

VIRKEÄNÄ VAPAALLE

Valmennusmalli työhyvinvointiin

Petri Oinonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2013

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,
ylempi AMK**

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) OINONEN, Petri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.12.2013
	Sivumäärä 99	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi VIRKEÄNÄ VAPAALLE – valmennusmalli työhyvinvointiin		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) LAUTAMO, Tiina JAATINEN, Kari		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä Tutkimuksen kohteena on Virkeänä vapaalle - työhyvinvointivalmennusmalli ja sen testaaminen käytännössä kahta esimiestä valmentamalla. Opinnäytetyö etsii vastauksia kysymyksiin: mitkä ovat mallin vahvuudet, entä heikkoudet ja kuinka niitä kannattaa kehittää? Tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen työhyvinvointivalmennusmalli. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja tutkitaan yhtä valmennusmallin osaa, sitä kuinka esimiestä valmentamalla vaikutetaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen. Tutkimustyyppinä on tapaustutkimus. Kymmenellä valmennuskerralla kerätään aineistoa haastattelemalla ja havainnoimalla kahta valmennettavaa sekä tekemällä itsereflektiota. Luonnollisessa ympäristössä kerätyn aineiston avulla lisätään ymmärrystä valmennusmallin laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan työntekijöiden työkykyyn liittyviä tekijöitä yksilön ja työyhteisön näkökulmasta, sekä toimintaympäristön ja työhyvinvointityön vaikutusta työhyvinvointiin. Lisäksi käydään läpi esimiestyöskentelyä, siihen liittyviä tekijöitä ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin, sekä erilaisia keinoja tukea esimiestyöskentelyä. Opinnäytetyön lähtökohtana olleen Virkeänä vapaalle – työhyvinvointi valmennusmallin historia ja toimintaperiaate käydään niin ikään läpi. Teoriatieto ja valmentajan käyttöteoria yhdistettynä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon muodostavat opinnäytetyön tuloksena työhyvinvointivalmennusmallin. Valmennusmallia hyödyntämällä edistetään työyhteisöjen työkykyyn liittyviä tekijöitä ja tätä kautta tehdään työpaikoista arvokkaita ja houkuttelevia, mahdollistetaan pidemmät työurat, lisätään yritysten kilpailukykyä ja tuodaan organisaatioille säästöjä.		
Avainsanat (asiasanat) Valmennusmalli, valmentaminen, työkyky, työhyvinvointi, esimiestyöskentely		
Muut tiedot -		



