

Laura Sairu

ESIMIESTYÖN MUUTOSVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN
YHTEENSÄ SATA -HANKKEELLE

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK
2019

ESIMIESTYÖN MUUTOSVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN YHTEENSÄ SATA -HANKKEELLE

Sairu, Laura

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto

Toukokuu 2019

Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Pohjus, Anne

Sivumäärä: 83

Liitteitä: 5 kpl

Asiasanat: esimiestyö, muutosjohtaminen, valmennus, muutosvalmius, esimiestaidot

Kehittämistyön aiheena oli Satasoten Yhteensä sata –hankkeen esimiestyön muutosvalmennuksen arviointi ja kehittäminen. Toimeksiantaja on julkinen organisaatio, jonka tarkoituksena on toteutuessaan sulauttaa Satakunnan alueen 17 kunnan sosiaali- ja terveystalvet yhteen. Työn tavoitteena oli tutkia Satasoten hankkeen valmennusta ja tuottaa kehittämideoita organisaatiolle seuraavaan mahdolliseen valmennuspakettiin.

Teoreettinen viitekehys perustui muutosjohtamiseen, esimiehen rooliin muutoksessa, muutosprosessin läpivientiin ja lisäksi kehittämishankkeen arviointiin. Näitä aiheita käsiteltiin esimiesvalmennuksen näkökulmasta. Lähestymistavaksi valittiin tapaus-tutkimus ja tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti laadullisin menetelmin, mutta myös määrällisiä menetelmiä käytettiin. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia, verkkokyselyä ja haastattelua.

Hankkeen työpajapäiviä havainnoitiin kaksi erillistä kertaa valmennuksen 1-vaiheessa elo- ja syyskuussa 2018. Verkkokysely toteutettiin 1-vaiheen loppumisen jälkeen joulukuussa 2018. Verkon kautta toteutetut ryhmähaastattelut suoritettiin 2-vaiheen loppumisen jälkeen maaliskuussa 2019. Aineistoa analysoitiin laadullisin menetelmin.

Aineistonkeruumenetelmien avulla nousi esille muutama tärkeä kehittämiskohde valmennuksissa. Ensimmäinen huomio oli se, että uusille esimiehille olisi hyvä olla oma valmennuskokonaisuutensa. Toinen huomio oli se, että valmennuksen aiheiden tulisi olla tarkemmin harkittuja, mahdollisesti osallistujilta tiedusteltuja. Verkostoitumisen toteutumiseen esimiesten välillä tulisi myös panostaa enemmän. Kehittämistyön tutkimustulosten pohjalta tehtiin kehitysehdotukset jatkoa ajatellen.

DEVELOPMENT OF CHANGE MANAGEMENT COACHING FOR YHTEENSÄ SATA PROJECT

Sairu, Laura

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

May 2019

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Pohjus, Anne

Number of pages: 83

Appendices: 5

Keywords: managerial work, change management, coaching, readiness for change, managerial skills

The purpose of this thesis was to evaluate and develop the change management coaching of Satasote's Yhteensä sata project. Client is a public organization which purpose is to merge the social and health services of 17 municipalities in the Satakunta region if it will come to fruition. The aim of the thesis was to study project's coaching and produce development ideas to the case organization for the next possible coaching project.

The theoretical framework was based on change management, role of the manager in a transformation, how to implement a change process and evaluation of development project. These subjects were addressed from the perspective of manager coaching. A case study was chosen as the approach. The research was mainly carried out by qualitative methods, but also quantitative methods were used. Observation, online survey and interview were used as data collection methods.

The observation of workshop days were carried out two separate times in the 1st phase of training in August and September 2018. The online survey was conducted after the end of phase 1 in December 2018. Online group interviews were conducted after the end of the 2nd phase in March 2019. The material was analyzed by qualitative methods.

A few important development targets in coaching were raised with the help of data collection methods. The first observation was that it would be good for new managers to have their own coaching package. Another point was that the topics of the training should be more carefully considered, possibly inquired from the participants. There should be bigger investment to achieve successful networking between the managers. Based on the research results a development proposals were made.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	8
2.1	Maku- ja sote-uudistus sekä toimeksiantaja Satasote	8
2.2	Yhteensä sata -hanke.....	9
2.3	Kehittämistyön lähtökohdat	10
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE	12
3.1	Päätutkimuskysymys ja tukikysymykset	12
3.2	Teoreettinen viitekehys	13
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	14
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	14
4.2	Tutkijan positio	15
4.3	Menetelmällinen triangulaatio	18
4.4	Aineistonkeruumenetelmät	19
4.4.1	Havainnointi	19
4.4.2	Kysely	20
4.4.3	Haastattelu	22
5	MUUTOSJOHTAMISEN VALMENNUS.....	23
5.1	Valmennuksen tärkeys	25
5.2	Muutosagenttien rooli	27
5.3	Muutoskritiikki ja -vastarinta, miten ne huomioidaan?.....	30
5.4	Muutos tehdään yhdessä: yhteistoiminta muutoksessa.....	34
6	ESIMIEHEN OMA ROOLI MUUTOSVALMENNUKSESSA	36
6.1	Verkostoitumisen merkitys	37
6.2	Esimiehen oman työn kehittäminen.....	39
7	KEHITTÄMISHANKE ARVIOINTITUTKIMUKSENA.....	41
7.1	Eettisyys arvioinnissa.....	42
7.2	Suunnittelu ja strategiat.....	46
7.3	Realistisen arvioinnin analysointi ja raportointi	47
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
8.1	Arviointi.....	49
8.1.1	Havainnointi työpajapäivissä.....	49
8.1.2	Verkkokysely sähköpostilla.....	50
8.1.3	Ryhmähaastattelu	50
8.2	Aineiston analysointi	51
9	TULOKSET	52

9.1	Valmennuksen ensimmäinen vaihe.....	52
9.2	Valmennuksen toinen vaihe.....	62
10	PÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	69
10.1	Muutoksen tuen valmennus esimiehille.....	73
10.2	Uusien esimiesten valmennuspaketti.....	76
11	VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI.....	77
12	POHDINTA.....	79
	LÄHTEET.....	81
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Suomessa on viimeisten vuosikymmenten aikana syntynyt useita talouden rakentamiseen liittyviä ongelmia ja yksi suurimpia on väestön ikääntyminen. Kuntasektorille asetettiin vuonna 2013 miljardin euron säästövaatimus, joka koskettaa vahvasti myös kunnallista sosiaali- ja terveydenhuoltoa (Kinnula, Malmi & Vauramo 2014,13). Pitkällä aikavälillä huoltosuhde, eli kuinka monta työvoiman ulkopuolella olevaa henkilöä on sataa työssäkäyvää kohti, jatkaa huonontumistaan. Julkisen talouden tasapaino ottaa lopulta vaikutteita tästä. Uusia systeemisiä ratkaisuja tulisikin saada tehtyä tehokkaasti, jotta niistä saataisiin apua taloudellisten ja rakenteellisten ongelmien korjaamiseen. (Berninger ym. 2017, 20-21.)

Suuret muutokset ovat siis Suomen tulevaisuuden näkyminä vaikuttamassa nykypäivän työelämään. Terveydenhuollon muutos on työntekijöiden näkökulmasta suuri epävarmuustekijä ja sitä sekä pelätään että vieroksutaan. Monia koko valtion tason valmisteluja on tehty erillisissä ryhmissä. Myös Satakunnan sosiaali- terveydenhuollon (myöhemmin sote) sekä maakuntauudistuksen (myöhemmin maku) valmistelua tehtiin erillisissä työryhmissä 30.6.2017 asti. Valmisteluiden yhdistäminen tehtiin 1.7.2017 ja siitä eteenpäin yhteistä valmistelua viedään eteenpäin uudella toimintasuunnitelmalla, jossa huomioidaan yhteinen valmistelu sekä sote- ja maku-substanssiin liittyvät tehtävät. (Yhteenveto Kevan hakemuslomakkeesta 2017.)

Yllä olevat asiat tuovat tämän opinnäytetyön tarpeen ja oikeutuksen esiin. Suomen on tehtävä suuria muutoksia talouden toimivuuden takaamiseksi tulevaisuudessa, sillä nykyisellä mallilla tilanne jatkaa huonontumistaan. Erilaisten tutkimusten ja kehittämistöiden avulla saadaan paljon tietoa tämän hetken hankkeista ja projekteista. Opinnäytetyön tarkoituksena on suorittaa Satakunnan sote- ja maku-uudistuksen Yhteensä sata -hankkeen valmennuksesta arviointi ja tehdä siitä analyysi. Arviointi tehdään teoriaan nojautuen ja aineistoa kerätään sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin. Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista, esimiehen omaa roolia muutosvalmennuksessa, muutosprosessin läpivientiä ja viimeiseksi valmennuksen arviointia.

Aineistonkeruu toteutetaan menetelmätriangulaationa. Ensin suoritetaan havainnointia työpajapäivillä, sen jälkeen tehdään nettikysely ja viimeiseksi haastatellaan pientä otanta. Jokaisen aineistonkeruumenetelmän on tarkoitus tuoda erilaista tietoa hankkeen valmistuksesta, jotta arvioinnista saadaan kattava. Tulosten saamisen jälkeen kehittämisosuudessa pohditaan mahdollisuuksia uuteen valmistukseen, jota on muunneltu arvioinnin perusteella toimivammaksi.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

2.1 Maku- ja sote-uudistus sekä toimeksiantaja Satasote

Hallitus esittää sote-uudistukseen kansainvälisen mallin mukaan kolmea hallinnon tasoa, jotka ovat kunnat, maakuntahallinto ja valtio. Sote-palvelujen järjestämisvastuu siirtyisi uusille maakunnille, joita tulisi esityksen mukaan olemaan 18. (Hakanen (toim.) 2017, 14.) ”Sote- ja maakuntauudistus on suurimpia hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa on tehty. Muutos koskettaa Suomessa satojen tuhansien ihmisten työtä ja kaikkien kansalaisten palveluja. Muutokset koskevat myös sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitusta, ohjausta ja verotusta. Aluehallinnon uudistuksen tavoitteena on sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä (valtio, alueet ja kunnat). Hallitusohjelman mukaan ensisijaisena ratkaisuna on toimintojen keskittäminen tehtäviltään ja toimivallaltaan selkeille itsehallintoalueille, maakunnille.” (Satakunnan maakunta- ja soteuudistuksen www-sivut 2017.) Hakasen (2017, 26) mukaan syvällisenä muutoksena terveydenhuollon ammattihenkilöiden ja potilaiden välillä on jo meneillään oleva digitalisaatio ja nettiaika. Itsenäisen tulkitsemisen mahdollisuus vaikuttaa voimakkaasti väestön terveyskäyttäytymiseen ja siksi se on tärkeä osa kokonaismuutosta jo ennen hallituksen kaavailemaa sote-uudistusta.

Sote-uudistus tarkoittaa, että koko julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto uudistetaan valtion ja kuntien toimesta. Nykyisin kuntien järjestämien julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuu siirtyy 1.1.2021 alkaen 18 maakunnalle. Uudistuksen on tarkoituksena ratkaista ongelmia, joiden takia palvelut eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmina ovat muun muassa pitkät jonotusajat ja erilaiset palvelut eri kunnissa. Palveluiden tuottamiseen on myös vähemmän rahaa suhteessa entiseen ja ylipäättään paljon tehottomia toimintatapoja löytyy sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtakunnallisina tavoitteina on palveluiden nykyaikaistaminen, tulevaisuuden palveluiden turvaaminen, tehokkaammat toimintatavat ja kustannusten kasvun hidastuminen. Jokaisella on oikeus yhtä laadukkaisiin palveluihin ja yhdenvertainen mahdollisuus saada laissa säädetyt riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut. (Satasoten www-sivut 2018.)

Satasoten valmistelussa on mukana kaikki 17 Satakunnan kuntaa, Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymä, Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä, Satakunnan sairaanhoitopiiri ja Satakuntaliitto. Esivalmisteluvaiheessa Satasoten valmistelu hoidetaan pääosin työryhmätyöskentelyllä, jossa on mukana noin 500 henkilöä. Satasote sulauttaa toteutuessaan yhteen 17 kunnan sosiaali- ja terveystalvet ja tuottaa silloin palvelut 223 000 ihmiselle. (Satasoten www-sivut 2018.)

2.2 Yhteensä sata -hanke

Yhteensä sata -hanke on Satakunnan sote- ja maakuntauudistuksen muutoksen tuen kehittämishanke, johon on haettu Kevan työelämän kehittämisrahaa. Henkilöstön ja esimiesten osallistaminen muutokseen ja muutosarjen tukeminen ovat hankkeen päämääriä. Jokaisen työntekijän tulee voida vaikuttaa omaan työhönsä ja kokea työnsä merkitykselliseksi muutoksessa. Hankkeen tavoitteena on pienentää muutosvastarintaa sekä opettaa uusia tapoja ajasta ja paikasta riippumattomamman työn tekemiseen. Yhteistoiminnallista johtamista muutoksessa pyritään kehittämään, tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja pyritään motivoimaan henkilöstöä osallistumaan oman työn kehittämiseen. Toimenpiteiden on tarkoitus tukea asiakaslähtöisen toimintatavan omaksumista ja huolehtia siitä, ettei kukaan jää ilman tukea muutoksessa. (Yhteenveto Kevan hakemuslomakkeesta 2017.)

Hankkeen hallinnoijana on Porin kaupungin perusturva. Hanke toteutetaan kuitenkin koko Satakunnan alueella ja toimenpiteet kohdistuvat 17 kuntaan, Satakunnan sairaanhoitopiiriin, Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymään, Pohjois-Satakunnan peruspalvelukuntayhtymään, Satakuntaliittoon sekä Satakunnan makuvalmistelun piiriin kuuluviin valtion virastoihin. Tämä hanke on hyväksytty keväällä 2017 Satasoten toimielimessä. (Yhteenveto Kevan hakemuslomakkeesta 2017.) Hanke itsessään on suhteellisen pieni, sen rahoitus on korkeintaan 50 000 euroa. Hanke ei sisällä muita osa-alueita, kuin esimiesvalmennuksen ja siihen kuuluvan muutosjohtamisen työkalupakin.

2.3 Kehittämistyön lähtökohdat

Yhteensä sata -hanke on käynnistynyt jo ennen opinnäytetyöprosessin alkua. Hankkeen alkuperäisessä hakemuksessa Kevalle on jo ollut kirjattuna tavoite arvioinnille ja loppuraportissa on ollut tarkoituksena olla arviointi suoritettuna ja analysoituna. Sen takia aihe on erittäin perusteltu ja tarve kehittämistyölle löytyy. Resurssipulan vuoksi arviointia ei ole vielä aloitettu organisaation itsensä toimesta.

Arviointi on viimeisten vuosikymmenten aikana kasvattanut suosiotaan. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimusten lisääntyminen on keskeisenä syynä tähän. Erilaiset arviointikäytännöt ovat nykyään osa projektien ja ylipäätään organisaatioiden normaalia toimintaa. Julkisella sektorilla on vielä suurempi ”pakko” arvioinnille, sillä sen rahoitusjärjestelmä on tiukempi ja julkisin varoin tehdyistä uudistuksista tai muista projekteista halutaan tarkkaa tietoa onnistumisista ja epäonnistumisista. (Vartiainen (toim.) 2001, 11.)

Arviointityön mielekkyys tulee siitä saadun tiedon hyötykäyttämisestä eteenpäin. Ongelmana arvioinneissa on, että saatua informaatiota ei käytetä tarpeeksi tehokkaasti hyväksi projekteissa ja niiden kehittämisessä. Varsinkin negatiivisen tuloksen käsittely on usein vaikeaa ja puutteellista. Arviointitietoa ei kannata edes kerätä, ellei sille ole todellista kysyntää. (Vartiainen (toim.) 2001, 24-25.) Tässä kehittämistyössä on kuitenkin erittäin tärkeää saada myös negatiiviset asiat esille, jotta jatkoa varten voidaan tehdä muutoksia. Keskittymällä pelkästään hyviin asioihin jatkohankkeita ei välttämättä kehitetä oikeaan suuntaan.

Kehittämishankkeilta odotetaan tuloksia, jotka ovat reaali maailmassa hyödynnettävissä heti. Työstä saadun tiedon tulisi hyödyttää työelämää ja sillä olisi hyvä olla yleistä sovellusarvoa. (Virtuaali-AMK:n verkkosivut 2018.) Tutkimuksen toimeksiantaja on varsin uusi ja vertailupohjaa Suomessa ei paljon vielä ole. Sen takia työ on erittäin hyödyllinen toimeksiantajalle. Sote-uudistus on erittäin ajankohtainen asia ja kaikki tutkimustyö siihen liittyen on tärkeää. Kehittämistyö voi tuoda suuriakin hyötyjä Satakunnan alueellisen maakuntauudistuksen eteenpäin viemiseen ja luultavasti työn tulos on myös jollain lailla sovellettavissa muissa maakuntayksiköissä.

Itse hankkeen ajatellaan tuovan selkeää uutuusarvoa muun muassa yhteistoiminnallisen johtamisen toteuttamiseen muutoksessa ja valmennuspaketteja uusien rakenteiden sekä palvelujen toteutuksen hallittuun läpivientiin. Sote-uudistus itsessään on valtava, joten tukea tarvitaan kaikilla tasoilla. Yleistettävänä arvioituna tuloksena odotetaan työkaluja hallitusti läpi vietävään muutokseen ja keinoja työhyvinvoinnin säilytykseen. Esimiehille ja henkilöstölle pyritään tuottamaan uudenlaista osaamista ja työkaluja toimia uusissa rakenteissa. Konkreettisena tuloksena odotetaan syntyvän yhteistoiminnallisen muutosprosessin toimintamalli, valmennuspaketit ja muutoksen tuen työkalupakit, arviointikyselyt ja –raportit sekä loppuraportti. Tämän hankkeen kehittämisprosessi on jo tulos, jota voidaan hyödyntää muissa organisaatioissa. Arvioinnin kautta saadaan tietoa tavoista, jotka ovat tuottaneet henkilöstölle ja esimiehille lisäarvoa jaksamiseen ja muutoksessa elämiseen. (Yhteenveto Kevan hakemuslomakkeesta 2017.)

Koko hanke tuo erittäin paljon uutta nykyaikaistettavaan ja muutoksen tarpeessa olevaan sote-maailmaan ja myös muiden alojen organisaatioiden muutoksille. Hankkeen tuloksia pystytään jatkojalostamaan eteenpäin ja sen takia on erittäin tärkeää, että arviointiprosessi kokonaisuudessaan suoritetaan tarkasti.

Opinnäytetyön odotetaan auttavan sekä toimeksiantajaa että mahdollisesti myös muita organisaatioita vastaavissa tilanteissa. Sote- ja maku-uudistukset tulevat koko Suomeen, ei vain Satakuntaan. Jokainen maakunta ja terveydenhuollon laitos on saman murroksen edessä. Luultavasti kaikki apu, jota voidaan saada muutosten läpivientiin edes vähän kivuttomammin, on tarpeen. Arvioinnin onnistuessa hyvin, pystyy toimeksiantaja käyttämään sitä myös tulevissa hankkeissa arvioinnin pohjana. Tuotosten hyödynnettävyys nähdään organisaatiossa pitkälti uusissa, tulevissa hankkeissa. Ensinnäkin jos arvioinnin tulos on ohjannut jatkotoimenpiteiden toteutusta, voidaan nähdä opinnäytetyön olleen hyödyllinen. Toiseksi jos arviointimallia käytetään muissa hankkeissa, myös silloin pystytään konkreettisemmin näkemään tämän kehittämistyön hyöty.

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE

Opinnäytetyössä suoritetaan arviointi ja analysoidaan tulokset Yhteensä sata -hankkeen valmennuksen osalta. Arvioinnin perusteella tehdään kehitysehdotukset jatkoa ajatellen. Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa selvitetään esimiesvalmennuksen onnistumista sekä tuoko se apuja ja uusia keinoja muutoksen läpiviemiseen. Tutkimusmenetelmien avulla saadaan kattava kuva valmennuksesta. Näin pyritään saamaan organisaation tarvitsemaa tietoa jatkokehittämiseen.

Opinnäytetyön rajauksena toimii itse hankkeen sisältö. Hanke sisältää vain esimiesvalmennuksen, jossa on mukana 150 esimiestä eri organisaatioista. Näkökulmana on havainnoida esimiesten osallistumista valmennuksiin sekä työpajoihin ja käyttää sitä pohjana muun materiaalin keruuseen. Kehittämistyön rajauksena on selkeästi valmennuksen arviointiprosessin kautta tuotettu tutkimustulos, eikä työssä arvioida itse maku- tai sote-uudistusta lainkaan. Tutkimuksessa ei myöskään arvioida itse hanketta kokonaisuudessaan, esimerkiksi hankkeen suunnittelutyötä tai viestintää.

3.1 Päätutkimuskysymys ja tukikysymykset

Kevan rahoittama hanke tarvitsee arvioinnin ja jatkosuunnitelman valmennuksesta, jotta seuraavat hankkeet voidaan tehdä mahdollisimman hyvin tarpeiden mukaan. Esimiesten valmennus on joka tapauksessa hieman erilainen suhteessa muiden työntekijöiden valmennuksiin, joten ihan samalla kaavalla ei jatkossa voida mennä. Sen takia arvioinnin tulokset sekä siitä juonnetut ehdotukset ja ideat ovat tärkeä osa hanketta. Kehittämistyön tavoitteeseen pyritään pääsemään saamalla vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksen lisäksi on viisi tukikysymystä.

Tutkimuskysymys: Miten esimiesten muutosvalmennus jatkojalostetaan seuraavaan hankkeeseen?

Tukikysymykset ovat:

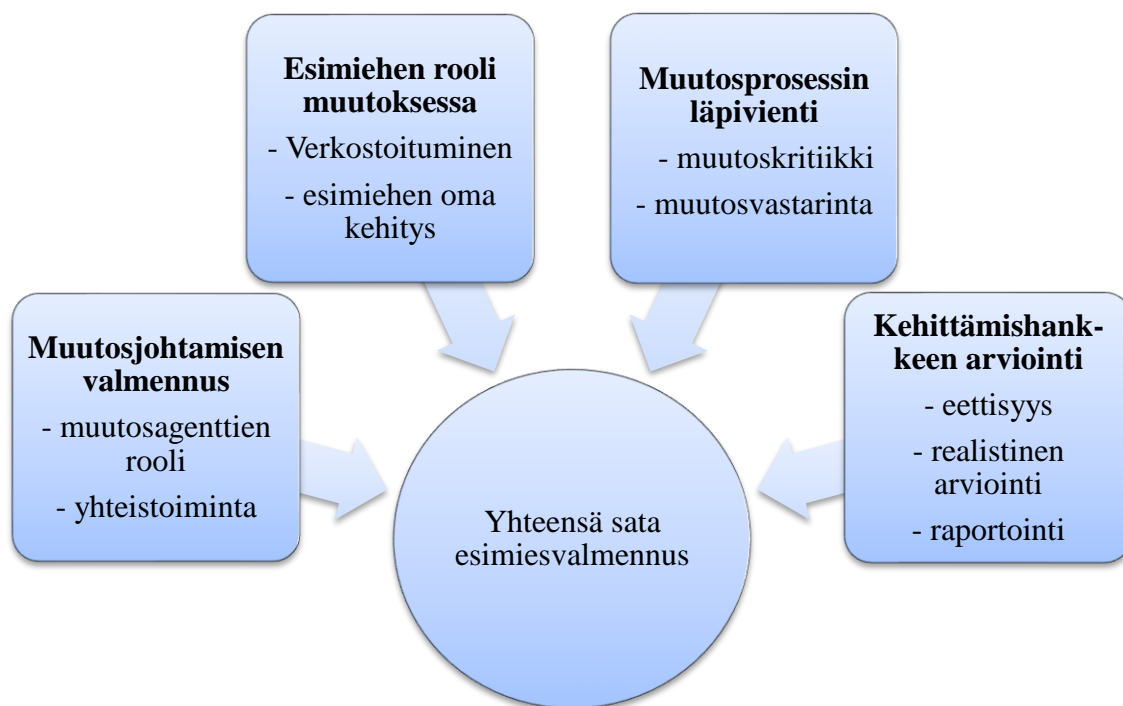
1. Miten osallistujat kokevat valmennuksen onnistumisen?
2. Miten valmennuksen aikataulu on koettu valmennettavien näkökulmasta?

3. Miten valmennuksen aihealueet vastaavat tarvittua ja tarkoitettua?
4. Miten osallistujat kokivat oman osaamisen laajentuneen?
5. Miten valmennusta voitaisiin kehittää?

Tutkimusmenetelmien avulla pyritään saamaan kattavat vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Tutkikysymykset toimivat työn tutkimusmenetelmien ohjaavana linjana. Kehittämistyö pysyy silloin paremmin rajauksessaan ja analyysi saadaan tarvitusta.

3.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamiseen, esimiehen omaan rooliin muutoksessa ja muutosprosessin läpivientiin. Näitä käsitellään valmennuksen näkökulmasta. Lisäksi käsitellään arviointia omana osionaan. Kuviossa 1 on tutkimukseen liittyviä teemoja jaoteltu näiden alle.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Muutosjohtamisen teemoja ovat esimiehen muutosvalmennus ja sitä kautta muutosagenttien rooli. Yhteistoiminta ja muutoksen yhdessä läpi vieminen ovat tärkeitä osia isoissa muutoksissa, joten niitä käsitellään yhtenä osana kokonaisuutta. Verkostoituminen ja esimiehen oma kehitys muutoksen alla ovat tärkeitä osa-alueita tämän työn

teoreettisessa viitekehyksessä. Muutosprosessin hallittuun läpivientiin kuuluvat muutuskritiikin huomioiminen ja muutosvastarinnan madaltaminen ja tätä osa-aluetta käsitellään valmennuksen näkökulmasta. Huomioimalla kritiikki ja madaltamalla vastarintaa tuetaan henkilöstön hyvinvointia uudenaikaisessa tilanteessa. Kritiikki tulee osata käsitellä rakentavasti ja kehittävästi. (Yhteenveto Kevan hakemuslomakkeesta 2017.) Kehittämishankkeen realistista arviointia käsitellään omassa kappaleessaan, sillä arvioinnilla on tärkeä osuus tutkimuksessa. Tutkimuksen teoria rakentuu näiden teemojen ympärille.

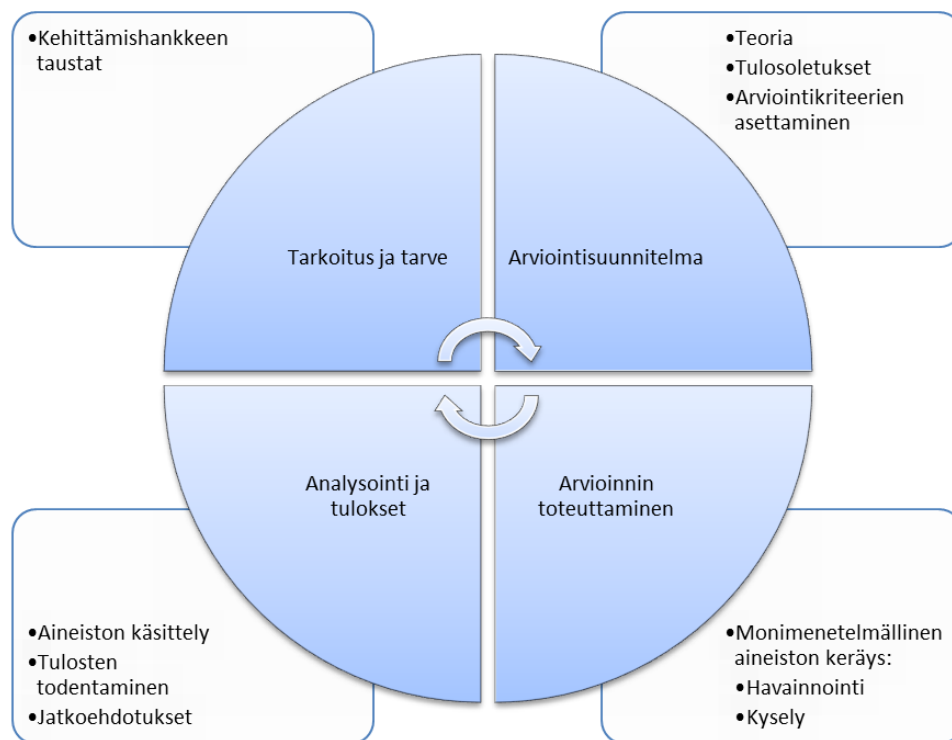
4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Liiketaloustieteissä tapaustutkimus eli case study on erittäin tyypillinen tutkimusstrategia. Se soveltuu myös hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, jos tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia. Tapaus voi olla vaikka yritys itsessään tai sen osa, joku tuote, toiminta, palvelu vai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällä tavoin on mahdollista ymmärtää tutkimuksen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus antaa tilaa ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä liikaa yksinkertaistaa sitä. Ideana tapaustutkimuksessa on ennemmin saada suppeasta kohteesta paljon tietoa, kuin vähän laajasta joukosta. Tämä lähestymistapa vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”, eikä se pyri tilastolliseen yleistämiseen. Kehittämistyönä se tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2015, 52-53.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa yksityiskohtaista tietoa hankkeen toteuttajalle, jotta jatkossa suoritettavat valmennukset pystytään muokkaamaan edelleen paremmaksi ja kohderyhmälleen sopivimmaksi.

Kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia tai jatkosuunnitelmiin ideoita, soveltuu tapaustutkimus erittäin hyvin. Tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi asia. Tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan tapaukseen, kunhan kohteet ymmärretään kokonaisuutena, eli tapaukse-

na. Työelämän kehittämistyössä tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeen ohjaamana. (Ojasalo ym. 2015, 53.) Tässä tutkimuksessa halutaan ymmärtää esimiesvalmennusta ja tutkimus kohdistuu yhteen kohteeseen. Tutkimuksen lähtökohta on käytännön tarpeen ohjaama, sillä hanke on käynnistynyt jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista.



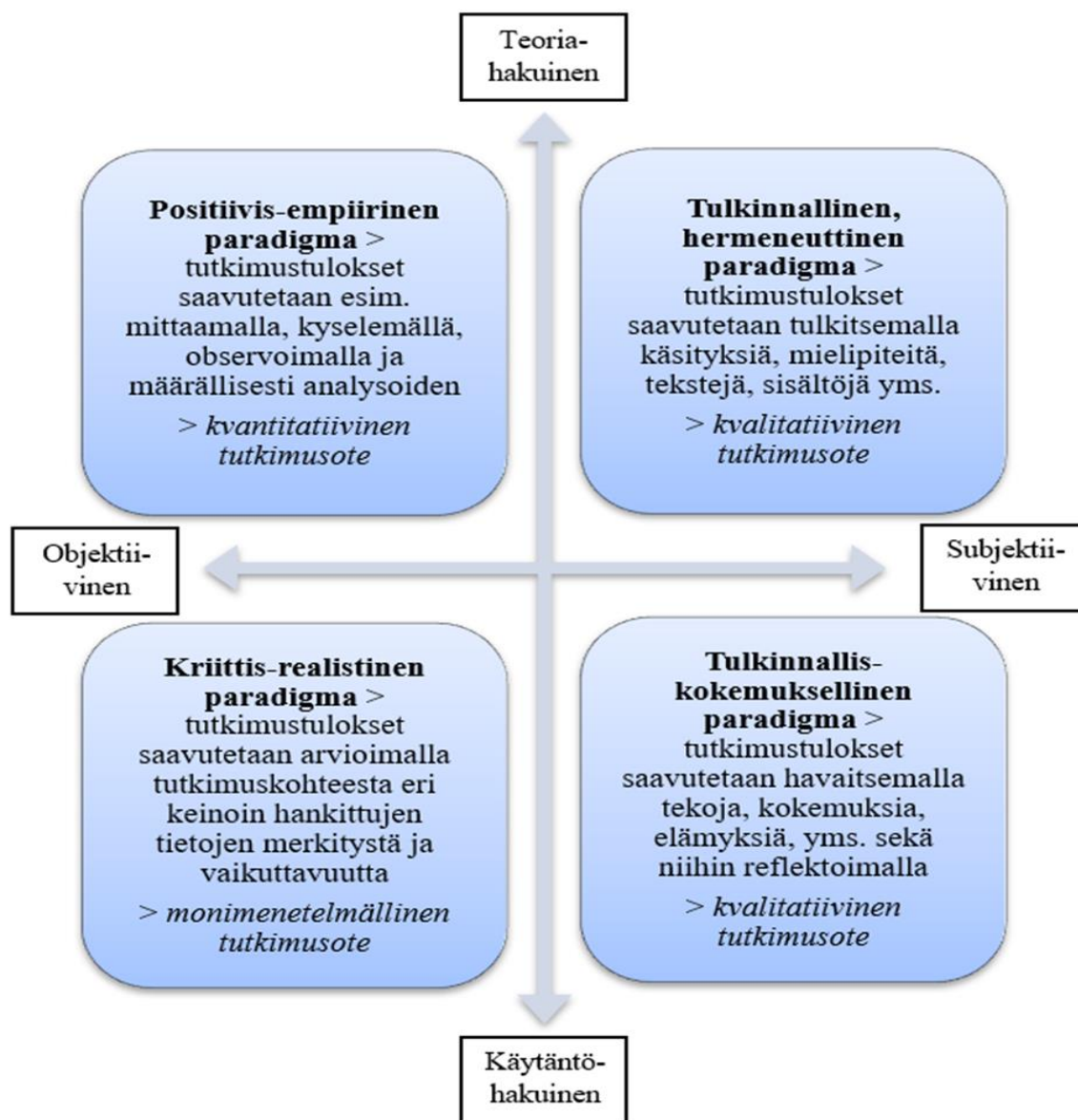
Kuvio 2. Opinnäytetyön prosessi (Anttila 2007, 15)

Kuviossa 2 on tutkimuksen prosessikuvaus, jossa nähdään tutkimuksen jatkumo. Tarkoituksena on, että tämän kehittämistyön tulosta hyödynnetään seuraavassa vaiheessa uudessa hankkeessa. Ensin kartoitetaan tarkoitus ja tarve, joiden perusteella lähdetään muodostamaan suunnitelmaa arvioinnin toteuttamiselle. Sen jälkeen toteutetaan arviointi monimenetelmällisesti. Aineisto analysoidaan ja siitä muodostetaan tulokset ja jatkoehdotukset, jolloin nuoli jatkaa uudelleen tarpeeseen ja tarkoitukseen.

4.2 Tutkijan positio

Tutkimuksessa on tärkeää määritellä tutkijan oma positio, eli oma asema ja suhde tutkittavaan ilmiöön. Kehittämishankkeen tutkimuksellisen otteen valinta tehdään kahdella eri akselilla. Ensimmäisenä tulee pohtia, onko tavoitteena kehittää teoriaa

vai suuntautua käytäntöön, joka näkyy kuviossa 3 pystysuorana akselina. Toisena pohditaan, saadaanko tutkimuksen tieto tutkijan itsensä sisällä olevista, psyykkisesti koettavissa olevista seikoista vai ulkopuolella olevista ja havaittavista seikoista. Tämä ilmenee vaakasuorana akselina kuviossa 3. Näin muodostuu tutkimuksellisen näkemyksen eli paradigman nelikenttä. (Anttila 2007, 23.)



Kuvio 3. Kehittämishankkeen tutkimuksellinen ote (mukaihen Anttila 2007, 23)

Tutkija voi sijoittua kuvion 3 eri kohtiin ulottuvuudella teorialakuisesta käytännön-lakuiseseen ja objektiivisesta subjektiiviseen. Huomio voidaan käytännössä kiinnittää vain yhteen paradigmaan, tai toisaalta tutkimuksessa voi olla kysymys kaikista neljästä. Kun tähdätään käytännön tulosten saavuttamiseen, kohdistetaan huomio mene-

telmiin, jotka ovat kuviossa nelikentän alaosassa. (Anttila 2007, 23-25.) Tämä kehittämistyö on monimenetelmällisellä tutkimusotteellaan sekä kriittis-realistinen, että kvalitatiivisten menetelmien ollessa pääpainossa tulkinnallis-kokemuksellinen. Suuntautuminen tutkijan position kannalta on nelikentän alaosan kahdessa paradigmassa. Tulokset saavutetaan eri menetelmin saatuja tuloksia arvioimalla, kuitenkin tutkijan subjektiivisen näkemyksen kautta. Tarkoituksena on silti pyrkiä tuottamaan mahdollisimman objektiivisia eli tutkijasta itsestään riippumattomia tuloksia. Vaikka teorialla on tärkeä osa työssä, niin lopputuloksen on tarkoitus olla käytännönhakuinen.

Laadullista tutkimusta pidetään useimmin subjektiivisena tapana tuottaa tietoa ja määrällistä objektiivisena. Jyrkkä erottelu ei kuitenkaan ole suotavaa tai järkevää, sillä jokainen menetelmä ja tutkimus on erilainen. Subjektiivisuuden ja objektiivisuuden käsitteisiin on myös muovautunut osittain jako epätarkkuus vs. tarkkuus. Tämäkään jaottelu ei kuitenkaan ole välttämättä oikein, sillä kyseessä on vain erilainen näkökulma asioihin ja erilainen aineistonkeruumenetelmä. Kuitenkin lomakekyselynkin suunnittelussa on vähän subjektiivisuutta tutkijan toimesta. (Eskola & Suoranta 2014, 21-22.) Tutkijalle on tärkeää pohtia myös omaa kriittistä itseymmärrystään. Oma subjektiivista perspektiiviä tulee pyrkiä avartamaan niin, että pystyy objektiivisemmin ymmärtämään toisen ihmisen ilmaisujen omalaatuisuutta. Oma esiymmärrys pyrkii erittäin helposti tulkitsemaan puheen omien lähtökohtien mukaisesti. (Aaltola & Valli 2015, 35.) Tämän tutkimuksen ollessa laadullinen määrällisin piirtein, myös subjektiivisuuden voidaan olettaa selkeästi olevan läsnä, vaikka objektiivisuuteen pyritään. Opinnäytetyön tekijä kuitenkin tiedostaa oman subjektiivisuutensa, joten sen suhteen pystyy olemaan realistinen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on erilaisilla keskeinen suhteessa tilastolliseen tutkimukseen. Toisaalta on eri tavalla vapautta suunnitella ja toteuttaa tutkimusta, mutta vaaditaan myös enemmän tutkimuksellista mielikuvitusta menetelmien ja kirjoitustavan ratkaisujen kanssa. (Eskola & Suoranta 2014, 20.) Tutkijan positio voi myös muuttua tutkimuksen eri vaiheissa, mikä tulee ottaa huomioon tutkimuksen edetessä. Erilaiset positiot voivat myös yhdistyä keskenään. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 227.) Näin ollen tutkijan positio ei ole yksiselitteinen asia, ja sen muuttuessa tutkimuksessa sitä tulee avata lukijalle.

4.3 Menetelmällinen triangulaatio

Triangulaatio tarkoittaa, että samassa tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä, aineistoja ja/tai teorioita. Sen käyttöä perustellaan sillä, että tutkimuskohteesta on vaikea saada kattavaa kuvaa yksittäisellä tutkimusmenetelmällä. Monen menetelmän avulla pystytään paikkaamaan luotettavuusvirhettä. Menetelmätriangulaation huonona puolena on se, että se on usein paljon aikaa vievä tai jopa hankala tapa tehdä tutkimusta. Hankaluus johtuu siitä, että monen erilaisen aineiston käsittely rinnakkain voi olla vaikeaa. Kvantitatiivista aineistoa on paljon, mutta käsittely voi olla helppoa. Kvalitatiivisessa aineistossa taas tapausmäärät ovat pieniä, mutta aineisto itsessään on silti varsin laaja. Triangulaation käyttö tuleekin pohtia tarkkaan, eikä sitä kannata tehdä sen itsensä vuoksi. (Eskola & Suoranta 2014, 69-71.) Myös tässä tutkimuksessa on pohdittu paljon, mitkä menetelmät tuovat lisätietoa tai -arvoa. Myös osittain toimeksiantajan toiveesta käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että käytetään monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusta voidaan tehdä laadullisin tai määrällisin menetelmin, tai yhdistelemällä niitä kyseiseen tutkimukseen sopivasti. Tapaustutkimus liitetään usein enemmän laadullisiin menetelmiin, mutta on myös mahdollista hyödyntää esimerkiksi kyselyjä määrällisenä menetelmänä. Aineiston kerääminen tapahtuu luonnollisissa tilanteissa yleensä, esimerkiksi havainnoimalla tilanteita tai analysoimalla kirjallista aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Myös Robson (2001, 100.) on sitä mieltä, että kvantitatiivisen aineiston kerääminen auttaa kuvaamaan toimintaa, jota arvioidaan lisäksi esimerkiksi havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Hänen mukaansa usein erilaisissa hankkeissa on alkuvaiheessa vaikea valita tarkoituksen mukaiset mittarit kvantitatiiviselle menetelmälle, joten kvalitatiivisen aineiston kerääminen esimerkiksi havainnoimalla ensin auttaa kvantitatiivisen menetelmän muuttujien valinnassa. Toisaalta taas Eskolan ja Suorannan (2014, 73.) mielestä kvantitatiivisilla menetelmillä, kuten kyselylomakkeella, kerätään jonkunlainen tutkimuksen runko. Sen jälkeen kvalitatiivisilla menetelmillä syvennetään saatua tietoa. Triangulaation menetelmien tekojärjestyksen järjestykselle on siis erilaisia näkemyksiä, mutta toisaalta tiedostetaan, että jokainen tutkimus on

erilainen. Tässä tutkimuksessa käytetään kolmea eri menetelmää, joten sekä Robsonin että Eskolan ja Suorannan näkemykset toteutuvat. Havainnoimalla ensin saadaan pohja kyselylomakkeelle, joka rakentaa rungon haastatteluille.

4.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä työssä on mahdollisuus käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä, riippuen paljon siitä, millaista analysoitavaa materiaalia halutaan tuottaa. Tutkimusmenetelmäksi on valittu sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen, sillä aineistonkeruussa yhdistetään havainnointi, kysely ja haastattelu. Kehittämistyö on kuitenkin määritelty enemmän laadulliseksi työksi, jolla on kvantitatiivisia piirteitä. Tutkimusta tehtäessä on muistettava, että valitut menetelmät määräytyvät tutkimusongelman mukaan, eikä toisinpäin (Aaltola & Valli 2001, 8).

4.4.1 Havainnointi

Havainnointitekniikka tutkimuksissa kytkee muita tutkimusmenetelmiä paremmin saadun tiedon sen kontekstiin ja sitä voidaan pitää tieteellisen työskentelyn perusedellytyksenä. Asiat voidaan nähdä paremmin niiden oikeissa yhteyksissä ja pystytään arvioimaan ihmisten käyttäytymistä luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia suunniteltaessa osaksi tutkimusta, tulee miettiä sen tarkoituksenmukaisuutta ja sitä, tuoko se oikeasti jotain selkeästi uutta tietoa, jota ei niin helposti muilla tavoilla saada esiin. Kehittämishankkeiden käytännön tapahtumien tutkivaksi menetelmäksi havainnointi on kuitenkin erinomainen väline. (Aaltola & Valli 2001, 124-129; Anttila 2007, 118; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Havainnointia voidaan tehdä sekä suorasti tai osallistuvasti. Sen lisäksi se voidaan vielä jakaa ennakolta jäsenneilyyn tai jäsentämättömään tapaan koota havainnointiaineisto. Havainnointia suunniteltaessa tulee selvittää, minkälainen tapa sopii juuri kyseiseen tilanteeseen parhaiten. Havainnointi voi kohdistua käyttäytymiseen, tapahtumiin tai fyysisiin kohteisiin, ja se kohdistuukin usein enemmän muuhun kuin verbaliiseen ilmaisuun, sillä ihmiset voivat sanoa asioista eri tavalla, mitä he näyttävät tekevän ja osoittavan. (Anttila 2011, 118; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 106.)

Tässä työssä havainnoinnilla on suuri hyöty, sillä silloin pystytään vertaamaan havainnoitua kyselytutkimuksen tuottamaan tulokseen. Tehtäessä hankkeen arviointia on tärkeää, että näkökulmia ja tietolähteitä on useita. Havainnoinnin avulla pystytään kiistämään tai vahvistamaan muiden menetelmien tuloksia.

Tämän tutkimuksen havainnointi suoritetaan tutkijan itsensä toimesta tarkkailemalla, ohjaamatta tilannetta. Tutkija on passiivinen ulkopuolinen tarkkailija, sillä hän ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan eikä osallistu aktiivisesti havainnointitilanteissa. Tällainen havainnointitekniikka sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin se auttaa perehtymään aiheeseen. Tällaisella havainnointitavalla pystytään säilyttämään havainnointitilanteen objektiivisuus paremmin suhteessa osallistuvaan havainnointiin, mutta havainnointi itsessään kuitenkin on enemmän subjektiivista, inhimillistä toimintaa. (Eskola & Suoranta 2014, 103; Ojasalo ym. 2015, 115-116.) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus suorittaa haastatteluja ja kysely työpäpäivien jälkeen, joten passiivinen rooli havainnoinnissa on järkevä ratkaisu. Havainnointi tuo tietopohjaa myöhemmin luotavaan kyselylomakkeeseen. Havainnoinnista tuleva aineisto kerätään videoimalla työpäpäiviä ja tekemällä muistiinpanoja niistä. Videoituun työpäpäivään osallistuneilta esimiehiltä ja valmentajilta kysytään lupa kuvaamiseen ja kaikki osallistuneet ovat tietoisia havainnoinnista. Havainnointia suoritetaan myös Webinaarin videoaineistosta. Kyseinen tapahtuma on videoitu konsulttifirman toimesta, joten siihen pystyy tarvittaessa palaamaan uudelleen.

4.4.2 Kysely

Kyselytutkimuksella saadaan koottua vastauksia samoihin kysymyksiin tietyltä joukosta. Aineistot hankitaan analysoitaviksi erikseen tutkimusta varten. (Anttila 2007, 115.) Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Kyselylomaketutkimuksella on omat hyvät puolensa, joita ovat muun muassa se, ettei tutkija vaikuta olemuksellaan vastauksiin. Lomakkeella on myös helppo esittää paljon kysymyksiä, varsinkin jos siinä on valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymykset esitetään täysin samassa muodossa jokaiselle koehenkilölle, mikä lisää luotettavuutta. (Aaltola & Valli 2001, 101; Ojasalo ym. 2009, 108.) Kyselyosuus hankkeen arvioinnissa on myös tärkeä, sillä pelkästään havainnoimalla ei saa-

da osallistuneiden henkilöiden todellisia mielipiteitä esille. Kysely esimiehille suoritetaan ensimmäisen vaiheen valmennusten ja työpajojen jälkeen, jolloin osallistuneilla on tullut mieleen asioita, joita ei vielä paikan päällä ole edes ajatellut. Yhtenä ongelmana tässä kuitenkin on se, että osalla esimiehistä työpajapäivistä on jo enemmän aikaa suhteessa muihin. Kaikille kyselyn saajille ei siis pystytä antamaan vastausmahdollisuutta saman ajan kuluessa itse valmennuksista. Aikahaarukka on kuitenkin sen verran pieni, että sen vaikutus tuloksiin on luultavasti erittäin pieni tai olematon.

Nettikyselyn toteuttaminen on edullista ja teknisesti helppo toteuttaa. Aineistot pystytään siirtämään helposti ohjelmasta toiseen. Nettikysely, johon pääsee sähköpostin avulla välitetystä linkistä, on myös vastaajien näkökulmasta helposti lähestyttävä ja siihen voidaan vastata jopa heti pyynnön tultua. (Anttila 2007, 116.) Tässä tutkimuksessa käytetään nettikyselyä ensinnäkin sen takia, että vastaajat ovat ympäri maakuntaa. Lisäksi sen voi tehdä haluamassaan paikassa haluttuna hetkenä. Esimiehet ovat kiireisiä, joten nämä kriteerit ovat erittäin tärkeitä.

Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti, sillä kun se on laitettu jakoon vastaajille, sitä ei voi enää muuttaa. Tutkimuksen onnistuminen on paljon kiinni lomakkeesta, sen toimivuudesta ja oikeista kysymyksistä. Suljettujen kysymysten toisensa poissulkevat vastausvaihtoehdot ja avoimien kysymysten määrä kokonaisuudesta ovat tärkeitä suunnittelukohteita onnistumisen näkökulmasta. (Vehkalahti 2014, 20-24.)

Vehkalahden (2014, 42-43.) mukaan otanta-asetelma on tutkimuksen tärkeä osa. Otanta-asetelma tarkoittaa sitä, että otantaan valittu joukko on satunnonvaraista ja juuri oikean kokoinen, jotta saatuja tuloksia voidaan yleistää. Tässä tutkimuksessa ei ole erikseen otantaa, sillä koko perusjoukko saa kyselylomakkeen. Hankkeen oma rajaus toimii siis myös kyselylomakkeen rajauksen perusteena. Koko perusjoukko saa kyselyn itselleen, tarkoittaen kaikkia 150 esimestä, jotka valmennukseen osallistuvat.

4.4.3 Haastattelu

Haastattelu on tutkimus- ja kehittämistyössä yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä monien eri teoksien ja kirjailijoiden näkemyksen mukaan (Eskola & Suoranta 2014, 86; Ojasalo ym. 2015, 106; Robson 2001, 134). Haastattelu on hyvä tapa selvittää kenttätöiden havaintoja ja se kannattaa usein yhdistää toisiin aineistonkeruumenetelmiin. Tutkimusongelmiin voi hakea silloin vastauksia suorilla kysymyksillä. Haastattelu kohdistuu tavallisesti yksilöön, mutta myös erilaiset ryhmä- tai parihaastattelut voivat olla hyödyllisiä tutkijalle. Valinta erilaisen tavan välillä on kiinni paljolti siitä, millaista tietoa tarvitaan. (Heikkinen ym. 2006, 109; Ojasalo ym. 2015, 106.) Tässä tutkimuksessa haastattelut tuovat mahdollisesti paljon syvällisempää tietoa suhteessa kyselyyn. Haastattelujen yhteydessä voidaan myös tehdä selvittäviä kysymyksiä havainnoinnin ja kyselyn tuomiin tuloksiin. Oletuksena on, että haastattelutilanteisiin jää paljon vielä avoimia kohtia ja varmistuksia vaativia asioita.

Tapaustutkimuksessa käytetään usein erilaisia haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, joten haastattelutilanteissa pysytään selvittämään tilanteeseen johtaneita syitä. Syiden todenperäisyyttä voi tutkia esimerkiksi taas havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Tässä tapaustutkimuksessa haastattelut on tarkoitus suorittaa viimeisenä aineistonkeruumenetelmänä, joten havainnoinnin ja kyselyn tulokset ovat jo selvillä. Haastattelun lopullinen tyyli muovaantuu vasta muiden aineistojen perusteella.

Kolme yleisesti hyväksyttyä tapaa haastattelun tekemiseen ovat strukturoimaton, puolistrukturoitu ja strukturoitu. Strukturoimaton on vapaamuotoinen keskustelu, jota ei välttämättä edes tarvitse nimetä haastatteluksi, jotta haastateltava vastailee ja keskustelee mahdollisimman rennosti. Kaikkia samoja teemoja ei silloin käydä läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen työstetty pääkohdat, mutta haastatteliija voi kuitenkin vaihtaa sanamuotoja ja kysymysten järjestystä vapaasti, riippuen keskustelun etenemisestä. Täysin strukturoitu haastattelu on etukäteen valmiiksi muotoilluilla kysymyksillä pääsääntöisesti erittäin suoraviivainen ja lähes sama, kuin jos haastatteliija täyttäisi itselleen täytettäväksi tarkoitettua kyselylomaketta. Siinä kysymysten järjestys ja muotoilu ovat kaikille sama. (Es-

kola & Suoranta 2014, 87; Robson 2001, 136-139.) Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoituja haastatteluja, jotka sopivat hyvin ryhmähaastattelun tekemiseen.

Ryhmähaastattelun erikoispiirteenä on osallistujien välinen vuorovaikutus. Tällaisella haastattelumetodilla yleensä viitataan 5-10 hengen ryhmähaastatteluun, joka keskittyy tiettyyn teemaan. Haastattelija antaa osallistujien vuorovaikutukselle tilaa, mutta kuitenkin keskustelua ohjaten. Ryhmähaastattelu sopii sellaiseen tutkimukseen, jossa ollaan kiinnostuneita argumentaatiosta ja erilaisista asioiden tulkinnoista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 113.)

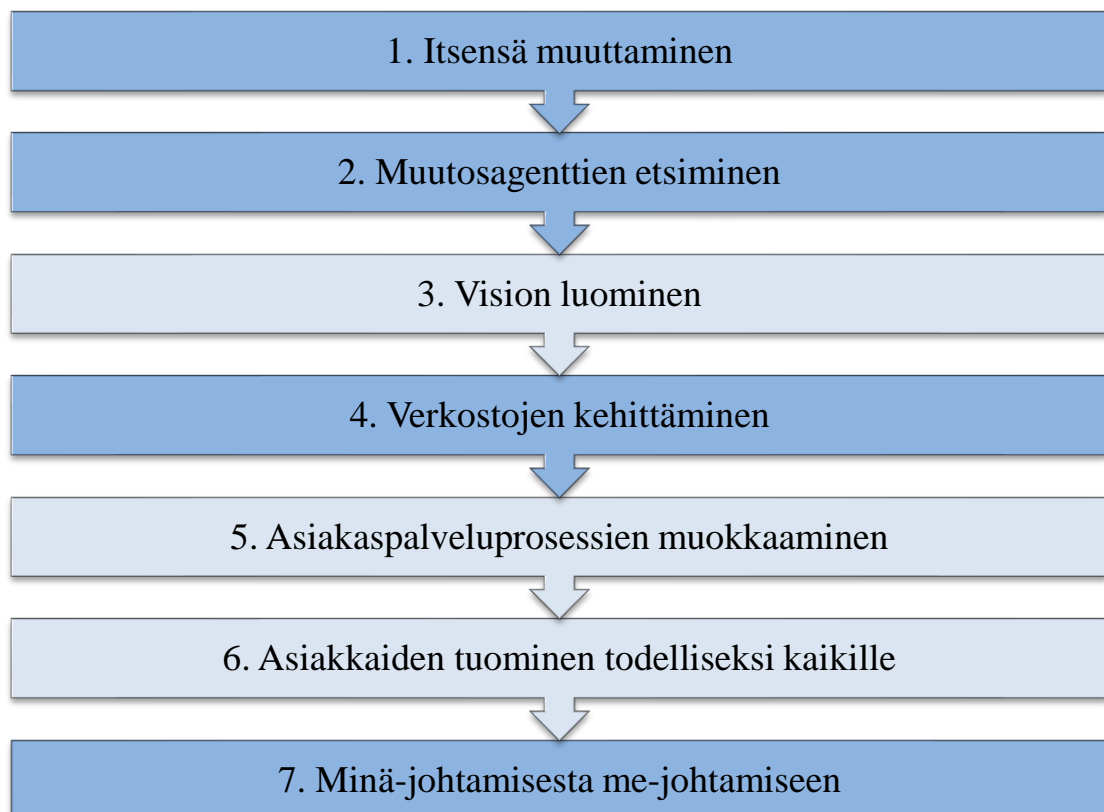
Verkkoneuvotteluna tehtävistä haastatteluista ei sinällään ole kirjallisuutta, mutta tällaista esimerkiksi Skype-ohjelman kautta tehtyä haastattelua voidaan verrata osittain puhelinhaastatteluun. Puhelimitse suoritettavien haastattelujen yksi keskeisin syy on etäisyys maantieteellisesti. Haastateltavat saavutetaan kustannustehokkaasti ja aikaa säästävästi. Usein haastatteluun osallistuvat ovat myös helpommin tavoitettavissa puhelimella. Joillekin henkilöille on helpompi puhua näkemättä haastattelijaa, sillä silloin ei tarvitse miettiä omia ilmeitä tai yleistä habitusta. Puhelinhaastattelu sopii silloin, kun tutkitaan nimenomaan asiasisältöä, joka haastattelussa käy ilmi. (Hyvärinen ym. 2017, 271-275.)

5 MUUTOSJOHTAMISEN VALMENNUS

Nykyään moderniin talouteen kuuluu olennaisena osana muutos- ja murrosprosessit, jotka ovat jatkuvasti käynnissä. Näiden erilaisten prosessien nopeutuminen on kuitenkin uutta. Tietoyhteiskunnan työllisyys kasvoi Suomessa vain 25 vuotta kun taas savupiipputeollisuudella meni noin 250 vuotta. Maa- ja metsätalouden työllisyys kasvoi vähintään 2500 vuotta. ”Jos muutoksen nopeutumisen trendi jatkuu, niin seuraava yhteiskuntavaihe menestysklustereineen työllistää suomalaisia vain 2,5 vuotta – ja siitä seuraavat vaiheet ja klusterit vain joitakin kuukausia, viikkoja, päiviä, tunteja jne. Tällaisessa toimintaympäristössä kilpailukyvyn ja osaamisen keskiössä ovat dynaamisuus ja muutoskyky: *kilpailussa pärjäävät vain ne toimijat, jotka kykenevät*

uudistamaan osaamistaan jatkuvasti.” (Tanskanen & Nenonen (toim.) 2009, 47.) Tästä pohjustuksesta päästään siihen faktaan, että esimiestyön kannalta organisaation reagoitakyvyn nopeudella ja esimiehen omalla uusien asioiden sisäistämistahdilla on suuri merkitys onnistuneissa muutoksissa. Muutostahdin nopeutuessa myös valmistautuminen muutokseen lyhenee ja asiat pyritään viemään käytäntöön nopeammin.

Esimiehellä on Marjatta Jaben (2017, 207-208.) mukaan seitsemän tehtävää muutoksessa: Ne ovat näkyvillä kuviossa 4. Näistä ensimmäisenä on itsensä muuttaminen. Ensin on muututtava itse, ennen kuin voi muuttaa muita. Toisena on muutosagenttien etsiminen, jotta muutokseen löytyy oikeat eväät. Kolmantena vision luominen. Verkostojen kehittäminen on neljäntenä tehtävänä, sillä hyvä verkosto on oleellinen asia toiminnan muuttamiseksi. Seuraavat kaksi liittyvät asiakkaisiin, sillä viides tehtävä on asiakaspalveluprosessien viilaaminen ja kuudes asiakkaiden tuominen todeksi kaikille. Viimeisenä seitsemäntenä kohtana on minä-johtamisesta me-johtamiseen.



Kuvio 4. Esimiehen tehtävät muutoksessa (Jabe 2017, 207-208.)

