

Valmentava johtaminen

Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:ssä

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

2021

Tanja Kivikoski

Tiivistelmä

Tekijä Kivikoski, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 70	
Työn nimi Valmentava johtaminen Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:ssä		
Tutkinto Sosiaali- ja terveystieteiden ala, sosionomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Sami Ylitalo, kehitysjohtaja, Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry		
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli valmentava johtaminen Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää valmentavan johtamisen käyttöönottoa ja sen kehittämistä ESKOT ry:ssä sekä lisätä yhteisön tietoja valmentavasta johtajuudesta, sen menetelmistä ja toimintatavoista. Tavoitteena opinnäytetyössä oli kartoittaa valmentavan johtamisen nykytila, kehittää sitä sekä luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen toimintamalli. Opinnäytetyö oli osallistava toimintatutkimus, jonka menetelmänä käytettiin yhteiskehittämistä. Opinnäytetyön tietoperustaan kuvattiin valmentavaa johtamista eri suunnista; valmentavan, valmentajan ja koko organisaation näkökulmasta. Tietoperustan toinen puoli avasi valmentavan johtajuuden menetelmiä ja työkaluja. Opinnäytetyön kartoituksesta selvisi, että valmentava johtaminen toteutui henkilöstö- ja jäsenkyselyiden perusteella ESKOT ry:n Klubitaloilla hyvin. Valmentava johtaminen näkyi yhteisöllisyydessä, osallisuudessa, tavoitteellisuudessa, asenteessa toisia kohtaan, vuorovaikutuksessa, luottamuksessa, työtyytyväisyydessä ja siinä, että työn perusta oli selkeä. Opinnäytetyössä kehitettiin valmentavaa johtamista nykytilan kartoituksesta saatujen tulosten perusteella. Kehittämisen kohteina olivat jäsenten tavoitekeskustelut sekä työntekijöiden osaamiskartoituksen uudistaminen. Opinnäytetyön tuloksena luotiin valmentavan johtamisen toimintamalli organisaation käyttöön. Opinnäytetyön tuloksia käytetään hyödyksi arjen työssä sekä laajemmin valittaessa yhdistykselle johtamisen viitekehystä.		
Asiasanat valmentava johtaminen, Klubitalot, vuorovaikutus, luottamus, osaaminen		

Abstract

Author Kivikoski, Tanja	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 70	
Title of Publication Coaching management in Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry		
Name of Degree Master of Social and Health Care, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the client Sami Ylitalo, Development Director, Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry		
Abstract The topic of this thesis is coaching management in Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. The purpose of this thesis is to promote the use and development of managerial coaching in ESKOT and to increase the community members' knowledge regarding managerial coaching, as well as different methods and approaches within it. The aim of this thesis is to analyse the current state of managerial coaching, to improve it, and to create an appropriate managerial coaching operating model for ESKOT. The study was carried out as a participatory process analysis based on co-development. The knowledge base of the thesis includes a description of managerial coaching from different points of view; from that of trainees, coaches, as well as the association as a whole. It also includes descriptions of different methods and tools used within managerial coaching. The research revealed that managerial coaching is carried out successfully at ESKOT Clubhouses. Managerial coaching is reflected in a sense of community, inclusion, purposefulness, attitude towards others, interaction, trust, job satisfaction, and in that employees are clear about the basis of their work. Managerial coaching was developed in the thesis according to the results obtained from the research regarding the current state of the clubhouses. Development focused on members' discussions around goals and the reshaping of employees' competence maps. This thesis has resulted in the creation of a managerial coaching operating model for ESKOT. The outcomes of the thesis have also been incorporated into everyday work and more broadly when choosing a managerial framework for ESKOT.		
Keywords coaching management, Clubhouse, interaction, confidence, competence		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2.1	Opinnäytetyön tausta.....	2
2.2	Kohdeorganisaatio Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry.....	2
2.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	2
3	Valmentavan johtamisen näkökulmia	4
3.1	Työn murros ja johtaminen	4
3.2	Valmentava johtaminen yleisesti	4
3.3	Valmennettava aktiivisena toimijana	6
3.4	Valmentaja kehitymisprosessin tukijana.....	8
3.5	Organisaatio valmentavan johtamisen mahdollistajana	11
4	Valmentavan johtamisen menetelmiä ja työkaluja	14
4.1	Voimaantuminen ja vahvuuksiin keskittyminen	14
4.2	Dialogi vuorovaikutuksen perustana.....	15
4.3	Tavoitteiden asettaminen	19
4.4	Kysyminen ja haastaminen.....	20
4.5	Palautteen antaminen.....	21
5	Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus	24
5.1	Lähestymistapana osallistava toimintatutkimus.....	24
5.2	Menetelmänä yhteiskehittäminen	26
5.3	Opinnäytetyön eteneminen.....	28
5.4	Aineistona nykytilan kartoituksessa jäsen- ja henkilöstökysely	29
5.5	Kyselyiden analysointi	30
6	Valmentavan johtamisen nykytila ja kehittäminen ESKOT ry:ssä.....	32
6.1	Aineistoon perehtyminen teorian tiedon valossa	32
6.2	Nykytila kyselyaineiston perusteella	34
6.3	Kehitettävät kohteet.....	41
6.4	Valmentavan johtamisen toimintamalli	52
7	Opinnäytetyön johtopäätöksiä.....	58
7.1	Opinnäytetyön tulokset	58
7.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	60
7.3	Opinnäytetyön arviointi ja pohdinta	62
	Lähteet	66

1 Johdanto

Nykyajan työelämässä muutos on jatkuvaa ja työ vaatii nopeaa reagoitua. Johtamisen täytyy vastata tämän päivän vaatimuksiin. Johtaminen ei voi olla enää yksityiskohtaista ohjausta vaan johtajien tulee vuorovaikutteisen ja valmentavan roolinsa kautta keskittyä tarjoamaan työntekijöille riittävästi resursseja ja informaatiota organisaation toimintaympäristöstä ja kehityshaasteista. Heidän on tarjottava myös kannustusta ja työstä innostumista. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 13.)

Etelä-Suomen Klubitlot ESKOT ry:ssä tämä on huomioitu. Ajankohtaiseksi on tullut valitayhdistykselle johtamisen viitekehys. Valmentava johtajuus olisi luonteva viitekehys valmennusorganisaatiolle. Tästä syystä päädyimme valitsemaan opinnäytetyölleni ajankoh- taisen ja erittäin mielenkiintoisen aiheen: Valmentava johtaminen Etelä-Suomen Klubitlot ESKOT ry:ssä.

Ristikankaat (2017, 12) määrittelevät valmentavan johtajuuden seuraavasti: *Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvos- tavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.*

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää valmentavan johtamisen käyttöönottoa ja sen ke- hittämistä ESKOT ry:ssä sekä lisätä yhteisön tietoja valmentavasta johtajuudesta, sen menetelmistä ja toimintatavoista. Tavoitteena opinnäytetyössä on kartoittaa valmentavan johtamisen nykytila, kehittää sitä sekä luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen toimin- tamalli.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osiosta. Valmentavan johtamisen näkökulmia -kappaleessa avaan aihetta yleisellä tasolla työnmurroksen kautta sekä eri toimijoiden suunnasta. Valmentavaa johtamista kuvaan valmennettavan, valmentajan ja organisaation näkökulmista käsin. Tietoperustan toisessa osassa avaan valmentavan johtajuuden mene- telmiä ja työkaluja.

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jota teen organisaation sisältä jatkuvan kehittämisen pe- riaatteella. Yhdistyksessä toimin Nurmijärven Klubitalon johtajana. Toimintatutkimuksen to- teutan kolme syklistä. Ensimmäisessä syklissä kartoitamme kyselyiden perusteella val- mentavan johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Toisessa syklissä kehitämme valmentavaa johtamista yhteiskehittämällä. Kolmannessa syklissä arvioimme kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta sekä teemme tavoitteet seuraaville kehittämistoimille.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön aihe nousi työelämän tarpeesta. ESKOT ry on laajentunut viime vuosina nopeasti ja siltä puuttuu yhtenäinen malli johtamiseen. Yhdistys on alustavasti tutustunut valmentavaan johtamiseen ja yhteisölliseen johtamiseen sekä tehnyt niistä vertailua. Molemmat näistä malleista soveltuvat Klubitalotoimintaan. ESKOT ry on valinnut alustavasti johtamisen viitekehikseksi valmentavan johtamisen. Yhdistys on lähtökohtaisesti valmennusorganisaatio ja siksi on luontevaa, että johtaminen on linjassa perustehtävän kanssa. Toiminnan tavoitteena on yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Klubitalotoiminnassa lisätään työelämäosallisuutta, valmennetaan ja sparrataan. Kaikessa toiminnassa näkyy yhdessä tekeminen ja osaamisen lisääntyminen. Siksi valmentava johtajuus on luonteva viitekehys johtamiselle. (Ylitalo 2020.)

2.2 Kohdeorganisaatio Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. Yhdistys on perustettu vuonna 2001 mielenterveyskuntoutusta tarjoavan Helsingin Klubitalon taustaorganisaatioksi. Nykyinen nimi otettiin käyttöön vuonna 2017 toiminnan laajentuessa. Yhdistyksellä on vuonna 2020 seitsemän Klubitaloa: kaksi Helsingissä, yksi Imatralla, Järvenpäässä, Lahdessa, Nurmijärvellä ja Vantaalla. Yhdistyksen päärahoittajina toimivat Sosi- aali- ja terveysministeriö Veikkauksen tuotoilla ja kunkin Klubitalon kotikunta, kaupunki tai kuntayhtymä. Klubitaloissa oli jäsenenä vuoden 2019 lopussa yhteensä 2 368 henkilöä. Työntekijöitä yhdistyksellä oli vuoden 2019 lopussa 42. (Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry 2019.)

Klubitalot ovat mielenterveyskuntoutujien ja palkatun henkilökunnan muodostamia yhdenvertaisia yhteisöjä. Ne täydentävät psykososiaalisia palveluja ja edistävät kuntoutujajäsen- ten toipumista. Klubitalot tarjoavat jäsenilleen tavoitteellista toimintaa arkeen, vertaistukea ja yksilöllistä ohjausta. Monen jäsenen kohdalla tavoitteena on työelämää tai opintoihin palaaminen. (Suomen Klubitalot 2019.)

2.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää valmentavan johtamisen käyttöönottoa ja sen ke- hittämistä ESKOT ry:ssä sekä lisätä yhteisön tietoja valmentavasta johtajuudesta, sen me- netelmistä ja toimintatavoista. Tavoitteena opinnäytetyössä on kartoittaa valmentavan

johtamisen nykytila, kehittää sitä sekä luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen toimintamalli.

Valmentavan johtamisen nykytilan kartoitus tehdään ESKOT ry:n Klubitalojen vuoden 2019 henkilöstökyselyn ja jäsenyytyväisyyskyselyn perusteella. Kyselyiden tulokset analysoidaan ja niistä johdetaan opinnäytetyön interventioiden kohteet. Valmentavan johtamisen edistämistä tehdään yhteiskehittämisen menetelmillä, osallistavan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

3 Valmentavan johtamisen näkökulmia

3.1 Työn murros ja johtaminen

Tietoyhteiskunnan moniulotteiset muutokset, tiedon määrän jatkuva kasvu, teknologian kehitys ja sosiaalisen median tulo työpaikoille haastaa myös johtamiskäytäntöjä. Yksilöllisyydestä ollaan siirtymässä yhteisöllisyyteen, joka vaatii vuorovaikutusosaamista ja yhteistyötaitoja. Työntekijät odottavat työltä innostavuutta, merkityksellisyyttä sekä sitä, että työssä pystyy oppimaan ja kehittymään. Enää substanssiosaaminen ei riitä johtajana menestymiseen vaan tarvitaan ihmisten johtamiseen liittyvää kyvykkyyttä ja taitoa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18–20; Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.)

Työn murroksesta johtuen johtamiselta odotetaan läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Toimintaa täytyy uudistaa rohkeasti ja ketterästi, jotta pysytään mukana maailman muuttuessa. Johtamisen tärkeimmät työkalut ovat puhe, vuorovaikutus ja läsnäolo. Ihmiset tarvitsevat merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemusta sekä kuulluksi tulemistä. Yksilöllisellä kohtaamisella ja erilaisuuden hyväksymisellä saadaan jokaisen osaaminen ja ideat parhaiten käyttöön. Osallistaminen on taito, jota kehittämällä yhdistyy yhdessä tekeminen ja koko organisaation kattava dialogi tehokkaaseen yhdessä työskentelyyn ja päätöksentekoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 3, 21.)

Ihmisten johtamisessa on kysymys toimimisesta osana monimutkaisia, jatkuvassa liikkeessä olevia verkostoja. Työvoiman saatavuus tulee jatkossa supistumaan. Siksi on tärkeää, että organisaatioilla on kyky houkutella osaavaa työvoimaa ja pitää siitä kiinni. Tulevaisuuden johtajien tulisi nähdä työntekijänsä arvoyhteisönä, jonka jäseniä motivoivat hyviin suorituksiin taloudellisten palkkioiden ohella myös erilaiset työt ja työyhteisöä koskevat sosiaaliset, kulttuuriset tai arvosidonnaiset ominaisuudet. (Alasoini ym. 2012, 11–12.)

3.2 Valmentava johtaminen yleisesti

Valmentava johtaminen ei ole itsenäinen teoria, eikä sitä voi kuvata yhdellä selkeällä määritelmällä. Valmentava johtaminen on enemmänkin ilmiö kuin teoria. Käsitteellisesti siitä voi erottaa yksittäisen valmennustilanteen ja valmennuksen jatkuvana prosessina. (Kinnari 2017, 9–10.) Siitä voidaan erottaa myös yksittäiseltä henkilöltä toiselle tapahtuva valmennus ja isomman joukon valmennus, kuten tiimin valmentaminen. (Berg & Karlsen 2012, 179.)

Valmentavassa johtamisessa malleja ja prosesseja luodaan yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan ja heitä tuetaan osallistumaan työn suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin. Johtajan monologiin asemasta valmentavassa johtajuudessa

käydään dialogia ja trialogia. Siinä kannustetaan ja innostetaan. Tehdään kokeiluja ja opitaan virheistä. Vanhankantaisessa johtamisessa virheitä pelätään ja niitä yritetään välttää. Ennen oltiin hiljaa, kun kaikki meni hyvin ja huomautettiin ongelmista. Valmentavassa johtamisessa juhlistetaan pieniä onnistumisia ja keskitytään vahvuuksiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17.)

Ristikankaat (2017) kertovat, että valmentava johtaminen on tapa suhtautua toisiin kokonaisvaltaisesti ja arvostavasti. Valmentava johtaminen on keinovalikoima, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Siinä korostuu johtajan kiinnostus itsensä tuntemiseen, kehittämiseen sekä vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Tärkeitä ovat myös sparraamistaidot. Valmentava johtaja keskittyy ryhmään ja sen kokonaispotentiaalin hyödyntämiseen sekä organisaation osaamispääoman kehittämiseen. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se voi olla virallista tai epävirallista ja jokainen, joka haluaa ottaa vastuuta tiimin menestyksestä voi rakentaa itsessään valmentavaa johtajuutta. Luottamus on Ristikankaiden mukaan valmentavassa johtamisessa ensiarvoisen tärkeää. Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Avoimella kommunikoinnilla ja uskomisella toisten osaamiseen on luottamuksen rakentumisessa tärkeä rooli. Luottamuksen ansiosta osataan iloita onnistumisista ja esittää kriittisiäkin näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43–45.)

Viitala ja Jylhä (2019a) ovat kuvanneet, että valmentava johtajuus tukee työntekijöitä jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen, itseohjautuvuuteen ja rohkeaan innovatiivisuuteen. Valmentava johtajuus pyrkii vahvistamaan tiimiä, jonka jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä. Valmentava johtajuus edellyttää hyvää ilmapiiriä ja yhteistyötaitoja. Leppänen ja Rauhala (2012) myös puhuvat tiimin valmentamisesta. Siinä luodaan kulttuuria, jossa ihmiset toimivat toistensa valmentajina ja ratkaisevat yhdessä haasteita. Tiimiin syntyy näin sparraamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuri, jossa luotetaan ja uskalletaan tehdä kokeiluja. Tämä auttaa oppimaan virheistä ja iloitsemaan yhdessä onnistumisista.

Kansanen (2004) kertoo valmentavalla johtamisella olevan kolme tarkoitusta. Sillä luodaan yksilöille ja ryhmille suotuisia kehittymismahdollisuuksia, jotka parantavat aikaansaannoksia ja suorituskkyä. Valmentavalla johtamisella mahdollistetaan kaksisuuntainen, oikea-aikainen ja rehellinen palaute ja sen avulla arvioidaan pätevyyttä ja tuloksia, jotta palkitseminen olisi oikeudenmukaista. (Välilä 2014, 22.)

Valmentavaa johtamista voi hahmottaa sillä, että rajaa pois sen mitä valmentava johtaminen ei ole. Parppei (2008, 7) on väitöskirjassaan kertonut, ettei valmentaminen ole neuvontaa tai opastamista, eikä tiettyyn asiasisältöön liittyvää konsultointia. Kinnari (2017, 11) jatkaa, ettei valmentava johtaminen ole myöskään kouluttamista, mentorointia eikä terapiaa. Berg ja Karlsen (2013, 54) kertovat, että mentoroinnissa on kyse viisaiden vastausten

antamisesta, kun taas valmentavassa johtajuudessa kyse on oikeiden kysymysten esittämisestä.

Valmentavalla johtamisella on tutkimusten mukaan useita hyötyjä. Ladyshewskyn (2010, 302) tutkimuksessa todettiin johtajilla, jotka tukevat, luottavat ja kunnioittavat olevan suoriutskykyisempiä, tuottavampia ja vähemmän stressaantuneita työntekijöitä. Bergin ja Karlseinin (2013, 54) tutkimuksesta selvisi, että valmentamisen seurauksena itsensä tunteminen ja itseluottamus lisääntyi, johtajuus tehostui, työ- ja yksityiselämän tasapaino parani ja viestintätaidot ja stressinhallinta kehittyivät.

Walleniuksen (2017, 63) tutkielman mukaan Kelassa valmentava johtaminen auttoi uusia toimihenkilöitä toimimaan rohkeammin epämukavuusalueella ja saamaan sitä kautta lisää itsevarmuutta työskentelyyn. Pidempään töissä olleet kokivat valmentavan johtamisen tärkeäksi työssä kehittymisen, työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen kannalta. Itseohjautuvuus parani myös valmentavan johtamisen myötä. Viitala ja Jylhä (2019a) kertovat, että valmentavan johtamistyylin on todettu edistävän oppimista ja tiimien tehokkuutta sekä parantavan työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

Valmentavan johtamisen lisäksi tässä opinnäytetyössä puhutaan valmentamisesta ja coachaamisesta. Opinnäytetyössä käytän silloin termiä coaching, coachaus, coachi, kun näitä termejä on käytetty suomenkielisessä lähteessä. Coaching on suomeksi valmennus. Osassa lähdekirjallisuudesta ajatellaan, että termit eivät ole synonyymejä toisilleen. Siksi en ole kääntänyt termiä suomeksi. Suurin ero Carlssonin ja Forssellin (2012) mukaan on siinä, tarvitseeko valmentaja substanssiosaamista aiheesta, jota valmentaa. Coachingissa ajatellaan, että sitä ei tarvita, vaan coachausprosessi on pääasia. Valmennuksesta taas ajatellaan, että substanssiosaaminen on välttämättömyys. Valmennuksessa voidaan antaa vinkkejä tietoihin ja taitoihin pohjautuen. International Coach Federation (2021) määrittelee coachingin tarkoittavan kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen. Tässä opinnäytetyössä käytän coaching ja valmentaminen termiä rinnakkain ja pidän näitä synonyymeina toisilleen.

3.3 Valmennettava aktiivisena toimijana

Kinnari (2017, 23–24, 29) kertoo pro gradu -tutkielmassaan, että valmentavan johtajuuden odotetaan kohentavan työntekijöiden itseluottamusta, arvostusta, ammattitaitoa, rohkeutta, työtyytyväisyyttä, työn koettua merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. Mielekkyyttä lisää mm. työntekijän tietoisuus oman työn vaikutuksista ja osallisuus päätöksenteossa. Selkeästi viestityt visiot tulevaisuudesta ja niistä johdetut tavoitteet lisäävät työntekijän sitoutumista

organisaatioon. Valmentavan johtajuuden oletetaan kohottavat myös minäpystyvyyttä. Minäpystyvyys tarkoittaa uskoa omiin kykyihin suoriutua tehtävistä sekä uskoa omiin oppimis- ja kehittymiskykyihin. Valmentava johtaminen laajentaa näkökulmia ja auttaa kokonais-
 kuvan saamisessa.

Kelan valmentavaa johtamistapaa tutkinut Wallenius (2017, 60, 91) kertoo pro graduissaan, että valmentavan johtamisen tarkoitus on henkilöstön omatoiminen kehittyminen, jota johtaja vahvistaa oivalluttamalla, kannustamalla ja antamalla tukea. Valmentavassa johtamisessa valmennettava voi odottaa johtajalta osaamisen arvostusta, hyvää keskusteluyhteyttä ja palautteen antamista. Valmennettavalta edellytetään kehityshenkisyyttä, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, avoimuutta, kiinnostusta omiin työtehtäviin, vastaanottavuutta, oikeanlaista asennetta ja luottamusta.

Kinnarin (2017) tutkielman mukaan valmentavassa johtamisessa valmennettavan motivaatio nousee keskeiseen asemaan. Valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää, että valmennettavalla on riittävä kyky ja halu oppia ja kehittää itseään. Ilman tätä halua valmentavan johtamisen ei nähdä olevan mahdollista. Valmentavan johtamisen onnistuminen edellyttää, että valmennettava oivaltaa miksi hänen tulee oppia. Tähän auttaa kokonaiskuvan näkeminen. Hänen kuuluu myös saada oppimiseensa riittävästi tietoa. Työntekijän edellytykset liittyvät myös vastuun ottamiseen omasta oppimisesta, sitoutumiseen ja kiinnostukseen omaa työtä kohtaan, rohkeuteen ja avoimuuteen. (Kinnari 2017, 19–20, 58–59.)

Ollila (2014, 35) nostaa myös valmennettavan oman tahtotilan tärkeäksi, kun puhutaan valmentavan johtajuuden edellytyksistä. Valmennettavan on hyväksyttävä, että oppiminen on osa hänen työtään. Parppei (2008, 88–89) mukaan on myös tärkeää, että valmennettava on saanut itse määritellä omat tavoitteensa. Valmennuksella haetaan tasapainotilaa organisaation tavoitteiden ja yksilön tavoitteiden välille. Kun tasapaino on löydetty, pystytään keskittymään valmennettavan tavoitteiden sisällölliseen selkeyttämiseen. Väitöskirjan mukaan tavoitteen saavuttamiseen auttoi eniten, kun valmentaja tuki valmennettavaa keskittymään olennaiseen ja ajankäytön hallintaan.

Parppei (2008) toteaa, että valmentava johtaminen kehittää valmennettavan itsesääätelyä. Itsesääätelyyn liittyy sekä itsetarkkailu että itsereflektio. Näiden kautta saadaan oivalluksia, jotka auttavat löytämään ja ottamaan käyttöön oma potentiaali kokonaisuudessaan. (Parppei 2008, 98–99.) Valmentava johtaminen tukee myös tiimien itseohjautuvuutta ja lisää motivaatiota työtä kohtaan. Tämä johtaa siihen, että työntekijät haluavat kehittyä ja tuottaa laadukkaampia palveluja. (Helander 2018, 59, 63–64.)

Valmentava johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta siinä, ettei johtajalla ole olemassa valmiita vastauksia ja ohjeita vaan hän kysyy ja muodostaa niitä yhdessä tiimin kanssa.

Valmentavassa johtamisessa valmentaja ei luo riippuvuussuhdetta itseensä antamalla suoria vastauksia, vaan kehittää valmennettavan itsenäisyyttä. Tämä lisää luovuutta sekä kykyä toimia samankaltaisissa tilanteissa tai konteksteissa itsenäisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17; McLeod & Will 2010, 5.)

Hierarkkiseen johtamistyyliin tottuneille tämä voi alkuun aiheuttaa haasteita, jos työntekijä on tottunut toimimaan ylhäältäpäin annettujen ohjeiden mukaan. Valmentavassa johtamisessa joutuu päästämään irti vanhasta mallista ja siirtymään itseohjautuvaan tapaan tehdä töitä. (Helander 2018, 56–57.)

3.4 Valmentaja kehittymisprosessin tukijana

Valmentava johtaja käyttää eri rooleja, johtamisessaan eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Hyvällä valmentavalla johtajalla on kuitenkin coachin asenne ja tämä ajattelutapa näkyy kaikissa rooleissa. Yhdessä roolissaan johtaja huolehtii, että työt tulevat tehtyä. Suoritteita syntyy, tehty työ on laadukasta ja lakisääteiset velvollisuudet hoidetaan. Tehtäviin kuuluu hallinnollisia töitä, kuten työsuhdeasioiden hoitamista. Toisessa roolissaan johtaja on suunnan näyttäjä, joka ohjaa toimimaan yhteisen mission ja arvojen mukaisesti. Johtaja asettaa tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista sekä viestii tehokkaasti muutoksissa. Johtaja osoittaa missä rajat kulkevat, jos toiminta ohjautuu väärään suuntaan. Yhteisten tavoitteiden ja tehtävien kautta johtaja ryhmäyttää joukkoaan. Coachin roolissa esimies sparraa, ajatteluttaa ja oivalluttaa ihmisiä. Tavoitteena on löytää työntekijöiden vahvuudet, potentiaali ja voimavarat sekä käyttää niitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkeimpiä tehtäviä on osoittaa kiinnostusta, kuunnella, kysyä ja olla läsnä. Pyrkimyksenä on toimia niin, että syntyy omaehtoista innostumista, sitoutumista ja vastuuta yhteistyön onnistumiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 27–28.)

Coachin roolia on kuvattu myös työskentelyotteeksi tai jopa elämäntavaksi. Coach on rinnalla kulkija, joka tukee niin menestyksen hetkillä kuin vaikeissa tilanteissa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 307.) Parpei (2008, 6) on väitöskirjassaan viitannut Grantiin (2005), jonka mukaan coaching voidaan ymmärtää ratkaisusuuntautuneeksi, tulorientoituneeksi ja systemaattiseksi toimintatavaksi. Siinä valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin, tukeakseen yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantamista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista.

