

# OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RYHMÄVALMENNUKSEN AVULLA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

kevät, 2017

Hanna-Kaisa Vanhalakka

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Hanna-Kaisa Vanhalakka	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Osaamisen kehittäminen ryhmävalmennuksen avulla	
<b>Työn ohjaaja</b>	Helena Turunen	

---

## TIIVISTELMÄ

Nopeasti muuttuvassa maailmassa punnitaan yritysten kyky oppia uutta tehokkaasti ja kilpailukykyä ylläpitävästi. Keskeisessä roolissa ovat ihmiset, joiden osaamisesta loppujen lopuksi on kyse. Miten saada yksilöt oppimaan nopeammin ja tehokkaammin, jotta yrityksen valittu strategia toteutuu?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää paremmin ryhmävalmennusta ja arvioida sen käyttöä osaamisen tehokkaaseen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Lisäksi tavoitteena on luoda viitekehys uudelle työkalulle valmentavaan johtamiseen heidän käyttöönsä. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yksilön, tiimin ja organisaation oppimista, osaamisen johtamista sekä valmentavaa johtamista.

Opinnäytetyön tapaustutkimus toteutettiin kohdeorganisaation viidessä yksikössä syksyllä 2016. Tutkimuksessa selvitettiin millainen ryhmävalmennus voisi olla, mikä olisi sen tavoite ja sisältö sekä osallistuneiden kokemukset toteutetuista piloteista. Aineisto kerättiin kahdessa työpajassa sekä ryhmäteemahaastatteluin. Työpajoissa suunniteltujen ryhmävalmennusten osallistuneiden kokemukset haastateltiin kokeilun jälkeen.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että se koettiin mielekkääksi tavaksi jakaa osaamista, saada uusia näkökulmia ja oivalluksia. Ryhmävalmennustyökalun käyttöönotto vaatii kohdeorganisaation määrittelemän yhteisen ja selkeän tavoitteen, huolellisen suunnittelun ja ohjeet sen käyttämisestä.

**Avainsanat** oppiminen, osaamisen kehittäminen, ryhmävalmennus, valmentava johtaminen

**Sivut** 79 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Business development  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Hanna-Kaisa Vanhalakka	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Using group coaching to develop the competence	
<b>Supervisor</b>	Helena Turunen	

---

ABSTRACT

In a rapidly changing world, businesses weigh the ability to learn new things efficiently and securely maintain competitiveness. A central role is played by people whose expertise, after all, is all about. How to get individuals to learn more quickly and efficiently, so that the company's chosen strategy is realized?

The aim of this study is to better understand the group coaching and to evaluate its use for effective development of competence in the target organization. In addition, the aim is to create a framework for training in preparation for a new management tool at their disposal. The theoretical framework deals with the individual, team and organizational learning, knowledge management and coaching leadership.

A case study of the thesis was carried out in five target organizational unit in the fall of 2016. The study examined what kind of group coaching might be, what would be its aim and content, as well as the experience of participating in the pilots undertaken. The data was collected in two workshops and group theme interviews. The experience of participating in the planned workshops was interviewed after the experiment.

The study results show that the group coaching was seen as a sensible way to share knowledge, gain new perspectives and insights. The introduction of a group coaching tool requires a common and clear objectives defined by the target organization, careful planning and instructions for its use.

**Keywords** learning, skills development, group coaching, coaching.

**Pages** 79 pages including appendices 2 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Avaimia aiheeseen .....	1
1.2	Taustaa .....	2
1.3	Kehittämistehtävän tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset .....	5
2	OPPIMINEN YKSILÖNÄ, TIIMINÄ JA ORGANISAATIONA .....	7
2.1	Yksilön oppiminen ja motivaatio.....	8
2.2	Kokemus osana oppimista .....	9
2.3	Merkityksen anto oppimisessa .....	11
2.4	Osaaminen on tietoa ja taitoa.....	12
2.5	Hiljainen tieto ja uuden tiedon luominen .....	13
2.6	Tiimioppiminen .....	15
2.7	Tiimi on yhdessä enemmän .....	15
2.8	Organisaation oppiminen.....	17
2.9	Oppivan organisaation tunnusmerkit .....	20
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN, VALMENNUS JA ESIMIESTYÖ .....	22
3.1	Osaamisen johtamisen työkaluja .....	25
3.2	Vuorovaikutus .....	26
3.3	Dialogi.....	29
3.4	Valmentava johtaminen.....	31
3.5	Esimiehen roolit .....	33
3.6	Coaching .....	38
3.7	Valmentamisen ja coachingin ero .....	39
3.8	Ryhmätasoinen osaamisen kehittäminen, ryhmäcoaching .....	41
4	TAPAUSTUTKIMUS RYHMÄVALMENNUKSESTA .....	43
4.1	Menetelmät.....	44
4.2	Tutkimuksen reliiabilisuus ja validuus .....	45
4.3	Työpaja eli aivoriihi .....	46
4.4	Kokeilu eli pilotointi .....	47
4.5	Teemahaastattelut ja ryhmäteemahaastattelut.....	48
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	49
5.1	Kehittämistehtävän aineiston analysointi ja kokonaistulokset .....	50
5.2	Työpajan ennakkotehtävä.....	50
5.3	Työpajan ryhmävalmennuksen ideointi.....	53
5.4	Pilotit .....	57
5.5	Arjen toimintamalli .....	60
5.6	Esimiestyön tuki .....	61
5.7	Tiimityön tuki ja yhteistyön kehittäminen .....	62
5.8	Kokonaistulosten arviointi .....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINNAT.....	67
7	KEHITYSEHDOTUKSET .....	70

8 LOPUKSI .....	72
LÄHTEET .....	74

Liitteet

Liite 1	Työpajan ennakkotehtävän purku – kysymykset
Liite 2	Ryhmäteema- ja teemahaastattelukysymykset

# 1 JOHDANTO

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus on ymmärtää paremmin ryhmävalmennusta ja arvioida sen käytettävyyttä osaamisen tehokkaaseen kehittämiseen kohteensa olevassa asiantuntijaorganisaatiossa sekä luoda viitekehys uudelle työkalulle valmentavaan johtamiseen.

On selvää, ettei ole olemassa yritystä ilman ihmisiä. Jokainen yksilö, organisaation jäsen, on vastuussa omasta ajattelustaan ja peilaa asioita aina oman kokemuksensa pohjalta. Kaikki päätökset sen sisällä tapahtuvat ihmisten toimesta, joten sillä mitä ihmiset ajattelevat ja osaavat, on hyvin suuri merkitys yrityksen elinvoimaisuuden kannalta. Strategia liimaa tiimit organisaatioon ja dialogi liimaa yksilöt tiimeihin.

## 1.1 Avaimia aiheeseen

Digitalisaatio valtaa työelämää yhä enemmän ja ennalta-arvaamattomalla tavalla. Muutos on nopeaa, jopa liian nopeaa, jotta sisäistämiseksi yksilötasolla olisi riittävästi aikaa. Oppimisen merkitys yksilölle, tiimille ja koko yritykselle on erittäin keskeisessä asemassa. Nopean muutoksen vuoksi yritysten on opittava koko ajan, ja niiden tulee varmistaa sisäisesti jokaisen organisaation jäsenen mahdollisuus oppia tehokkaasti. Tätä voidaan toteuttaa ryhmävalmennuksen avulla.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 158) toteavat, että havainto innovaatioiden tuottamiselle on vuorovaikutteisen johtamisen myönteinen vaikutus. Toteutettavien ideoiden sekä työntekijöiden kuulluksi tulemisen välillä on yhteys. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on kaiken edellytys.

Ryhmässä tapahtuva valmennus tuo esiin näitä seikkoja sekä useita muita hyötyjä. Ensinnäkin erilaiset näkemykset tulevat julkilausutuiksi, jolloin kaikki voivat niistä oppia yhtä aikaa omaan kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi kollegoilta saatu palaute koetaan usein arvokkaammaksi kuin esimieheltä saatu palaute. Ryhmässä tapahtuva valmennus vaatii paljon luottamuksellisen ja toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi, mutta antaa paljon onnistuessaan. (Pohjanheimo 2007, 51 – 52.)

Yrjö Engeström (2004, 59 – 61) puolestaan toteaa organisaatioiden erittelevän ja arvioivan uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja sekä normeja rakentaen itselleen uusia toimintamalleja, joita otetaan käyttöön. Tällöin oppiminen on ekspansiivista, jossa on oppimissyklejä. Ajoittain eteen tulee esteitä ja se edellyttää askelia taaksepäin, Enge-

ström kirjoittaa. Oppimissykleissä esiintyy kyseenalaistamista, analyysiä, mallintamista ja mallin tutkimista. Näistä muodostuu oppimisen kokonaisuus ja ne ovat yhteisiä tapahtumia dialogin avulla. Osallistujien ei tarvitse olla yksimielisiä tai kaikkien osallistua oppimistekoihin. Engeström jatkaa, että ekspansiiviselle oppimissyklille on ominaista näkökulmien törmäminen. Tärkeintä on kuitenkin arvioida syntyvää uutta toimintamallia elinvoimaisuudella kuin yksimielisyydellä.

## 1.2 Taustaa

Tässä kehittämistehtävässä kohteena oleva organisaatio toimii Pohjois-Euroopan alueella useissa eri maissa. Yhtiöllä on useita liiketoiminta-alueita. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään Suomessa toimivan organisaation henkilöasiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden ja heidän esimiestensä ryhmävalmennukseen. Puhuttaessa tästä yhtiön osasta tässä kehittämistehtävässä käytetään nimitystä kohdeorganisaatio.

Kehittämistyön prosessin lähtökohtana on tunnistaa itse kehityskohde ja ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Nämä hankkeet liittyvät usein esimerkiksi uusiin liiketoimintamalleihin, prosesseihin tai niiden parantamiseen, menetelmiin tai työkuultuuriin. Olennaista niissä on tunnistaa organisaatioiden, töiden ja ammattien piileviä kehitystarpeita ja tavoitteena uudistaa ja kehittää työelämää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23.) Kohdeorganisaatiossa kehittämistyön pohjimmainen lähtökohta on ollut strategia, joka vaatii uudenlaista tekemistä ja asennetta.

Kohdeorganisaation strategia, visio sekä arvot on uudistettu. Strategian jalkautus aloitettiin koko henkilöstön osallistavissa tilaisuuksissa ympäri Suomen syksyllä 2015 ja keväällä 2016. Tilaisuudet sisälsivät paljon reflektiota ja dialogia siitä mitä ja miten töitä aikaisemmin on tehty, mitä toimintatapoja halutaan edelleen säilyttää ja mitä toivotaan muuttuvan tai kokonaan olevan uutta. Näillä päivillä tämän kehittämistehtävän idea nousi esiin ja tutkija toimi itse ohjaajana näissä työpajoissa. Henkilöstön toiveena toistui usein kollegojen tuki sekä sparailumahdollisuuksien lisääminen.

Uusi strategia edellyttää uudenlaista tekemistä ja sitä tukevia työkaluja on jo otettu käyttöön. Uudenlainen tekeminen vaatii osaamisen kehittymistä kaikilta, niin esimiehiltä kuin asiantuntijoilta. Tekemällä samoin kuin tähänkin asti, ei saavuteta uuden vision mukaista lopputulemaa. Kaukainen tavoite ei voi toteutua vanhoihin strategiaan toimintamalleihin nojautumalla. Jotta tekeminen saadaan muuttumaan, on aloitettava pienistä asioista, jotka nousevat arjen työstä, mutta huomioivat jatkossa paremmin yksilön merkityksen organisaation oppimisen perustana.

Strategian luomisessa käsitteellisen ajattelun määrä on suurta ennen kuin hyviin käytännön tuloksiin voidaan päästä. Suuri osa organisaatioista osallistuu vasta käytännön toimenpiteisiin, jolloin käsitemaailman ja käytännön maailman keskinäinen suhde sekä niiden riippuvuus toisistaan jää helposti kokonaan käsittelemättä. Filosofisesti joku viisas onkin sanonut, että ihminen ymmärtää elämää vain elämällä, mutta siitä huolimatta eteenpäin on mentävä. Gary Hamel puolestaan on todennut strategiasta, että näkemys tulevaisuudesta ei muodostu tyhjiössä, vaan hedelmällisessä maaperässä kokemusten, keskustelujen, sattunnaisten tapahtumien ja moneen suuntaan risteilevien trendien avulla. Hän jatkaa, että strategia ei ole prosessi eikä ”asia”, vaan sisäistä kyvykkyyttä ymmärtää mitä ympärillä tapahtuu. (Kamensky 2014, 14 - 15.)

Strategian avulla yritykset hallitsevat tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tällä tavoin asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Yleensä onnistuneen strategian ydin on ulkoisen toimintaympäristön hallinnassa, mutta sisäisiä tekijöitä ei voida aliarvioida. Näitä tekijöitä on useita, mutta yksi ajankohtaisimmista on osaaminen. Tällä hetkellä osaamisen tarve kasvaa paljon nopeammin kuin kyky hankkia uutta osaamista tai omaksua sitä. Strateginen menestyminen voi olla siitä kiinni. (Kamensky 2014, 20.)

Strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta Mika Kamensky käyttää nimitystä menestyksen timantti. Kuviossa 1 esitetään se tosiasia, että yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä ratkaisevat juuri strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Strategia vaatii joukkuepeliä onnistuakseen. Se toimii liimana mahdollistaen joukkuepelin, vaikka organisaatio olisi hajaantunut pieniksi tiimeiksi sekä maantieteellisesti että toiminnallisestikin. (Kamensky 2014, 28, 40.)



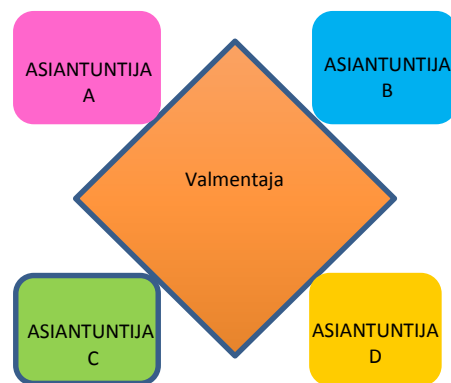
Kuvio 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti, Kamensky M. 2014, 28



Vision suuntaan toimiminen vaatii poisoppimista, joka vapauttaa kapasiteettia uudelle kehitettävälle asialle. Käytännössä ihminen on niin mukavuudenhaluinen, että vanhoista totutuista toimintatavoista ei ole helppo irtaantua, mikäli niiden suoran yhteys omaan toimintaan on hämärän peitossa tai epäselvä. Arie de Geus, jota pidetään oppivan organisaation oppi-isänä, on todennut kirjassaan *The Living Company* (1997), että ainoa tapa säilyttää yrityksen kilpailuetu on oppia nopeammin kuin kilpailijat.

Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty yksinkertaistettu nykytilan kuvaus, jossa asiantuntijoita valmennetaan henkilökohtaisesti oman esimiehen eli valmentajan havainnoinnilla. Yhdessä pohtien käydään läpi kehityskohteita ja onnistumisia. Keskeinen tapa valmentaa on oivalluttaminen vuorovaikutustilanteissa.

Toimintamallin avulla yksittäinen asiantuntija saa käsityksen omasta osaamisestaan ja kehitysalueistaan, mutta vertailukohteet eli tiimin muut jäsenet ja toiset asiantuntijat samassa tehtävässä jäävät vaille huomiota. Vertaisen kautta tapahtuvaa oivaltamista ei pääse syntymään. Esimiehellä on laaja käsitys asiantuntijoidensa toiminnasta, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset vahvuutensa, mitä osa-alueita kunkin tulisi kehittää tai miten toimintaa voisi muuttaa samaan suuntaan tiimin jäsenten kanssa.



Kuvio 2. Osaamisen jakamisen nykytila asiantuntijatiimissä

Toimintamallin heikkous on ensinnäkin siinä, että tutkimusten mukaan valtaosa osaamisesta, peräti 95 %, on ns. hiljaista toisin sanoen kokeemukseen perustuvaa tietoa, jota ei pystytä dokumentoimaan ja siten yksinkertaisesti valmentamalla siirtää (Ilmarinen n.d., 4). Hiljainen tieto on monesti ainakin osittain organisaatiokohtaista ja se kehittyy ajan myötä kokemuksen kautta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 174.)

Michael Polanyin mukaan ihminen ei osaa kertoa tai pukea sanoiksi kaikkea, mitä hän tietää. Hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, ajatuksen kulkua ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla.

Samalla se on myös ammattitaitoa eli osaamista. Työntekijät eivät välttämättä pysty tunnistamaan omia taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee monipuolisempänä, kokonaisvaltaisempänä ja ammatillista osaamista laajempänä kokonaisuutena. (Pohjalainen 2012.)

On tärkeää huomata, että vaikka asiantuntija suoriutuisi työtehtävistään kiitettävästi ja organisaation strategian mukaisesti, hän ei saa aktiivisesti ns. toista mielipidettä tai erilaisia näkökulmia omaan tekemiseensä. Näin tapahtuu ainoastaan, jos asiantuntija itse on erityisen kiinnostunut kehittämään itseään omassa toiminnassaan ja aktiivisesti pyytää tukea muilta tai antaa apua muille. Näin ollen hänen henkilökohtainen näkyvä ja näkymätön osaamisensa ei välttämättä koskaan siirry yksittäisen työntekijän osaamisesta koko yrityksen kyvyksi. Lisäksi yrityksen osaamisen kehittäminen on hidasta ja yksilökeskeistä.

Kyse ei ole sattumanvaraisesta henkilökohtaisesta halusta kehittyä ns. omaan suuntaansa, vaan taustalla ovat yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen käytännössä. Tätä varten tulee olla yhteisesti muodostettu käsitys siitä, mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kehitetään. (Viitala 2008, 13.)

Osaaminen on perinteisesti ajateltu osaamisen johtamisen kentässä yksilön omaisuudeksi. Strategiaperusteisessa osaamisen johtamisessa on kuitenkin pohdittava sitä, miten organisaation osaamista voidaan kehittää ja miten se nivoutuu arjen työhön hyödyttäen sekä yksilöä että organisaatiota. Osaamisen kehittäminen, joka pohjautuu strategiaan, pyrkii toteuttamaan tulevaisuuden osaamista arjessa. ”Osaamisen kehittäminen vaatii tietoista suunnittelua ja arjen toiminnan johtamista, sekä suunnan seuraamista”, Tuomi ja Sumkin toteavat kirjassaan Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. (Tuomi jne. 2012, 30 - 31).

### 1.3 Kehittämistehtävän tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset

Kohdeorganisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon ja tietopohjan perusteella määriteltiin tarkempi kehittämissuunnitelma ja rajattiin se riittävän selkeäksi ja tarkaksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo yms. 2014, 25, 36 - 37, 40, 52 - 54.)

Tämän kehittämissuunnitelman tavoitteena on saada vastaus seuraaviin kysymyksiin.

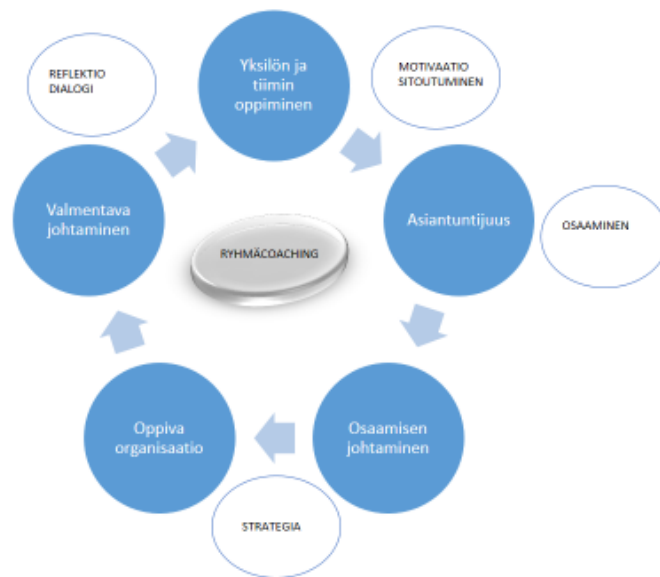
1. Miten ryhmävalmennus voidaan toteuttaa kohdeorganisaatiossa?
2. Mitä ryhmävalmennuksella saavutetaan kohdeorganisaatiolle ja yksilölle?

### 3. Millainen työkalu ryhmävalmennus voisi olla kohdeorganisaatiolle?

Kehittämishankkeen tunnistamisen jälkeen aloitettiin aiheeseen liittyvän tiedon hankinta, jolla luotiin taustojen, teoreettisen ja muun tiedon pohjalta merkitys hankkeelle. On tärkeää tunnistaa, että tieto voi olla ristiriitaista ja sen johdonmukainen hahmottaminen vaatii tutkijalta valintojen tekemistä ja yhdistelyä. Erityisesti työelämää koskevissa kehityshankkeissa on tärkeää saada myös hiljainen tieto esiin. On olemassa paljon tilannesidonnaista ja organisaatiokohtaista tietoa ja kokemusta, joka tulee nostaa huomion kohteeksi. Tällä tavoin kehityshankkeelle saadaan näkökulma. Tätä näkökulmaa kutsutaan usein teoreettiseksi viitekehyyksi ja kehittämistehtävissä sen yleinen nimitys on tietopohja. (Ojasalo jne. 2014, 23 - 28, 34.)

Työ rakentuu siten, että ensin esitellään tutkimukseen valittu tietopohja luvuissa 2 ja 3. Tämän kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostuu yksilön, tiimin ja organisaation oppimisesta sekä osaamisen johtamisesta ja valmentavasta johtamisesta. Ne muodostavat teoreettisesta viitekehyydestä kehän kuviossa 3, jonka keskellä ryhmävalmennus toimii työkaluna näille kaikille tulokulmille.

Kuviosta ilmenee, että osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksilön oppimisesta, jota vahvistaa motivaatio ja sitoutuminen oppimisen aiheeseen. Tiimit muodostuvat yksilöistä, joiden oppiminen ja osaaminen eli asiantuntijuus voivat olla hyvin eritasoisia. Näin ollen ryhmävalmennus voi tukea sekä yksilöiden osaamisen kehittymistä että vahvistaa tiimin oppimista ja osaamista. Tätä tuetaan oikeanlaisella osaamisen johtamisella, jonka juuret tulee olla strategiasta. Oikeanlaisen osaamisen johtaminen ryhmävalmennuksella tukee organisaation oppimista ja tuo nopeutta. Lisäksi, jotta organisaation strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa nopeammin, tulee valmentavan johtamisen panostaa sekä yksilön että tiimien oppimiseen ja osaamisen tukemiseen. Sen tukena on jatkuva reflektio ja dialogi, joka pyöräyttää kuvion osoittamalla tavalla takaisin lähtöpisteeseen eli yksilön oppimiseen.

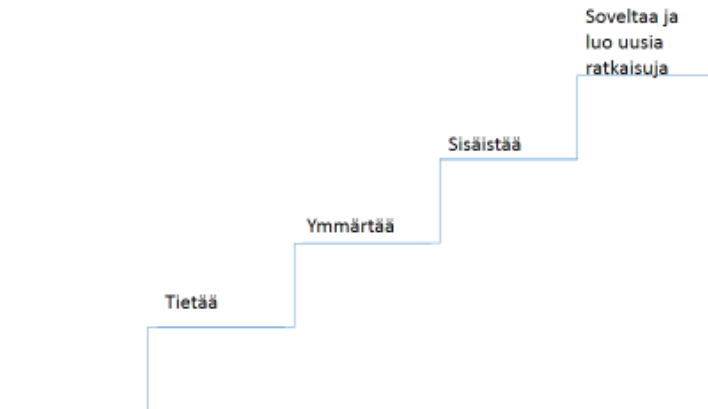


Kuvio 3. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys eli tietopohja

Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan kohdeorganisaation henkilöasiakasliiketoiminnan asiantuntijoita ja heidän esimiehiään. Tutkimuksen toteutus menetelmineen esitellään luvussa 4 ja tulokset luvussa 5. Lopuksi esitetään johtopäätökset sekä pohdinnat luvussa 6 ja kehittämis ehdotukset luvussa 7.

## 2 OPPIMINEN YKSILÖNÄ, TIIMINÄ JA ORGANISAATIONA

Kaikki toiminta vaatii oppimista. Oppiminen tapahtuu yksilöissä. Yksilöt voivat auttaa toisiaan oppimisessa, mutta vastuu vastaanotetun tiedon jalostamisesta ja käyttämisestä on aina yksilötasolla. Oppiminen vaatii sitoutumista, luottamusta sekä itseluottamusta. Tieto on oppimisen raaka-ainetta, mutta on harhaa ajatella että tietäminen olisi sama asia kuin osaaminen. Se on vasta ensimmäinen porras tällä matkalla. Kuviossa 4 nähdään, että tietämisen portaalta nousee ylös ymmärtämisen tasolle. Tämä porras on usein todella korkealla. Sen haasteena on, että ihmiset ymmärtävät asiat hyvin eri tavoin. Ymmärryksen jälkeen sisäistämisen portaalle noustaessa ihminen ei ryhdy toimimaan, ellei se ole hänelle mieluisaa ja tue hänen kokemuksiaan. (Kamensky 2015, 186 - 187.)



Kuvio 4. Oppimisen portaat, Kamensky 2015, 187

## 2.1 Yksilön oppiminen ja motivaatio

Oppimisen edellytyksenä on motivaatio uuden oppimiseen ja omaan jatkuvaan henkiseen kasvuun (Ruohotie 2000, 49). Motivaatio-sanan juuret ovat latinan sanassa ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista, liikuttamista, liikkeelle panemista. Nykyisin sana tarkoittaa käyttäytymistä virittävää ja ohjaavia järjestelmiä. Motivaation kantasana on motiivi, joka liittyy tarpeeseen, haluun, viettiin, sisäisiin yllykkeisiin, palkintoihin, palkkioihin ja rangaistuksiin. (Kinnunen 2005, 123; Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2005, 39 - 40.) Motiivi on yksilön käyttäytymisen takana piilevä voima, se joka saa meidät toimimaan.

Motivaatioon liittyy useita teorioita. Se on kuvattu energian antajana ja käyttäytymisen suuntaajana. Se voi olla psyykkiseen tilaan liittyvä tietty tilanne, joka sanelee miten henkilö toimii ja mihin mielenkiinto kohdistuu. Motivaatio on tila, joka syntyy syiden, vaikuttimien, tarpeiden ja yllykkeiden aikaansaannoksena. (Aaltonen yms. 2005, 41.) Se on ihmisen neljä psykologista perustarvetta, jotka selittävät valtaosan ihmisen hyvinvoinnin ja tarkemmin myös työhyvinvoinnin vaihtelusta. Ne ovat ratkaisevassa roolissa miten tärkeäksi työssä koetulle energisyydelle ja elinvoimaisuudelle. Nämä neljä tekemisen draivia vahvistavaa tekijää ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus sekä hyväntekeminen. (Martela & Jarenko, 2015, 63.)

Jarmo Liukkosen, Timo Jaakkola ja Antti Suvannon tutkimuksessa vuodelta 2002 motivaation päädyttiin olevan monimutkainen dynaaminen prosessi, jossa persoonallisuus, tunteet, järki, ja sosiaalinen ympäristö

kohtaavat. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sitoutuminen ulkoisten motivaatiotekijöiden vallitessa on alhaisempaa ja oppiminen hitaampaa. (Kinnunen 2005, 124.) Ulkoinen motivaatio syntyy esimerkiksi rahallisista kannustimista, valta-asemasta tai arvostuksesta. Voi olla jopa niin, että varsinaisesta toiminnasta ei ulkoisen motivaation kautta synny mielihyvää. Sisäinen motivaatio on luontainen taipumus ryhtyä toimeen mielenkiinnon mukaan. Se on voima jonka avulla saavutetaan itselle asetetut tavoitteet ilman ulkoista palkkiota tai kontrollia. Mielihyvä tulee itse tekemisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34.)