Tämän työn teoriaosassa käsitellään näistä seitsemästä tehtävästä tarkemmin ensimmäinen, toinen, neljäs ja seitsemäs. Kolmantena olevaa vision luomista ei käsitellä,

koska tässä muutoksessa visiota ei rakenneta suoranaisesti organisaation sisällä ja se on myös erittäin avoin vielä valtakunnan tasollakin, koska virallisia lakimuutoksia ei ole vielä tehty (Salmimies & Ruutu 2013, 196). Asiakkuuksiin liittyvät viides ja kuudes kohta ovat rajattu työn ulkopuolelle, koska tässä vaiheessa valmennus koskee organisaation sisäisiä vaiheita ja muutoksen tuomista organisaation sisälle. Kuviossa 4. näkyy myös tummemmalla värillä työssä käsiteltävät kohdat, jotta jako on selkeämmin havaittavissa. Luvussa 5 käsitellään muutosagenttien rooli ja me-johtaminen, luvussa 6 käsitellään itsenä muuttaminen ja verkostojen kehittäminen.

5.1 Valmennuksen tärkeys

Hyvä johtamistaito lähtee paljolti liikkeelle esimiehen koulutuksesta kokonaisuudessaan, sekä yleisestä, ammatti- että johtamistaidoista (Ionescu 2014, 67). Esimiehet ovat etulinjassa ja esimiestyö on ratkaisevassa asemassa muutoksessa. Sen takia muutosprosessin tulisi sisältää valmennusta, suunnittelupäiviä ja työpajoja liittyen esimiestyön kehittämiseen. Käytännön tasolle pääseminen on välttämätöntä valmennuksien onnistumisessa. Kun on kyse akuutista muutoksesta, yleissivistävä ymmärryksen ja näkemyksen lisääminen eivät ole hyödyllistä ja tärkeää. Valmennuksen tulee käsitellä yrityksen muutosta, heidän työtänsä ja heidän arkeansa. Valmennuksen tulisi olla konkreettista edistysaskeleiden ottamista, on sitten kyse uskosta, tahdosta, ymmärryksestä tai energiasta. (Erämetsä 2003, 225-226.) Juuri esimiehille räätälöidyt muutosvalmennukset ja työpajat ovat erittäin tärkeitä esimiesten vertaisryhmien tapaamispaikkoja. Näissä tapaamisissa voidaan yhdessä avoimesti ja luottamuksellisesti jakaa omia ongelmia, kokemuksia ja ideoita. (Pirinen 2014, 175.)

Valmentajan ja valmennettavan välinen vahva yhteistyösuhde on valmentamisessa muutoksen moottorina. Tämä moottori lähtee käyntiin, kun valmentaja osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan ongelmat. Valmentaja arvostaa asiakkaan ponnistuksia. Keskeisiä muutoksen rakennusaineiksi ovat aitous, kunnioitus ja arvostus ihmissuhteissa. (Cauffman 2017, 20-21.) Valmentajan vastuuseen kuuluu uudistaminen ja tulevaisuuden näkemyksen tuominen valmennettaville ensin havainnoimalla ja tulkitsemalla ja sen jälkeen ohjaamalla tarvittavaan suuntaan. (Korpi & Tanhua 2007, 27-34).

Valmennettava ei ikinä työskentele tyhjiössä, vaan hän on osa jotain organisaatiota tai yritystä. Sen takia valmennettavan omien henkilökohtaisten yrityksestä irrallisten tavoitteiden saavuttaminen ei ole valmennettavan edun mukaista. Yksi tärkeä tehtävä valmentajalle on pyytää valmennettavan omien tavoitteiden sovittamista yrityksen tavoitteisiin. Kuitenkaan muuta hän ei voi tehdä, kuin pyytää, sillä valmennettava päättää itse mitä hän haluaa työltään. Valmennettavalla ja valmentajalla on myös oikeus ja vapaus olla eri mieltä yrityksen tavoitteista. (Cauffman 2017, 34.)

Valmennuksen on hyvä tuoda esille muutosprosessin eri vaiheet, joissa esimieheltä tarvitaan erilaisia valmiuksia. Vaiheen tunnistaminen on tärkeää, jotta ei aiheuteta jumiutumista tai negatiivista mielialaa. Ensimmäinen on aktiivisen kuuntelun vaihe, jossa korostuu huolien kuuleminen ja tunnekuorman kantaminen. Toinen vaihe on suunnan avaamisen näkökulma, jolloin lähdetään tuomaan tietoa uudesta ja muuttuvista asioista sekä luotaamaan työyhteisöä kohti tavoitteita. Kolmantena aktivoidaan ja mobilisoidaan toiminta, jolloin ohjataan ihmisiä liikkeelle konkreettisen tekemisen tasolle. (Salmimies & Ruutu 2013, 183.)

Valmennuksissa usein tehdään erilaisia harjoitteita, joiden avulla esimies voi esimerkiksi syventää itsetuntemustaan ja vahvistaa itsensä johtamisen taitoja. Käytännössä erilaisia harjoituksia voi tehdä myös yksin, mutta yleensä parhaimman hyödyn saa tekemällä niitä luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa ammattivalmentajan kanssa. Usein valmennuksien ajatuksena on, että pyritään tavoitteenmukaisen suorituksen maksimoimiseen oivalluttavalla otteella. Usein tarvitaan toinen ihminen haastamaan uusien näkökulmien avaamiseen, jotta esimies pystyy tutkimaan itse omaa toimintaansa rehellisesti, avoimesti ja laaja-alaisesti. (Salmimies & Ruutu 2013, 240.)

Erämetsä kertoo, että suurta organisatorista tai strategista muutosta on hyvä lähestyä usealta suunnalta. Valmennuksen avulla voidaan:

- auttaa ymmärtämään ja motivoitumaan
- auttaa energisoitumaan ja löytämään oma usko
- keskustella ja käsitellä tunteita
- ratkaista muutoksen ongelmia

- löytää kehityskohteita ja innovoida
- luoda yhteistä henkeä ja suunnitella työtä eteenpäin
- sitoutua muutokseen

Hyvä valmennus voi sisältää kaikkea, tärkeintä kuitenkin on, että ennen ohjelman lukkoon lyömistä on määritelty, mistä kussakin vaiheessa on kysymys. Valmentajille tehdään selväksi, onko enemmän tarkoitus kirkastaa valmennettaville sitä, mistä on kysymys vai ratkaista ongelmia. (Erämetsä 2004, 226-227.) Vasta kun organisaation ihmiset toimivat muutosta edistävällä tavalla, voidaan sanoa valmennuksen tuottaneen tulosta. Ei riitä, että pelkkä puhe muutetaan. Ihminen haluaa toimia tutulla ja turvallisella tavalla, mikä on samalla tavalla esteenä tiedon soveltamisessa, mitä se on muutokseen suhtautumisessa yleensäkin. (Arikoski & Sallinen 2007, 111.)

5.2 Muutosagenttien rooli

Muutosagentin roolina tai tehtävänä on tukea ja ohjata jotain organisaatiota, työyhteisöä ja sen jäseniä muutostilanteessa. Muutosagentilla ei ole valtaa muutosten läpiviemiseen, vaan hän käyttää muita muutoksen ohjaamiseen. Muutosagenttina toimakseen työyhteisön tai sen henkilöiden on hyväksyttävä kyseinen rooli ja sen tehtävät. Tällaisessa roolissa toimivat tyypillisesti erilaiset konsultit, asiantuntijat, valmentajat, kouluttajat tai asiantuntijat, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. He tuovat erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, taitoa ja välineitä, joiden avulla he tukevat muutos- ja kehittämistyötä. Muutosagentteja voi olla myös organisaation sisältä. Sellaisessa roolissa on yleensä henkilöstöammattilaiset tai henkilöstökehittäjät. Rooli voi olla kuitenkin myös jollain muulla tukitoimintojen asiantuntijalla tai esimiehellä. (Honkanen 2006, 22-23.) Tässä työssä käsitellään tarkemmin vain organisaation ulkopuolista muutosagenttia ja sen tehtäviä.

Usein strategisissa muutoksissa käytetään ulkopuolisten asiantuntijoiden palvelua apuna. Muutos vaatii usein sellaista osaamista, jota ei löydy organisaation sisältä. Hyötyjä ulkopuolisten käyttämisessä ovat muun muassa se, että tulee täysin organisaation ulkopuolista näkemystä ja ulkopuolista asiantuntijaa uskotaan helpommin. Myös etäisemmät tunteet sekä vaikeiden asioiden vetoapu ovat hyödyllisiä. Ulkopuo-

lisen ammattimaisella näkemyksellä saadaan niin sanotusti laput pois omilta silmiltä, saadaan tuoreita ideoita, muutoksen läpiviemiselle löytyy korkeampaa asiantunte-
musta ja voidaan saada ajansäästöä. (Erämetsä 2004, 233-234.)

Konsultointi toimii organisaation linjasta erillään puolueettomasti ja itsenäisenä palvelunaan. Usein on vaatimuksena, että konsultti on objektiivinen toiminnassaan. Konsultin todellisia riippuvuussuhteita organisaation on tärkeä tarkastella, sillä asiakkuuden määrittely on oleellinen osa konsultoinnin suunnittelua. Vaikka konsultti itse kuvittelee olevansa itsenäinen ja sidoksista vapaa, näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Sen takia organisaation ulkopuolinen konsultti on yleensä helpompi valinta, sillä hän täyttää paremmin tämän vaatimuksen. (Honkanen 2006, 24-25.)

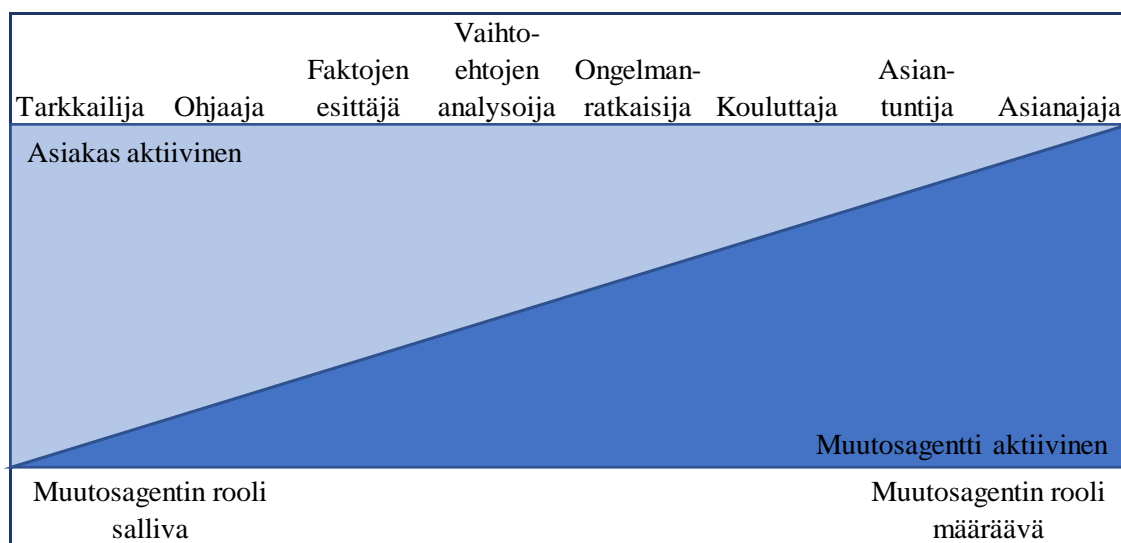
Konsultti toimii usein johdon ja henkilöstön neuvonantajana ja tukijana. Hän pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiinsa ja heidän päätöksiinsä, mutta hän ei itse tee päätöksiä tai vastaa ylipäättään päätöksenteosta. Konsultti ei korvaa organisaation johtoa. Konsultti toimii myös asiantuntijana ja tarjoaa tietotaitoaan ja resursseja, jotka auttavat organisaation johtamisen ja toiminnan kysymysten ratkaisussa. Tällaisessa roolissa toimivan konsultin pätevyys ja kyvykkyys on tärkeää määritellä. Toisaalta voi olla ongelmallista tietää organisaatiossa itsessään, minkälaista osaamista konsultilta tarvittaisiin. (Honkanen 2006, 25.)

Sisältöosaamisen näkökulmasta kehittämistyö on erittäin laajaa, joten yksi henkilö ei voi olla kaikilla osa-alueilla asiantuntija. Organisaation ulkopuolinen muutosagentti on yleensä erikoistunut johonkin tiettyyn kehittämistyön sisällölliseen osa-alueeseen. Kehittämistyö organisaatiossa on poikkitieteellistä ja moniammatillista toimintaa, eli useiden eri alueiden ammattilaisten on kyettävä toimimaan yhteistyössä ja oppimaan toisiltaan, jotta paras mahdollinen lopputulos saavutetaan. Asiakasorganisaation tasot ja toiminnot määräävät muutosagentin työn sisältöä ja tapaa toimia. Sen takia on erittäin tärkeää hahmottaa organisaation tarpeet asiakkaan ja muutosagentin toimesta, jotta agentin osaaminen ja toimintamallit kohtaavat. (Honkanen 2006, 29.)

Ongelmana konsulttien käytössä muutoksissa on, että konsultoinnin malli ei välttämättä kohtaa johtamisen funktiota. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tarvitaan konsultin apua, mutta tilataan se vääränlaisena palveluna kyseiseen ongelmaan. Kon-

sulttien mallit ja menetelmät eivät sovikaan käsillä olevaan tilanteeseen. Tämän vuoksi muutosagentit tarjoavat myös ratkaisuja, joiden avulla selviää asiakkaan heikko ymmärrys omista tarpeista. Yhteensopivuuden turvaamiseksi on tärkeää, että sekä konsultti että johto osaavat lukea organisaatiota löytääkseen todelliset ongelmat ja kehittämisen kohteet. On myös oleellisen tärkeää, että omat tarpeet, odotukset ja toimintamallit pystytään kuvaamaan organisaation ja konsultin välillä. (Honkanen 2006, 31-32.)

Muutosagenttia voidaan käyttää monista eri syistä. Näitä ovat muun muassa resurssipula, osaamisaukko, aikapula, ulkopuolisen näkemyksen tai auktoriteetin tarve, avun tarve tai konsultin käyttö syntipukkina. Jokainen yritys on erilainen, joten tarve muutosagentille rakentuu erilaisten syiden varaan ja sen takia hänen roolinsa voi olla erilainen. Kuviossa 5 on avattu muutosagentin mahdollisia rooleja sallivan ja määrävän roolin välillä. (Honkanen 2006, 32-39.)



Kuvio 5. Ryhmittely muutosagentin rooleille sallivasta määrävään rooliin. (Honkanen 2006, 34)

Mitä lähempänä kuvion 5. vasenta reunaa muutosagentin rooli on, sitä enemmän vastuu asioiden muuttamisesta on asiakkaalla ja konsultti vain pyrkii tukemaan asiakasta. Muutosagentti toimii siis lähinnä tarkkailijana. Toisessa ääripäässä muutosagentti toimii aktiivisesti ja ottaa itse asiakkaan ongelman hoidettavakseen. Asianajajana hän hoitaa ongelmaa asiakkaan puolesta. Kuvion perusteella voidaan päätellä, että suurimassa osassa eri rooleja joudutaan tasapainoilemaan määrävyyden ja sallivuuden

välillä. Tilanteen mukaan muutosagentin tulee osata säädellä tätä tekijää. Suurin osa maailman konsulteista toimii asiantuntijaroolissa, mutta kuitenkin paineet siirtyä enemmän sallivaan rooliin ovat nykyään läsnä. (Honkanen 2006, 35.)

5.3 Muutuskritiikki ja -vastarinta, miten ne huomioidaan?

Muutosten yhteydessä nousee kolmea erilaista epävarmuutta, jotka ovat strateginen, rakenteellinen ja työn varmuuteen liittyvä epävarmuus. Kaiken kaikkiaan kyynisyys organisaatiomuutosta kohtaan on määritelty koostuvan ajatuksesta muutoksen järjettömydestä ja uskon puutteesta muutoksesta vastuussa olevia kohtaan. Kyyniset työntekijät osallistuvat todella suurella todennäköisyydellä vähän tai ei ollenkaan muutosta läpi vietäessä. (Suada 2014, 135.) Yleisimpiä muutokseen liittyviä negatiivisia tunteita ja asioita, joita pelätään, ovat esimerkiksi epävarmuus työn jatkumisesta, turvallisuuden katoaminen, tulevaisuuden hallinnan menettäminen, työn tarkoituksen kadottaminen, sosiaalisten suhteiden vaarantuminen ja sosiaalisen statuksen lasku, luottamuksen pienentyminen muihin ja itsenäisen työskentelyn kyvyn lasku. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

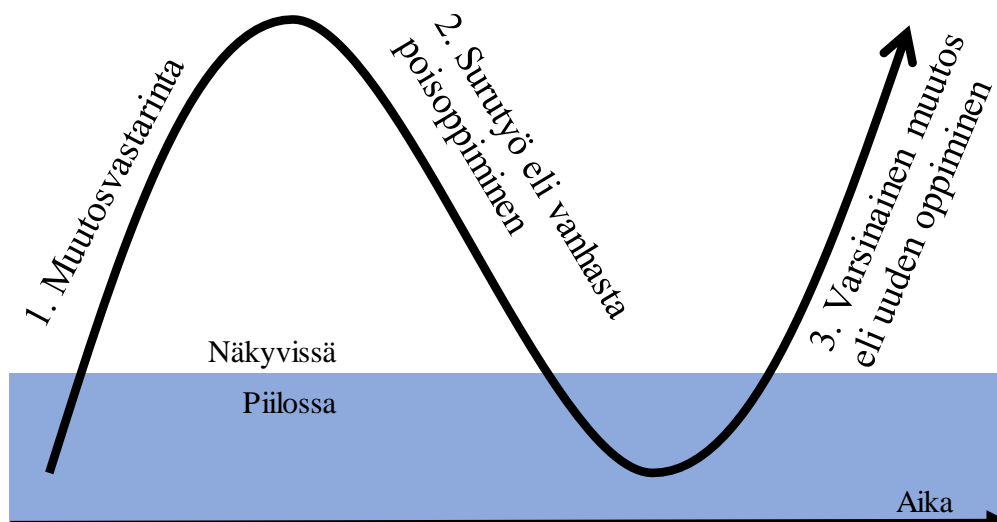
Erämetsän (2004, 98.) sekä Kvistin ja Kilpiän (2006, 137.) mukaan terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja täysin luonnollinen asia. Taustalla tässä on se, että ilman tätä vastarintaa muutokset luultavasti olisivat paljon huonompia, nopeammin tehtyjä ja liian vähän suunniteltuja. Jos kukaan ei laita vastaan, muutos voidaan viedä läpi ilman takapakkeja. Myöhemmin kuitenkin luultavasti huomattaisiin muutoksen epäonnistuneen. Sen takia terve muutosvastarinta on jalostanut kehitystä. Toiselta kantilta se voi olla erittäin negatiivinen ja vaikea asia. Kyse on pienistä eroista. Jähmettyminen ja oikea muutoskauhu voi jopa lamaannuttaa tai taannuttaa yrityksen toimintaa. Esimiehen kannattaa pyrkiä nopeuttamaan muutosvastarinnasta siirtymistä muutoksen hyväksymiseen ja siitä muutoshalukkuuden kautta muutoksen läpiviemiin tähtäävään toimintaan.

Toisena näkökulmana on Cauffmanin (2017, 22) mielipide, että muutosvastarintaa ei ole edes olemassa. Hänen mielestään se on hyvä tekosyy osoitella sormella ja syyttää epäonnistumisia tai vastoinkäymisiä muutosvastarinnalla. Myös Furmanin ym.

(2014, 32.) mukaan ei ole hyvä lähtökohta kehittämiseen, jos ajatellaan vaikeuksien johtuvan jonkun muun vastarinnasta. Käytännössä ajattelumaailman pitäisi olla sellainen, että ihmiset kyllä haluavat tehdä yhteistyötä, kunhan löydetään oikea naru, josta vetää. Jos muutosvastarinta myönnetään olemassa olevaksi ja sellaiseksi asiak- si, jonka madaltamiseen pitää myös panostaa, valmennuksen näkökulmasta muutos- vastarinnan huomioimisen opettaminen ja niksit muutoksen hyväksymisen saavutta- miseen ovat erittäin tärkeitä. Tähän asiaan ei useinkaan paneuduta tarpeeksi ja vaikka joku esimies olisi ollut jo aikaisemmin koulutuksessa tähän liittyen, niin lisäval- mennus ja verkostoitumisen kautta tulleet uudet ajatukset ovat varmasti aina terve- tulleita.

Työntekijöitä on haasteellista saada sitoutumaan kehittämiseen ja muutoksiin, sillä yleensä aito sitoutuminen syntyy silloin, kun osallistuminen tapahtuu vapaaehtoisesti. Työelämässä ja organisaation sisällä se on erittäin harvoin mahdollista. Sen takia on erittäin tärkeää, että eteneminen tapahtuu sellaista reittiä ja vauhtia, että jokainen pystyy sitoutumaan omalla painollaan. Sitoutumisen aikaansaamisvaiheessa proses- sin aikataulun pitäisi joustaa, koska yksilöiden sitoutumista on vaikeaa ennakoida etukäteen. (Skyttä 2005, 44-47.) Maku- ja sote-uudistusten tullessa ne ovat pakollisia muutoksia. Sen takia on hyvä, että esimiehiä valmennetaan myös muutuskritiikin ja -vastarinnan osalta esimiesvalmennuksessa.

Muutosvastarinnan tyyppi vaihtelee kyseessä olevan muutoksen mukaan ja sen, mi- ten asiat viedään käytäntöön ja millä aikataululla. Työntekijät arvioivat muutoksen oikeutusta oman ymmärryksensä ja tietojensa perusteella pohtiessaan kyseisen muu- toksen syitä ja perusteita. Jos työntekijöille ei ole tarjottu vakuuttavia ja riittäviä syitä tietyn muutoksen esittelyssä, jää liikaa tilaa kehitellä vasta-argumentteja ja syitä vas- tustaa muutosta. Jotta tällaista voidaan välttää, tulee organisaation henkilökunta ottaa mukaan muutoksen täytäntöönpanoon. (Saleem 2017, 64; Suada 2014, 133-135.)



Kuvio 6. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69)

Kuviossa 6 käy ilmi eri vaiheet, miten muutos ja työntekijän sitoutuminen etenee. Muutoksen voidaan sanoa sisältävän kolme perusvaihetta, jotka ovat muutosvastarinta, surutyö ja uuden oppiminen. Muutosvastarinta eli ensimmäinen vaihe alkaa pelosta ja päättyy vihaan ja uhmaan. Tämä on erittäin tärkeä vaihe, sillä se tuo ilmi pelon ja muuttaa sen näkyväksi kritiikiksi. Työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen ja hän kokee avun ja tuen tarvetta. Joka tapauksessa hän tarvitsee vielä aikaa. Tässä vaiheessa on hyvä pyytää ihmisiä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta. Muutosvastarinnan energia kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-69.) Pelon ja vihan vaiheessa esimiehen on hyvä pyrkiä näyttämään suuntaa, rakentaa kokonaiskuvaa muutoksesta, luoda turvallisuutta, jakaa tunteita ja luoda yhteishenkeä (Pirinen, 2014, 54).

Kuvion 6 toinen vaihe on vanhasta poisoppimisen eli surutyön vaihe. Tässä ajanjaksoissa työntekijä siirtyy viha-uhmasta surun pohjalle. Tässä vaiheessa tarvitaan tarpeeksi aikaa vanhasta poisoppimiseen ja myös hyvä tuki on todella tärkeää. Surutyö on tärkeää saattaa loppuun, jotta työntekijät eivät palaa takaisin avoimeen muutosvastarintaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 69-70.) Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja jakaa tavoitteet pienempiin osiin, luoda uskoa tulevaan, huolehtia työhyvinvoinnista sekä motivoida ja antaa palautetta. (Pirinen 2014, 55).

Viimeisenä vaiheena on uuden oppimisen vaihe. Se sisältää siirtymisen surusta iloon vasta, kun vanhoista tavoista ja asioista on luovuttu, niitä on surtu sekä viimeisenä niistä on opittu pois. Uuden oppimisen vaihe on muutoksen paras vaihe, kun ihmiset huomaavat oppivansa ja sisäistävänsä uusia asioita sekä kykenevänsä uusien vaatimusten mukaiseen toimintaan. Tässä viimeisessä vaiheessa työntekijät usein havaitsivat, että oli tarpeellista luopua vanhasta. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.) Tässä vaiheessa esimiehen tulee tuoda esille vahvasti muutoksen hyödyt, vahvistaa oikeaa tekemistä, antaa palautetta ja tunnustusta sekä korostaa uuden oppimista. Onnistumiset ja lopputulokset kannattaa nostaa esille sekä kiittää ja palkita hyvistä suorituksista. Saavutuksia kannattaa juhlia yhdessä. (Pirinen 2014, 57-59.)

Ihmiset usein ovat ihan sinut muutosten kanssa, sillä ihan jokaisen elämässä niitä on jatkuvasti. Asia jota ei siedetä, on epätietoisuus. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 65.) Sen takia riittävä informaatio muutosprosessissa on tärkeä osa muutosvastarinnan madaltamista. Se sisältää varsinkin ensimmäisenä tiedon siitä, että muutos tapahtuu. Usein tämä tieto tulee todella myöhään, tai se jätetään jopa tekemättä. Toisena tieto siitä, että mitä päätöksiä on tähän mennessä tehty ja miksi. Usein tästäkin annetaan liian vähän tietoa, ja menetetään ensimmäiset mahdolliset yhteisen prosessin paikat. Kolmantena tieto siitä, kuinka päätös toteutetaan, eli miten toimintatavan muutoksessa aiotaan edetä. Liian usein tämä tulee ilmi työntekijöille vasta, kun siihen vaiheeseen päästään. Neljäntenä on tärkeää antaa tieto siitä, miten päätöksen toteuttaminen etenee. Organisaation eri osissa kehittämistyö yleensä kulkee eri aikaan eri vaiheissa, joten sisäinen viestintä kaikkialle organisaatioon on tärkeää, jotta varmistetaan kaikkien mukana pysyminen. (Skyttä 2005, 49.)

Jotta työntekijöiden muutosvastarinta tai -pelko voidaan voittaa, on tärkeää antaa mahdollisuus muutoksen laajuuden hahmottamiselle ja kokonaiskuvan ymmärtämiselle. Esimiehen kannattaa konkretisoida alaisilleen, ensinnäkin mistä luovutaan ja mitä menetetään. Toisena mitä uutta mahdollistuu ja mitä tulee tilalle. Ja viimeisenä myös se, että mikä pysyy samana eli mikä ei muutu. Esimiehen on hyvä kirjata ylös ensin nämä asiat ja sen jälkeen niitä asioita, jotka negatiivisessa mielessä ohjaavat väärille raiteille. Kun niitä on itselleen kirjannut ylös ja käsitellyt valmiiksi, on helppompaa käsitellä asioita alaisten kanssa. (Salmimies & Ruutu 2013, 293.)

Tärkeä asia muutosvastarinnan käsittelyssä on myös esimiehen oma tiedostaminen siitä, millaista muutosvastarintaa organisaatiosta ja työntekijöistä löytyy. On hyvä selvittää, kuka vastustaa muutosta aktiivisesti, ketkä ovat välinpitämättömiä, ketkä myötämielisiä, ketkä auttavat toteuttamisessa ja viimeisenä ketkä osallistuvat muutoksen tekemiseen. Ongelmaisimpia näistä ryhmistä ovat välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset, sillä he eivät kuitenkaan välttämättä sitoudu muutokseen. Aktiiviset vastustajat tekevät kriittisiä kysymyksiä ja pakottavat erilaisten näkökulmien huomioimisen. (Honkanen 2006, 370; Saleem 2017, 65.) Aktiivisilta henkilöiltä tulevaa kritiikkiä tulisi osata ottaa vastaan ja hyödyntää eteenpäin. Usein aktiiviset henkilöt myös haluavat oppia ja heillä on usko selviytymiseen. Passiiviset henkilöt taas voivat olla haluttomia ymmärtämään muutostarvetta, ja heitä tulisi aktivoida vuorovaikutuksen keinoin. (Arikoski & Sallinen 2007, 57-58.) Valmennuksen näkökulmasta tulisi opettaa esimiehiä eri työntekijöiden huomioimiseen eri tavoilla, kuka vaatii mitään ja miten saadaan muovattua mielialaa halutumpaan suuntaan.

Muutosvastarinta voi olla vähennettävissä muutosta tukevalla palkitsemisjärjestelmillä. Vahvistamalla työntekijöitä ja antamalla heille mahdollisuuksia onnistua prosessissa voidaan saada käännyttyä jonkun työntekijän mielipide enemmän muutosmyönteisyyteen. Nopea reagointi on tärkeää huomattaessa selvää vastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.) Hyvän palkitsemisjärjestelmän kehittäminen valmennuksessa yhdessä esimiesten kesken on yksi hyvä mahdollinen työkalu vietäväksi omaan työpaikkaan.

5.4 Muutos tehdään yhdessä: yhteistoiminta muutoksessa

“Jatkuvassa muutoksessa ja epävarmuudessa työntekijän sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikkenee. Muutoksen seurauksena työnantajan ja työntekijöiden välinen entisenlainen psykologinen sopimus on uhattuna, kun organisaatiot eivät voi enää tarjota pitkäaikaisia työsuhteita tai olla velvollisia vastaamaan työntekijöidensä taitojen kehittämisestä.” (Tanskanen & Nenonen (toim.) 2009, 16.) Nykypäivänä työntekijät vaihtavat työpaikkaa helposti. Erilaiset suuret muutokset saavat varmasti vielä helpommin harkitsemaan muita töitä. Työntekijöiden sitouttaminen muutokseen on

tärkeää heidän pysyvyytensä kannalta. Sen takia myös esimiesvalmennuksen näkökulmasta tämä aihe on hyvin keskeinen valmennuksen aihealue.