Author(s) OINONEN, Petri	Type of publication Master's Thesis	Date 16.12.2013
	Pages 99	Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title FIT ON VACATION – Coaching Model for Well-being at work		
Degree Programme Master's degree The Development and Management of Health Care and Social Services		
Tutor(s) LAUTAMO, Tiina, JAATINEN, Kari		
Assigned by		
Abstract <p>The object of the research is Fit on Vacation, a model for coaching well-being at work. The model is tested on field conditions by coaching two superiors at their workplaces. The goal is to find answers to the following questions: What are the strengths and weaknesses of the model? How can the strengths and weaknesses be elaborated? The research aims at developing a comprehensive coaching model for enhancing well-being at work. In this research the aim is to study one part of the coaching model, how the coaching of the superior affects well-being at work.</p> <p>The research is a qualitative study and the research method is a case study. The data is collected by interviewing and observing the superiors during ten coaching sessions. Also self-reflection is used. The data that is collected in the natural environment can be used to increase understanding of the coaching model's quality, features and meanings. The focus of the theoretical part of the research is on examining aspects that are related to the employees' working capacity. Those aspects are looked at from both individual's and working community's viewpoint. Also the influence of the working environment and the work carried out to enhance well-being at work is scrutinized. Furthermore, the work of the superiors is examined: What are the factors related to their work and how do they influence well-being at work? How can the superiors be supported with their tasks? In addition, Fit on Vacation –model, its history and principle are introduced.</p> <p>The theory and the knowledge of the coach combined with the data collected during the field work form the result of this research, a model for coaching well-being at work. By utilizing the coaching model it is possible to improve factors that are connected with the working capacity of the working community. As a consequence, the workplaces are made valuable and attractive, longer careers are made possible, the companies' competitiveness is increased and the organisations save money.</p>		
Keywords coaching model, coaching, working capacity, well-being at work, superior work		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	VALMENNUS TULEVAISUUDEN MENESTYSTEKIJÄNÄ	7
2	TYÖKYKYMÄÄRITELMIÄ	9
2.1	YKSILÖN HYVINVOINTI	10
2.1.1	Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät	10
2.1.2	Terveys ja toimintakyky.....	11
2.1.3	Osaamisen hallinta	13
2.1.4	Innovatiivisuus ja oppiminen	14
2.1.5	Arvot ja sosiaalinen pääoma	15
2.2	TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI	17
2.2.1	Työyhteisön määritelmä	17
2.2.2	Hyvä työyhteisö.....	18
2.2.3	Tiedon kulku ja vuorovaikutustaidot.....	19
2.2.4	Luottamus.....	21
2.2.5	Palautteen antaminen.....	22
2.2.6	Rohkaisu palautteen muotona.....	25
2.3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	26
2.3.1	Työympäristöä kuormittavat tekijät	28
2.3.2	Viihtyvyys työpaikalla	29
2.4	TYÖHYVINVOINTITYÖ	31
2.4.1	Työhyvinvointityön historia ja lainsäädäntö	31
2.4.2	Työhyvinvointityön tärkeys	32
2.4.3	Työhyvinvointityön kehittäminen	33

3	TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖSKENTELY	35
3.1	JOHTAMINEN	35
3.1.1	Hyvä johtaminen	36
3.1.2	Ammattitaito ja yhteistyö	38
3.1.3	Johtamisen tunnusluvut.....	39
3.1.4	Keskijohdon haasteet	41
4	ERILAISET KEINOT TUKEA ESIMIESTYÖSKENTELYÄ.....	43
4.1	TYÖYHTEISÖN ULKOPUOLINEN ASIANTUNTIJA	43
4.1.1	Konsultointi	45
4.1.2	Mentorointi	46
4.1.3	Työnohjaus	47
4.1.4	Coaching	48
4.1.5	Narratiivinen lähestymistapa	50
4.1.6	Perinteinen terapiatyöskentely.....	51
4.1.7	Valmennus.....	52
4.1.8	Syväjohtaminen valmennusmallina	53
5	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA OMA KÄYTTÖTEORIA	56
5.1	OMAN KÄYTTÖTEORIAN VAIKUTUS TUTKIMUKSEEN	56
5.1.1	Liikunnan- ja terveydenedistämishjelma	58
5.1.2	Terveydenedistämishjelma	59
5.1.3	Virkeänä vapaalle työhyvinvoinnin edistämishjelma.....	60
5.1.4	Virkeänä vapaalle toimintamallin sisältö	61
5.1.5	Yhteenvedo toimintamallista.....	62
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	64
6.1	TUTKIMUKSEN OTANTA	64
6.2	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT.....	65
6.3	AINEISTON KUVAUS JA SISÄLLÖN ANALYYSI.....	66

6.4	VALMENNUSPROSESSIN KUVAUS	69
6.5	VALMENNUSKERTOJEN KUVAUS JA ANALYSOINTI	71
6.5.1	Valmennus yksi.....	71
6.5.2	Valmennus kaksi.....	72
6.5.3	Valmennus kolme.....	73
6.5.4	Valmennus neljä	75
6.5.5	Valmennus viisi.....	77
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	82
8	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	85
8.1	VALMENNUSMALLIN VAHVUUDET	86
8.2	VALMENNUSMALLIN KEHITTÄMISKOHTEET	87
8.3	VALMENNUSMALLIN ERITYISPIIRTEET	88
9	POHDINTA.....	91