Hyvä valmentava johtaja pystyy työskentelemään eri suunnista tiimiläisiin nähden. Tämä näyttäytyy erilaisina toiminta- ja suhtautumistapoina. Valmentava johtaja voi olla suunnan näyttäjänä edessä, kirkastaen tavoitetta ja selkeyttäen perustehtävää. Tai sitten hän voi olla

yhdessä tiimin kanssa, osana ryhmää. Tässä johtaja tutustuu, on läsnä, tekee yhteistyötä, rakentaa palautekulttuuria ja vahvistaa tiimin kykyä päätöksentekoon ja työn arviointiin. Kolmas suunta on toimiminen mahdollistajana taustalla. Tällöin johtaja havainnoi, osallistaa, tekee toisista tähtiä, antaa vastuuta ja luottaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 70–71.)

Valmentava johtaminen on sekä tavoitehakuista että kehittävää. Valmentava johtaja huolehtii siitä, että ryhmä tai yksikkö kehittyy yhteisönä ja yksilöt pääsevät kehittymisen tielle. (Aaltonen ym. 2011, 302.) Tieteenalan kirjallisuuden mukaan valmentava johtaminen määritellään lähiesimiehen vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, joka kehittää työntekijän osaamista. Sen tavoitteet liittyvät usein työntekijän suorituskyvyn edistämiseen ja vahvuuksien etsimiseen. Valmennussuhteelle tyypillistä on usein prosessinomaisuus ja jatkuvuus. (Saarikoski 2019, 29.)

Kinnari (2017) nostaa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen esille, kun puhuu valmentavan johtamisen perustasta ja käytännöistä. Kinnari kuvaa esimiehen toimintaa ja tekoja voimaannuttavan ja mahdollistavan kategorian kautta. Käytännössä se näkyy mm. keskustelun merkityksessä, tukemissa, ajattelemiseen kannustamisessa, ratkaisujen antamisesta pidättäytymisessä sekä vastuun ja mahdollisuuksien antamisessa. Oppimista tukevan ympäristön luominen nousee hänen tutkielmastaan valmentavan johtamisen edellytykseksi. Tähän liittyy myös tavoitteiden asettaminen ja odotusten selkeyttäminen. Positiivinen ihmiskuva on koko valmentavan johtamisen perusta. Ainoastaan uskomalla ihmisen potentiaaliin voi valmentaa häntä kehittymään. Valmentavassa johtamisessa tärkeää on myös yksilöllisyyden tunnistaminen, havainnointitaidot sekä johtajakin voi olla väärässä - asenne. (Kinnari 2017, 15, 18–19, 38–46, 55.)

Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa valmentavassa johtamisessa. Halu ja kyky rakentaa vuorovaikutussuhdetta on edellytys valmentavalle johtamiselle. (Saarikoski 2019, 29; Kinnari 2017, 15.) Valmentavassa johtamisessa kyse on vuorovaikutussuhteista. Se vaatii johtajalta halukkuutta olla läsnä, rakentaa ja kehittää suhteita. Se vaatii myös halua kuunnella, muuttua ja sopeutua sekä innostaa ja sitouttaa muita oppimismatkalle. (Robertson 2009, 40.) Oppimismatkalle päästään parhaiten, kun valmentaja luo ilmapiirin, joka edistää muutosta. Ilmapiiriä voi arvioida tarkastelemalla toteutuuko tasapaino positiivisten ja negatiivisten tunteiden kanssa, vähintään suhteessa 3:1. (Berg & Karlsen 2013, 54.)

Vuorovaikutustaitojen yläkäsitteenä voidaan pitää ihmissuhdetaitoja. Ladyshevsky (2010) mainitsee valmentavan johtajan taidoiksi ihmissuhdetaitojen lisäksi empatian, kärsivällisyyden, sopeutumiskyvyn ja ongelmanratkaisutaidot. Myös kyky kehittää kumppanuutta, tavoitteisiin keskittyminen, viestintätaidot, reagointikyky, tunneäly ja herkkyyys kuuluvat roolin menestykselliseen hoitamiseen. Erityisesti luotettavuus nousi hänen tutkimuksestaan esille.

Luottamusta pystyy rakentamaan sijoittamalla aikaa ja halua suhteen rakentamiseen sekä olemalla rehellinen ja aito sanoissa ja teoissa. Luotettavuus vaatii myös antamaan itsestään jotakin henkilökohtaisella tasolla. Sen lisäksi johtajan on myös pystyttävä luopumaan valasta, hallinnasta ja valvonnasta ja keskittyttävä oppimisen mahdollistamiseen ja tukemiseen. Luottamusta vahvisti myös, jos valmentaja ja valmennettava tunsivat samankaltaisuutta, tätä vahvisti esimerkiksi yhteinen arvopohja. Arvojen merkitys korostuu valmentavassa johtamisessa. Yhteiset arvot innoittavat ja motivoivat henkilöstöä. (Ladyshevsky 2010, 293–295, 300–303.) Berg ja Karlsen (2013, 55) nostavat myös tunneällyn tärkeyden esiin omassa tutkimuksessaan. He kertovat, että tunneäly koostuu itsetuntemuksesta, itsensä hallitsemista, yhteistyöstä toisten kanssa ja empatiasta.

Bergin ja Karlsenin (2013, 54) mukaan valmentajarooli on haastava ja vaativa. Valmentajalla tulee olla tietoa ja kokemusta valmentamisesta, hänen on osoitettava luottamusta ja kunnioitusta. Hänen on oltava tehokas viestijä, hyvä tarkkailija, erinomainen kuuntelija ja hänen on tiedettävä milloin ja miten antaa palautetta.

Kinnari nosti samoja asioita esille (2017, 18) pro gradu -tutkielmassaan. Hän viittaa Orthiin ja kumppaneihin (1987), kun hän luettelee taitoja, jotka valmentavan johtajan tulisi hallita. Näitä ovat havainnointi- ja analysointitaito, kehittymisen mahdollistajana toimiminen sekä kysymisen-, aktiivisen kuuntelun ja palautteen antamisentaito. (Kinnari 2017, 18; Kts. myös Ristikangas & Ristikangas 2017, 25–26.)

Hyvän valmentavan johtajan esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Hänellä on arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Hyvä valmentava esimies kiinnostuu, kysyy, innostaa, haastaa, kuuntelee ja vaalii potentiaalia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30, 32.) Valmentava johtajuus vaatii sitä, että johtaja osaa motivoida ryhmän jäseniä parantamaan taitotasoaan. Johtajan on myös pystyttävä tarjoamaan heille mahdollisuuksia hyödyntää taitojaan, tietojään ja ominaisuuksiaan tehokkaasti. (Anderson 2013, 18.)

Kuunteleminen nousee monissa edellä mainituissa lähteissä tärkeäksi valmentavan johtajan taidoksi. Akavan (2017) tekemästä esimiesgallupista kuunteleminen nousi esimiehen tärkeimmäksi taidoksi. Sen valitsi tärkeimmäksi esimiestaidoksi 41 prosenttia 300 vastaajasta. Tämän jälkeen tuli oikeudenmukaisuus ja johdonmukainen tapa toimia.

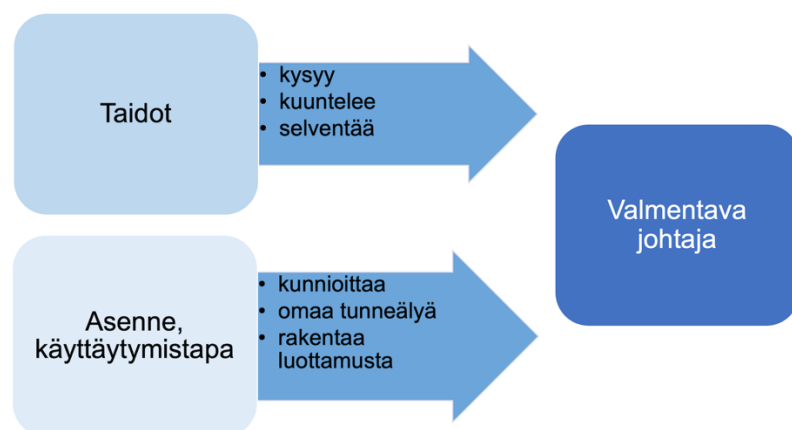
Hyvän valmentavan johtajan ydintaitoja ovat välittömyys ja nöyryys, kyky asettua toisen asemaan ja toisten kunnioittaminen. Kyky aktivoida ja osallistaa sekä linjakkuus ja jämäkkyys kuvaavat hyvän valmentavan johtajan taitoja. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 25–26.) JämäkkyYTEEN liittyy myös esimiehen rohkeus asettaa rajat alaisille ja puuttua haastaviin tilanteisiin. Kokonaiskuvan hallitessaan johtaja näkee mikä työ hyödyttää organisaatiota

ja hänen tulee pystyä rohkeasti puuttumaan toimintaan, joka ei vie tätä kohti. (Ollila 2014, 73, 94.)

Valmentava johtaja hankkii arvostuksensa olemalla hyvä perustelija, kykenemällä tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijöitä, olemalla itse innostunut, kehittämällä asiantuntemustaan ja henkistä älyään sekä toimimalla ehdottoman rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301.)

Valmentava johtaminen eroaa muista johtamisen malleista siinä, että tiimin lisäksi esimies kehittää tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti myös itseään. Ennen kaikkea hän tavoittelee parempia itsensäjohtamistaitoja. Valmentava johtaja erottuu muista johtajista siinä, ettei hän hae hyväksyntää ja kunnioitusta omalla tietämyksellään vaan motivoituu siitä, että saa kehittää toisia kasvamaan ihmisinä ja ammattilaisina. Johtaminen on vaikuttamista ja vaikuttamisen määrä moninkertaistuu, kun vaikutetaan toisiin vaikuttajiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20; Ristikangas & Ristikangas 2017, 36–37.)

Wilson (2011, 413–414) tiivistää valmentavan johtajuuden seuraavasti. Valmentavan johtajan intohimona on kehittää muita. Valmentava johtaja kohtelee ihmisiä kunnioittavasti ja rakentaa heidän itseluottamustaan olemalla kiinnostunut. Valmentava johtaja tarvitsee sekä taitoja että oikeaa asennetta, toimiakseen tehokkaasti tehtävässään (kuvio 1).



Kuvio 1. Valmentavan johtajan taidot ja asenne (mukailtu Wilson 2011, 414)

3.5 Organisaatio valmentavan johtamisen mahdollistajana

Valmentavan johtamisen vaikutukset organisaatiossa ovat innovatiivisuuden, työhyvinvoinnin, tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääntyminen sekä parantunut asiakastyytyväisyys. Valmentavan johtamisen vaikutukset ulottuvat yksilöiden lisäksi organisaatioon. Valmentava johtajuus edellyttää organisaatiolta mukautuvuutta. Valmentavan johtajuuden

ajatellaan madaltavan hierarkiaa ja muuttavan toimintakulttuuria vuorovaikutukselliseen, yhdessä ongelmia ratkovaan suuntaan. (Kinnari 2017, 65–68.)

Anderson (2013) on kuvannut valmentavaa johtamista Troijan hevoseksi. Organisaatiot, jotka lähtevät muuttamaan johtamismallinsa perusteellisesti valmentavaksi, omaksuvat mallin ja kehittävät sitä, voivat saada enemmän kuin odottavat. Valmentavassa johtamisessa johtajien ja työntekijöiden hierarkkinen väli kaventuu. Valmentava johtaminen on kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi. Kun vastavuoroisuus hyväksytään ja tunnustetaan, voidaan pidemmällä aikavälillä luoda uutta ymmärrystä ja haastaa sekä johtajan että joukkueen jäsenen arvot ja asenteet. Valmentavassa johtamisessa molemmat osapuolet ovat mukana kehityksessä, haasteiden ratkaisemisessa sekä muutoksen aikaan saamisessa. (Anderson 2013, 16, 18.)

Valmentavan johtajuuden toteutuminen vaatii, että se näkyy organisaation strategisissa päätöksissä ja sitä tukevissa henkilöstötoiminnoissa kuten kehityskeskusteluissa. Valmentavaa johtamista täytyy arvioida ja arvostaa organisaation sisällä. Organisaation yksi tärkeä piirre on oppivan organisaatioluonteen sisäistäminen, luominen ja toteuttaminen. Oppiva organisaatio koostuu organisatorisesta oppimisesta, työssä oppimisesta sekä oppimista tukevasta ilmapiiristä ja rakenteesta. (Ollila 2014, 25, 27.) Oppivan organisaation perusta on dialogissa. Dialogisesti viestivä organisaatio tutkii asioita vapaasti ja ennakkoluulottomasti yhdessä. Näin käsiteltävästä asiasta muodostuu kattavampi ja moniulotteisempi kokonaiskuva. Joukkoäly tuottaa aina enemmän kuin yksilöiden yhteenlasketut tiedot. (Holm, Poutanen & Stähle 2018.)

Oppivan organisaation ajatukseen liittyy kehittyminen. Ei riitä, että valmennettavat saavat positiivista palautetta, kiitoksia ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tämän lisäksi valmennettavalla tulee olla selkeät, sopivan haastavat tavoitteet, joihin pyrkiä. Menetelmät, jotka hänelle itselleen sopivat parhaiten ja joilla tavoitteisiin päästään pitäisi löytyä itsensä johtamisen kautta. Tämä edellyttää asteittaista ja jatkuvaa oppimisprosessia, josta ensisijaisesti valmennettavien itsensä tulisi olla vastuussa. (Berg & Karlsen 2013, 60.)

Walleniuksen (2017, 88, 93) tutkielman mukaan esimiehen aito kiinnostus valmentaa alaisiaan ja työyhteisön toimintaa kehittävällä otteella johtaa siihen, että valmentava johtaminen tarkoittaa samaa asiaa kuin tehokas ja tuloksekas osaamisen kehittyminen. Osaamisen kehittämisenä esimiesten tehtävänä on seurata saatavilla olevia koulutuksia sekä aikatauluttaa ja resursoida henkilöstölle koulutukset. Esimiehen tehtävänä on myös säännöllisesti seurata henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä sekä valmentaa, ohjata ja nostaa keskusteluun osaamisen kehittäminen. Työntekijöiden täytyy myös itse kriittisesti arvioida

omaa osaamistaan ja kantaa vastuu aktiivisesta osaamisen ylläpitämisestä ja sen aikatauluttamisesta.

Oppivan organisaation vastakohtana on organisaatio, joka ei kehitä osaamistaan. Tällainen organisaatio on nykyisten resurssiensa vanki, eikä pysty uudistumaan. Nykyisen osaamisen ja tulevien tarpeiden välillä voi olla epäsuhtaa, jolloin voidaan puhua osaamisvajeesta tai poistuvista osaamisista. Osaamisvajeen ja poistuvien osaamisten tunnistamisen pohjalta voidaan suunnata osaamisen kehittämisen toimia, kuten täydennys- ja uudelleen koulutusta, työkiertoa ja rekrytointeja. (Sivonen & Pouru 2014, 14.)

Työntekijöiden osallistuminen oppimiseen on investointi organisaatiolle, joka näkyy tuloksena vasta pidemmällä jännteellä. Lyhyellä aikavälillä työntekijöiden osallistuminen oppimiseen voi aiheuttaa kustannuksia ja pelkona on, että kouluttautuneet työntekijät lähtevät pois yrityksestä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa työpaikan tulosta. Työntekijät innovoivat, voivat hyvin ja kokevat työnteon mielekkääksi. Hyvä työelämän laatu ja oppimisen mahdollistaminen on myös rekrytointivaltti. (Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 37.)

Osaamisen kehittäminen ei vaadi aina suurta rahallista panostusta. Moni oppii uusien työtehtävien myötä ja työtä tehdessään. Tärkeintä on kehittää organisaatioita, niiden rakenteita ja työtehtäviä oppimista tukeviksi. Oppimisessa yhdistyvät suunnitelmallinen oppiminen ja opiskelu sekä oppiminen työtä tekemällä ja uusien työtehtävien myötä itsenäisesti ja yhdessä. Tärkeää on myös osata soveltaa oppimaansa. (Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 28, 37.) Yhdessä oppimiseen liittyy kiinteästi toisilta oppiminen. Johtajien täytyy järjestää aikaa ja tilanteita, jossa toisilta oppiminen mahdollistuu. (Robertson 2009, 42.)

Oppimisen lisäksi on hyvä huomioida, että työssä tärkeää on myös mahdollisuudet vaikuttaa työhön, tiedon saanti sekä se, että työn tekeminen ei käy yli työkyvyn. Työuraan mahtuu yksilöllisiä elämänvaiheita ja myös työkykyä ylläpitävät voimavarat vaihtelevat. Näihin vaikuttavat terveys, osaaminen, motivaatio, työympäristö sekä perhe-elämä. (Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 37.)

Walleniuksen (2017, 62) tutkielman mukaan johtajat kokivat valmentavan johtamistyylin kiinnostavaksi ja hyödylliseksi johtamistavaksi. Valmentavan johtamisen käyttöönotto organisaatiossa vaatii kuitenkin selkeän rutiinin valmentavan johtamisen keinojen hyödyntämiseen. Kiireisessä arjessa voi johtamisen muutokseen kulua aikaa. Uusi johtamistyyli tuo valmennettaville lisää vastuuta ja itsenäisempää otetta omasta työstään.

4 Valmentavan johtamisen menetelmiä ja työkaluja

4.1 Voimaantuminen ja vahvuuksiin keskittyminen

Valmentava johtaminen on ennen kaikkea toista arvostava asenne, ei niinkään johtamisen tekniikka. Soveltamistapoja ja mahdollisuuksia on lukemattomasti. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15.) Valmentavan johtamisen tekniikoista puhuttaessa vähemmän on enemmän. Tekniikoiden taustalla olevat periaatteet humanisuus ja myötätunto ovat tärkeämpiä kuin tekniikat. Kuunteleminen, kysyminen, mielenkiintoisten haasteiden mahdollistaminen ja hiljaisuus ovat avaimet laadukkaaseen valmentamiseen. (McLeod & Will 2010, 6–7)

Berg ja Karlsenin (2013) tapaustutkimus osoitti, että valmentavista menetelmistä voimaantuminen, positiivinen selftalk ja selkeä tavoitteiden asettelu olivat työkaluja, jotka toivat tuloksia. Nämä menetelmät auttoivat selviytymisessä ja olivat tehokkaita stressin vähentämiseen. (Berg & Karlsen 2013, 52.) Voimaantuminen on uskoa parempaan, joka on saavutettavissa omin kyvyin. Voimaantunut ihminen on optimistinen ja tavoittelee onnea. Voimaantuttaminen on voimaantumisen tukemista ja mahdollistamista. Sitä, että toinen löytää itsensä voimanlähteitä ja oppii käyttämään ja lisäämään niitä. (Ora 2010, 20–21.)

Berg ja Karlsen (2013, 54–55) kertovat, että voimaantuessaan ihmiset kehittävät helpommin taitojaan ja tietojään. Voimaantuttaminen auttaa valmennettavaa määrittelemään tarpeensa, lisäämään itsenäisyyttään ja ottamaan vastuun omasta kehityksestään. Voimaantumiseen liittyy positiivinen selftalk, päänsisäinen puhe. Psykologinen hyvinvointi kasvaa, ilo lisääntyy ja stressi vähenee, kun muutetaan omia ajatuksia, uskomuksia ja oletuksia positiiviseen suuntaan. On tärkeää puhua itselleen positiiviseen sävyyn ja realistisesti, vaikka se onkin vaikeaa.

Berg ja Karlsen (2013) toteavat, että omalla ajattelullaan voi vaikuttaa myös omien tunteiden johtamiseen. Tunteisiin vaikuttavat suurelta osin omat tulkinnat todellisuudesta ja oma päänsisäinen puhe. Negatiivinen puhe voi aiheuttaa epämiellyttäviä tunteita. Positiivinen päänsisäinen puhe taas johtaa miellyttäviin tunteisiin. Näin ollen negatiiviset ajatukset, jotka eivät johda rakentavaan ongelmanratkaisuun, on parempi lopettaa heidän mielestään kokonaan. Perusoletus on, että tunteet johtuvat ajattelusta. Haasteena ovat siis ajatukset, jotka johtavat epämiellyttäviin tunteisiin. Itseään voi valmentaa tunnistamaan negatiivisia ajatuksia ja valmentaa erottamaan tosiseikat ja mielikuvitus toisistaan. Itseään voi kehittää jättämään huomioimatta omat negatiiviset argumentit ja tekemään tilanteelle jotakin. Vaihtoehtoisten ajatusten ja käyttäytymisen luetteloiminen ja itsensä motivoiminen muuttamaan omia ajatuksia ja käyttäytymistä on hyödyllistä. (Berg ja Karlsen 2013, 54–55, 60.)

Itselfreflektointi johtaa itsetietoisuuteen. Mitä paremmin tietää, kuinka itse toimii erilaisissa tilanteissa, sitä paremmin voi johtaa niissä itseään. (McLeod & Will 2010, 6–7.)

Voimaantumiseen liittyy myös resilienssin kasvattaminen. Jokainen kohtaa työssään ja elämässään takaiskuja ja haasteita. Toisten on helpompi toipua ja selviytyä niistä kuin toisten. Resilienssiin eli sietokykyyn liittyy keskeisesti emotionaalinen kestävyys. Kestävyyttä kuvaa henkilön selviytyminen takaiskusta ja nopeasti toipuminen sekä vastoinkäymisistä oppiminen. Resilienssi on osa psykologista pääomaa. Psykologinen pääoma koostuu itsetunnon, toivosta ja optimismista. Hyvän itsetunnon omaava luottaa kykyynsä saavuttaa tavoitteet myös haastavissa tilanteissa. Toivo on uskomista omaan motivaatioon ja siihen, että löytää tapoja saavuttaa tavoitteensa. Optimismi tarkoittaa sitä, että ajattelee positiivisesti menestymisestään nyt ja tulevaisuudessa. Psykologinen pääoma korreloi paremman työhön sitoutumisen, työtyytyväisyyden, suorituskyvyn, vähentyneiden poissaolojen ja stressin kanssa. (Berg & Karlsen 2013, 55–56, 60.)

Vahvuuksiin keskittyminen

Keskitymme liian usein heikkouksien poistamiseen ja esteidemme työstämiseen niin painokkaasti, ettei aikaa jää vahvuuksien korostamiselle. Huomioimalla ja antamalla arvostusta vahvuuksille, ne saadaan käyttöön tehokkaasti ja ne lisääntyvät. Näin vahvuuksia pysyy hyödyntämään uusilla tavoilla ja ne kehittyvät. Vahvuudet liittyvät usein arvoihimme. Mitä ihminen arvostaa myös innoittaa häntä ja siihen hän haluaa panostaa. Vahvuuksiin keskittymällä saa aikaan tyytyväisyyttä ja tuloksia. Vahvuudet ovat syntyperäisiä taipumuksia tai hankittuja kykyjä, tietoja, toimintatapoja ja elämäkokemusta. Vahvuuksia ovat taidot, jotka tuntuvat omilta ja luontevilta. Itsetunto ja itseluottamus auttavat uskallukseen käyttää vahvuuksia. (Carlsson ja Forsell 2012, 187–189; Ristikangas & Grünbaum 2014, 33–35.)

Vahvuuksiin keskittyminen ei välttämättä tule luonnostaan. Yksi harjoite vahvuuksien tunnistamiseen on kysyä jokaiselta ryhmäläiseltä onnistumistarina. Kun ryhmäläinen kertoo tarinan, muut ryhmän jäsenet listaavat paperille, mitä vahvuuksia tarinan kertoja käytti onnistuakseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 33–35.)

4.2 Dialogi vuorovaikutuksen perustana

Dialogi on keskustelu, jossa ei valita puolia. Siinä hyödynnetään osallistujien yhteistä älykkyyttä, jolla saavutetaan uutta ymmärrystä, yhteisten käsitysten perustaa. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogi auttaa näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan. Dialogin onnistuminen ei ole itsestään selvyyttä vaan vaatii osallistujilta paljon. Dialogiin vaikuttaa ilmapiiri ja keskusteluissa vallitseva pohjavire. Sen

aikaansaamiseksi vaaditaan johdonmukaista toimintaa ja käyttäytymistä. (Isaacs 2001, 39–40, 54.)

Dialogi on väittelyn vastakohta. Dialogin pyrkimyksenä on tuottaa ymmärrystä toisten näkemyksistä. Dialogi edellyttää, että osallistujat ovat tilanteessa tasa-arvoisia ja molempien näkökulma on yhtä arvokas. Dialogin perusta on aktiivinen myötäelävä kuuntelu ja tarkentavat kysymykset, jotka lisäävät ymmärrystä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten toiset osapuolet näkevät ja kokevat asian, voisiko toiselta oppia jotakin ja onko näkökannat sovitettavissa yhteen. Lopputuloksena yhteisymmärrys ei ole lähtökohtainen tavoite, vaikka dialogi voikin johtaa siihen. Dialogiin osallistujien tulee olla valmiita tarkastelemaan ja kyseenalaistamaan omia taustaoletuksia. Prosessissa mukana oleminen auttaa kehittymään. Dialogi edellyttää molemminpuolista luottamusta. Luottamus tarkoittaa ihmisiin luottamisen lisäksi sitä, että uskoo toisen voivan antaa itselle jotain arvokasta. Kun uskoo, että toisen sanomat asiat ovat arvokkaita, kuuntelee tarkemmin ja kun luottaa toiseen uskaltaa avata omia näkemyksiä paremmin. Ilman luottamusta vuorovaikutuksen määrä ja laatu jäävät vähäiseksi. (Holm ym. 2018.)