Yksi iso ongelma organisaatiomuutosten läpiviennissä on se, että suurin huomio näissä muutoksissa laitetaan uusiin rakenteisiin ja viestintäsystemeihin, ja samaan aikaan organisaation työntekijät unohdetaan tai sivuutetaan. Tukevalla ja kannustavalla johtamiskäytöksellä muutoksessa on paljon suurempi mahdollisuus onnistumiseen suhteessa esimieskeskeiseen lähestymistapaan, jolloin muutos viedään läpi henkilökohtaisella vaikutuksella. (Suada 2014, 133.)

Jos ihmiset kokevat, että muutos on tehty yhdessä, niin se myös luultavammin onnistuu. Omasta tai yhteisestä menestyksestä ollaan onnellisia, ei niinkään toisten ansiosta. Esimiehen tulee luoda otolliset olosuhteet muutoksen tekemiselle organisaatiossa, sillä hän ei voi ihmisiä suoraan muuttaa. Työntekijöiden tulee nähdä merkityksensä kokonaisuudessa. Kun esimies korostaa kaikkien panoksen tärkeyttä oman tärkeytensä sijaan, syntyy vähitellen me-henki. (Jabe 2017, 205-207; Stenvall & Virtanen 2007, 41.) Esimiehen kannattaa kytkeä pienetkin työn sisältöön tai suorittamiseen liittyvät asiat muutokseen, jolloin on huomattavasti helpompaa sitouttaa työntekijä mukaan (Arikoski & Sallinen 2007, 99).

Me-henkeä uhkaavia tekijöitä ovat esimerkiksi epäoikeudenmukaisina koetut johtamistoimenpiteet, epäselvyydet ja kateus johtamisessa, liialliset kokoonpanomuutokset, liiallinen palkitseminen yksilösuorituksista, syyllisten etsintä, negatiivisten henkilöiden aiheuttamat häiriöt, liiallinen sisäinen kilpailuttaminen, ylivirittyneisyys ja ylipäättään tappiot. (Korpi & Tanhua 2007, 105-106.)

Me-henkeä parantavia asioita ovat esimerkiksi kokonaismenestyksen korostaminen, tavoitteiden selkeys ja niihin sitoutuminen, johdon tuki ja kärsivällisyys, työrauha muutosten läpiviennissä, työntekijöiden itseluottamuksen vahvistaminen, vuorovaiikutustilanteiden lisääminen, korkea ryhmämoraali, reiluihin sääntöihin mukautuminen, keskinäinen arvostus, ylpeys omasta työstä ja työryhmästä, yhteisvastuu ja auttamishalu ja ylipäättään onnistumiselämykset ja menestys. (Korpi & Tanhua 2007, 106.)

Johtamisen yksi tärkeä elementti on kyky luoda motivaatiota ryhmässä. Esimiehen tulee saada vietyä työntekijöille läpi ajatusta muutoksen hyvyydestä ja tärkeydestä. Kun työntekijät itse kokevat muutoksen tuovan kehitystä prosesseihin ja toimintoihin, he lähtevät paremmin mukaan kehittämiseen ja suunniteluun, jolloin me-henki ja me-johtaminen nousevat yli minä-johtamisen. (Ionescu 2014, 70.) Tärkeä tai edes kohtalainen rooli muutoksessa, sen suunnittelussa ja läpiviennissä sitouttavat työntekijöitä todella paljon. He käyttävät työaikaansa muutoksen tuomiseen omaan työyhteisöön ja tiedottavat mielellään siitä myös eteenpäin. (Kotter & Whitehead 2011, 186.)

6 ESIMIEHEN OMA ROOLI MUUTOSVALMENNUKSESSA

Johtamisen kehittäminen tapahtuu sekä organisaation sisällä, että sen ulkopuolella. Molemmista on tärkeää löytyä tukea esimiehen osaamiselle. Omasta työstään esimiehen tulee saada työyhteisönsä yhteisöllisyyttä, mutta myös itsenäisyyttä. Tärkeää on löytyä sellainen työ- ja oppimisympäristö, joka ylläpitää ja kehittää työyhteisön jokaisen jäsenen osaamista. (Niiranen 2014, 54.) Esimiehen tulee muutoksessa olla valmis verkostoitumiseen ulkopuolisiin organisaatioihin ja samalla olla valmis oppimaan sekä sisäisesti oman organisaation sisällä, että ulkopuolisten avustuksella ja ohjauksella.

Edes kokeneet esimiehet eivät tutkimusten mukaan hallitse kovin hyvin merkittäviä muutoksia. Merkittävässä muutoksessa ajasta menee 70 prosenttia siihen, että peräännyttään, kieltäytytään, epäonnistutaan pahasti tai puolessa välissä lopetetaan kokonaan. Rahaa ja aikaa on jo mahdollisesti käytetty kaksi kertaa enemmän, mitä alun perin on suunniteltu. (Kotter & Whitehead 2011, 181.) Sen takia suurissa muutoksissa esimiesten omaan rooliin ja sen kehittämiseen on erittäin tärkeää paneutua ja ohjata oikeaan suuntaan. Esimiesvalmennuksen avulla pyritään juuri tähän.

Esimieheltä edellytetään monenlaisia ominaisuuksia, jotta hän kykenisi toimimaan rationaalisesti muutostilanteissa. Alla olevassa kuviossa 7 on avattu näitä kompetens-

seja, jotka korostavat hyvin laaja-alaisia osaamisen alueita. Kompetenssi on tietyssä tilanteessa olevaa pätevyyttä ja kyvykkyyttä, eli esimies on riittävillä ominaisuuksilla varustettu tehtävää varten. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)



Kuvio 7. Esimiehen kompetenssit muutoksessa (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

6.1 Verkostoitumisen merkitys

Esimies tarvitsee oman organisaationsa ulkopuolisia verkostoja ja tukea johtamistyössä onnistuakseen ja varsinkin muutoksessa yhteistyön teko korostuu. Esimiehenä olemista tukee se, että on mahdollisuus hankkia ja ylläpitää omaa osaamistaan organisaation ulkopuolisissa verkoissa ja niitä hyväksi käyttämällä. Esimiehellä täytyy

siis myös olla taito hankkia oikeita kumppaneita ja verkostoitua oikeisiin ihmisiin. (Korpi & Tanhua 2007, 64; Niiranen 2014, 54.) Valmennuksessa ei käsitellä suoraan verkostoitumistaitoja, mutta omatoiminen verkostoituminen on mahdollista.

Yhtenä isona johtamishaasteena nykypäivänä nähdään verkostoitumisen haasteet ja niiden voidaan sanoa kasvaneen lähivuosina. Monet esimiehet uskovat tarvitsevansa omasta organisaatiosta ulkopuolella olevien tahojen sitoutumista ja apua saavuttaakseen omat tavoitteensa. Kyselytutkimuksen mukaan esimiehet ovat merkittävästi riippuvaisia ulkopuolisista toimijoista. (Lipasti 2007, 52-53.) Monen organisaation yhteisessä valmennuksessa verkostoitumisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Kun kaikki mukana olevat organisaatiot ovat julkisia organisaatioita, niin lähtökohdat ovat monilta osilta pitkälti samat ja sen takia maakunnan alueella esimiesten välinen verkosto on erittäin hyödyllinen ja auttaa verkostoa käyttäviä esimiehiä oman työnsä kanssa.

Verkostoissa on monenlaisia vaikuttamiskeinoja, kuten avun pyytäminen ja tarjoaminen, tiedon ja asiantuntemuksen liikkuminen, yhteistyön mahdollisuudet, arvostuksen saaminen molemmin puolin ja arvioinnin saaminen verkoston kautta. Työelämän verkostot keskittyvät pääsääntöisesti asiantuntemuksen vaihtamiseen ja kasvamiseen. Muutoksen kannalta verkoston merkityksenä on myös olla vahvasti tukipilarina. Ylipäättään verkoston ideana on tuoda lisäarvoa työelämään, sillä pelkästään yhteistyön ilosta verkostoituminen ei palvele ketään. (Silvennoinen 2008, 17-18.)

Työelämässä usein puhuttavissa asiantuntijaverkostoissa jäsenyys perustuu asiantuntemuksen vaihtamiseen. Verkoston jäsenet pyrkivät kasvamaan asioissa, joita he pitävät tärkeänä kehittymisensä kannalta. Asiantuntemus voi olla laajasti eri alojen edustamaa tai sitten samalta alalta. Eri alojen asiantuntijat pääsevät ideoimaan ihan eri tavalla suhteessa saman alan ihmisiin, sillä ajatukset törmäilevät helpommin ja sitä kautta saa virikkeitä omalle ajattelulle. Oman alan kehityksen kannalta on erittäin tärkeää olla osa tällaista verkostoa. Ihannelilanteena on, että asiantuntija pääsee osaksi monia erilaisia verkostoja, jotta oma kehittyminen saa parhaan mahdollisen lähtökohdan. (Silvennoinen 2008, 22-23.)

Tiedon jakaminen on keskeisessä roolissa uutta tietoa luotaessa. Jakaminen mahdollistaa tietovarannon kasvattamisen yhteiseksi hyväksi. Verkostot toimivat vastavuoroisuuden perusteella, hyödyntäen parhaiten niitä henkilöitä, jotka ovat valmiita itse antamaan kokemuksensa ja tietonsa verkostojen käyttöön. Eri alojen ja taitojen välisten yhteyksien avulla voidaan ylittää oman alan rajat ja yhdistää parhaimmat asiat omalta alalta muiden alojen tietoon. (Silvennoinen 2008, 53.) Hankkeen valmennuksessa on paljon eri toimialoja ympäri Satakuntaa, joten tämä parhaimpien asioiden yhdistäminen on mahdollisuutena.

Parhaimmillaan toimivat verkostosuhteet ovat ihmisten välistä vuorovaikutusta. Verkosto tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia tarkastella omia tapoja, asenteita, työskentelymenetelmiä ja -tyylejä. Jokaisella löytyy sokeat pisteensä, joihin on mahdollista hakea muiden ihmisten näkökulmaa ja palautetta. (Silvennoinen 2008, 67.)

6.2 Esimiehen oman työn kehittäminen

Määrätietoinen esimies tietää, että yritys ei ikinä muutu, ennen kuin yrityksen palveluksessa olevat ihmiset muuttuvat. Määrätietoinen esimies myös tietää, että hänen on aloitettava muutos itsestään. (Tuominen 2016, 54.) Myös Erämetsä (2004, 40-41) kertoo siitä, että muutos on aina hyvä aloittaa itsestä ja nimenomaan esimies itse on se esimerkki, joka on muutoksen alullepanijana ja mallinäyttävä. Lipastin teoksessa *Johda yli rajojen verkostotaloudessa* (2007, 294.) mainitaan, että muutoksen läpiviäväksi esimieheksi kasvamisessa pätee vanha viisaus. ”*Ensin pitää pystyä seisomaan omilla jaloilla, voidakseen olla riippuvainen muista.*” Omien luontaisten johtamisoimainaisuuksien tunnistaminen, itselle tärkeiden tavoitteiden löytäminen ja oman ajankäytön hallinta ovat ensiaskeleita hyväksi verkosto- ja muutosesimieheksi kasvamisessa. Usein on hyödyksi käyttää sparraajaa tai mentoria, joka kirkastaa omia ajatuksia ja on hyödyksi myös muilla tavoin. Konsultin käyttö tuo aidosti ulkopuolisen näkemyksen esimiehenä kasvamisen tueksi. Yhteensä sata -hankkeessa on valmennuksen suorittajana täysin ulkopuolinen konsulttifirma, joten valmennuksen voi ajatella toimivan esimiesten sparraajana oman muutosjohtamiskäsityksen muovaantumisen ja kehittämisessä.

Johtamisen tulee perustua varsinkin muutoksessa ajantasaiseen ja riittävän laajaan tietopohjaan. Muuten työn tulos ja muutoksen suuntaus omassa organisaatiossa ei ole välttämättä sitä, mihin pyritään. (Myllärinen 2014, 91.) Muutoksen johtaminen jo itsessään on hankalaa, varsinkin jos tietopohja on erittäin vanhentunutta ja nykyaikaisista teorioista ja näkemyksistä ei ole tietoa. Sen takia erilaiset esimiehille suunnatut valmennukset ovat erittäin tärkeitä ja oleellisia organisaatioille. Niihin pitäisi monesti jopa panostaa enemmän resursseja, kuin mitä tällä hetkellä.

Oman pelisilmän kehittäminen toteutuksen viemiseksi käytäntöön on myös yksi muutoksen johtamisen tärkeimmistä osista. Oman yhteisön pelisääntöjen luominen ja muutosesteiden raivaaminen ovat tärkeitä osia. Esimiehen on itse toimittava esimerkkinä arvoista ja pelisäännöistä, jotta hän saa jalkautettua ne myös muihin. Sen takia hyvään muutosjohtamiseen kuuluu hyvä itsetunto. Täytyy löytyä kykyä oppia toisilta ja halua hakea palautetta omasta toiminnasta. (Lipasti 2007, 89-92; Tuominen 2017, 54.)

Muutoksen johtamisessa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä ihmisiä, jotka käyttäytyvät tunteineen epäloogisesti. Tämä on vaativa työ, sillä esimiehellä on vielä lisäksi omat tunteet. Ellei tunnista omia tunteita, ei voi myöskään johtaa muiden ihmisten tunteita. Sen takia esimiehen on erittäin tärkeää tiedostaa omat ärsytyksen kohteensa ja suoranaista vihaa aiheuttavat asiat. Toisten esimiesten olisi hyvä hillitä tätä kuohuntaa ja toisten taas olisi syytä herkistää tunteitaan. Aina voi muuttaa reagointiaan tunteisiin, vaikka itse tunteita ei välttämättä voikaan muuttaa. Esimiehen tulee vahvistaa työntekijöidensä turvallisuuden tunnetta samalla, kun hän ratkaisee omat turvattomuuden tunteensa. (Furman ym. 2014, 142; Jabe 2017, 241-242.)

Muutosjohtamisen esimiehen käyttäytyminen voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat ideoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio, henkinen stimulaatio ja yksilöllinen huomiointi. Esimies ilmaisee sellaista ideaalista vaikutusta muille, että hän ansaitsee paikan roolimallina seuraajilleen. Inspiroiva motivaatio esittelee käyttäytymisen, jonka kautta esimies motivoi ja innostaa ihmisiä ympärillään tuomalla merkitystä ja haasteita tehdä. Älyllinen tai henkinen stimulaatio tarkoittaa sitä, että muutosta johtava esimies kannustaa alaisiaan olemaan innovatiivisia ja luovia, kyseenalaistamaan nykyi-

set oletukset, uudelleen muotoilemaan ongelmat ja lähestymään vanhoja tilanteita uusilla tavoilla. Lopuksi, yksilöllinen huomioiminen merkitsee sitä, että esimies laittaa erityistä huomioita alaistensa niihin tarpeisiin, joita heillä on oman kehityksensä ja saavutuksien kannalta. (Saleem 2017, 68; Suada 2014, 135-136.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 121.) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää ensimmäiseksi hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta, toiseksi muutoksen uskottavaa perustelua sekä viimeisenä muutoksen toteutumisessa inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista. Esimiehen kannalta hyvään johtamiseen tulee siis keskittyä myös yhtäläillä muina aikoina, kuin vain muutoksissa. Kuitenkin juuri muutoksien yhteydessä on hyvä paneutua omaan esimiestyöhön ja sen kehittämiseen eteenpäin. Yhteensä sata -hankkeen valmennuksen tarkoituksena on paneutua esimiestyöhön muutoksessa, mutta monet teemat koskevat ihan arkipäivän työtä muutenkin.

7 KEHITTÄMISHANKE ARVIOINTITUTKIMUKSENA

Nykypäivänä kehittämishankkeen tuloksellisuuden selvittämiseen arviointimenetelmän soveltaminen on laaja-alainen useita hyvin erilaisia menetelmiä mahdollistava tutkimuksellinen lähestymistapa. Arvioinnin kohteen tulee vaikuttaa tutkimukseen ratkaisevasti, ei niin että arviointi on vain erilaisten menetelmien soveltamista. Jos ei ymmärretä, mistä arvioitavassa hankkeessa on kysymys, ellei osata valita oikeita menetelmiä tai ellei itse vaikuteta aktiivisesti tulosten syntymiseen ja niistä tiedottamiseen, voidaan sanoa, että käytännöllisten kehittämishankkeiden arvioitsijan on erittäin vaikea pystyä minkäänlaiseen arviointiin. (Anttila 2007, 26-27.) Tutkimus ei myöskään aina ole arviointia eikä toisin päin arviointi aina ole tutkimusta. Tutkimus ei välttämättä sisällä sinällään mitään arviointiosuutta ja arviointi voi olla jotain, jota ei pidetä tutkimuksena, kuten vaikka ravintoloiden arviointi alan opaskirjaan. (Robson 2001, 25-26.) Yhteensä sata -hankkeeseen liittyvä tutkimus sisältää arviointia ja arviointi on suunniteltu lopputuloksen tarpeen pohjalta. Arvioinnin kohde on siis vaikuttanut tutkimuksen suunnitteluun ja menetelmien valintaan olennaisesti.

Arvioinnin ja arviointitutkimuksen merkitys julkisella sektorilla on tällä vuosituhanella korostunut entisestään johtuen kustannuspaineista ja ajattelutapojen muutoksesta. Hallinnon uudistusohjelmat, kuten sote- tai maku-uudistus, edellyttävät julkisten toimintojen supistamista, tehostamista, hajauttamista ja yksityistämistä. Nykyään on enemmän kysyntää tehokkaille toimintaprosesseille suhteessa ylhäältä päin annettuihin toiminnan tavoitteisiin. Arviointien merkitys vain korostuu entisestään, mieluiten realistisen ja käytännönläheisen mallin, jonka avulla seurataan, tarkastellaan ja arvioidaan. Arvioinnin avulla kohdennetaan uudelleen, korjataan ja täsmennetään toimenpideohjelmiä. (Anttila 2007, 33-34; Robson 2001, 23.) Tässä tutkimuksessa myös on tarkoitus saada arvokasta tietoa seuraavan hankkeen toimenpideohjelman täsmentämiseen ja korjaamiseen. Hankkeen liittyessä julkiseen sektoriin ja suurimman osan rahoituksesta tullessa ulkopuolelta, on vaatimus arvioinnille korkea.

Kun hankkeeseen kytkeytyy useampi kuin yksi toimija yhdessä muiden kanssa, voidaan puhua yhteistoiminnallisuudesta. Se tarjoaa mahdollisuuksia ajatusten vaihtoon ja yhteispohdintaan soveltuen sen takia käytännöllistavoitteiseen työhön. Yhteistoiminnallisten hankkeiden arviointi voi kohdistua moniin eri asioihin. Sitä voidaan arvioida päätöksentekoprosessien, aikaan saatavien tulosten, ulospäin tai sisäänpäin suuntautuneen vaikuttavuuden näkökulmasta. Lisäksi vielä arviointi voi olla formaattivista eli pitkän prosessin kulkua tapahtuvaa vaiheittaista arviointia tai summatiivista eli kokoavaa päätösarviointia, jossa tarkastellaan toteutuneita ja saavutettuja tuloksia. (Anttila 2007, 44-47.) Yhteensä sata –hanke on yhteistoiminnallinen useiden eri organisaatioiden projekti. Tutkimus keskittyy arvioinnilta nimenomaan vaikuttavuuteen ja tuloksiin, ei niinkään esimerkiksi päätöksentekoprosessiin.

7.1 Eettisyys arvioinnissa

Eettiset säännöt korostuvat työelämälähtöisessä kehittämistyössä ja kytkeytyvät siihen erottamattomasti. Jokainen tutkimus sisältää jatkuvia päätöksiä, sen takia tutkimusprosessin aikana tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukemattomia kertoja. Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, sen tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia ja seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Kaiken kaikkiaan arvioinnin tulee olla korkealaatuisesti toteutettu. Kehittämistyö on aina

inhimillistä toimintaa, minkä takia hankkeen vajavaisuudet ja rajoitukset ovat samat, joita hankkeessa toimivilta henkilöiltä löytyy. Vaikka on kyseessä työelämälähtöinen kehittämistyö, tieteellisen tutkimuksen normit pätevät kuitenkin samalla tavalla. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulee tietää, mitä tutkija on tekemässä. Kun vastaajien nimettömyys taataan, saadaan paremmin todellisia ja rehellisiä vastauksia kohderyhmältä. (Eskola & Suoranta 2014, 52; Robson 2001, 49-50; Ojasalo ym. 2015, 48.) Arvioitaessa työpajoja ja siihen osallistumista, korostuu vastaajien nimettömyyden tärkeys ja sen korostaminen. Tutkijan tulee tehdä osallistujille selväksi se, että he voivat käyttäytyä täysin normaalisti ja vastata esimerkiksi kyselyyn täysin oman mielipiteen mukaan, sillä heidän nimensä tai organisaationsa ei paljastu missään kohtaa.

Epärehellistä toimintaa on harhaanjohtava raportointi, toisten tekstien plagiointi, toisten toimijoiden osuuden vähättely, tulosten puutteellinen kirjaaminen, tulosten kriittikön yleistäminen ja määrärahojen väärinkäyttö. Kaikkea tämäntyyppistä tulee välttää viimeiseen asti. Toimeksiantajan arvioihin ja käytänteisiin voi olla vaikea sitoutua, kun samalla kuitenkin kehittämistyössä tulee olla täysin rehellinen. Tämä seikka on hyvä tiedostaa, mutta sen ei saa antaa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Tosiasioiden julkittuominen on otettava ratkaistavana haasteena, jos ne ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien ajatusten kanssa. On tärkeää tiedostaa myös se, että ihmisten omat ennakkokäsitykset ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. (Ojasalo ym. 2015, 49; Tuomi & Sarajärvi 2002, 130.) Taulukossa 1 on kerätty eettisyyteen liittyviä asioita lyhyelle ja ytimekkäälle muistilistalle, jonka avulla kehittämistyön eettisyyden perusasiat on helpompaa pitää mielessä ja tarkistaa. Näiden taulukossa olevien lisäksi Robson (2001, 51) mainitsee sen, että riskit suhteessa hyötyyn on myös keskeisenä kysymyksenä.

Taulukko 1. Eettisten kysymysten muistilista (Ojasalo ym. 2015, 49)

Muistilista eettisistä kysymyksistä kehittämistyössä:

Selvitä kehittämishankkeen oikeudelliset kysymykset ja tarvittavat sopimukset, esimerkiksi tekijöiden oikeudet, velvollisuudet ja vastuut sekä työn tulosten omistusoikeudet.

Selvitä kohdeorganisaatiolla mahdollisesti olevat eettiset käytännöt ja säännöt.

Ole aina tarkka, huolellinen ja rehellinen.

Varmista erilaisten arviointimenetelmien ja tiedonhankinnan eettisyys.

Varmista, että keräämäsi tieto pysyy luottamuksellisena.

Älä koskaan vääristele tuloksia.

Merkitse aina lähde, kun lainaat toisen tekstiä.

Mitä et pysty pitämään, älä myöskään lupaa.

Kun puhutaan tarkemmin suostumuksesta arviointia tehtäessä, tulee muistaa, ettei eettisen periaatteen mukaan arviointia tule tehdä tietyissä tilanteissa. Jos henkilö ei halua osallistua tai jos hän ei tiedä olevansa arvioinnin kohteena, silloin arvioinnin eettisyys kärsii. Jos arvioinnin kohteena olevan henkilön on helppo kieltäytyä, erillistä suostumusta ei ole tarpeen pyytää. Eettisyyden kannalta on kuitenkin hankala asia, että käytännössä monesti vapaaehtoinen osallistuja ei ole todellisuudessa täysin vapaaehtoinen, vaikka painostuksen takia. Sen takia myöskään tutkijan ja tutkittavien välillä ei saa olla sellaista riippuvuussuhdetta, joka voisi vaikuttaa vapaaehtoisuuteen tietojen antamisessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi potilaan ja terapeutin välillä vallitsevaa suhdetta. Tutkimuksen tekijän, eli arvioijan, asennoitumisella on paljon vaikutusta, sillä kunnioitus, ystävällisyys ja eläytymisen kyky kertovat jopa enemmän, kuin pelkät sanat. Luottamuksen arvoinen arvioija saa luultavasti paremmin todellisia näkemyksiä ja tunteita tietoonsa. Luottamuksen saamiseen vaikuttavat taustatekijät, kuten sosiaalinen ja etninen ryhmä, ikä ja ylempiarvoisuus. Kaikkein parasta olisi, että arvioijan taustatekijät olisivat mahdollisimman yhteensopivia arvioinnin kohteiden kanssa. (Eskola & Suoranta 2014, 55; Robson 2001, 51-52.) Yhteensä sata – hankkeen osalta suostumukset on myös nostettu esille ja tutkimusta tehtäessä suostumus on selvitetty valmennukseen osallistujille.

Yksityisyyden kysymykset nousevat paljon esille tutkimuksissa ja arvioinneissa. Yksilön tahtoa vaikuttaa itseään koskevaan tietoon tulee kunnioittaa. Jokaisella yksilöllä

on käsitys itseään koskevan tiedon yksityisyydestä ja sitä loukkaavista asioista. Kuitenkin muiden kohdalla sitä on vaikeampi arvioida. Tungettelu on eettisestä näkökulmasta ongelmallista ja sen seurauksena myös tutkittavat helpommin kieltäytyvät antamasta vastauksia tai ryhtyvät puolustuskannalle. (Robson 2001, 54-55.)

Luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että henkilöön liittyviä tietoja käytetään yhteisymmärryksessä tutkijan ja tutkittavan välillä niin, että yksityisyyttä kunnioitetaan. Yleensä se tarkoittaa myös nimettömyyttä tai anonymiteettiä, eli sen varmistamista, että henkilötietoja ei liitetä tutkittavaa koskevan muun tiedon yhteyteen. Nimettömyys ei kuitenkaan automaattisesti kuulu jokaiseen arviointiin ja tutkimukseen, vaan se riippuu monista asioista. Silloin tutkimuksen kohteiden täytyy tietää asia, jolloin luottamus on kunnossa. Tutkija ei saa luvata tietojen käsittelyn luottamuksellisuudesta muuta, kuin mitä hän käytännössä pystyy toteuttamaan. Tietoja julkistettaessa tulee huolehtia anonymiteettisuojasta ja luottamuksellisuuden säilyttämisestä. (Eskola & Suoranta 2014, 57; Robson 2001, 55.)

Tutkimuksen ja arvioinnin riskien arvioiminen ei ole yksinkertaista. Yleensä suppeissa arvioinneissa fyysisten riskien mahdollisuus on vähäinen, todennäköisempiä ovat jonkinlaiset psykologiset ja sosiaaliset riskit. Tutkimukseen osallistuminen voi esimerkiksi antaa realistisemmän kuvan oman työn negatiivisista puolista ja johtaa erimielisyyksiin tai arviointi voi aiheuttaa muutoksia työtilanteessa muilla tavoin. Jos arvioinnilla on riskinä vakava haitta, tulee seurauksia miettiä tarkkaan ja osallistujille tulee myös tehdä ne selväksi. Toisessa päässä riskinä on myös tulosten virheellinen tulkinta tai liiallinen yksinkertaistaminen jatkotiedotuksissa. (Robson 2001, 58-59.) Riskinä on Eskolan ja Suorannan (2014, 57) mukaan myös se, että vaikka henkilötietoja ei mainita missään, joissain tapauksissa henkilöitä on osittain mahdollista tunnistaa heidän vastauksistaan. Tässä kehittämistyössä pyritään tuomaan vastaukset esille sellaisella tavalla, että pieniäkään organisaatioita ja sieltä tulleita vastauksia ei pysty tunnistamaan.

Pohdittaessa tutkimuksen eettisyyttä, varsinkin haastattelujen osalta korostuu sen tärkeys. Haastattelun jälkeen on vielä hyvä erikseen varmistaa osallistujilta, että he antavat aineiston haastattelijan käyttöön, jolloin haastattelija saa tehdä litteroinnin ja omat tulkintansa pyytämättä erikseen lupaa niihin. (Hyvärinen ym. 2017, 32.) Haas-

tattelun aikana pystytään menemään asiaan syvälle hyvin eri tavalla, kuin vaikka verkkokyselyn avulla. Sen takia eettisyyden periaatteet ovat todella tärkeä huomioida nimenomaan tässä aineistonkeruumenetelmässä.

7.2 Suunnittelu ja strategiat

”Arviointisuunnitelma viittaa arvioinnin toteuttamisen kokonaisstrategiaan” (Robson 2001, 72). Kun arvioinnin suunnittelua ruvetaan tekemään, täytyy kehittämisen tai tutkimuksen kohde olla perusteellisesti tunnettu. Taustoituksen puutos voi jopa ajaa tutkimuksen väärille raiteille niin, että vahingossa kehitetään tai tutkitaan aivan väärää kohdetta. Työ lähtee parhaiten liikkeelle, kun haetaan ja löydetään kohteen kehittämisen olennainen kysymys. Aikaa säästyy myöhemmässä vaiheessa, kun tiedonhankinta on tehty huolellisesti. (Ojasalo ym. 2015, 28.) Tässä kehittämistehtävässä on perehdytty hankkeen tavoitteisiin perusteellisesti ja keskusteltu hankkeen tarpeista hanketoiminnan päällikön kanssa. Sitä kautta on tehty taustoitus ja lähdetty suunnittelemaan arvioinnin toteuttamista.