Motivaatio ja tahto liittyvät vahvasti yhteen, kun puhutaan oppimisen itsesäätelystä. Itsesäätely on tahdonalainen kontrolli, jolla oman toiminnan tietoista ja kriittistä tarkastelua sekä arviointia tehdään. Tiettyyn tavoitteeseen pääseminen edellyttää tahdonalaisia prosesseja ja niitä edeltää motivaatiolla ahdettu tila. Tavoitteeseen pääsemistä edeltävä tila on siis motivaatio ja päätöksen tekemisen jälkeinen tila puolestaan tahto. (Ruohotie 1999, 75, 80.)

Yksilö on halutessaan kykenevä oppimaan uutta ja kehittyä koko elämänsä ajan (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 18.) Työelämässä se on erityisen tärkeää, koska nykyään tietomäärät ovat paljon suuremmat kuin mitä pystymme käsittelemään. Tieto on myös nopeasti vanhenevaa. On sanottu, että nykyisen tiedon käytettävyyttä puolittuu viidessä vuodessa. Teknologia kehittyy nopeasti, muutokset ja innovaatiot ovat osa arkipäivää. (Ruohotie 2000, 49.)

## 2.2 Kokemus osana oppimista

Oppiminen on luova prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja johtaen hänen toimintansa muutokseen. Oppiminen on tavoiteltua, suunniteltua tai sattumanvaraista ja ei-suunniteltua. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat syntyvään uuteen oppiin. Uuden opin arviointi tapahtuu analysoimalla ja vertailemalla aikaisempia kokemuksia, jossa uusi tieto liitetään vanhoihin viitekehyksiin ja toimintamalleihin. (Sydänmaanlakka 2007, 32 - 37.)

Kokemus on tekojen ja sisäistämisen kautta tapahtuva tiedon hankinta ja laajentaminen (Sydänmaanlakka 2007, 37 - 38). Se on eräänlainen tarttumapinta, johon tieto kiinnittyy (Ruohotie 2000, 140). Kokemus on siis tiedon ja taidon yhdistämistä. (Tuomi jne. 2012, 26.)

Oppiminen on hyvin tärkeä prosessi, jonka tunnetuin perusmalli, Kolbin malli kuviossa 5, havainnollistaa erityisesti aikuisen kokemukseen perustuvaa oppimista. Tämän syklisen prosessin vaiheet ovat kokemus, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen. (Kolb 1984, 21; Viitala 2005, Sydänmaanlakka 2007, Ruohotie 2000.)

Kolbin mukaan kokemuksesta oppiminen vaatii huomattavasti erilaisia taitoja ja kykyjä. Niitä ovat ensinnä avoimuus, halukkuus lähteä mukaan ja sitoutua uusiin konkreettisiin kokemuksiin. Tätä kutsutaan konkreettiseksi kokemukseksi. Toiseksi tarvitaan havainnoinnin ja reflektiivisyyden taidot, joilla kokemuksille voidaan hakea useita näkökulmia. Siitä käytetään nimitystä reflektiivinen havainnointi. Kolmanneksi Kolb mainitsee analyyttisen kyvyn jolla tehdyistä havainnoista syntyy uusia ideoita ja käsitteitä eli abstrakti käsitteellistäminen. Neljäs kokemuksesta oppimisen aines on päätöksenteon ja ongelmanratkaisun taito, joilla uudet ideat ja käsitteet saadaan sovellettua käyttöön, joka on aktiivista kokeilua. (Ruohotie 2000, 138 - 139; Kolb 1984, 21 - 22, 38.)



Kuvio 5. Malli kokemuksellisesta oppimisesta mukailleen David A. Kolb 1984.

Oppiminen lähtee liikkeelle kokemuksista. Kokemus syntyy toiminnassa ja saatujen kokemusten siemen istutetaan raaka-aineeseen, joka on halu oppia, olla utelias ja reflektoida aikaisempia oppeja. (Kolb 1984, 21; Sydänmaanlakka 2007, 38.)

Kokemusten arvioinnille pitää olla aikaa. Refleктоimalla pohditaan ja hankitaan tarvittaessa lisää kokemukseen liittyvä tietoa. Refleктоimalla kokemus, erilaiset näkemykset ja faktat muuttuvat tiedoksi. (Kolb 1984, 22; Sydänmaanlakka 2007, 38.) Merkityksen antaminen tarkoittaa, että

kokemus ymmärretään eli siitä tehdään oma tietty tulkinta. Myöhemmin tämä tulkinta on käytössä päätöksenteossa ja toiminnassa ohjeena, ja merkityksen anto muuttuu oppimiseksi. Oppiminen on erilaista, kun opettelemme suorittamaan jotakin tai opimme ymmärtämään meille annetun viestin. Reflektio toimii oikaisijana suhteessa uskomuksiimme liittyviin vääristymiin tai ongelman ratkaisujen virheisiin. (Mezirow 1995, 17.)

Arviointivaihetta seuraa sisäistämisen eli ymmärryksen vaihe, jossa oppija kokee ns. ahaa-elämyksen. Se on hetki, jolloin uusi opittu asia yhdistyy loogisesti aikaisempiin kokemuksiin. Tämä on ratkaiseva vaihe, jossa tietämisen ja ymmärtämisen välinen ero määrittää uuden tiedon käytettävyyden oppijalle hyödyksi. Se luo pohjan soveltamiselle käytännössä tehden erilaisia kokeiluja. (Sydänmaanlakka 2007, 38.) Uuteen käsitteeseen vaadittava kehys luodaan mielikuvien ja esimerkkien muodossa varastoiduista erilaisista kokemuksista (Engeström 1995, 77).

### 2.3 Merkityksen anto oppimisessa

Oppimista vahvistaa halu oppia, ahaa-elämykset, kokeilu sekä uusien oppien dokumentointi. (Sydänmaanlakka 2007, 39.) Kokemuksen merkitys oppimisessa on tärkeää huomata eräänlaisena luuppina eli yksilön tapana hahmottaa ympäröivää maailmaa. Jokaisen luuppi on erilainen ja se suodattaa valikoidusti tiedosta jokaiselle oman näköistä kokemuksen värittämää todellisuutta.

Aulikki Rouhiainen tarkastelee pro gradu -tutkielmassa (1999) Carl Rogersin humanistista sekä Jack Mezirowin kriittisen teorian mukaista oppimiskäsitystä. Hän kiteyttää Rogersin näkemyksen siten, että oppi tapahtuu liittämällä tieto henkilökohtaiseen merkitykseen. Tiedolla pitää olla käyttötarkoitus oppijaa varten, muutoin se on merkityksetöntä.

Vastakohtana tälle on Rogersin mukaan mielekäs kokemusperäinen oppiminen, jolle on ominaista henkilökohtaisen sitoutumisen laatu. Kokemusperäinen oppiminen käynnistyy oppijan omasta tahdosta, vaikka toimeenpaneva voima tai houkutin tulisi hänen ulkopuoleltaan. Tämän tyyppinen oppiminen on tunnepitoista ja leimaavana piirteenä on ymmärtämisen ja oivaltamisen tunne. Se muuttaa käyttäytymistä ja asennetta.

Rouhiainen jatkaa Rogerin kiteyttämistä, että tuloksia oppija arvioi itse siten, saiko hän oppimalla sen mitä halusi. Mielekäs oppiminen yhdistää järjen ja tunteet, ajatukset ja merkityksen.

Jack Mezirowin oppimisteoriassa on myös keskeistä merkityksenanto, kirjoittaa Rouhiainen. Oppiminen on kykyä ymmärtää, täsmentää, jä-



sentää, omaksua, muistaa ja vahvistaa jotakin suhteessa ympäristöömme, toisiin ihmisiin ja itseemme muuttaen käyttäytymistämme sen mukaisesti. Taustalla ovat aina aikaisemmat kokemuksemme.

Mezirowin mukaan aikuinen tavoittelee oppiessaan tiedon pätevöittämistä, oikeaksi todistamista ja se on keskeistä heidän oppimisessaan, jopa ratkaisevassa asemassa. Aikuisen havaitessa kokemuksen pohjalta syyn kyseenalaistaa aiemmin opittua tapaa, ajatusta, toimintaa, luotettavuutta tai tarkoituksenmukaisuutta, uusi kokemus liitetään vanhaan merkitykseen. Mikäli haluamme oppia uudistuvasti, tulkitsemme vanhan kokemuksen uudelleen antaen sille uuden merkityksen ja ulottuvuuden. Nämä tulkinnat ohjaavat siten aikuisen käytöstä. (Rouhiainen 1999, 25 - 26.)

Tilannesidonnaisuus näyttelee merkittävää roolia ihmisen älyllisessä toiminnassa. Sen vuoksi oppimistilanteet tulisi vastata niitä aitoja tilanteita, joissa ongelmia ratkotaan. Tällä on merkittävä vaikutus oppimisen ymmärtämiseen. Tilannesidonnaisen kognition ja muiden sosiokulttuuristen teorioiden perusteet johtavat siihen ajatukseen, että oppiminen on kulttuuriin osallistumista, ei niinkään tiedonhankintaa, vaan sosiaalistumisen ja kasvamisen prosessi. Siinä yksilö omaksuu pikkuhiljaa vuorovaikutuksessa yhteisön käytäntöjä, arvoja ja uskomuksia luoden omaa identiteettiään uudelleen. Se tekee oppimisesta vastuuvoroista, jossa oppijalla on merkittävä rooli velvollisuksineen. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen, 2004, 118 - 124.)

## 2.4 Osaaminen on tietoa ja taitoa

Osaaminen tarkoittaa kapeimmillaan tietojen, taitojen ja tekniikoiden kokonaisuutta (Hamel & Prahalad 2006, 259; Kamensky 2015, 159). Osaamisen kokonaisuuden hahmottaminen on hankalaa, koska sitä voidaan tarkastella liiketoiminnan, organisaation tai henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Osaaminen ei myöskään ole staattista, vaan pitkällä tähtäimellä menestyksen ratkaisee osaamisen kehitysvauhti. (Kamensky 2015, 159 - 160.) Tuomi ja Sumkin (2012, 26 – 27) määrittelevät työn olevan osaamista. He katsovat, että työ ja osaaminen ovat saman asian kaksi eri puolta, ja jatkavat, että työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. Näinhän se käytännössä on. Niitä on täysin mahdollista erottaa toisistaan ja sen vuoksi työn kehittäminen eli osaamisen kehittäminen on luonnollista toteuttaa siellä missä työkin on eli arjessa.

Yksilön näkökulmasta tieto on perusteltu tosinäkemys, joka pohjautuu teorioihin ja tutkittuun faktaan. Yksilön taito taas kehittyy tekemällä. (Tuomi yms. 2012, 26.) Yksilöllä on sekä tiedollista että taidollista osaamista. Tietoa voidaan myös käyttää ilman ymmärrystä ja sisäistämistä. Usein tällä on kuitenkin huonoja lopputulemia. Nyky-yhteiskunnassa

tiedon määrä kasvaa kumulatiivisesti. Suuri osa työtä tekevistä ihmisistä vastaanottavat tietoa, käsittelevät sitä, jonka jälkeen he jakavat sitä taas eteenpäin. Tietoa voidaan myös varastoida ja hävittää. Tieto on kaiken toiminnan ja päätöksenteon takana ja se on ammatillisen osaamisen perusta. Kuitenkin työelämä vaatii ennen kaikkea taitoja. (Kamensky 2015, 160 - 161, 187.)

Osaaminen voidaan mieltää myös asiantuntijuudeksi (Hakkarainen yms. 2004, 136). Sen taustalla ovat osaamisen lisäksi näkemys, halu eli motivaatio, josta puhuttiin jo aikaisemmin sekä rohkeus (Kamensky 2015, 160). Huomautan tässä yhteydessä, että termillä asiantuntijuus ei tarkoiteta samaa kuin kohdeorganisaation työnimeke asiantuntija.

Huipputaidon saavuttamisen edellytys on kosketus asiantuntijuuskulttuuriin. Asiantuntijuuden huipputaidon kehitys vaatii huippusuoritukseen liittyviä taitoa, tietoa sen luonteesta ja tekniikoista. Mitä enemmän huipputaitoa kasaantuu, sen korkeammalle nousevat suorituskriteerit. Ajan oloon huippusuoritus ei enää olekaan sitä, sillä sen määritelmä elää historian mukana. Asiantuntijuus perustuu siis kulttuuritietoon ja käytäntöyhteisöt ovat tämän kulttuurisen oppimisen yksiköitä. Ne eivät perustu pelkästään yksilölliseen, vaan myös yhteisölliseen kokemukseen. Yhteisöllisen oppimisen etuna on, että yksilö voi ottaa käyttöön sen synnyttämiä voimavaroja joutumatta itse läpikäymään koko kehitysprosessia. (Hakkarainen yms. 2004, 136 - 137.)

Myös näkemys on nykyisin kriittistä osaa osaamisesta. Näkemys kehityy taidon myötä ja sitä hankitaan yleensä kapealta erityisosaamisektorilta. Työyhteisöissä pääosin tehtävien vaativuus ja laaja-alaisuus kasvavat mitä ylemmäs organisaatiossa mennään. Kokonaisnäkemys vastaavasti pienenee mitä rajatumpaa työtehtävää tarkastellaan. Tätä kutsutaan näkemysvajeeksi, johon liittyy merkillinen ristiriita. Mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sen suurempi on näkymysvaje. Sen hallitsemiseksi on oltava nöyrä tunnistamaan organisaation ihmisten sekä koko organisaation näkemysvajeet. Lisäksi on päämäärätietoisesti pyrittävä kehittämään koko organisaation näkemystä. (Kamensky 2015, 161 - 164.) Tätä kuvaa mielestäni hyvin lause ”Kun ei tiedä, mitä ei tiedä.”

## 2.5 Hiljainen tieto ja uuden tiedon luominen

Näkemyksvajeesta on hyvä siirtyä japanilaisten Nonakan ja Takeuschin (1995) uuden tiedon luomisen teorian, jossa on elementtejä Michael Polanyin jo aikaisemmin esittämästä hiljaisen tiedon käsitteestä. He esittävät teoriansa kirjassaan *The Knowledge- Creating Company*. Heidän mukaansa tieto muuttuu näkymättömästä eli hiljaisesta tiedosta näkyväksi takaisin hiljaiseksi tiedoksi neljän vaiheen kautta. Hiljainen tieto, jota voidaan kutsua myös piileväksi tai näkymättömäksi tiedoksi

on dokumentoimatonta ja sitä on lähes mahdotonta sellaisenaan siirtää muille. Nonaka ja Takeuchi ottavat tästä esimerkiksi pianon soiton tai pyörällä ajamisen. Teknisen suorituksen pystyy toiselle kertomaan, mutta kokonaisuuden osalta tilanne on jo toinen. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 59 - 61.)

Uuden tiedon luominen tapahtuu neljän prosessin kautta. Prosessin vaiheet ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Keskeistä on, että uuden tiedon luominen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Nonaka ym. 1995, 62.) Sen perusteella vasta syntyy asiantuntijuutta.

Kuviosta 6 nähdään nämä vaiheet, jotka alkavat sosialisatiossa yksilöiden välisenä vuorovaikutuksena. Hiljainen tieto siirtyy erilaisina ohjeina, toimintatapoina, havainnoimalla tai matkimalla. Sosialisatio on siis mallioppimista, jossa oppija muodostaa ymmärtämisen kautta oman versionsa tapahtumasta. (Nonaka ym. 1995,63.)

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi. Se kuvataan mahdollisimman tarkasti, esimerkiksi keskustelemalla siitä yhdessä kokemuksia vaihtaen, luoden samalla yhteistä toimintamallia. (Nonaka ym. 1995,64.)

Yhdistäminen tarkoittaa tiedon sulauttamista suurempaan kokonaisuuteen, esimerkiksi organisaation aikaisempiin toimintaohjeisiin. Lopullisen merkityksen uusi tieto saa sisäistämisen vaiheessa, jolloin yksilö on luonut uudesta tiedosta itsellensä selkeän ymmärretyn, aikaisempaan tietoon liitetyn kokonaiskuvan ja alkaa käyttää sitä omassa toiminnassaan. (Nonaka ym. 1995,67.)



Kuvio 6. Uuden tiedon syntyminen, mukailen Nonaka & Takeuchi 1995

Asiantuntijuuden jakamisen arvo piilee myös siinä, että toisen tai toisten palaute toimii uusien ajatusten testaamisen välineenä. Syvää käsitteellistä ymmärrystä voidaan saavuttaa tarkastelemalla omia käsityksiä muiden näkökulmasta. Tällöin voidaan puhua uusien ajatusten synnyn kannalta olennaisen älykkästä toiminnasta. Voidakseen perustella käsityksenä, on sitouduttava johonkin näkökulmaan, muunnettava omat uskomukset tietoisiksi ja organisoida uudelleen omia käsityksiä. (Hakkarainen yms. 2004, 186.)

## 2.6 Tiimioppiminen

Työelämässä ihminen sitoutuu ja hakee samaistumista omasta lähimmästä organisaatorakenteestaan. Tätä on syytä huomioida, kun osaamisen kehittämistä organisaatioissa mietitään. Miten tiimin ja sen jäsenten tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus saadaan omalle ainutlaatuiselle tasolleen? (Kamensky 2015, 189.)

Urheilu jaetaan yksilö- ja joukkuelajeihin. Organisaatiot ovat kuten joukkueet, sillä niissä on aina töissä enemmän kuin yksi ihminen. Joukkuelajeissa keskeistä on aina sama peruskysymys siitä, että tietääkö yksilö olevansa osa joukkuetta vai toimiiko hän yksilönä. Tekeekö hän kaikkensa joukkueen eteen vai itseään varten?(Kamensky 2014, 40.)

Tiimi on uuden tiedon luomisen ja oppimisen merkittävimpiä ympäristöjä. Se on liima yksilön ja organisaation välillä. Yksi keskeinen tiimin toimintaan liittyvä ominaisuus on kokemusten jakaminen. Niitä voidaan jakaa monella tavalla epävirallisesti ja virallisesti. Näitä tapoja ovat henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostilla, Skype-palaverissa tai erilaisten sähköisten alustojen kautta.(Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 87.) Näitä keinoja on hyvä käyttää, koska kehittämiseen käytettävä aika on rajallista, jolloin painotus tulee olla organisaatio- ja tiimitasolla (Kamensky 2015, 189.) Myös oppiminen tapahtuu yhä useammin tiimitasolla ja se onkin oppivan organisaation perusyksikkö (Sydänmaanlakka 2007, 51).

## 2.7 Tiimi on yhdessä enemmän

Tiimin ja yksilön toiminnan erottaa toisistaan mm. seuraavat tekijät: tiimi koostuu erilaisia taitoja ja tietoja omaavista yksilöistä, jolloin sen kompetentti ja intressit ovat laajemmat kuin yksilöllä. Lisäksi erilaista mielipiteiden kirjoa ja vastakkainasettelua tapahtuu helpommin kuin yksilön toimesta. Myös ajatusten ilmaisu selkeämmin ja johdonmukaisemmin on tiimille tyypillistä. (Jalava yms. 1999, 88.)

Pentti Sydänmaanlakka (2012, 48) määrittelee tiimin joukoksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä osaamisia. He ovat sitoutuneet yhteisiin mitattaviin tavoitteisiin, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti.

Tiimillä on yhteinen kulttuuri ja tapa toimia. Tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia ja he kantavat yhteisvastuuta tavoitteiden saavuttamisesta, Sydänmaanlakka toteaa lopuksi. Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas (2010, 213) toteavat puolestaan, että ryhmän ja tiimin ero on vain siinä, että tiiminä ryhmä on parhaimmillaan. He jatkavat, että käytännössä ei ole suurta eroa puhutaanko ryhmästä vai tiimistä, sillä ne molemmat ovat joukko johdettavia ihmisiä, jotka tekevät töitä yhteisen päämäärän eteen.

Onnistuneen tiimityön tuloksena koetaan tiimin sisäinen yhteisvastuu, itseohjaavuus, toisten kannustaminen ja osaamisen hyödyntäminen. Tiimi toimii hyvin, kun sen periaatteet ja pelisäännöt on sovittu ja niitä käytetään, seurataan, kehitetään ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Olennaista on luoda tiimille luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Tiimi arvioi itse omaa suoritustaan ja voi antaa siitä myös palautetta muille. Tehokas tiimityöskentely vaatii aikaa, mutta ilman luottamuksen ja henkilökohtaisten sitoutumisten rakentamista työtyytyväisyys ja lopputulos eivät voi olla yhtä hyviä. (Lankinen yms. 2004, 86.) Haasteena on keskinäisen luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen rakentuminen hitaasti. (Pohjanheimo 2007, 51 - 52). Riittävän luottamuksen rakentamisen jälkeen ryhmän ohjaus helpottuu ja se ottaa itse vastuuta toiminnastaan. Se ei ole enää pelkästään esimiehen vastuulla. Jokaisella ryhmän jäsenellä on tarve onnistua ja kuulua joukkoon. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213.)

Tiimissä prosessoidaan ja tarkastellaan yhdessä aiemmin näkymättömiä työtapoja ja ajattelutapoja. Tiimissä tulee useita näkökulmia, jolloin kaikki joutuvat pohtimaan omaa kantaansa kriittisesti uudelleen. Parhaimmillaan tiimi on dialogia, jossa vuorovaikutustaidot kehittyvät läheisen yhteistyön kautta pakostakin ja huomaamatta. Mitä tietoisemmin he sitä tekevät, sen taitavampi tiimi on. Reflektioon pystyvä tiimi arvioi omia toimintatapojaan sekä kehittää toimintaa koko ajan kehittyneempään suuntaan. (Viitala 2005, 279.) Tiimien dialogi on myös oppivan organisaation tunnusmerkki (Sydänmaanlakka 2006, 192).

Ryhmät, tiimit ja yhteisöt tarvitsevat riittävästi aikaa yhteiselle keskustelulle. Oikean ajan määrän selvittäminen on ryhmäsidonnaista. Usein esimiehet vesittävät yhteisen ajan tarpeellisuuden. Olisi kuitenkin tärkeää huomata, että yhteinen aika on arvostamista ja sen väheksyntä johtaa arvostuksen ja luottamuksen murentumiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 221 – 222.)

Tiimissä olennaisinta on se mitä yhdessä saadaan aikaan. Tämä kumpuaa siitä, että jokainen on yhteisöllisen työtiiminsä täysivaltainen osallistuja. Heidän keskinäinen hierarkiensa on samalla tasolla ja se edistää erityisesti työn paremman sujuvuuden tavoittelemista tai suoritusten parantamista. (Hamel 2007, 83 - 84.) Ryhmän merkitys arjessa

jää helposti vaille huomiota. On huomattavasti vaikeampaa olla kartalla tai ottaa selvää mitä ryhmässä tapahtuu kuin kahdenkeskisissä keskusteluissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 213.)

Joskus tiimien uuden opettelu vie aikaa. Sitä yrityksillä ei ole liikaa käytettäväänä pysyäkseen kilpailussa mukana. Liian hidas oppiminen voi aiheuttaa sen, että kilpailijat menevät ohi pelkästään tehokkaan oppimisen ansiosta. Tiimien haaste nykyään ei ole pelkästään toteuttaa prosesseja tehokkaasti, vaan miten se implementoi uudet toimintatavat niin pian kuin suinkin mahdollista. (Edmonson, Bohmer & Pisano, 2004, 77 - 80.)

Edmonsonin, Bohmerin ja Pisanon (2004, 80) tutkimuksissa sydänleikkauksia tekevien tiimien kanssa todettiin keskeiseksi tekijäksi menestyville tiimeille yksi asia. Se oli tiimin vetäjän onnistuminen tiimin oppimisen tukemisessa. Tämä sama havainto asettaa heidän mukaansa saman haasteen myös liike-elämän tiimin vetäjille, jotka herkästi valitsevat asioiden johtamisen kuin ihmisten johtamisen omaksi vahvuudekseen, he kiteyttävät.

## 2.8 Organisaation oppiminen

Organisaatioita pidetään nykyään enemmän oppivana järjestelmänä. Silloin osaamisessa ei ole kyse yksilön tiedoista tai taidoista, vaan organisaatioissa useiden henkilöiden oppimisesta sekä osaamisten yhdistymisestä. Näin ollen yhteisöllinen oppiminen organisaatioissa koskettaa aikuiskoulutuksen kenttää tuoden sen lähelle päätöksenteon eri osaluoteita. Oppivan organisaation päätöksenteko nähdään pitkäjänteisenä oppimistapahtumana. (Sarala 1988, 37, 39, 45.)

Motivaatiosta nousee myös yksilön halukkuus oppia uutta organisaatiossa. Organisaatioiden kehittymisen avain on yksilöiden omissa havainnoissa ja tulkinnoissa itse työstä ja sen ympäristöstä. Organisaatiot ja niiden eri osastot eroavat toisistaan suuresti ammatillisen kehittymisen ja innovoinnin suhteen. Menestyäkseen organisaatioiden on opittava jalostamaan ja hyödyntämään entistä aktiivisemmin ja energisemmin henkilökuntansa potentiaalia ja kapasiteettia. Lisäksi tämä edellyttää entistä suurempaa ennakkoluulottomuutta ja mielikuvitusta erilaisten kehitysehdotusten ja ideoiden testaamiseksi ja hyödyntämiseksi. Nämä kaksi asiaa asettavat esimiehille suuria vaatimuksia ja muutoksia johtamisen käytäntöjen kehittämiseksi. (Ruohotie 1999, 50 - 52.)

Innovatiivisuus ja organisaation kyky oppia ovat äärimmäisen vaikeasti kopioitavissa olevia kilpailuetuja. Ne saattavat olla ratkaisevin tekijä tulevaisuuden kilpailussa. Innovaatiokyvykyys on tiukassa yhteydessä organisaation oppimiskykyyn. Oppiva organisaatio on muita nope-

ampi, herkempi ja alttiimpi tekemään muutoksia arkipäiväänsä innovoinnin tähden. Sellainen organisaatio katsoo luottavaisin mielin tuulilasistaan eteenpäin, ei peruutuspeilistä, mitä taustalla näkyy. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 21, 115.)

Pekka Ruohotie on todennut että organisaation strategian tulee painottaa osaamista ja kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita (ja palveluita) kannattavasti. Hän jatkaa, että se käytännössä tarkoittaa sitä että organisaation tulee sitouttaa henkilöstönsä jatkuvaan oppimiseen. Kyseisen oppimisprosessin tehokkuus riippuu hänen mukaansa siitä miten johto ja esimiehet ovat kyvykkäitä luomaan edellytyksiä inhimillisten resurssien kehittymiselle, innovatiiviselle toiminnalle ja luovuudelle. (Ruohotie 1998, 16.)

Tämä voi tarkoittaa myös poisoppimista. Sen haaste on yksilön kyky ja halu tarkastella omaa toimintaa ja tunnistaa siinä kehittymisen kohteita. Poisoppinen vaatii harjoittelua ja se ei tarkoita välttämättä hyvistä toimintamalleista ja ajatuksista luopumista, vaan myös niiden kehittämistä eteenpäin. Poisoppiminen vapauttaa resursseja uudelle. Strategian vaatimat uudet taidot ja tavat toimia saadaan paremmin ja nopeammin arkeen, kun toiminta sallii kokeilun ja kehittymisen ilman epäonnistumisen pelkoa. Onnistuminen ei ole pelkkiä numeraalisten tavoitteiden saavuttamista, vaan onnistumisina voidaan pitää myös itse prosessia, joka altistaa uusille ajatuksille ja vuorovaikutukselle. Kokeileva organisaatio haluaa kokemuksia uusien asioiden käyttöönotosta. Näiden kokemusten pohjalta yritys voi tehdä päätöksiä kokeilun jatkamisesta ja käyttöönotosta helpommin sopeutuen näin nopeasti uusiin asioihin vaalien kehityshakuisuutta ja tulevaisuuteen tähtäävää kulttuuria. (Tuomi & Sumkin 2012, 48.)