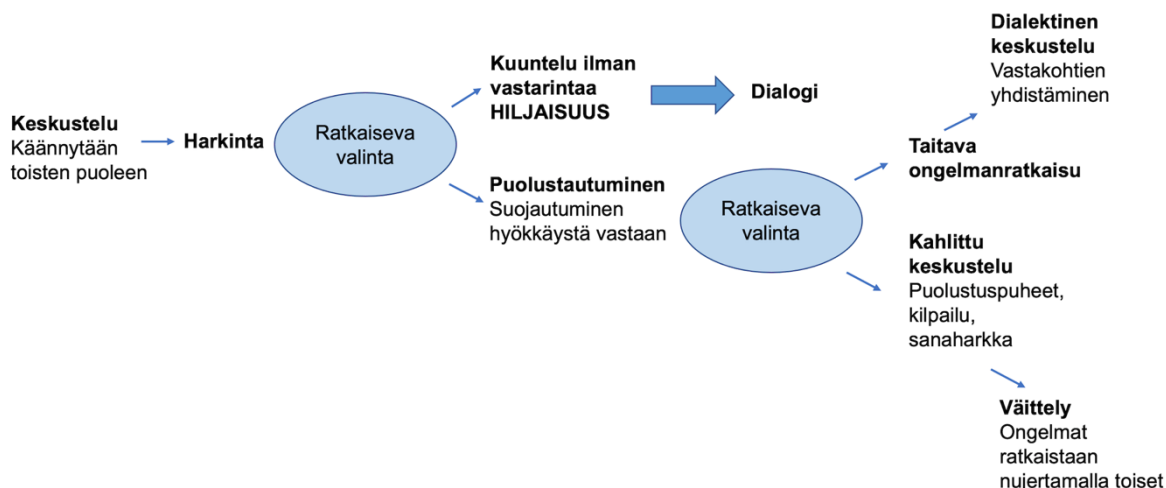
Aktiivinen kuuntelu

Dialogissa kuunteleminen on äärimmäisen tärkeää. Ristikankaiden (2017) kirjassa on kerrottu aktiivisesta kuuntelusta sekä annettu neuvoja sen toteuttamiseen. Aktiivisessa kuuntelussa puhuja saa jakamattoman huomion. Kuuntelija keskittyy puhujaan kokonaisvaltaisesti. Se vaatii intensiivistä keskittymistä. Kuuntelu on suurimmaksi osaksi asennetta, josta välittyy arvostus ja kunnioitus puhujaa kohtaan. Kuuntelu on onnistunut silloin, kun puhuja tuntee tulleen kuulluksi. Silloin hän myös kokee olevansa tärkeä ja hyväksytty. Aktiivista kuuntelua voi tehostaa seuraavilla kysymyksillä: ”Kerro lisää..., Tarkennapa vielä..., Tarkoitatko että..., Mitä tarkoittit sillä..., Tärkeä havainto, mitä vaikutuksia siitä oli sinulle... Oikeilla kysymyksillä kannustetaan valmennettavaa jatkamaan keskustelua ja valmennetaan onnistumaan. Kysymysten lisäksi seuraavilla tavoilla voi ilmaista, että puhuja tulee kuulluksi. Juuri kuultu asia toistetaan eri sanoin ja varmistetaan, että on ymmärretty oikein. Katsekontaktilla ja kehonkielellä viestitään halua kuulla toista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104–105, 109. Kts. myös Furman ym. 2014, 69.)

Hiljaisuus

Hiljaisuudella on dialogissa oma merkityksensä (kuvio 2). Ihmiset tekevät ratkaisevia valintoja keskustelun edetessä. Valinnat määräävät tuleeko keskustelusta dialoginen. Kun ihminen kääntyy toisen puoleen, kuulija tekee harkinnan jälkeen valinnan, kuunteleeko toista avoimesti, kärsivällisesti ilman vastarintaa. Tehdessään näin hän tutkii taustalla vaikuttavia syitä, normeja ja näkemyksiä ja antaa keskustelulle mahdollisuuden tuottaa uusia

oivalluksia. Tällaisesta keskustelusta syntyy helposti dialogi. Keskustelun toinen tie menee harkinnan jälkeen puolustautumiseen, jossa suojaudutaan hyökkäystä vastaan. Silloin ihminen keskittyy mielessään puolustuspuheenvuoroon, eikä pysty aidosti kuulemaan mitä toinen sanoo. Vielä tässä vaiheessa tehdään ratkaiseva valinta, muuttuuko keskustelu ongelmanratkaisuksi ja sitä kautta dialektiseksi keskusteluksi vai ajautuuko keskustelu sanaharkaksi ja väittelyksi.



Kuvio 2. Keskustelun eteneminen (mukailtu Isaacs 2001, 59)

Valmentavassa johtamisessa hiljaisuus nostetaan menetelmäksi muiden joukkoon. Hiljaisuus mahdollistaa sisäisen prosessoinnin, jota ilman käsitysten muuttaminen, ymmärryksen lisääminen, fokusointi tai motivoituminen on vaikeaa, jopa mahdotonta. Hiljaisuuden merkitys on tärkeää kysymisen ja kuuntelemisen rinnalla. Valmentamisen taidetta on pystyä kuuntelemaan hiljaa, toista keskeyttämättä, kun valmennettava prosessoi mielessään esimerkiksi annettuun kysymykseen vastausta. (McLeod & Will 2010, 7, 10.)

Hiljaisuutta kunnioittamalla tuetaan puhujan ajatteluprosessia. Puhujan asemaan asetutaan omissa ajatuksissa, kuuntelun yhteydessä. Tilanteeseen taataan myös häiriötön tila. Lopuksi tehdään yhteenveto, jossa kiteytetään olennaiset asiat ja varmistetaan yhteinen ymmärrys asiasta. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 104–105, 109. Kts. myös Furman ym. 2014, 69.)

Päätösten tekeminen

Dialogilla on suuri merkitys päätöksentekoprosessissa, jossa halutaan yhteinen ääni kuuluville. Stevanovic, Valkeapää, Weiste ja Lindholm (2018, 402–403) tutkivat päätöksenteon rakentumista vuorovaikutuksessa jäsenten ja työntekijöiden välillä Klubitalo kontekstissa. Yhteinen päätöksenteko on monimutkainen vuorovaikutusprosessi, johon vaikuttaa monet

asiat. Tutkimuksessa huomio kiinnitettiin keinoihin, joilla edistetään tasavertaista osallisuutta tekeillä oleviin päätöksiin sekä varmistetaan että päätöksiä ylipäätään tehdään. Päätösten tekeminen liittyy keskeisesti osallisuuden kokemiseen. Mahdollisuus vaikuttaa täysivaltaisesti työyhteisön toimintaan on myös osa työhyvinvointia. Yhteistä päätöstentekoa tarvitaan yhteiskunnan eri osa alueilla nykyään yhä enenevässä määrin.

Päätöksenteko lähtee liikkeelle siitä, että joku tekee ehdotuksen. Päätöksenteon alussa on tärkeää, ettei omaa näkemystä tuoda esille ilmoituksen tai kehotuksen muodossa. Ehdotuksesta liikkeelle lähtevä päätöksenteko mahdollistaa tasa-arvoisen osallistumisen. Ehdotus on hyvä muotoilla niin, että toisten näkemyksiä tarvitaan tulevan toiminnan toteuttamiseksi. Muotoilussa on tärkeää kiinnittää huomio selkeyteen ja siihen, että ehdotus on tarpeeksi alustava. Vasta keskustelun edetessä voidaan tietää, muodostuuko päätöksestä aidosti yhteinen. (Stevanovic ym. 2018, 404.)

Yhteisen päätöksen tekeminen vaatii, että osallistuja ymmärtää mitä päätös koskee ja hänellä on tarvittava pääsy ehdotuksen sisältöön, tiedon luo. Se vaatii samanmielisyyttä idean toteuttamiskelpoisuudesta sekä sitoutumisen osoittamista ehdotusta kohtaan. Valmentaja voi erilaisilla vuorovaikutuskäytännöillä tukea osallistujia yhteiseen päätöksentekoon. Hän voi rakentaa jäseneltä tulleen näkemyksen ehdotukseksi. Muistuttaa jäseniä pääsystä ehdotuksen sisältöön, sekä houkutella samanmielisiä ilmaisuja ja sitoutumista asiaan. (Stevanovic ym. 2018, 408, 414.)

Valmentajalla on päätöksenteko tilanteessa suurempi vastuu vuorovaikutuksen onnistumisesta ja päätöksenteon eteenpäin viemisestä. Vahvempi vuorovaikutusosaaminen lisää myös valtaa. Tämä on tärkeää ottaa huomioon etenkin tilanteissa, jossa aito yhteinen päätöksenteko liittyy Klubitalon jäsenen henkilökohtaiseen tavoitteeseen. (Stevanovic ym. 2018, 416.)

4.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteellisuus on valmentavassa johtamisessa tärkeässä asemassa. Tavoitteellisessa keskustelussa on hyvä kiinnittää huomio ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan. Tämä auttaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa hyödyntämällä omia voimavarojaan. Myönteinen palaute siitä, mitä on tehnyt tavoitteensa eteen parantaa muutoksen todennäköisyyttä. Muistisääntönä tavoitteellisessa keskustelussa voi käyttää seuraavaa lausetta: Mistä meidän pitää tänään puhua, jotta keskustelusta tulee olemaan sinulle hyötyä? Kuvion 3 listassa on avattu muistisäännön sanat. (Cauffman 2017, 30.)

Mistä	➡	Sisältö ja prosessi
meidän	➡	Yhteistyö valmennettavan ja valmentajan välillä
pitää	➡	Imperatiivi, käskymuoto (Tavoite on arvokas ja se oikeasti halutaan toteuttaa.)
tänään	➡	Läsnäolo tässä ja nyt
puhua	➡	Dialogi
jotta	➡	Ilmaisee suuntaa
keskustelusta	➡	Kaikki tapahtuu vuorovaikutuksessa, jossa yhteistyösuhde on muutoksen moottori
tulee olemaan	➡	Suuntana on tulevaisuus ja ajatuksena että tavoite toteutuu
sinulle	➡	Valmennettava on keskiössä ja valmentaja on hänen käytettävissään
hyötyä	➡	Arvona on valmennuksen tuottama hyöty
?	➡	Valmennettava vastaa itse prosessista ja on omien tavoitteidensa omistaja

Kuvio 3. Tavoitteellisen keskustelun muistisääntö (mukailtu Cauffman 2017, 31)

Tavoitteiden asettelussa kannattaa lopuksi tarkistaa yhdessä määritelty tavoite esimerkiksi SMART-menetelmän avulla. Aina tavoite ei ole henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä vaan esimerkiksi organisaation tavoite. Berg ja Karlsen (2012, 55) muistuttavat, että kun osallistujat otetaan tavoitteiden muodostamisprosessiin alusta asti mukaan, tämä vahvistaa heidän sitoutumistaan tavoitteisiin ja vaikuttaa lopputulokseen. Tavoitteiden täytyy olla selkeät ja niiden täsmälliseksi määrittelyä voidaan käyttää esimerkiksi SMART-menetelmää. Kirjaimet muodostuvat sanoista: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely.

SMART-muodosta puhuvat kirjassaan myös Carlsson ja Forssell (2012, 145). He mainitsevat myös, että tavoitteiden muotoilussa kannattaa keskittyä siihen mitä kohti ollaan

menossa, eikä siihen mitä halutaan välttää. Positiivisesti muotoillut tavoitteet tuovat onnistumisen kokemuksen lisäksi mielihyvän tunteen. Valmentajan ammattitaitoa on kääntää valmennettavan negatiivisena esittämät tavoitteet positiivisiksi.

Sitrassa (2016) puhutaan myös SMART- menetelmän puolesta. Menetelmä konkretisoi tavoitteen ja auttaa selkeyttämään kokonaisuutta. Menetelmä on käännetty seuraavasti:

SMART-tavoite on:

S – selkeästi määritelty

M – mitattavissa

A – aikaan sidottu

R – realistinen

T – tavoittelemisen arvoinen (Sitra, 2016.)

Pilari-malli

Ristikankaiden (2017) kirjassa esitellään Pilari-malli valmentavan johtamisen työvälineenä. Mallia voi käyttää kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa. Se perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle. Malli auttaa pitämään fokuksen toisessa sekä vahvistaa sitoutumista itse määriteltyyn tavoitteeseen. Olennaista ovat pilarit nykyhetki ja tavoitetila, sekä niiden välinen kuilu. Mallissa työskennellään dialogissa noudattaen vaiheita 1–6. Valmennettava on tässä aktiivisen puhujan roolissa, kun taas valmentajalle jää noin 1/5 puhumista, jossa korostuvat kysymykset. Mallin vaiheet ovat: 1. Fokuksen määrittely. 2. Mahdollisuuksien kartoittaminen. 3. Toiminnan suunnitteleminen. 4. Esteiden ylittäminen. 5. Palkitseminen ja tuki sekä 6. Toisto. Mallissa ei tarvitse edetä lineaarisesti vaan vaiheesta toiseen voidaan liikkua joustavasti. Keskustelu ei ole ainoa tehtävä Pilarimallia toteuttavalla valmentajalla. Valmentajan vastuulle kuuluvat arjessa tapahtuvat käytännön teot, joilla tuetaan valmennettavaa tavoitteessaan. Tuki voi olla resurssien järjestämistä, edellytysten luomista tai muuta rinnalla kulkemista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 113–121.)

4.4 Kysyminen ja haastaminen

Eräs valmentavan johtajuuden menetelmä on oivalluttavat kysymykset. Oivalluttavat kysymykset ovat hyvin moninaisia ja mukautuvat eri tilanteisiin. Ne ovat lyhyitä ja yksinkertaisia ja keskittyvät olennaiseen. Oivalluttavan kysymyksen on tarkoitus virittää ajattelua, eikä siihen löydy vastausta välttämättä heti. Oivalluttavat kysymykset kyseenalaistavat, kartoittavat, selventävät, tuovat esiin vahvuuksia tai auttavat henkilökohtaisen merkityksen muodostamista. Eri kysymystyypeillä haetaan vastausta eri tilanteissa. Niiden käyttäminen vaihtelee sen mukaan, haetaanko vastausta siihen, mistä on kysymys, mistä jokin johtuu vai

halutaanko asiaan syvällistä pohdintaa tai ovatko kyseessä tulevat tavoitteet. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 112–113.)

Oivalluttaviin kysymyksiin on hyvä käyttää avoimia kysymyksiä. Sellaisia mihin ei voi vastata kyllä tai ei. Näiden avulla valmennettava saadaan kehittämään itselleen sopivaa ratkaisua. Kysymyksiä kannattaa tehdä yksi kerrallaan. Näin keskustelu pysyy selkeänä ja valmennettavalla on aidosti aikaa saada oivalluksia. Avoimet kysymykset alkavat usein kysymyssanoilla mitä, miten, kuka, missä, kuinka. Tavoitteellisen keskustelun päätteeksi voi esimerkiksi kysyä: Mitä ajattelet tästä mitä kirjasimme tavoitteeksesi? (Hirvihuhta 2006, 75, 80, 84.)

Haastaminen on myös yksi valmentavan johtajuuden menetelmistä. Haastavia kysymyksiä ovat kysymykset, joihin ei välttämättä voi antaa vastausta suoraan vaan niitä joutuu pohtimaan. Tällaisia voi olla esimerkiksi kysymykset: Mitä uutta ja yllättävää voisit tuoda työhösi? Jos saisit työhösi kolme uutta asiaa, mitkä ne olisivat? Mistä uusista virtauksista olet kuullut mediassa ja miten niitä voisi hyödyntää työssäsi? Mitä sellaista on tapahtumassa yhteiskunnassa, johon organisaatiomme voisi vastata uusilla palveluilla? (Hirvihuhta 2006, 74.)

Haastamisessa on tavoitteena saattaa toinen oppimisen polulle. Valmentava esimies haastaa sekä toisia että itseään. Arvostuksesta kumpuava jämäkkä ja tavoitteellinen haastaminen mahdollistaa kehittymisen. Haastamisessa mennään epämukavuusalueelle. Siedetään tuskastumista ja maltetaan odottaa toisen oppimista ja kehittymistä. Tärkeää on muistaa uskoa toiseen ja tahtoa hänen onnistumistaan. Haastamista on myös se, että antaa vastuuta. Vain siten voi kehittyä vastuunkantajana. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 49.)

4.5 Palautteen antaminen

Berg ja Karlsen (2013, 55) mainitsevat valmentajan tärkeiksi taidoiksi laadukkaan palautteen antamisen sekä kyvyn mahdollistaa valmennettavalle tilaisuus harjoitella ja toteuttaa valmennuksessa läpi käytyjä asioita, uudistettua tapaa toimia.

Palautteen antamisessa on hyvä huomioida, että aivomme kokevat kriittisen palautteen uhkana ja kaventavat sen toimintaa. Siksi ihmisten puutteisiin keskittyminen heikentää oppimista. Oppimisen kannalta suotuisampaa olisi keskittyä ihmisten vahvuuksiin. Antaa palautetta silloin, kun joku tekee jonkin asian hyvin. Silloin ei kannata tyytyä vain kehumään tai kiittämään. Tehokkaampaa on kuvailla mitä juuri näki. Eritellä näkemäänsä ja pyytää onnistujaa kertomaan mitä juuri teki, refleктоimaan sitä. Tämä vahvistaa ihmisiä ja lisää oppimista. Se tuo myös palautteen antajan lähemmäs palautteen saajaa, kun hän ei esiinny kaikki tietäen mikä toiminta on hyvää ja mikä on hyvin tehty työ. Vaan hän on nöyrä ja kertoo vain mitä näki. Mukavuusvyöhykkeellä ollessaan ihmiset ovat avoimempia

mahdollisuuksille, uusille ratkaisuille ja toimintatavoille sekä ovat luovampia ja tuottavampia. (Buckingham & Goodall 2019, 100-101.)

Palautteen antaminen auttaa lisäämään valmennettavan tietoisuutta hyvistä toimintatavoista, hyödyllisistä taidoista ja uusista käsityksistä, joita voi hyödyntää eri konteksteissa. Palautteen antamisella pystytään oikaisemaan väärinkäsityksiä ja keskustelemaan rajoittavista ajattelu- ja käyttäytymistavoista. Palautteenanto lisää itsetuntemusta ja tarjoaa mahdollisuuden muutokseen. Palautteenannossa täytyy pitäytyä faktoissa, kertoa miten asia vaikuttaa toisiin ja antaa ehdotus toiminnan korjaamiseksi. (McLeod & Will 2010, 107–108.)

Palautteenannon rautalankamalliksi Ristikankaat (2010) ehdottavat seuraavaa etenemistä (kuvio 4). Sitä voi käyttää sekä kriittiseen että kannustavan palautteen antamiseen.

0. Varmista motiivisi. Miksi haluat antaa palautetta? Mikä on tarkoitusperäsi ja mitä vaikutuksia siltä toivot?
1. Pyydä itsearviota. (Mitä tapahtui, miten koit..) Pääsette molemmat näin yhteisen asian äärelle nopeammin ja tehokkaammin. Näet myös, kuinka lähellä tai kaukana näkemyksenne asiasta on ja voit huomioida palautteessa itsearvion näkökulmat.
2. Aloita aistihavainnosta
 - Auditiivinen: kuulin, kuulosti
 - Visuaalinen: näin, havaitsin
3. Kerro havaitun asian vaikutukset
 - Vaikutelma, tuntemukset
 - Käytä minämuotoa. Minä viestit vahvistavat aitoutta ja luottamusta.
4. Tarjoile muutostoive
 - Toivoisin, että... / Jäin kaipaamaan...
 - Lisäksi voisit käyttää vahvuuttasi enemmän...
 - Uskoisin että sinua voisi helpottaa, jos...
5. Dialogi
 - Lopuksi tarkastellaan dialogissa käytyä keskustelua ja sen teemoja. Miten jatkamme tästä eteenpäin? Mitä opimme tästä keskustelusta?

Kuvio 4. Palautteenannon rautalankamalli (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243–245)

Palautteen antamisessa täytyy huolehtia, ettei palautteen saaja koe tilannetta uhkaavaksi. Uhkaavuus voi tuhota luottamuksen. Valmennusprosessissa on hyvä kiinnittää huomiota

vastavuoroisuuteen. Kun palautetta annetaan puolin ja toisin säilyy suhde tasavertaisena ja keskusteluista saadaan paras mahdollinen irti. (Berg & Karlsen 2012, 180, 182; Berg & Karlsen 2013, 55.)

Palautteen antamisessa pitäisi toteutua yhden suhde kolmeen, jossa kaksi osaa on positiivista palautetta ja yksi osa rakentavaa palautetta tai parannusideoita. Positiivisen ja negatiivisen palautteen suhteen ollessa tämä, projektin jäsenet ovat todennäköisesti vastaanottavaisempia ja avoimempia palautteelle ja pitävät palautetta positiivisena oppimismahdollisuutena, kritiikin aiheuttaman stressin sijaan. Kun jokaista negatiivista, kriittistä palautetta kohtaan on vähintään kaksi positiivista hyväksyvää palautetta, säilyy tasapaino ja työntekijät palautuvat nopeasti negatiivisen palautteen jälkeen. (Berg & Karlsen 2012, 180, 182; Berg & Karlsen 2013, 55.) Palautteenannossa hyvä muistisääntö on ”Kolmen Koon -sääntö” Kiitä, Kannusta, Kehitä. Näin yhden suhde kolmeen toteutuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 241.)

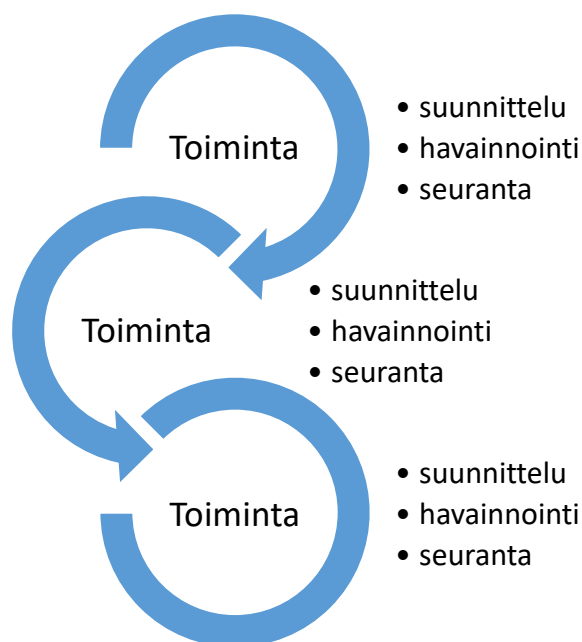
5 Opinnäytetyön menetelmät ja toteutus

5.1 Lähestymistapana osallistava toimintatutkimus

Opinnäytetyö on osallistava toimintatutkimus. Toimintatutkimus katsotaan kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tyypillinen piirre toimintatutkimukselle on tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä. Siinä suositaan laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2016, 161–162.) Toimintatutkimuksessa voidaan kuitenkin yhdistellä molempia sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Esimerkiksi tiedonhankinnassa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 37.)

Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostuu tutkimuskohteena olevan yhteisön jäsenten osallistuminen tutkimukseen. Yhteisön jäsenet ovat aktiivisina toimijoina mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Osallistavassa toimintatutkimuksessa käydään avointa dialogia eri osapuolten kanssa ja edistetään näin vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. (Heikkinen ym. 2008, 33, 50.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen ym. 2008, 16). Se nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimana. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on muutos, jossa käytäntöjä kehitetään paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus on sosiaaliseen toimintaan kohdistuvaa ja pohjautuu vuorovaikutukseen. Pääajatuksena on, että kohteena olevat löytävät ratkaisut kehittämiseen yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää kehittämiseen (kuvio 5). Yksi sykli koostuu suunnittelusta, toimeenpanosta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Kokemusten pohjalta suunnitellaan uudistettu, parempi tapa toimia. Sykliin sisältyy aina tutkimus. (Kananen 2014, 11–13; Heikkinen ym. 2008, 16, 35–36.)



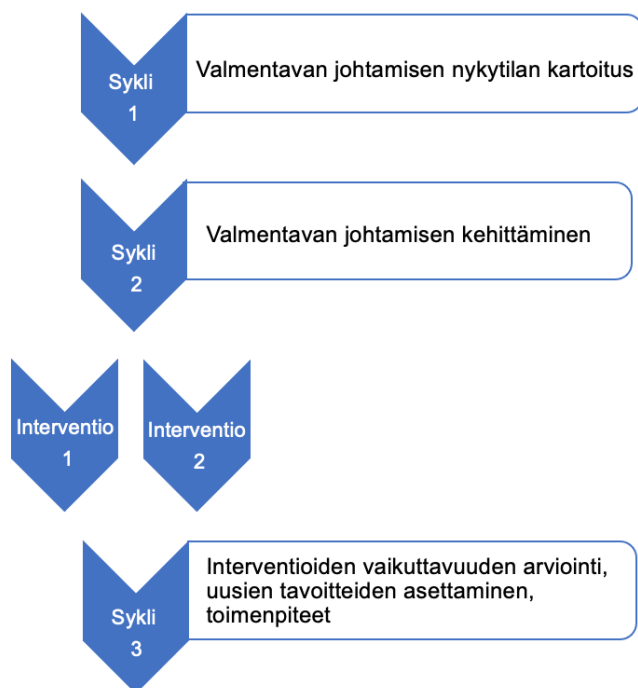
Kuvio 5. Toimintatutkimuksen syklisyys (mukailtu Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimus pyrkii kohdeilmiön muutokseen. Muutoksen tarpeellisuus arvioidaan ja perustellaan aikaisemmilla tutkimustuloksilla. Tarvearvioinnin jälkeen kartoitetaan eri interventiovaihtoehtot. Interventio kohdistetaan niihin tekijöihin, joihin halutaan muutosta. Jokaiselle interventiolle asetetaan tavoitteet, jotka pystytään arvioimaan ja mittaamaan. (Kananen 2014, 56–58.)

Toimintatutkimuksessa kehitetään käytänteitä hakemalla käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa. Toimintatutkimuksessa ei niinkään selvitetä miten asiat ovat, vaan pyritään selvittämään kuinka asioiden pitäisi olla. Miten muutos saadaan aikaan ja mitä tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan? (Valli 2018, 220.)

Tässä toimintatutkimuksessa syklejä on kolme (kuvio 6). Kaksi ensimmäistä sykliä toteutuu opinnäytetyön aikana, kolmas sykli toteutuu opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen. Ensimmäisessä syklissä kartoitetaan valmentavan johtamisen nykytila kyselyaineiston perusteella. Toisessa syklissä kehitetään valmentavaa johtamista kyselyistä saatujen tulosten pohjalta. Interventiot toteutetaan yhteiskehittämällä työpajatyöskentelyinä. Työskentelyt toteutetaan pääosin Teams kokouksina vallitsevan koronapandemian takia.