Taustatiedon hankkimisella kehittämisen kohteesta on erittäin suuri merkitys. Koko toimialan ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää, sillä muutoin teoriasta nostetut mallit ja käsitteet eivät välttämättä kohtaa käytäntöä. Taustatietojen hankkimisen jälkeen on jo usein hyvä mennä havainnoimaan kohdeorganisaatiota ja tapahtumia. Näin pysytään suuntamaan työn kulkua paremmin oikeaan suuntaan. On erittäin tärkeää kirjata koko prosessin aikana tarkasti ylös kaikki lähteet, joista tietoa on saatu ja milloin. (Ojasalo ym. 2015, 29.) Myös tässä kehittämistehtävässä toteutetaan havainnointia hankkeen valmennuksessa, jotta oikea suunta pysyy työn kulussa.

Tapaustudkimuksen kannalta usein lähdetään kokonaissuunnittelussa liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, eikä pelkästään yleisistä teorioista. Alustava kehittämistehtävä määrittyy usein perustuen aiempaan tietoon kohteesta. Aiheeseen perehdytään ensin, ennen kuin voidaan tietää, mikä todellinen kehittämistehtävä on tai mitä siitä todella voidaan kysyä. Sen jälkeen vasta lähdetään kehittämään täydentäviä kysymyksiä, joiden avulla tausta-aineistoa etsitään. (Ojasalo ym. 2015, 54.) Yhteensä sata -hankkeen kehittämisessä lähdettiin liikkeelle perehtymällä tapaukseen,

minkä jälkeen tutkittiin aiheeseen liittyvää teoriatieta. Sitä kautta saatiin selvyys siitä, mitä tässä kehittämistehtävässä halutaan oikeasti selvittää ja mitä tarvitsee silloin kysyä.

7.3 Realistisen arvioinnin analysointi ja raportointi

Arvioinnin laadullisen osan analysoinnissa perusmenetelmänä on sisällön analyysi. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta, sillä se toimii paitsi yksittäisenä metodina, niin myös väljänä teoreettisena viitekehystenä. Sisällön analyysi tarkoittaa nähtyjen, kuultujen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysia. Laadullista aineistoa analysoitaessa tutkijan tulee tehdä vahva päätös, mikä aineistossa kiinnostaa ja mitä siitä haetaan, sillä aineistossa on paljon muutakin, joka jää pois omasta tutkimuksesta. Valitut asiat luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään, joiden perusteella tehdään yhteenveto. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma ohjaavat analysoinnin kiinnostuksen kohteita. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-94.) Myös tässä tutkimuksessa on tärkeä suunnitella, millä tavalla kerätyn aineiston jaottelu tehdään, jotta se tukee parhaiten lopputulosten saavuttamista.

Ei ole olemassa mitään valmiita ja selkeitä sääntöjä siitä, miten arviointien tulokset julkistetaan, varsinkin kehittämistoiminnan raportoinnissa. Raportointia suunniteltaessa kannattaa muistaa, että lukijakuntia on yleensä useita erilaisia. Yhtenä tärkeänä kuulijakuntana toimii työn tilaaja, mutta myös esimerkiksi tämän työn osalta konsulttifirmaa ja osaa esimiehistä kiinnostaa lukea tutkimuksen tuloksista. Toisaalta myös on erittäin tärkeää huomioida arvioinnista tehdyn sopimuksen ehdot, koska siinä on voitu määritellä viestinnästä tarkastikin. Tavallisin tapa arvioinnin tuloksista viestittämiseen on kirjoittaa arviointiraportti, josta voi olla useita versioita riippuen kohdeyleisöstä. (Anttila 2007, 149; Robson 2001, 181.) Tässä tutkimuksessa toteutetaan raportti, joka sisältää arvioinnin. Kohdeyleisö pyritään ottamaan vahvasti huomioon raportoinnin suunnittelussa.

Suunniteltaessa raportointia olisi hyvä olla tiedossa aikataulu, milloin raportin tulisi olla saatavilla sen tilaajille. Usein organisaatioilla on tiukat aikataulut ja vuotuiset aikarajat, joiden puitteissa kehittämistyötä tehdään tai toimintaa muutetaan. Raport-

toinnin perusteella tehtävät muutokset voivat jäädä jopa kokonaan tekemättä, jos raporttia ei saada toimitettua määräaikaan mennessä. (Robson 2001, 186.) Yhteensä sata –hankkeen osalta arviointitutkimus tulisi ehdottomasti olla toimeksiantajalla viimeistään toukokuun lopussa, joten aikataulu on erittäin tarkasti tiedossa.

Tavallisesti tutkimusprosesseissa tuloksien jakaminen tapahtuu lopussa, vaikka sitä kyllä kirjoitetaan koko prosessin ajan. Joissain kehittämistöissä kuitenkin tehdään myös väliraportointia, jos sellainen on tarpeen. (Ojasalo ym. 2015, 46.) Tärkeintä on, että raportti on hankkeessa toimivien tahojen yhdessä suunnittelema, seuraama, arvioima ja hyödyntämä (Anttila 2007, 149). Tässä työssä annetaan lähinnä suullista väliraportointia. Erillinen kirjallinen väliraportointi ei ole tarpeen, sillä aikataulu on muutenkin erittäin lyhyt.

Erittäin tärkeä asia arviointitutkimuksissa on tiedon hyödyntämisen kysymys. Tutkimustiedon hyödynnettävyys on koko tutkimuksen teon tärkeimpiä seikkoja, sillä nimenomaan hyödynnettävyyttä siltä odotetaan. Hyödynnettävyys tulee löytyä koko tutkimuksesta, sen koko raportoinnista ja kokonaisuudesta ylipäätään, eli voidaan sanoa tieteelliseltä tutkimusraportilta odotettavan läpinäkyvyyttä. (Anttila 2007, 149-150.) Myös tämän tutkimuksen osalta pyritään saamaan mahdollisimman hyvin jatko-hyödynnettävä aineisto, jotta tutkimuksesta saadaan irti kaikki sen potentiaali.

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kevan rahoittama hanke toteutettiin ajalla 9.10.2017-31.3.2019. Hankkeen valmistus alkoi toukokuussa 2018 webinaarilla ja jatkui siitä etätehtävillä, joita osallistujat tekivät kesän aikana. Elokuussa ja syyskuussa pidettiin ensimmäisen vaiheen työpajapäivät, joita oli jokaiselle ryhmälle kaksi. Ryhmiä oli yhteensä 10 ja osallistujia ryhmää kohden 12-16.

Valmennuksen toinen vaihe alkoi webinaarilla 14.11.2018. Toinen vaihe sisälsi yhteensä kuusi webinaaria, joista kaksi pidettiin marraskuussa, kaksi tammikuussa ja

kaksi helmikuussa. Jokaisesta webinaarista seurasi verkkotehtävä, jota käsiteltiin työpajapäivissä. Toiseen vaiheeseen kuului kaksi työpajapäivää jokaiselle ryhmälle. Ne pidettiin tammikuusta maaliskuuhun olevalla ajanjaksolla. Toisessa vaiheessa ryhmiä oli 5 ja osallistujia ryhmää kohden 25-30.

8.1 Arviointi

Kehittämishankkeita arvioidaan, jotta niiden onnistumista ja tuloksellisuutta pystytään vertailemaan tavoitteisiin. Arvioinnin perusteella selviää, missä määrin ja millä tavoin tavoitteet on saavutettu. Arviointia tehtäessä on tärkeää olla tietoinen juuri niistä kriteereistä, jotka kyseiselle hankkeelle on asetettu. Niitä voivat olla esimerkiksi tuloksellisuus, vaikuttavuus, hyödynnettävyys tai joku aivan muu. Arviointi sopii myös hyvin sisäiseksi kehittämisvälineeksi, kun halutaan parantaa yksilö- tai organisaatiotason asioita. (Anttila 2007, 15-17.) Tässä valmennuksen arvioinnissa tärkeää oli sisäinen viesti, jonka arviointi toi esille, koska hanketta on tarkoitus jatkojalostaa organisaation seuraavaan hankkeeseen tässä muutoksen osa-alueessa.

8.1.1 Havainnointi työpajapäivissä

Havainnointia suoritettiin valmennuksen ensimmäisen vaiheen kahdessa työpajapäivässä, jotka olivat 16.8. ja 18.9.2018. Yhden työpajapäivän pituus oli neljä tuntia. Kyseiset päivät valikoituivat sen perusteella, että niissä oli eri kouluttajat ja näihin kahteen opinnäytetyön tekijän oli mahdollista omien aikataulujen perusteella osallistua. Ensimmäinen havainnointi suoritettiin Eurajoella Lahdenperän virkistysalueella. Valmentajina toimivat Esko Salmi ja Henna Laukka. Toinen havainnointi suoritettiin Harjavallassa Paronintörmällä. Valmentajina toimivat Sirkka Salonen-Nummi ja Pekka Seppälä.

Havainnointi suoritettiin opinnäytetyön tekijän itsensä toimesta tarkkailemalla, ohjaamatta tilannetta. Hän oli läsnä koko työpajapäivän sivusta kuunnellen. Molemmat työpajat videokuvattiin ja lisäksi tehtiin muistiinpanoja. Ennen työpajapäiviä oli kirjattu ylös valmiiksi muutamia teemoja, joita tulnaisiin tarkkailemaan havainnoidessa. Havainnointien muistiinpanoista tehty tiivistelmä on liitteessä 1 työn lopussa. Ha-

vainnointi toimi tässä tutkimuksessa tukimenetelmänä muille aineistonkeruumenetelmille. Havainnointien perusteella muokattiin verkkokyselyä.

8.1.2 Verkkokysely sähköpostilla

Valmennuksen ensimmäisen vaiheen kysely toteutettiin ajalla 11.–23.12.2018. Kysely tehtiin E-lomakkeella ja linkki siihen lähetettiin kaikille hankkeeseen osallistuneille esimiehille sähköpostin välityksellä. Koko osallistujaryhmälle (150 henkilöä) lähetettiin ensimmäinen sähköposti 11.12.2018 ja toinen muistutusviesti 19.12.2018. Kyselyyn vastasi 51 esimestä, jolloin vastausprosentti on noin 34. Liitteessä 2 on esimiehille lähetetyt sähköpostiviestit.

Kysely oli anonymi, eli siinä ei kerätty mitään henkilö- tai työnantajatietoja vastaajilta. Kyselyssä (liite 3) oli kolme erillistä osiota. Ensimmäisessä osiossa tiedusteltiin vastaajien osallistumista valmennuksen eri osioihin. Toinen osio oli jaettu kolmeen alaosaan, joissa oli väittämiä neljällä vastausvaihtoehdolla. Ensimmäinen alaosio koski valmennusta kokonaisuutena, toinen valmennuksen osa-alueita ja kolmas vastaajan omaa työtä ja sen kehittymistä. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Viimeisenä osiona oli avoimet kysymykset, joita oli viisi kappaletta.

8.1.3 Ryhmähaastattelu

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluna Skypen välityksellä. Näin ollen jokainen haastateltava pystyi osallistumaan omalta työpisteeltään, eikä tarvinnut kokoontua yhteen paikkaan. Haastattelut toteutettiin toisen vaiheen viimeisen työpäjäpäivän jälkeen, joka oli 6.3.2019. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla (liite 4). Ensimmäisiin suunniteltuihin haastatteluihin saatiin kyllä alustavasti tarpeeksi osallistujia, mutta ensimmäisestä haastattelusta perui edellisenä päivänä kaksi osallistujaa ja toisesta yksi osallistuja. Näin ollen kummankin haastattelun osallistujamäärä tippui liian pieneksi ja molemmat haastattelut jouduttiin siirtämään. Kun toisiin haastattelutilasuksiin lähetettiin ensimmäinen sähköpostipyyntö, olivat sote- ja maku-uudistukset kaatuneet. Tästä syystä oli erittäin vaikea saada valmennukseen

osallistuneita osallistumaan haastatteluun, joka oli vapaaehtoinen. Kuitenkin useamman pyynnön jälkeen saatiin kokoon kaksi haastatteluryhmää. Haastattelut suoritettiin maaliskuun lopussa 2019 ja niihin osallistui 4 henkilöä ja 3 henkilöä. Tämä osallistujamäärä oli ihan sopiva, sillä jokainen sai oman näkemyksensä esiin.

Haastattelussa ei kerätty mitään henkilötietoja tai organisaatitietoja osallistujilta. Skype-tapaamisessa näkyvät osallistujien nimet ja sähköpostit, mutta näitä tietoja ei missään kohtaa kirjattu ylös tai huomioitu muilla tavoin. Osallistujille kerrottiin anonymiteetistä ennen nauhoituksen aloitusta. Heille kerrottiin myös, että nauhoitus on vain opinnäytetyön tekijän käyttöön kehittämistyön tekovaiheessa. Sen jälkeen nauhoitukset hävitetään.

Haastattelu (liite 5) oli jaettu kahteen eri osaan. Ensimmäinen osa käsitteli valmennuksen arviointia, jolloin esimiehet kertoivat mielipiteensä koko valmennuksesta ja keskusteltiin myös erikseen toisesta vaiheesta. Toisena oli kehittämisosuus, jossa pohdittiin vaihtoehtoja ja muutostoiveja mahdolliseen uuteen valmennuskokonaisuuteen. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna, eli kysymysten paikkaa saatettiin vaihtaa, sanamuotoa hieman muuttaa tai joku kysymys jättää kysymättä, jos haastateltavat olivat jo toisen kysymyksen lomassa vastanneet siihen. Myös muutamia tarkentavia kysymyksiä tehtiin haastattelun edetessä, jotta haastatteliija sai täsmennystä vastauksiin.

8.2 Aineiston analysointi

Havainnointiaineistosta tehtiin yhteenveto, jossa on huomioitu sekä paikan päällä tehdyt muistiinpanot että videomateriaaliin perustuva tarkkailu tilaisuuksien jälkeen. Havainnoinnin ollessa tukemassa muita aineistonkeruumenetelmiä, siitä ei ole tehty niin tarkkaa analysointia suhteessa muihin aineistoihin. Havainnointi auttoi tutkimuksen muiden aineistonkeruumenetelmien tekemisessä, sillä siitä sai osviittaa mahdollisiin verkkokyselyn kysymyksiin.

Verkkokyselyaineistoa analysoitiin tekemällä muutamia kuvioita, joista näkyy suljettujen kysymysten vastausten määrät ja prosenttiosuudet. Lisäksi tehtiin luokittelua ja

analysointia avoimien kysymysten vastauksista. Tutkimuksen pääpainon ollessa kuitenkin laadullinen, myös verkkokyselyn aineiston analysoinnissa paneuduttiin enemmän laadulliseen analysointiin määrällisen sijaan. Verkkokyselyaineistoista ei tutkittu korrelaatioita tai käytetty suuresti erilaisia täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä.

Haastatteluaineisto purettiin tekemällä litterointi haastattelujen nauhoituksista. Litteroinnissa tärkeintä oli asiasisältö, ei niinkään tarkat sanamuodot tai äänenpaino. Vaikka litteroinnissa ei huomioitu kaikkia äännähdyksiä tai täytesanoja, niin litteroitua materiaalia oli todella paljon kahdesta haastattelutilanteesta. Ainestoa käsiteltiin osittain kysymyskohtaisesti ja osittain aihepiireittäin. Jokaisen kysymyksen kohdalla tarkasteltiin kummankin haastattelun vastauksia ja vielä erikseen tarkisteltiin muiden kysymysten vastauksia, jos jossain muussa haastattelun vaiheessa haastateltavat sivusivat samaa asiaa.

9 TULOKSET

Tuloksien käsittely on jaoteltu valmennuksen vaiheiden ja tiedonkeruumenetelmien mukaan. Valmennuksen ensimmäisen vaiheen tulososiossa kerrotaan havainnoinnista ja verkkokyselystä. Valmennuksen toisen vaiheen tulososiossa kerrotaan ryhmähaastatteluista.

9.1 Valmennuksen ensimmäinen vaihe

Havainnointi ensimmäisen vaiheen työpajoissa

Havainnoinnissa nousi esille, että vaikka esimiehet käyvät suhteellisen paljon erilaisissa koulutuksissa, he lähtivät ensimmäiseen työpajapäivään todella innoissaan. Toisen työpajapäivän alussa esimiehet eivät vaikuttaneet enää niin innostuneilta, kuitenkin avoimin mielin odottivat päivän kulkua. Molemmissa havainnoiduissa työpajoissa tehtiin huomio, että osa osallistujista oli varautuneita aluksi, varmasti myös sen takia, että alussa kerrottiin videokuvaamisesta. Ensimmäinen työpajapäivä keskittyi

enemmän työntekijöihin, työn suorittamiseen ynnä muuhun. Toinen työpajapäivä keskittyi esimiehiin itseensä, heidän kehittymiseensä ja ymmärryksen kasvattamiseen.

Muutosjohtaminen tuntui olevan kaikkien työssä jo aikaisemminkin voimakkaasti nähtävissä oleva asia. Kovasti kaivattiin selkeitä työkaluja ja verkostoitumista samankaltaisiin organisaatioihin. Valmennuksen ensimmäisen vaiheen toisessa työpajapäivässä osallistujat kyselivät, mikä on valmennuksen jatko ensimmäisen vaiheen jälkeen. Vaikutti siltä, että haluttaisiin lisää, ehkä konkreettisempaa. Valmennuksen ensimmäinen vaihe oli osallistujien mielestä enemmänkin henkilökohtaista kasvua ja siitä on vaikea viedä mitään muille esimiehille omassa organisaatiossa. He kuitenkin kokivat valmennuksen vievän omia ajatuksia eteenpäin, tuovan paljon ajateltavaa, ja varmaan tilannekohtaisesti pystyvät hyödyntämään valmennusta.

Molemmissa ensimmäisen vaiheen työpajapäivissä tehtiin pienryhmissä paljon erilaisia tehtäviä, joita sitten purettiin koko ryhmän kanssa. Ryhmätehtäviä tehtäessä jokainen avautui enemmän ja kertoi omia näkemyksiä keskustelutilanteessa. Pikku hiljaa kielenkannat irtosivat ja tilassa oli kovaa keskusteluhälinää. Kahvitaukojen aikana oli todella paljon keskustelua, pieniä ryhmiä ja paljon eri organisaatioista, eli ei juteltu vain oman porukan kanssa. Valmennusryhmien koot vaikuttivat olevan sopivia, tarpeeksi vähän valmennettavia ryhmässä siihen, että tuli luottava ja ”läheinen” ilmapiiri.

Vuorovaikutus oli todella hyvää työpajapäivissä. Varsinkin ensimmäisen päivän ryhmätehtävissä esimiehillä riitti todella paljon juteltavaa. Vaikka esimiehet tiesivät videokuvaamisesta, ensimmäisessä työpajapäivän havainnoinnissa tuli yhdeltä esimieheltä aika alkuvaiheessa herkkä avautuminen muulle ryhmälle. Tärkeitä ja henkilökohtaisia asioita jaettiin muiden kanssa, vaikka ryhmä oli koossa vasta ensimmäistä kertaa. Myös toisessa työpajapäivässä omien kokemusten jakamista tapahtui hyvin, esimiehet käyttivät omia esimerkkejä selventämään tapauksia.

Valmentajat tekivät paljon muistiinpanoja ryhmätehtävien ja osallistujien puheenvuorojen aikana. He näyttivät ottavan paljon tärppejä osallistujien kommenteista. He käyttivät näitä päivän edetessä avaamaan tilanteita ja myös varmaan sen perusteella

veivät työpajapäivää tiettyyn suuntaan. Kahdessa havainnoidussa työpajapäivässä oli eri valmentajat, mikä myös varmasti osaltaan vaikutti tunnelmaan. Ensimmäisen päivän valmentajat kiersivät aina koko ryhmätehtävän teon ajan ryhmissä auttamassa keskustelua eteenpäin, toisen päivän valmentajat eivät samalla tavalla koko ajan osallistuneet, mikä voi olla osasyynä siihen, että toisen päivän ryhmätehtävissä tuli enemmän hiljaisia hetkiä. Ryhmäläiset eivät siis keksineet enää itse lisää keskusteltavaa kyseiseen tehtävään liittyen.

Osallistujat kuuntelivat ensimmäisessä työpajapäivässä ainakin alussa hyvin muiden puheenvuoroja, ei kuulunut yleistä hälinää eikä höpötelyä turhaan vierustoverin kanssa. Esimiehet tekivät jonkin verran muistiinpanoja, eli heidän todellinen tavoitteensa oli oikeasti muistaa asioita myös myöhemmin. Keskustelu selkeästi avasi joidenkin ajatusmaailmaa, jokainen painii osittain samanlaisten ongelmien ja ajatusten kanssa. Verkostoitumista tapahtui ja varmasti ainakin vähän vertaistukea saatiin jo yhdessä neljän tunnin työpajapäivässä. Luottamus oli selkeästi hyvä lähes tuntemattomien ihmisten kesken.

Kyselyn ensimmäinen osio: osallistuminen valmennuksen ensimmäiseen vaiheeseen

Verkkokyselyn ensimmäisessä osassa tiedusteltiin vastaajien osallistumista valmennuksen ensimmäisen vaiheen eri osiin. Kysymykset koskivat työpajapäiviä, webinaaria ja verkkotehtäviä. Osion viimeisenä kysymyksenä oli vapaaehtoinen avoin kenttä, johon toivottiin vastattavan, jos ei ollut osallistunut johonkin tai tehnyt tehtäviä.

Ensimmäisenä kysymyksenä haluttiin selvittää esimiesten osallistuminen työpajapäiviin. Vastaajista 42 kpl (82 %) kertoi osallistuneensa oman ryhmänsä molempiin työpajapäiviin ja loput yhdeksän (18 %) vastaajaa ilmoitti osallistuneensa toiseen työpajapäivään. Näin ollen vaihtoehtoa ”en osallistunut kumpaankaan” ei valinnut ketään. Valmentajien kautta on kuitenkin saatu lisätieto, että yksi henkilö ei ole osallistunut kumpaankaan työpajapäivään, kaikki muut ovat osallistuneet edes toiseen. Valmentajien kautta ei ole sen tarkempia lukuja saatu. Muutama kyselyyn vastannut ilmoitti olleensa sairaana ja sen takia toisen työpajapäivän jääneen väliin.

Toisena kysymyksenä tiedusteltiin sitä, ovatko esimiehet katsonut webinaarin. Vastajista 46 kpl (90 %) ilmoitti katsoneensa, eli vain 5 henkilöä ei ollut katsonut. Kolmantena kysymyksenä tiedusteltiin verkkotehtävien tekoa ja myös tähän kysymykseen 46 henkilöä vastasi tehneensä ne. Viisi henkilöä (10 %) ei ollut tehnyt verkkotehtäviä. Mielenkiintoista on, että toiseen ja kolmanteen kysymyksen eivastauksen antaneista neljä on tullut samoilta henkilöiltä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö ei ole tehnyt tehtäviä eikä kuunnellut myöskään webinaaria. Syinä ovat olleet työkiireet ja on myös mainittu, että webinaarin katselu kyllä aloitettiin, mutta se ei ollut tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta olisi loppuun asti katsottu.

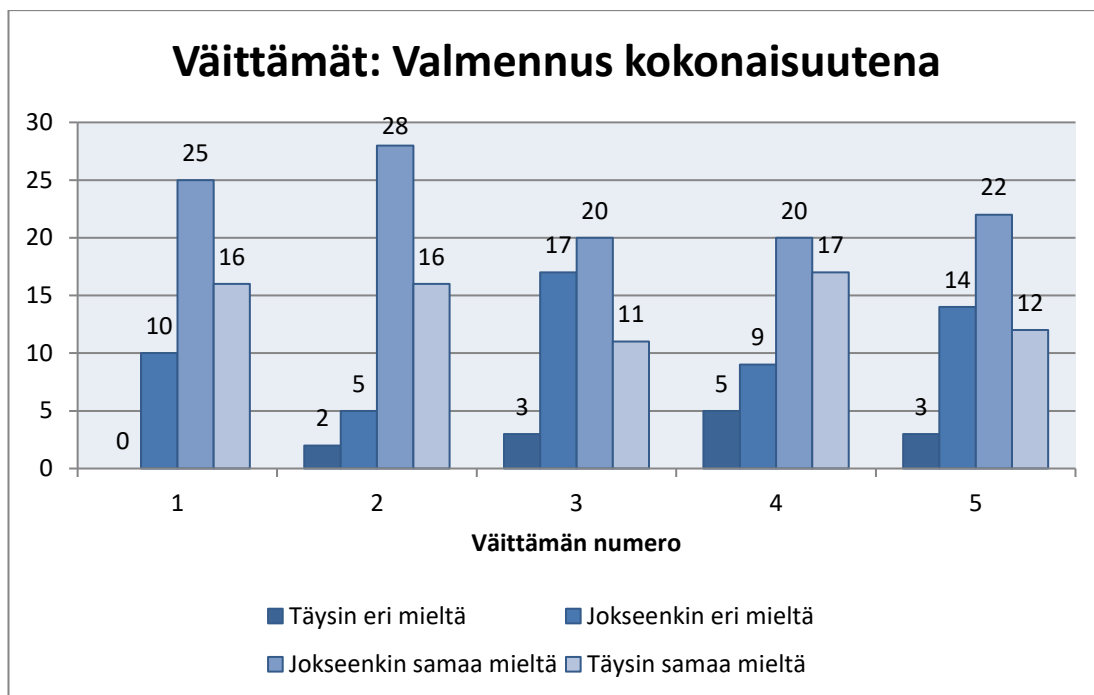
Verkkokyselyn ensimmäisen osion perusteella ei voi suoranaisia ja täysin varmoja päätelmiä vetää osallistumisprosentista, sillä moni vastaamatta jättänyt on voinut jättää myös webinaarin ja verkkotehtävät välistä priorisoidessaan omaa työn tekoaan. Kyselyn vastausten perusteella kuitenkin vaikuttaa, että osallistumisaktiivisuus oli erittäin hyvä, sillä 37 vastaajaa (73 %) on osallistunut kaikkeen mahdolliseen, eli molempiin työpajapäiviin, webinaariin ja verkkotehtäviin. Varsinkin työpajapäivistä pois jääminen on ehkä ollut esimiehillä aika ison kynnyksen takana, sillä siellä pois-saolot on huomattu luultavasti paljon selvemmin suhteessa esimerkiksi webinaarin katsomiseen.

Kyselyn toinen osio: väittämät

Kyselyn toisena osuutena oli väittämä-osio, joka oli jaettu kolmeen alakategoriaan. Nämä ryhmät olivat valmennus kokonaisuutena, valmennuksen osa-alueet sekä oma työ ja sen kehittyminen. Jokaisessa väittämäosuudessa oli vielä erikseen lopussa mahdollisuus kirjoittaa vapaasti, jos oli lisättävää kyseisiin väittämiin.

Kuviossa 8 on koottu ensimmäisen osion kaikki vastaukset yhteen kuvioon. Väittämät ovat:

1. Valmennus onnistui kokonaisuutena hyvin.
2. Valmennuksen aikataulu oli minulle sopiva.
3. Valmennuksen aihealueet vastasivat odotuksia.
4. Sisältö oli hyödyllinen ja tarpeellinen.
5. Valmennuksen tavoitteet saavutettiin.



Kuvio 8. Väittämäryhmän “Valmennus kokonaisuutena” yhteenveto.

Ensimmäisen väittämäryhmän osalta vastaajista yli puolet on ollut jokaisessa väittämässä vähintään jokseenkin samaa mieltä tai jopa täysin samaa mieltä. Valmennus koettiin pääsääntöisesti kokonaisuutena hyväksi tämän väittämäryhmän perusteella. Varsinkin toiseen väittämään valmennuksen aikataulusta on yli 86 prosenttia vastannut olevansa joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tässä on hieman ristiriitoja muutamiin avoimien kysymysten vastauksiin, joissa on puhuttu aikatauluongelmista. Näitä vastauksia käsitellään tarkemmin avointen kysymysten tulosten alla.