Suorainaista opettamista yhteisöissä esiintyy vähän, mutta oppimista tapahtuu paljon. Tällaista edistävät kolmenlaiset käytännöt. Ensimmäisenä yhteisön tulee tarjota erilaisia mahdollisuuksia osallistumiseen ja etenemiseen vaatimattomista tehtävistä vaativampiin. Siten oppija muodostaa kokonaiskäsitelmän toiminnasta. Toiseksi yhteisön tulee vaalia runsasta ja monipuolista vaakatasoista vuorovaikutusta tarjona ja kertomuksina ongelmista ratkaisuihin. Kolmantena yhteisön tulee edistää teknologioidensa, sääntöjensä ja koko organisaation läpinäkyvyyttä, joka mahdollistaa sen avoimen tutkiskelun ja ihmettelyn. (Engeström 1995, 78.)

Oppimiseen vaikuttaa myös organisaation joustavuus. Oppiminen vaatii henkilö- ja ryhmäkohtaista liikkumavaraa, mikä byrokraattisessa organisaatiomallissa ei ole helposti mahdollista. Jäykkä rakenne ajaa ihmiset toteuttamaan heille annettuja tehtäviä ja valtaa. Se ohjaa noudattamaan sille annettuja sääntöjä. Oma-aloitteisuus vaatii kukoistaakseen tilaa, ja että sitä tuetaan antamalla valmiuksia toimia. (Viitala 2005, 219.)

Yksi oppivan organisaation tunnusmerkki on joustavat rakenteet, jotka viittaavat ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, ja joiden perusteella rakenteelliset näkökulmat tulevat huomioiduiksi. Oppiva organisaatio pystyy nopeasti luomaan määrämuotoisia ja spontaaneja ryhmiä, jolloin osaamista yhdistyy luontevasti. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi ideointi-, ongelmanratkaisu-, kehittämis- ja projektiryhmät. Joustavuus ei tarkoita, ettei vastuuta olisi määritelty. Organisaatioissa on tarvetta tasapainoilla vapaan ja tiukan ohjauksen välillä soveltaen kumpaakin tarpeen mukaan.(Viitala 2005, 220.) Tulevaisuuden kilpailussa vastakkain eivät ole liiketoiminnot, vaan yritykset. Tämä johtuu siitä, että tulevaisuuden kilpailu tuskin asettuu liiketoimintojen strategisten mittojen sisälle. Lisäksi osaaminen, jota uusi kilpailu edellyttää, on todennäköisesti pirstaloituneena yrityksen eri toimintoihin, joten se on koottava yhteen selkeää paikkaan. Yrityksen tulee nähdä itsensä ikään kuin osaamissalkkuna.(Hamel & Prahalad 2006, 63.)

Jatkuva kehittäminen on oppivan organisaation takuu. Yritysten on aika ajoin tarkasteltava johtamistapaansa, jotta se on oppimisen kannalta riittävän tehokas. Analysointi, tavoitteellisuus, päätöksenteko, valvonta, toimivalta, vastuun jako, ajankäyttö, luottamus ja vuorovaikutus ovat näitä elementtejä. Lisäksi organisaation kulttuuria tulee analysoida, mutta se ei ole kovin helppoa. Kulttuuri on seuraus useita tekijöitä sekä pitkän kehityksen tulosta. Olennaista olisi kuitenkin pyrkiä hahmottamaan kehittykö yrityksen kulttuuri samaan suuntaan tai samaan aikaan kuin ympäristö muuttuu? (Kamensky 2014, 182 - 183.)

Organisaatioissa rakenne usein muistuttaa matriisia. Tämän vuoksi syntyy paljon rajapintoja, jotka määrittävät sujuvan ja tehokkaan yhteistyön mahdollisuuksia. Jo pelkkä rajapintojen sosiaalisten asemien uudelleenmäärittäminen voi johtaa katsomaan asioita uudesta näkökulmasta, tai kokonaan uusien asioiden tarkasteluun. Tuolloin pyrkimys on nimenomaan toimia tarkoituksellisesti ymmärryksen laajentamisen ja uuden tai pois oppimisen suodattimena.(Viitala 2005, 222.)

Oppivan organisaation teoreettisen lähtökohdan vaikuttajina ovat olleet Chris Argyris ja Donald Schön (1978). He esiintivät ajatuksen yksikehäisestä ja kaksikehäisestä oppimisesta. Yksikehäinen oppiminen on korjaavaa, virheistä oppivaa. Oppija muuttaa toimintaansa siten, ettei vastaavaa virhettä enää pääse tapahtumaan. Kaksikehäisessä oppimisessa oppija kyseenalaistaa koko virheen mahdollisuuden. Se on luonteeltaan uudistavaa, eikä oppija ainoastaan tyydy välttämään virhettä tapahtuvaksi, vaan ajattelee laajemmin kokonaisuutta jossa kyseistä virhettä ei ole mahdollista edes tapahtua.(Juuti & Luoma 2009, 134; Engeström 2004, 47.)



Juuti ja Luoma jatkavat viitaten Argysiin ja Schöniin, että he pitivät mahdollisena että organisaatiossa voi tapahtua yksikehäistä tai kaksikehäistä oppimista myös laajemmin kuin ainoastaan yksilöissä. Jatkuvasti uudistuva eli oppiva organisaatio kyseenalaistaa aiempaa toimintaansa ja uudistaa sitä. Tämä oppiminen näkyy käytännössä esimerkiksi strategian, toimintamallien ja rakenteiden, tuotteiden ja palveluiden sekä muiden todettavissa olevien asioiden muutoksena ja kehityksenä (Viitala, 2005, 52). Juuti ja Luoma huomauttavat, että onko tämä strategista johtamista vai ei, riippuu siitä kuinka laajaa muuttuminen on ja mitä se koskee. He pitävät ajatusta kunnianhimoisena, että organisaatiot todella toimisivat näin. Kaksikehäinen oppiminen on oppivan organisaation tunnusmerkki. (Juuti yms. 2009, 135.)

Myös Marquardt (1996) on todennut organisaatioiden oppimisen eroavan yksilön ja tiimin oppimisesta siinä, että se tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien pohjalta, jotka organisaation jäsenillä on. Lisäksi taustalla on organisaation muisti eli aikaisempi tieto ja kokemus. Tämä muisti esiintyy organisaation toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa. (Sydänmaanlakka 2007, 54 - 55, Tuomi jne. 2012, 31).

## 2.9 Oppivan organisaation tunnusmerkit

Oppivan organisaation maailmanlaajuinen apostoli, kuten Juuti ja Luoma häntä nimittävät, on Peter Senge (1990). Senge mainitsee oppivan organisaation sisällöksi seuraavat tekijät: jaettu visio, itsehallinta, mentaalimallit, tiimioppiminen ja systeemiajattelu. (Juuti yms. 2009, 135.)

Jaettu visio syntyy keskustelun tuloksena. Siinä organisaatio luo yhteisen tahtotilansa, jonka ihmiset aidosti haluavat saavuttaa huolimatta muutoksesta joutua ajoittain epä mukavuusalueelle. Itsehallinta tarkoittaa jatkuvaa oman vision selkeyttämistä ja syventämistä sekä rehellistä reflektiota todellisuuden näkemisestä voimana, joka kuljettaa eteenpäin kohti visiota. Mentaalimallit ovat sisäänrakennetut käsitykset, uskomukset ja oletukset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttamassa siihen, miten organisaatio toimii. Näillä malleilla on vaikutusta siihen miten ihmiset uskovat asioiden olevan mahdollisia ja järkeviä toteuttaa. Mentaalimallien tunnistaminen on elinehto jotta yksilö voi oppia ja sen kautta myös organisaatio oppii. (Juuti yms. 2009, 135.)

Tiimioppiminen tuottaa yli yksilön tason olevaa suorituskykyä. Tiimi ei ole sama kuin koko organisaatio, mutta tiimin merkitys on olennainen. Toisia arvostava dialogi luottamuksen ilmapiirissä on hedelmällistä vuorovaikutusta parhaimmillaan. (Juuti yms. 2009, 135.)

Systeemiajattelu liittää yhteen kaiken eli yksilöiden ja koko organisaation toiminta on päällekkäistä ja toisiinsa sidoksissa olevaa. Näistä viidestä se on tärkein yhteen liittämisenä vuoksi. Sengen mukaan oppivaksi organisaatioksi voi kehittyä harjoittamalla ja harjoittelemalla kaikkia edellä lueteltua viittä asiaa jatkuvasti tiedostaen. Kehittyminen ei ole suoraviivaista, vaan näiden osiensa summa. (Juuti yms. 2009, 136.)

Oppiva organisaatio on pakotettu luomaan itselleen systemaattisia toimintatapoja oppimisen takaamiseksi. Ilman systemaattista toimintaa kehittäminen jää omiksi saarekkeikseen harvojen käyttöön, eikä toiminta vakiinnu eikä ole tasalaatuista. Jatkuva kehitys hiipuu ennen pitkää jääden rutiinien ja totuttujen tapojen alle tomuttumaan. (Kamensky 2015, 191.)

Organisaatiot ovat monimutkaisia systeemejä. Niiden ymmärtäminen vaatii tulkintoja, selityksiä ja yhteisen ymmärryksen luomista. Ymmärryksen kasvu lisää niitä tekijöitä, joiden avulla voidaan ratkaista eteen tulevia ongelmia. Syy-seuraussuhteet eivät ole ilmeisiä, mutta niiden tunnistaminen vie organisaatiota eteenpäin. Sen vuoksi lyhyen ja pitkän tähtäimen toimenpiteiden vaikutukset voivat olla täysin erilaisia. Systeemiäly kohdistuu juuri niihin asioihin, joita vahvistamalla on mahdollista parantaa. Systeemiälykäs valmennus puolestaan edistää ajatusten jakamista, tukee tutkivaa työskentelyotetta, lisää avoimuutta uusille ideoille, rakentaa luottamusta, asettaa keskiöön numeraalisen seurannan sijaan ihmiset, heidän todellisuutensa, tunteensa ja hyvinvointinsa. Systeemiäly ottaa vakavasti ihmisten todellisuuden, sillä se on voimavara joka ohjaa jokaisen yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. Coaching toimii systeemiajattelun työkaluna loistavasti, koska se kyseenalaistaa ja uudistaa sekä yksilön että organisaation ajatus- ja toimintamalleja. (Säntti 2007, 141 - 142).

Senge on myös nimennyt oppivan organisaation esimiehen palvelijaksi. Sen muut roolit ovat suunnittelija ja opettaja. Palvelijan roolissa on keskeistä asenne, joka kohdistuu sekä johdettaviin että organisaation missioon ja visioon. Suunnittelijarooli sisältää toiminta-ajatuksen, vision ja yrityksen perusarvot. Lisäksi siihen kuuluvat strategioiden, rakenteiden ja toimintapolitiikkojen määrittely, jotka toteuttavat menestyksellistä liiketoimintaa. Kolmas suunnittelijarooli on tehokkaat oppimisprosessit. Opettajarooli on toisten auttaminen kehittämällä näkemystä nykytilasta tapahtumien, toimintamallien ja systeemisten rakenteiden kautta. (Viitala 2007, 83.)

Tutkijoiden mielestä tämä johtaa vääjäämättä siihen, että esimiesten rooli on muututtava enemmän coachiksi. Mitä enemmän kilpailu tarkoittaa osaamista, sen keskeisempi on coachauksen merkitys. (Viitala 2007, 83.)

Organisaation oppiminen tapahtuu täysin siinä toimivien ihmisten oppimisena. Organisaatioiden arkityö on yhteinen oppimisympäristö, jossa osaaminen kehittyy haastavia tulevaisuuden töitä tehden. Samalla pyritään poisoppimaan niistä käytännöistä, jotka eivät tue strategiaa. Arki on päivittäisiä tekoja, joiden tulisi sisältää visiota tukevaa tekemistä joka päivä. (Tuomi & Sumkin 2012, 19.)

Organisaatioissa olevien ihmisten tulee ensinnäkin luottaa ja sitoutua toisiinsa, jotta heillä olisi riittävä halu jakaa, kehittää ja yhdistellä toistensa osaamista. Yksi ratkaiseva tekijä piilee yritysten omassa toiminnassa, jossa eri alojen asiantuntijat yhdistelemällä toistensa osaamista, tietoa ja taitoa ja hiljaista tietoa, saavuttavat strategisen kilpailuedun. Sen vuoksi kyse ei ole pelkästään yksilötason sitoutumisesta tai motivaatiosta, vaan osaamisen jakaminen on koko yrityksen olemassaolon kannalta tärkeää. (Viitala, 2005, 105).

Oppiminen mielletään perinteisesti behavioristisena toimintamallina osaksi yritysten henkilöstön kehittämistä. Kouluttaminen ja kurssit ovat olleet helppo ja vaivaton tapa pyrkiä lisäämään osaamista. Koulutus voidaan katsoa jopa palkkioksi hyvästä suorituksesta. Usein taustoletuksena on myös, että ihmiset automaattisesti toimivat tavoitteiden suuntaan, kun ne saadaan selville. Ajatus on, että ihmiset oppivat automaattisesti kaiken tärkeän ja välttämättömän, kun se heille kerrotaan. Toisaalta yrityksillä on lupa odottaa, että sen palveluksessa olevat henkilöt havaitsevat omat kehityskohteensa, vaikkakin se voi olla vaikeaa. Oppimisille voi olla myös esteitä. Sen vuoksi organisaation pitää luoda edellytykset, joka mahdollistaa jokaisen oppimisen. On huomioitava, että työhön liittyvän oppimisenkin tulee olla innostavaa ja ohjattua. Nykyisin oppimisen tulee tapahtua yhä enemmän aidoissa tilanteissa vuorovaikutuksessa, koska muutos on niin nopeaa. Lisäksi se on edullisempaa kuin koulutukset, se lempeästi pakottaa ajattelemaan ja on siksikin tehokasta. Nopeat muutokset vaativat osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja sen vaikuttavuudesta tulisi saada myös nopeita muutoksia aikaan itse toiminnassa. (Viitala 2005, 256 - 259.)

### **3 OSAAMISEN JOHTAMINEN, VALMENNUS JA ESIMIESTYÖ**

Osaamisen kehittäminen vaatii paljon systemaattista työtä ja ymmärrystä. Kaikkien organisaatioiden toiminta heijastaa strategialähtöisen osaamisen ja työn aikakautta. Pärjätäkseen muutoksessa on kyettävä uudistumaan ja muuttamaan toimintaa. Globaali osaaminen ja muuttuva työelämä vaativat entistä vahvempaa osaamisen johtamista kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen juontaa juurensa organisaation oppimisen teoriaan, josta jo aiemmin oli Peter Sengen yhteydessä puhetta. (Tuomi & Sumkin 2012, 5, 13.)

Johtamisen tulee olla mahdollisuuksia avaavaa, kannustavaa ja tuloksiin tähtäävää. Osaamisen ja työn johtamisen kokonaisuus haastaa organisaation kehittymään yhdessä. Kaikkia organisaatioiden toimintaa muuttavia käytäntöjä tulee johtaa, eikä se tarkoita tekstiä, kaavioita, kalvosulkeisia ja tiedon jakamista, vaan toimintaa, josta organisaatio voi oppia. (Tuomi & Sumkin 2012, 9, 97 - 98).

Strategia muodostaa perustan, jonka pohjalta organisaatiota kehitetään ja tämä kehitys on organisaation yhteinen oppimisprosessi. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee sekä työn että osaamisen johtamista. Strategian laadinnan yhteyteen on tärkeää liittää pohdinta millaista osaamista vision toteuttaminen vaatii. Se luonnistuu parhaiten määrittelemällä organisaation strateginen osaaminen eli ydinosaaminen. Sen määrittely luo pohjan koko organisaation osaamisen johtamiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 11, 20.)

Riitta Viitalan (2005, 14 - 16) mukaan osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian mukaista osaamista. Hän toteaa, että yrityksessä toimivien henkilöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen ovat tärkein osa osaamisen johtamista.

Yrityksen todellinen osaamispääoma riippuu siitä, toimiiko se yksilövai systeemilähtöisesti. On täysin mahdollista, että yksilöt toimivat yhdessä muodostamatta kuitenkaan toimivaa kokonaisuutta. Systemi puolestaan jo itsessään on kokonaisuus, jonka jokainen osa toimii yhteen toisten kanssa. Kyse on näkymättömistä liitoksista, jotka kytkevät osaset toisiinsa, sillä muussa tapauksessa toimijat ovat vain yksilöitä. Toisin sanoen organisaatiot elävät suhdeverkostonsa kautta, joka muodostaa systeemin. Sen kolmion kärjet ovat osaaminen, vaikutussuhteet sekä informaation virtaus. Nämä kolme ovat toisistaan riippuvaisia. Ilman suhteita tieto ei virtaa. Ilman osaamista tiedon virtaamisesta ei ole hyötyä. Kaiken lisäksi ilman tiedon virtaamista osaaminen ei pysy strategisena reservinä. Nämä kolme muodostavat tietopääoman. (Stähle & Grönroos 2002, 73 - 75.)

Yrityksen tulee muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä osaamista on vaalittava, jotta yritys säilyy ja menestyy. Näitä osaamisia sanotaan ydinkyvyiksi, jonka käsitteenä ovat luoneet Prahalad ja Hamel (1990, 1994). (Viitala 2005, 63 - 64.) Ydinkyvykkyydet ovat kilpailuedulle merkittävä tekijä, eikä se tarkoita niitä osaamisia joita muilla alan kilpailijoillakin on, vaan niitä ainoita elintärkeitä tekijöitä, joita ei voida suoraan kopioida tai siirtää. (Viitala, 2005, 82.)

Kilpailijoiden ja yksittäisen toimialan määrittäminen käy koko ajan vaikeammaksi. Se tarkoittaa että tulevaisuuden kilpailu tapahtuu areenoilla, joita ei vielä ole määritelty. Jotkut toimialat ovat helpommin ja

paremmin määriteltyjä kuin toiset. Nykyään tosin mikään ei voi olla täysin varma asemastaan. (Hamel jne. 2006, 71.)

Long & Vickers-Kochin (1991) luoma ydinkyvykkyyden elementit ja muodostumisen – malli kertoo olennaisen viestin siitä, ettei ainoastaan loistava strateginen suunnitelma tai hyvä osaaminenkaan yksinään tuo yritykselle menestystä. Näiden kahden tulee liittyä toisiinsa saumattomasti, ollen luonnollisesti kunnossa myös yksinään. Käytännössä nämä kaksi, strategia ja osaaminen, kulkevat käsi kädessä koko prosessin ajan. (Viitala 2005, 66.)

Vartiainen (1994) on todennut, että organisaation tehtävien hierarkkinen rakenne muodostaa perustan eri tasoilla tarvittavien osaamisten määrittelylle (Viitala 2005, 81). Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta ja ydinosaamisen kehittämisen haaste piilee osaamisen jakamisesta koko organisaation hyödyksi (Tuomi & Sumkin 2012, 20).

Osaamiset voidaan myös jakaa eri tyypeittäin, käyttäen ryhmittelevänä tekijänä strategista kilpailukykyä. Tämän ryhmittelyn ovat esittäneet Long ja Vickers-Koch (1995). Heidän mukaansa osaaminen on kriittistä, perusosaamista, tukevaa osaamista ja tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen. Kriittinen osaaminen määrittyy tällä hetkellä tarjottavan lisäarvon varaan, jolla kilpailuetu on pidettävissä. Perusosaaminen on samaa kaikilla saman alan yrityksillä, sinänsä välttämätöntä osaamista, mutta se ei riitä takaamaan riittävää kilpailuetua suhteessa muihin. Tukevaksi osaamiseksi määrittyy se tekeminen joka kanavoituu asiakkaan kokeaksi lisäarvoksi. Tulevaisuuden ratkaiseva osaaminen on sitä, jota yrityksellä ei vielä ole, mutta jota se tarvitsee turvatakseen kilpailunsa. (Viitala, 2005, 85.)

Yrityksen strategian ja jokaisen yksilön henkilökohtaisen osaamisen välinen silta muodostuu kahdesta tekijästä. Toinen on sosiaaliset prosessit, jossa ihmiset jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Toinen on kehys, jonka muodostavat yrityksen toimintamallit, rakenteet ja järjestelmät. Se pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittämisen ja hyödyntämisen prosesseja yrityksessä itsessään. Nämä kaksi kehittyneisyydellään määrittävät yrityksen osaamisen ja oppimisen tason. (Viitala 2005, 165.)

Tehokas toiminta ja kehittyminen vaativat systemaattisuutta. Eri paikoissa on tehtävä asiat samalla tavalla, samojen periaatteiden mukaisesti. Vakiintunut tekemisen tai käyttäytymisen malli muuttuu toimintamalliksi, joka ohjaa ihmisiä. Yhteiset mallit kehittyvät kokemuksen myötä ja niitä toteutetaan herkästi niin kauan kuin ne tuottavat tulosta. Uusien toimintamallien käyttöönotto vaatii tarkoituksellista uuden luomista ja osin myös määräystä toimia sovitulla tavalla. (Viitala 2005, 224 - 225.)

Osaamisen johtamisen erityisiä toimintamalleja ja systematiikkoja ovat esimerkiksi osaamisen määrittely strategian ja vision pohjalta, osaamisen kehittämistarpeiden määrittelyt, organisaation osaamisen kehittymiselle tärkeiden asioiden määrittely ja arviointi sekä kehityskeskustelut. Näiden muodollisten ja tietoisten lisäksi mikä tahansa yrityksen toimintatapa voi olla osa osaamisen johtamista, jos niin halutaan. Kaikesta on mahdollista oppia, jos asiaan suhtaudutaan tutkivasti ja oppivalla otteella. Tehokasta hyödyntämistä tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla: koko yritys, yksiköt, niiden sisäiset ryhmät sekä yksilöt. Toimintamallien systematiikan luomisesta vastaavat ylin johto sekä esimiehet. (Viitala 2005, 226.)

Sosiaalinen pääoma muodostuu ryhmän osaamisista ja vaikka yrityksen osaaminen on kooste siinä toimivien ihmisten osaamisesta, on perusteltua sanoa ryhmätason oppimisprosessien olevan kehityksen kannalta avainroolissa. (Viitala 2005, 179.) Yrityksen oppiminen ei nojaudu pelkästä yksittäisen ihmisen oppimiseen, vaan oppiminen tulee monistua, jotta se saa aikaan muutosta itse toiminnassa. Tämä vaatii jokaiselta aitoa halua muuttaa omaa toimintaa kaikilla tasoilla ajattelusta toimintatapoihin.

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 191) toteavat, että yritysten tulee paneutua strategiansa mukaiseen henkilöstön kehittämiseen. He jatkavat, että hyvin suunnitellut ja toteutetut valmennukset, koulutukset, etenemismahdollisuuksien ohjaus sekä esimiestyö voivat parantaa yhteistä osaamista, henkilökohtaisia suorituksia ja tietojen sekä taitojen kehittämistä. Vaikeaa tästä käytännössä heidän mukaansa tekee arjen työpaine, päivittäinen työrytmi, lukuisat ja yhä useammin eteen tulevat muutokset sekä vaade tehokkuudesta.

### 3.1 Osaamisen johtamisen työkaluja

Kapeimmillaan osaamisen johtaminen mielletään henkilöstön osaamiskartoituksina ja koulutuksina. Se kuitenkin on olennainen osa johtamiskäytäntöä. Tärkeää on huomata, että vapauksien antaminen osaamisen johtamisen kentässä madaltaa kynnystä jättää se kokonaan tekemättä. Esimerkiksi jos kehityskeskustelu olisi vapaaehtoista, sen tekisivät ne, joilla ero aikaisempaan on lyhin ja luontaisin. Ne, jotka toimintamallia todella tarvitsisivat, jäisivät kokonaan ulkopuolelle. Riippuu organisaatiosta itsestään mitä se edellyttää tai jopa vaatii omassa kulttuurissaan ja tilanteessaan toimintamalliksi. Usein lempeä pakottaminen johtaa positiivisiin kokemuksiin ja vahvistuu ajan myötä. (Viitala 2005, 227.) Esimiesten kiinnostus osaamisen kehittämiseen saatetaan jopa tukahduttaa pakkolomakkeiden täytöllä. Lomakkeiden täyttö ei kehitä osaamista, vaan tärkeintä on aito kiinnostus ihmisiin ja heidän kehittämiseensä. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Erityisesti uusissa toimintamalleissa on tärkeää dokumentoida se riittävällä tarkkuudella. Dokumentaatioon pitää olla mahdollisuus palata milloin tahansa tutkimaan ja pohtimaan tarvittaessa. Se muodostaa raamit, jonka pohjalta toimintamalli on helppo ottaa käyttöön samalla ymmärtäen sen osana suurempaa kokonaisuutta. Jatkuvuuden kannalta olennaista on, että dokumentaatio tarjoaa tuen ymmärtämiselle ja vastauksen mitä toiminnalta edellytetään ja tavoitellaan.(Viitala 2005, 225.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena tulisi olla oppiva organisaatio (Viitala 2005, 303).

Systematisointi voi johtaa pelkästään systemaattisuuden toteuttamiseen, jolloin varsinainen sisältö, tärkein osa, jää sivuseikaksi. Töiden suuren määrän sisällä tehdään helposti priorisointia, joka varsinkin osaamiseen liittyvissä toimintamalleissa on suuri riski. Osaamisen panostukset eivät näy tuloksissa heti ja haasteena onkin saada esimiehet näkemään panostuksen vaikutukset pitkällä tähtäimellä.(Viitala 2005, 228.) Systematisoidun toimintamallin osalta on suuri riski saada vain ”rasti ruutuun” sen sijaan, että aidosti panostettaisiin pidemmälle tulevaisuuteen.

Organisaatiot haluavat vahvistaa toimintoja jotka uskotaan olevan yhteydessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Se tekee kehittämisestä välineen, joka aikaansaa osaamista ja käyttäytymistä, jotka ovat tarpeellisia organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Toinen perustelu kehittämiselle on puhtaasti oppiminen, joka on idealistisempaa kuin välineellinen kehittäminen. Oppiminen itsessään lisää tällöin hyvinvointia saaden aikaan parempaa tulosta. Kolmas kehittämisnäkökulma sijoittuu näiden kahden välimaastoon, jossa kehittäminen nähdään organisaation ja henkilöstön erilaisten odotusten tasapainottavana tekijänä. Tietoinen osaamisen kehittäminen lisää työhyvinvointia ja motivaatiota, joka näkyy tuloksissa ja sitä kautta parantaa organisaation kannalta suotuisaa lopputulosta. (Luoma & Salojärvi 2007, 21.)

Avain tämän estämiseen on vuorovaikutus, joka lempeästi pakottaa jokaisen miettimään ja vastaamaan kysymykseen ”Miksi?” Osallistaminen lisää tunnetta vaikutusmahdollisuuksista, joka puolestaan lisää sitoutuneisuutta.(Viitala 2005, 229.)

### 3.2 Vuorovaikutus

Ihmisten huomion ja läsnäolon laatu ovat ajattelua edistävän vuorovaikutuksen keskiössä. Se on hyvänä pohjana ryhmän toiminnan kehittämisessä. Parempaa yhteistä ajattelua voidaan rakentaa valmentavan dialogin avulla. Ratkaisevaa siinä on oivallus ja sitä tukeva toiminta,

joka pohjautuu seuraaviin elementteihin. Ensinnäkin ihminen tarvitsee kannustusta ja rohkaisua. Asenteensa voi valita ja siinä auttaa muilta saatu rohkaisu oikeaan suuntaan. Toiseksi valmentava dialogi on aina tavoitteellista toimintaa. Näitä tavoitteita kohti vie ajattelun, toiminnan ja puheen ratkaisukeskeisyys. Kolmanneksi ihminen kehittyy parhaiten suhteessa muihin, kun itsereflektio on vahvana voimana syventyen vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Neljänneksi puheella ja kielellä on merkitystä, sillä ne ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat työssä jakamiseen, huippusuorituksiin ja ponnisteluun. Jokaisen yksilön todellisuus muodostuu henkilökohtaisten havaintojen ja niistä tehtyjen tulkintojen kautta. Valmentava dialogi on keino tuoda nämä henkilökohtaiset näkemykset esiin ja tarvittaessa kyseenalaistaa ne. (Heinonen yms. 2012, 18.)