1 JOHDANTO

Tavoitteeni on rakentaa kokonaisvaltainen työhyvinvointivalmennusmalli. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja tutkitaan yhtä valmennusmallin osaa, sitä kuinka esimiestä valmentamalla vaikutetaan työhyvinvointiin. Kahden tapausesimerkin kautta kuvaan valmennusprosessin kulkua sekä sen kriittisiä kohtia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastelen työkykyyn kuuluvia tekijöitä, johtamiseen liittyviä seikkoja, sekä erilaisia tapoja tukea esimiestä ja koko työyhteisöä. Teorian, omien kokemusten ja taitojen sekä kahden tapausesimerkin myötä muodostuu valmennusmalli, jota hyödyntämällä edistetään työyhteisöjen työkykyyn liittyviä tekijöitä, pidennetään työuria, nostetaan henkilöstön arvoa, parannetaan organisaatioiden kilpailukykyä ja tuodaan säästöjä.

1.1 VALMENNUS TULEVAISUUDEN MENESTYSTEKIJÄNÄ

Tulevaisuudessa työntekijöiden hyvinvointijohtaminen korostuu entisestään. Sosiaali- ja terveysministeriön (2012) ennusteiden mukaan Suomi on Euroopan nopeimmin ikääntyvä maa ja vuonna 2026 Suomessa työikäisiä eli 15–65 -vuotiaita on vain 58 prosenttia väestöstä. Edessä olevaan muutokseen yhteiskuntamme on sopeuduttava ja uudistuttava. Tällöin työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat avainasemassa. Sosiaali- ja terveysalan sektorin on kyettävä houkuttelemaan työntekijöitä ja huolehtimaan heidän työhyvinvoinnistaan, sillä on arvioitu, että vuosina 2008–2025 tarvitaan noin 235 000 uutta sosiaali- ja terveysalan työntekijää. Tarvitaan konkreettisia keinoja, joilla lisätään alan vetovoimaa, kehitetään kannustavaa johtamista, palkkausta, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön sekä työn joustavuutta elämäntilanteen mukaisesti.

Uusien työntekijöiden lisäksi vanhempia työntekijöitä tulisi kannustaa pidentämään työuria erilaisilla toimenpiteillä. Palkkatyöläinen (2012, 29) luettelee seikkoja jotka motivoivat työn jatkamista yli 63-vuotiaana: mielekäs työ, hyvä ja kannustava työyhteisö, työn keventäminen, ikääntyvien työntekijöiden työn arvostaminen sekä joustava

vammat työajat. Lisäksi palkkatyöläinen (2012, 21) arvioi, että tulevaisuudessa työuria kehitetään yhä enemmän yksilöllisiin suuntiin, joissa urapolku on luonnollinen, huomioiden työntekijän työkyvyn ja jaksamisen. Brand ja Rocchi (2011, 24-25) muistuttavat, että tulevaisuuden työntekijät ovat koulutettuja ja osaavia, jotka lähestyvät työtään aivan erilaisesta perspektiivistä kuin nykyisin: ajatellaan kansainvälisesti, mutta toimitaan paikallisesti ja esimerkiksi brändin rakentaminen tapahtuu pitkälti oman tai yrityksen osaamisen kautta, jota yhteistyö toisten osaajien kanssa, uudistuvat johtamistavat ja teknologian kehitys tukevat.