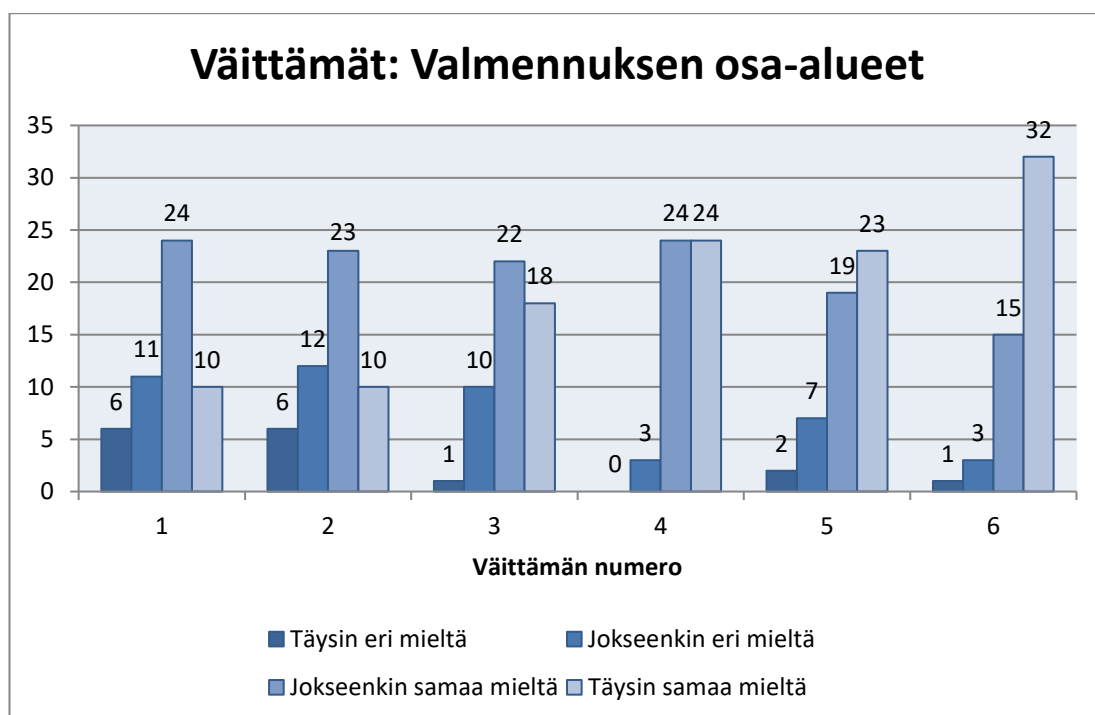
Ensimmäisestä väittämäosiosta eniten eri mieltä olevia mielipiteitä aiheutti kolmas väittämä, joka koski valmennuksen aihealueita. Noin 40 prosenttia vastaajista koki, etteivät valmennuksen aihealueet oikein vastanneet odotuksia. Odotukset ovat siis olleet osalla hiukan erilaiset toteutuneeseen nähden. Vaikka valmennukseen sinänsä kokonaisuutena oltiin suhteellisen tyytyväisiä, kuitenkin kaikki aihealueet eivät ole kohdanneet odotetun kanssa.

Yhdeksän vastaajaa käytti ensimmäisen osion lopussa olevaa avointa kenttää hyödyksi ja kirjoitti lisäkommenttia väittämiin valmennuksesta kokonaisuutena. Näissä vastauksissa toistui muutama asia useammalla vastaajalla. Valmennuskokonaisuuden

koettiin käsittelevän liian pintapuolista asiaa, eikä siinä ilmennyt mitään uutta. Asiaa muotoiltiin muun muassa yhden vastaajan toimesta näin: ”Asiat mitä käsiteltiin, olivat ns. perusasioita. Kaipasin syvempää tarkastelua ko. aihepiireistä.” ja toisen vastaajan näin: ”Mitään uutta ja innostavaa tässä ei ollut”. Myös aikataulun tiukkuudesta oli mainintaa sekä työpajapäivien hankalasta alkamisajasta.

Kuviossa 9 on koottu toisen osion kaikki vastaukset yhteen kuvioon. Väittämät ovat:

1. Webinaari oli hyvä osa valmennuskokonaisuutta.
2. Ennakkotehtävät tukivat valmennusta.
3. Työpajojen ryhmätehtävät olivat hyödyllisiä.
4. Työpajapäivien ryhmäkoko oli mielestäni hyvä.
5. Valmentajien rooli työpajoissa oli sopiva.
6. Työpajoissa jaettiin hyvin kokemuksia.



Kuvio 9. Väittämäryhmän ”Valmennuksen osa-alueet” yhteenveto.

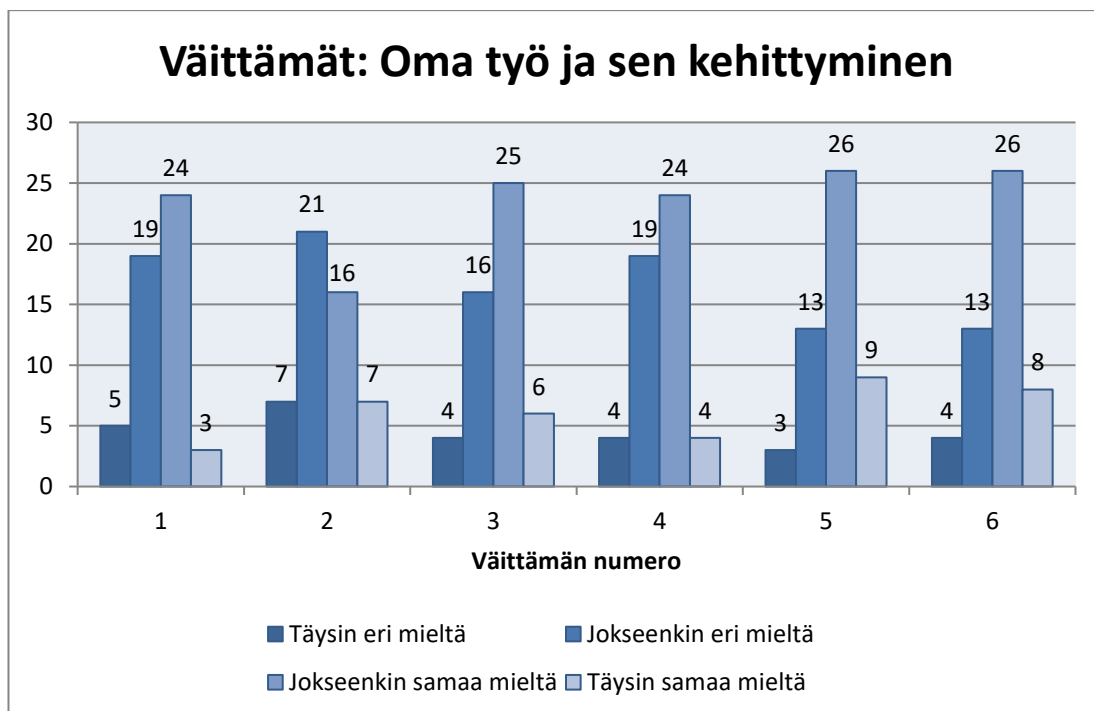
Toisen väittämäryhmän osalta voidaan myös sanoa, että yli 60 prosenttia vastaajista on ollut kaikkien väittämien kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä. Parhaimman arvioinnin sai väittämä numero neljä, eli työpajapäivien ryhmäkoko koettiin yli 94 % mielestä hyväksi. Työpajapäivissä oli 10-15 henkilöä per ryhmä. Toiseksi parhaimman arvioinnin sai väittämä kuusi, jossa tiedusteltiin mielipiteitä kokemuksien jaka-

misesta työpajoissa. Nämä kaksi parhaiksi arvioitua väittämää osittain tukevat toisiinsa, sillä sopivan pieni ryhmäkoko helpottaa varmasti myös kokemusten jakamista. Yli neljännes vastaajista koki tämän väittämäryhmän perusteella valmentajien roolin olevan sopiva tällaisiin valmennuksiin. Avoimissa vastauksissa oli jonkin verran ristiriitaa tämän kanssa. Asiaa käsitellään enemmän avointen kysymysten tulosten alla.

Kaksi vastaajaa käytti toisen osion lopussa olevaa avointa kenttää hyödyksi ja kirjoitti lisäkommenttia väittämiin valmennuksen osa-alueista. Ensimmäinen kommentti oli ”*Webinaarista ei jäänyt käteen mitään kättä pidempää. Oli yleistä höpinää.*”. Väittämäryhmässä tuli myös ensimmäisestä väittämästä osalta vastaajia samanlaista viestiä, sillä yli kolmannes vastaajista ei kokenut webinaaria hyväksi osaksi valmennuskokonaisuutta. Tässä kohtaa ei kuitenkaan pystytä erottelemaan sitä, onko vastaajan mielestä koko webinaari ylipäättään huono ajatus vai vain kyseisen webinaarin sisältö. Toinen avoimen kentän lisäkommentti ”*Vertaistukea saatiin hyvin, jotenkin aiheet muuten jäi ohueksi.*” tukee hyvin väittämäryhmän viimeistä väittämää kokemusten jaosta. Myös kommentin toinen osa aiheiden ”ohuudesta” tukee ensimmäisen väittämäryhmän kolmannen väittämän vastauksia, joissa osa oli kokenut, että valmennuksen aihealueet eivät vastanneet odotuksia.

Kuviossa 10 on koottu kolmannen osion kaikki vastaukset yhteen kuvioon. Väittämät ovat:

1. Koen osaamiseni lisääntyneen valmennuksessa.
2. Verkostoiduin hyvin muiden osallistujien kanssa.
3. Sain apua muutosvastarinnan huomioimiseen.
4. Saavutin henkilökohtaiset tavoitteet.
5. Sain tukea omalle työlle muutostilanteessa.
6. Sain valmennuksesta taitoja arkityöhön.



Kuvio 10. Väittämäryhmän “Oma työ ja sen kehittyminen” yhteenveto.

Kolmas väittämäryhmä koski omaa työtä ja sen kehittymistä. Tässä ryhmässä huomataan olevan selkeästi eniten jakautunutta mielipidettä. Kuitenkin kuudesta väittämästä viidessä vastaajista yli puolet on ollut vähintään jokseenkin samaa mieltä. Ainoa väittämä, jossa alle puolet on ollut samaa mieltä, oli numero 2, joka koski verkostoitumista muiden kanssa. Työpajapäivien kesto oli kuitenkin yhteensä vain kahdeksan tuntia, minkä lisäksi muut osiot olivat yksin suoritettavia. Ehkä tämä tuntimäärä ei ole riittänyt sellaisen verkostoitumissuhteen rakentamiseen, joka jatkuisi myös valmennuksen jälkeen.

Vain hieman yli puolet vastaajista (53 %) koki oman osaamisensa lisääntyneen valmennuksen ensimmäisessä vaiheessa. Tämä on harmittavan vähän, sillä valmennuksen tarkoitus heikkenee, jos osallistujat eivät koe siitä hyötyvänsä. Esimiehillä kuitenkin on muutenkin kiireistä, joten ajan tuhlaaminen turhiin koulutuksiin ei ole järkevää.

Tämän väittämäryhmän parhaimman arvioinnin sai väittämä viisi, joka koski muutostilanteiden tukea esimiehille itselleen. Noin kaksi kolmesta vastaajasta oli samaa mieltä väittämän kanssa. Kääntäen asian toisin päin, kolmasosa ei tätä tukea kokenut saaneensa valmennuksen ensimmäisestä osasta.

Seitsemän vastaajaa käytti kolmannen osion lopussa olevaa avointa kenttää hyödyksi ja kirjoitti lisäkommenttia väittämiin omasta työstä ja sen kehittymisestä. Näissä kommentteissa kävi ilmi, että monet käsitellyistä asioista olivat tuttuja entisestään, eli ei koettu tulleen mitään uutta. Esimerkiksi seuraava kommentti antaa kuvaa osan mielipiteistä koskien valmennuksen sisältöä: *”Liian paljon tuttua asiaa ennestään. Kaipasin jotain uusia näkemyksiä, joita ei vielä olisi lähivuosien koulutuksissa käytetty.”*. Tämän suuntaisia kommentteja oli useampia. Yhden vastaajan mielestä omat odotukset olivat ehkä epärealistiset ja toisella vastaajalla ei ollut juuri mitään odotuksia etukäteen. Vastausten perusteella siis ryhmissä oli hyvin eri tavalla valmennusta odottaneita esimiehiä.

Kyselyn kolmas osio: avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli verkkokyselyssä viisi kappaletta. Näihin kysymyksiin tuli jonkin verran vastauksena ”en osaa sanoa” tai sitten vastauskenttään oli laitettu vain esimerkiksi piste, jolloin lomake on saatu tallennettua. Kuitenkin vastauksia tuli riittävästi. Näitä käsitellään alla.

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, mikä valmennuksen osa eniten tuki esimiehen osaamisen kasvua tai odotuksia. Kysymyksessä oli vielä erikseen mainittu eri osa-alueita, jotta esimiehet ymmärtäisivät paremmin, mitä vastauksia haettiin. Nämä mainitut osiot olivat ennakkotehtävät, webinaari, työpajat, vuoropuhelu muiden kanssa tai muu. Kysymykseen pystyi siis vastaamaan useamman vaihtoehdon halutessaan. Vuoropuhelu mainittiin 29 kertaa, työpajat 13 kertaa ja webinaari 4 kertaa. Ainoastaan yksi vastasi tähän kysymykseen, ettei osaa sanoa. Kaikki muut antoivat ainakin jonkin vastauksen.

Jonkin verran annettiin kommentteja siitä, että valmennuksen ensimmäisessä vaiheessa ei tullut mitään uutta, vaan kerrattiin vanhaa tai sitten koettiin jopa aiheiden olevan liian yleisiä tai kuuluvan jo muutenkin esimiehen perustyöhön. Osa koki siis vahvasti, että valmennus ei heille tuonut mitään uutta, eivätkä varmaan sen takia vastanneet suoraan kysymykseen, joka koski omaa osaamista.

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä asiaa valmennuskokonaisuudessa esimies kehittäisi tai muuttaisi. Kaiken kaikkiaan 21 vastaajaa oli joko tyytyväisiä nykyiseen, ei osannut sanoa, tai vastasi vain, ettei muuttaisi mitään. Muita vastauksia jaoteltiin ryhmiin. Kuusi vastaajaa kommentoi, että työpajapäivien pitäisi olla tehokkaampia, kokopäiväisiä tai niitä pitäisi olla enemmän. Kaksi taas oli sitä mieltä, että jotain saisi vähentää, jottei valmennus kuormittaisi niin paljon ajallisesti. Viiden henkilön vastauksissa korostui, että viestintä valmennuksesta ja sen etenemisestä pitäisi olla parempaa ja kattavampaa. Kahdeksan henkilön vastauksissa korostui, että valmennuksessa saisi olla enemmän teoriaa, faktatietoa, työkaluja tai ylipäätään selkeästi syvällisempää tietoa.

Kolmen vastaajan mielestä ryhmäkoko voisi jopa pienentää, tai ainakaan sitä ei saisi suurentaa. Kuitenkin kaksi henkilöä toivoi, että valmennukseen pystyisi osallistumaan isompi joukko esimiehiä ja työntekijöitä. Toisessa avoimessa kysymyksessä korostui eri mielipiteiden määrä ja se, että valmennuksen muutoksentarpeet esimiesten mielestä olivat erilaisia.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä aihealueita esimiesten mielestä pitäisi käsitellä enemmän ja mitä vähemmän. Vastaajista 22 esimiestä ei osannut sanoa, miten muuttaisi aihealueitten käsittelyä. Muutosjohtajuutta, muutosvastarintaa ja uusia näkökulmia johtamiseen toivoi käsiteltäväksi enemmän kaiken kaikkiaan 11 henkilöä. Kahdeksan esimiestä toivoi, että omaa jaksamista, ymmärrystä, ajanhallintaa tai muuta vastaavaa nimenomaan omaan työhön liittyvää teemaa käsiteltäisiin enemmän.

Muutama henkilö toivoi enemmän vielä esimerkkitapausten käyttöä, muutama alais- taitoja ja konfliktitilanteiden ratkaisuja. Joku halusi, että jo käsiteltyjä aiheita käsiteltäisiin syvemmin, toinen taas kokonaan jotain uusia aiheita. Yksi henkilö nosti esille sen, että koulutuksen anti pitäisi saada paremmin jalkautettua eteenpäin muille esimiehille. Kaiken kaikkiaan siis toiveita oli todella erilaisia ja osa ihan laidasta toiseen. Näin isoa ryhmää on siis vaikea miellyttää 100 prosenttisesti.

Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten esimiesten mielestä valmentajien roolia ja panosta voitaisiin kehittää. Noin puolet vastauksista oli ”ei osaa sanoa”, ”ei

kehitettävää” tai vastaavaa. Yhdeksän henkilöä kehui valmentajia hyväksi ja osaaviksi. Useampi vastaaja toivoi lisää teoriaan pohjaavaa luentoa, yksi henkilö taas vähemmän. Useassa vastauksessa painottui toive valmentajien aktiivisemmasta roolista ja nopeammasta etenemisestä työpajapäivissä. Osa koki valmennukset liian itseohjautuviksi osallistujien kokemusten jakamispaikaksi. Kaiken kaikkiaan suurin osa oli siis sinänsä tyytyväisiä valmentajiin. Kuitenkin ne, jotka eivät olleet, antoivat erittäin tiukkaa palautetta.

Viidennessä kysymyksessä haluttiin vielä selvittää, tuleeko vastaajalle mieleen lisättävää koskien valmennuksen kehittämistä. Tähän kysymykseen peräti 35 henkilöä vastasi ”ei osaa sanoa”, merkitsi pelkän pisteen tai muulla tavalla ohittivat vastaamisen. Luultavasti esimiehet olivat vastanneet jo aikaisempiin kohtiin omasta näkökulmastaan sen verran kattavasti, ettei enää tullut paljon lisättävää. Vastaukset olivat erittäin hajanaisia, eivätkä pitkälti koskeneet valmennuksen kehittämistä, vaan olivat ennemmin loppupalautetta eli viimeiset risut ja ruusut. Esimerkiksi työpajapäivän paikkaa moitittiin ahdistavaksi ja joku koki sijainnin olleen huono itselle. Esimiehiä oli ympäri maakuntaa, joten jollekin matka työpajapäivään oli väkisin pitempi.

Muutama kommentti tuli siitä, että omat kiireet hankaloittivat osallistumista myös toiseen vaiheeseen. Sen takia toivottiin, ettei ajallisesti lisätä määrää. Käytännössä siis ensimmäiseen vaiheeseen kulunut aika oli kohtuullinen tai sopiva. Tapaamiskerroista toivottiin kuitenkin napakampia ja tavoitteellisempia. Lisäksi yksi vastaaja kommentoi, että aihealueiden pitäisi koskea paremmin muutoksen johtamista ja siihen tarvittaisiin niin sanottuja pelivälineitä.

9.2 Valmennuksen toinen vaihe

Valmennuksen toista vaihetta arvioitiin verkkohaastattelujen avulla. Näissä haastatteluisa nousi edelleen esille eriäviä mielipiteitä, mutta myös syitä niille. Seuraavaksi käsitellään haastattelujen vastauksia ryhmittäin jaoteltuna samalla tavalla, kuin haastattelu toteutettiin. Osa kysymyksistä jätettiin esittämättä, jos ryhmä oli jo vastannut samaan asiaan toisen kysymyksen yhteydessä. Molemmissa haastatteluissa tehtiin

muutamia tarkentavia kysymyksiä esiin tulleiden vastausten perusteella. Ensimmäinen osio haastattelusta käsitteli puhtaasti arviointia ja toinen osa kehittämistä.

Haastattelun ensimmäinen osa: Arviointi

Haastattelun ensimmäisessä osiossa selvitettiin esimiesten mielipiteitä valmennuksesta kokonaisuutena, sekä ensimmäinen että toinen vaihe mukaan lukien. Näillä kysymyksillä orientoiduttiin aiheeseen ja haastatteluun. Kaikki vastaajat sanoivat, että valmennus oli sinällään ihan hyvä kokonaisuutena. Päällekkäisyydestä ja toistosta tuli paljon erilaisia kommentteja, varsinkin valmennuksen ensimmäisessä vaiheessa oli ollut liian paljon tuttuja asioita suhteessa muihin esimieskoulutuksiin, joissa monet haastateltavat olivat jo olleet. Ryhmäkeskustelu ja niin sanotusti lampun kirkastuminen olivat enimmäkseen ensimmäisen vaiheen anti. Muutaman mielestä toisessa vaiheessa tuli uuttakin asiaa ja siinä oli mielenkiintoisia verkkoluentoja eli webinaareja. Muutama henkilö nosti esille sen, että toisen vaiheen kehittämistyölle ei ollut varattu mitään resursseja, eikä sitä ole pystynyt toteuttamaan halutulla tavalla. Kehittämistyötä on organisaatioissa muutenkin niin paljon, että erikseen tähän valmennukseen liittyvää kehittämisosuutta ei pystynyt viemään läpi. Valmennuksen aikataulusta puhuttiin molemmissa haastatteluissa ja niissä nousi esille muutamia muitakin tärkeitä asioita. Koettiin tärkeäksi, että kaikki ajankohdat ja niin sanotut deadlinet tiedettiin ajoissa, jotta pystyi parhaalla mahdollisella tavalla järjestämään kalenteriin aikaa. Aikataulussa sinänsä ei ollut mitään ongelmia. Yksi vastaaja sanoi, että oli hyvä tahti sen puolesta, että ainakaan tiiviimmällä tahdilla ei olisi pystynyt viemään asioita käytäntöön.

Haastateltavien mielestä parasta tai tärkeintä koko valmennuksessa oli muutaman vastaajan mukaan verkostoituminen ja vertaistuki. Muutama taas mainitsi, että ylipäätään se, että näkee muuallakin olevan samat ongelmat kuin itsellä, oli tärkeää. Oli mukavaa myös, että eri organisaatioiden ihmiset tulivat tutummaksi, mitä aikaisemmin olivat olleet. Yksi henkilö myös mainitsi, että hänelle erittäin antoisaa oli webinaari digitaalisista palveluista. Vastauksista paistoi läpi, ettei haastateltavilla ollut oikein odotuksia etukäteen, eivätkä he nyt osanneet sanoa, olisiko jotain luvattu etukäteen. Yksi sanoi, että lähtökohtaisesti hänen mielestään valmennuksen esiteltiin liittyvän sote-uudistukseen. Kuitenkin toisessa haastattelutilaisuudessa nousi esille se, että osa oli saanut itse päättää osallistumisesta ja halunnut tulla, vaikkei tiennyt

sisällöstä sen enempää. Valmennuksen kahdesta vaiheesta parempana pidettiin toista vaihetta, sillä kokonaisuus oli tiiviimpi ja teema pysyi paremmin. Webinaareja oli enemmän ja niiden avulla esimiehet virittäytyivät teemaan paremmin. Näin ei mennyt lämmittelyyn aikaa työpajapäivissä.

Haastattelun toisena vaiheena oli valmennuksen toisen vaiheen osa-alueiden nopea arviointi. Webinaareja pidettiin pääsääntöisesti hyvinä, mutta ongelmana oli se, että niitä ei välttämättä kuunnellut ihan kunnolla. Samalla saattoi tehdä muita töitä ja osa meni ohi korvien. Useimmiten webinaari katsottiin tallenteena, sillä live-lähetystä harva ehti katsomaan. Jossain webinaarissa oli osan mielestä aihe aivan liian lennokas, kun taas toisessa haastattelutilanteessa samaa webinaaria keuhuttiin parhaaksi. Etätehtävistä taas haastateltavat sanoivat, ettei oikein tule kunnolla tehtyä, kun ei ollut mitään kontrollia tai palautettavaa tuotosta. Omia vastauksia pohdittiin ennen lähipäivää kiireellä ja etätehtävät tuli suoritettua erittäin kevyesti. Viimeisenä kysyttiin vielä kommenttia toisen vaiheen työpajapäivistä/lähipäivistä, joista haastateltavat sanoivat esimerkiksi, että kohtaamiset olivat valmennuksen suola vertaistuen ja kokemusten jakamisen vuoksi. Yksi myös sanoi, että ryhmistä tuli pääasiallinen anti, sillä valmentajat eivät sinänsä antaneet kauheasti mitään niin sanotusti valmista. Välillä valmentaja heittivät viitekehukseen liittyviä kysymyksiä ja ohjasivat keskustelua oikeaan suuntaan.

Seuraavaksi haastatteluissa puhuttiin osallistujien oman työn kehittymisestä. Monista vastauksista kävi ilmi, että osallistujat eivät sinänsä saaneet juurikaan uusia eväitä tai työkaluja, vaan sisältö oli vanhan kertausta. Valmennus laittoi ottamaan paremman ryhdin omasta työstä ja kiinnittämään huomiota taas paremmin omaan toimintaan. Vaikeisiin tilanteisiin tulee ehkä tartuttua helpommin ja vahvistui se, ettei sellaista asiaa ole, jota ei voi ottaa puheeksi. Myös muutoskritiikin huomioimiseen ei ehkä suoranaisesti tullut mitään uutta, vaikka sitä kyllä paljon käsiteltiin. Verkostoitumista ei sanan varsinaisessa merkityksessä tullut ainakaan muihin organisaatioihin, vaikka tietenkin oman työpajapäivän ryhmän jäsenet tulivat osittain tutuiksi. Loppujen lopuksi ryhmän kanssa vietettiin vähän aikaa ja mahdollinen lähipäivästä poisjäänti vaikutti asiaan paljon. Myös se vaikutti, että osallistujia oli niin monelta ei-toimialalta, jotka eivät omaan arkityöhön liity millään tavalla. Toisaalta sitten oman organisaation sisällä ehkä verkostoitui hiukan, koska lähipäiviin menttiin oman organisaati-

on väen kanssa samoilla kyydeillä ja voitiin keskustella valmennuksesta yhdessä. Osallistujilla on ehkä matalampi kynnys ottaa nyt yhteyttä muissa organisaatioissa työskenteleviin valmennuksen osallistujiin.

Valmennukseen osallistuneiden omasta motivaatiosta puhuttaessa nousi kahdenlaista vastausta esille. Osa koki, että oman valmistautumisen olisi täytynyt olla paljon parempaa ja olisi pitänyt perehtyä paremmin kaikkiin sähköposteihin ja Trello-sivustolle laitettuihin asioihin. Joku toinen taas sanoi, että oma motivaatio pysyi samanlaisena kohtuullisen hyvänä koko valmennuksen ajan. Kuitenkaan ei voi sanoa, että motivaatio olisi ollut todella huipuissaan. Yksi haastateltava mainitsi siitä, että työpajapäivissä oli noussut esille usean henkilön sanomana, että itsellä olisi halu tehdä paremmin, mutta kiire ja niin sanotusti ainaiset tulipalojen sammuttelut töissä vievät niin paljon aikaa, että ne usein sotkevat suunnitellun aikataulun.

Samalla tavalla kuin verkkokyselyssä, haastatteluissa nousi ilmi, että monet varsinkin sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelevät olivat odottaneet paljon enemmän tietoa sote- ja maku-uudistuksista. Joku kommentoi sitä, että valmennus oli järjestetty siksi, että pystyttäisiin omilla työpaikoilla viemään tällaista muutosta eteenpäin. Valmennuksen alkaessa olisi ollut hyvä tietää uudistusten sen hetkinen tilanne. Toisaalta tietenkin se ymmärrettiin, että niistä olisi ollut vaikea antaa paljon sellaista tarkentavaa tietoa, joka ei muutenkin olisi jo saatavilla. Valmentajat eivät olleet sen alan ammattilaisia, joten heiltä ei saanut tietoa näistä uudistuksista, vaan kaikki anti tuli muilta valmennettavilta.

”Konstilaatikkoon lisää konsteja.” Kyseinen lausahdus tuli yhden haastateltavan sanomana useampaan otteeseen toisessa haastattelussa. Hän ainakin koki saaneensa lisää työkaluja omaan esimiestyöhönsä.

Haastattelun toinen osa: Kehittäminen

Haastattelun toinen iso kokonaisuus koski kehittämistä. Tähän tuli monenlaista kommenttia ja erilaisia toiveita ja ideoita. Muutaman mielestä valmennuksessa saisi keskittyä pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin päästäisiin keskeisissä aiheissa syvemmälle. Myös se, että olisi jotain konkreettisempaa lopputuotosta valmennuksen loputtua, nousi useampaan otteeseen esille. Sellainen voisi olla vaikka maakunnalli-

nen toimintamalli, johon pitäisi sitoutua tai jokin muu selkeä kehittämistehtävä. Jos kehittämistehtävä olisi sillä tavalla laaja-alainen, että siihen tarvittaisiin monia eri toimialoja, olisi perustellumpaa, että osallistujat myös ovat monilta eri aloilta ja osastoilta.

Osa vastaajista toivoi, että osallistuva porukka olisi jotenkin kohdennetumpi. Nyt oli turhan laaja toimialakirjo. Eri aloilla mietitään eri asioita tai samoja asioita hyvin erilaisesta näkökulmasta. Valmennuksen osuminen juuri kohdalleen jokaiselle toimialalle on haastavaa. Joku kuitenkin mainitsi, että itselle oli ennemminkin avartavaa, etteivät kaikki olleet samalta toimialalta. Näin saatiin uusia näkökulmia ja vertaistukea täysin erilaisista lähtökohdista olevalta esimieheltä. Yksi esille noussut ajatus oli myös, että tällainen valmennus kohdistuisi paremmin vähän aikaa esimiehenä olleille. Vielä tarkemmin pohdittaessa valmennuksen kohderyhmää, mainittiin muun muassa se, ettei ajateltaisi esimiehen alaisten määrän olevan vaikuttavana tekijänä kohderyhmän suunnittelussa, sillä esimiestyö on esimiestyötä aina. Myös eri organisaatioiden edustajien yhdistäminen oli vastaajien mielestä ihan sopiva kohderyhmä.

Tiedottamisen tärkeys oli yksi tärkeä asia haastateltavien mielestä. Yksinkertaisesti tieto siitä, mitä valmennus sisältää, milloin se loppuu ja mikä sen lopullinen tarkoitus on tai mikä lopputuleman pitäisi olla. On tärkeää tietää, mitä odotetaan missäkin vaiheessa osallistujilta ja se, että tiedotus tulee aina ajoissa. Alusta alkaen tulisi olla tieto siitä, mitä osallistujilta odotetaan.