Kolmannessa syklissä arvioidaan kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta, tehdään tavoitteet seuraaville kehittämistoimille ja toimitaan suunnitelman mukaan. Tämä sykli ajoittuu opinnäytetyöprosessin jälkeiseen aikaan. Sykli on kuvattu tässä opinnäytetyössä, jotta saadaan kokonaiskuva kehittämisen kaaresta.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen syklisyys tässä opinnäytetyössä

5.2 Menetelmänä yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen sopi opinnäytetyön menetelmäksi, koska se on Klubitaloille luonteva tapa toimia ja yhteiskehittäminen on sisäänrakennettu Klubitalon toimintamalliin. Hänninen (2016) kertoo, että Klubitalojen toimintaa ohjaa tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Klubitaloilla jäsenet ja työntekijät työskentelevät kaikissa työtehtävissä yhdessä. Klubitalojen kaikki kokoukset ovat avoimia sekä jäsenille että henkilökunnalle. Päätökset valmistellaan ja tehdään yhdessä. Myös vastuu toiminnasta on yhteinen jäsenillä ja työntekijöillä sekä viimekädessä Klubitalon johtajalla. (Hänninen 2016, 37, 51–52.)

Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Siinä asiakkaat, henkilöstö ja sidosryhmät otetaan mukaan organisaation tuotteiden, palvelujen, toimintatapojen tai strategian kehittämiseen. Yhteiskehittäminen on enemmän kuin osapuolten kuulemista. Se edellyttää tasavertaista osallistumista. Yhteiskehittämisessä osallistumisen hyödyt tehdään näkyviksi ja osallistujien arvokas panos osoitetaan. Kehittämisessä edetään nopeasti ideoista konkreettiseen tekemiseen ja kannustetaan kokeilemaan, sallitaan epäonnistuminen ja mahdollistetaan oppiminen. Viestintä ja läpinäkyvyys on tärkeää. Yhteiskehittämistä voi tehdä missä tahansa fyysisessä tai virtuaalisessa tilassa. Tila kuitenkin ohjaa tekemisen tapoja ja tunnelmaa. Yhteiskehittämistä edistävät erilaiset työskentelymenetelmät. Yhteiskehittämisessä tunteet ovat sallittuja ja niitä opetellaan tunnistamaan ja kanavoimaan

toiminnaksi. Osallistujien täytyy kokea itsensä arvostetuiksi ja tasavertaisiksi, mikä vaatii aktiivista tekemistä kaikilta osallistujilta. (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016.)

Yhteiskehittämisessä on kyse kokonaisvaltaisesta dialogisuutta, verkostomaisuutta ja jatkuva oppimista yhdistävästä suhtautumis-, toiminta- ja ajattelutavasta. Yhteiskehittäminen auttaa tuomaan yhteen erilaisten toimijoiden näkökulmia, ajattelua, vuorovaikutustyyliä sekä toimintaa. Edes tavoitteita ei määritellä etukäteen valmiiksi vaan ne luodaan dialogissa, yhdessä toimijoiden kesken. Tämä auttaa uuden toimintamallin rakentamisessa ja tulosten juurruttamisessa, kun kohderyhmä on ollut prosessissa mukana alusta asti. Yhteiskehittämiseen osallistuminen on asiakkaille aina mahdollisuus ja perustuu vapaaehtoisuuteen. (Hietala 2018, 123, 148.) Yhteiskehittämisessä kaikki osallistuvat kehittämiseen omalla äänellään. Silloin ei tarvitse tulkita tai välittää asiakkaiden näkökulmia eteenpäin. Yhteiskehittämisessä päästään parempaan lopputulokseen kuin mihin ainoastaan yksi osallistujataho pääsisi. (Strandman & Palo 2017, 145.)

Onnistuakseen yhteiskehittäminen edellyttää sekä tuottaa osallistujilleen osallisuuden kokemuksia. Yhteiskehittämisen täytyy olla joustavaa ja elävää ja siihen voi tulla uusia toimijoita mukaan prosessin edetessä. Näin se muotoutuu jatkuvasti uudelleen erilaisten näkökulmien pohjalta. Yhteiskehittämiseen ei myöskään kuulu motivoiminen tai valmiin mallin mukaan toimiminen, vaan sitä kuvaa tietynlainen kepeys. Yhteiskehittämiseen liittyvissä koontumisissa käytetään toiminnallisuutta toimintaan virittäytymisessä, yhteisen ymmärryksen luomisessa ja vuorovaikutuksen rikastuttamisessa. (Hietala 2018, 124, 128–129.) Ojanien (2006, 25) pro gradu tutkielmassa osallisuudesta puhuu myös Engeström (1995). Engeström kuvaa osallistavaa lähestymistapaa seuraavasti. Uusia toimintamalleja kehitetään siinä työyhteisön sisäisenä toimintana. Työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään, eikä valmiita ratkaisuja tuoda ulkoapäin.

Johtajan rooli on keskeinen yhteiskehittämisessä. Hänen tehtävänänsä on luoda tilanteita ja foorumeita yhteiskehittämislle. Johtajan tehtävä on tukea uusien vuorovaikutussuhteiden syntymistä ja riittävää turvallisuutta niin, että avoimempi vuorovaikutus voi toteutua. Yhteiskehittämistä mahdollistavassa johtamisessa siirrytään hierarkisesta, sisältöjen ja prosessien johtamisesta kohti vuorovaikutuksen ja organisaatiokulttuurin johtamista. Tällöin toiminnassa alkaa enenevässä määrin näkyä arkisia kokeiluja, asiakkaiden osallistumiseen perustuvaa ja osallisuutta vahvistavaa kehittämistyötä ja yhteistoimintaa. Ihannetilanteessa yhteiskehittäminen toteutuu kaikilla tasoilla: yksilöllisissä ammattilais-asiakassuhteissa, ryhmämuotoisessa toiminnassa sekä päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa lähiesimiestasolta strategiseen johtoon. (Kauppila & Hietala 2018, 142, 149, 156–157.)

Yhteiskehittämisen onnistumisessa on kysymys kahden erilaisen maailman kohtaamisesta, sen edellytyksistä ja myönteisistä asenteista. Siinä korostuu työparin keskinäinen vastavuoroinen arvostava ja tarvitsevuuteen perustuva suhde, epämuodollisuus ja tasaveroisuus. Yhteiskehittämisen ydin löytyy vertaisuudesta ja kokemusasiantuntemuksesta. Yhteiskehittämisessä ongelmia lähestytään yhdessä tutkien ja ratkaisuja kokeillen, siinä ammattilaisten osaaminen ja kokemustieto yhdistyvät joustavasti. (Hietala & Rissanen 2017, 175–176, 179.)

5.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö alkoi Valmentavan johtamisen -kurssin opiskelulla ja teorian tiedon keräämisellä. Kesällä 2020 kartoitin valmentavan johtamisen nykytilaa kyselyiden perusteella. Tein kyselyiden vastauksista yhteenvedon, josta työryhmän kanssa analysoimme valmentavan johtamisen nykytilan. Nykytilan kartoituksesta valitsimme valmentavan johtamisen kehittämiskohteet. Kesällä 2020 opinnäytetyö eteni yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittäminen koski valmentavan johtamisen kehittämistä sekä jäsenten että työntekijöiden suunnasta. Yhteiskehittäminen tapahtui 2020 kesän ja syksyn aikana. Syksyllä ja talvella 2020 arvioin yhteiskehittämistä, kirjoitin opinnäytetyötä ja tein analyysia tuloksista. Opinnäytetyö valmistui tammikuussa 2021. Kuviossa 7 näkyy aikataulutuspääpiirteissään.



Kuvio 7. Opinnäytetyön aikataulu

5.4 Aineistona nykytilan kartoituksessa jäsen- ja henkilöstökysely

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa olemassa olevan aineiston perusteella valmentavan johtamisen nykytilaa ESKOT ry:ssä kehittämistoimenpiteiden pohjaksi. Kartoituksen aineistona oli organisaation jäsenille teettämä jäsenkysely sekä henkilöstölle teettämä henkilöstökysely vuodelta 2019. Kyselyissä kysyttiin eri kysymyksiä, jotka yhdistin kokonaisuuksiksi teemojen avulla.

Toimintatutkimuksen yksi sykli on nykytilan kartoitus. Sykli koostuu suunnittelusta, toimeenpanosta, havainnoinnista ja reflektoinnista (Kananen 2014, 11–13). Tässä syklissä kartoitettiin valmentavan johtamisen nykytila kyselyiden perusteella. Tuloksia havainnoitiin, analysoitiin ja tulkittiin. Lopuksi sykli reflektoitui. Nykytilan kartoitus antoi suunnan toimintatutkimuksen interventioiden kohdentamiseen.

Sekundääriaineiston eli muiden keräämän aineiston käyttäminen opinnäytetyössä on mahdollista, jos se on tarkoituksenmukaista tavoitteen näkökulmasta. Se vaatii tiedontarpeen tunnistamista. Olemassa olevan tiedon luotettavuuteen tulee myös suhtautua kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2016, 186, 189; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 104.) Tarkastelin tarkoituksenmukaisuutta opinnäytetyön tavoitteen näkökulmasta. Olemassa olevan tiedon käyttäminen oli hyödyllistä, koska näin pystyin rakentamaan omaa toimintaani aikaisemman tiedon varaan. Punnitsin luotettavuutta, koska aineisto ei ollut sellaisenaan valmista. Aineistoa piti muokata, yhdistellä ja tulkita.

Organisaation näkökulmasta kyselyistä saatiin uutta lisähyötyä, kun olemassa oleva kyselyaineisto analysoitiin opinnäytetyössä valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Henkilöstökyselyyn oli vastannut 38 henkilöä, joka on 90 % kokoaikaisten työntekijöiden (yht. 42) määrästä. Jäsenkyselyyn oli vastannut 308 henkilöä kuudelta eri Klubitalolta. Vähintään kerran kuukaudessa käyneiden jäsenten keskiarvoinen määrä oli 516. Näin ollen jäsenkyselyn vastausprosentti kerran kuukaudessa kävijöiden määrästä oli 60 %. Vuonna 2019 ESKOT ry:n klubitaloilla kävi yhteensä 1043 eri jäsentä. Tästä määrästä vastausprosentti on 30 %.

Aineistossa oli paljon tietoa, joka ei liittynyt suoraan valmentavaan johtamiseen. Siksi rajasin aineistoa huolellisen tutustumisen jälkeen. Rajauksen pohjana käytin opinnäytetyön teoriatietoa valmentavasta johtamisesta. Tein rajauksen kysymyksen asettelun mukaan. Jos kysymyksessä oli jokin piirre, joka liittyi valmentavaan johtamiseen, se pääsi mukaan analysointivaiheeseen. Tässä vaiheessa en vielä tarkastellut määrällisestä aineistosta vastauksia. Kiinnitin huomiota ainoastaan kysymykseen.

Analysoitavaksi valikoitui jäsenkyselystä 19 kysymystä 64:stä. Näistä 19 kysymyksestä kaksi oli avointa kysymystä. Avoimet kysymykset olivat: Käyn Klubitalolla koska? Miten kehittäisit Klubitalosi toimintaa vielä paremmaksi? Henkilöstökyselystä analysoitavaksi karstiutui 39 kysymystä 52:sta. Näistä 39 kysymyksestä neljä oli avointa kysymystä. Avoimet kysymykset olivat: Mitä mieltä olet ESKOT ry:n toteuttaman Klubitalotoiminnan sisällyöstä? Mitä mieltä olet ESKOT ry:n toteuttaman Klubitalotoiminnan toteutuksesta? Millä konkreettisilla toimilla kehittäisit toimintaamme, jotta saavuttaisimme tavoitteemme paremmin?

Avointen kysymysten vastaukset kävin kaikki läpi ja rajasin niistä pois vastaukset, jotka eivät antaneet tietoa valmentavaan johtamiseen liittyen. Avoimista kysymyksistä huomasin, että kyselyä ei ollut tehty valmentavan johtamisen tutkimiseen ja siksi avoimissa vastauksissa oli todella vähän lisätietoa aiheesta. Avoimista kysymyksistä ei näin ollen tarvinnut tehdä analyysia, mutta käytin avoimia vastauksia opinnäytetyössä määrällisten vastausten rinnalla syventämään tuloksia.

5.5 Kyselyiden analysointi

Kyselyiden analysointitapana käytetään sijaintilukuja, kun tavoitteena on saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta, eikä ole tarpeen saada tietoa useamman muuttujan välisistä riippuvuuksista. Hajontaluvut kuvaavat muuttujan arvon vaihtelua, havaintoarvojen poikkeavuutta toisistaan. (Vilkka 2007, 119–121.)

Nykytilan kartoituksen tavoitteena oli saada tieto yhden kysymyksen vastausten sijoittumisesta. Siitä ovatko vastaukset keskittyneet vai hajonneet. Tarpeenmukaista ei ollut tavoitella tietoa kysymysten vaikutuksesta tai riippuvuuksista toisiinsa. Siksi tunnusluvuiksi riitti sijaintiluvut ja hajontaluvut.

Kyselyiden analysointiin olen yhdistänyt sekä jäsenkyselyn (n=308), että henkilöstökyselyn (n=38). Yhteensä kyselyissä oli vastaajia 346. Analysoinnissa laskin molemmista kyselyistä keskiarvon, mediaanin, moodin ja keskihajonnan. Tämän lisäksi henkilöstökyselyaineistossa oli laskettu valmiiksi jokaiseen kysymykseen keskiarvo jokaiselle kuudelle talolle. Tämä mahdollisti tarkemman valmentavan johtajuuden analysoinnin talojen välillä. Arviointiasteikko oli molemmissa kyselyissä 1–5. Henkilöstökyselyssä arviointiasteikosta oli kerrottu ääripäiden selitykset. Jäsenkyselyssä oli avattu jokaisen numeron selitys. Selitykset olivat: 1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Tunnuslukujen laskemisen jälkeen kokosin työryhmän tulkitsemaan kyselyistä saatuja vastauksia. Työryhmätyöskentely varmisti osallistavan toimintatutkimuksen ja

yhteiskehittämisen ideologian toteutumisen näin opinnäytetyön alusta asti. Tavoitteena työskentelyssä oli kyselyaineiston perusteella analysoida valmentavan johtamisen nykytilaa.

Tavoitteena työskentelyssä oli myös yhdessä löytää kehittämistä vaativat kohdat, joihin toimintatutkimuksen interventioita voitiin kohdistaa. Kyselyiden tulkitseminen tehtiin kahdella eri tapaamiskerralla. Toisella kerralla (15.6.2020) tulkintaan osallistui itseni lisäksi kaksi Klubitalon jäsentä. Toisella kerralla (23.6.2020) tulkintaan osallistui lisäksi työntekijä ja kaksi jäsentä. Jäsenistä osa vaihtui kertojen välillä. Tulkinat ja huomiot koottiin PowerPoint esitykseksi, joka annettiin tiedoksi koko henkilöstölle kehittämispäivien yhteydessä marraskuussa 2020.

6 Valmentavan johtamisen nykytila ja kehittäminen ESKOT ry:ssä

6.1 Aineistoon perehtyminen teorian tiedon valossa

Käytin kyselyaineistoon tutustumisessa deduktiivista lähestymistapaa. Siinä aineistoa peilataan teoriasta johdettuihin käsitteisiin. Deduktiossa aineistosta pyritään löytämään jotain sellaista mitä on löydetty jo aiemmin. Siinä olemassa olevalle mallille haetaan vahvistusta. Teoriasta johdetut käsitteet aineistossa liittyvät toisiinsa ja muodostavat näin rakenteita. Rakenteiden avulla nähdään mitä aineisto haluaa puhua. (Kananen 2014, 108.)

Muodostin teoriasta rakenteita käymällä läpi teorian tietoa valmentavasta johtajuudesta. Etsin teorian tiedosta valmentavan johtajuuden mallia, toimintaperiaatteita, käsitteitä, termejä ja aiheita. Aluksi löysin keräämästäni teorian tiedosta 73 käsitettä. Näitä käsitteitä ryhmittelemällä ja yhdistelemällä päädyin lopulta 6 eri teemaan. Teemat olivat:

1. Yhteisöllisyys ja osallisuus
2. Tavoitteellisuus ja oppiminen
3. Vuorovaikutus ja asenne
4. Luottamus ja oikeudenmukaisuus.
5. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi
6. Työskentelyn perusta

Kuvioon 8 olen koonnut teoriasta löytyneitä käsitteitä kuuden kokoavan teeman alle. Opin näytetyön edetessä ja teorian tiedon lisääntyessä käsitteitä löytyi vielä lisää. Pystyin sijoittamaan nämä uudet käsitteet kuitenkin olemassa olevien teemojen alle. Käsitteille oli haastavaa löytää yläotsikot, koska käsitteet olivat hyvin samankaltaisia ja osa käsitteistä sopi useamman teeman alle. Teemoittelu auttoi kuitenkin analysoinnissa eteenpäin tarvittavalla tarkkuudella.

1. Yhteisöllisyys ja osallisuus - Vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi, vastavuoroisuus, tehdä yhdessä, yhteisöllisyys - Sparraaminen, ajatteluttaminen, kysyminen - Ryhmäkeskeisyys, yhteistoimintaa, kuuluu kaikille, osallistavaa, ryhmäyttävää, aktivoivaa - Ryhmän kokonaispotentiaalin hyödyntäminen, tiimin tehokkuus paranee, osaamis pääoma kasvaa - Yhteinen päätöksen teko, jne.	2. Tavoitteellisuus ja oppiminen - Tavoitteellista, kehittävää, oppimisen ja osaamisen mahdollistavaa - Kehittymismahdollisuuksien luominen, suoriutuvuuden ja oppimisen edistäminen - Palautteen anto, oikea-aikainen palaute - Havainnointi- ja analysointitaito, motivoitaito - Opitaan virheistä, kokeillaan rohkeasti - Prosessin omaista, jatkuvaa - Sitoutuminen, vastuunottaminen - Oppiva organisaatio jne.	3. Vuorovaikutus ja asenne - arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet - Kunnioittaminen, uskotaan toisen potentiaaliin - Yksilöiden väliset suhteet, avoin kommunikointi - Yhteistyötaito, kohtaaminen, kyky asettua toisen asemaan - Vahvuuksien etsiminen - Vuorovaikutuksellinen toiminta, vuorovaikutustaitojen parantaminen - Dialogi jne.
4. Luottamus ja oikeudenmukaisuus - Perustuu luottamukseen - Rehelliisyys - Oikeudenmukaisuus - Antaa vastuuta jne.	5. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi - Sitoutuminen työyhteisöön - Hyvä ilmapiiri - Hyvinvointi - Työtyytyväisyys jne.	6. Työskentelyn perusta - Perustehtävän ja odotusten kirkastaminen - Viestintä tehokasta - Yhteinen arvopohja - Johdonmukainen tapa toimia, linjakuus - Kokonaiskuvan hallinta - Organisaation rakenteet jne.

Kuvio 8. Teemaryhmittely valmentavan johtamisen teoriasta

Näiden kuuden teeman alle keräsin jäsen- ja henkilöstökyselystä teemoihin liittyvät kysymykset (kuvio 9). Kysymysten edessä oleva lyhenne kertoo, onko kysymys jäsenkyselystä (JK) vai henkilöstökyselystä (HK).

1. Yhteisöllisyys ja osallisuus - JK Olen luonut itselleni merkityksellisiä ihmissuhteita Klubitalolla - JK Olen yhdenvertainen Klubitalon henkilökunnan kanssa - JK Saan Klubitalolla apua silloin, kun sitä itse tarvitsen - JK Koen olevani enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella - JK Kuulun itselleni tärkeään ryhmään tai yhteisöön - JK Voin vaikuttaa Klubitalolla tehtäviin päätöksiin - JK Saan ottaa Klubitalolla vastuuta talon toiminnoista sen verran kuin itse haluan - HK Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen - HK Asioiden kehittäminen yhdessä on työyhteisöllemme luontainen tapa toimia - HK Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omilla tehtävissään - HK Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni - HK Työyhteisömme puhalttaa yhteen hiileen myös haasteita kohdatessaan - HK Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti - HK ESKOT ry kohtelee kaikkien Klubitalojensa työntekijöitä tasavertaisesti - HK Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin - HK Klubitalotoiminta vahvistaa jäsenten osallisuutta yhteiskunnassa	2. Tavoitteellisuus ja oppiminen - JK Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä - JK Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä - JK Olen tehnyt Klubitalolla tavoitesuunnitelman tai muun vastaavan - JK Suunnitelmasta on ollut minulle hyötyä. - JK Klubitalolla käyminen on vahvistanut itsetuntoani - HK Olen avoin uusille asioille - HK Kehitän jatkuvasti työskentelytapojani ja työni sisältöä - HK Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi - HK Esimieheni kannustaa minua oppimaan uutta - HK Saan esimiehelläni kehittävää palautetta työstäni - HK Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen - HK Minulla on mahdollisuus osallistua ESKOT ry:n toiminnan kehittämiseen - HK ESKOT ry:ssä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin - HK ESKOT ry tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen	3. Vuorovaikutus ja asenne - JK Saan Klubitalolla myönteistä palautetta tekemisistäni - JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä - HK Minulla on hyvät työyhteistyötaitot (esim. avoimuus, reilutus, auttaminen jne.) - HK Voin keskustella työpaikalla avoimesti erilaisista asioista - HK Esimieheni saa minut kokemaan itseni arvokkaaksi osaksi työyhteisöämme - HK ESKOT ry:ssä on avoin ja keskestelevä ilmapiiri
4. Luottamus ja oikeudenmukaisuus - JK Minuun luotetaan Klubitalolla - HK Voin luottaa esimieheni tukeen, kun kohtaan haastavia tilanteita - HK Luotan ESKOT ry:n hallinnon työntekijöiden kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa - HK Luotan ESKOT ry:n hallituksen kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa	5. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi - JK Klubitalon toimintaan osallistumisella on merkitys elämässäni - JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä - JK Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä - JK Suosittelin Klubitaloa muille - HK Onnistun asioissa, joihin ryhdyn - HK Innostun työstäni helposti - HK Selviydyn hyvin työssä kohtaamistani haasteista - HK ESKOT ry on hyvä työnantaja - HK Voin suositella Klubitalotoimintaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	6. Työskentelyn perusta - JK Suosittelin Klubitaloa muille - JK Klubitalon toiminnasta ja tapahtumista on riittävästi tietoa saatavilla - HK Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni - HK Teemme ESKOT ry:ssä merkityksellistä työtä - HK Työskentelemme ESKOT ry:ssä yhteisten päämäärien hyväksi - HK ESKOT ry:ssä jokainen toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan - HK Voin suositella Klubitalotoimintaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille

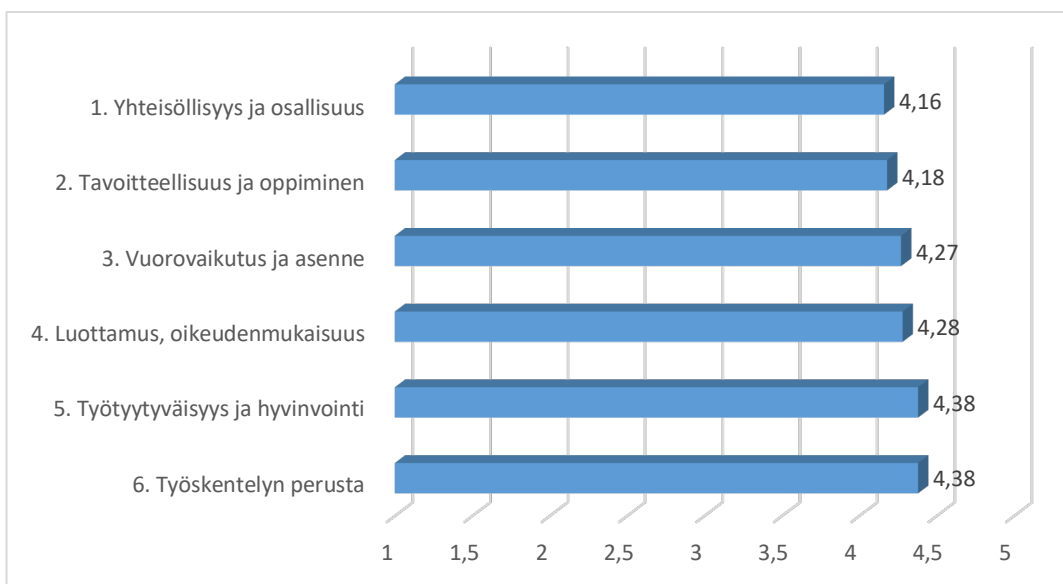
Kuvio 9. Jäsen- ja henkilöstökyselyn kysymykset teemojen mukaan jaoteltuna

Kysymysten jaottelun teemoihin tein valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Siitä, mikä tähän teemaan liittyen oli kysymyksen asettelussa merkittävintä. Teeman valinta jokaiselle kysymykselle ei ollut helppoa, koska teemat liittyivät hyvin paljon toisiinsa ja kysymyksissä oli moneen teemaan liittyviä vivahteita. Nykytilan kartoitus vaati kuitenkin aineiston selkeyttämistä, joten siksi kysymysten teemoittelu oli välttämätöntä. Kysymysten teemoittelun jälkeen kyselyiden analysointi ja niistä tulkinan tekeminen oli selkeämpää ja tarkempaa.

6.2 Nykytila kyselyaineiston perusteella

Valmentava johtaminen toteutuu jäsen- ja henkilöstökyselyn perusteella ESKOT ry:n Klubitaloilla hyvin. Teemoihin on yhdistetty sekä jäsen- että henkilöstökyselyn kysymykset. Kyselyt on erotettu toisistaan käyttämällä kysymyksen alussa lyhennettä JK jäsenkyselystä ja HK henkilöstökyselystä.

Valmentava työskentelyote ja valmentava johtaminen näkyvät yhteisöllisyydessä, osallisuudessa, tavoitteellisuudessa, asenteessa toisia kohtaan, vuorovaikutuksessa, luottamuksessa ja työtyytyväisyydessä. Ja siinä että työn perusta on selkeä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on esitetty jokaisen teeman kysymysten keskiarvoista laskettu keskiarvo jokaiselle teemalle.



