman rajoituksia olivat kuitenkin sen pituus, empiirisen aineiston tuottaminen ja tutkijan kokemus sekä osaaminen. Kandidaatintutkielman lyhyden takia ei pystytty syventymään ja paneutumaan niin paljon valmennusprosessin eri vaiheiden yksityiskohtiin ja konkreettisiin tekoihin. On otettava huomioon, että koska tavoite oli luoda valmennusprosessin kaavio, tutkimus ei kykene paneutumaan jokaiseen valmennusprosessin vaiheeseen syvällisesti. Asioita on voinut näin jäädä pois tai asioita ei ole käyty niin paljon läpi kuin olisi suotavaa. Empiirisen aineiston rajoitteita olivat haastatteluiden pieni määrä ja se, että kaikki haastateltavat olivat samasta organisaatiosta. Haastateltavat olivat asiantuntevia ja tietoa saatiin hyvin, mutta jos haastateltavia olisi ollut useampi tai niitä olisi ollut useasta organisaatiosta, näkemyksiä ja kokemuksia olisi voitu kerätä laajemmalla rintamalla. Eri näkökulmien tarjoaminen olisi voinut lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin lähtökohtaisesti Balentor Oy:n toimintaa ja saatiin hyvä kuva Balentor Oy:n

johtamiskulttuurin valmennusprosessista ja siitä, miten he toteuttavat käytännössä johtamiskulttuurin valmennuksia. Kolmantena rajoituksena on tutkijan kokemattomuus ja näin ollen tutkimus ei välttämättä ole yhtä laadukas kuin kokeneen ja asiantuntevan tutkijan toteuttama tutkimus.

Tämä kandidaatin tutkielma keskittyi johtamiskulttuurin valmennusprosessiin, joka on laaja aihe ja siten paneutuminen yksityiskohtaisemmin sen eri vaiheisiin ja keskeisiin asioihin olisi hyvä ajatus jatkotutkimukselle. Olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin, miten valmennusprosessi etenee käytännössä ja mitä huomioitavaa on käytännön toteutuksessa. Vastaavasti olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä asiat tekevät yritysvalmentajasta pätevän ja mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä hyvälle yritysvalmentajalle. Jos tutkittaisiin, miten yritysvalmentajan ominaisuudet ja kyvykkyys vaikuttavat valmennuksen onnistumiseen, se voisi auttaa yksittäisten yritysvalmentajien kehittämistä ja näin ollen valmennuksien onnistumista.

LÄHTEET

- Anderson, D., L & Anderson, M., C., (2005) *Coaching that counts: harnessing the power of leadership coaching to deliver strategic value*, Burlington, Mass: Elsevier
- Brunning H., (2006). *Executive coaching: systems-psychodynamic perspective*, Taylor & Francis Group
- Graf E-M., (2019). *The Pragmatics of Executive Coaching*, John Benjamins Publishing Company
- Heikkilä, J., (2009) *Kasva, välitä ja valmenna: henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi.*, Helsinki; Kauppakamari
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi
- Leimon, A., McMahon, G. & Moscovici, F., (2005) *Essential Business Coaching*, Taylor & Francis Group
- McGuire J., B., Palus C., J. & Rhodes G., (2008). *Leadership in Action: Inside Out: Transforming Your Leadership Culture*, Center for Creative Leadership,
- McGuire, J., & Rhodes, G. (2009). *Transforming Your Leadership Culture*, Wiley
- McGuire J. & Palus C., J., (2018) Vertical Transformation of Leadership Culture, *Integral Review: A Transdisciplinary & Transcultural Journal for New Thought, Research & Praxis*, 14(1)
- Miller, M., (2017) *Leaders Made Here: Building a Leadership Culture*, Berrett-Koehler Publishers
- Nikula, S., (2022). *Johtamislupaukset: luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*, Helsinki: kauppakamari,
- O'Neill, M., B., (c2007) *Executive Coaching with backbone and heart: A systems approach to engaging leaders with their challenges*, Jossey-Bass
- Scoular A., (2020). *The financial times guide to business coaching*, Harlow, England: Pearson
- Stout-Roston, S., (2013) *Business Coaching: Wisdom and Practice*, Knowres Publishing
- Stout-Roston, S., (2014) *Leadership Coaching for Results: Cutting edge practices for coach and client*, Knowres Publishing
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Tammi.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., Ruderman, M. N., (2010) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun haastattelurunko 1

Taustatiedot

- Kertoisitko lyhyesti organisaatiostanne?
- Kertoisitko, mikä on työtehtäväsi ja roolisi organisaatiossanne?
- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Johtamiskulttuuri

- Kuvailisitko, mitä johtamiskulttuuri on?
 - Mistä johtamiskulttuuri koostuu?
 - Mitkä ovat keskeiset asiat johtamiskulttuurissa?
 - Mitä johtamiskulttuurilla tavoitellaan?
- Miten näet johtamiskulttuurin vaikuttavan yrityksen toimintaan?
 - Miten johtamiskulttuuri vaikuttaa organisaation menestymiseen?
 - Millaisia johtamiskulttuureja on olemassa? Millaisia eroja näissä on?