Organisaatiot tarvitsevat aikaa ajatteluun. Tai pikemminkin pitäisi sanoa, että organisaatiot kaipaavat aikaa ajatteluun. Muutosvauhti on nopeaa, informaatiotulva on loputon. Työ on pieniä palasia sieltä täältä, ja samalla ajattelu muuttuu pätkämäiseksi. Läsnaolo ja tarkkaavaisuus ovat tarpeellisia taitoa nykyajan työelämässä. Keskeytyminen luo olotilan, jossa ollaan puolivaloilla kaikissa tilanteissa. Tämä kuitenkin nostaa myös itsetuntoamme, koska olemme tärkeitä ja tarpeellisia. Tutkimuksissa on esitetty että avokonttorissa normaali keskeytyksetön aika on kolme minuuttia. Riittääkö se syvälliseen ajatteluun? (Heinonen yms. 2012, 23 - 25.) Lisäksi Paula Erkkilä (2012, 2) viittaa Isaacsiin 1993:24, Yankelovichiin 1999:12 todetessaan, että pelkkä tiedon jakaminen ei enää riitä. Kriittistä on kyky käsitellä ja ymmärtää tietoa luoden sille uusia merkityksiä. Hän jatkaa, että sen vuoksi pelkkä yksin ajattelu ei enää riitä, vaan on suorastaan pakollista kehittää ajattelua ja kykyä ajatella yhdessä.

Jokainen haluaa tehdä töitä mielekkäällä ja merkitystä tuottavalla tavalla saaden arvokasta aikaiseksi. Ajattelua edistävä vuorovaikutus ei ole helppoa. Usein ryhmissä toteutettavan ajattelun kaava toistaa itseään. Käytännössä ihmiset lakkaavat ajattelemasta ja kertovat vanhoja tuttuja totuuksia itsestäänselvyyksinä. Tilanteita sitoo tuttu ennalta sovittu koreografia, jossa jokaisella on totuttu ja odotettu roolinsa. Samat teemat ja tarinat toistuvat. (Heinonen yms. 2012, 27.) Mutta asiassa on myös toinen puoli, ei pelkästään se että roolit ovat jaettuina, vaan myös se, että muisti on yhteistä. Tätä kollektiivisen älykkyyden ilmentymää Hakkarainen, Lonka & Lipponen nimittävät transaktiiviseksi muistiksi viitaten (Wegner 1986; Wegner, Erber & Raymond 1991; Moreland 1999; Moreland, Argote & Krisman 1996.) Hakkarainen, Lonka & Lipponen (2004, 182) jatkavat, että sosiaaliset yhteisöt usein spontaanisti synnyttävät tietämystä osaamisen ja tiedon jakautumisesta. Sen varassa saavutetaan parempia tuloksia kuin muutoin olisi mahdollista. Yhteisöissä syntyy metatietoa, joka on transaktiivisen muistin perusta. Sen vuoksi ryhmässä syntyy helposti tietynlaiset odo-



tukset ihmisten vuorovaikutukseen ja yhteiseen työskentelyyn. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004) toteavat Wegnerin 1986 mukaan, että se osaltaan varmistaa, ettei yhteisön kannalta olennainen tieto pääse unohtumaan. Jokaisen yksilön ei tarvitse muistaa kaikkea, kun eri yhteisön jäsenet painavat mieleensä eri asioita. Muut voivat kiinnittää huomionsa vastaavasti johonkin toiseen tehtävään samanaikaisesti. Kyseessä on siis Hakkaraisen, Lonkan ja Lipposen (2004) mukaan ylyksilöllinen muistijärjestelmä, jossa tietoa jaetaan erityisen osaamisen ja tarpeiden perusteella. Silloin kun ryhmän jäsenet tuntevat toisensa hyvin, syntyy vähemmän ongelmia, joita on myös helpompi ratkaista.

Transaktiivisen muistin olemassaolo on osoitettu sosiaalipsykologiassa yksinkertaisilla kokeilla. Morelandin, Argoten ja Krismanin 1996 tutkimuksen tulokset osoittivat, että ryhmän jäsenten tietämys toisensa taidoista lisäsi ongelmanratkaisukykyä. Kun jokainen tietää vain oman osaamisensa, on ongelmienratkaisu hankalampaa. Transaktiivinen muisti syntyy yhteisellä harjoittelulla ja toiminnalla. Sen vuoksi on tärkeää harjoittaa ryhmiä tai tiimejä yhdessä enemmän kuin erikseen, koska se hitsaa heidän älyllisen toimintansa paremmin yhteen. Mitä monimutkaisempien ja vaativimpien asioiden parissa ryhmä tai tiimi toimii, sen enemmän se vaatii aikaa. (Hakkarainen yms. 2004, 183 - 184.)

Sama heikkous, kuten ryhmän ajattelun kaavoihin kangistumisessa, on transaktiivisessa muistissakin. Helposti vaativat tehtävät jaetaan aina samoille henkilöille ja toiset pääsevät helpommalla. Se tapahtuu usein ilman, että se olisi kenenkään nimenomainen tarkoitus. Sen vuoksi osallistujien ja heidän ryhmänsä vetäjän tulisi aktiivisesti tiedostaa miksi tehtäviä pitäisi kierrättää. Jokaisen omalla vastuulla myös olisi se, että on tärkeää toisinaan vastaanottaa tehtäviä, jotka ovat oman suorituskyvyn ylärajalla. (Hakkarainen yms. 2004, 184.)

Yhtä tärkeää on tunnistaa myös se, ettei sosiaalisilla yhteisöillä aina ole positiivista vaikutusta. Sen vuoksi niiden toiminnasta ei pidä antaa yksipuolista, liian ruusuista kuvaa. Ne saattavat yhtä hyvin latistaa yksilön aloitteellisuuden ja johtaa hänen vaikenemiseensa. Tämä vaara on olemassa erityisesti yhteisöissä, joissa ei hallitse tasa-arvoinen keskustelu. Jännitteet, konfliktit ja ristiriidat eivät tue ihmisten ammatillista kehittymistä eivätkä kasvua. Monissa tilanteissa ihmiset arvioivat toistensa ajatukset ja mielipiteet omista lähtökohdistaan, eivätkä pyri saavuttamaan vastavuoroista ymmärrystä. Sen vuoksi on tärkeää oppia toimimaan rakentavasti erilaisia viitekehyksiä ja lähestymistapoja edustavien ihmisten kanssa. (Hakkarainen yms. 2004, 187 – 188.) Siinä auttaa dialogi, josta lisää seuraavaksi.

### 3.3 Dialogi

Ihmisten tapa käsitellä tietoa on orgaanisten toimintaympäristöjen ydin. Ihmisten tiedonkäsittely tapahtuu moniulotteisesti prosessoimalla. Asiantuntemuksen ja ammattitaidon syventyessä ihminen toimii hyvin usein intuitionsa ja kokemuksen kautta syntyneiden mallien pohjalta. Ne perustuvat faktaan ja olemassa olevaan teoretietoon, jotka on sisäistetty niin perin pohjin, ettei niitä enää voida erottaa toisistaan. Tämä on tietynlainen ongelma, koska asiantuntijan järjenjuoksua ei voida jäljitellä toiminnan kehittämiseksi. Sen vuoksi yrityksen arvokain tietovarasto on asiantuntijoissa itsessään. Orgaanisen toimintaympäristön toimintaa kehittää vain tieto, joka on syntynyt dialogissa. Siinä tieto on kuin luonnos, jota yhdessä hahmotellaan eteenpäin. Yhteisen merkityksen luominen riittävien tulkintojen pohjalta vahvistaa yritysten strategisia linjauksia. Informaatiovirta on horisontaalinen eli kaikki yhteydet ovat tasavertaisia. Edestakaisin ihmisten välillä virtaava informaatio aiheuttaa kokemuksen, että kukin osapuoli vaikuttaa yhtä paljon yhteisen tulkinnan syntyyn. Mitä enemmän informaatiota virtaan, sen parempi on systeemin uudistumiskyky. (Stähle & Grönroos 2002, 90 - 93.)

Sanan alkuperä on kreikassa, jossa dia viittaa asian tarkasteluun jonkun tai jonkin läpi. Logos tarkoittaa puolestaan järkeä. Dialogi on siis läpinäkyvää ajattelua ilman taka-ajatuksia. Se on yhteisen ajattelemisen taitoa. (Aaltonen 2007, 104.) Siihen sisältyy pyrkimys ymmärtää toisen näkemystä hänen näkökulmastaan (Säntti 2007, 138).

Toisen kohtaaminen on syvintä dialogia. Keskittymällä toiseen syntyy vaikutuksia, jotka tuntuvat molemmilla yhteistyötä vahvistavana. Mitä enemmän kiinnittää huomion toiseen, sen tuntuvampi on vaikutus molempiin osapuoliin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83.) Dialogi synnyttää uutta tietoa. Johtava dialogitutkija William Isaacs on sanonut sen olevan keskustelua, jossa ei valita puolia. Se on yhdessä perehtymistä valittuun aiheeseen. Keskeistä hänen mukaansa on ymmärryksen lisääminen. Organisaatiotutkija Edgar Schein puolestaan pitää dialogia ryhmätoiminnan perustana, joka vahvistaa ihmisten välisiä sidoksia. Se vahvistaa ihmisten välisiä sidoksia, ja parantaa luovan ajattelun kykyä tuottaen ratkaisuja, joita kukaan ei alussa voinut kuvitellakaan syntyviksi. (Heinonen yms. 2012, 41 - 42.) Dialogin tulisi olla perustoimintoja niissä tilanteissa ja toiminnoissa yritystä, jossa tavoitellaan jatkuvaa parantamista. (Stähle & Grönroos 2002, 95).

Työelämässä on monimutkaisia ja monisävyisiä haasteita, joihin kukaan ei pysty yksinään löytämään aina parasta ratkaisua. Dialogi mahdollistaa näin organisaation kollektiivisen älykkyyden kasvun. Tärkeimmät elementit hyvässä dialogissa ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Odotus tarkoittaa malttia pidättäytyä sanomasta omaa mielipidettä saman tien, vaan antaa tilaa toiselle ja itselle arvioida

omaa näkökulmaa rauhassa. Työyhteisöissä on paljon oikeassa oleminen tautia. Vaatii rohkeutta sanoa, ettei tiedä tai ettei ole vielä muodostanut mielipidettään jostain asiasta. Jos joku on jotain mieltä, tarkoittaako se automaattisesti että kaikki muut ovat väärässä? Vastakainasettelu ei ole dialogia, vaan selviytymistarina kenellä on eniten valtaa ja miten se näkyy. Lisäksi tyrkytämme helposti omia ajatuksiamme muille monologeissa. Silloin keskustelu on odottamista esittävä oma kanta vakuuttaakseen ja voittaakseen muut. Keskustelun ja dialogin ero on siinä, että keskustelussa lopputulos on jo omassa mielessämme ennalta päätetty. Dialogissa ajattelu on keskeisessä roolissa, ei se kuka on oikeassa. Kvanttifyysikko David Bohm on erottanut ajatukset ja ajattelun toisistaan. David Bohmin mukaan ajatukset ovat muistinvaraisia reaktioita asioihin, jotka ovat syntyneet ajattelun tuloksena jossain aiemmassa tilanteessa. Se on siis vanhaa ajattelua! Hän jatkaa että uusi ajattelu on hidasta, se vaatii aikaa ja tuo esiin tuoreutta ja jotakin uutta. (Heinonen yms. 2012, 42 - 45.)

Totutun toistamisen sijaan ihmiset pitää haastaa ajattelemaan. Dialogi houkuttaa jokaisen vahvuudet esiin, jolloin toiminta muuttuu ajattelun muuttuessa. Valtaosa ajattelua edistävän vuorovaikutuksen tekijöistä koostuu ihmisten vuorovaikutuksesta ja heidän käyttäytymisestään toisiaan kohtaan. (Heinonen yms. 2012, 29.)

Johtaminen on vaikuttamista. Vaikuttaminen voi olla viestintänä monologista, jopa manipulatiivista. (Aaltonen 2007, 104.) Mekaanisen toimintaympäristön informaatiovirtaus kulkee yksisuuntaisesti lineaarisesti ja sen tehtävä on ainoastaan tavoittaa ihmiset, eikä sitä ole tarkoitettu keskusteltavaksi vaan noudatettavaksi. (Stähle & Gröönroos 2002, 83.)

Valmentava dialogi sopii organisaatioihin, joissa kaikkien osaaminen, taidot ja intuitio koetaan arvokkaaksi. Kaikilla on annettavaa, kun kaikkien aivot saadaan käyttöön. Uudenlaista ajattelua tarvitaan, kun toiminnan tehokkuutta ja järkevyyttä arvioidaan tai yritysmaailmassa halutaan ennakoida yllätyksiä tai muuttuva maailma luo paineita uudistumistarpeille. Valmentavaa dialogia voidaan toteuttaa esimerkiksi John Whitmoren luoman GROW-mallin pohjalta. Lyhennelmä tulee sanoista Goal (tavoite), Reality (tilanne, todellisuus), Options (vaihtoehdot) ja Will (motivaatio). Tavoitteena on viedä ryhmää eteenpäin kohti tavoitteita kysymysten avulla. (Heinonen yms. 2012, 32, 185.)

Tavoite kysytään mitä haluamme saada aikaan. Tilanteessa arvioidaan miltä tällä hetkellä näyttää. Vaihtoehdoissa selvitetään mitä tapoja tavoitteen saavuttamiseksi on ja motivaatiossa kiteytyy miten asiassa halutaan edetä. Se, millaisella kysymyksellä nämä eri vaiheet esitellään, vaatii esimieheltä kykyä havainnoida ryhmän dynamiikkaa. Haastetta on siinä, että kysyjä pidättäytyy itse vastaamasta jo kysymyksessään.

Hyvä kysymys jättää tilaa ja vastaus ei ole ilmiselvä. (Heinonen yms. 2012, 191 - 193.)

Ryhmätilanteissa vertaiset haastavat toisiaan suoraan ja luonnollisesti. Ryhmässä kehittymistä todistaa useampi silmäpari. Itsetuntemus kasvaa kun muut oppivat ymmärtämään omaa käytöstään. Yksilö peilaa itseään muihin ja omat vahvuudet nousevat selkeämmin esiin. (Heinonen 2012, 194.)

Ajattelua edistävä vuorovaikutus on laadukasta monitasoista, analyyttistä, kekseliästä ja vaihtoehtoja puntaroivaa. Ajattelun ei tarvitse olla viimeisteltyä, vaan sen vaillinaisuus nimenomaan kutsuu kaikki ajattelemaan. Ryhmän jäsenet tuntevat itsensä tarpeellisiksi ja tärkeiksi. (Heinonen yms. 2012, 39,198.)

### 3.4 Valmentava johtaminen

Alun perin termiä coach eli valmentaja on käytetty jo 1850-luvun Englannissa viitaten sillä henkilöön, joka auttoi opiskelijoita yliopistomaailmassa kokeisiin valmistautumisessa. 1930-luvun ensiesiintymisestä vuorovaikutukseen liittyvistä kirjoista on tultu 1950-luvun johtamisen osa-alueen ja 1960-luvun elämäntaitojen kehittämisen kautta näihin päiviin, jolloin termi on vahvasti kytketty johtamismenetelmiin. Coachingin juuret ovat humanistisessa psykologiassa, aikuiskasvatustieteissä ja taloustieteissä. Merkittävimmät vaikutteet ovat tulleet urheilopsykologiasta, oppimis- ja muutosteorioista sekä organisaatioiden kehittämisestä. (Harmaja & Hellbom 2007, 214 - 215.) Sen vaikuttavuus perustuu yhteistyöhön, joka ei suoranaisesti mukaudu mihinkään teoreettiseen määrittelyyn. (Räsänen 2007, 17.)

Aikaisemmin coaching on yhdistetty siis vahvasti urheilun saralle, mutta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana se on juurtunut myös suomalaiseen liike-elämään ja johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Toisin kuin psykologiassa, jonka näkökulma on usein erilaisissa häiriöissä ja ongelmien ratkaisussa, liike-elämän coaching toisin sanoen business coaching keskittyy vahvuuksiin tavoitellen organisaation tavoitteita ja tuloksia (Räsänen 2007, 17.)

Kirjallisuus paneutuu aiheeseen usein johtamisnäkökulmasta myös siten, että coaching on johtajien ja esimiesten valmentamista parempaan johtamiseen. Sama metodi toimii yhtä hyvin missä työroolissa tahansa keneen tahansa, koska pohjimmiltaan on kyse yksittäisen henkilön avustamisesta parempiin suorituksiin, joista esimiehelle keskeisin tietysti on johtaminen. Räsänen kokoamassa kirjassa Coaching ja johtajuus 2007 Staffan Kurtén toteaa, että pyrkimys on säilyä omana itsenä ja kasvaa sen puitteissa ”kohti aitoa minuutta”. (Kurtén 2007, 189)

Gary Hamel (2007, 53 - 54) ihmettelee, miksei johtaminen ole kehittynyt juuri lainkaan tieteen ja tekniikan vauhdikkaan edistymisen rinnalla. Hän kertoo saavansa usein vastaukseksi johtajilta ihmisluonnon rajoituksista johtuvia selityksiä. Useimpien johtajien minäkäsitys on lähellä tekijätasoa, eivätkä he pidä itseään Hamelin mukaan tähtitavaita katselevina unelmoijina. Heidän kokemuksensa on antanut osoituksen että uudistukset tapahtuvat pieninä annoksina tasaisesti, ei vallankumouksen omaisesti. Hamel jatkaa, että johtajilla ei ole ollut tähän mennessä syytä ajatella toisin. Mutta tulevaisuus edellyttää, että johtamisen on muututtava. Osaamis- ja kehittämisskeskeisen kulttuurin avainasemassa on organisaation valmentava johtamistapa (Kamensky 2015, 191).

Valmentava johtaminen koostuu suhtautumistavasta toisiin, asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä tukevista työkaluista ja ryhmäkeskeisyydestä sekä luottamuksesta. Sen tavoitteena on siirtyä yksilötyöstä yhteistyöhön sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä yksilön sijaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43, 214.) Se on 90 % asennetta ja 10 % tekniikka (BoMentis).

Kanterin tutkimukset vuonna 2004 tukevat tätä näkemystä, sillä hänen mielestään menestyneimmät esimiehet keskittyivät tiimityöhön. Onnistumisia vahvistivat usko yksilöiden ja tiimien luovuuteen, ajatteluun ja ongelmien ratkaisutaitoihin. McLean korostaa kollegoineen myös ryhmän merkitystä johtamisessa. Tärkeämpää on nostaa esiin ryhmätason kuin yksilötason kysymykset. Ihmiset otetaan vakavasti, heidän voimavarojaan käytetään yhdessä ja tavoitteet saavutetaan. Vastuun tunne yhteisesti kasvaa. Miksi yhteisöllisyys on niin tärkeää? Ihmisissä on joukkovoimaa, johon keskittymällä kaikki on mahdollista. Tarvitaan leadershipiä, sillä managerointi ei riitä saamaan aikaan muutosta. Leikkisästi voidaan todeta että tuloslaskelman opettelu on lastenleikkiä sen rinnalla kun ihmiset kohtaavat aidosti toisensa. (Ristikangas yms. 2010, 20 - 24.)

Myös Peter Drucker kirjoittaa, että ihmisiä ei johdeta, vaan tehtävä on ohjata ihminen päämäärään, jossa jokainen saa omat yksilölliset erityisvahvuutensa ja tietonsa tuottavaan käyttöön (Drucker 2001, 74). Edmondson, Bohmer ja Pisano (2004, 96 – 97) puolestaan puhuvat oppivasta johtajasta. Tiimin oppimista tukevan ympäristön luominen ei heidän mukaansa ole johtajille vaikeaa. Haaste on tiimin esimiehen tai vetäjän toiminnassa. He listaavat oppivan tiimin esimiehen ominaisuuksia seuraavasti. Ensinnäkin hänen tulee olla avoin ja hyväksyvä. Hänen tulee tehdä selväksi että kaikkien mielipiteet ovat arvokkaita ja kuuntelun arvoisia. Toiseksi hän janoaa palautetta ja haluaa että tietoa jaetaan auliisti. Kolmas loistavan oppivan tiimin esimiehen kyky on myöntää omat virheensä. Toisin sanoen myöntää ääneen, että tehty päätös oli huono tai arvio tilanteesta väärä. Se luo tiimille ilmapiiriä,

jossa erehtyminen ei ole heikkous tai pelottava asia, vaan ainoastaan inhimillistä, Edmondson, Bohmer ja Pisano toteavat.

Valmentavaan kulttuuriin pääsemiseksi on kiinnitettävä huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Ensinnäkin kulttuuri muuttuu pienin askelin lähijohtamisen avulla. Strategiapaperi ei sitä tee. Sen vuoksi tarvitaan kannustusta uusien toimintatapojen opetteluun, niiden vahvistamiseen sekä vanhoista tavoista luopumiseen. Se edellyttää myös asenneilmaston muutosta tietämisestä yhdessä tekemisen arvostamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267- 268.) Kristina Ahmas (2014) toteaa johtajuuden olevan moniulotteinen moraalinen suhde, jonka perustana ovat luottamus, velvoitteet, tunteet ja tehtävät yhteisesti sovitun vision varassa. Hän jatkaa, että oleellista on se miten tässä suhteessa keskinäinen roolitus ja kohtaamiset rakentuvat.

Valmentavan kulttuurin edellytys numero kaksi on osaamisen ja ammatillisuuden tietoinen kehittäminen. Tulevaisuuden menestys ei voi pohjautua tämän hetken osaamiseen, ja sen vuoksi valmentavalla johtamisella kannustetaan yksilöitä ja ryhmiä kehittymään. Arvostus myös tässä lisää innostusta ja sitoutumista yhteiseen tekemiseen. Se näkyy kehittämisen mahdollisuuksina ja erilaisina työryhminä. Tärkeää on rajata ja keskittyä vain muutamiin seikkoihin kerralla. Siten asioihin voidaan syventyä ja paneutua kunnolla osaamisen kehittämiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 273 – 274.)

Kolmas valmentavan kulttuurin edellytys on vuorovaikutussuhteiden syventäminen. Tuen ja avun pyytäminen tulee helpommaksi, kun jokainen uskaltaa olla tavallinen rajallisilla tiedoilla varustettu ihminen. Yksin ei tarvitse selvitä ja tukea saa muilta. Vuorovaikutuksen laatu paranee, kun ryhmät tai tiimit ovat pienempiä, jolloin henkilökohtainen tunteminen on parempaa. Kokemus tavasta toimia muiden kanssa välittyy ja vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 276.)

### 3.5 Esimiehen roolit

Valmentavan esimiehen rooli ei ole pelkästään coach, eikä coachaus ole ainoa johtamisen työkalu. Esimiesroolissa yhtyvät kolme osa-aluetta, jotka ovat englanniksi leader, manager ja coach. Erittäin paljon yksinkertaistettuna leader tarkoittaa ihmisten johtamista ja management asioiden ja prosessien hallinnointia. Roolit eivät ole toisiaan poisulkevia ja ne esiintyvät limittäin kulloinkin vallalla olevan tilanteen mukaisesti. Tilanne ja tarkoitus määrittävät minkä roolin esimies ottaa. (Carsson & Forssell 2008, 32; Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)

Esimiehiä on kahdentyyppisiä. Toiset heistä ovat määrällisiin kriteereihin erikoistuneita, jolloin heidän kiinnostuksena on pääosin esimerkiksi

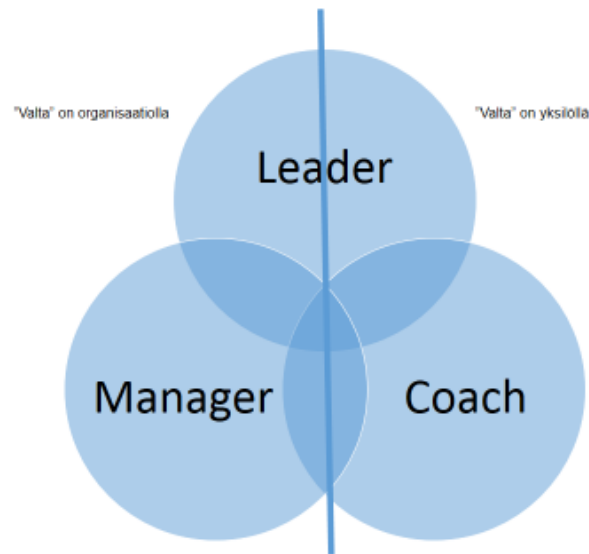
taloudessa. He näkevät maailman isona koneistona, josta etsitään vi-  
puvursia ja säätimiä. Johtamistyyli keskittyy termeihin voima, tuotanto,  
tehokkuus ja valvonta. Työntekijät ovat osa koneistoa, jossa ne helposti  
vaihdetaan uusiin kuten robotit. Toiset puolestaan ovat erikoistuneet  
pehmeisiin arvoihin, muutosjohtamiseen, etiikkaan ja leadershipiin. He  
pitävät ihmisten käyttäytymistä merkittävänä tekijänä suorituksen pa-  
rantamisessa. He näkevät organisaatiot elävinä organismeina, joka  
muuttuu koko ajan. Näiden jälkimmäisten termistöä ovat evoluutio,  
jatkuva parantaminen ja sopeutuminen muuttuvaan ympäristöön. (Co-  
kins 2009, 47.)

Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja maalaa joukoil-  
leen organisaation visiosta selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tavoit-  
teita ja suunnitelmia. (Carsson & Forssell 2008, 32.) Lisäksi hän tarkkai-  
lee, osallistaa ja aktivoi, kantaa vastuuta, keskustele dialogisesti, oppii  
virheistään, vastaanottaa palautetta, edistää ja ylläpitää ryhmän ilma-  
piiriä sekä osallistuu johdettavien arkeen. (Ristikangas & Ristikangas  
2010, 39.)

Manager-roolissa esimiehen keskittyminen kohdistuu organisaation  
perustehtävän kääntämistä arjen tavoitteiksi ja tehokkaiksi proses-  
seiksi. (Carsson & Forssell 2008, 32.) Hän pitää palavereja, käy kehitys-  
keskustelut, johtaa osaamista, budjetoi, seuraa sovittuja mittareita,  
toimii ja puhuu linjausten mukaisesti, priorisoi, delegoi ja valvoo. (Risti-  
kangas & Ristikangas 2010, 39.)

Coach-roolissaan esimies tukee joukkojaan yhteisesti sovittujen tehtä-  
vien toteuttamiseksi jokaiselle sopivalla yksilöllisellä tavalla. Näin mak-  
simoidaan ne edellytykset, jossa jokainen voi oppia, onnistua ja voida  
hyvin. (Carsson & Forssell 2008, 32.) Hän auttaa unelmien toteuttami-  
sessa, nauttii toisten menestymisestä, varmistaa sitoutumisen, keskit-  
tyy yksiköiden vahvuuksiin, vahvistaa vastuunottoa, tekee virheitä,  
pyytää tukea ja apua, ihmettelee, kokeilee, sparraa, arvostaa, näkee  
potentiaalia ja tekee toisista tähtiä. (Ristikangas & Ristikangas 2010,  
39.)

Nämä kolme roolia leikkaavat toisensa, mutta siitä huolimatta niillä on  
omat selkeät tavoitteensa ja tilanteet joihin ne sopivat parhaiten. Olen-  
naisin asia on huomioida, onko kyseessä yksilön vai organisaation vai-  
kutis- ja päätösvallan piirissä oleva asia. (Carsson & Forssell 2008, 33.)  
Roolien moninaisuus antaa esimiehelle lukuisia mahdollisuuksia käyt-  
tää aikaa johtamiseen. Sitä mitä painottaa, vahvistuu. (Ristikangas &  
Ristikangas 2010, 40.)



Kuvio 7. Esimiehen roolit mukaillen Carsson ja Forssell, 2008

Riippumatta käytettävästä nimityksestä esimiestyössä he omassa roolissaan ovat joka tapauksessa avainasemassa siihen miten organisaatiossa vaalitaan, kehitetään ja uudistetaan henkistä pääomaa. (Viitala 2007, 84.)