Kuvio 10. Valmentavan johtamisen nykytila teemojen keskiarvojen mukaan (n=346)

Taulukossa 1 näkyy tarkemmin teeman sisällä olevat jäsen- ja henkilöstökyselyn kysymykset vastauksien keskiarvojen kanssa. Jäsenkyselyn (JK) n=308 ja henkilöstökyselyn (HK) n=38.

1. Yhteisöllisyys ja osallisuus	keskiarvo	4. Luottamus, oikeudenmukaisuus	keskiarvo
JK Olen luonut itselleni merkityksellisiä ihmissuhteita Klubitalolla	3,7	JK Minuun luotetaan Klubitalolla	4,1
JK Olen yhdenvertainen Klubitalon henkilökunnan kanssa	3,9	HK Voin luottaa esimieheni tukeen, kun kohtaan haastavia tilanteita	4,6
JK Saan Klubitalolla apua silloin, kun sitä itse tarvitsen	4,0	HK Luotan ESKOT ry:n hallinnon työntekijöiden kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa	4,3
JK Koen olevani ennemmin mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella	3,6	HK Luotan ESKOT ry:n hallituksen kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa	4,1
JK Kuulun itselleni tärkeään ryhmään tai yhteisöön	3,9	Keskiarvo	4,28
JK Voin vaikuttaa Klubitalolla tehtäviin päätöksiin	3,8		
JK Saan ottaa Klubitalolla vastuuta talon toiminnasta sen verran kuin itse haluan	4,1		
HK Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	4,3		
HK Asioiden kehittäminen yhdessä on työyhteisöllemme luontainen tapa toimia	4,3		
HK Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omissa tehtävissään	4,8		
HK Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni	4,5		
HK Työyhteisömme puhalttaa yhteen hileen myös haasteita kohdatessaan	4,4		
HK Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti	4,5		
HK ESKOT ry kohtelee kaikkien Klubitalojensa työntekijöitä tasavertaisesti	4,0		
HK Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	4,3		
HK Klubitalotoiminta vahvistaa jäsenten osallisuutta yhteiskunnassa	4,5		
Keskiarvo	4,16		
2. Tavoitteellisuus ja oppiminen	keskiarvo	5. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi	keskiarvo
JK Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä	3,8	JK Klubitalon toimintaan osallistumisella on merkitys elämässäni	4,1
JK Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä	3,8	JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä	4,3
JK Olen tehnyt Klubitalolla tavoitesuunnitelman tai muun vastaavan (Kyllä/Ei)		JK Suosittelisin Klubitaloa muille	4,5
JK Suunnitelmasta on ollut minulle hyötyä	3,7	HK Onnistun asioissa, joihin ryhdyn	4,2
JK Klubitalolla käyminen on vahvistanut itsetuntoani	3,9	HK Innostun työstäni helposti	4,4
HK Olen avoin uusille asioille	4,7	HK Selviydyn hyvin työssä kohtaamistani haasteista	4,2
HK Kehitän jatkuvasti työskentelytapojani ja työni sisältöä	4,1	HK ESKOT ry on hyvä työnantaja	4,4
HK Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	4,6	HK Voin suositella Klubitalotoimintaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	5,0
HK Esimieheni kannustaa minua oppimaan uutta	4,7	Keskiarvo	4,38
HK Saan esimiehelläni kehittävää palautetta työstäni	4,3		
HK Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	4,7		
HK Minulla on mahdollisuus osallistua ESKOT ry:n toiminnan kehittämiseen	4,0		
HK ESKOT ry:ssä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin	3,7		
HK ESKOT ry tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammatillatoni kehittämiseen	4,3		
Keskiarvo	4,18		
3. Vuorovaikutus ja asenne	keskiarvo	6. Työskentelyn perusta	keskiarvo
JK Saan Klubitalolla myönteistä palautetta tekemisistäni	4,1	JK Suosittelisin Klubitaloa muille	4,5
JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä	4,3	JK Klubitalon toiminnasta ja tapahtumista on riittävästi tietoa saatavilla	4,1
HK Minulla on hyvät työyhteisötaidot (esim. avoimuus, reiluus, auttaminen jne.)	4,6	HK Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	4,1
HK Voin keskustella työpaikalla avoimesti erilaisista asioista	4,4	HK Teemme ESKOT ry:ssä merkityksellistä työtä	5,0
HK Esimieheni saa minut kokemaan itseni arvokkaaksi osaksi työyhteisöämme	4,5	HK Työskentelemme ESKOT ry:ssä yhteisten päämäärien hyväksi	4,3
HK ESKOT ry:ssä on avoin ja keskustelevalle ilmapiiri	3,7	HK ESKOT ry:ssä jokainen toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan	3,8
Keskiarvo	4,27		

Taulukko 1. Vuoden 2019 jäsen- ja henkilöstökyselyn analysointi: teemat, kysymykset, vastausten keskiarvot (n=346)

Teemojen keskiarvot ovat kaikki yli neljä. Kysymyksissä arviointiasteikko oli 1–5. (1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 samaa mieltä, 5 täysin samaa.) Teemojen keskiarvot kertovat, että valmentava johtaminen toteutuu hyvin ESKOT ry:n Klubitaloilla. Työntekijöiden avovastaukset kertovat, että valmentavan johtamisen teemat ovat esillä arjessa:

ESKOT ry:n Klubitalot ovat uudistumishaluisia ja kykyisiä. Talot ovat ottaneet rohkeasti käyttöön erilaisia sähköisiä järjestelmiä, joista hyötyvät sekä työntekijät että jäsenet.

Toiminnan sisältö on laajaa, sopii moneen tarpeeseen. Toiminta osallistaa jäseniä aidosti.

Toimintaa toteutetaan kehittäväällä työotteella.

Klubitaloissa tehdään merkityksellistä ja tärkeää työtä millä on suuri merkitys mielenterveys kuntoutuksessa.

Klubitalotoimintaan osallistumalla jäsen on osana yhteisöä, jossa ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti. Klubitalolla jäsenellä on mahdollisuus oppia uusia taitoja, joista on hyötyä työssä tai opinnoissa. Myös yksilökohtainen ohjaus työhön tai opintojen pariin on mahdollista. Klubitalolla on myös mahdollista saada päiviin mielekästä tekemistä tai mukavia kohtaamisia, arvostetaan myös heitä, jotka eivät välttämättä ole palaamassa työn- tai opintojen pariin.

Jäsen- ja henkilöstökysely kertoo, että valmentavalle johtamiselle on hyvä pohja ESKOT ry:n Klubitaloilla. Nykytilan analyysivaihe tehtiin opinnäytetyössä tiiminä, johon kuului itseni lisäksi työvalmentaja sekä Klubitalon jäseniä. Vastaukset kyselyissä olivat todella hyviä. Työryhmän tehtävä ei ollut helppo, kun etsimme valmentavan johtamisen kehittämiskohteita. Tarkastelun kohteeksi otettiin kyselyiden analysoinnissa vastaukset, joiden keskiarvo oli alle 4.

Teema 1. Yhteisöllisyys ja osallisuus

Yhteisöllisyys ja osallisuus -teemassa (taulukko 2) on käsitelty yhdessä tekemistä, tiimin vahvistamista ja vastavuoroista kehittävää työotetta. Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,2. Tekstissä suluissa oleva luku on kysymyksen keskiarvo taulukosta 4. Työntekijät vastaavat, että yhteisöllisyys toteutuu hyvin. Henkilökunta (4,3) ja jäsenet (4) kokevat saavansa apua ja tukea, kun sitä tarvitsevat. Henkilökunta kokee, että he itse auttavat työkavereita onnistumaan työssään (4,8) ja myös työtoverit auttavat heitä onnistumaan (4,5). Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti (4,5) esimiesten taholta ja työyhteisö puhalttaa yhteen hiileen (4,4). Henkilökunta kokee, että pystyy vaikuttamaan työtä koskeviin asioihin (4,3). Ja että Klubitalotoiminta vahvistaa jäsenten osallisuutta yhteiskunnassa (4,5).

Yhteisöllisyys ja osallisuus	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Olen luonut itselleni merkityksellisiä ihmissuhteita Klubitalolla	3,7	4	4	1,1
JK Olen yhdenvertainen Klubitalon henkilökunnan kanssa	3,9	4	5	1,0
JK Saan Klubitalolla apua silloin, kun sitä itse tarvitsen	4,0	4	4	1,0
JK Koen olevani enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella	3,6	4	4	1,1
JK Kuulun itselleni tärkeään ryhmään tai yhteisöön	3,9	4	5	1,1
JK Voin vaikuttaa Klubitalolla tehtäviin päätöksiin	3,8	4	4	1,0
JK Saan ottaa Klubitalolla vastuuta talon toiminnoista sen verran kuin itse haluan	4,1	4	4	1,0
HK Saan riittävästi tukea työni suorittamiseen	4,3	4	5	0,7
HK Asioiden kehittäminen yhdessä on työyhteisöllemme luontainen tapa toimia	4,3	5	5	0,4
HK Autan mielelläni työtovereitani onnistumaan omista tehtävissään	4,8	5	5	0,4
HK Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni	4,5	5	5	0,8
HK Työyhteisömme puhalttaa yhteen hiiheen myös haasteita kohdatessaan	4,4	5	5	0,8
HK Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti	4,5	5	5	0,8
HK ESKOT ry kohtelee kaikkien Klubitalojensa työntekijöitä tasavertaisesti	4,0	4	4	0,8
HK Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	4,3	4	4	0,8
HK Klubitalotoiminta vahvistaa jäsenten osallisuutta yhteiskunnassa	4,5	5	5	0,6
Keskiarvo	4,16			

Taulukko 2. Yhteisöllisyys ja osallisuus -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Kysyttäessä henkilökunnalta klubitalotoiminnan keskeisimmistä tuloksista ja vaikutuksista he mainitsevat: ”Yhteisöllisyys, tuntee kuuluvansa johonkin, tuntee olevansa tarpeellinen ja hyväksytty.”

Jäsenten osallisuudessa yhteiskuntaan on vielä kehitettävää. Tarkemmin eriteltynä kysymykset: Koen olevani enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella (3,6). Kuulun itselleni tärkeään ryhmään tai yhteisöön (3,9). Voin vaikuttaa Klubitalolla tehtäviin päätöksiin (3,8) vaativat huomiota. Vaikka tulokset ovatkin hyviä voi niitä vielä parantaa. Tulkitimme, että on mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet he, jotka ovat enemmän yhteiskunnan sisäpuolella. Vastaamatta ovat silloin jättäneet he, jotka ovat oman kokemuksensa mukaan enemmän yhteiskunnan ulkopuolella. Jos he olisivat vastanneet, olisi keskiarvo vastauksessa vielä matalampi. Tässä kysymyksessä keskihajontaakin on jonkun verran eli toiset kokevat olevansa enemmän yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella ja osa ei osaa sanoa. Klubitalon sisällä jäsenet kokevat saavansa ottaa vastuuta sen verran kuin itse haluavat. (4,1)

Avoimia vastauksia henkilöstökyselystä:

”Toiminnan toteutuksessa on mielestäni onnistuttu hyvin. Talolla on mahdollisuus saada tukea ja oppia uusia asioita sekä voimien ja uskalluksen mukaan tarttua varsin vastuullisiin tehtäviin, esimerkiksi osana organisaation yhteisiä tiimejä ja hankkeita.

”Jäsenien mielipiteiden huomioiminen paremmin, vastuun antaminen, työvalmentajat tekee liikaa itse. Talolla keskitytään liikaa siihen, että kaikki toimii ja palvelu pelaa, välillä on hyvä relata ja tehdä vain välttämätön. Mokaillakin saa!”

Teema 2. Tavoitteellisuus ja oppiminen

Teemassa korostuu valmentavan johtamisen tavoitteellisuus (taulukko 3). Se että työ on kehittävä ja oppimisen mahdollistavaa. Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,2. Tekstissä suluissa oleva luku on kysymyksen keskiarvo taulukosta 3. Kyselyiden mukaan ESKOT ry:n henkilökunta kokee työskentelynsä olevan tavoitteellista. Henkilökunta on avoin uusille asioille (4,7). He pystyvät vaikuttamaan tavoitteiden asetteluun (4,7) ja toimivat aktiivisesti yhdessä työtovereiden kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi (4,6). Esi- mies kannustaa heitä uuden oppimiseen (4,7) ja antaa kehittävä palautetta työstä (4,3). Työntekijöiden kohdalla ainoastaan sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin vaatii kehittämistä. Tämä sai keskiarvon 3,7. Työ muuttuu koko ajan maailman muuttumisen myötä. Moodi tässä kysymyksessä oli kolme, joten kehitettävää löytyy.

Tavoitteellisuus ja oppiminen	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä	3,8	4	4	1,0
JK Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä	3,8	4	4	1,0
JK Olen tehnyt Klubitalolla tavoitesuunnitelman tai muun vastaavan K/E				
JK Suunnitelmasta on ollut minulle hyötyä.	3,7	4	5	1,1
JK Klubitalolla käyminen on vahvistanut itsetuntoani	3,9	4	4	1,0
HK Olen avoin uusille asioille	4,7	5	5	0,5
HK Kehitän jatkuvasti työskentelytapojani ja työni sisältöä	4,1	4	4	0,7
HK Toimin aktiivisesti yhdessä työtovereideni kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi	4,6	5	5	0,5
HK Esimieheni kannustaa minua oppimaan uutta	4,7	5	5	0,5
HK Saan esimieheltäni kehittävä palautetta työstäni	4,3	5	5	0,7
HK Voin vaikuttaa työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen	4,7	5	5	0,5
HK Minulla on mahdollisuus osallistua ESKOT ry:n toiminnan kehittämiseen	4,0	4	4	1,1
HK ESKOT ry:ssä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin	3,7	4	3	0,9
HK ESKOT ry tarjoaa riittävästi mahdollisuuksia ammattitaitoni kehittämiseen	4,3	4	5	0,8
Keskiarvo	4,18			

Taulukko 3. Tavoitteellisuus ja oppiminen -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Kyselyjen avoin vastaus kuvaa hyvin tulevaisuuden tavoitetta: *"Sisältö hyvää, mikäli henkilökunnan motivaatio pysyy tasaisen hyvänä ja uskalletaan kehittää omaa ammattitaitoaan työssä."*

Sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin -kysymyksessä on hyvä huomioida, että kysely on tehty ennen korona-aikaa. On mielenkiintoista nähdä, miten tähän vastataan vuoden 2020 kyselyssä, kun koronasulun aikana toiminta muutettiin monilla taloilla muutamissa päivissä virtuaaliseksi. Totaalisulun jälkeen perustettiin hybridiklubitalot, jossa toimintaa järjestetään sekä verkon välityksellä että lähitoimintoina taloilla. Toiminnan muuttamisen nopeus kertoi, että ESKOT ry:ssä sopeuduttiin nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin tilanteen niin vaatiessa.

Jäsenten kohdalla tavoitteellisuudessa ja oppimisen mahdollistamisessa on Klubitaloilla vielä kehitettävää. Jäsenten kysymys: Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä, sai keskiarvon (3,8). Kysymys: Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä, sai keskiarvon (3,8). Tavoitesuunnitelman oli tehnyt vain 34 % vastaajista.

Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä sai vastausten keskiarvoksi 3,8. Kehitettävää siitä löytyy.

Teema 3. Vuorovaikutus ja asenne

Teema pitää sisällään vuorovaikutuksen, yksilöiden väliset suhteet, kommunikoinnin ja kohtaamisen (taulukko 4). Arvostava, kunnioittava ja hyvää tahtova asenne toista kohtaan on kunnossa ESKOT ry:n Klubitaloilla. Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,3. Tekstissä suluissa oleva luku on kysymyksen keskiarvo taulukosta 4. Klubitalon ilmapiiri koetaan jäsenten keskuudessa miellyttäväksi (4,3) ja he saavat myönteistä palautetta tekemisistään (4,1). Henkilökunta kokee, että heillä on hyvät työyhteisötaidot (4,6). Henkilökunta kokee, että voi keskustella työpaikalla avoimesti erilaisista asioista (4,4). Työntekijät kokevat myös, että esimies saa heidät tuntemaan itsensä arvokkaaksi osaksi työyhteisöä (4,5). Muutama poikkeus talokohtaisesti löytyy, kun puhutaan koko organisaation kesken toteutuvasta avoimesta ja keskustelelevasta ilmapiiristä. Vastausten keskiarvo oli tässä 3,7 ja talokohtaisesti alin keskiarvo oli 2,8. Tähän on hyvä kiinnittää talokohtaisesti huomiota.

ESKOT ry:ssä on avoin ja keskusteleva ilmapiiri -kysymys sai keskiarvon 3,7. Tässä voi miettiä missä tilanteissa Eskojen talot tapaavat toisiaan ja onko näissä kohdissa kehittämistä, esim. Teams-kokoukset sekä yhteiset virkistys- ja kehittämispäivät. Vai onko tapauksia ja kohtaamisfoorumeita liian vähän ja siksi koetaan, että ei osata vastata onko yhdistyksessä avoin ja keskusteleva ilmapiiri?

Vuorovaikutus ja asenne	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Saan Klubitalolla myönteistä palautetta tekemisistäni	4,1	4	4	0,9
JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä	4,3	4	5	0,8
HK Minulla on hyvät työyhteisötaidot (esim. avoimuus, reiluus, auttaminen jne.)	4,6	5	5	0,5
HK Voin keskustella työpaikalla avoimesti erilaisista asioista	4,4	5	5	0,7
HK Esimieheni saa minut kokemaan itseni arvokkaaksi osaksi työyhteisöämme	4,5	5	5	0,7
HK ESKOT ry:ssä on avoin ja keskusteleva ilmapiiri	3,7	4	4	0,9
Keskiarvo	4,27			

Taulukko 4. Vuorovaikutus ja asenne -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Avoin vastaus henkilökunnan kyselystä:

"Toivoisin, että ESKOT ry:n Klubitalojen välinen yhteistyö kehittyisi entisestään. Taloillamme on paljon osaamista sekä henkilöstöllä että jäsenistöllä, ja toivoisin että tuota osaamista voitaisiin enemmän hyödyntää yli "talo-rajojen". Jokaisella varmasti riittää työtä omilla taloilla aivan tarpeeksi, mutta olemassa olevan tietotaidon hyödyntäminen myös toisten talojen hyväksi olisi meille kaikille hyödyksi. Pyörää ei tarvitse keksiä aina uudestaan."

Teema 4. Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Luottamus ja oikeudenmukaisuus toimivat hyvin ESKOT ry:ssä (taulukko 5). Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,3. Tekstissä suluissa oleva luku on kysymyksen keskiarvo taulukosta 5. Jäsenet kokevat, että heihin luotetaan (4,1) ja henkilökunta luottaa esimieheensä myös haastavien tilanteiden kohdalla (4,6). Myös hallinnon (4,3) ja hallituksen (4,1) kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa luottamus oli korkeaa. Muutaman talon kohdalla luottamus oli hieman heikompaa. Vaihteluväli oli yhden luokkaa. Alimmat pisteet olivat kuitenkin 3,8, joten tulokset olivat joka tapauksessa hyviä.

Luottamus, oikeudenmukaisuus	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Minuun luotetaan Klubitalolla	4,1	4	5	0,9
HK Voin luottaa esimieheni tukeen, kun kohtaan haastavia tilanteita	4,6	5	5	0,6
HK Luotan ESKOT ry:n hallinnon työntekijöiden kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa	4,3	4	4	0,7
HK Luotan ESKOT ry:n hallituksen kykyyn varmistaa toimintamme menestys tulevaisuudessa	4,1	4	4	0,7
Keskiarvo	4,28			

Taulukko 5. Luottamus ja oikeudenmukaisuus -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Teema 5. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi

Työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja ilmapiiriin liittyvistä asioista ei löytynyt kehitettävää (taulukko 6). Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,4. Näihin liittyvät asiat saivat erinomaiset arviot sekä jäsenten että työntekijöiden osalta.

Työtyytyväisyys ja hyvinvointi	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Klubitalon toimintaan osallistumisella on merkitys elämässäni	4,1	4	5	1,0
JK Klubitalon ilmapiiri on miellyttävä	4,3	4	5	0,8
JK Suositellisin Klubitaloa muille	4,5	5	5	0,8
HK Onnistun asioissa, joihin ryhdyn	4,2	4	4	0,5
HK Innostun työstäni helposti	4,4	5	5	0,8
HK Selviydyn hyvin työssä kohtamistani haasteista	4,2	4	4	0,7
HK ESKOT ry on hyvä työnantaja	4,4	5	5	0,7
HK Voin suositella Klubitalotoimintaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	5,0	5	5	0,2
Keskiarvo	4,38			

Taulukko 6. Työtyytyväisyys ja hyvinvointi -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Teema 6. Työskentelyn perusta

Työskentelyn perusta, työn selkeys ja viestintä on kyselyiden mukaan kunnossa (taulukko 7). Vastauksien keskiarvoista laskettu teeman keskiarvo oli 4,4. Tekstissä suluissa olevat luku on kysymyksen keskiarvo taulukosta 7. Henkilökunta tietää mitä heiltä odotetaan työssä (4,1). He kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä (5,0) ja kokevat, että ESKOT ry:ssä työskennellään yhteisten päämäärien hyväksi (4,3). Jäsenet kokevat, että toiminnasta ja tapahtumista on riittävästi tietoa saatavilla (4,1). Toimintaa suosittelevat muille sekä henkilöstö (5) että jäsenet (4,5).

ESKOT ry:ssä jokainen toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan (3,8). Tämän luvun olisi hyvä olla tulevaisuudessa 4, joten tuloksessa on vielä kehittämisen varaa. Yhteisten päämäärien noudattaminen koetaan pääsääntöisesti oikein hyväksi (4,3), kuitenkin talokohtaisissa keskiarvossa 3,5 on alin, joten kaikki talot eivät osaa sanoa kantaansa asiaan. Yhteisiä päämääriä ja pelisääntöjä voisi siis kirkastaa ja viestintää niistä kehittää.

Työskentelyn perusta	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Suositteisin Klubitaloa muille	4,5	5	5	0,8
JK Klubitalon toiminnasta ja tapahtumista on riittävästi tietoa saatavilla	4,1	4	4	0,9
HK Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	4,1	4	4	0,7
HK Teemme ESKOT ry:ssä merkityksellistä työtä	5,0	5	5	0,2
HK Työskentelemme ESKOT ry:ssä yhteisten päämäärien hyväksi	4,3	5	5	0,9
HK ESKOT ry:ssä jokainen toimii yhteisten pelisääntöjen mukaan	3,8	4	4	0,7
HK Voin suositella Klubitalotoimintaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille	5,0	5	5	0,2
Keskiarvo	4,38			

Taulukko 7. Työskentelyn perusta -teeman sijaintiluvut ja hajontaluvut (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

6.3 Kehitettävät kohteet

Valmentavan johtamisen kuudesta teemasta kyselyiden analysoinnin ja tulkinnan perusteella eniten kehittämistä kaipaisivat teemat yhteisöllisyys ja osallisuus sekä tavoitteellisuus ja oppiminen (kuvio 10). Taulukkoon 8 on koottu kysymykset, jotka saivat näissä teemoissa alle 3,9 keskiarvon ja joiden arvioitiin näin kaipaavan kehittämistä.

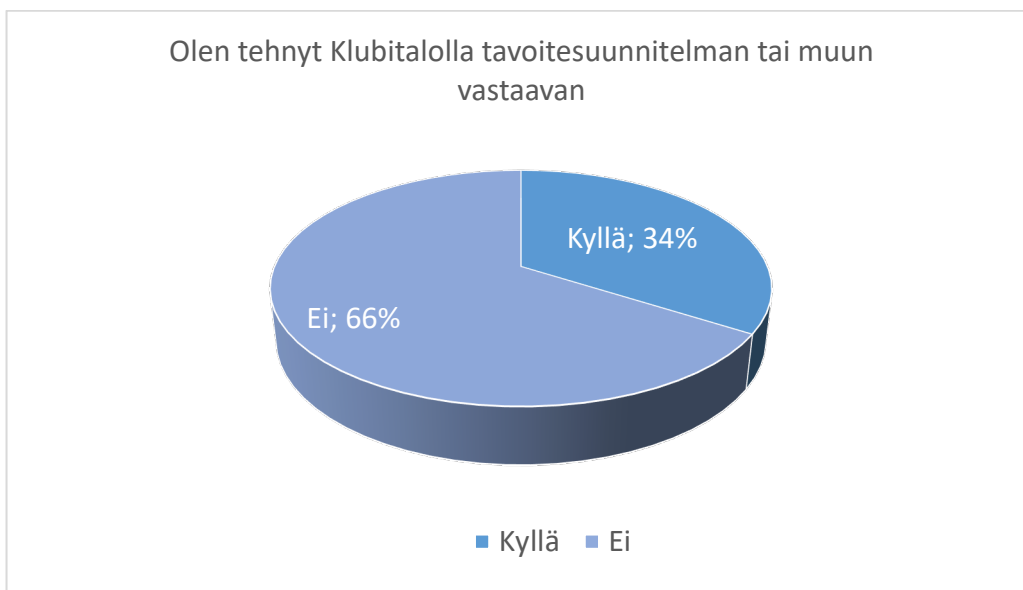
Yhteisöllisyys ja osallisuus	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Koen olevani enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella	3,6	4	4	1,1
JK Olen luonut itselleni merkityksellisiä ihmissuhteita Klubitalolla	3,7	4	4	1,1
JK Voin vaikuttaa Klubitalolla tehtäviin päätöksiin	3,8	4	4	1,0
Tavoitteellisuus ja oppiminen	keskiarvo	mediaani	moodi	keskihajonta
JK Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä	3,8	4	4	1,0
JK Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä	3,8	4	4	1,0
JK Tavoitesuunnitelmasta on ollut minulle hyötyä.	3,7	4	5	1,1
HK Eskot ry:ssä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin	3,7	4	3	0,9

Taulukko 8. Valmentavan johtamisen kehitettävät kohdat jäsen- ja henkilöstökyselyn 2019 perusteella (jäsenkysely n=308, henkilöstökysely n=38)

Jäsenkyselyssä kysyttiin myös: "Oletko tehnyt Klubitalolla tavoitesuunnitelman tai vastaavaan?" (kuvio 11). Tässä kohdassa kehittämistä oli selvästi. 66 % vastaajista vastasi, ettei ole tehnyt tavoitesuunnitelmaa. Tämän kysymyksen jatkokysymyksenä oli määrällisen arvon antava kysymys: "Tavoitesuunnitelmasta on ollut minulle hyötyä". Tässä kysymyksessä vastausten keskiarvo oli 3,7. Avoimien kysymysten muutamassa vastauksessa viitattiin myös tavoitesuunnitelmaan.