Haastatteluun osallistuneet sisällyttäisivät pitkälti samat osa-alueet uuteen valmennukseen, kuin mitä Yhteensä sata -hankkeen valmennuksessa oli. Webinaareja on helppo seurata, kun ne ovat ajasta ja paikasta riippumattomia. Niihin voi palata uudelleen, jos joku asia jää mietityttämään. Webinaarien vetäjiä tai niin sanottuja luennoitsijoita voisi olla kansainvälisesti tai sitten Suomesta enemmän. Webinaareja voisi olla suhteessa enemmän. Myös sellainen verkkoluento, jossa on kommentointi- ja kysymismahdollisuus live-lähetyksessä, nousi esille. Lähipäivillä on isot edut, mutta niitä kehitettäisiin kuitenkin jonkin verran. Pelkästä ryhmätöiden tekemisestä tulee tietynlainen uupumus niihin ja olisi hyvä olla jotain muutakin. Työpajapäivässä voisi olla vaikka joku oikeassa elämässä kohdattu esimerkkitapaus ongelmasta, johon sitten pyrittäisiin saamaan vastaus ryhmä-älyn kautta. Voitaisiin myös näyttää, miten

tilanne on oikeasti ratkaistu. Koska ei useinkaan ole vain yhtä täysin oikeaa ratkaisua, näin eri henkilöiden ajatuksia tulisi hyvin esille. Verkkotehtäviäkin saisi vastaajien mielestä olla, mutta niihinkin täytyisi saada joku keino, joka auttaisi paneutumaan kunnolla. Esimerkiksi pienen kirjallisen tuotoksen palautus valmentajille tai muuta vastaavaa pakottaisi panostamaan tehtäviin.

Lähipäivien määrä oli osan mielestä sopiva, eikä niitä saisi olla enempää. Toisena näkökulmana kuitenkin nousi esille, että niitä voisi olla enemmänkin, jos valmennus kestäisi kokonaisuudessaan kauemmin. Päivittäinen kesto ei kenenkään mielestä saisi olla pitempi, joko puolikas päivä tai jopa vain ihan muutaman tunnin mittainen. Koko päivän kestävässä tilaisuudessa keskittyminen herpaantuisi helposti ja ohjelmassa tulisi olla muitakin, kuin ryhmätöiden tekemistä tai vain luentoa. Tällöinkin koko päivä tilaisuus olisi puuduttava. Yksi haastateltavista sanoi, että riippuu täysin valmennuksen luonteesta, millainen määrä ja minkä mittaisia lähipäiviä sen olisi hyvä sisältää. Lähipäivien tulisi olla tarpeeksi lähellä toisiaan, sillä pitkä aikaväli saa ajatukset herpaantumaan. Joku kommentoi, että jollei nyt ihan viikoittain, niin kuukausittain saisi olla. Tässä käytännössä puhutaan siitä, että ensimmäisen ja toisen vaiheen välillä oli suhteellisen pitkä väli.

Kun puhuttiin asioista, joita haastateltavat lisäisivät tai vähentäisivät vastaavasta valmennuksesta, tuli monenlaisia vastauksia. Taas mainittiin joku selkeämpi tuotos valmennukselle, vaikka esimerkiksi asiakaslähtöisyysmalli, joka otettaisiin käyttöön jokaisessa paikassa. Jokainen osallistuja veisi sen omaan työyhteisöön riippumatta siitä, mitä organisaatiota edustaa. Tällaisella ehkä sitoutettaisiin ja motivoitaisiin koulutuksen suorittamiseen. Yksi kehittämissimerkki oli, että työpajapäivissä olisi esitys toteutetusta muutostyöstä. Kuulijat voisivat arvioida sitä, ja näin saataisiin erilaisia mielipiteitä siitä, miten muutos on toteutunut muiden mielestä. Vertaistuki ja kokemus olisivat tässä tärkeässä osassa. Joku mainitsi, että saisi olla lisää digitalisaatiosta ja teknologiasta, kuinka niitä hyödynnettäisiin paremmin, koska ne kuitenkin tulevat lisääntymään. Yksi vastaaja vähentäisi moniammatillisen yhteistyön käsitteilyä, sillä sitä on käsitelty erilaisissa valmennuksissa jo paljon. Se on kuitenkin ollut jo jonkin aikaa pinnalla ja sen pitäisi olla tuttua asiaa ennestään. Toinen henkilö vastasi, että jos valmennus olisi suunnatumpi tietyille kohderyhmälle, aiheajauksia voisi

luoda enemmän ja tarkemmin tarpeen mukaan. Myös vuorovaikutustaidot nostettiin esille. Niitä olisi kaivattu vähemmän.

Verkostoitumisen parantaminen on hankala aihe tällaisessa valmennuksessa, jossa on osallistujia eri toimialoilta ympäri Satakuntaa. Haastatteluihin osallistuneilla ei oikein ollut konkreettisia ja hyviä keinoja esimiesten välisen verkostoitumisen parantamiseen. Yhdeksi keinoksi sanottiin se, että osallistujat olisivat samantyyppisistä paikoista. Yksi vastaaja taas kommentoi sitä, että hänen toimialansa ollessa tukipalvelu, kaiken kaikkiaan intressit ovat aika erilaiset ja laajaa verkostoitumista on hankala hahmottaa. Vaihtoehdoksi annettiin myös se, että valmennuksien ryhmä suunniteltaisiin niin, että saman alan edustajat tai sen tukitoimialat olisivat samassa. Ehkä silloin verkostoituminen palvelisi konkreettisesti joka päiväistä työtä.

Valmentajien rooli ei kenenkään haastatteluun osallistuneen mielestä vaatisi suuria muutoksia tuleviinkaan valmennuksiin. Heitä jaksoi hyvin kuunnella ja he antoivat hyvin tilaa kommentoida sekä osallistua itse. He käyttivät myös mukavan vaihtelevasti eri metodeja ryhmätöissä. He eivät kuitenkaan ole opettajia, vaan valmentajia. Heillä oli erittäin työnohjauksellinen lähestymistapa, joka sopi hyvin tähän valmennukseen. Ainut kehitettävä asia oli, että valmentajat saisivat jonkun mielestä olla vielä enemmän mukaansa tempaavia ja innostavia.

Haastateltavilta kysyttiin, osaavatko he sanoa syitä tai mahdollisia korjaavia toimenpiteitä siihen, että verkkokyselyn perusteella esimiehillä oli todella eriäviä mielipiteitä valmennuksesta. Syitä tälle tuli todella hyvin. Ensimmäisenä mainittiin se, että osallistujien ollessa niin eri alojen edustajia on toinen helposti tyytyväisempi valmennuksen sisältöön kuin toinen. Toisena mainittiin se, että joku on aloitteleva esimies ja toisella on kokemusta esimiestyöstä jo 20 vuotta. Pitkän työkokemuksen omaava varmasti helpommin kokee monet asiat toistoina erityisesti, jos on osallistunut moniin valmennuksiin ja kursseihin. Kolmanneksi esimiestyö voi olla erilaista, kun ajatellaan vaikka hoitotyötä ja siivousalaa. Toimintatavat ovat erilaisia ja ollaan myös hyvin eri mieltä monista asioista. Tässäkin kohdassa nousi esille osan vastaajista kokeneen, että valmennusta oli markkinoitu soten muutosvalmennuksena. Kaiken kaikkiaan vastaajat korostivat hankkeeseen osallistuneen ryhmän heterogeeni-

syyttä, jolloin jokainen katsoo asioita omasta näkökulmastaan. Vaikka tässä kohtaa kysyttiin myös ratkaisua asiaan, ei ideoita noussut esille.

Useammassa haastattelun kohdassa nousi esille, että valmennus täytyisi suunnitella joskus myös osallistujalähtöisesti. Etsitään kohderyhmä, jolla on erityistarpeita ja suunnitellaan valmennus heille kuullen heidän ideoitaan. Nostettiin esille ihan kirjaimellisesti kyselyt siitä, mihin kaivataan valmennusta tai koulutusta. Näin vastattaisiin silloin paremmin akuuttiin tarpeeseen. Tällöin rajattaisiin aihealueita tarpeen mukaan. Uusille esimiehille voitaisiin luoda omat valmennukset jatkuvana toimintamallina. Vastaavasti pitkään esimiehenä toimineille voisi olla heidän tarpeisiinsa kohdenneet valmennukset.

10 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kun vedetään yhteen koko valmennuksen arviointi, voidaan sanoa, että hankkeen valmennus on onnistunut monilta osin hyvin. Kuitenkin tutkimusmenetelmien avulla selvisi myös monenlaisia asioita, jotka eivät tässä valmennuskokonaisuudessa ole onnistuneet toivotulla tavalla. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli nostaa sekä hyvät, että huonot asiat esille. Sen takia päätelmiä ja kehitysehdotuksia on tehty realistisen kriittisesti. Tutkimusmenetelmien avulla ei ole saatu jokaista esimiestä vastaamaan kysymyksiin, mutta menetelmätriangulaation avulla on saatu niin samansuuntaista tietoa, että voidaan päätellä arvioinnin lopputuloksen olevan erittäin lähellä kokonaismielipidettä valmennuksesta.

Yhteenvetona valmennuksesta voidaan tehdä huomiot:

- Valmennuksen lähipäivät ovat suhteellisen onnistuneita.
- Webinaarit olivat suurimmaksi osaksi onnistuneita.
- Etätehtävät eivät olleet niin hyvin onnistuneita.
- Valmentajien työnohjauksellisesta otteesta pidettiin.
- Viestinnässä on selkeästi kehittämistä.
- Valmennuksen sisältö vaatii paljon muutoksia.

- Verkostoituminen ei onnistunut lähes ollenkaan.

Kuitenkin oikeastaan jokaisessa näistä mainituista asioista on kääntöpuolensa. Näitä huomioita käsitellään vielä erikseen jäljempänä.

Tutkimuksen loppua kohden on herännyt paljon erilaisia ajatuksia siitä, miten erilaisia esimiesten valmennuspaketteja olisi hyvä rakentaa. Yhteensä sata -hankkeen valmennuksen arvioinnissa nousi esille todella paljon osallistujien eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka hyvin valmennus onnistui ja siitä, minkä takia se ei välttämättä onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehiltä tuli joihinkin asioihin todella paljon kehittämisideoita, mutta moniin asioihin ei kuitenkaan tullut mitään konkreettisia ideoita. Osallistajat vain toivat esille epäkohtia, kuitenkaan osaamatta sanoa, miten asiaa voisi korjata.

Kehittämistyön pääkysymys oli, miten esimiesten muutosvalmennus jatkojalostetaan seuraavaan hankkeeseen. Aineistonkeruumenetelmillä saatiin todella paljon materiaalia jatkojalostuksen suunnitteluun. Näin ollen voidaan ajatella, että tutkimuskysymykseen on saatu vastaus tutkimuksen teon yhteydessä. Viimeisessä ohjausryhmän kokouksessa maaliskuun lopussa on puhuttu mahdollisuuksista hakea Kevalta rahoitusta uuteen valmennukseen, joten sen osalta tämän työn lopputulos varmasti auttaa.

Ensimmäiseen tukikysymykseen *miten osallistajat kokevat valmennuksen onnistumisen* saatiin toisaalta vastaus, vaikka ei voi sanoa, että se olisi erittäin selkeä tai yksimielinen. Monet osallistajat olivat valmennukseen kokonaisuutena sinänsä tyytyväisiä, mutta mahdolliset odotukset, niiden puute, tai jokin muu asia sai heidän lopullisen mielipiteensä olemaan, ettei valmennus onnistunut kaikin puolin odotusten mukaisesti. Toisaalta myös verkkokysely suoritettiin ensimmäisen vaiheen jälkeen, joten siinä ilmenneet vastaukset ovat koskeneet vain ensimmäistä vaihetta.

Osallistujajoukko valmennuksessa on ollut suhteellisen iso, alun perin 150 esimiestä lähti mukaan joko omasta halustaan tai organisaation ilmoittamana. Näin ison osallistujajoukon miellyttäminen todella kattavasti on erittäin hankalaa. Valmennuksen toisessa vaiheessa ei ollut mukana aivan niin isoa joukkoa. Muutamia kymmeniä henkilöitä oli jäänyt tässä välissä pois. Haastattelukutsujakin lähti sen takia vähemmän, kuin mitä verkkokyselystä laitettiin. Osallistujamäärän tippumiseen on monia syitä,

osa kuitenkin vain spekulatiota, sillä tilannetta ei ole kirjaimellisesti selvitetty valmennettavilta. Voidaan kuitenkin ajatella, että osallistujien oman työn kiire, mahdollinen toisen vaiheen informaation vajavaisuus tai joku muu on voinut aiheuttaa sen, etteivät kaikki samat henkilöt ole osallistunut toiseen vaiheeseen. Yksi syy on voinut olla myös se, että osa koki varsinkin ensimmäisen vaiheen olevan toistoa ja kertausta tutuista asioista.

Toisena tukikysymyksenä haluttiin selvittää, mitä mieltä osallistujat ovat valmennuksen aikataulusta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että koko valmennuksen aikataulu on ollut ihan hyvä. Verrattaessa ensimmäistä ja toista vaihetta, voidaan sanoa, että toinen vaihe oli selkeästi aikataulullisesti parempi vastaajien mielestä. Ensimmäisestä vaiheesta tuli jonkin verran negatiivista kommenttia, sillä kesäaika oli aika pahasti kesken valmennuksen. Ensimmäinen webinaari oli toukokuussa, lähipäivät elokuussa. Osalla myös oli vielä kesälomia, joten ensimmäisen vaiheen aikataulutus ei onnistunut aivan täydellisesti. Sen sijaan toisen vaiheen aikataulusta ei tullut mitään negatiivista palautetta. Webinaarit ja työpajapäivät olivat hyvässä suhteessa toisiinsa, ei esimerkiksi liian pitkiä taukoja niiden välillä.

Paljon nousi esille se fakta, että esimiehistä ison osan mielestä tässä valmennuksessa oli liikaa vanhan kertausta ja toistoa. Varsinkin ensimmäisessä vaiheessa ei tullut niinkään uutta ja erilaista, vaan pyöriteltiin myös muissa valmennuksissa ja kursseissa olleilta asioita. Muutama esimies myös mainitsi, että hän on samaan aikaan jossain toisessa valmennuksessa, jossa on käsitelty samanlaisia asioita. Tässä kohtaa nousee ajatus, että olisiko kyseisistä organisaatioista löytynyt joku toinen esimies, joka ei juuri ole millään kurssilla ja ehkä siksi hyötynyt tästä Yhteensä sata -hankkeen valmennuksesta enemmän. Pohdittaessa tukikysymystä 3. *Miten valmennuksen aihealueet vastaavat tarvittua ja tarkoitettua* voidaan sanoa, etteivät valmennuksen aihealueet ole täysin vastanneet ainakaan tarvittua. Mahdollisesti tarkoitettua ne ovat vastanneet, sillä valmennus sisälsi asioita, joita alun perin oli suunniteltu. Tästä ei kuitenkaan ole valmennukseen osallistuneilla esimiehillä ollut tietoa, joten he eivät itse ole niin hyvin osanneet vastata siihen, miten aihealueet vastasivat tarkoitettua. Tämä tieto on tullut ilmi enemmänkin ohjausryhmän kokouksissa ja myös toisaalta opinnäytetyön tekijän tietäessä tarkoitettua aihealueita, on voinut lukea rivien välistä aineistosta vastauksia tähän asiaan.

Neljäs tukikysymys koski osaamisen laajentamista. Siihen ei voi sanoa saadun hyvää vastausta. Kaikesta kerätystä aineistosta huokuu, että osaamista ei ole kovin paljoa laajennettu, vaan ennemminkin juuri kerrattu vanhaa. Osa vastaajista kyllä mainitsi saaneensa lisää työkaluja omaan esimiestyöhönsä, mutta suoraan ei tutkimuksen tuloksista pystytä sanomaan, miten osaamista on kirjaimellisesti laajennettu. Voidaan sanoa, että osallistujat kokivat oman osaamisen laajentuneen vähäisesti tai ei lainkaan.

Yksi tärkeä huomio aineistoista on se, että todella monet vastaajat sekä verkkokyselyssä että haastatteluissa nostivat esille yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi itselleen työpajapäivien ryhmäkeskustelut ja vertaistuen. Monet jopa sanoivat kaikkein suurimmat annin itselleen tulleen juuri niistä. Valmennus itsessään on osalle voinut olla sinällään vähän hedelmätön, mutta he kuitenkin ovat kokeneet saaneensa paljon irti muista osallistujista.

Teoriassa puhutaan paljon verkostoitumisen tarpeesta esimiesten kesken, varsinkin erilaisissa muutostilanteissa. Vaikka tässä valmennuksessa osiltaan oli yhtenä ajatuksena myös esimiesten verkostoituminen, niin harmittavasti sitä ei sinänsä päässyt syntymään. Tämä näkyi sekä verkkokyselyssä, että haastatteluissa. Vaikka vastauksissa ei suoranaisesti ollut ratkaisuja asiaan, niin kuitenkin syitä nousi sen verran esille, että niiden perusteella pystyy miettimään jatkon kannalta verkostoitumisen mahdollisuuksia uusissa valmennuksissa.

Vaikka valmennuksen viestinnän tutkiminen ja arviointi eivät kuuluneet tämän työn suunnitelmaan, niin varsinkin haastatteluissa nousi esille siinä esiintyneitä puutteita. Osallistujat kaipasivat tarkempaa tietoa monista erilaisista asioista. Monet näistä olivat sellaisia, että niihin oli vastaus tiedossa, joten osallistujia olisi voitu informoida paremmin. Sote- ja maku-uudistuksista ei valmennuksen alkaessa ollut konkreettista varmaa tietoa, mutta osallistujille olisi voinut kertoa ennen lähipäiviä, että valmennus ei ole uudistusten informaatiopaikka.

Kun arvioinnin perusteella pohdittiin mahdollisia kehittämistoimenpiteitä uusiin valmennuksiin, nousi esille ajatuksia kahdesta erilaisesta valmennuksesta. Viimei-

seen tukikysymykseen koskien valmennuksen kehittämistä saatiin siis paljon materiaalia ja voidaan sanoa, että aineistonkeruu onnistui myös tämän kysymyksen osalta. Koska monet esimiehet puhuivat toistosta ja kertauksesta suhteessa muihin koulutuksiin ja kursseihin, syntyi ajatus uusille esimiehille suunnatusta omasta valmennuspaketista. Siinä voitaisiin käsitellä aiheita, jotka pitkään esimiestyötä tehneille ovat jo tuttuja. Uusille esimiehille ne voivat olla erittäin hyödyllisiä. Toinen valmennus olisi enemmän tämän hankkeen tyylinen, mutta useilla muutoksilla. Näitä kahta mahdollista valmennussuunnitelmaa käsitellään seuraavassa. Ehdotukset perustuvat suurimmaksi osaksi arvioinnissa nousseisiin asioihin, osin teoriaan ja osin molemmista johdettuihin päätelmiin.

10.1 Muutoksen tuen valmennus esimiehille

Ensimmäinen tärkeä asia valmennuskokonaisuudessa on todella hyvä viestintä. Siinä on kehittämisen aihetta suhteessa Yhteensä sata -hankkeen valmennukseen. Tärkeimmiksi asioiksi viestinnässä ja informoinnissa nostetaan:

- Tarkka tieto sisällöstä → kenen kannattaa osallistua, kenelle valmennus sopii parhaiten
- Tarkka tieto valmennuksen aikataulusta → milloin alkaa ja milloin päättyy
- Tieto valmennuksen kokonaisuudesta → onko tarkoitus jatkaa valmennusta, vai loppuuko valmennus kokonaan ilman jatkotoimia
- Tieto valmennuksen vaatimuksista → kuinka paljon valmennus vie mahdollisesti aikaa, onko kirjallisia tuotoksia palautettavana tms.
- Tieto valmennuksen hyödystä → saako valmennuksesta todistuksen tai esimerkiksi opintopisteitä

Näihin asioihin tulee tulevaisuuden uusissa valmennuksissa panostaa, sillä pelkästään viestinnän parantamisella saadaan todella paljon tyytyväisempiä osallistujia valmennuksiin.

Aihealueiden päättäminen on seuraava tärkeä kohta valmennuksen kehittämisessä, sillä kuten monessa osassa tätä tutkimusta on käynyt ilmi, liiallinen tuttujien asioiden toisto ja kertaus ovat aiheuttanut tyytymättömyyttä osallistujien keskuudessa. Yksi hyvä vaihtoehto aihealueiden kartoittamiseen on suorittaa kysely potentiaalisten osal-

listujien keskuudessa. Näin saadaan kerättyä tärkeimpiä akutteja aiheita, joihin esimiehet kokevat tarvitsevansa tukea tai apua. Ei jokaisen esimiehen kaikkia toiveita pystytä täyttämään, mutta saadaan paremmin kuva tarpeista. Jos mahdolliset valmennukseen osallistuvat esimiehet ovat pääsääntöisesti tehneet esimiestyötä jo pitkään, mitä todennäköisimmin he ovat myös osallistuneet jo ennestään erilaisiin valmennuksiin tai kursseihin. Aihealueita saa olla vähemmän ja niitä käsitellään syvällisemmin.

Valmennuspaketti on hyvä rakentaa jonkin selkeän yhteisen kehittämistehtävän tai -osion ympärille. Maakunnallisesti ajateltuna esimerkiksi yhteisen toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto voi olla tällaisen valmennuksen agenda. Tällainen kehittämistyö voi liittyä erilaisiin aiheisiin, vaikka asiakaspalvelullisesta näkökulmasta digitalisaation hyödyntämiseen. Jos tämä tuntuu liian suuritöiseltä valmennukseen, ainakin on hyvä, että valmennus sisältää enemmän jotain konkreettisia esimerkkejä kohdeorganisaatioiden muutostöistä tai ongelmatilanteiden ratkaisusta tai vastaavasta.

Nykyajan digitalisaation ja teknologian suomin mahdollisuuksin on paljon helpompaa luoda verkostoitumista suhteessa vanhaan. Verkostoituminen tuo vertaistukea ja esimiehille vertaistuki on erittäin tärkeää. Tämä kävi ilmi sekä teoriassa että kerätyissä aineistoissa. Sen takia valmennukseen osallistuneiden verkostoitumiseen on tärkeä panostaa enemmän, kuin Yhteensä Sata -hankkeessa. Helpoin ratkaisu on tehdä heti valmennuksen alussa jonkunlainen verkkoportaaliksi, käyttää hyödyksi nykyisiä sivustoja tai jollain muulla tavalla luoda avoin keskustelun ilmapiiri valmennukseen osallistujille. Tällainen verkkosivusto voi jäädä esimiesten käyttöön myös valmennuksen jälkeen, jolloin tätä sivustoa pystyy käyttämään verkostoitumisessa.

Uusissa valmennuksissa voi olla työpaja-/lähipäiviä. Niiden keston ei tule olla yli puolta päivää. Tällaiset lähipäivät kannattaa aina suunnitella niin, että osallistuvat esimiehet ehtivät käydä lounaalla. Esimerkiksi klo 12 alkava kontakti voi olla osalle osallistujista ongelmallinen, sillä jos matka lähipäivään kestää yli tunnin yhteen suuntaan, lounaalle ei oikein ehdi. Suunniteltaessa lähipäivien aikatauluja ja sijaintoja, kannattaa pohtia etäisyyttä suhteessa aikaan ja sitä, olisiko parempi aloittaa vaikka

aamalla. Silloin esimiehet eivät ole vielä päässeet oman työnsä kiireisiin, eikä ole hankaluuksia joutua jättämään työn kesken lähtiessä lähikontaktiin.

Webinaarit ovat hyvä nykyaikainen keino valmennuksen viemiseen eteenpäin. Webinaarien eli verkkoluentojen potentiaali on todella iso, sillä niitä voi olla erilaisia. Webinaarit ovat hyvä keino ylläpitää valmennuksen kulkua ilman, että osallistujien pitää toistuvasti lähteä työpaikaltaan kohtaamispaikalle. Webinaareissa on hyvä olla ainakin live-lähetyksessä jatkuva kommentointi- ja kysymysmahdollisuus, jolloin valmennettavat pääsevät aktiivisemmin osallistumaan. Vaikka muutama oli ensimmäisen vaiheen jälkeen sitä mieltä, että webinaari ei ollut hyvä, kuitenkin toisessa vaiheessa tuli toisenlaista viestiä. Kaikkien tiedonkeruumenetelmien kautta nousi esille faktatiedon tarve, monet halusivat teoriaa lisää. Tätä kannattaa lisätä nimenomaan webinaarien muodossa, sillä lähipäivät kannattaa käyttää sellaisiin asioihin, joissa paikanpäällä olijat pääsevät paremmin osallistumaan.

Etätehtävien mukana oloa kannattaa miettiä tarkkaan. Vaikka sinänsä ne voivat olla hyviä orientoimaan aiheeseen, palautteen perusteella ne on tehty joko todella kevyesti tai jätetty tekemättä ilman konkreettista palautettavaa. Joillekin isojen etätehtävien teko voi olla mahdoton yhtälö oman työn ohella, joten myös palautuspakko ei välttämättä toimi. Jos valmennus on niin laaja, että se sisältää palautettavia tehtäviä ja muutenkin vie aikaa, kannattaa pohtia siitä informointia etukäteen. Silloin ne, joiden aikatauluihin se ei sovi, voivat jättää osallistumatta.

Koko valmennuksen aikataulun tulee olla ajoissa tiedoissa, jotta esimiehet voivat järjestää omat työnsä niin, että he pystyvät osallistumaan. Valmennuksen lähipäivien tai webinaarien välillä oleva aika ei saa venyä liian pitkäksi. Optimaalinen väli on lähipäiville korkeintaan kuukausi ja webinaareja voi olla välissä muutamia. Lähipäiviä ei kannata olla liian usein, sillä se aiheuttaa heti ongelmia paikalle pääsyssä. Jos jatkossa on kaksivaiheinen valmennus, eri vaiheiden välissä ei saa olla liian pitkää aikaa.

Viimeisenä kehittämiskohteena mainitaan ryhmäjakoon liittyvät kysymykset. Vaikka sinänsä tällaisessa valmennuksessa on hyvä olla eri organisaatioiden työntekijöitä mukana, on parempi ainakin verkostoitumisen kannalta, että työpajapäivien ryhmäjaot tehdään enemmän ajatellen kyseisen ryhmän osallistujien toimialoja ja niiden

linkittymistä toisiinsa. Monesti liian kaukana omasta toiminnasta olevat toimialat eivät synnytä tarvetta verkostoitumiselle. Sitä ei kuitenkaan työelämän arkipäivissä tarvita. Jos ryhmissä on paljon eri organisaatioiden henkilöitä, joiden toimialat linkittyvät toisiinsa, voi syntyä pidemmällä tähtäimellä hyötyjä. Ryhmäkoko on ollut hyvä Yhteensä sata -hankkeen valmennuksessa. Ryhmäkoko voi pienentää hiukan, suurentaa ei missään tapauksessa.

10.2 Uusien esimiesten valmennuspaketti

Viimeistään haastattelujen jälkeen nousi selvemmin esille fakta, että monet tähän valmennukseen sisältyneet asiat olivat varsinkin pidempään esimiestyötä tehneille liian useaan otteeseen käsiteltyjä. Tämän takia syntyi ajatus valmennuspaketista uusille tai melko uusille esimiehille. He eivät ole käyneet vuosien saatoissa kymmenissä valmennuksissa tai kursseilla, joten asiat ovat heille uusia.

Tällaisessa valmennuskokonaisuudessa voi olla mukana esimerkiksi Satakunnan alueen julkiset organisaatiot. Eri organisaatioista voi tulla samaan valmennukseen, joka käynnistyy esimerkiksi muutaman vuoden välein uudestaan. Koko valmennusprosessin ajan voi olla käytössä verkkopohjainen sovellus, jonka kautta tietoa pystytään jakamaan ja verkostoitumista tekemään.

Usein uusille esimiehille on tärkeää, että osallistumisesta valmennukseen tai kurssiin saa opintopisteitä tai ainakin todistuksen. Se myös sitouttaa paljon paremmin osallistumaan ja suorittamaan valmennukseen kuuluvat osa-alueet. Kun jo etukäteen on tiedossa, että valmennuksesta jää todellinen jälki, niin silloin myös paremmin voidaan oikeuttaa esimerkiksi etätehtävät, joissa tehtäviä palautetaan.

Valmennuksen kesto voi olla esimerkiksi yksi vuosi. Se sisältää 3-5 lähikontaktiker-
taa keväällä ja saman verran syksyllä. Kesällä voi olla muutaman kuukauden tauko lähipäivissä. Lähipäivien keston on hyvä olla noin 3 tuntia enimmillään ja niiden on hyvä olla niin, että kahden lähipäivän välissä ei kesäaikaa lukuun ottamatta ole paljoa yli kuukautta. Webinaareja saa olla aika paljon eri aiheista ja eri luennoitsijoiden ve-

tämänä. Webinaarien kesto on hyvä olla 1-1½ tuntia. Etätehtävien kanssa voi harkita, onko parempi olla muutama hiukan isompi tehtävä vai enemmän pieniä tehtäviä.

Kaiken kaikkiaan valmennuksessa voi olla paljon aihealueita, sillä kokonaisuus on kuitenkin sen verran laaja ja lähipäiviä paljon. Aihealueitten kannattaa sisältää kaikenlaista vuorovaikutustaidoista, yleistä henkilöstöhallinnosta ja teknologiaan asti. Kaikkia aihealueita ei tarvitse käsitellä syvällisesti, vaan riittää myös hieman pienempi kosketus ja asian käsittely.