Esimiestyössä käytettävien coaching-taitojen rakenteet ovat löyhät. Järjestelmällisyys ja jäseneltävyys ovat heikkoja, ja se toteutetaan pitkälti muiden arjen asioiden ohessa. Parhaat tulokset saavutetaan kuitenkin kun coaching-rooliin ja sen menetelmiin keskitytään kunnolla erikseen sovitussa tilanteissa. Näistä taidoista on hyötyä erityisesti esimies-alaiskeskusteluissa ja vaikkapa kehityskeskusteluissa. Mikään ei estä ottamasta toimintamallia käyttöön esimerkiksi kuukausittain pidettäviin coaching-tapaamisiin, jossa kartoitetaan valmennettavan ajankohtaiset asiat, projektien eteneminen ja kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden täyttyminen. Coaching-taidot ovat omiaan myös tiimipalavereissa ja muissa ryhmätilanteissa. (Carsson yms. 2008, 36 - 37.)

Valmennus (coaching) on tärkeä osa esimiestyötä. Sen merkitys tavoitteiden saavuttamiseen on paljon kriittisempi kuin töiden suunnittelu tai raportointi. Jokaisen esimiehen tulisi keskittyä yksilöiden ja tiiminsä osaamiseen ja taitoihin, jotka tuovat nopeimmin parhaan tuloksen ja nostaa motivaatiota. (Lankinen yms. 2004, 89.) Johtajat on koulutettu päällikkötehtäviin, johon heillä on sopiva persoona, temperamentti ja koulutus. Heidän palkkansa maksetaan valvonta- ja hallintotyöstä. Nykyisin arvokkaimmat työntekijän ominaispiirteet eivät vastaa tähän tehtävään. Liikkeenjohdon työkalut voivat ohjata ihmisiä huolellisiksi ja



tottelevaisiksi, mutta ne eivät lisää luovuutta eikä sitoutuneisuutta. Mikäli päälliköitä pyydetäisiin vähentämään valvontaa ja hallinnointia, tulee eteen ongelmia. Ammatillisessa mielessä se tarkoittaisi, että heitä pyydetään olla tekemättä heille annettua työtä. Huomiota on kuitenkin annettava sille, että suunnittelu-, valvonta-, arviointityöt sekä yrityksen säännöt ja menettelyt luovat päin vastaisen ilmapiirin. Innokkaat, energiset ja hieman kapinalliset viihtyvät huonosti. Parhaan sitoutumisen ja työpanoksen yritys kuitenkin saisi heistä irti sitomalla päällikkötason kädet. Mitä tämä sitten tarkoittaa? Se tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan valtaa. Useimmat eivät innostu esimiehen määräämästä tehtävästä, mutta jos sen voisi keksiä itse ja ryhtyä siihen itselle parhaalla tavalla, se kiinnostaisi paljon enemmän. Työelämän lainalaisuus kuuluu siten seuraavasti: mitä enemmän sääntöjä ja määrämuotoisia menetelmiä, sen vähemmän intohimoa työtä kohtaan työntekijät kokevat. Ihminen ei ole kone. (Hamel 2007, 82 - 83.)

Organisaation oppimista edistävä esimiehisuus sisältää kysymykset oppimista tukevista rakenteista sekä koko työyhteisön johtamisen kysymyksiä. Esimiestyön sisältämä valmentajuus nähdään luonnollisimmin kahden välisenä henkilösuhteena. Tässä suhteessa jokainen alainen kokee esimiehensä valmentajana omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan. Tällä on keskeinen rooli valmennussuhteen onnistumisessa. Valmentajuuden tarve on yksilölähtöinen ja se haastaa esimiehet ottamaan jokaisen alaisensa huomioon henkilökohtaisista lähtökohdista aidosti keskittyen. Aito kaksisuuntainen vuorovaikutus sisältää aina riskin esimiehen näkökulmasta. Lopputulosta tai keskustelun suuntaa ei voi ennalta tietää. Se, onko esimies valmentaja, riippuu hänen omasta käsityksestään roolistaan työyhteisössä. Riippuu myös paljon olosuhteista ja voimavaroista, voiko esimies olla valmentaja. (Viitala 2007, 89.) Esimiesten on mahdollista oppia coaching ja se voidaan rinnastaa leadership ja management taitoihin. Käytettäessä in-house coachingia ovat sitä tekevät esimiehet erityisessä roolissa alaistensa arjessa nähdessä arjen tekemistä, jota he coachaavat. (Carlsson & Forssell 2008, 31.)

Esimiehen johtaminen ja valmentaminen on tulkintaa roolista, jonka hän kuvittelee itsellensä. Tulkinta perustuu hänen käsitykseensä siitä miksi organisaatio on olemassa. Roolia muokkaa organisaation kehys, omat tulkinnat sekä myös maan ja maailmanlaajuiset käsitykset. Hypäys esimiehestä valmentajaksi ei ole helppo. Perinteinen johtaminen on keskittynyt asioiden johtamiseen tavoitepainotteisesti. Tätä tukee esimiesten toiminnan arviointi numeroperusteisesti, jolloin valmentajuuden osuus ei "näy missään". Järjestelmät eivät tue muutosta asiajohtamisesta valmentajaksi tai coachiksi. (Viitala 2007, 90.)

### Esimiehen toimimista coachina määrittävät uskomukset

- omasta roolista esimiehenä
- alaisista
- oppimisprosessista sekä
- hänen oma käsityksensä itsestään. (Viitala 2007, 90 - 91.)

Ollakseen valmentaja, ei tarvitse olla yli-ihminen. Tärkein on asenne ja se että kohtaa toiset ihmiset arvostavasti. On osattava kuunnella, on oltava halua auttaa toista pääsemään tavoitteisiinsa pysymällä itse taka-alalla. Valmentaminen rakentuu luottamukseen, joka haastaa luopumaan käske ja kontrolloi-tyylin johtamisesta. Perinteisestä esimiesroolista murtautuminen on hidasta, vaatii aikaa ja esimiesten tukea omalta esimieheltään. Tämä on mahdollista kun on määritelty selkeä johtamisen tukijärjestelmä.(Viitala 2007, 91.)

Valmentava johtaminen strategisena tekijänä edellyttää, että sille on määritelty tavoiteltava luonne ja sisältö yksiselitteisellä tavalla. Näin esimies saa itselleen raamit, jonka puitteissa kehittää. Lisäksi kehityspolku on yhtenäinen kaikille organisaation esimiehille. Kehitys saa lisää potkua ryhmäpaineesta. Vahvistaminen tarvitsee myös tuen arvioinnin, arvostamisen ja palkitsemisen kohteena olemisesta. Organisaation tulee viestiä selkeästi mikä on tärkeää, ja siihen tulee antaa aika ja olosuhteet. Myös alaisia on tuettava siihen, ettei esimies ole se, jolta löytyä valmis vastaus. (Viitala 2007, 92 - 93.)

Esimiesten tulisi tiedostaa oma keskeinen roolinsa kehittymisen ja uudistumisen tukijana. Erilaisilla tutkimusaloilla on tunnistettu, että ainoastaan ihmisen luovuutta, hyvinvointia, osaamista ja motivaatiota tukemalla saavutetaan sellaista henkistä pääomaa, joka mahdollistaa kilpailussa pysymisen. Organisaatiot ovat alkaneet nimittää esimiehiään valmentajiksi, coacheiksi, jolla halutaan osoittaa heidän roolinsa muuttumista enemmän henkilökohtaisen valmennuksen tekijöiksi.(Viitala 2007, 78.)

Osaamiseen panostava esimies johtaa arkea omalla toiminnallaan siten, että jokainen organisaation jäsen voi tehdä strategian mukaista työtä kehittyen. Esimiehen on löydettävä itselleen sopiva tapa toimia parhaiden tulosten synnyttämiseksi. Omia ajatuksia ja mielipiteitä kannattaa vaihtaa muiden kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Esimiestyön tavoitteena tulisi olla toimintamallien kehittäminen ja ihmisten tietoisuuden avaaminen jatkuvalla oppimiselle. Työyhteisön oppivuus tulisi toimia siten, ettei se ole kiinni pelkästään esimiehen omasta aktiivisuudesta.(Viitala 2005, 303.) Tässä tullaan siihen taitekohtaan, jossa ”rasti ruutuun”-ajattelu muuttuu väistämättä aktiiviseksi toiminnaksi kehittämällä sitä eteenpäin.

Esimiesvetoiset joka päiväiset palaverit ovat myös joustavia, ajankoh-  
taisia asioita käsitteleviä. (Carlsson yms. 2008, 39.) Niiden riskinä on,  
ettei dialogi toteudu, vaan palaveri on esimiehen monologia, jossa  
osallistujat toteuttavat totuttua kaavaa passiivisina vastaanottajina.  
Sen vuoksi tämän tyyppisten tilaisuuksien pitäminen ei ole Carssonin ja  
Forssellin (2008, 40) mukaan paras tapa saada aikaan tuloksia.

### 3.6 Coaching

Coachingin tähtäin on muutoksessa ja kehityksessä. Se yhdistää yksilön  
toiminnan kehittämisen organisaatioiden hyödyksi. (Räsänen 2007, 15;  
Niitamo 2007, 183; Harmaja & Hellbom 2007, 218). Coaching on mah-  
dollisuus kehittää tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista siten että yk-  
silön sekä organisaation tarpeet huomioidaan (Säntti 2007, 137).

Coaching on, John Whitmoren (2009) sanoja lainaten, menetelmä hen-  
kilön potentiaalin vapauttamiseksi ja oman suorituksen maksimoi-  
miseksi ollen enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista. Se  
kuuluu henkilöstön kehittämisen kentässä ohjauksellisten menetel-  
mien perheeseen, johon myös mentorointi ja työnohjaus kuuluvat. Oh-  
jaukselliset menetelmät voidaan jakaa kolmeen osaan. Ne ovat amma-  
tillinen kehittäminen, työyhteisön kehittäminen ja avainhenkilöiden  
kehittäminen. (Luoma & Salojärvi 2007, 22 – 23.)

Luoma ja Salojärvi avaavat näitä kolmea seuraavasti. Ammatillinen ke-  
hittäminen sisältää operatiivisen toiminnan tiedon, taidon ja osaami-  
sen kehittämisen ja sen tyypillisin toteutus on kouluttaminen. Toisen  
kokonaisuuden muodostava työyhteisön kehittäminen koskee itse työ-  
yhteisön prosessien toimivuutta kiinnittäen huomion vuorovaikutuk-  
seen, aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen, uudistumiskykyyn ja -ha-  
luun, kokonaislaatuajatteluun ja työyhteisön hyvinvointiin.

He jatkavat kolmannelta henkilöstön kehittämisen kokonaisuudesta  
eli avainhenkilöiden kehittämisestä. Avainhenkilöiksi voidaan määrit-  
tää kaikki ne henkilöt organisaatiossa, joiden toiminnalla on merkittävä  
kerrannaisvaikutus laajasti muualla organisaatiossa. He toteavat että  
onnistunut kehitystyö kertaantuu, aivan kuten myös epäonnistunut ke-  
hitystyö kertaantuu. (Luoma & Salojärvi 2007, 22 - 24.)

Johdon suoriutuminen omasta tehtävästään parantaa tai heikentää  
muun organisaation onnistumisen mahdollisuuksia. Näin ollen johta-  
misosaaminen ei ole osa organisaation osaamista, vaan se on voima,  
joka määrittelee miten muut osaamiset voidaan hyödyntää parhaalla  
mahdollisella tavalla. Näin ollen johdon kehittäminen vaikuttaa koko  
organisaation suoritukseen. (Luoma 2005, 97.)

Työn ohjaus ja coaching sisältävät samoja piirteitä. Työnohjauksen  
paino on työyhteisön ja työntekijän kokemissa työn arjen haasteissa,

kun coachingissa se on enemmän henkilön haasteiden ja vahvuuksien kokonaisvaltaisemmassa käsittelyssä. Coaching keskittyy enemmän tulvaisuuteen kuin työnohjaus ollen näin laaja-alaisempi ja tuloshakuisempi. (Carlsson yms. 2008, 39.)

Coaching on jo aiemmin käsiteltyä termiä dialogi valmentajan ja valmennettavan välillä. Vaikuttavuus perustuu näiden kahden väliseen suhteeseen, joka rakentuu luottamukseen. Valmentajan antama apu on se, että hän on valmennettavan tukena poistamassa kehittymisen esteitä. Tavoitteena tällä suhteella on organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen. Tulokset riippuvat paljon siitä mikä on valmennettavan oma tahto ja sitoutuminen, toisin sanoen motivaatio. (Pohjanheimo 2007, 49).

Coaching vaatii taitoja. Näitä ovat mm. vuorovaikutustavan mukauttaminen valmennettavan mukaan, erilaiset kysymys- ja keskustelutekniikat, sekä erilaisten työvälineiden käyttö. Työvälineitä ovat esimerkiksi tehtävät, itsearviointit ja toiminnalliset harjoitukset. Lisäksi erityisen tärkeää on taito ymmärtää oppimisen luonne sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Pelkästään reipas mieli, elämäkokemus ja valmentajaksi ilmoittautuminen eivät riitä. (Pohjanheimo 2007, 53.)

Keskitettyssä, ennalta sovitussa coaching-tilaisuudessa on hyötynä sen selkeys. Osapuolet tietävät roolinsa ja sovitut raamit vapauttavat aikaa itse keskusteluun. Tilaisuudet vaativat ennakkovalmistautumista ja paneutumista käytettäviin työkaluihin. Mikäli rakenteesta tehdään itse tarkoitus, on riskinä että arvokas oivaltaminen jää sivuseikaksi. Keskityminen kohdistuu sovitun rakenteen toteuttamiseen, ei itse dialogiin. Näin ollen ennalta määritelty rakennekin vaatii joustavuutta tilanteen kannalta järkeviin asioihin. (Carlsson yms. 2008, 39.)

Coachingin huomio on kokonaan valmennettavassa. Hän kertoo mitä haluaa työstään ja miksi. Hän määrittää omat tavoitteensa ja miten niitä aikoo toteuttaa. Coach ei esitä mielipiteitään, analysoi tai anna neuvoja. On tärkeää huomioida, että coaching voi sisältää ylätasoin organisaation tavoitteita, kuten esimerkiksi arvojen tai kulttuurin muutoksen tuominen osaksi arjen työtä. (Carlsson yms. 2008, 40 - 41.)

### 3.7 Valmentamisen ja coachingin ero

Mikä sitten on valmennuksen ja coachingin ero? Kirjallisuus valmennuksen ja coachingin osalta on osittain sekavaa ja merkityksien tasolla niitä keskenään leikkaavaa. Termeistä on selkeästi olemassa kahta eri näkemystä. Ensinnäkin osa pitää sana coaching varattuna vain rajatuille joukoille organisaatioissa. Coaching on siis heidän mielestään johdon kehittämisen työkalu. Toisaalta kirjallisuudessa tehdään selkeä tavoitteellinen ero valmentamisen ja coachingin välille. Organisaatiot

tarvitsevat sekä valmennusta että coachausta riippumatta henkilöiden asemasta tai tittelistä. Yksi syy termin varaamiseen ainoastaan johdon ja avainhenkilöiden käyttöön voi olla se, että coaching on alati kasvava bisnes, jota tarjotaan yrityksille ulkopuolisten toimesta. Ehkäpä sana on nykyaikana näyttävä ja haluttavampi. Onpa sitä luonnehdittu jopa etuoikeutettujen ihmisten kehittymisen mahdollisuutena (Säntti 2007, 137).

Oman näkemykseni mukaan jokaisella tulee olla oikeus kehittyä työsäään termeistä huolimatta. Nykymaailmassa yksilön merkitys organisaatioiden tulostentekoon on nousussa. Teknologian kehityksen huima vauhti yhdistyy tiedon merkityksen kasvuun. Todellisen menestyksen resepti sisältää organisaation perustehtävän ja tavoitteiden sekä yksilön tarpeiden yhdistymisen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17). Kuka uskaltaa ottaa sen riskin, ettei kehitä henkilöstöään, jos siinä piilee mahdollisuus winwin-tilanteeseen?

Valmennus on kehittyneyttä kouluttamista. Sen päätarkoitus on siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että hänen toimintansa kehittyy. (Carlsson 2008 yms. 43.) Tämä on helppo mieltää urheilun kautta. Hyvin useat ammattivalmentajat ovat kyseisen lajin konkareita, jotka omasta kokemuksestaan antavat tietoa ja pyrkivät parantamaan valmennettavien toimintaa.

Nykyaikainen valmennus sisältää paljon itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä, jossa asioita opitaan tekemällä itse, kokeilemalla ja sulauttamalla ideoita omaan arkeen. Perusajatuksena valmennuksessa on aina asiantuntijuuden käyttö, joka hyödyntäen omaa kokemustaan ja tietoaan opettaa, kannustaa ja tukee valmennettaviaan muutokseen. Kehittämisvälineenä valmennus sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa, valmiita tekniikoita ja työkaluja valmennettavan sovellettavaksi omassa toiminnassa, valmennettavan taitojen kehittymistä esimerkiksi esiintymistaitoja tai ratkaista työyhteisön ongelmakäyttäytymistä. (Carlsson yms. 2008, 43, 46.)

Coaching ei tarkoita, etteikö coach olisi asiantuntija, mutta se painottuu tekniikkaan, tapaan johtaa dialogia siten, että valmennettava itse tehostaa omaa ajatustyötään. Näin ollen coaching tekniikkana antaa valmennettavalle avaimia asettaa omat tavoitteet, joihin päästään ajatustyötä tehostamalla. Kehittämisvälineenä coaching sopii erinomaisesti tilanteisiin, joissa halutaan lisätä motivaatiota, vastuunottoa, oma-aloitteellisuutta, kehittymistä omassa ammattiroolissa, tehostaa ajanhallintaa tai tukea omien vahvuuksien oivaltamista sekä tavoitteisiin pääsemistä omien arvojen mukaisella tavalla. (Carlsson yms. 2008, 44, 46.)

Coaching on tekniikkana alkanut yksilölähtöisesti. Ryhmälähtöisenä tekniikkana sen on dialogiperusteinen, jossa ryhmä pienissä kahden,

kolmen hengen ryhmissä coachaavat toisiaan. Toisaalta isossa ryhmässä yksi coach harvoin pystyy vastaamaan kaikkien henkilökohtaisiin tarpeisiin, jolloin toiminta helposti muuttuu valmentamiseksi. Erityinen tiimicoaching keskittyykin sen vuoksi ikään kuin tiimi olisi yksilö. (Carlsson yms. 2008, 45.)

Täysi hyöty yksilöiden ja ryhmien potentiaalista on mahdollista saavuttaa organisaatioissa, joiden kulttuuri tukee luovuutta. Luovuus on sidoksissa vallitsevaan kulttuuriin ja jos tuotokset eivät tule hyväksytyiksi, ei sille ole edellytyksiä. Erilaiset työskentelyrakenteet on mahdollista saada tukemaan luovuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi vertaisparrailut, kehitysryhmät ja työkierrot. Osaamista jaetaan kollegoiden kesken ja parhaat tulokset saavutetaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Se vaatii aikaa, mutta kantaa hedelmää, kun kaikki potentiaali saadaan organisaation käyttöön. Yksin puurtaessa osa potentiaalista jää käyttämättä.

### 3.8 Ryhmätasoinen osaamisen kehittäminen, ryhmäcoaching

Ryhmäcoachin pohjautuu samoihin asioihin, mutta valmentaja on auttamassa poistaa ryhmän onnistumisen ja kehittymisen esteitä. Ryhmässä tapahtuva coaching tuo esiin useita hyötyjä. Ensinnäkin erilaiset näkemykset tulevat julkilausutuiksi, jolloin kaikki voivat niistä oppia yhtä aikaa omaan kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi kollegoilta saatu palaute koetaan usein arvokkaammaksi kuin esimieheltä saatu palaute. Ryhmässä tapahtuva coaching vaatii paljon luottamuksellisen ja toimivan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi, mutta antaa paljon onnistuessaan. (Pohjanheimo 2007, 51 – 52.)

Paras valmentava dialogi tapahtuu arjessa osana esimiestyötä, jonka loistavana välineenä ryhmäcoaching toimii. Se antaa perusvalmiudet ja työvälineen dialogin rakentamiseen. Harjoittelu tehdään todellisilla teemoilla, jolloin esimiehen omat taidot kehittyvät samalla. Onnistuneessa ryhmäcoachingissa toteutuu luottamuksellisuus ja syntyy sekä säilyy positiivinen ratkaisukeskeinen ilmapiiri. (Heinonen 2012, 276.)

Ryhmäcoaching prosessi Heinosen, Klinbergin ja Pentin mukaan etenee seuraavasti:

- Määritellään selkeä tavoite
- Ryhmällä on yhteiset pelisäännöt ja niistä pidetään kiinni
- Jokainen sitoutuu henkilökohtaisesti ja jakaa muille avoimesti omia kokemuksiaan
- Käsiteltävät asiat ovat jokaisen omasta vaikutuspiiristä.

Heinonen, Klinberg ja Pentti määrittelevät, että tavoite tulee perustua strategiaan ja osallistujien henkilökohtaisiin kehittämistavoitteisiin.

Pelissäännöissä sovitaan, että valmennusten tavoite on harjoitella dialogia ja sen ydintaitoja. Tapaamisissa ydinhenkilö vaihtuu, jolloin kaikki pääsevät päärooliin vuorollaan. Käsiteltyjä aiheita kokeillaan arjessa valmennusten välissä ja saavutettua ajattelutapojen muutoksia ja tuloja seurataan säännöllisesti.

Heinosen, Klinbergin ja Pentin (2012, 283) ryhmäcoachingin perusajatuksena on organisaation ulkopuolisen coachin käyttäminen, mutta olennaisin saadaan toteutumaan vaikka ryhmäcoaching toteutetaan organisaation omin voimin. Lisäksi heidän ajattelussaan coachingin kohteena ovat esimiehet, mutta mielestäni sama toimii yhtä lailla asiiantuntijoihinkin. He toteavatkin myöhemmin kirjassaan, että coaching toimii esimiesten lisäksi parhaiten asiiantuntijoihin, jotka ovat keskeisiä toimijoita esimerkiksi muutosten läpiviennissä.

He listaavat ryhmäcoachingin hyötyjä siinä valossa, että tarve tämän tyyppiselle tekemiselle on tullut organisaatioilta itseltään. Keskeisiä hyötyjä ovat

- Muuttuvat ajattelumallit johtamisesta ja yhdessä tekemisestä oivaltamisen avulla
- Uudenlainen ajattelu luo uudenlaista tekemistä
- Onnistumiset vahvistavat yhteisöä
- Parhaat käytännöt saadaan koko organisaation käyttöön
- Dialogin taito kehittyy
- Muutostilanteet on helpompi käsitellä yhdessä
- Reflektointi kehittää jokaisen omaa toimintaa sekä samalla koko ryhmän toimintaa

Ryhmäcoaching tarkoittaa samankaltaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden keskinäistä sparrausta. Sen keskeinen hyöty on vertaistuki, mallioppiminen, oivallukset puolin ja toisin sekä palautekulttuurin luominen organisaatioon. (Ilmarinen n.d. 9-10.).

Esimiehen tulee tuntea valmennettavansa hyvin voidakseen ohjata ryhmäcoachingilla suunnitelman mukaisesti kaikkia kaiken tiedon, taidon ja kykyjen esiin saattamiseksi, joka aikaisemmassa mallissa on jäänyt piiloon (Lankinen yms. 2004, 85). Esimiehen rooli muuttuu osaamisen kehittäjästä eli valmentajasta fasilitaattoriksi (Ilmarinen n.d., 9.) Valmentajan vastuulla on saman lailla ryhmäcoachingin avulla kuin yksilövalmentamisenkin osalta huolehtia sovittujen tulosten toteutumisesta paranevien suoritusten kautta sekä osaamisen kehittämisestä. (Lankinen yms. 2004, 84.) Ryhmäcoaching onkin syntynyt tarpeeseen varmistaa, että tekeminen on laadukasta. Se hyödyntää asioiden katsomista useista eri näkökulmista, peilaten osallistujien omia kokemuksia. Ero tavalliseen jutusteluun on tavoitteellisuus ja ratkaisukeskeisyys sekä erityisesti varattuun aikaan käsitellä ennalta sovittua teemaa, joka

motivoi toimimaan erilailla ja ajattelemaan uudella tavalla. Parhaimmillaan se toimii esimerkiksi muutostilanteissa suodattimena ja samalla kuumemittarina antaen viitteitä tarvittaville toimille. (Heinonen, Klingberg & Pentti, 2011, 278 - 282.)

Ryhmäcoaching nostaa osaamisen ja sen jakamisen keskiöön, jolla on itseään nostava vaikutus. Joukko asiantuntijoita eli tiimi ottaa itse enemmän vastuuta omasta tekemisestään ja sen kehittamisestä ilman, että heidän tehtävänänsä olisi toistensa johtaminen. Se kuuluu edelleen esimiehelle. Yksittäisten asiantuntijoiden kehittymistä tuetaan aktiivisemmin ja useammalta eri taholta, sekä vertaistukena että esimiehen ohjaamana. Hiljainen tieto kulkee luontevasti mallin vuorovaikutustilanteissa, eikä sitä kaikkea pystytä selittämään eikä kuvaamaan. (Ilmarinen n.d. 9-10.)

#### 4 TAPAUSTUTKIMUS RYHMÄVALMENNUKSESTA

Tässä luvussa kuvataan toteutettu tapaustutkimus. Aiheen rajauksen jälkeen voidaan suunnitella lähestymistapa, joka antaa kokonaisvaltaisemman kuvan ja valita lähestymistapaa tukevat menetelmät kehittämishankkeen toteuttamiseksi. Lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu kehittämistyölle, koska sen tavoitteena on tuottaa yritykselle ehdotuksia ja lisätä ymmärrystä organisaation tilanteesta syvällisesti, yksityiskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Käytännössä muutosta tai toimintaa ei vielä kehitetä, vaan tapaustutkimuksen avulla luodaan ratkaisuehdotus tai kehittämisideoita. Esimerkkinä tutkittavista tapauksista eli caseista ovat toiminto tai tapahtuma. Työelämässä tapaukset voivat olla tyypillisiä ja yleisesti käytössä olevia, mutta myös poikkeavia ja ainutlaatuisia. Ilmiö saa tilaa monimuotoisuudessaan yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. Olennaista tapaustutkimuksessa on määritellä se joukko, joka edustaa tapausta. Tutkimuksen kohde valikoituu työelämässä käytännön tarpeen ja asetettujen tavoitteiden kautta. (Ojasalo yms. 2014, 36 - 37, 52 - 53.)

Tyypillisesti liikkeelle lähdetään tutkittavasta tapauksesta, ei teoriasta. Alustava kehittämistehtävä määrittyy tutkijan jonkinasteisen tietämyksen pohjalta. Matkan aikana kehittämisen kohde tarkentuu ja fokuoittuu. Kuviossa 8 on kuvattu tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo yms. 2014, 54.)

Tämän kehittämistehtävän lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, sillä tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa juuri kehittämis ehdotus syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon pohjalta ryhmävalmennuksen käyttämisestä kohdeorganisaatiossa. Tapaukseksi on määriteltävä kohdeorganisaation viisi yksikköä, jotka on valikoitu kohdeorganisaatiota edustavaksi joukoksi. Niiden on tarkoitus antaa uutta tietoa miten ryhmävalmennus voitaisiin toteuttaa.





Kuvio 8. Tapaustutkimuksen vaiheet, Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014

#### 4.1 Menetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta tapauksesta muodostuu syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. (Ojasalo yms. 2014, 55.)

Menetelmistä perinteisimmin ja yleisimmin käytetyt kvalitatiiviset eli laadulliset ja kvantitatiiviset eli määrälliset haastattelut ja kyselyt ovat saaneet nykyisin rinnalleen työelämän kehityshankkeissa erilaisia käytännönläheisiä yhteisöllisiä menetelmiä kuten aivoriihityöskentely, joka sopii hyvin myös tapaustutkimuksen menetelmäksi. (Ojasalo yms. 2014, 44, 55.)