"Toteutuksessa voisi vieläkin vahvemmin pohtia/luoda jokaisen jäsenen kanssa hänelle merkityksellisiä tavoitteita, jotka edelleen edistävät/tukevat kuntoutumista ja elämänhallintaa yksilöllisesti "

”Tavoitekeskusteluihin runko ja työvälineet, selkeät menetelmät.”



Kuvio 11. Tavoitesuunnitelman tekeminen, jäsenkysely vuonna 2019 (n=308)

Kehittämistä vaati eniten seitsemän kysymystä. Kysymykset on lueteltu taulukossa 8. Näiden selvittyä otin työryhmän tekemät havainnot tarkastelun kohteeksi. Analysoimalla näitä havaintoja päädyin rajaamaan tämän opinnäytetyön intervention kohteiksi kaksi teemaa. Tasapuolisuuden vuoksi halusin, että toinen intervention kohde koskisi Klubitallin jäseniä ja toinen henkilökuntaa. Henkilökunnan intervention kohde oli selkeä, koska vain yksi kysymys koski henkilöstökyselyä ja sai keskiarvoksi alle 3,9. Tämä oli ”ESKOT ry:n sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin”. Jäsenkyselystä valitsin kehittämiskohteeksi ”Jäsenten tavoitesuunnitelmakeskustelut” (jatkossa tavoitekeskustelut). Tämä oli looginen kehittämistä vaativa kohta, koska tässä oli selvästi kehittämistä. Valitsemalla tavoitekeskustelut kehittämiskohteeksi, sain samalla välillisesti vaikutettua muihinkin kehittämistä vaativiin kohtiin, jotka nousivat esille opinnäytetyön nykytilan kartoituksesta (taulukko 10). Tavoitekeskusteluissa mahdollistuu foorumi, jossa jäsenet pääsevät keskustelemaan valmentajan kanssa työtehtävien monipuolisuudesta ja mielekkyydestä sekä uusien taitojen oppimisen hyödyllisyydestä. Tavoitekeskustelut tähtäävät siihen, että jäsen kokisi olevansa enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella. Valmentavaan johtamiseen nämä molemmat kehittämistä vaativat kohdat sopivat hyvin. Jäsenten tavoitekeskusteluilla pystytään parantamaan valmentavan johtamisen tavoitteellisuutta ja sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin liittyy keskeisesti osaamisen kehittämiseen sekä asenteeseen työtä kohtaan.

Monet huomiot, joita nykytilan kartoituksessa työryhmän kanssa tehtiin, oli huomioitu organisaatiossa jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Ne oli nostettu kehittämiskohteiksi talojen arkeen, ja prosessit niiden ympärillä olivat jo käynnissä. Niiden edistämistä tällä

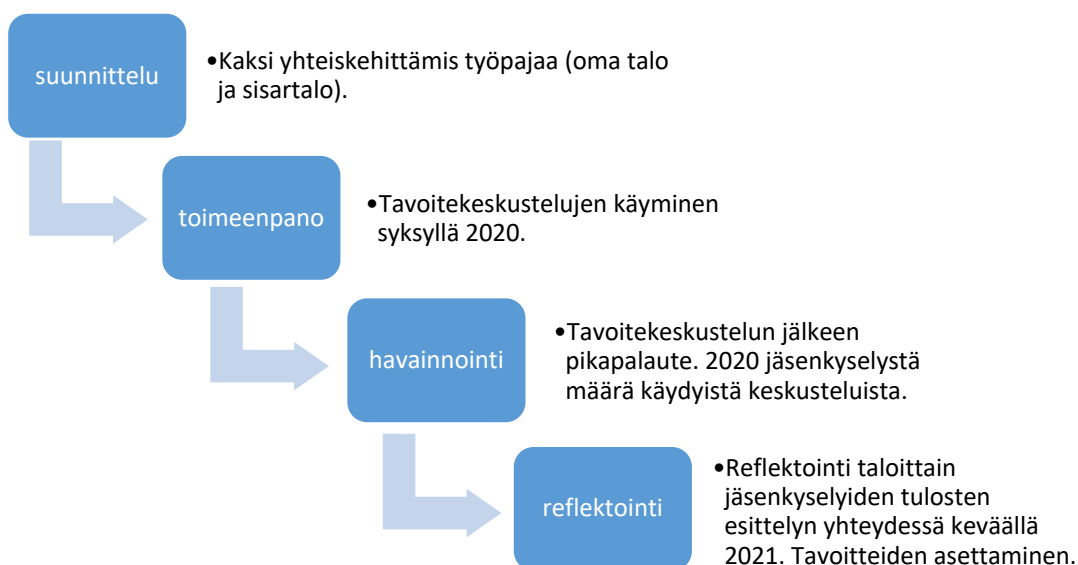
opinnäytetyöllä ei ollut siksi tarpeellista jatkaa. Yhdistyksen avointa keskustelukulttuuria esimerkiksi tullaan vahvistamaan pitkäjänteisesti useissa eri kohdissa. Tähän vaikuttavat muun muassa yhteiset tapaamiset kuten virkistys- ja kehittämispäivät, yhteiset tiimit ja yhteistyön kehittäminen talojen välillä. Yhteisten pelisääntöjen mukaan toimimiseen on kiinnitetty huomiota laajasti. ESKOT ry:n yhteisiä pelisääntöjä on lähdetty rakentamaan vuonna 2019 mahdollistaen kaikkien talojen osallistuminen sääntöjen luomiseen. Pelisäännöt on uudistettu vuonna 2020. Niissä näkyy sekä jäsenten- että työntekijöiden näkökulmat.

Yhteisöllisyyteen liittyen jäsenten merkityksellisten ihmissuhteiden luominen Klubitalolla ja tunne kuulumisesta tärkeään yhteisöön vaatii vielä kehittämistä. Tätä voidaan parantaa esimerkiksi vapaa-ajan toimintoja kehittämällä. Ihmisten vuorovaikutusta lisäämällä ja kannustamalla jäsenistöä yhteydenpitoon myös Klubitalon ulkopuolella. Tähän vaikutetaan esimerkiksi tarjoten Klubitalon tiloja jäsenvetoiselle toiminnalle iltaisin ja viikonloppuisin.

Ensimmäisen intervention kohteena jäsenten tavoitekeskustelut

Toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli oli nykytilan kartoitus. Toinen sykli oli valmentavan johtamisen kehittäminen ESKOT ry:ssä. Tähän sykliin kuului kaksi interventiota. Jäsenten tavoitekeskustelut ja sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin. Molemmat interventiot etenivät oman syklinsä vaiheiden mukaan. Opinnäytetyön ensimmäinen interventio eli kehittämisen kohde nykytilan kartoituksen pohjalta oli jäsenten tavoitekeskustelut. Kyselystä selvisi, että vain 34 % klubitalojen jäsenistä oli tehnyt tavoitesuunnitelman. Tarvittiin siis käytäntö, jolla saatiin tavoitekeskustelut talojen toiminnan kiinteäksi osaksi. Tavoitekeskusteluja käyvät Klubitaloilla pääasiassa valmentajat jäsenten kanssa, joten he olivat luonnollinen kehittäjäryhmä tälle interventiolle. Valmentava johtajuus on tavoitteellista, kehittävää ja oppimisen mahdollistavaa. Siksi on tärkeää, että tavoitteellisuus näkyy Klubitalojen arjessa jokaisen jäsenen kohdalla.

Käytin interventiossa menetelmänä yhteiskehittämistä. Järjestin kaksi yhteiskehittämistyöpajaa syksyn 2020 alussa. Intervention onnistumista voi mitata vuoden 2021 alussa, kun tarkastellaan, onko tavoitekeskustelujen määrä lisääntynyt. Kuviossa 12 on esitetty interventio toimintatutkimuksen syklissä (mukaillen Kananen 2014, 11–13).



Kuvio 12. Jäsenten tavoitekeskustelut, toimintatutkimuksen syklin mukaisessa kuviossa (mukailtu Kananen 2014, 11–13)

Intervention suunnittelu

Intervention aiheena oli jäsenten tavoitekeskustelut. Intervention päätavoitteena, joka nousi valmentavan johtamisen nykytilan kartoituksesta, oli saada jäsen - työntekijä tavoitekeskustelujen käymisten määrä nousemaan. Pääajatuksena oli, että tavoitekeskustelujen määrää voidaan lisätä ainoastaan niin, että sekä työntekijät että jäsenet kokevat tavoitekeskustelut merkityksellisiksi. Tavoitekeskustelusta täytyy olla jäsenelle aitoa hyötyä.

Suunnittelin intervention niin, että se voitiin toteuttaa yhteiskehittämisen menetelmää hyödyntäen sekä lähitoiminnassa että Microsoft Teams sovelluksen välityksellä. Yhteiskehittämistyöpajan karkea runko on esitelty kuviossa 13.



Kuvio 13. Tavoitekeskustelutyöpajan runko

Toteutin intervention suunnittelun kahdella eri talolla. Toinen näistä oli Klubitalo, jossa itse työskentelen. Omalla Klubitalolla oli pelkästään lähiosallistujia ja toisella Klubitalolla oli sekä lähiosallistujia, että osallistujia verkon välityksellä. Microsoft Teams toimi alustana interventionissa, jossa oli etäosallistujia. Teams mahdollisti osallistujien kokoontumisen yhteen jaettuun työtilaan, jossa voitiin työskennellä videoneuvottelussa, lähettää viestejä ja jakaa tiedostoja (Microsoft 2020).

Yhteiskehittämiseen kuuluu, että tavoitteet luodaan yhdessä toimijoiden kesken, dialogissa. Tämä auttaa toiminnan kehittämiseen ja siihen sitoutumiseen. (Hietala 2018, 123, 148.) Näin ollen molempien työpajojen alussa loimme yhdessä tavoitteet työskentelykerralle. Tavoitteet kirkastuivat työskentelyn aikana. Työpajoissa tavoitteiksi muodostui erilaisiin tavoitekeskustelutapoihin tutustuminen ja niistä parhaan valitseminen käyttöön. Tavoitteeksi muodostui myös selkeän rakenteen luominen keskustelujen käymiseksi. Keskusteluja helpottamaan haluttiin myös suuntaa antava kysymysrunko.

Workshopin aikana totesimme, että tavoitekeskustelu ei saa olla liian aikaa vievä, muuten sitä ei voida arjessa mahdollistaa kaikille jäsenille. Tavoitekeskustelu pitää pystyä myös liittämään arkeen niin, että tavoitteiden toteuttamista voidaan aidosti tukea Klubitalon arjessa. Tavoitteiden toteutumista pitää pystyä myös seuraamaan. Tarkoituksena on käydä

dialogia tavoitteiden toteuttamisesta, sanoittaa toteutuneita tavoitteita ja hakea suuntaa uusien tavoitteiden muodostamiseksi.

Tavoitekeskustelutyöpajassa käytiin keskustelua uusien taitojen oppimisesta ja niistä saatavista hyödyistä sekä monipuolisten ja mielekkäiden työtehtävien markkinoinnista. Nämä nousivat jäsenkyselystä kehittämistä vaativiksi kohdiksi, ja nämä haluttiin sisällyttää tavoitekeskustelun rakenteeseen. Työpajassa keskusteltiin myös siitä, että tavoitekeskustelujen ansiosta työntekijä pystyy paremmin suuntaamaan jäsenelle tarjottavia työtehtäviä ja mahdollisuuksia, kun hän tietää, mitä jäsen tavoittelee ja millaisista työtehtävistä hän on kiinnostunut. Tavoitekeskustelujen tullessa kiinteäksi osaksi Klubitalojen arkea, Klubitalon jäsen pystyy paremmin myös kehittämään itseään, osaaminen ja sen lisääntyminen tulee näkyväksi ja sitä kautta osallisuus omaan elämään vahvistuu. Osallisuuden vahvistuessa myös itsen ulkopuolelle suuntautuva vaikuttaminen tulee mahdolliseksi. Osallisuuteen liittyen on tärkeää, kokeeko voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä, lähiympäristöönsä ja yhteiskuntaan, jossa elää. Näin tavoitekeskustelujen saamisella kiinteäksi osaksi talojen toimintaa, saadaan pidemmällä tähtäimellä myös jäsenen tunne siitä, että on enemmän yhteiskunnan sisäpuolella kuin ulkopuolella nousemaan. Tämä kohta jäsenkyselystä nousi myös kehittämistä vaativaksi. Tavoitekeskustelu työpajassa kehittämisessä huomioitiin myös tavoitteiden asettamisen ja vaikutusten arvioinnin tärkeys. Näissä kohdissa työntekijän roolia pidettiin merkittävänä.

Toimintatutkimuksessa jokaiselle interventiolle asetetaan tavoitteet, jotka ovat arvioitavissa ja mitattavissa (Kananen 2014, 56–58). Tämän intervention tavoitteena oli saada tavoitekeskustelujen määrä nousemaan luomalla rakenne keskusteluille. Intervention tulokset ovat mitattavissa jäsenkyselystä vuonna 2021. Kuviossa 14 on jäsenkyselyn kysymykset, joiden tulosten paranemisesta näkyy intervention vaikuttavuus. Ensimmäinen kysymys kertoo määrällisesti, onko interventiolla saatu lisättyä tavoitekeskusteluja. Toinen kysymys kertoo enemmän tavoitekeskustelujen laadusta. Kysymyksiin kolme, neljä ja viisi tavoitekeskustelujen käymisellä on välillinen vaikutus.

1. Olen tehnyt klubitalolla tavoitesuunnitelman tai vastaavan
2. Minulle on ollut hyötyä tavoitesuunnitelman tekemisestä
3. Klubitalolla opituista taidoista on ollut minulle hyötyä
4. Klubitalon työtehtävät ovat mielestäni monipuolisia ja mielekkäitä
5. Koen olevani enemmän mukana yhteiskunnassa kuin sen ulkopuolella

Kuvio 14. Jäsenkyselyn kysymykset, joihin interventiolla halutaan parannusta

Työpajan arviointi tehtiin workshopin lopussa. Näissä workshopeissa arviointi tehtiin keskustelemalla osallistujien kanssa. Osallistujat olivat tyytyväisiä aikaansaannoksiin. Tieto tavoitekeskusteluista lisääntyi, tutustuttiin erilaisiin tavoitteellisiin työskentelytapoihin ja saatiin konkreettisesti päätettyä, miten edetään tavoitekeskustelujen tuomisessa kiinteäksi osaksi talojen arkea. Kehittämistyö jatkui työpajan jälkeen. Tavoitekeskusteluja testattiin käytännössä muutamalla eri mallilla, kerättiin kokemuksia ja parannettiin kysymysrunkoa.

Tavoitekeskusteluja käytäessä huomattiin myös, että tarvitaan toimintaohje keskustelun kirjaamiseen asiakastietojärjestelmään (Salesforce). Ohjeen valmistuttua sitä testattiin ja paranneltiin. Lopuksi vakiinnutettiin tavoitekeskusteluille malli, joka kirjattiin työohjeisiin.

Intervention toimeenpano, havainnointi ja reflektio

Interventio jatkui työpajan jälkeen kuvion 12 mukaisesti. Suunnittelua seurasi toimeenpano, jossa tavoitekeskusteluja käytiin jäsen - työntekijä pareina syksyn 2020 aikana. Tavoitekeskustelujen päätteeksi pyydettiin palautetta keskustelusta ja tehtiin tarvittavia muutoksia kysymysrunkoon. Käytyjen tavoitekeskustelujen määrä näkyy kuukausittain asiakashallintajärjestelmästä (Salesforce).

Toimintatutkimuksen kolmas sykli toteutuu opinnäytetyöprosessin päättyttyä. Tässä syklissä arvioidaan intervention vaikuttavuutta. Helmikuussa 2021 saadaan jäsenkyselystä luvut, kuinka tavoitekeskustelujen määrän nostamisessa onnistuttiin. Kyselystä saadaan myös laadullista palautetta ovatko jäsenet kokeneet keskustelut hyödyllisiksi. Näiden perusteella tehdään taloittain reflektointia, ja asetetaan uudet tavoitteet vuodelle 2021.

Toisen intervention kohteena oli sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin, osamiskartoituksen uudistamisen kautta

Opinnäytetyön toiseksi interventioksi eli kehittämisen kohteeksi valitsin nykytilan kartoituksen pohjalta ESKOT ry:n sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin. Tavoitteena

interventiossa oli, että sopeutuminen nopeasti muuttuvaan työhön paranee. Tätä lähdettiin kehittämään rakenteiden kautta. Sopeutumiseen nopeasti muuttuviin työn vaatimuksiin liittyy keskeisesti myös osaamisen kehittyminen ja osaamisen kehittämistä tarkastellaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluihin valmistautumisessa käytetään yhdistyksessä osaamiskartoitusta. Rakenteista löytyi näin paikka intervention työstämiseksi. Osaamiskartoitus uudistettiin prosessissa, jossa eri kokoonpanoilla työstimme uuden kysymyspatteriston organisaatiota paremmin palvelevaksi. Osaamiskartoituksen työstökertoja oli kolme.

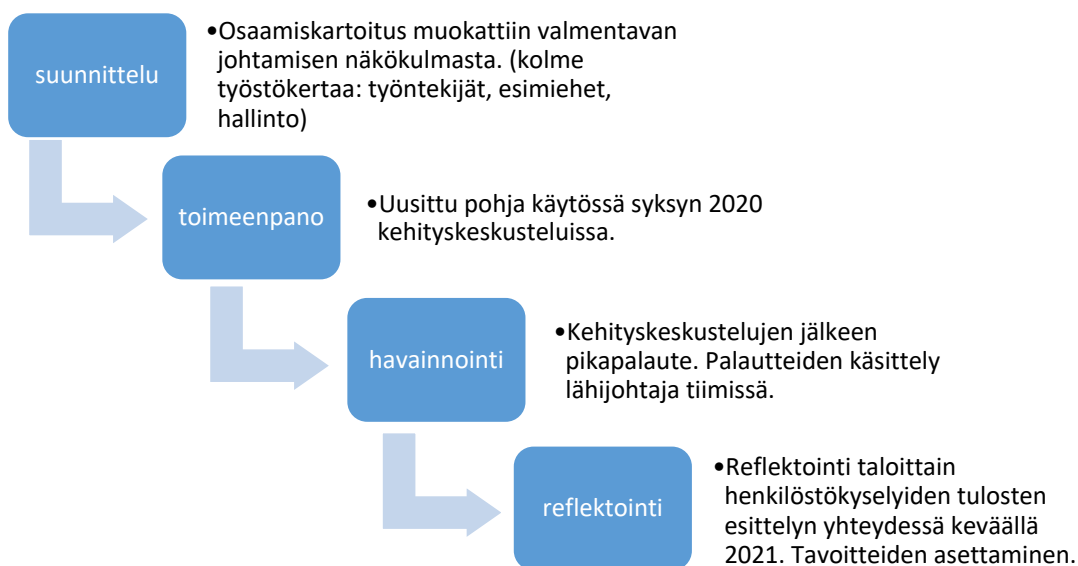
Nykyajan nopeasti ja jopa ennakkoimattomasti muuttuva työympäristö vaatii organisaatiolta ja sen työntekijöiltä paljon. Menneisyyden perusteella ei voi enää ennustaa tulevaa. Parhaista käytännöistä voi tulla pahimpia käytäntöjä ja ydinosaamisista ydinjäykkyyksiä, jos organisaatio ei uudistu. Osaamisen johtamisessa tarvitaankin uudenlaisia lähestymistapoja ja toimintamalleja, että pysytään mukana muuttuvassa toimintaympäristössä. (Oikarinen & Pihkala 2010, 53.)

Sitran (2019) julkaisussa selvitettiin osaamisen uudistamista. Yhteiskunnallisten toimijoiden yhteinen tahtotila kietoutuu elinikäiseen oppimiseen. Selvityksessä kuvataan työn luonteen muuttumista yhä enemmän luovaksi ongelmanratkaisuksi. Muuttuva työ vaatii tekijöiltään uudenlaista osaamista. Siinä korostuu ajattelutavan muutos osaamisen kehittämistä kohtaan. Tämä mahdollistaa elinikäisen oppimisen, jota tapahtuu myös koulutusten ulkopuolella. Sitran selvitys kehottaa kiinnittämään huomiota uudenlaisten oppivien yhteisöjen ja oppimisverkostojen muodostamiseen. Näissä tutkimus, osaaminen ja oppiminen yhdistyy luontevalla tavalla ja muodostuu vetovoimainen, houkutteleva, verkostomainen yhteiskehittämisen toimintaympäristö. (Sitra 2019, 2, 5, 21.)

Osaamisen johtamiseen ESKOT ry:ssä käytetään välineenä mm. kehityskeskusteluja. Ennen kehityskeskustelua työntekijät täyttävät henkilöstöhallintajärjestelmässä (Sympa) osaamiskartoituksen. Osaamiskartoituksista kerätään tietoa osaamisen kehittämisen tarpeista myös koko organisaation tasolla. Kartoitusten yhteenveto toimii myös koulutussuunnitelman pohjana. (ESKOT ry 2019.)

Kartoituksessa oli lueteltu ydinosaamiset teemoittain. Jokaisen ydinosaamisen perässä oli numeraalinen itsearviointi omasta osaamisesta ja kohta, jossa määritetään itselle tavoite-taso, johon haluaa pyrkiä. Tämä osaamiskartoitus oli yleinen, eikä palvellut ESKOT ry:tä parhaalla mahdollisella tavalla. Siksi interventiossa kehitettiin osaamiskartoitus sellaiseksi, että sillä mahdollistettiin keskustelu lähijohtajan ja työntekijän välille mm. sopeutumisesta työn muuttuviin vaatimuksiin. Osaamiskartoitus uudistettiin interventiossa kokonaisuudessaan. Siinä otettiin huomioon valmentava johtaminen ja toipumisorientaatio viitekehys.

Opinnäytetyön toinen interventio, ESKOT ry:n sopeutuminen nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin tehtiin toimintatutkimuksen syklin mukaisesti (kuvio 14).



Kuvio 15. Sopeutuminen työn muuttuviin vaatimuksiin -interventio toimintatutkimuksen syklin mukaisesti (mukailtu Kananen 2014, 11–13)

Suunnittelu

Osaamisesta puhuttaessa on hyvä määritellä mitä osaaminen työelämässä on. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaamisen ollessa kunnossa työ on sujuvaa ja suoritukset ovat hyviä. Työssä menestyäkseen ihminen tarvitsee sekä yleisiä työssä tarvittavia valmiuksia, että työtehtävän sisällöllistä tietämystä. (Viitala & Jylhä 2019b.)

Osaamiskartoituksen uudistamisessa oli huomioitava, ettei lähdetty viemään johtamista resurssiperusteiseen johtamiseen. Resurssiperusteisessa näkökulmassa kilpailukyvyyn perustana ja ylimmällä tasolla ovat organisaation ydinosaaminen ja käytettävissä olevat resurssit. Alimmalla tasolla taas on yksittäisen työntekijän yksilöllinen ammattitaito. Tässä organisaation tavoitteista käsin pyritään ohjaamaan yksilöiden osaamisen kehittämistä, sekä osaamisten yhdistämistä. Tämä tapa on yksilökeskeinen ja hyvin työläs johdolle. Osaaminen nähdään tässä tietoina ja taitoina, jotka yksilö omistaa varastoituneena muistiinsa. Organisaation osaaminen on silloin kasaantunutta yksilöiden osaamista. Osaamisen johtaminen on kohdistunut työntekijöiden tietojen ja taitojen nykytilan mittaamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja kehityssuunnitelmien tekoon. Osaamisen johtaminen tehdään tässä

samoin kuin resurssien johtaminen. Arvioidaan nykytila, ylläpidetään sitä ja asetetaan tavoitteita kehittämiseen. (Oikarinen & Pihkala 2010, 49.)

Resurssiperusteisen johtamisen sijaan osaamiskartoituksen ja sitä seuraavan kehityskeskustelun haluttiin noudattavan yksilöllistä prosessinäkökulmaa. Yksilöllisessä prosessinäkökulmassa yksilön osaaminen syntyy vuorovaikutuksessa yksilön työstä saamien kokemusten kanssa. Tätä voidaan kutsua myös toisen sukupolven osaamisen johtamiseksi. Tällöin ajatellaan osaaminen toimintana ja etenkin yhteistoimintana. Osaaminen on taitojen omistamisen ja toiminnan välinen suhde. Osaaminen syntyy, kun sitä käytetään ja se kehittyy sekä varastoituu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tässä korostuu osaamisen tehtäväkohtaisuus, tilanne- ja kontekstisidonnaisuus sekä dynaamisuus. Näin myös nykytilan tarkka mittaaminen ei ole niin olennaista kuin merkityksen antaminen osaamiselle ja sen myötä ohjaus. (Oikarinen & Pihkala 2010, 50.)

Oikarinen ja Pihkala (2010, 50, 53) toteavat, että osaamisen kehittämisessä keskeistä on luoda oppimismahdollisuuksia ja organisaatiokulttuuria, joka tukee oppimista. Parasta on, jos osaaminen, oppiminen ja uudistuminen kietoutuvat yhteen päivittäisessä toiminnassa. Huomiota täytyy kiinnittää työn sisältöihin, tiimityöhön sekä keskustelu- ja reflektiomahdollisuuksien esille tuomiseen. Nämä kaikki tukevat osaamisen kehittymistä. Toiminnan kehittämisessä palautteen saamisen ja käsittelyn prosessi on hyvä olla kunnossa. Samoin kuin toimijoiden kanavat ja mahdollisuudet rakentaa omien kokemusten ja hiljaisen tiedon avulla entistä parempia toimintatapoja. (Oikarinen & Pihkala 2010, 50, 53.)