Tämä valmennusmalli nousi esille pitkälti toisen haastattelun aikana, kun eräs haastateltava kertoi joskus kauan sitten itse osallistuneensa vastaavaan organisaatorajat ylittävään esimieskoulutukseen uusille esimiehille. Kuitenkin nykypäivänä ajateltuna, suurin kompastuskivi tällaiselle kokonaisuudelle on raha. Näin laaja kokonaisuus on arvokas, vaikka se jaetaan kaikkien osallistuvien organisaatioiden kesken.

11 VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Validi tutkimus on luotettava ja pätevä. Validiteetti eli niin kutsuttu pätevyys kuvaa sitä, että valittu tutkimusmenetelmä pystyy selvittämään sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Sillä pyritään arvioimaan, kuinka hyvin tutkimusote, siinä käytetyt menetelmät ja tutkimustulokset vastaavat haluttuun kysymykseen. Monimenetelmällistä tutkimusotetta käyttävä kehittämishanke ei itsessään suoraan ole validi menetelmiensä osalta, vaan tutkimuksen strategian tulee olla validi. Arviointitutkimuksen osalta validiutta tulee tarkastella juuri strategialähtöisesti, eli vastaako tutkimusote kehittämishankkeen tavoitteita ja siinä esitettyjä kysymyksiä. Olennainen validiteettiin liittyvä kysymys on myös se, että kerätyt aineistot koskevat juuri niitä asioita, joita on tarkoitus arvioida. (Anttila 2007, 146; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Tämän työn osalta validiteetti on saatu toteutettua sillä, että on käytetty sopivia menetelmiä tutkittavaan asiaan nähden ja tutkimusmenetelmillä on saatu vastaukset haluttuihin kysymyksiin. Tämän tutkimuksen strategia on hioutunut useamman henkilön kanssa keskusteltaes-

sa tutkimuksen tarpeista, joten sen takia voidaan päätellä strategian olevan validi tutkimukseen nähden.

Reliabiliteetti eli niin kutsuttu luotettavuus tai toistettavuus liittyy lähinnä kvantitatiivisten menetelmien avulla saatuihin tuloksiin. Kun tutkimusväline on tarkka ja pysyvästi samaa mittaava, sen voidaan sanoa olevan reliaabeli. Reliabiliteetti kertoo siis, miten tarkasti mitataan. (Anttila 2007, 146; Vehkalahti 2014, 40-42.) Tässä työssä reliabiliteetti liittyy pitkälti verkkokyselyyn ja sen tuloksiin. Samalla tutkimusvälineellä, samalla kyselylomakkeella pystytään suorittamaan samanlainen kysely, vaikka tietenkin vastaukset voivat olla hieman erilaisia riippuen siitä, vastaako juuri sama joukko kyselyyn ja myös siitä, tehdäänkö kysely saman ajan kuluessa arvioitavasta kohteesta. Kyselylomakkeessa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Voidaan ajatella, että tutkimuksen tarkoitukseen nähden kyselylomake mittasi tarpeeksi tarkasti haluttua asiaa.

Luotettavuuden arvioinnille laadullisessa tutkimuksessa on monenlaisia ohjeita ja on erilaisia ajatusmaailmoja siitä, voiko laadullista tutkimusta ylipäätään arvioida luotettavuuden ja pätevyyden kannalta. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin aina kokonaisuutena, jolloin sisäisellä johdonmukaisuudella on suuri merkitys. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida seuraavien kohtien avulla (Tuomi & Sarajarvi 2002, 135-138.):

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
2. Omat sitoumukset tutkijana tutkimuksessa
3. Aineistonkeruu
4. Tutkimuksen tiedonantajat
5. Tutkija-tiedonantaja -suhde
6. Tutkimuksen kesto
7. Aineiston analyysi
8. Tutkimuksen luotettavuus
9. Tutkimuksen raportointi

Eri kohtien suhde toisiinsa on myös tärkeää, eli kaikkien kohtien tulee täyttyä itsessään ja myös suhteutettuna toisiinsa. Silloin voidaan ajatella koko tutkimuksen luotettavuuden olevan aika lailla kohdillaan. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa, jotta jokainen luettelon kohta täyttyy ja löytyy raportista. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 138.)

Tämän tutkimuksen osalta kaikki kohdat täyttyivät pitkälti itsessään ja myös toisiinsa suhteutettuna. Esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus on itsessään täysin validi, sillä tarve on tullut ulkopuolelta. Tutkijan sitoumus työhön on sopiva, kun hanke itsessään ei toimi työnantajana, mutta oma työpaikka kuitenkin liittyy Satakunnan alueen sosiaali- ja terveystoimialaan. Aineistonkeruu suoritettiin normaalilla tavalla, joten siinä itsessään ei ole mitään validiteettiin liittyviä ongelmia. Myös muun muassa tutkimuksen kesto on ollut pitkälti ennalta määrätty jo rahoituksen vuoksi, joten opinnäytetyön tekijän näkökulmasta kestossa ei ole validiteetin kannalta ongelmia. Aineisto on pyritty analysoimaan tieteen sääntöjen mukaan, ja myös raportointi noudattaa samoja tieteellisen tutkimuksen sääntöjä.

Triangulaatiota voidaan ajatella osittain laadullisen tutkimuksen validiteetikriteerinä, vaikka se ei ole ongelmaton ajattelutapa. Hyvin erilaiset tutkimusmenetelmät voivat tuoda keskenään erittäin ristiriitaisia tutkimustuloksia, mutta ne voivat silti olla kaikki voimassa olevia. Se voi johtua tutkijoiden erilaisista suuntautuneisuuksista ja eri metodeista. Tutkimuksen menetelmät eivät ole neutraaleja, vaan tuottavat eri tuloksia riippuen metodeja ohjaavasta ajattelusta, tietolähteistä tai tutkijasta. Käytännössä triangulaatio juuri pyrkii ylittämään tutkijan henkilökohtaiset ennakkoluulot, kun ei sitouduta vain yhteen näkökulmaan. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 140-141.) Myös tässä tutkimuksessa triangulaatio toi erilaisia näkemyksiä ja uusia ajatuksia tutkijan ajateltavaksi suhteessa siihen, mitä vaikka pelkkä haastattelu yksinään olisi tuonut. Tutkimusmenetelmien kombinaatio toimi hyvin. Aineisto ei ollut tutkijan onneksi liian ristiriitaista, vaan aikalailla johdonmukaista ja selkeää.

12 POHDINTA

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen kaikkine sen aikana tulleine muutoksineen ja kiireineen. Aihe itsessään tuli loppujen lopuksi suhteellisen helposti, kun olin ottanut yhteyttä Satakunnan maakunta-uudistukseen. Työllä oli selkeä tarkoitus ja tarve, jotka olivat itselleni myös tärkeitä asioita motivaation kannalta. Omaan motivaatioon vaikutti myös se, että tälle työlle oli selkeä aikataulu. Kehittä-

mistyön tekemistä ei voinut venyttää ja lykätä, sillä hankkeen oma aikataulu oli sen verran tiukka.

Aivan loppumetreillä kehittämistyötä tehdessäni hallituksen ajamat maku- ja sote-uudistukset kaatuivat, eikä niihin saatu lopullista ratkaisua. Perustuslailliset ongelmat keskeyttivät valmistelun 8.3.2019 hallituksen tasolla, jolloin myös Satakunnan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu lopetettiin. (Satakunnan maakunta- ja sote-uudistuksen www-sivut 2019.) Vaikka siinä kohtaa tämän opinnäytetyön tarkoitus ja tarve hieman laimeni, niin koen kuitenkin aiheena esimiesten muutosvalmennuksen koskevan niin paljon muutakin työelämää, että varmasti työn hyöty tulee ajan kanssa paremmin esille. Suomen taloudellinen tavoite isoille säästöille koskee edelleen kaikkia maakuntia, myös Satakunnassa pohditaan mahdollisuuksia vapaaehtoiisiin yhdistymisiin sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä. Olen kuitenkin siitä tyytyväinen, että tieto näiden muutosten kaatumisesta tuli aivan opinnäytetyön loppusuoralla, sillä jos se olisi tullut useita kuukausia aikaisemmin, luultavasti sekä oma työskentelymotivaatio, että valmennettavien motivaatio valmennukseen osallistumiseen olisi tippunut selkeästi.

Kaiken kaikkiaan koen opinnäytetyöni aiheen edelleen kiinnostavana. Kirjallisuutta tutkittaessa teoriaa varten oppi todella paljon uutta asiaa liittyen ensinnäkin esimiesten valmentautumiseen muutokseen liittyen ja myös itse arvioinnin teosta. Tietenkin oli myös paljon tuttuja asioita, mutta enemmän kuitenkin uutta ja mielenkiintoista. Tällainen opinnäytetyö ja sen teoriaosuus ovat vain pienen pieni osuus aiheesta ja selkeä rajaus jättää ulkopuolelle vielä paljon asiaa. Mahdolliset kehittämisajatusten toteuttamiset ja jatkotutkimukset jäävät tulevaisuuteen. Ajan kanssa nähdään, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akaatiimi Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO.

Berninger, K. ym. 2017. Suomi seuraaville sukupolville: taloudellisten murrosten käsikirja. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching: opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: Johtajatiimi Oy.

Hakanen, Y. (toim.) 2017. Asukkaiden vai yhtiöiden valta? Sote- ja maakuntauudistus puntarissa. Helsinki: TA-Tieto Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hätönen, H. 2009. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ionescu, V. 2014. Leadership, Culture and Organizational Change. *Manager*, 20(1), sivut 65-71. Viitattu 26.9.2018. <https://doaj.org>.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Kinnula, P., Malmi, T. & Vauramo, E. 2014. Sisältöä sote-uudistukseen. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2007. Yhteispeli työelämässä: kasva esimiehenä ja alaisena. Helsinki: Ajatus Kirjat.
- Kotter, P. & Whitehead L. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Myllärinen, T. 2014. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Niiranen, V. 2014. Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Saleem, A. 2017. Leadership and employees reaction towards change: Role of leaders personal attributes and transformational leadership. Pakistan Administrative Review, 1(1), sivut 61-83. Viitattu 24.9.2018. <https://doaj.org>
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Satakunnan maakunta- ja sote-uudistuksen verkkosivut. 2017. Viitattu 7.5.2018 ja 10.4.2019. <https://satakunta2019.fi>.
- Satakunnan sote-uudistuksen hakemuslomake Kevan työelämän kehittämisrahalle 2017. Viitattu 18.5.2018. (Ei julkinen)
- Satasoten www-sivut. 2018. Viitattu 7.5.2018. <https://satasote.fi>.
- Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi – verkostoidu!. Helsinki: Tammi.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suada, P. 2014. The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organizational change. *Ekonomski Anali*, 59(200). Viitattu 17.9.2018. <https://www.doaj.org>.

Tanskanen, I. & Nenonen, S. (toim.) 2009. Muutos, verkot ja verkostot: Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 47.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2016. Achieving result through managing change. Vantaa: ChangeManager Pro.

Vartainen, P. (toim.) 2001. Näkökulmia projektiarviointiin: Tasapainottelua taloudellisessa, hallinnollisessa ja sosiaalisessa kontekstissa. Tampere: Finnpublishers Oy.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Virtuaali-AMK:n verkkosivut. 2018. Viitattu 8.5.2018. <https://www2.amk.fi>.

Liite 1

Tiivistelmä havainnointien muistiinpanoista

Keskustelu ja esimiesten näkemykset

- Muutosjohtaminen tuntui olevan kaikkien työssä jo voimakkaasti nähtävissä oleva asia aikaisemminkin. Kovasti kaivattiin selkeitä työkaluja ja verkostoitumista samankaltaisiin organisaatioihin.
- Esimiehet kaipasivat toisaalta enemmän konkreettista apua ja tarttumapintaa muutostohtamisen osalta.
- Ryhmätehtävien purun osalta kaikki vaikuttivat keskittyvän tilanteeseen, mutta samanlaista keskustelua ei syntynyt uudelleen, mitä ryhmissä itsessään oli ollut.

Yleinen ilmapiiri

- Osa oli aluksi varautunutta ja ilmapiiri tuntui hiukan jäykältä. Varmaan myös se vaikuttaa, että alussa kerrottiin videokuvaamisesta.
- Ryhmätehtäviä tehtäessä jokainen avautui enemmän ja kertoi omia näkemyksiä keskustelutilanteessa. Pikku hiljaa kielenkannat irtosivat ja tilassa oli kovaa keskusteluhälinää.
- Toisen työpajapäivän lopussa pyydettiin puhumaan pienissä ryhmissä tai pareittain tästä valmennuksen kokonaisuudesta, positiiviset ja negatiiviset asiat, syksyn odotukset ja yleiset tunnelmat näin valmennuksen loppupuolella. Keskustelua syntyi paljon.

Innostuksen taso osallistujilla

- Ensimmäisen työpajapäivän alussa innostuksen taso vaikutti olevan aika korkea kaikilla, iloista ja reipasta keskustelua. Päivän edetessä mentiin sen verran syvällisempiin asioihin, että vaikka kaikki tavallaan innoissaan olivat osallistumassa, niin yleis-tunnelma ei ollut samanlaisen hilpeä, mitä alussa oli.
- Toisen työpajapäivän alussa osallistujat eivät tuntuneet kovinkaan innostuneilta tai eivät tuntuneet odottavat paljon mitään. Lähes jokainen sanoi olevansa avoimin mielin, kun kysyttiin odotuksista. Esimiehet eivät itsekkään oikein innoissaan odota muutosta, vaan se on vain jotain pakollista. Ei tarkoittanut sinänsä, että työpajassa olisi oltu negatiivisin mielin eikä olisi kiinnostanut kuunnella, vaan se oli taustalla olevana mielipiteenä.

Vuorovaikutus

- Ensimmäisen työpajapäivän ensimmäisessä ryhmätehtävässä koko porukka jaettiin kahtia ja puolet kuunteli, kun toinen puoli keskusteli. Rauhallista keskustelua, vähän jopa hiljaisia hetkiä tuli välillä. Kukaan ei ottanut voimakkaasti puheenvuoroa eikä toisia keskeytetty. Osa ei malttanut oikein noudattaa tehtävänantoa, eli kun toisen ryhmän piti kuunnella toisen ryhmän keskustelua, niin väärästä ryhmästä joku ei malttanut toimia kuuntelijana pelkästään, vaikka oma vuoro kyllä tuli myöhemmin.
- Toisen työpajapäivän ensimmäisen tehtävän ensimmäisen osan aikana ryhmissä riitti juteltavaa pitkään, keskustelu jouduttiin keskeyttämään, jotta ryhmät pääsivät siirtymään seuraavaan osaan. Toisessa osassa keskustelu jatkui suhteellisen vilkkaana, jokaisessa ryhmässä kaikki osallistuivat. Vielä kolmannessakin osassa riitti keskustelua ryhmissä, vaikka suurin osa asioista on jo käsitelty.
- Kahvitaukojen aikana oli todella paljon keskustelua, pieniä ryhmiä ja paljon eri organisaatioista, eli ei juteltu vain oman porukan kanssa.
- Jossain ryhmässä oli toisessa osassa välillä hiljaista.

Asioiden jakaminen vierustoverin kanssa

- Ensimmäisessä työpajapäivässä tuli aika nopeasti erittäin herkkä avautuminen yhdeltä henkilöltä koko ryhmälle, puheen äänensävyistä huomasi asian olevan tärkeä ja luottamus ryhmään ilmeisesti tuli äkkiä. Paljon asioita jaettiin koko ryhmälle, yksittäisiä tapauksia ja yleisempää omasta työyhteisöstä.
- Myös toisessa työpajapäivässä omien kokemusten jakamista tapahtui ihan hyvin, esimiehet käyttivät omia esimerkkejä tapauksissa selventämään niitä.

Yleinen asennoituminen

- Osallistujat kuuntelivat ensimmäisessä työpajapäivässä ainakin alussa hyvin muiden puheenvuoroja, ei kuulunut yleistä hälinää eikä höpötely turhaan vierustoverin kanssa. Esimiehet tekivät jonkin verran muistiinpanoja, eli haluttiin oikeasti muistaa asioita myös myöhemmin.
- Toisessa työpajapäivässä osallistujat kyselivät, miten jatko. Vaikutti siltä, että haluttaisiin lisää, ehkä konkreettisempaa. Tämä valmennus ollut osallistujien mielestä enemmänkin henkilökohtaista kasvua ja on vaikea viedä mitään muille esimiehille omassa organisaatiossa. Kuitenkin koettu valmennuksen vievän omia ajatuksia eteenpäin, tuonut paljon ajateltavaa, ja varmaan tilannekohtaisesti pystyy hyödyntämään valmennusta.

Valmentajat

- Valmentajat tekivät paljon muistiinpanoja ryhmätehtävien ja osallistujien puheenvuorojen aikana. Huomasi heidän ottavan paljon tärppejä osallistujien kommentaateista.
- Ryhmillä on eri valmentajat molemmilla kerroilla, jolloin myös hiukan erilainen tunnelma eri työpajapäivissä.
- Valmentajat kulkivat tehtävien aikana ryhmissä ja auttoivat ajatustyössä varsinkin ensimmäisessä työpajapäivässä. Toisessa osassa huomasi, että jossain ryhmässä ei enää keksitty koko ajan lisää asiaa teemaan liittyen, kun valmentajat eivät koko ajan kiertäneet tehtävien aikana enää.

Muut ajatukset

- Kaiken kaikkiaan työpajapäivissä oli innostunutta keskustelua, ensimmäiseen päivään lähdettiin innolla. Toiseen ei sitten enää niin innokkaasti.
- Ryhmien koot vaikuttivat olevan oikein sopivia, tarpeeksi vähän porukkaa siihen, että tuli luottava ja ”läheinen” ilmapiiri.
- Työpajat sisälsivät todella paljon erilaisia ryhmätehtäviä.
- Keskustelu selkeästi avasi osan ajatusmaailmaa, jokainen painii osittain samanlaisten ongelmien ja ajatusten kanssa. Verkostoitumista tapahtui ja varmasti ainakin vähän vertaistukea saatiin jo yhdessä neljän tunnin työpajapäivässä. Luottamus oli selkeästi hyvä lähes tuntemattomien ihmisten kesken.
- Ensimmäinen työpajapäivä keskittyi enemmän työntekijöihin, työn suorittamiseen ym. Toinen työpajapäivä keskittyi esimiehiin itseensä, heidän kehittymiseensä ja ymmärryksen kasvattamiseen.

Liite 2

Ensimmäinen sähköposti osallistujille 11.12.2018:

”Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Suoritan liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (tradenomi, YAMK). Teen opinnäytetyökseni arvioinnin ja kehittämissuunnitelman Yhteensä sata -hankkeen valmennuksesta. Tässä sähköpostissa lähetän sinulle linkin 1-vaiheenkyselylomakkeeseen, jonka toivon sinun täyttävän. Vastaa kyselyyn valmennuksen ensimmäisen vaiheen perusteella, joka päättyi syyskuussa. Jokaisen vastaus on tärkeä ja vie kehitystä eteenpäin. Kysely on lyhyt ja kompakti, joten se ei vie paljon aikaasi.

Kyselyyn on aikaa vastata 11.-23.12.2018. Linkki kyselyyn: <http://elomake.samk.fi/lomakkeet/8733/lomakkeet.html>

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja tulokset ovat täysin anonyymeja. Nimesi tai organisaatiosi ei tule missään vaiheessa esille.

Jos sinulle tulee jotain kysyttävää tästä tutkimuksesta tai kyselylomakkeesta, voit olla yhteydessä minuun sähköpostilla tai puhelimitse.

Kiitos paljon ajastasi jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin
Laura Sairu
Opiskelija, SAMK
puh. 040 8393 444”

Toinen sähköposti osallistujille 19.12.2018:

”Hyvä vastaanottaja,

Vielä ehdit vastata Yhteensä sata -hankkeen 1-vaiheen kyselyyn. On erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaa.

Kyselyyn on aikaa vastata 11.-23.12.2018.
Linkki kyselyyn: <http://elomake.samk.fi/lomakkeet/8733/lomakkeet.html>

Kiitos todella paljon jo vastanneille!

Terveisin
Laura Sairu
Puh. 0408393444
laura.sairu@student.samk.fi”

Liite 3

KYSELYLOMAKE 1-vaiheesta

Osallistuminen

1. Osallistuitko työpajapäiviin?
 - a. Kyllä, molempiin
 - b. Kyllä, yhteen
 - c. En kumpaankaan
2. Kuuntelitko webinaarin?
 - a. Kyllä
 - b. En
3. Teitkö kaikki verkkotehtävät?
 - a. Kyllä
 - b. En
4. Jos vastasit johonkin kysymyksistä 1-3 ettet osallistunut tai tehnyt tehtäviä, kerro miksi.

Väittämät**1 = Täysin eri mieltä****2 = Jokseenkin eri mieltä****3 = Jokseenkin samaa mieltä****4 = Täysin samaa mieltä**

5. Valmennus kokonaisuutena

1. Valmennus onnistui kokonaisuutena hyvin	1 2 3 4
2. Valmennuksen aikataulu oli minulle sopiva.	1 2 3 4
3. Valmennuksen aihealueet vastasivat odotuksia.	1 2 3 4
4. Sisältö oli hyödyllinen ja tarpeellinen.	1 2 3 4
5. Valmennuksen tavoitteet saavutettiin.	1 2 3 4
6. Tuliko mieleesi lisättävää yllä oleviin väittämiin?
7. Valmennuksen osa-alueet

1. Webinaari oli hyvä osa valmennuskokonaisuutta.	1 2 3 4
2. Ennakkotehtävät tukivat valmennusta.	1 2 3 4
3. Työpajojen ryhmätehtävät olivat hyödyllisiä.	1 2 3 4
4. Työpajapäivien ryhmäkoko oli mielestäni hyvä.	1 2 3 4
5. Valmentajien rooli työpajoissa oli sopiva.	1 2 3 4
6. Työpajoissa jaettiin hyvin kokemuksia.	1 2 3 4
8. Tuliko mieleesi lisättävää yllä oleviin väittämiin?
9. Oma työ ja sen kehittyminen

1. Koen osaamiseni lisääntyneen valmennuksessa.	1 2 3 4
2. Verkostoiduin hyvin muiden osallistujien kanssa.	1 2 3 4
3. Sain apua muutosvastarinnan huomioimiseen.	1 2 3 4
4. Saavutin henkilökohtaiset tavoitteet.	1 2 3 4
5. Sain tukea omalle työlle muutostilanteessa.	1 2 3 4
6. Sain valmennuksesta taitoja arkityöhön.	1 2 3 4
10. Tuliko mieleesi lisättävää yllä oleviin väittämiin?

Avoimet kysymykset

11. Mikä osa valmennuksesta tuki omaa osaamisen kasvua tai omia odotuksia eniten? (enakkotehtävät, webinaari, työpajat, vuoropuhelu muiden kanssa vai mikä?)
12. Mitä asiaa kehittäisit tai muuttaisit valmennuskokonaisuudessa?
13. Mitä aihealuetta valmennuksessa olisi hyvä käsitellä enemmän ja mitä vähemmän?
14. Miten kehittäisit valmentajien roolia ja panosta?
15. Tuleeko vielä jotain muuta mieleen koskien valmennuksen kehittämistä?

Ensimmäinen haastattelukutsu 27.2.2019:

Hei,

Olet osallisena Yhteensä sata -hankkeen valmistuksessa. Jotta saisimme hyvän ja kattavan arvioinnin hankkeesta, suoritan vielä muutamia ryhmähaastatteluja Skypen välityksellä valmistuksen loputtua. Olisitko kiinnostunut osallistumaan verkon kautta tehtävään ryhmäkeskustelutilaisuuteen? Haastattelu suoritetaan kokonaan tietokoneen välityksellä. Haastattelutilaisuuteen lähetetään sähköpostilla erikseen linkki ja lisäohjeita.

Tarvitsen vähintään viisi osallistujaa per haastattelu. Ilmoita minulle mahdollisimman pian halukkuudestasi osallistua jompaan kumpaan tilaisuuteen.

Perjantaina 8.3.2019 klo 10.00-11.00

Keskiviikkona 13.3.2019 klo 15.00-16.00

Kiinnostuksen osallistumiseen voi ilmoittaa vastaamalla tähän sähköpostiin. Jos sinulla on kysyttävää, ole rohkeasti myös yhteydessä.

Ystävällisin terveisin

Laura Sairu

opiskelija

SAMK Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ko

puh. 040 8393 444

Toinen haastattelukutsu 5.3.2019:

Hyvä vastaanottaja,

Tarvitsen vielä lisää osallistujia haastattelutilaisuuksiin. Jos olet kiinnostunut osallistumaan jompaan kumpaan Skypen kautta tehtävään ryhmähaastatteluun, ilmoita minulle siitä keskiviikkona 6.3. klo 16 mennessä.

Ryhmähaastattelun vaihtoehtoiset ajankohdat:

Perjantai 8.3. klo 10-11

Keskiviikko 13.3. klo 15-16

Jos olisit kiinnostunut osallistumaan, mutta näistä ajoista kumpikaan ei sovi sinulle, niin ilmoita minulle sähköpostilla. Voin järjestää haastatteluja myös muina ajankohtina.

Ystävällisin terveisin

Laura Sairu

Opiskelija, SAMK

puh. 040 8393 444

Kolmas haastattelukutsu 13.3.2019:

Hyvä vastaanottaja,

Järjestän kaksi uutta ryhmähaastattelutilaisuutta koskien Yhteensä sata -hankkeen valmistusta. Ryhmähaastattelut tehdään Skypea kautta verkossa. Nämä haastattelut ovat erittäin tärkeitä hankkeelle ja opinnäytetyöni loppuun saattamiselle. Toivottavasti sinulla on mahdollisuus osallistua jompaan kumpaan tilaisuuteen.

Uudet haastatteluajankohdat:

Tiistaina 26.3. klo 10.00-11.00

Keskiviikkona 27.3. klo 15.00-16.00

Jos pääset osallistumaan, vastaa tähän sähköpostiin 20.3. mennessä. Jos haluat lisätietoja ennen ilmoittautumista, ole yhteydessä.

Ystävällisin terveisin

Laura Sairu

Opiskelija, SAMK

puh. 040 8393 444

Neljäs haastattelukutsu 19.3.2019:

Hei,

Tarvitsen vielä lisää osallistujia alla oleviin haastatteluihin. Vastausaikaa on vielä huomisen päivä. Jos olet jo ilmoittanut esteestä tai osallistumisesta, tähän viestiin ei tarvitse enää erikseen vastata.

Ystävällisin terveisin

Laura Sairu

HAASTEELURUNKO**1-osa: valmennuksen arviointi**Valmennus kokonaisuutena:

1. Mitä mieltä olette koko valmennuspaketista kokonaisuutena? 1 ja 2 vaihe
2. Mikä oli koko valmennuksessa parasta tai tärkeintä?
3. Onnistuiko valmennus odotetun mukaisesti?
4. Miten koitte valmennuksen aikataulun?
5. Pystyykö valmennuksen oppeja viemään omaan työyhteisöön?
6. Kumpi valmennuksen vaihe oli parempi ja miksi?

Valmennuksen osa-alueet 2-vaiheessa:

Lyhyet kommentit!

7. Miten arvioitte webinaareja?
8. Miten arvioitte etätehtäviä?
9. Mitä mieltä olette työpajapäivistä?

Oma työ ja sen kehittyminen:

10. Verkostoiduitteko paremmin 2-vaiheessa? Verkkokyselyn mukaan 1-vaiheessa ei päässyt verkostoitumista oikein tapahtumaan.
11. Kehittyikö oman työsi teko jollain tavalla? Saitko eväitä tai työkaluja?
12. Saitteko eväitä muutoskritiikin ja –vastarinnan huomioimiseen?
13. Miten arvioitte omaa motivaatiota valmennukseen?

2-osa: kehittämisuusUusi valmennus

1. Jos lähtisitte rakentamaan valmennuspakettia alusta alkaen, mitkä olisivat tärkeimmät asiat?
2. Miten rakentaisitte valmennuksen sisällön ja aihealueet?
3. Sisällyttäisittekö kaikki samat osa-alueet, mitä Yhteensä sata -hankkeen valmennuksessa oli?
4. Jos valmennus sisältäisi lähipäiviä, millaisia määriä ja kestoja niissä olisi?
5. Mitä mieltä olette puhtaasti luennoista valmennuksessa?
6. Millaiselle kohderyhmälle suunnittelisitte valmennuksen? Eri organisaatiot yhdessä, vaikuttaako esimiehen alaisten määrä tms.?
7. Miten parantaisitte verkostoitumista vastaavassa valmennuksessa?
8. Miten tekisitte ryhmäjaon vastaavassa valmennuksessa?
9. Verkkokyselyn vastauksissa oli paljon ääripäitä, vastaajat olivat joistain asioista täysin eri mieltä. Mitä ajatuksia tämä herättää? Oliko kohderyhmässä muutettavaa vai millä tavalla saataisiin osallistujat olemaan yhdessä tyytyväisempiä tämän tyylliseen valmennukseen?

Tämän valmennuksen muuttaminen

10. Mitä lisäisitte valmennukseen?
11. Mitä saisi olla vähemmän?
12. Jos valmennus sisältäisi webinaareja, kehittäisittekö niiden sisältöä jollain tavalla?
13. Jos valmennus sisältäisi etätehtäviä, kehittäisittekö niitä jollain tavalla?
14. Vaatiiko valmentajien rooli jotain muutoksia? Millaisia?