Tämä kehittämistehtävä toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin työpajoja sekä ryhmäteema- ja teemahaastatteluja. Kerätystä aineistoista muodostui kokonaiskuva ryhmävalmennuksen käytettävyydestä kohdeorganisaatiossa osaamisen kehittämisen keinona. Tieto kerättiin mahdollisimman lähellä arkea aidoissa tilanteissa, olosuhteissa ja käytännöissä. Tällä tavoin tieto pyrittiin keräämään liittämällä se aikaisempaan olemassa olevaan toimintamalliin.

Kehittämistehtävän tutkimus toteutettiin syksyn 2016 aikana kolmessa vaiheessa. Nykytilaa kartoittava ensimmäinen tutkimukseen osallistuvien esimiesten workshop toteutettiin elokuussa 2016. Sen tulosten perusteella osallistuneet yksiköt toteuttivat pilotoinnin eli kokeilun

ryhmävalmennuksesta syyskuussa 2016. Ryhmävalmennuspilotin kokemuksia haastateltiin osallistuneilta asiantuntijoilta lokakuussa 2016. Kehittämistehtävän tuloksia esittelevä esimiesten toinen workshop oli marraskuussa 2016. Nämä vaiheet on esitetty myös kuviossa 9.



Kuvio 9. Tutkimuksen aikataulu

#### 4.2 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Hirsjärvi yms. (2014, 231 – 233) mukaan tutkimuksen reliabelius eli mittaustulosten toistettavuus sekä validius eli tutkimusmenetelmän kyky arvioida oikeaa ja haluttua asiaa tulee arvioida myös laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen tekemisestä, josta käyvät ilmi niin ajat, paikat kuin olosuhteetkin. Validiutta parantaa useiden eri tutkimusmenetelmien eli triangulaation käyttäminen. Kehittämistehtävissä menetelmät toimivat välineenä luoden mahdollisuuden parhaisiin lopputuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa ja osallistu myös siihen mahdollisesti itse. Tutkijan havainnot ovat perusteltuja tulkintoja ja niiden luotettavuudesta saadaan varmuutta käyttämällä useita eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Ojasalo yms. 2014, 104 - 105.) Seuraavassa kappaleessa esitellään käytetyt menetelmät tarkemmin.

### 4.3 Työpaja eli aivoriihi

Aivoriihi eli ideointityöpaja on yleensä noin 6 – 12 hengen ryhmä, joka vetäjänsä johdollaideoi uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Se on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmästä. Aivoriihen vaiheet ovat esivaihe, lämmittely, ideointi ja valintavaihe. (Ojasalo yms. 2014, 160 - 161.) Työpajaa voidaan muunnella tarpeen mukaan, kun sen punainen lanka on selvillä.

Ensimmäisen työpajan eli workshopin tarkoitus oli toimia taustoittavana ja nykytilan kokonaiskuvaa antavana. Siihen osallistuivat tutkimukseen osallistuneiden viiden yksikön esimiehet sekä tutkija. Työpajaan varattiin aikaa 3 tuntia ja se toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa. Workshopin sisältö pohjautui käytössä olevaan yksilövalmennustyökaluun, jota oli tarkoitus lähteä kehittämään koskemaan tiimitäsoa.

Jokaisella esimiehellä on jo ollut yhtenä päivittäisjohtamisen työkaluna asiantuntijoiden henkilökohtainen valmentaminen, joka on kuvattu kuviossa 1. Henkilökohtaisen valmentamisen tavoitteena on pyrkiä varmistamaan strategian mukainen visio arjen tekojen kautta.

Työpajan keskeisenä tavoitteena oli

- muodostaa yhteinen käsitys testattavasta ryhmävalmennusmallista,
- suunnitella toteutustapa yksiköissä sekä
- pohtia yhdessä ryhmävalmennuksen roolia, tehtäviä ja tavoitteita suhteessa muihin käytössä oleviin päivittäisjohtamisen työkaluihin.

Työpajan alussa käytiin läpi perusteet ja mandaatti tutkimuksen tekemiselle nykytilan kuvauksen avulla sekä keskusteltiin nykytilasta arjessa. Työpaja oli menetelmänä perustelu, koska tavoitteena oli ideoida ryhmässä ryhmävalmennuksen toteuttamista. Tarkoituksena oli olla arvioimatta tai tuomitsematta mitään ideoita. Villien ja liioiteltujen ideoiden syntyminen oli toivottavaa ja siihen kannustettiin. Olennaisempaa oli ideoiden määrä kuin niiden laatu tässä vaiheessa. Ryhmässä muiden ideoita oli helppo kehittää edelleen ja jokaisen osallistujan panos oli yhtä arvokas. (Ojasalo yms. 2014, 163.)

Työpajassa oli ensimmäisenä ennakkotehtävän purku. Ennakkotehtävän tutkija oli lähettänyt osallistujille sähköpostilla kaksi viikkoa ennen tilaisuutta. Siinä pyydettiin esimiehiä miettimään oman tiimin henkilökohtaisten valmennusten perusteella sujuvat, kehitettävät ja muille jaettavat kokemukset. Niiden yhteenveto oli osa yksilövalmennuksen työkalua, joka on ollut käytössä jo aikaisemmin. Kokemuksiensa perusteella esimiehille tuli olla helppoa luetella oman tiiminsä vahvuudet.

Keskeistä oli tavoite saada ryhmävalmennus rakentumaan saumattomaksi jatkoksi yksilövalmennuksista ammennetuille kokemuksille ja tarpeille.

Yksilövalmennusten sujuvien, kehitettävien ja muille jaettaviksi koettavien seikkojen kiteyttämisen jälkeen työpajassa ideointiin pilotoitavaa ryhmävalmennusmallia. Olemassa olevasta toimintamallista eli yksilövalmennuksesta nousseiden teemojen perusteella ideoitiin ne osa-alueet, joita ryhmävalmennuksessa esimiesten mukaan oli tarkoitus lähteä kokeilemaan.

Esimiehet kokoontuivat tutkijan kutsumaan toiseen työpajaan uudelleen pilotin jälkeen. Tuolloin tavoitteena oli kartoittaa ovatko heidän mielipiteensä ryhmävalmennuksesta muuttuneet ja mitä kehitysehdotuksia ja oivalluksia he olivat saaneet. Tavoitteena oli saada esiin sekä kokemukset että ideat ja oivallukset kannustavalla ja innostavalla otteella (Kantojärvi 2012, 132 - 133).

#### 4.4 Kokeilu eli pilotointi

Uusien asioiden käyttöönotto on mahdollista toteuttaa yritys-, ryhmä- tai yksilötason kokeiluna. Kokeilun perusajatus on, ettei valmiita vastauksia ole olemassa, eikä lopputulemaa ole ennalta määriteltä. Kokeilu on kehittämismenetelmänä avoimempaa ja käytännön tasolla asioita tutkivaa. Tällä tavoin kynnys lähteä kokeilemaan on matalampi, niin yritystasolla kuin yksilön tasolla. Olennaista on kokemuksista oppiminen ja lopputulosten tarkka analysointi jatkon kannalta. Kokeilun tulokset dokumentoidaan ja sen vuoksi sen luonne vastaa empiiristä tutkimusta. (Viitala 2014, 199, 280.)

Ensimmäisessä työpajassa kokeilulle eli pilotoinnille asetettiin tavoitteiksi aikaansaada yhteinen, testaukseen osallistuneiden esimiesten ja asiantuntijoiden näkemys ryhmävalmennuksen hyödyistä ja käytettävyydestä koko asiantuntijalinjassa. Samalla uuden työkalun haluttiin parantavan osaamisen kehittämistä tukien yrityskulttuurin muutosta sekä henkilökohtaista valmennusta auttaen samalla ryhmätasoisien yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Pilotoinnin yksi tärkeimmistä tavoitteista oli pyrkimys luoda uusi työkalu sattumanvaraisen ja osittain yksilöiden henkilökohtaisen innon sijaan jakaa osaamista ja tukea organisaation osaamisen kehittymistä. Tällaisen päivittäisjohtamisen työkalun toivottiin tasaavan tekemisen laatua, jolloin huippuasiantuntijat saavat uusia ideoita ja heikommat, kokemattomammat asiantuntijat saavat tukea ja apua parantaakseen suorituksiaan. Testauksen muita tavoitteita olivat yksilön vastuu ja velvollisuus pohtia ja oivaltaa oma rooli yrityskulttuurin muutoksessa.

Työpajassa suunnitellun mallin pohjalta osallistuneet esimiehet saivat tehtäväkseen miettiä itse miten toteuttavat omassa yksikössään tai tiimissään ryhmävalmennuksen seuraavan kuukauden aikana. Ryhmävalmennuksen aihe, kesto, osallistujat sekä toistuvuus oli heidän itsensä päätettävissä. Tutkija ei ollut osallistujana näissä piloteissa, vaan ne toteutettiin esimiehen, osallistuneiden asiantuntijoiden ja mahdollisten muiden esiintyjien kesken. Esimiehet kertoivat tutkijalle mitä, milloin, kenen kanssa, kuinka usein ja kuinka pitkän aikaa he pilotoivat ryhmävalmennusta omassa yksikössään.

Esimiesten ensimmäinen työpaja nauhoitettiin ja se litteroitiin sanatar-kasti MS Wordilla. Molemmissa työpajoissa läpikäydyistä teemoista tehtiin fläppejä, jotka valokuvattiin analysointia varten. Lisäksi jälkimäisessä työpajassa esimiehet työstivät yhdessä viisi mind mappia, joihin he kirjasivat vuoronperään 5 minuuttia per mind map omat ajatuk-sensa annetusta ryhmävalmennukseen liittyvästä aiheesta kierrättäen niitä ilman keskustelua myötä päivään eteenpäin toisilleen.

#### 4.5 Teemahaastattelut ja ryhmäteemahaastattelut

Haastatteluin saadaan kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa tutkimuskohteesta. Haastattelu korostaa yksilöä, jolloin hänellä on mahdollisuus tuoda asioita esiin mahdollisimman vapaasti. Haastattelun kysymykset voivat tarkoin määriteltyjä tai avoimia. Strukturoidussa haastattelussa kysymyksillä on valmis muoto ja järjestys. Puolistrukturoidussa haastattelussa muoto on määritelty, mutta niiden järjestystä voidaan vaihtaa keskustelun kulun mukaisesti. Avoimessa haastattelussa keskustelu käydään valitusta aiheesta jopa epämuodollisesti tasavertaisina osallistujina. (Ojasalo yms. 2014, 106, 108 - 109.) Haastattelut ovat kvalitatiivisten tutkimusten päämenetelmä. Sen suurimpia etuja ovat joustavuus ja suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi yms. 2009, 204 – 205.)

Tähän tutkimukseen haastattelut valikoituivat menetelmäksi niiden joustavuuden ja suoran vuorovaikutuksen vuoksi. Muita perusteluja menetelmälle olivat ihmisten eli osallistuneiden asiantuntijoiden ja esimiesten rooli tutkimuksen subjektina. Perimmäisesti ryhmävalmennuksen vaikuttavuus määritellään ihmisten toimien kautta, vaikka sen tarkoitus olikin vaikuttaa kohdeorganisaation osaamisen kehittämiseen myönteisesti. Tämän vuoksi haastattelut olivat selkeä tapa aineiston hankintaan.

Kokeilujen eli pilottien jälkeen kaikki ryhmävalmennukseen osallistuneet asiantuntijat haastateltiin omissa tiimeissään strukturoituna ja avoimena haastatteluna. Tämä tapa oli toimiva koska tarkoitus oli tutkia ryhmävalmennuksen merkitystä osallistuneille (Ojasalo 2014, 109). Viidestä yksiköstä neljässä haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna ja yhdessä henkilökohtaisena haastatteluna esimiehen toiveesta.

Haastattelut tehtiin asiantuntijoiden omassa yksikössä työpäivän aikana. Tilaisuudessa olivat läsnä tutkija ja asiantuntijat. Esimiehet eivät osallistuneet asiantuntijoiden haastatteluihin. Tutkija ulkopuolisena henkilönä oli neutraalimpi vetäjä, jolloin osallistujien oli helpompi tuntee olonsa täysin vapautuneiksi. (Ojasalo yms. 2014, 112.)

Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun on, että ryhmän keskeinen dynamiikka vie keskustelua eri tasoille (Ojasalo yms. 2014, 111). Haastattelujen tavoitteena oli saada heiltä kokemuksia ja kehittämisehdotuksia ryhmävalmennuksesta kohdeorganisaatiossa, mutta myös yksittäisiä henkilökohtaisia oivalluksia ja ideoita jatkosuunnittelun kannalta.

Haastatteluihin oli varattu aikaa esimiehen määrittelemä aika normaalin työpäivän aikana. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Kysymykset esitettiin kaikille samalla tavalla fläppitauluun liimattuna, samalla suullisesti kertoen. Osallistujilla oli ensin muutama minuutti omaa aikaa pohtia ja kirjoittaa ajatuksensa post-it -lapuille jokaisesta kysymyksestä. Sen jälkeen aloitettiin yhteinen keskustelu yksi kysymys kerrallaan. Haastateltujen esiin nostamat asiat johdattivat keskustelua eteenpäin. Tutkija ryhmän vetäjänä huolehti, että kaikki kysymykset, niiden esiin nostamat ajatukset ja oivallukset käytiin läpi. Ne esiin nousevat seikat, joita ei ollut kirjoitettu vastauksiin, lisättiin yhteisellä päätöksellä tutkijan kirjoittamana post it – lappuina. Tuotokset valokuvattiin haastatteluiden jälkeen.

Yksikössä, jossa haastattelut tehtiin yksilöittäin, toteutus vastasi ryhmäteemahaastatteluja. Kysymykset olivat esillä samalla tavalla seinään liimattuina, ja tutkija esitti ne myös suullisesti. Haastateltu kirjoitti ensin post it -lapuille omat ajatuksensa muutaman minuutin pohdinnan aikana. Sen jälkeen kahdenkeskinen keskustelu käytiin kysymys kysymykseltä tutkijan kanssa, kuten ryhmäteemahaastatteluissakin.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kehittämistyön tulosten halutaan parantavan nimenomaan työelämää, jolloin on tärkeää että käytetyt menetelmät eivät tuota ainoastaan kuvausta tai tavoitetilaa, vaan kehitystyön avulla saavutetaan työelämää aidosti hyödyttäviä tuloksia ja toiminta muuttuu. Kehitystehtävissä tuloksia on hyvä jakaa koko prosessin ajan ja loppuraportissa aikaansaannosten selittäminen ja arviointi parantavat jatkuvan keskustelun ja yhä edelleen uusien kehityshankkeiden syntymisen. On tärkeää, että tuloksista jää muillekin kuin tutkijalle selkeä jäsenelty lopputulos. Arvioinnin tarkoitus on osoittaa miten kehitystehtävässä on onnistuttu yksilötasolta ryhmätason kautta organisaatiotasoon saakka. (Ojasalo yms. 2007, 25, 46 - 47.)

## 5.1 Kehittämistehtävän aineiston analysointi ja kokonaistulokset

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijan tekemät valinnat vaikuttavat aineiston tulkintaan ja käsittelyyn. Hirsjärvi, Sajavaara ja Remes viittaavat A. Eskolan (1975) todenneeseen, että tutkimusongelma ja analyysi ovat yhteneväisiä rakenteeltaan. Tutkija saa analyysivaiheessa selville minkälaisia vastauksia asetettuihin kysymyksiin saadaan. (Hirsjärvi yms. 2014, 221.)

Ennen analyysia aineisto tarkistetaan, mahdollisesti täydennetään ja järjestetään analyysia varten. Laadullinen aineisto tarvittaessa puhtaaksikirjoitetaan eli litteroidaan. (Hirsmäki yms. 2014, 221 - 222.)

Analyysia voidaan tehdä kahdella eri tavalla joko selittämällä tai ymmärtämällä. Usein laadullisen tutkimuksen osalta analyysi koetaan vaikeaksi, mutta tyypillisimmät vaihtoehdot ovat mm. teemoittelu, tyypittely ja sisällönerittely. (Hirsmäki yms. 2014, 224.) Työpajojen ja haastatteluiden analysoinnissa haettiin selkeitä, toistuvia teemoja ja oleellisia asioita ryhmävalmennuksesta. Näissä tuloksissa analyysi etenee vaiheittain, jossa aineistoa pyritään ymmärtämään (Hirsmäki yms. 2014, 224).

Työpajojen analysointi tehtiin lukemalla litteroitu aineisto, valokuvatut fläpit sekä mind mapit muodostamalla niistä teemoja. Esiin nousi ilmiöitä, jotka osaltaan vaikuttavat kehittämistehtävän kokonaistulokseen. Teemoja on pyritty ryhmittelemään yhteisten piirteiden ja liittymien mukaan todellisessa muodossa, jossa ne on esitetty tutkijalle.

Ryhmäteema- ja teemahaastatteluissa aineisto kerättiin haastateltujen omakohtaisesti kirjoittamina kommentteina. Niitä täydennettiin yhteisen keskustelun perusteella fläppitaululla, johon tutkija kirjoitti tarkentavat kommentit yhteistyössä haastateltujen kanssa. Fläpit valokuvattiin haastatteluiden jälkeen. Aineisto analysoitiin samoin kuin työpajojen osalta eli teemoittamalla koottu aineisto. Sen pohjalta esiin nousi myös ilmiöitä, jotka ovat merkittäviä kokonaistuloksen kannalta. Haastattelujen määrä saavutti saturaatiopisteen eli toteutuneet haastattelut alkoivat toistaa jo aikaisemmissa haastatteluissa esiin nousseita teemoja. Oleellinen uusi tieto saatiin näin ollen kerättyä. Analysoinnin pohjalta esiin nousseita teemoja ei muokattu haastattelujen aikana, vaan ne pysyivät samanlaisina kaikille haastatelluille. (Ojasalo yms. 2014, 110 – 111.)

## 5.2 Työpajan ennakkotehtävä

Työpajaan annetun ennakkotehtävän mukaan esimiesten mielestä erityisen hyvin sujuvia ja ylläpidettäviä asioita heidän omissa tiimeissään olivat

- valmistautuminen
- agenda, yhteinen tavoite ja tuotevalitsin
- kommentointi
- avoin kulttuuri, omat caset
- tarjotaan kuunneltavaksi
- asiakkaan oivalluttaminen ja
- rohkeus/halu uuden kokeilemiseen.

Yhteisen keskustelun perusteella löytyi kaksi teemaa, jotka on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Sujuvat ja ylläpidettävät asiat henkilökohtaisten valmennusten perusteella

TYÖKALUT:	KULTTUURI:
valmistautuminen	avoin kulttuuri, omat caset
agenda, yhteinen tavoite	tarjotaan kuunteluun
tuotevalitsin	asiakkaan oivalluttaminen
kommentointi	rohkeus/ halu uuden kokeilemiseen

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tiimeissään esimiehet nostivat seuraavat asiat:

- yhteinen tavoite, agenda
- asiakkaan kuuntelu, yhtiön edustaja itse puhuu liikaa
- kuunteleminen asiakkaan korvin
- asiakkaan tunnetilan/ tahdon, hyödyntäminen ja ymmärtäminen
- asiakkaan oivalluttaminen
- positiivinen haastaminen
- 3. kohdan oikaisu
- myyntisuunnitelma ja
- tuotevalitsin.



Vastausten perusteella työpajan keskustelun tuloksena löytyi kaksi teemaa, jotka puolestaan ovat taulukossa 2.

Taulukko 2. Tärkeimmät kehityskohteet yksilövalmennusten perusteella

KUUNTELEMINEEN:	ASIAKASKOHTAAMINEN TYÖKALUNA:
yhteinen tavoite	asiakkaan oivalluttaminen
agenda	positiivinen haastaminen
asiakkaan kuuntelu, itse puhutaan liikaa	kolmannen kohdan oikaisu
kuunteleminen asiakkaan korvin	myyntisuunnitelma
asiakkaan tunnetilan/tahdon ymmärtäminen ja hyödyntäminen	tuotevalitsin

Esimiesten kokemuksen mukaan muille tiimeille jaettavia oivalluksia ja kokemuksia ovat

- luottamus
- sitoutuminen
- mukana joko on/off
- materiaalien hyödyntäminen, kohtaamismalli ja laskurit
- onnistumisten läpikäynti yhdessä
- yksilövalmennus pidettävä mahdollisimman nopeasti kohtaamisen jälkeen
- yksinkertaisia harjoitteita miten eri ihmiset kokevat eri asioita, mitä merkitsee ja miten näkyy tuloksissa ja
- oma esimerkki on tärkeä.
- 

Nämä vastaukset luokiteltiin kolmeen teemaan seuraavasti taulukossa 3 seuraavalla sivulla.

Taulukko 3. Muille tiimeille jaettavia oivalluksia ja kokemuksia yksilövalmennusten perusteella

FIILIS, ESIMERKKI, LUOTTAMUKSEN ILMAPIIRI	TYÖKALUT	ONNISTUMISET
luottamus, sitoutuminen mukana "on" tai "off"	materiaalien hyödyntäminen kohtaamismalli	läpikäynti yhdessä yksilövalmennus mahdollisimman nopeasti heti kohtaamisen jälkeen
oma esimerkki tärkeä	laskurit	yksinkertaiset harjoitteet miten eri ihmiset kokevat asioita, mitä merkitsee ja miten näkyy tuloksissa

Oheisessa taulukossa 4 on esitetty yhteenveto esimiesten näkemyksestä vallitsevasta tilanteesta arjessa. Saatujen tulosten perusteella nykytila muodostuu hyvästä ilmapiiristä, jossa teknisten työkalujen käyttö on sujuvaa, mutta asiakaskohtaaminen muilta osin vaatii vielä harjoitusta. Erityisesti kuuntelemiseen tulee keskittyä lisää, jotta dialogia syntyy. Muille jaettavia teemoja ovat samat, jotka jo sujuvat hyvin, mutta ne eivät suoranaisesti ole sellaisia, jotka tukisivat kohdeorganisaation osaamisen kehittymistä.

Taulukko 4. Yhteenveto nykytilasta yksilövalmennusten perusteella

SUJUU	KEHITETTÄVÄ	MUILLE JAETTAVAKSI
Työkalut	Asiakaskohtaaminen	Fiilis, esimerkki, luottamuksen ilmapiiri
Kulttuuri	Kuuntelu	Onnistumiset
		Työkalut

### 5.3 Työpajan ryhmävalmennuksen ideointi

Ryhmävalmennuksen ideointi viritti vilkkaan keskustelun siitä mitä ryhmävalmennuksen tulisi sisältää. Esimiesten kommentteina esiin nousi seuraavia näkökulmia:

Mä haluisin tiimii päästä haastaa et mikä meillä nyt sujuu ja mitä asioit meillä nyt on mihin on päästy keskittymään.

Haluisin et me niinku listattais ne yhdessä. Sit mä haluisin kysyy et mitä me jo osataan, mitä ne ite kokee et on niin ku hyvä ja mihin ne tarvii nimenomaa lisää ja mitä se on. Ja miks. Se on se mun niinku tän päivän ryhmävalmennus... Mä haluisin saada ne niinku kertoo ja oivaltaa.

Esimies A

...et se niinku kulkee siellä mitä me ryhmässä esiin otetaan, mut tottakai se menee henkilökohtasella tasolla eri juttuihin, et kenellä se meni hyvin ja sit on semmosia tyyppejä, joille se oli selkeesti kaikkein vaikein asia. Niitä vois sit yhdistää ja mihin se ryhmä halua sitoutuu jatkossa ja totta kai se esimiehenki pitää antaa ajatusta et mikä se siinä niinku on. Et se tulee osaksi sitä kulttuuria ja kaikki lähtee sitä tekemään. Tulee ryhmän painetta, tulee yhteisiä aiheita, mitä puhutaan kahvihuoneessa tai tiimitilassa. Sen pitää olla jonkunmoinen jatkumo siinä arjessa...

Esimies B

...toi on hyvä paikka saada sitä kollegan palautetta. Nyt kun on ollut yhteistapaamisia niin kaks ihan täysin erilaista persoonaa joilla ei juurikaan oo ollut semmosta keskinäistä keskusteltava eli lähestyvät asioita täysin eri kulmista... Ni se miten he löysivät yhtäkkiä toisensa ja mikä merkitys oli kollegan positiivisella palautteella, niin se vahvistaa asiantuntijuutta ihan hurjasti!

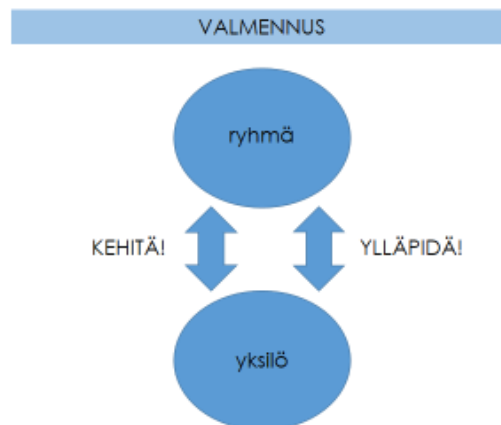
Esimies C

... Et jos tässä ryhmäsparrauksessa lähtee jotenkin sillä tavalla ku XX sano et mikä meil menee hyvin, ja näitä nyt ylläpidetään, näissä me koetaan haasteita, näissä meillä on duunia, et jokainen voi vähän nähä et noihan se voi olla. Et me lähettäiski työstää niitä pienryhmissä ristiin havainnoinneilla ja sit tuotas siihen ryhmään niitä kokemuksia et miten se sit ratkaistiin... Jos asiantuntija oppis havainnomaan niitä samoja asioita kuin me (esimiehet) ni oppisko ne kuuntelemaan sitä asiakasta omissakin tapaamisissa?

Esimies D

Keskustelun luonteesta käy ilmi, että esimiehet kokevat kukin omalta osaltaan haasteita löytää kahdenkeskisen yksilövalmennuksen avulla riittävästi näkökulmia tiimiläistensä osaamisen kehittämiseen. Tähän ryhmävalmennus tuo luonteisen avun, jossa muu tiimi on keskeisessä roolissa. Keskustelun yhteenvetona ryhmävalmennuksen sisältöteemoiksi valikoituivat yleisellä tasolla sujuvat asiat, joita tiimi jo osaa hy-

vin sekä mitä tiimi haluaa lisää kehittyäkseen. Ryhmävalmennuksen jälkeen sujuvat teemat jalkautetaan yksilövalmennuksissa henkilökohtaiselle tasolle. Näin muodostuu pari, jossa vuorottelevat ryhmävalmennus sekä henkilökohtaiset yksilövalmennukset. Malli on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 10. Valmennusmalli

Keskustelu ja kuvion piirtäminen sai aikaan oivalluksen, että malli tulisi lisäämään palaverien määrään. Uusien palaverien ideointi toi uuden sävyn keskusteluun. Arjessa jokainen on kiireinen, tehtäviä töitä on paljon jo ilman pilotoitavaa ryhmävalmennusta. Epäluuloisuutta toteuttamista kohtaan nousi kaikilla esimiehillä. Mistä pilottiin tarvittava aika otetaan?

Jos havainnoinnin aika pitenee, se moninkertaistuu taas se kollegahavainnointi vie enemmän aikaa sit vielä ne esimiehen havainnointi. Ja viikko on epärealistisen lyhyt aika.

Esimies B

Ollaan jo aikaisemminkin pari kolme kertaa laitettu ne ristiin havainnoimaan ja se on tosi vaikea saada niitä aikoja sopimaan niin että toisella on tapaaminen ja toisella vapaata ja et asiakas vielä tulee paikalle. Jos mä esitän tän näin tänään, tulee vastareaktio et ei oo hyviä myynnillisä keissejä ja et tähän menee aikaa todella paljon.

Esimies A

Omassa tiimissä on purnattu kun on paljon palavereja. Eikä niitä saa tunkea mihin vaan pitää kysyä milloin teillä on se

paras hetki... Ne sanoo sen hyvin suoraan jos älä laita mitään ylimäärästä siihen, koska meillä ei oo ajatus siinä mukana... Nii-i, se tietysti mikä realiteetti nostettiin esiin, et mistä ne repivät sen ajan.