Nämä asiat haluttiin sisällyttävän osaamiskartoitukseen, kuten myös digitaalinen osaaminen. Digitaalisella osaamisella tarkoitetaan kykyä toimia digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksille vuonna 2017 tehdystä kyselystä selviää, että digitalisaatiosta seuraa uusia osaamistarpeita henkilöstölle. Näin vastasi lähes 90 % yrityksistä. Keskeisiä osaamistarpeita olivat ohjelmistot, markkinointiviestintä, sosiaalinen media ja mobiiliratkaisut. (Heikinheimo & Konttinen 2017, 3, 6.)

Uudistimme osaamiskartoituksen prosessissa, jossa eri kokoonpanoilla työstimme uuden kysymyspatteriston organisaatiota paremmin palvelevaksi. Osaamiskartoituksen työstökerroja oli kolme. Kaksi ensimmäistä yhteiskehittämistyöpajaa toteutettiin Nurmijärven Klubitalon työntekijöiden kanssa. Kolmannella kerralla mukana oli lisäksi hallinnosta toiminnanjohtaja ja viestintäassistentti. Ensimmäisellä kerralla pyysin työntekijöitä täyttämään vanhan osaamiskartoituksen ja keräämään huomioita sen toimivuudesta kehityskeskustelua ennakkoivana työvälineenä. Tällä kerralla teimme huomioita kysymyksistä ja kyselystä puuttuvista aiheista. Samalla totesimme, että kyselyn täyttämisen yhteyteen tarvitaan täyttöohje. Työntekijän on tärkeää tietää, että tuloksia käytetään myös ESKOT ry:n koulutussuunnitelman

pohjana. Pelkkä numero oman osaamisen ja sen kehittämistarpeesta ei koettu riittäväksi, vaan numeroihin kaivattiin sanallista avaamista. Näin tulevaisuudessa saadaan yhdenmukaisempaa dataa osaamisesta ja sen kehittämisen tarpeista.

Ensimmäisen työstökerran keskusteluista tein yhteenvedon, jonka pohjalta muokkasin yhden työntekijän kanssa toisella työstökerralla kysymyspatteristoa ja osaamiskartoituksen ohjeistusta paremmin vastaamaan organisaation ja yksilön tarpeita. Kolmannella työstökerralla kävin toiminnanjohtajan ja viestintäassistentin kanssa osaamiskartoituksen ohjeistusta läpi. Kysymyspatteristo tarkasteltiin tällä kerralla vielä valmentavan johtamisen näkökulmasta sekä peilattiin toipumisorientaation näkökulmasta. Näiden pohjalta tehtiin muokkauksia ja lisäyksiä kysymyspatteristoon.

Toipumisorientaatio viitekehys ohjaa työskentelyä ESKOT ry:ssä. Raiviot (2020, 23, 28) kertovat, että toipumisorientaation tarkoituksena on luoda itselle uusi merkityksellinen elämä esimerkiksi sairastumisen jälkeen. Siinä ei tavoitella parantumista, vaan pyritään löytämään sairaudesta huolimatta avaimet mielekkääseen elämään. Toipumisorientaatio keskittyy yksilöllisen kasvun mahdollisuuksiin sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen. Toipumisorientaatiota ohjaavia periaatteita ovat myös yhteys toisiin, osallisuus, tulevaisuuden toivo, vastuun ottaminen omasta elämästä ja myönteisen minäkuvan vahvistuminen.

Toipumisorientaatio näkökulmien lisääminen osaamiskartoitukseen toi syvyyttä asiakasnäkökulmaan. Lopuksi osaamiskartoitus ja sen täyttöohje vietiin lähijohtajien kehittämispäivään kommentoitavaksi ja muokattavaksi.

Osaamiskartoituksen ohje näyttää taulukon 9 mukaiselta.

Osaamiskartoitus on pohjana lähijohtajasi kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Osaamiskartoituskyselyjen yhteenvedoa käytetään myös ESKOT ry:n koulutussuunnitelman teossa. Arviointiasteikon selitykset:

- 0 = En tarvitse työssäni
- 1 = En osaa yhtään
- 2 = Osaan vähän
- 3 = Hallitsen oman työnkuvani kannalta tarvittavat taidot
- 4 = Taitoni ovat erinomaiset

Taulukko 9. Osaamiskartoitus ohje

Osaamiskartoitus itsessään jaettiin ydinteemoihin, joiden alle kerättiin teemaan liittyvät kysymykset. Ydinteemoiksi valittiin yhteisen työstön pohjalta:

- yhteiset tietojärjestelmät ja ohjelmistot
- oman osaamisen ja työn kehittäminen
- työhyvinvointi ja resilienssi
- tiimi- ja yhteistyötaidot
- kohderyhmä, jäsenet
- johtamistaidot, valmentavan työotteen taidot
- oman organisaation tuntemus
- yhteistyötahojen tuntemus ja hyödyntäminen.

Intervention toimeenpano, havainnointi

Uudistettu osaamiskartoitus otettiin käyttöön syksyn 2020 kehityskeskusteluihin valmistautumisen yhteydessä. Kehityskeskustelun lopussa pyydettiin palautetta uudistetusta osaamiskartoituksesta. Palautteet osaamiskartoituksesta käydään läpi tammikuussa esimiestiimissä vuonna 2021.

Reflektointi

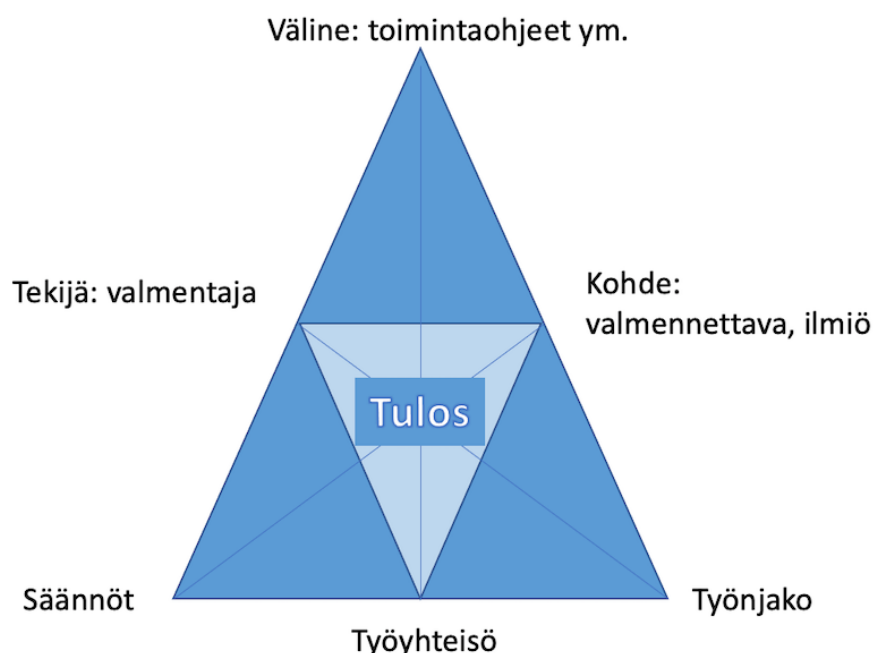
Toimintatutkimuksen kolmas sykli toteutuu opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tässä syklissä arvioidaan intervention vaikuttavuutta. Intervention reflektointi tehdään taloittain henkilöstökyselyn tuloksia hyväksi käyttäen helmikuussa 2021. Erityshuomiota kiinnitetään kohtaan ”ESKOT ry sopeutuu nopeasti työn muuttuviin vaatimuksiin”. Tämä kohta kertoo osaltaan siitä, onko osaamiskartoituksen uudistamisesta ollut hyötyä sopeutumisessa työn muuttuviin vaatimuksiin. 2020 henkilöstökyselystä tehdään vertailu vuoden 2019 tuloksiin. Näiden tulosten perusteella asetetaan tavoitteet vuodelle 2021 ja mietitään tarvittaessa uudet keinot tavoitteisiin pääsemiseksi.

6.4 Valmentavan johtamisen toimintamalli

Engeströmin (1995) mukaan toimintamalli on kokonaisvaltainen laadullinen kuvaus tavasta, mitä työstä ajatellaan ja millä työtä tehdään. Toimintamalliin kytkeytyvät ajattelun ja tekemisen lisäksi myös rakenteet ja prosessit. Toimintamalleja voidaan tarkastella yksittäisten tekojen tai koko toiminnan tasolla. (Ojaniemi 2006, 19.)

Toimintamalli nähdään tässä opinnäytetyössä toimintaa ohjaavana mallina. Mallin tavoitteena on olla konkreettinen, toimiva ja selkeä. Looginen kokonaisuus, joka johdattaa toimintaa askel askeleelta kohti tavoitetta. Toimintaa ohjaava malli on yksinkertaistettu kuvaus jonkin toiminnan etenemisestä. Se perustuu yleensä johonkin teoriaan. Sen kehittämisprosessissa huomioidaan käyttäjät ja kohderyhmä ja se on helposti sovellettavissa. (Ojaniemi 2006, 32–33.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen malli. Toimintamallista puhuttaessa on hyvä määritellä mitä sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä. Kuvaan ensimmäiseksi valmentavan johtamisen mallin ESKOT ry:ssä Ojaniemen pro gradussa (2006) esittelemää Engeströmin (1987) toimintajärjestelmä kuvaa mukaillen (kuvio 16).



Kuvio 16. Valmentavan johtamisen toimintamallin pohja (mukailtu Engeström 1987, Ojaniemi 2006, 21 mukaan)

Valmentavan johtamisen mallissa kuvataan kokonaisuutta, jonka osatekijät yhdessä muodostavat valmentavan johtamisen mallin. Avaan mallia mukaillen Ojaniemeä (2006, 19–22.)

Tekijä, kohde ja työyhteisö (vaaleansininen kolmio)

Kuviossa tekijä kohta tarkoittaa Klubitaloissa työskenteleviä kaikilla tasoilla, toiminnanjohtajasta valmentajiin. He toteuttavat valmentavaa johtamista. Kohde tarkoittaa valmentavan johtamisen kohteena olevaa ilmiötä, johon pyritään aikaansaamaan halutun suuntaista muutosta tai kohderyhmää, johon valmentavalla johtamisella halutaan vaikuttaa.

Klubitaloilla valmentavan johtamisen kohteena ovat sekä ilmiöt että ihmiset. Työyhteisö muodostuu valmentavan johtamisen ympärillä toimivista henkilöistä kokonaisuudessaan.

Tulos

Tulokset ovat kohderyhmässä toimintamallin avulla aikaansaatuja vaikutuksia. Esimerkiksi jäsenen kokemaa yhteiskunnallisen osallisuuden lisääntyminen on tämän opinnäytetyön näkökulmasta tulos valmentavan johtamisen toimintamallin mukaiselle toiminnalle. Vaikutuksena eli tuloksena on myös työntekijöiden työhyvinvoinnin paraneminen.

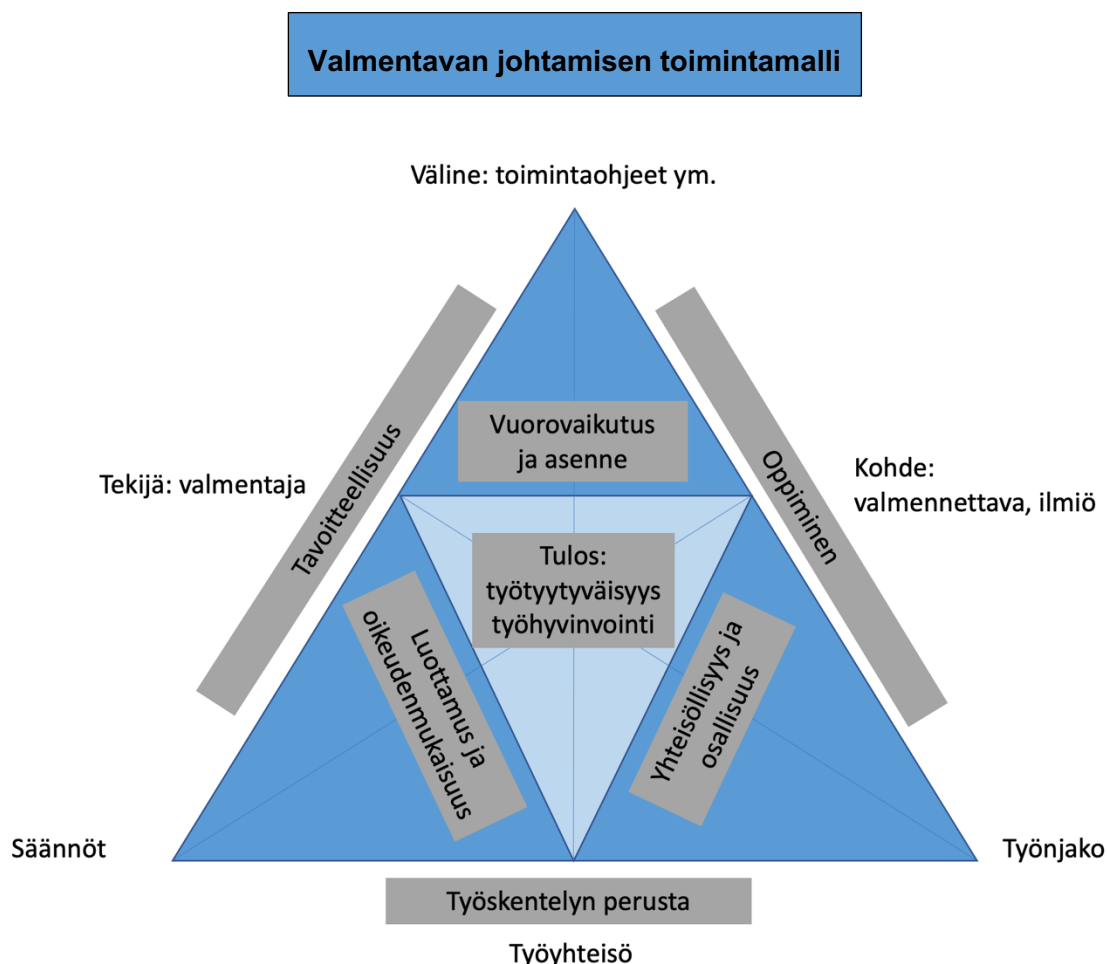
Väline, työnjako ja säännöt (tummansininen kolmio)

Välineitä ovat erilaiset teoreettiset mallit tai toimintaohjeet, jotka liittyvät valmentavaan johtamiseen. Näitä ovat esimerkiksi valmentavan johtamisen menetelmät. Kuviossa 9 työnjako tarkoittaa sisäisiä sopimuksia hoidettavista työtehtävistä. Esimerkiksi työnjakoa yksittäisen talon sisällä työvalmentajien kesken tai työnjakoa ESKOT ry:n tiimien kesken. Sääntöihin luetaan kansainväliset klubitalostandardit, jotka ohjaavat toimintaa, ESKOT ry:n omat säännöt sekä yhdistyksen säännöt.

Nämä toimintajärjestelmän osat ovat alati muuttuvassa vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteessa toisiinsa. Kun yksi osa muuttuu, se aiheuttaa muutoksen myös toiseen osaan. Näin liike on jatkuvaa ja muutos pysyvää. (Ojaniemi 2006, 22.) Valmentavan johtamisen mallin sisällä on pienempiä kokonaisuuksia, joita kehittämällä myös valmentava johtaminen kehittyy. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteet liittyivät kuvion 9 ”väline” -kohtaan. Opinnäytetyön interventiot olivat jäsenten tavoitekeskustelut ja henkilöstön osaamiskartoitus.

Valmentavan johtamisen toimintamalli teorian tietoon peilaten

Muodostin valmentavan johtamisen mallin Ojaniemen pro gradussa (2006) esittelemän Engeströmin (1987) toimintajärjestelmän pohjalta. Lisäsin toimintamallin kuvaan (kuvio 15) valmentavan johtamisen teoriasta löytämäni teemat (kuvio 16). Kappaleessa avaan, kuinka mallin osat suhteutuvat teorian tietoon.



Kuvio 17. Valmentavan johtamisen malli, teoriasta löydettyillä teemoilla

Työskentelyn perusta

Kolmion pohjalla on työskentelyn perusta. Kolmio ikään kuin seisoo perustan päällä. Tällä tarkoitan sekä sääntöihin, työnjakoon että käytettäviin välineisiin liittyvää perustaa, joka luo pohjan työnteolle valmentavan johtamisen viitekehyksen kautta. Helanderin (2018, 59, 63) tutkimus valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta tukee toimintamallini pohjaa. Tutkimuksesta nousi esille, että johtamisen perusta rakentuu pelisääntöjen ja raamien ympärille, joka tukee valmentavaa johtamista.

Työskentelyn perusta liittyy myös sisempään kolmioon, jonka henkilöt muodostavat. Tässä työskentelyn perusta tarkoittaa lyhyesti vuorovaikutussuhteiden, luottamuksen ja

yhteisöllisyyden pohjaa, joka täytyy olla kunnossa, että valmentava johtaminen voi laadukkaasti toteutua.

Tavoitteellisuus ja oppiminen

Kolmion ulkosyrjillä oleva tavoitteellisuus ja oppiminen ympäröi valmentavan johtamisen mallia. Tavoitteellisuuden ja oppimisen avulla työtavat, ihmiset ja organisaatio kehittyvät ja pystyvät vastaamaan työelämän ja yhteiskunnan muutoksiin samalla, kun palvelevat entistä paremmin jäsenten tarpeita. Oppiva organisaatio kuvaa hyvin näitä kolmion sivuja.

Monissa valmentavan johtamisen tutkimuksissa nostetaan esille tavoitteellisuus ja oppiminen. Ollila (2014, 25, 27) kertoo, että organisaation yksi tärkeä piirre on oppivan organisaatioluonteen sisäistäminen, luominen ja toteuttaminen. Berg ja Karlsen (2013, 54, 60) puhuvat oppivan organisaation yhteydessä positiivisesta ilmapiiristä, joka mahdollistaa parhaiten oppimista ja muutosta.

Helanderin (2018, 59, 63) tutkimuksessa kerrotaan valmentava johtamisen tuovan selkeät päämäärät ja tavoitteet, joita työyhteisö toteuttaa yhdessä. Samoin Berg ja Karlsen (2013, 60) kertovat, että valmentavassa johtamisessa on tärkeää muodostaa selkeät, sopivan haastavat tavoitteet, joihin pyrkiä. Myös Kinnarin (2017, 15, 41) tutkimus tukee valmentavan johtamisen malliani ympäröivää tavoitteellisuutta ja oppimista. Hän kertoo, että valmentavan johtamisen edellytyksenä on tavoitteiden asettaminen, odotusten selkeyttäminen ja oppimista tukevan ympäristön luominen.

Vuorovaikutussuhteet ja asenne

Pienemmän, vaaleansinisen kolmion muodostavat ihmiset, jotka toimivat sekä valmentavan johtamisen toteuttajina, kohteina että ympäröivänä yhteisönä. Heidän vuorovaikutussuhteensa ja asenteensa toisiaan kohtaan ovat avainasemassa valmentavassa johtamisessa. Vuorovaikutussuhteiden kehittäminen ja oikeanlaiseen asenteeseen huomion kiinnittäminen ovat tärkeitä, kun rakennamme organisaatiotamme mallin mukaiseen toimintaan.

Vuorovaikutussuhteiden tärkeydestä valmentavan johtajuuden perustana kertovat mm. Kinnari (2017, 15), Saarikoski (2019, 29) ja Robertson (2009, 40). He nostavat esille vuorovaikutussuhteet ja sen, että valmentava johtaminen vaatii halua rakentaa ja kehittää vuorovaikutusta. Asenteesta puhuvat myös monet tutkijat. Kinnari esimerkiksi kertoo, että positiivinen ihmiskuva on koko valmentavan johtamisen perusta. Ainoastaan uskomalla ihmisen potentiaaliin voi valmentaa häntä kehittymään. (Kinnari 2017, 15, 55.)

Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Ihmisten välillä oleva luottamus ja oikeudenmukaisuus luo vankan pohjan valmentavalle johtamiselle. Nämä kehittyvät kokemusten kautta. Pitkäjänteinen työ luottamuksen kasvatamiseksi ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi kannattaa. Helander (2018, 60) esimerkiksi nostaa tutkimuksessa esille molemmien puolisen luottamuksen ja sen yhdessä rakentamisen. Ladyshevsky (2010, 294–295, 302) toteaa tutkimuksessaan, että luottamukseen vaikuttaa osapuolten välisen psykologisen suhteen turvalliseksi luotu perusta. Hän myös toteaa, että johtajilla, jotka tukevat, luottavat ja kunnioittavat, on suorituskkyisempiä, tuotavampia ja vähemmän stressaantuneita työntekijöitä. Luottamuksellisen suhteen tärkeys nousi esiin myös Kinnarin (2017, 59–60) tutkielmasta. Sen havaintona on, että valmentava johtaminen edellyttävän avointa, luottamuksellista ja tasavertaista suhdetta työntekijän ja esimiehen välillä sekä työyhteisön sisällä.

Yhteisöllisyys ja osallisuus

Yhteisöllisyys ja osallisuus on tärkeää näkyä valmentavan johtamisen mallia kuvatessa. Yhdessä tekeminen, vastavuoroinen toiminta ja vastuun kantaminen lisäävät osallisuuden kokemusta. Lähdekirjallisuus myös tukee näiden ottamista mukaan kuvattaessa organisaation valmentavaa johtamista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa (2018, 3, 21) puhutaan osallisuuteen tukemisesta. Siinä kerrotaan, että ihmiset tarvitsevat merkityksellisyyden ja osallisuuden kokemusta sekä kuulluksi tulemistä. Osallisuuteen panostamalla kehitty myös tehokas yhdessä tekeminen ja päätöksenteko.

Osallisuus näkyy Ristikankaiden (2017, 12) sekä Ristikangas ja Grünbaumin (2014, 30, 32) tiivistäessä valmentavaa johtamista. He kertovat, että valmentava johtaminen on osallistavaa yhteistoimintaa, joka tukee voimaantumista. Osallisuudesta puhuu myös Ojaniemi (2006, 25) viitatessaan Engeströmiin (1995). Ojaniemi kertoo, että osallistavassa lähestymistavassa uusia toimintamalleja kehitetään työyhteisön sisäisenä toimintana. Työntekijät analysoivat ja muuttavat itse omaa työtään, eikä valmiita ratkaisuja tuoda ulkoapäin. Stevanovicin ym. (2018, 402–403) tutkimuksesta selviää, että päätösten tekemiseen osallistuminen liittyy keskeisesti osallisuuden kokemiseen.

Yhteisöllisyyden halusin tuoda sanana malliin osallisuuden rinnalle. Sanat tarkoittavat hyvin samankaltaisia asioita mutta niistä puhutaan myös erikseen. Klubitalotyössä yhteisön merkitys on suuri. Rikastavasta yhteisöstä puhuu myös Himanen (2007, 6, 116) kun kuvailee tulevaisuuden Suomea, joka on sekä luova että välittävä. Rikastavassa yhteisössä ollessaan ihminen saa itsestään enemmän irti, kokee toimintansa mielekkäämmäksi ja on luovampi. Rikastavaan yhteisöön kuulumisen motivoi. Se koetaan energisoivaksi ja palkitsevaksi.

7 Opinnäytetyön johtopäätöksiä

7.1 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää valmentavan johtamisen käyttöönottoa ja sen kehittämistä ESKOT ry:ssä sekä lisätä yhteisön tietoja valmentavasta johtajuudesta, sen menetelmistä ja toimintatavoista. Tavoitteena opinnäytetyössä oli kartoittaa valmentavan johtamisen nykytila, kehittää sitä sekä luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen toimintamalli. Seuraavaksi esittelen opinnäytetyön tuloksia peilaten niitä opinnäytetyön tarkoitukseen ja asetettuihin tavoitteisiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli edistää valmentavan johtamisen käyttöönottoa ESKOT ry:ssä.

Opinnäytetyön tekeminen osallistavana toimintatutkimuksena vaikutti siihen, että pystyin edistämään valmentavan johtamisen käyttöönottoa jo opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tuomaa tietopohjaa toin esille erilaisissa kokouksissa ja tiimeissä. Näitä kehittämisen paikkoja oli esimerkiksi uuden strategian työstäminen, ESKOT ry:n ja oman Klubitalon tuloskortti työskentely sekä organisaation lähijohtajapäivät sekä henkilöstön kehittämispäivä.

Valmentavaa johtamista esiteltiin opinnäytetyön kautta henkilöstön kehittämispäivässä marraskuussa 2020. Valmentava johtaminen ja sen käyttöönotto sai positiivisen vastaanoton. Valmentavasta johtamisesta löydettiin yhtäläisyyksiä toipumisorientaatioon, joka myös ohjaa yhdistyksen toimintaa. Kuulijat kommentoivat, että valmentava johtaminen sopisi hyvin yhdistyksen johtamisen viitekehykseksi. Johtamisen viitekehys ajateltiin alustavasti esitellä myös yhdistyksen hallitukselle.

Opinnäytetyön interventiot edistivät konkreettisesti valmentavan johtamisen käyttöönottoa jo opinnäytetyöprosessin aikana. Yhteiskehittämistyöpajojen kautta osallistujat pääsivät syventymään aiheeseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä yhteisön tietoja valmentavasta johtajuudesta, sen menetelmistä ja toimintatavoista.

Toin yhteisölle tietoa valmentavasta johtamisesta opinnäytetyön etenemistä koskevissa esittelytilaisuuksissa. Tavoitekeskusteluinterventiossa osallistujat tutustuivat lyhyesti valmentavan johtamisen menetelmiin teoriassa ja käytännön kokeilujen kautta. Osaamiskartoitusinterventiossa osallistujat myös pääsivät pohtimaan, kuinka valmentava johtaminen parhaiten sisällytettäisiin yhdistyksen kehityskeskustelurakenteeseen. Opinnäytetyön

julkaisu tuo kirjallisen materiaalin kaikkien saataville ja lisää näin yhteisön tietoa valmentavasta johtajuudesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa valmentavan johtamisen nykytila ESKOT ry:n Klubitaloilla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmentavan johtamisen nykytilan kuvaus ESKOT ry:n Klubitaloilla. Kartoitukseen käytin vuoden 2019 jäsen- ja henkilöstökyselyä. Analysoin kyselyt teemoittain. Teemojen keskiarvot olivat kaikki yli neljä ja teemojen yhteinen keskiarvo oli 4,2. Kyselyaineistojen perusteella valmentava johtaminen toteutuu ESKOT ry:n Klubitaloilla todella hyvin. Valmentava työskentelyote tai valmentava johtaminen näkyy yhteisöllisyydessä, osallisuudessa, tavoitteellisuudessa, asenteessa toisia kohtaan, vuorovaikutuksessa, luottamuksessa, työtyytyväisyydessä ja siinä, että työn perusta on selkeä. Tarkemmin nykytila on kuvattu luvussa 5.3.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös kehittää valmentavaa johtamista yhdistyksessä.