Johtamiskulttuurin kehittäminen valmennusprosessina

- Miksi organisaatioiden kannattaa kehittää johtamiskulttuuria?
- Miksi etuja/haittoja on johtamiskulttuurin kehittämisessä valmennusprosessina?
- Mitä vaiheita johtamiskulttuurin valmentamisen prosessissa on?
 - Mitkä vaiheet ovat keskeisiä valmennusprosessin kannalta?
- Miten rakennat suhdetta asiakkaan kanssa?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä hyvän suhteen luomiseksi?
 - Miten keskustelisit asiakkaan kanssa johtamiskulttuurista alustavasti?
 - Mitä haasteita voi tulla vastaan suhteen rakentamisessa? Miten olet hoitanut niitä?
- Miten voidaan määrittää selkeä tilannekuva johtamiskulttuurista?
 - Miten keräät tietoa organisaation johtamiskulttuurin nykytilanteesta?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä hyvän tilannekuvan määrittämiseksi? Mitä tietoa tarvitaan hyvän tilannekuvan määrittämiseksi?
 - Mitä haasteita on hyvän tilannekuvan määrittämisessä? Miten olet hoitanut niitä?
- Miten asetat asiakkaan kanssa tavoitteita?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä tavoitteita laatiessa?
 - Millaisia johtamiskulttuurin tavoitteita voidaan asettaa?
 - Mitä haasteita on tavoitteiden asettamisessa? Miten olet hoitanut niitä?
- Kun tavoitteet on asetettu, miten toteutat johtamiskulttuurin muutosprosessin?

- Mitä vaiheita muutoksen toteuttamisessa on?
- Mitä keskeisiä asioita on muutoksen toteuttamisessa?
- Mitä haasteita on muutoksen toteuttamisessa?
- Miten varmistat, että muutos on pysyvä ja asiakkaalla on tarvittavat taidot ja välineet muutoksen ylläpitämiseen?
- Miten motivoit asiakasta ja organisaatiota tuloksiin?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä motivaation luomiseen ja ylläpitoon?
 - Miten sitoutat asiakasta johtamiskulttuurin muutosprosessiin?
- Miten päätät valmennussuhteen asiakkaan kanssa?
 - Mitä keskeisiä asioita täytyy huomioida valmennussuhdetta päätettäessä?
 - Mitä vaiheita suhteen päättämässä on?
- Onko sinulla vielä jotain lisättävää johtamiskulttuurin valmennusprosessiin liittyen?

LIITE 2: Teemahaastattelun haastattelurunko 2

Taustatiedot

- Kertoisitko lyhyesti organisaatiostanne?
- Kertoisitko, mikä on työtehtäväsi ja roolisi organisaatiossanne?
- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Johtamiskulttuuri

- Kuvailisitko, mitä johtamiskulttuuri on?
 - Mistä johtamiskulttuuri koostuu?
 - Mitkä ovat keskeiset asiat johtamiskulttuurissa?
 - Mitä johtamiskulttuurilla tavoitellaan?
- Miten näet johtamiskulttuurin vaikuttavan yrityksen toimintaan?
 - Miten johtamiskulttuuri vaikuttaa organisaation menestymiseen?
 - Millaisia johtamiskulttuureja on olemassa? Millaisia eroja näissä on?

Johtamiskulttuurin kehittäminen valmennusprosessina

- Miksi organisaation johtamiskulttuurista pitää kerätä tietoa?
- Miten voidaan määrittää selkeä tilannekuva johtamiskulttuurista?
 - Miten keräät tietoa organisaation johtamiskulttuurin nykytilanteesta?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä hyvän tilannekuvan määrittämiseksi? Mitä tietoa tarvitaan hyvän tilannekuvan määrittämiseksi?
 - Mitä mahdollisuuksia ja haasteita on hyvän tilannekuvan määrittämisessä? Miten olet hoitanut niitä?
- Miten organisaation johtamiskulttuurin kehitystä voidaan seurata?
 - Mitä työkaluja voidaan prosessissa käyttää?
 - Mitkä asiat ovat keskeisiä seurannan kannalta?