Esimies D

Annetun aikatauluun puitteissa pilotti tuli toteuttaa seuraavan neljän viikon kuluessa. Ajankäytön haasteet olivat keskustelun aiheena ja esimiehet pohtivat ääneen keskenään miten tiimi saadaan sitoutettua toteuttamaan annettu tehtävä määräajan puitteissa.

Aikahan revitään silloin kun halutaan jotain. Miten tästä saa haluttavan? Miten sä sitoutat porukan? Tällä hetkellä helposti se menee siihen et ihanaa nyt mä voin tehdä nää kommentit ja nää muut hommat (kun ei ole tapaamista). Jos on jotain mitä sä haluat, ni kyl sä löydät siihen sen ajan. Osa ainakin saattaa innostua siitä et ne pääse pilotoimaan jotain, ymmärtämään, kehittämään jotain, Ei välttämättä kaikki, mut osa voi olla semmosia et ne halua tehdä sitä.

Esimies C

Sun pitää pystyy myymään niille se hyöty niinku ekana ja et ne niinku ite tajuu sen. Jos mä en tota ristiinhavainnointia käyttäis johtuen ajankäytöstä ja siit et se on haluttava, ni voihan se olla et me mietitään näitä sujuvia asioita ja kehitettäviä asioita ja pidetään sit uus palaveri.

Esimies A

Ja jos me taas mietitään et miten tästä saadaan haluttavaa, kannattaa tietty porukalta kysyy, se vaatii sitä avoimuutta sun muuta, et hei meil on tämmönen pilotti et nää ja nää menee hyvin, et mitä te halutte nyt lähtee kehittää kontra et mä oon nyt päättänyt näin.

Esimies B

Justiin nää esimerkit, joissa kerrotaan omakohtaisia kokemuksia. Se on vähän semmosta höpöhöpökeskustelua mut sit niil ihmisil tulee sellaisia oivalluksia et nii, sit ku se sano näin. Ihmiset alkaa löytää yhtymäkohtia siihen omaan työkentelyyn. Silloin ne jää mieleen. Sä omaksut ihan eri tavalla kuin et no meet et asiakaskohtaamisen prosessi tulee olla sellanen ja sellanen. Siinä vaiheessa puolet sulkee korvansa ja on et hohhoijaa, näit taas tulee ja menee.

Esimies C

Keskustelussa todettiin yhteisesti, että jokaisella pilottiin osallistuvalla tiimillä on oma pilotoitava erilainen ryhmävalmennus. Sen perustana

ovat oman tiimin sujuvat ja kehitettävät teemat. Yhteneväisyydet näiden kesken tuli olemaan siinä, että ryhmävalmennus koostuu siitä yhteiseksi tiimissä koetusta asiasta, jota on helppo pilotoida annetulla aikataululla.

Tää onkin fiksu juttu, et se pilotoitava asia jää meille avoimeksi ja jokainen voi ite miettiä et miten haluaa kokeilla.

Esimies C

Tutkijan tekemän alustavan suunnitelman mukaan ei ollut tarkoitus enää yhteisesti esimiesvoimin käydä tuloksia läpi. Keskustelun jälkeen kuitenkin esimiehet yhteisesti totesivat, että se mitä muut aikovat kokeilla, kiinnostaa heitä.

Kiinnostais kyl kuulla, voidaan sit jakaa kokemuksia.... Saada toisiltamme ideoita.

Esimies C

Itselle suurimpia asioita tässä on se et niitä haasteita tulee jokaisessa tiimissä ja mulla on omat poppakonstini ja kuulen sit et miten muut on saanut sen lähteen. Mä kuulen siin sit. Koska oma ongelmanratkaisu on aika rajoittunut.

Esimies B

Näin ollen yhteisesti sovittiin uusi kakkostyöpaja pilottien jälkeiseen aikaan. Sen tavoitteeksi asetettiin haastatteluiden alustavien tulosten läpikäynti, pohdinta pilotille asetetuista tavoitteista sekä valmentamalla johtamisesta. Olennaista toiselle työpajalle oli myös saada koottua ajatukset siitä, onko näkemys ryhmävalmennuksen käytettävyydestä muuttunut suhteessa sitä edeltäneeseen aikaan.

#### 5.4 Pilotit

Pilotit toteutettiin yksiköiden arjessa syyskuun 2016 aikana. Niiden suunnittelun päävastuullisena oli esimies, joka käytti toteutuksessa muiden apua oman harkintansa mukaan. Ensimmäisessä työpajassa sovittujen suuntaviivojen perusteella esimiehet raportoivat tutkijalle sähköpostilla suunnittelemansa pilotin aiheen, toteutustavan ja tilaisuuden tai tilaisuuksien keston.

Taulukko 5. Toteutuneet pilotit syyskuussa 2016

PILOTIT	A	B	C	D	E
Pilotin aihe	Myyntisuunnitelman tekeminen	Vuorovaikutus ja sanaton viestintä	Kollegan havainnointi	Ristiin myynnin lisääminen	Uuden hankinta
Miten pilotoitiin?	Tiimipalaverissa	3 erillistä tilaisuutta	Yhteinen purku tiimipalaverissa	Tiimipalaverissa	Erillinen tilaisuus
Pilotin kesto?	1h	yhteensä n. 5h	1,5h + havainnointit	Yhteensä 8h	2h
Pilotissa huomioitavaa		Tilaisuudessa mukana ulkopuolinen asiantuntija	2 kpl/ asiantuntija havainnointeja	Toteutus koko syksyn 2016	Tilaisuudessa mukana ulkopuolinen asiantuntija
Valmistautumistyötä	Esimies ja tiimi	Esimies	Esimies		Esimies ja tiimi

Taulukosta 5 ilmenee, että jokainen pilotti oli erilainen. Niiden suunnittelu, toteutus, aihe, osallistujat sekä tilaisuuksien kesto ja määrä vaihtelivat paljon.

Suunnitteluun käytetty aika erosi merkittävästi. Osassa pilotteja siihen käytettiin useita, jopa 8 tuntia aikaa, kun taas osassa pilotti soljui osaksi arkea lähes ilman ylimääräistä suunnittelua.

Toteutuksessa osa pilotteja käytti ulkopuolista puhujaa, asiantuntijaa käsiteltävän aiheen tärkeyden korostamiseksi ja esiin nostamiseksi. Lisäksi osallistujien osuus koko tiimistä vaihteli. Suuremman osan piloteista toteutti tiimi kokonaisuutena, kuten arjessa normaalisti.

Osassa piloteista sen tekeminen vaati lisäpanostusta ajankäyttöön. Vain kaksi pilottia pystyivät toteuttamaan sen ns. normaalin arjen puitteissa. Aiheen valinnalla oli osuutta tähän, sillä mikäli toimintamalli on jo totuttu, se ei vie niin paljon aikaa. Pureudutaan vielä jokaiseen pilottiin tarkemmin seuravaksi.

**Pilotissa A** aihe ryhmävalmennukselle syntyi jo ensimmäisessä työpaikassa. Se oli ollut esimiehen mielessä ja aikaisemmin. Tiimissä oli toteutettu ennen pilottiakin toimintatapaa, jossa jokainen tiimiläinen vuorollaan tuo oman tapauksensa eli casen yhteisesti pohdittavaksi tiimipalaverissa. Pilotin aiheena oli yhteinen myyntisuunnitelma teko, johon koko tiimi osallistui eli 6 henkilöä esimiehensä johdolla. Ennen tilaisuutta jokainen sai ennakkotehtäväksi esimieheltä pohtia tulossa olevia tapauksia, joihin aiheeksi valittua myyntisuunnitelman tekoa voisi soveltaa. Aikaa oli varattuna normaalin tiimipalaverin verran eli 1 tunti.

**Pilotissa B** aihe valikoitui esimiehen pohdinnan tuloksena. Siinä pilottiryhmä muodostettiin yksikön asiantuntijoita sekoittaen kahdesta eri

toimenkuvasta yhteen. Pilottiryhmän koko oli 6 asiantuntijaa, esimies ja ulkopuolinen asiantuntija. Asiantuntijan tehtävä oli tuoda lisätietoa NLP-tekniikasta, johon hän oli perehtynyt laajemmin omasta kiinnostuksestaan. Aiheena olivat sanaton viestintä sekä vuorovaikutustaidot.

Ennakkoon tiimin esimies ja asiantuntija käyttivät useita tunteja aikaa tilaisuuksien rakenteen ja sisällön suunnitteluun. Pilottiin osallistuvat saivat erillisen kutsun tilaisuudesta ja se herätti kiinnostusta myös niiden asiantuntijoiden keskuudessa, jotka eivät päässeet osallistumaan pilottiin. Huomio oli positiivista ja herätti tunteita siitä, että kaikki eivät pääsekään mukaan tällä kertaa.

Tilaisuuksia oli kolme ja niistä kaksi järjestettiin muualla kuin kohdeorganisaation omissa tiloissa. Jälkikäteen osallistuneet asiantuntijat kertoivat avoimesti tilaisuuden sisällöstä ei-osallistuneille ja jakoivat omat kokemuksensa spontaanisti heillekin.

**Pilotin C** aihe valikoitui esimiehen toimesta työpajassa. Pilotin sisältö ja tavoitteet käytiin osallistuneelle tiimille palaverissa läpi. Osallistujia oli 7 asiantuntijaa. He sopivat keskenään omien aikataulujensa puitteissa kollegan havainnoinnin, joita jokaisen tuli tehdä kaksi. Parit kävivät havainnoinnin jälkeen keskeiset huomionsa läpi yhdessä ja myöhemmin koko tiimin kokemukset ja havainnoinnin purettiin vielä yhteisessä tiimipalaverissa.

Haastatteluissa tiimi koki pilotin kannalta haasteelliseksi aikataulun, jossa havainnoiteja oli hankalaa saada sopimaan kalentereihin joustavasti sen haittaamatta muita töitä.

**Pilotin D** aihe oli ollut tiimin esimiehen työlistalla ja aiemmin. Pilotissa tiimin käytäntöjä tai tiimin yhteistä tekemistä ei muutettu lainkaan. Aihe eli ristiin myynnin lisääminen läpikäytiin tiimipalavereissa totuttuun tapaan, jossa siitä keskusteltiin yhteisesti. Osallistuneet asiantuntijat eivät tienneet olevansa mukana ryhmävalmennuksen pilotoinnissa.

**Pilotissa E** keskityttiin uuden hankinta-toimintamallin tehostamiseen. Se järjestettiin erillisenä tilaisuutena ja siihen esimies kutsui puolet tiimistä. Perustelunaan hän kertoi sen, että halusi varmistaa tiimin tuloksenteon, ettei käytetty aika ole pois myynnistä. Osallistuneita asiantuntijoita oli 4 ja heidän lisäksi tilaisuudessa oli mukana uuden hankintaan erityisen onnistuneesti ansioitunut asiantuntija.

Tilaisuutta varten esimies kävi jokaisen kanssa läpi mitä sen aikana on tarkoitus pohtia. Tiimin asiantuntija esitteli tilaisuudessa oman tapauksensa kaikille muille ja sitä läpikäytiin yhdessä. Rohkeutta ja heittäytymistä vaatinut pieleen menneen tapauksen esittely loi kaikille luottamusta.



Pilottien jälkeen esimies sopi tutkijan kanssa haastatteluajat omassa yksikössään heille sopivan aikataulun puitteissa. Seuraavassa on haastatteluista koostettu yhteenveto keskeisistä tuloksista.

## 5.5 Arjen toimintamalli

Haastateltujen kommenttien perusteella tämän hetkisten peruspalaverien heikkoutena koetaan, että siinä osallistujat ovat passiivisia kuuliijoita. Ryhmävalmennus oli sen vuoksi heidän mielestään vuorovaikutteisempi tapa oppia. Erään asiantuntijan kommentti oli:

Tapa käsitellä tietty asia siihen varattuna aikana vs. peruspalaveri. Kaikki olivat äänessä vs. yksi äänessä. Haluan jatkaa.

Kokeillusta toimintamallista oli etukäteen myös skeptisiä mielipiteitä. Haastatelluista osa kertoi suhtautuneensa ryhmässä tehtävään sparrailuun hyvin kriittisesti. Kokeilun jälkeen he kuitenkin olivat muuttaneet mielipidettään positiiviseksi. Kaikki haastatellut asiantuntijat halusivat jatkaa ryhmävalmennusta myös kokeilun jälkeen.

Arkeen mahdutetussa kokeilussa haasteena oli asiantuntijoiden ajankäyttö. He toivoivat kommentteissaan, että mikäli toimintatapaa jatketaan, se tulisi huomioida kalentereissa hyvissä ajoin. Viime hetken palaverikutsut aiheuttavat hankaluuksia löytää yhteistä aikaa asioiden käsittelyyn.

Ryhmävalmennusten toistuvuus herätti laajan skaalan vaihtoehtoja. Osa haastatelluista olisi valmis toimimaan viikoittain ryhmässä, toiset näkivät sen tarpeen kvartaalimaisesti. Myös esimiesten näkemys asiasta vaihteli, mutta ensisijaisena koettiin kuitenkin että käsiteltävä aihe määrittää tarpeen toistuvuudelle. Lisäksi ryhmän sisällä valmennuksen aiheen tulee koskettaa kaikkia osallistujia.

Toimintamalli koettiin mielekkääksi ja se liukui haastateltujen ajatusmaailmassa jo käyttöönotettavaksi työkaluksi. Ryhmävalmennusta koskevia kehitysehdotuksia tuli runsaasti. Asiantuntijat esimerkiksi ideoivat omatoimisesti pyytämättä miten ryhmävalmennus voisi solahdtaa arkeen palaverien kirjoon. Keskusteluissa esitettiin myös toive, että mallilla olisi hyvä jatkaa eteenpäin, eikä sitä unohdettaisi arjessa.

Esimiesten haastattelujen kommentit olivat samansuuntaisia asiantuntijoiden kanssa. He nostivat toimintamallista esiin sen luonteen hyvän fiiliksen ja ilmapiirin luojana, heittäytymiseen kannustavana foorumina sekä loistavana oppimismetodina. Tämän toimintamallin vahvuutena pidettiin myös vastuunottoa yhdessä tekemällä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Keskusteluissa toimintamalli koettiin helposti jo

osaksi arkea. Mitä tukea ryhmävalmennus sitten voisi antaa esimiehille heidän omassa roolissaan, jos malli otettaisiin käyttöön?

## 5.6 Esimiestyön tuki

Ryhmävalmennus koettiin asiantuntijoiden mukaan helpompana tapana käsitellä asioita kuin kahden kesken yksilövalmennuksena. Ryhmässä tekeminen oli vähemmän intensiivistä ja asioiden läpikäynti kollegan kanssa koettiin syvällisemmäksi. Vähemmällä intensiivisyydellä tarkoitettiin, että kaikkiin pohdittaviin asioihin ei tarvinnut miettiä vastauksia yksin.

Haastatteluissa esiin nousi myös kysymys siitä, että tarvitseeko esimiehen osallistua ryhmävalmennukseen itse lainkaan? Riittäisikö jos esimies määritteli jatkossa aiheen, jonka toimeksianto vastava ryhmävalmennus toteutettaisiin asiantuntijoiden kesken. Yksilövalmennuksista nousevat aiheet voitaisiin pohtia yhdessä ryhmänä ja ryhmänä pohditut asiat voitaisiin läpikäydä henkilökohtaisesti yksilövalmennuksissa. Näin muodostuisi luonnollinen jatkumo. Asiantuntijat kommentoivat seuraavasti:

Esimiehille sapluuna, jotta saataisiin tasalaatuiset ryhmävalmennukset kaikille.

Ei aina tarvii olla pomoja paikalla.

Tarvitaanko esimiestä? Pelkkä aihe!

Esimiehet kokivat tämän eritavalla suhteessa asiantuntijoihin. Heidän näkemyksensä oli, etteivät he ainakaan lähitulevaisuudessa uskaltaisi olla pois ryhmävalmennuksista. Siitä huolimatta jo pilotissa esiin nousi seikkoja, jotka saattaisivat puoltaa myös tätä näkökulmaa, josta tässä seuraavaksi tarkemmin.

Esimiehien haastattelusta saatiin paljon kommentteja tähän aihepiiriin liittyen. He kokivat ryhmävalmennuksen hyvänä keinona viedä eteenpäin uusia kokonaisuuksia. Lisäksi se nähtiin kokemusten ja tiedon jakamisen tehokkaassa jakamisessa hyvänä työkaluna. Heidän mukaansa yhteinen oivallus vie tavoitteita tehokkaasti eteenpäin. Tiimin sitoutuminen myös helpottaa esimiehen tehtävää, mutta toisaalta se ei ole kaikille asiantuntijoille helppo tapa oivaltaa ja oppia uutta. Selkeä tarve yksilötason valmentamiselle säilyy edelleen. Ryhmävalmennus vaatii esimiesten mukaan heiltä aika paljon taitoa, jotta ryhmässä tapahtuu oivaltamista. Työvälineiden ja metodien tunteminen koettiin välttämättömäksi, jotta ryhmävalmennus toimii esimiestyön tukena. Esimiehet kommentoivat esimerkiksi seuraavasti:

Eipä tarvinnut juuri ite olla äänessä.

Pelkäsin etteivät asiantuntijat valmistaudu tilaisuuteen tai etteivät he saa siitä mitään irti.

Huomiota esimiesten haastatteluissa sai myös tehokas ajankäyttö. Toisaalta toteutettu kokeilu oli aikasyöppö monelle niin esimiehille kuin asiantuntijoillekin. Kokeilu edellytti monelta esimieheltä ennakkovalmistautumista ja ajatustyötä käsiteltävästä aiheesta, tilaisuuden kestosta ja tavasta toimia. Ajankäytöstä huolimatta kokemus oli jälkikäteen positiivinen. Esimiesten kommentteja aiheesta olivat:

Tähän meni ihan hirveästi aikaa. Se on pois arjesta. En pystyisi toimimaan näin koko ajan, mutta toimintamallina se oli onnistunut kokeilu. Kaikki tykkäsi.

Istuin jokaisen kanssa alas ennen tilaisuutta, kyllä siihen meni paljon aikaa.

Tää aika (asiantuntijoiden) oli pois myynnistä.

Esimiehet kaipasivat selkeää toimintamallia ja käytännön ohjeita, jotta kaikki voisivat toteuttaa ryhmävalmennusta tasalaatuisena koko kohdeorganisaatiossa. Toteutuessaan ryhmävalmennus on käsitteenä avattava kunnolla, luotava selkeät raamit ja ehdotukset työkalun käytöstä, jotta kaikilla on riittävä kuva mistä on kysymys. Ero yksilövalmennuksen ja ryhmävalmennuksen välille on määriteltävä. Esimiehet tekivät kommentteissaan seuraavia huomioita:

Yksilövalmennuksenkin sisältö ja tarkoitus ymmärretään tällä hetkellä monella eri tavalla.

Ois hyvä olla ohjeita esimerkiksi siitä mihin kiinnität ryhmävalmennuksessa huomiota.

Hyvä olisi avata hyödyt sekä yksilövalmennuksesta että ryhmävalmennuksesta. Tärkeää nostaa esiin miksi molemmat ovat tarpeellisia ja antaa siihen selkeät työkalut.

Ryhmävalmennusta voisi käyttää tarpeen mukaan. Jos se on pakollinen määrä per vuosi, se homma kärsii siitä.

Jos se ei ole systemaattista, sitä ei ole olemassa.

## 5.7 Tiimityön tuki ja yhteistyön kehittäminen

Haastatteluissa osallistuneet asiantuntijat kertoivat ryhmävalmennuksen aiheen herättäneen paljon keskustelua. Tapa asioiden käsittelyyn

tuntui luontevalta ja mukavalta. Toimiminen pienemmässä ryhmässä antoi mahdollisuuden kaikille ottaa osaa keskusteluun. Erityisesti mainittiin useaan otteeseen, että ryhmässä hiljaisemmatkin uskalsivat avata suunsa ja osallistua keskusteluun. Tämä oli jopa yllättänyt heidät itsensä. Yleisesti ottaen haastatteluissa todettiin myös, että pienessä ryhmässä saa helpommin oman äänensä kuuluviin. Eräs asiantuntija kommentoi, että

tiimissä on tuettava sellaista ilmapiiriä että kaikki voivat osallistua, omat vahvuudet.

Haastatteluiden yhteydessä toistuvat sanat olivat lähes aina toimintamallia koskevissa keskusteluissa "mietitään yhdessä", "pohditaan yhdessä" tai "keksitään yhdessä". Useiden näkökulmien esiintuominen koettiin haastatteluiden perusteella hyväksi, sillä niiden avulla jokainen pystyi soveltamaan muilta oppimaansa heti käytäntöön arjessa. Erään asiantuntijan kommentti tähän oli:

Erilaisia caseja käsiteltiin. Sain konkreettisia parannusehdotuksia omaan tekemiseen saman tien.

Erityisen paljon haastatteluissa huomiota sai toisilta oppiminen, kokemusten jakaminen ja oivaltaminen. Ryhmävalmennus koettiin loistavaksi tavaksi käydä läpi jo toteutuneita tapauksia yhdessä tavoitteellisesti, mutta kuitenkin vapaamuotoisesti keskustellen ja vaihtaen ajatuksia. Aktiivisen keskustelun koettiin antavan osallistuneille uusia oivalluksia. Haastatteluissa nousi myös esiin ääneen ajattelun merkitys ja oppimisen luonne prosessina, joka edellyttää asioihin palaamista arvioimaan saatuja tuloksia sekä kehityskohteita. Aihepiiriin saatuja kommentteja olivat esimerkiksi seuraavat:

Muiden toimintatapojen seuraaminen oli hyödyllistä, sain itselle vinkkejä.

Erilaiset tavat esittää sama asia

Ryhmässä on kiva opiskella, voi jakaa kokemuksia ja vertailla tapoja ja käytäntöjä

Aktiivinen keskustelu, tulee uusi oivalluksia kun kaikki osallistuu.

Oppiminen on prosessi eli joskus on palattava analysoimaan tehtyjä caseja.

Asiantuntijat kertoivat haastatteluissaan, että ryhmävalmennuksen aikana he olivat saaneet oivalluksia, joita yksin ei olisi välttämättä syntynyt. Kommenteissa kävi ilmi, että käsitellyn aiheen tiimoilta jokainen on luonut oman totuutensa arjessa. Ryhmässä nämä totuudet yhdistyivät yhdeksi saaden useita eri näkökulmia. Tämä avasi myös huomamaan, että loppujen lopuksi kaikki mieltivät enemmän tai vähemmän samoja asioita.

Pilotissa esiin tuotiin myös epäonnistuneita tapauksia. Niiden osalta osallistuneet saivat uutta näkökulmaa, jota harvemmin yhdessä käydään läpi. Tämä vaatii luottamuksen ilmapiiriä, joka kasvaa vuorovaikutuksen myötä yhä lisää.

Haastatellut kokivat että ryhmässä tekemistä on nykyisin aikaisempaa vähemmän ja se koetaan ikäväksi suuntaukseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös termi ”perheyritysmeininki”, jolla tarkoitettiin aikaisempaa toimintatapaa kohdeorganisaatiossa. Perheyrityksen tavoin aikaisemmin jokainen hoiti laajempia kokonaisuuksia ja tiesi enemmän toisten tekemisestä. Perheyritysmäisyys koettiin sekä positiivisena että negatiivisena asiana ja tähän asiantuntijat kommentoivat esimerkiksi seuraavasti:

Ryhmäsparrailua on vähemmän kuin ennen.

Perheyritysmeininki takaisin palaverihin, kaikki tietää mitä toiset tekee.

Ryhmävalmennuksen mahdollisesti laajentuessa koko kohdeorganisaatioon toimintamalliksi haastatellut pitivät parhaana tapana oppia ja kuulla muiden onnistumisista keskinäisten vierailujen kautta, haastatteleamalla onnistumisiin johtaneita asiantuntijoita tai lukea suoria faktoja ja valmiita repliikkejä sivustoilta. Mahdollisesti saman aiheen käyttäminen valtakunnallisesti lisäisi toistoja samalla hetkellä, jolloin parhaat käytännöt, oivallukset ja kokemukset saataisiin jakoon kaikille. Toiveita asiantuntijoilta tuli esimerkiksi seuraavasti:

Kuulla miten muissa tiimeissä sparrataan, onnistumisia muualla esim. hyvin mennyt tapaaminen ja analysoida miksi tämä generoi myyntiä.

Onnistujat voisivat pitää palaverin ja lopussa vapaa sana jolloin kaikki voisivat tuoda esille hyviä käytäntöjä.

Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin mahdollisuus ryhmävalmennuksen avulla oppia ymmärtämään paremmin muiden töitä. Malli voi toimia myös eri linjojen yhteistyössä, joita kohdeorganisaatiossa on useita. Myös kahden tiimin keskinäiset ryhmävalmennukset saivat mai-

nintoja haastatteluissa. Tämä voitaisiin toteuttaa alueellisesti kasvokkain tai tekniikka hyödyntäen verkon välityksellä Skype-palaverina. Asiantuntijoiden ehdotuksia olivat esimerkiksi:

Yhteiset sparrit muiden yksiköiden kanssa

Ryhmäsparrit yli yksikkörajojen: 2 yksikköä, joista parit, koontuminen ja sparrit

Erilaisia sivustoja onnistumisten ja kokemusten jakamiseen on jo olemassa. Niihin syventyminen on hankalaa arjen paineissa ja ne jäävät helposti lukematta. Onnistumistarinoita olisi siis saatavilla jo nyt kirjallisessa muodossa.

Vierailu toisiin yksiköihin tai tiimeihin sai ylivoimaisesti eniten aikaan positiivista keskustelua. Sen vahvuutena asiantuntijat pitivät sen vuorovaikutteisuutta ja osallistumista toisten arkeen mukaan seuraavasti:

Olisi kiva käydä muissa yksiköissä seuraamassa ryhmävalmennuksia.

Vierailut, näkisi tavan toimia muualla, enemmän kuin 1 päivä.

Esimiehet pitivät vierailuja jo käytössä olevana toimintamallina. Heidän mukaansa vierailujen pääpaino helposti jää nykyisin siihen, että arvioidaan omaa tekemistä suhteessa vierailtavaan kohteeseen. Näin ollen varsinainen hyöty jää tällä tavoin olemattomaksi. Esimiehet kommentoivat puolestaan, että

Kokemus on että sinne mennään lähinnä katsomaan mitä itse tehdään paremmin ja ollaan päivä pois omista töistä.

## 5.8 Kokonaistulosten arviointi

Kehittämistoimien arvioinnin ohuus on niiden usein toistuva heikko kohta. Tulosten arviointi on usein pinnallista. Arviointi tulisi kohdistaa koko kehittämistoimen kaikkiin vaiheisiin eli suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tulokset pitää myös arvioida usealta tasolta yksilön asenteista tietojen muutoksiin sekä vaikutuksiin työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon.(Viitala 2005, 282.)

Arviointi aloitetaan kehittämistarpeen määrittelystä. Oliko tiedonkeruu riittävän laajaa ja syvällistä? Oliko osallistuminen riittävän laajaa ja mikä oli tiedonkeruun menetelmät?(Viitala 2005, 283.)

Tutkija pyrki saamaan työpajoissa ja haastatteluissa esiin mahdollisimman paljon hiljaista tietoa. Tiedon arviointi tutkijan toimesta oli helppoa, koska kohdeorganisaation tapa toimia ja sen käyttämä kieli olivat tuttuja. Tutkimuksen aikana saturaatio saavutettiin ja tapausten lisääminen ei näin ollen oletettavasti olisi vaikuttanut tulokseen. Näin ollen laajuus koettiin riittäväksi. Sen sijaan tutkimuksen tiedonkeruun syvyys nousi tutkijan mieleen, kun tutkimus oli tehty. Toteutus oli kuitenkin oppimismatka, joten niillä tiedoilla ja kokemuksella ennen tutkimuksen aloittamista, ei olisi voitu toimia toisin ilman laajempaa taustatutkimusta ja dialogia.