Valmentavan johtamisen nykytilan kartoituksen pohjalta valitsin opinnäytetyön interventioiden kohteiksi jäsenten tavoitekeskustelut ja ESKOT ry:n sopeutumisen muuttuviin työn vaatimuksiin.

Ensimmäisen intervention kohteena oli jäsenten tavoitekeskustelut. Opinnäytetyön tuloksena mallinnettiin tavoitekeskustelutyöpaja (kuvio 8). Työpajan tavoitteena oli nostaa käytöksen tavoitekeskustelujen määrää. Tavoitekeskustelujen vieminen osaksi talojen arkea oli helpompaa, kun henkilökunta ja jäsenet saivat yhdessä perehtyä aiheeseen ja valmentavan johtamisen menetelmiin sekä työstää tavoitekeskusteluille rakenteen. Opinnäytetyön tuloksena tavoitekeskustelu työpajasta syntyi myös toimintaohje tavoitekeskustelujen pitämiseen sekä niiden dokumentointiin. Toimintaohje on tehty työpajoissa olleiden kahden talon tarpeista käsin. Toimintaohjetta arvioidaan ja kehitetään taloilla niin, että se palvelee tarkoitustaan muuttuvassa ajassa. Uskon, että lisäämällä tietoa tavoitteellisuuden merkityksestä ja tavoitekeskustelujen hyödyistä saadaan kiinnostus keskusteluja kohtaan nousemaan. Tavoitekeskusteluinterventio voidaan mitata ja arvioida keväällä 2021. Jos tuloksissa on näkyvissä positiivista kehitystä näillä kahdella talolla, jossa tavoitekeskustelutyöpajat tehtiin, voidaan todeta, että työpajatyöskentely on edistänyt tavoitteellisuutta ja kehittänyt valmentavaa johtamista. Työpaja-mallinnuksen avulla tavoitekeskustelutyöpaja on mahdollista toistaa muillakin taloilla. Tavoitekeskustelun kysymysrunko ja ohje keskustelujen dokumentointiin asiakashallintajärjestelmään on kaikkien talojen käytettävissä yhdistyksen Sharepointissa.

Toisena intervention kohteena oli parantaa ESKOT ry:n sopeutumista työn muuttuviin vaatimuksiin. Opinnäytetyön tuloksena on osaamiskartoituksen uudistaminen. Uudistetussa osaamiskartoituksessa on otettu huomioon valmentavan johtamisen eri osa-alueet sekä toimisorientaatio viitekehys. Uudistettu osaamiskartoitus palvelee paremmin organisaation tarpeita. Osaamiskartoitusta käytetään pohjana lähijohtajan ja työntekijän väliseen kehityskeskusteluun valmistautuessa. Tällä varmistetaan, että organisaation rakenteessa on paikka, jossa voidaan keskustella työn muuttuvista vaatimuksista. Uudistettu osaamiskartoitus oli yhdistyksellä käytössä vuoden 2020 kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyön tuloksena nykytilan kartoituksessa löytyi muitakin kehittämisen kohteita, jotka on kerrottu luvussa 5.2 Valmentavan johtamisen nykytila kyselyaineiston perusteella.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ESKOT ry:lle valmentavan johtamisen toimintamalli.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi valmentavan johtamisen toimintamalli yhdistyksen hyödynnettäväksi. Muodostin valmentavan johtamisen mallin (kuvio 16) Ojaniemen pro gradussa (2006) esittelemän Engeströmin (1987) toimintajärjestelmäkuvan pohjalta. Syvensin mallia valmentavan johtamisen teoriasta löytämilläni teemoilla. Mallin kuvauksessa viitataan lähdekirjallisuuteen. Tarkemmin malli on esitelty luvussa 6.4. Valmentavan johtamisen malli sai henkilöstöltä positiivisen vastaanoton henkilöstön kehittämissäpäivässä marraskuussa 2020.

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön teknistä luotettavuutta olen pyrkinyt varmistamaan tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun dokumentaatiolla. Dokumentaatio on silloin hyvin tehty, kun opinnäytetyön ulkopuolinen henkilö pysyy tutkimusprosessin eri vaiheissa helposti mukana lukiessaan tekstiä. (Kananen 2014, 134–135.) Opinnäytetyöni ohjaajalta sekä työnantajan edustajalta sain arvokkaita parannusehdotuksia koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön seurattavuutta varmistin myös luetuttamalla opinnäytetyöni kahdella ulkopuolisella lukijalla. Heidän kommenttiansa pohjalta tein tarvittavia muutoksia opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön eettisyyttä on hyvä pohtia heti aiheen valinnasta lähtien. Aiheesta täytyy olla hyötyä tutkittavalle joukolle. Aineiston keräämisen tapa täytyy olla perusteltu ja kohdejoukon kannalta eettisesti kestävä. Tulokset täytyy selkeästi tiedottaa ja esitellä kohderyhmälle. (Vilkkä 2007, 99.)

Tarkastelin opinnäytetyön eettisyyttä koko opinnäytetyöprosessin ajan sen eri vaiheissa. Aiheen valinta tehtiin yhdistyksen tarpeista käsin. Valmentavasta johtamisesta ja sen kehittämisestä on hyötyä Klubitalon jäsenistölle, työntekijöille sekä johtajille, joten eettisyys

toteutui aiheen valinnassa. Aineiston keräämisessä päädyttiin olemassa olevan kyselyaineiston käyttämiseen siitä syystä, että jäsenkyselyssä ja henkilöstökyselyssä oli valmiina tietoa, joka vastasi valmentavan johtamisen nykytilankartoitus tarpeisiin. Eettisesti tämä oli myös järkevä ratkaisu, näin opinnäytetyöstä ei aiheutunut tarpeetonta, ylimääräistä työtä jäsenille eikä työntekijöille, uuden kyselyn täyttämisen vuoksi.

Kyselyaineiston käsittelyssä säilyi kyselyihin vastanneiden anonymiteetti. Kyselyiden aineisto oli anonymisoitu, jotta kun sain sen. Kyselyaineistossa ei ollut tunnistetietoja ja näin vastaajien yksityisyydensuoja säilyi. Anonymisointi tarkoittaa henkilötunnisteiden poistamista tai niiden muuttamista tavalla, joka estää yksittäisen henkilön tunnistamisen aineistosta (Vilkkä 2007, 90). Kyselyiden analysoinnissa, tulkintojen tekemisessä sekä kehitettävien kohteiden valinnassa oli itseni lisäksi mukana Klubitalon eri roolia edustavia henkilöitä sekä Klubitalon jäseniä että työntekijä. Useampi analysoija lisää tulosten luotettavuutta (Kananen 2014, 134–135).

Toimintatutkimuksen interventioissa noudatin samaa eettisyyttä kuin koko prosessissakin. Kehitettävien kohteiden valinnassa tarkastelin, että siitä oli aitoa hyötyä kohderyhmälle. Työpajatyöskentely toteutettiin luottamuksellisesti ja rehellisesti. Työskentelyissä huomioitiin jokaisen mielipiteen kunnioittaminen, dialogisuus ja yksityisyys. Työskentelyistä ei kerätty esimerkiksi nimilistoja tai muuta tunnistemateriaalia. Työskentelyjen tulokset jokainen osallistuja sai heti työpajan päätyttyä käyttöönsä.

Interventioiden aiheet ovat myös pidemmällä aikavälillä eettisesti kestäviä. Jäsenten tavoitekeskustelujen uudistaminen on ollut jo pidempään Klubitaloilla esillä. Tämä opinnäytetyö toi työskentelyn kautta asiaan uutta näkökulmaa ja konkreettisia välineitä. Tavoitekeskusteluista jäsenet tulevat hyötymään pidemmällä aikavälillä taitojen tullessa näkyväksi ja osaamisen kartuttua. Myös kuulluksi tuleminen vahvistuu. Työntekijöiden osaamiskartoituskeskustelun uudistaminen kestää myös eettisen tarkastelun. Prosessissa oli mukana työntekijäedustus alusta saakka. Osaamisen kehittäminen aiheena on ajankohtainen ja lisää työntekijöiden kuulluksi tuleamista.

Opinnäytetyön eri vaiheisiin kuului itseni lisäksi Klubitalon jäseniä, työntekijöitä ja hallintoa. Näin kohderyhmän edustajat olivat opinnäytetyöprosessissa mukana muodostamassa opinnäytetyön tuloksia. Kohderyhmän mukana olo tutkimuksen analysoinnissa ja tulosten muodostamisessa vaikuttaa suoraan tutkimustulosten luotettavuuteen. (Kananen 2014, 134–135).

7.3 Opinnäytetyön arviointi ja pohdinta

Tein opinnäytetyö Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry:lle. Opinnäytetyö oli osallistava toimintatutkimus, jonka menetelmänä käytin yhteiskehittämistä. Osallistava toimintatutkimus sopi hyvin tutkimusmuodoksi opinnäytetyölle, jonka tein organisaation sisältä käsin. Löysin kehittämisen foorumeita luonnollisesti ja pystyin pitämään aihetta esillä arjessa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Koronapandemian vuoksi jouduin muuttamaan suunnitelmaa yhteiskehittämisen työpajoista ja niiden ajankohdasta. Henkilöstöpäivät, jossa alun perin oli tarkoitus pitää yhteiskehittämistyöpajaa, peruttiin keväältä 2020 ja toteutettiin syksyllä yksipäiväisenä Teamsin välityksellä. Aikataulussa pysymisen vuoksi opinnäytetyön yhteiskehittämisen työpajat pidettiin alkusyksystä yksittäisillä taloilla hybridimallilla, jossa osa oli paikalla fyysisesti ja osa verkon välityksellä. Vallitsevasta tilanteesta huolimatta sain kuitenkin opinnäytetyöprosessin aikataulussaan valmiiksi.

Opinnäytetyön tuloksia arvioidaan asetettujen tavoitteiden pohjalta. Tulosten arvioinnin lisäksi arvioidaan myös itse opinnäytetyöprosessia. Tulokset ovat valideja, kun arvioinnissa varmistutaan siitä, että tulokset mittaavat niitä asioita, joita niiden kuuluu mitata (Kananen 2014, 61, 63–65).

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät. Opinnäytetyöprosessi eteni pääsääntöisesti suunnitelmien mukaan, koronapandemiasta huolimatta. Interventioiden vaikuttavuutta voi arvioida niiden dokumentoinnista tässä opinnäytetyössä. Varsinainen interventioiden vaikutusten arviointi tulee tapahtumaan vasta opinnäytetyöprosessin jälkeen. Interventioiden arvioinnissa käytetään ennen ja jälkeen -mittausta. Vuoden 2020 jäsen- ja henkilöstökysely toteutetaan ESKOT ry:ssä samalla kyselylomakkeella, jota käytettiin opinnäytetyön nykytilan kartoituksessa. Näin interventioita päästään arvioimaan helposti. Tärkeimmät kysymykset, joiden kehitystä seuraamalla voi arvioida interventioiden vaikuttavuutta ovat jäsenten tavoitekeskusteluihin liittyen esitetty kuviossa 14. Toisen intervention kohteena oleva kysymys, josta arviointia voi tehdä on: ”ESKOT ry:ssä sopeudutaan nopeasti työn muuttuviin haasteisiin”. Molempiin kysymyksiin vaikuttaa myös opinnäytetyön ulkopuoliset asiat, jotka täytyy huomioida interventioiden arvioinnissa. Tavoitekeskustelua on esimerkiksi kehitetty Suomen Klubitalot ry:n toimesta jo useampia vuosia ja osa ESKOT ry:n klubitaloista on mukana myös tässä kehitystyössä.

Valmentavan johtamisen kehittymistä kokonaisuudessaan voi arvioida myös pidemmällä aikavälillä jäsen- ja henkilöstökyselyn kysymyksistä, jotka on valittu tähän opinnäytetyöhön valmentavan johtamisen nykytilan kuvaukseen (kuvio 9). Tekemällä kysymysten vastauksista vertailua nykytilaan, eli vuoden 2019 tuloksiin, voidaan arvioida valmentavan johtamisen juurtumista ja kehittymistä organisaatiossa. Kananen (2014, 128) kutsuu tätä ennen ja

jälkeen -mittaukseksi. Mittarin ollessa tarkasti dokumentoitu ja määritelty voidaan arvioida validiteetin olevan hyvä.

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tekeminen kehitti sekä minua itseäni tutkimuksen tekijänä, että organisaation käytäntöjä. Opinnäytetyö antaa suunnan valmentavan johtamisen suunnitelmalliselle käyttönotolle ESKOT ry:ssä. Valmentavan johtamisen malli kuitenkin vaatii yhdistyksessä vielä lisää yhteistä keskustelua ja työstimistä. Yhdessä on hyvä pohtia kuinka valmentavan johtamisen teemat näkyvät rakenteissa ja eri tasoilla. Kuinka valmentava johtaminen näkyy organisaation tasolla, yksittäisen talon sisällä ja yksilöissä itsessään. On hyvä käydä myös keskustelua, miten valmentava johtaminen näkyy eri foorumeilla kuten yhdistyksen tiimeissä, talojen kokouksissa ja keskusteluissa yksilöiden välillä.

Henkilöstöpäivässä marraskuussa 2020 aloitimme alustavasti jo tämän keskustelun. Keskustelimme siitä, missä näkyy, jos valmentava johtaminen valitaan yhdistyksen johtamisen viralliseksi viitekehykseksi? Toiminnanjohtaja Yrttiaho ja kehitysjohtaja Ylitalo totesivat, että jos valmentava johtaminen hyväksytään virallisesti yhdistyksen johtamisen viitekehykseksi, pystytään se viemään toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin kuten strategiaan, henkilöstöohjelmaan ja koulutussuunnitelmaan. Koulutuksia kohdentamalla tuetaan valmentavan johtamisen käytännön toimia. Näin johtamistapa vähitellen suunnitelmallisesti vahvistuu. (Ylitalo & Yrttiaho 2020.)

Opinnäytetyön merkittävin tulos ja suurin hyöty tuleeekin käytännön kautta vasta pidemmällä aikavälillä. Mitä useampi pääsee osalliseksi opinnäytetyön tietopohjasta ja pääsee työssään kokeilemaan valmentavan johtamisen käytäntöjä, tulee levittämään toimintatapaa ja valmentavan johtamisen ajatusmallia eteenpäin. Helander (2018, 63) toteaa tutkimuksessaan, että vaikka valmentavan johtajuus vie alussa enemmän aikaa esimiestyössä, on vaikutukset pidemmällä aikavälillä vaikuttavia.

Opinnäytetyön kirjallisten tulosten levittäminen organisaation sisällä onnistuu Office 365 ohjelman kautta. Opinnäytetyö sekä muut tuotokset ovat kaikkien luettavissa yhdistyksen Sharepointissa. Tavoitesuunnitelma interventioissa syntyneet materiaalit löytyvät työvalmentajien materiaalipankista ja osaamiskartoitus henkilöstöhallintajärjestelmästä (Sympa). Opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjana valmentavan johtamisen tuomisessa organisaatioon. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden levittää opinnäytetyön tuloksia myös organisaation ulkopuolelle. Tätä viestintäkanavaa varten tein opinnäytetyöstä yhteenvedon blogin muodossa Nurmijärven Klubitalon internet sivulle. Linkkiä jaettiin Linkedlinissä sekä Facebookissa. Blogikirjoitusta tullaan tarjoamaan myös Suomen Klubitalot ry:lle. Suomen

Klubitalot ry kokoaa alleen Suomen kaikki 23 Klubitaloa, johon myös ESKOT ry kuuluu (Suomen Klubitalot 2020).

Jatkotutkimuksia voi aiheesta tehdä paljonkin. Tutkia voi valmentavan johtamisen kehittymistä ajan kuluessa ESKOT ry:n Klubitaloilla. Millaisia vaikutuksia valmentavan johtamisen käyttöönotto tuo? Jatkotutkimuksia voisi myös tehdä valmentavan johtamisen menetelmiin liittyen. Mitä valmentavan johtamisen menetelmiä käytetään ESKOT ry:n Klubitaloilla ja mitkä menetelmät tuovat parasta tulosta vaikuttavuudessa esille? Tähän liittyy myös valmentava työote. Ajattelen, että ESKOT ry:n Klubitaloilla valmentavaa johtamista tekevät johtajien lisäksi myös työntekijät suhteessa jäseniin. Silloin voidaan puhua valmentavan johtamisen rinnalla valmentavasta työotteesta. Vaikka siinä on paljon yhtäläisyyksiä valmentavaan johtamiseen, siitä löytyy paljon tutkimuksia, joita ei ole sisällytetty tähän opinnäytetyöhön. Mielenkiintoista olisi myös tutkia miten valmentavan työotteen vahvistuminen Klubitaloilla vaikuttaa jäseniin. Voisiko työote siirtyä työntekijältä jäseneseen ja vahvistaa näin jäsenen suhtautumista omaan elämäänsä sen aktiivisena toteuttajana ja oman elämänsä johtajana.

Mielenkiintoista olisi myös tietää, mitä johtamisen viitekehystä käytetään muissa Suomessa toimivissa Klubitaloissa. Samoin olisi kiinnostavaa vertailla vaikuttaako eri johtamisen viitekehys jäsen- ja henkilöstökyselyn tuloksiin? Maailmassa Klubitaloja on 33 maassa (Suomen Klubitalot 2020). Valmentavaa johtamista olisi mielenkiintoista tutkia myös maailmanlaajuisesti klubitalokentällä. Onko valmentava johtajuus käytössä muualla maailmassa ja millaisia tuloksia sen avulla on siellä saatu aikaiseksi?

Jatkoideana voisi olla myös yhteisöllisen johtajuuden tutkiminen organisaatiossa. ESKOT ry on tutustunut alustavasti sekä valmentavaan johtamiseen että yhteisölliseen johtamiseen (Ylitalo, 2020). Toppari (2016) on koonnut graduunsa yhteisöllistä johtajuudenmallia käsittelevästä kirjallisuudesta, tämän johtamismallin samankaltaisuuksia. Yhteisöllisen johtajuuden malli rakentuu useista osa-alueista. Ne ovat vastuun jakaminen, luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen lisääminen, sitouttaminen, jatkuva oppiminen, erilaisuuden hyödyntäminen, innostaminen ja asiantuntijuuden arvostaminen. (Toppari 2016, 16, 18.) Yhteisöllisessä johtajuudessa on paljon samankaltaisuutta kuin valmentavassa johtajuudessa. Yhteisöllisen johtamisen ulottuvuudet löytyvät kaikki myös valmentavasta johtajuudesta. Tämän lisäksi valmentavassa johtajuudessa korostuu arvostava asenne ja vastavuoroisuus valmentamisessa sekä johtajan rooli ja vastuu toimia aktiivisesti työnkuvansa mukaisesti valmentavalla työotteella.

Helander (2018, 65) tiivistää hyvin väitöskirjansa yhteenvedossa, että valmentava johtaminen kehittää ja palvelee nykyajan tarpeita. Sen avulla pystytään tuottamaan yhä

laadukkaampia palveluita. Valmentavassa johtamisessa jokaisen ammattitaito pääsee osaksi yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Yhteinen vastuu lisää yhteisöllisyyttä ja työn mielekkyyttä. Se, että saa vaikuttaa omaan työhön lisää merkityksellisyyden kokemusta ja vaikuttaa näin työssä jaksamiseen sekä työtyytyväisyyteen. Onnelliset, työssä viihtyvät työntekijät kehittävät työtään ja luovat asiakkaille parempia palveluita.

Lähteet

Akava 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Akavalainen-verkkolehden artikkeli. Kallioniemi., E. Viitattu 11.10.2020. Saatavissa: https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Viitattu 20.2.2020. Saatavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? TEM raportteja 14/2012.

Anderson, V. 2013. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. Human Resource Development International, 16, 251-266.

Berg, E. & Karlsen, J. 2012. An evaluation of management training and coaching. Norwegian Business School. Journal of Workplace Learning, 24, 3, 177–199.

Berg, E. & Karlsen, J. 2013. Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. Engineering Management Journal, 25, 4, 52–61.

Buckingham, M. & Goodall, A. 2019. Managing people. The Feedback Fallacy. Harvard business review. Harvard Business Publishing, 97, 2, 92-101. Viitattu 28.1.2020. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

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

Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry 2019. Tietoa meistä. Viitattu 2.11.2019. Saatavissa: <https://www.eskot.org/tietoa-meista/>

ESKOT ry 2019. Henkilöstöohjelma. Saatavissa tekijältä.

Heikinheimo, R. & Konttinen, J. 2017. Henkilöstön osaamistarpeet digitaloudessa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Digi_Henko_Diat.pdf

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helander, M. 2018. Itsejohtajuuden kehittäminen ja valmentava johtajuus. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto.

Hietala, O. & Rissanen, P. 2017. Yhteiskehittäminen uudenlaisen vastavuoroisuuden viittäjänä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa 2017. Tampere: Vastapaino, 67–180.

Hietala, O. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa Kostilainen, H. & Nieminen, A. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 118–138.

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Teknologiateollisuuden 100-vuotissäätiö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching -valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitran artikkeli Dialogi tietoon perehtyvässä päätöksenteossa -artikkelisarjasta. Viitattu 22.11.2020. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Hänninen E. 2016. Mieleni minun tekevi. Mielenterveyskuntoutujien Klubitalot 20 vuotta Suomessa. Helsinki: Suomen Klubitalot ry.

International Coach Federatio 2021. Mitä coaching on? Viitattu 16.2.2020. Saatavissa: <https://www.icffinland.fi/>

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppila, R. & Hietala, O. 2018. Johtajat osallistajista osallisiksi. Teoksessa Kostilainen, H. & Nieminen, A. Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu, 139–162.

Kinnari, A. 2017. Valmentava johtaminen suomalaisessa kunnassa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Ladyshevsky, R.K. 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 4, 292–306.

Leppänen M. & Rauhala I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. (Johda ihmisiä. Valmenna ryhmää.) Sähköinen kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lyly-Yrjänäinen M. & Maunu T. 2019. Miten työelämässä olevat kehittävät osaamistaan? Työpoliittinen aikakauskirja Finnish Labour Review 2/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.2.2020. Saatavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161689/TEM%20tyopoliittinen%](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161689/TEM%20tyopoliittinen%20)

Mc Leod, A. & Will, T. 2010. Performance Coaching Toolkit. Open University Press. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Viitattu 20.11.2020. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=771404>

Microsoft, 2020. Microsoft Teams. Tutustu Office 365:n tiimityön keskukseen. Viitattu 1.2.2020. Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>

Oikarinen, T. & Pihkala T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Julkaisussa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopisto, 48–73. Viitattu 15.6.2020. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Ojaniemi, K. 2006. Toimintamallien kehittäminen terveyden edistämisen hankkeissa – ymmärrys, suunnittelu ja arviointi. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Ollila, A. 2014. Valmentavan johtamisen juurruttaminen pankkiorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Ora, P. 2010. Voimaannuttaminen ohjaavassa koulutuksessa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Väitöskirja. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Robertson, J. 2009. Coaching leadership learning through partnership. *School Leadership and Management*, 29, 1, 39–49. Viitattu 12.10.2020. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632430802646388?scroll=top&needAccess=true>

Saarikoski, J. 2019. Valmentava johtaminen ja sen tukeminen lähiesimiestyössä. Case Vantaan kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Sitra 2016. Latu toimintamalli. SMART-tavoite. Viitattu 19.4.2020. Saatavissa: <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/smart-tavoite/>

Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Viitattu 11.11.2020. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>

Sivonen, S. & Pouru, L. 2014. Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Hankkeen loppuraportti. KT Kuntatyönantajat. Viitattu 29.2.2020. Saatavissa: <https://www.kt.fi/publications/2014-002>

Stevanovic, M., Valkeapää, T., Weiste, E. & Lindholm, C. 2018. Osallisuus ja yhteinen päätöksenteko mielenterveyskuntoutuksessa. Tieteellinen artikkeli. *Psykologia*, 53 (5–6), 402–420. Viitattu 17.12.2020. Saatavissa: http://vois.fi/wp-content/uploads/2019/03/Psykologia_5-6_2018_Stevanovic_ym.pdf

Strandman, K. & Palo, M. 2017. Dialogi yhteiskehittämisen ytimessä. Teoksessa Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Tampere: Vastapaino, 129–146.

Suomen Klubitalot 2019. Mikä on Klubitalo? Viitattu 2.12.2019. Saatavissa: <https://suomenklubitalot.fi/tietoa-meista/mika-on-klubitalo/>

Suomen Klubitalot 2020. Klubitalot Suomessa. Kansainväliset Klubitaloverkostot. Viitattu 20.2.2020. Saatavissa: <https://suomenklubitalot.fi>

Toppari, H. 2016. Yhteisöllisen johtajuuden esiintyvyys ja tarpeet HÄVLLV11:ssä. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Filosofian Akatemia Oy. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018.

Välilä, I. 2014. Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen. Pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ylitalo, S. 2020. Kehitysjohtaja. Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. Haastattelu 14.1.2020.

Ylitalo, S. & Yrttiaho, K. 2020. Kehitysjohtaja ja toiminnanjohtaja. Etelä-Suomen Klubitalot ESKOT ry. Keskustelu henkilöstöpäivässä 12.11.2020.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019a. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (Ihmisten johtaminen ja esimiestyö, valmentava johtaminen.) Helsinki: Edita Publishing Oy sähkökirjalaitos.

Viitala R., & Jylhä E. 2019b. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (Hyvä suoriutuminen työssä, osaaminen.) Helsinki: Edita Publishing Oy sähkökirjalaitos.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wallenius, H. 2017. Valmentavan johtamisen vaikutukset henkilöstön osaamisen kehittämisessä -case Kela. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Wilson, C. 2011. Developing a coaching culture. Industrial and Commercial Training. Emerald Publishing, 43, 7, 407–41.