Toisessa vaiheessa arvioidaan suunnitteluprosessi ja tuotoksena syntynyt suunnitelma. Ketkä osallistuivat suunnitteluun? Miten suunnitelma laadittiin? Mitä uutta tietoa hankittiin suunnitelman taustalle? Tämän jälkeen kolmannessa vaiheessa arvioidaan mitä tapahtui, noudattiko se ennakkoon tehtyä suunnitelmaa ja ketkä osallistuivat sekä pitikö aikataulu?(Viitala 2005, 283.)

Kehittämistehtävän suunnitelman laati kokonaisuudessaan tutkija itse. Suunnitelman tekemistä helpotti hänen osallisuutensa kohdeorganisaatiossa. Totutut toimintatavat ja vuosikalenterin rytmi helpottivat suunnitelman tekemistä ja tiedonkeruu oli nopeaa ja kohdeorganisaation arkeen soljuvaa. Sekä esimiesten työpajat että asiantuntijoiden haastattelut sovittiin tutkimukseen osallistuneiden kanssa mahdollisimman joustaviksi. Tämä helpotti suunnitelman toteutumista lähes täydellisesti. Tutkimukseen osallistuviksi sovitut henkilöt olivat hyvin tavoitettavissa ja läsnä sovituisissa tilaisuuksissa. Kaikki haastattelut sekä työpajat pidettiin sovitun aikataulun mukaisesti kuukauden kuluessa.

Neljäs vaihe arvioi mitä saatiin aikaan tuloksina jotka toteutuivat hankkeen jälkeen tai sen aikana mitattaviin asioihin. Näitä ovat esimerkiksi osallistujien asenne, tietojen muutos sekä tuotosten laatu ja määrä.(Viitala 2005, 283.)

Tutkimuksen jälkeen syntyi positiivista asennetta ryhmävalmennusta kohtaan. Huolimatta kaikkien kokeilujen erilaisuudesta, niiden keskeinen anti oli kuitenkin samansuuntaista. Yksittäisen kuukauden kokeilun ja sitä seuranneiden haastattelujen perusteella muutoksia asenteisiin ja tuotosten laatuun on vaikea arvioida. Ne tulevat arvioitavakuntoisiksi jatkossa käytävien valmennusten sekä tavoitteiden saavuttamisen kautta.

Viides vaihe arvioi pidemmällä tähtäimellä. Miten toiminta kehittyi hankkeen jälkeen asetettujen tavoitteiden mukaisesti? Arvioinnin tarkoitus on tuottaa ainekset käytännön soveltamiseen jatkossa. Vasta

kuudennessa vaiheessa arvioidaan koko kehittämishankkeen hyödyllisyys koko organisaatiolle peilaten tulosten saavutettavuuden astetta ja tarvittavia jatkotoimenpiteitä. (Viitala 2005, 283.)

Tutkimuksen tulokset puoltavat ryhmävalmennusta kohdeorganisaatiossa. Tulosten perusteella seuraavassa esitetään johtopäätöksiä ja kehitysehdotukset ryhmävalmennuksen käyttöönottamiseksi koko kohdeorganisaatiossa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINNAT

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymyksiin

1. miten ryhmävalmennus voidaan toteuttaa kohdeorganisaatiossa
2. mitä ryhmävalmennuksella voidaan saavuttaa kohdeorganisaatiolle ja yksilölle sekä
3. millainen työkalu ryhmävalmennus voisi olla kohdeorganisaatiolle.

Tutkimuksen perusteella kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus. Tulokset vahvistavat teoriassa esitettyjä seikkoja ja antavat kokonaiskuvan kehittämistehtävälle. Uusia teorioita ei syntynyt, mutta niiden merkitys oppimisen ja johtamisen tutkimisesta kirkastui ainakin minulle itselleni.

Itse prosessi täytti oppimiselle tunnusomaiset merkit monella eri tasolla. Kehittämistehtävän vaiheet loivat oppimistilanteita ja oivaltamista niin itse tutkijalle kuin siihen osallistuneille esimiehille ja asiantuntijoille. Sitä miten ja kuinka nopeasti kukin oppii, ei voida ennakoita määritellä. Siitä huolimatta on huomattavan paljon tilanteita, joihin voidaan antaa paljon enemmän ryhmävalmennuksella tukea kuin mikä tilanne on tällä hetkellä. Yhteinen oppiminen ei ole systemaattista kohdeorganisaatiossa.

Työpajojen ja haastattelujen perusteella ryhmävalmennus koettiin hyväksi ja luontevaksi tavaksi käsitellä asioita ja oppia. Keskeistä oli huomata, että dialogin kautta asiat etenivät jokaisen osallistujan taholla samaan suuntaan, vaikka oikeita tai väriä vastauksia ei ollut olemassa. Haastatellut saivat kokemuseräistä oppimista, joka Rogersin mukaan käynnistyy oppijan omasta tahdosta. Oppiminen koettiin tunnepitoisena ja tilanteita leimasi oivaltamisen tunne, johon haastatellut viittasivat useasti. He kokivat myös voivansa liittää uudet näkökulmat jo aiemmin oppimaansa. Haastattelut saavuttivat saturaatiopisteensä ja kokonaisuudesta muodostui lopulta johdonmukainen. Vaikka esimiehiä ei erikseen haastateltu heidän omista oppimiskokemuksistaan, oli työpajojen välillä tapahtunut selkeitä oivalluksia.



Tilanteet olivat aitoja ja ne tukivat opitun asian ymmärtämistä. Tätä tuki myös kokemukset siitä, että tilanteet olivat yhteisöllisiä sosiaalisia kasvun prosesseja, eivätkä pelkästään tiedonhankintaa. Oppiminen koettiin vastavuoroisena ja osallistuneet tunsivat läsnäolonsa vastuullisena. Tällä tavoin kulttuurisidonnainen asiantuntijuus vaikutti kasvavan.

Jo aiemmin sovittuja uusia toimintamalleja on otettu kohdeorganisaatiossa käyttöön vaihtelevasti. Tämä puoltaa näkemystä oppimisen yksilösidonnaisuudesta. Valitun strategian sisäistäminen on jokaisella omakohtaisesti eri vaiheissa. Sen tueksi voidaan käyttää yhtenä työkaluna ryhmävalmennusta, jossa ajatuksia ja oivalluksia voisi syntyä säännöllisemmin ja ohjatumminkin tällä hetkellä. Esimiestehtävissä kaipaus yhteiseen kiireettömään keskusteluun on yhtä tarpeellinen kuin asiantuntijoille. Dialogi synnyttää uutta ajattelua ja tietoa, joka on keskeisessä asemassa tulevaisuuden kilpailussa kaikissa työrooleissa.

Lisäksi esimiesten työpajat osoittivat, että ryhmävalmennuksen toteuttamiseen tarvitaan valmiit ja selkeät työkalut. Niiden avulla on helppo toteuttaa valittua strategiaa ja edesauttaa osaamisen kehittymistä sekä esimiesten että asiantuntijoiden osalta. Mikäli työkalut puuttuvat, seuraa siitä helposti yksiköiden välistä eroavaisuutta ja sooloilua. Valmis työkalukaan ei poista vastuuta sisällöstä, se on tarpeen olla aina tiimiä vetävällä esimiehellä. Hän tuntee oman tiiminsä parhaiten, tietäen vahvuudet sekä kehityskohteet henkilökohtaisesti.

Tämä puolestaan johtaa siihen johtopäätökseen, että yhteinen suunnittelu ei takaa sitä, että käytännössä tehtävät toimet olisivat juuri niitä, jotka kyseistä ryhmää eniten auttaisivat. Loppujen lopuksi osaamisen kehittämisen suunnittelu vaatii aina ajankäyttöä suunnitteluun, jota yhteinen sovittu malli ei poista. Oppimisen kannalta, ja jotta asiat käytännössä muuttuisivat, on pakko tapahtua oivaltamista. Sitä ei yksikään malli pysty ohittamaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että oppimiselle ja sen kehittämiseksi on oltava aikaa. Sitä ei voi tehdä ilman pysähtymistä ja pohdintaa. Siihen esimiesten on pystyttävä varaamaan aikaa omasta kalenteristaan ja pystyttävä pysähtymään asian äärelle. Tämäkin on oppimisprosessi, joka ei pääty koskaan. Siihen esimiehet tarvitsevat tukea. Tämän kehittämistehtävän perusteella ryhmävalmennus voisi toimia myös heidän arjen haasteidensa selättämiseen yhtä hyvin kuin asiantuntijoilla.

Kehittämistehtävän piloteilla ei ollut sisällöllisiä tavoitteita. Niiden tehtävänä oli toimia toimintamallin testinä arjessa. Tästä huolimatta pilotteja voitiin käyttää erityisen hyvin kokemusten ja oivallusten jakamiseen kehittämistehtävän aikana ja jälkeen. Piloteista kahdessa toteutus tehtiin aidosti uudella tavalla tai erilailla kuin normaalissa arjessa. Dialogi ja reflektio pilottien jälkeen toivat esiin näkökulmia, joista kaikki osallistuneet yksiköt hyötyivät. Perustellusti voidaan todeta, että mitä

enemmän suunnitteluun ja toteutuksen oli käytetty aikaa, sen monipuolisempia ja hedelmällisempiä olivat oivallukset. Tekeminen oli oivaltavaa oppimista, jossa sitoutuneisuus ja motivaatio näkyivät, kuten missä tahansa oppimisessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ryhmävalmennuksen avulla hiljainen tieto näyttää siirtyvän luontevasti. Ryhmävalmennuksissa syntyi uutta tietoa. Osallistujat kokivat saavansa uusia näkemyksiä ja mielipiteitä. Miten osaamisen kehittyminen saadaan siirtymään koko yrityksen kyvyksi, riippuu suunnitelmista, joita tämän kokeilun jälkeen mahdollisesti tehdään. Pelkkä uudenlainen tekeminen vanhoilla ajatusmalleilla ei riitä. Se vaatii ponnisteluja aktiivisen ajattelun, dialogin ja toiminnan ratkaisukeskeisyyttä, kuten jo aiemmin oli puhetta.

Ryhmävalmennuksen on mahdollista toteutuessaan toimia strategisen vuorovaikutusjohtamisen työkaluna. Se tuo yhteen strategian, johtamisen, osaamisen sekä vuorovaikutuksen. Ryhmävalmennus toteuttaa käytännössä Kolbin perusmallia. Se yhdistää kokemuksen, arvioinnin, ymmärryksen ja soveltamisen, jotka ovat aikuisen oppimisen kivijalka. Ryhmävalmennuksen systemaattinen hyödyntäminen kohdeorganisaation menestyksen tukena vaatii pohdintaa. Tällä hetkellä hienot oivallukset jäävät helposti vain yksittäisten tiimien sisälle. Se asettaa haasteen johtamiselle ja esimiestyön käytäntöjen kehittämiseksi.

Ryhmävalmennus voidaan liittää osaksi kohdeorganisaation arkea tarkalla suunnittelulla ja tarkoituksenmukaisten työkalujen rakentamisen avulla. Ryhmävalmennusten sisällön ja roolin määrittelyt sekä yksilöettä ryhmävalmennuksen tavoitteiden ja tehtävien selkiyttäminen ovat lisäksi toinen edellytys. Lisäksi ryhmävalmennuksella kohdeorganisaation on mahdollista saavuttaa lisääntyvää yhdessä tekemistä, joka haastatteluiden perusteella on vähentynyt aikaisempaan nähden vuosien varrella. Oman tiimin tai yksikön ryhmävalmennuksen lisäksi haastatteluissa esiin nousut muilta oppiminen vierailujen tai kahden tiimin välisen ryhmävalmennusten avulla, lisäksi dialogia entisestään. Se mahdollistaisi monipuolisemman mahdollisuuden oppimisen, käytönotettavien toimintamallien yhtenäisyyden lisäämisen sekä tehostaisi kohdeorganisaatiota oppimaan yhdessä entistä paremmin.

Arjessa yleisesti esillä ollut ajankäyttö puoltaa myös ryhmävalmennuksen käyttöönottoa. Asioiden huolellisella valmistelulla useat ihmiset voivat samanaikaisesti oppia itse sekä toisiltaan asioita, joita he eivät yksinään keksisi. Lisäksi kun ihmiset oppivat eri aikaan, eri tavoin ja ”eri nopeudella” ryhmävalmennus tukee tätä lisäten dialogia, oivaltamista ja eri vaihtoehtojen huomioimista. Pelkällä yksilövalmennuksella hukataan paljon sellaista, jota kahden välisissä keskusteluissa ei voida saavuttaa.

Tiimien kompetenssi ja intressit ovat laajemmat kuin yksilöllä. Lisäksi mielipiteiden kirjo ja vastakkainasettelu on helpompaa. On luonnollista tukea tiimin yhteistä tavoitetta ryhmänä, sillä se lisää yhteisvastuun, itseohjautuvuuden, toisten kannustamisen ja osaamisen hyödyntämistä. Vertaisten toimiminen luo pohjan luottamuksen rakentumiselle ja lujittamiselle, eikä se pelkästään ole esimiehen vastuulla. Tiimit käyvät dialogia, mutta jokaisen tehtävä kohdeorganisaatiossa toteutuu yksilönä. Sen vuoksi ryhmävalmennus tukee löytämään niitä hetkiä, joissa tiimi on yhdessä dialogissa keskenään.

Yksilön oppiminen, tiimin tai organisaation oppiminen sekä uuden luominen vaatii ajattelua, ei ainoastaan sopeutumista. Sen vuoksi sekä yksilö- että ryhmävalmennus puoltaa paikkaansa kohdeorganisaatiossa, jotta uutta tietoa syntyy. Samalla tämä kehitys vaikuttaa esimiesten omaan rooliin johtamisessa ja luo heidän omassa keskuudessaan vastaavaa uutta toimintaa ja ajattelua.

Tämä tutkimus oli tapaus, johon sain mielestäni selkeän vastauksen. Pidän tutkimustani arvokkaana lisätietona kohdeorganisaatiolle muissakin yhteyksissä kuin pelkästään asiakasrajapinnan asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi. Vastaavalla tavalla on täysin mahdollista edistää myös esimiesten keskuudessa osaamisen kehittymistä organisaatiotasolla – ja miksei yritysjohtonkin. Tutkimuskysymyksen antavat laajemman vastauksen kohdeorganisaatiolle kuin ensi silmäyksellä vaikuttaa. Monia asioita saadaan luontevasti nostettua esiin ja vietyä eteenpäin, jos niin vain halutaan. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten perusteella annan kolme kehitysehdotusta, jotka perustuvat ajatukseen osaamisen kehittämisestä koko kohdeorganisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti, helposti ja vaivattomasti.

## 7 KEHITYSEHDOTUKSET

Helppous ja vaivattomuus tässä yhteydessä tarkoittavat itse työkalun käyttöä, mutta pohdinta ja ajattelu kulloinkin käsiteltäviin aiheisiin pysyvät aina ainutkertaisena ja haastavana. Ajatus ja ajattelu ovat pidettävä erillään toisistaan, mutta ne ovat molemmat osa oppimisen polkua.

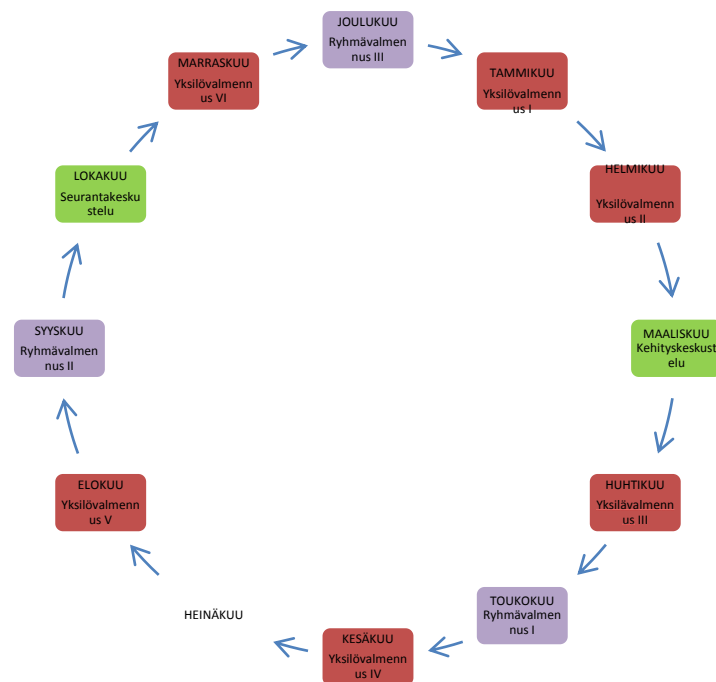
### **Vuosikelloon liittäminen**

Ensimmäinen kehitysehdotus on ryhmävalmennuksen liittäminen johtamisen vuosikelloon. Se voitaisiin toteuttaa kuviossa 13 osoitetulla tavalla.

Vuotuisten kehitys- ja seurantakeskustelujen lisäksi olemassa oleva toimintamalli yksilövalmennuksista saisi seurakseen valmiiksi kalentroidut ryhmävalmennukset kolme kertaa vuodessa. Ensimmäinen toteutettaisiin toukokuussa kehityskeskustelujen jälkeen, jolloin käsitys

yksilötason vahvuuksista ja haasteista olisivat selvillä. Toinen ryhmävalmennus pidettäisiin syksyllä kesälomakauden jälkeen uutta arjen intoa puhkuen ja vuoden viimeinen joulukuussa varmistamaan uuden vuoden alku parhaissa fiiliksissä.

Teema näihin tilaisuuksiin olisi kaikille tiimeille yhteinen, mutta käytännössä sekä yksilövalmennuksissa että kehitys- ja seurantakeskusteluissa esiin nousseet tiimiä koskevat tarpeet määrittelisivät mitä ryhmävalmennus käsittelee. Vuotuinen rakenne mahdollistaisi jatkuvan parantamisen periaatteella aihealueiden valinnan tarpeen mukaan. Valmennuksissa voitaisiin pohtia kulloinkin tilanteen vaatimia näkökulmia ja muodostaa niistä koko kohdeorganisaation kattava kokonaiskuva. Tällä tavoin ryhmävalmennus muodostuisi työkaluksi, jonka käyttö ei jäisi yksiköiden oman harkinnan varaan, vaan olisi samanlaista kaikille.



Kuvio 11. Esimerkki ryhmävalmennuksen liittämistä johtamisen vuosikelloon

### Ryhmävalmennustyökalun rakentaminen

Toinen kehitysehdotus on ryhmävalmennuksen työkalujen suunnittelu ja niiden käyttöön soveltuvien ehdotusten laatiminen. Ryhmävalmennuksesta voitaisiin muodostaa teemasto, josta tiimin esimies voisi helposti valita omaan tilanteeseen sopivat vaihtoehdot. Työkalut sisältäisivät ennakkoon valmistellut kuvaukset ja ehdotukset saatujen tulosten hyödyntämisestä.

### Vierailut

Kolmas kehitysehdotus liittyy siihen, että pelkkä yksittäisten tiimien oivaltaminen, uuden oppiminen ja uuden tiedon syntyminen ei riitä. Tiimien keskeiset oivallukset on saatava jakoon kaikille kohdeorganisaatiossa. Muuten käy helposti niin, että sama pyörä keksitään turhaan useassa eri paikassa moneen kertaan. Yksi luonnollinen keino tähän ovat vierailut, jotka saivat haastatteluissa ristiriitaisen vastaanoton asiantuntijoiden ja esimiesten välillä. Pelko vierailujen luonteesta vapaa-päivänä omista tehtävistä voidaan välttää määrittelemällä niille selkeät tavoitteet ja rakenne. Yksikertaisimmillaan vierailulla voisi käydä tiimeistä vain yksi henkilö, joka toisi ja veisi kokemuksia, oivalluksia ja hyväksi havaittuja toimintamalleja tiimien välillä. Toinen tapa toteuttaa tiimit ylittävää ryhmävalmennusta ovat Skypepalaverit, johon kaikki esimerkiksi kahden eri tiimin osallistujat voivat ottaa osaa. Tämä malli vaatii samoin tarkan määrittelyn yhteisen tavoitteen ja toimivan yksinkertaisen rakenteen suhteen.

## 8 LOPUKSI

Tämän kehittämistehtävän tekeminen oli erittäin mielenkiintoista, antoisaa ja opettavaista. Oppimismatka alkuperäisestä ideasta suunnitteluun ja toteutukseen sisälsi hyvin erilaisia vaiheita. Koen saaneeni uusia näkökulmia sekä osaamiseen että johtamiseen. Molemmat ovat monikerroksisia ja tapoja tehdä on hyvin paljon. Usein asiat näyttävät jo ihan toisenlaiselta pelkästään näkökulmaa vaihtamalla.

Jo ennen varsinaista opinnäytetyön aihetta minulle oli selvää, että haluan tutkia yhdessä tekemistä. Hyvin nopeasti myös oivalsin, että kohdeorganisaation toimintamalli antoi tälle ajatukselle alustan, jolle kehittää ideaa eteenpäin. Haastavin vaihe oli muodostaa eheä ja toimiva tietopohja, joka ei leviä liian laajaksi tutkimuskohteeksi. Ajattelin, että toimivan kokonaisuuden hahmottaa helposti, mutta väistämättä tulin siihen johtopäätökseen, että tietopohjan rajat on yksinkertaisesti vain päätettävä. Loppujen lopuksi päädyin itseäni tyydyttävään tietopohjaan, josta muodostui kehä.

Ammatillisesti tämä kehittämistehtävä antoi paljon ajateltavaa ja selailaista, jota toivon pääseväni harjoittelemaan lisää. Olen aina ollut kiinnostunut ihmisistä, heidän ajattelustaan ja siitä miten sitä voi venyttää ilman pakkoa. Isossa kuvassa yritysten strategiat kuvaavat sitä tavoitetta, jonne ne haluavat mennä. Tehtävään tarvitaan ihmisiä ja aina parempi, jos valittu suunta on kaikille mieluinen. Aina niin ei ole tai suunta tuntuu epävarmalta ja epäselvältä. Ammatillisesti siinä on paikka, johon minä haluan päästä auttamaan. Auttamaan niitä, jotka eivät ole mukana lainkaan tai kokevat sen epävarmaksi. Ihmisen ja strategian väliin tarvitaan aina vähintään yksi hyvä tutkija.

Haluan esittää kiitokseni kaikille minua opinnäytetyössäni auttaneille henkilöille. Useat eri tahot ovat tavalla tai toisella olleet tukenani tässä. Erityisen kiitoksen osoitan kohdeorganisaation liiketoimintajohdolle, joka antoi minulle mahdollisuuden toteuttaa tutkimukseni. Suuri kiitos kuuluu myös niille rohkeille tiimeille, jotka lähtivät ajatustani kokeilemaan käytännössä. Ilman heitä tätä kehittämistehtävää ei olisi syntynyt. Uskon, että tästä oli meille kaikille hyötyä ja iloa. Lisäksi toivon, että saimme jokainen uusia oivalluksia, joita varten alun perin tutkimukseni halusin tehdä.

## LÄHTEET

Aaltonen T., Pajunen H. & Tuominen K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia Helsinki: Talentum

Aaltonen T. 2007. Tiedostava ja eettinen johtajuus. Räsänen M. toimittamassa kirjassa Coaching ja johtajuus. 2007. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ahmas K. 2014. *Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntemus museossa*. Väitöskirja. Akta wasaensia. Vaasan yliopisto. Haettu 15.1.2017 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-579-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-579-4.pdf)

Apilo T., Taskinen T. & Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum

Carlsson M. & Forssell C. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma

Cokins G. 2009. Performance Management. Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. Canada: John Wiley & Sons. Inc., Hoboken, New Jersey

Drucker P.F. 2001. Druckerin parhaat. Peter Druckerin keskeiset ajatukset -60 vuotta johtamistutkimusta ja – tietoa. Suomennos. Juva: WS Bookwell Oy

Edmonson A., Bohmer R. & Pisano G. 2001. Speeding Up Team Learning. Julkaisussa Harvard Business Review on Teams That Succeed. 2004. USA

Engeström Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy

Engeström Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino

Erkkilä P. 2012 *Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä*. Väitöskirja. Akta wasaensia Vaasan yliopisto. Haettu 15.1.2017 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-423-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf)

Hakkarainen K., Lonka K. & Lipponen P. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. 6. uud. painos, Helsinki WSOY

Hamel G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Englanninkielinen alkuteos The Future of Management, kääntänyt Alanen J. 2007. Helsinki Talentum Media Oy

Hamel G. & Prahalad C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Englanninkielinen alkuteos Competing for the Future 1994, kääntänyt Mikkonen M. Helsinki Talentum

Heinonen S., Klingberg R. & Pentti P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYpro Oy

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Jalava U., Palonen T., Keskinen S. & Kontkanen L. 1999, Osaaminen yrityksessä. Turku, Turun Yliopiston täydennyskoulutuskeskus

Juuti P. & Luoma M. 2009, Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava

Järvinen A, Koivisto T. & Poikela E. 2000, Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki WSOY

Kamensky M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki Talentum

Kamensky M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki Talentum

Kantojärvi P., 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy

Kolb D. A. 1984. Experimental Learning. Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey USA Prentice-Hall

Lankinen P, Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy

Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. n.d. Haettu 8.9.2015 osoitteesta

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Martela F. & Jarenko Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Pro

Mezirow J. et al. 1995. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuis-koulutuksessa. Englanninkielinen alkuteos A Guide to Transformative



an Emancipatory Learning, kääntänyt Lehto L. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Pohjalainen Marjut. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus, 2012 Haettu 12.2.2017 osoitteesta [journal.fi/inf/article/download/7079/5613/](http://journal.fi/inf/article/download/7079/5613/)

Pohjanheimo E. 2007. Räsänen M. toimittamassa kirjassa Coaching ja johtajuus. 2007. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Ristikangas M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media

Rouhiainen, A. 1999. Tiedostamisen, kriittisen ajattelun ja reflektoinnin merkitys oppimisen osana. Carl Rogersin humanistisen oppimisenäkemys ja Jack Mezirowin oppimisenäkemys puitteissa. Pro gradu – tutkielma. Aikuiskasvatustiede Helsingin yliopisto. Haettu 15.8.2016 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19910/tiedosta.pdf?sequence=1>.

Ruohotie P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita

Ruohotie P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki WSOY

Räsänen M. 2007. Coaching ja johtajuus 1. painos Helsinki: Edita Publishing Oy

Sarala U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus

Ståhle P. & Grönroos M. 2002, Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki WSOY

Sydänmaanlakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum Media Oy

Säntti R. 2007. Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Räsänen M. toimittamassa kirjassa Coaching ja johtajuus. 2007. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tuomi L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön, Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy

Viitala R. 2007. Esimiehestä coach. Räsänen M. toimittamassa kirjassa Coaching ja johtajuus. 2007. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala R., 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Luettu 8.9.2016 osoitteessa <https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=http://library.ellibs.com/login?library=79&book=978-951-37-5269-9&language=fi>

<http://www.bomentis.fi/valmentava-johtajuus/> Luettu 21.9.2016

Haastattelut:

29.9.2016

4.10.2016

21.10.2016

25.10.2016

27.10.2016

Työpajat:

23.8.2016

1.11.2016

## TYÖPAJAN ENNAKKOTEHTÄVÄN PURKU – KYSYMYKSET

1. Mitä asiat sujuvat erityisen hyvin ja mitä haluat ylläpitää jatkossa?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet? Miten kehittymistä voisi tukea ja miten kehittyminen voisi tapahtua?
3. Mitä kokemuksia, oivalluksia ja ideoita voisitte jakaa muille?

## RYHMÄTEEMA- JA TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä oli toimivaa ja haluat jatkaa?
2. Mitä pitää vielä kehittää?
3. Omat oivalluksesi ryhmävalmennusmallista?
4. Ideoita? Terveisiä? Toiveita jatkokehityksen kannalta?
5. Miten voisit parhaiten hyödyntää muiden tiimien/yksiköiden ryhmävalmennusta? (Kanava)