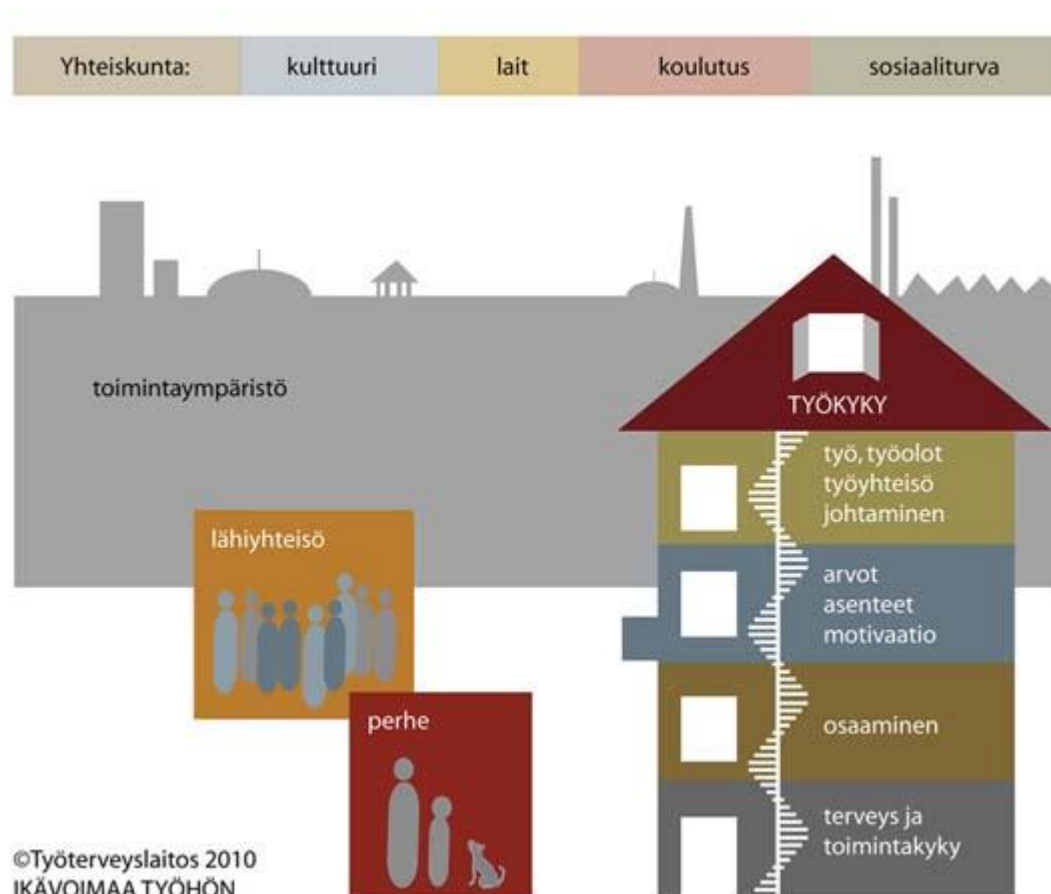
Suomen työ- ja elinkeinoministeriön (2012) työelämän kehittämisen yhtenä osana on Liideri-ohjelma, jonka tavoitteena on, että Suomessa olisi Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Euroopan paras työelämä vähentäisi kilpailuaseman menetystä, joka uhkaa Suomea. Hyvä työelämä houkuttelisi Suomeen muualta osaajia, ruokkisi innovaatioiden syntymistä ja kannustaisi ihmisiä pysymään pidempään työelämässä. Yritysten brändin voisi rakentaa maanosan parhaan työelämän ympärille, se toisi positiivista yrityskuvaa kansainvälisesti ja houkuttelisi investointeja Suomeen. Ohjelman vision toteutuminen edellyttää radikaaleja muutoksia johtamistavoissa sekä uusia työn tekemisen malleja, jotka hyödyntävät ennakkoluulottomasti uusia teknologioita ja työyhteisöjen osaamista. Ihmisten osaaminen paranee ja yritysten kilpailukyky lisääntyy, kun työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja osaamista hyödynnetään uudella tavalla.

Opinnäytetyöni tukee Suomen työ- ja elinkeinoministeriön, sekä sosiaali- ja terveysministeriön linjauksia. Opinnäytetyössäni kehitän valmennusmenetelmää, jonka avulla kohdataan työntekijä ja tuetaan sekä viedään eteenpäin hänen hyvinvointiaan. Valmennuksen avulla autetaan löytämään työntekijöiden osaamisen parhaat puolet ja varmistetaan niiden kanavoituminen työhön sekä vapaa-aikaan parhaalla mahdollisella tavalla. Valmennusmallini on käytännön toimenpide, jonka tavoitteena on mahdollistaa pidemmät työurat, tehdään työpaikoista arvokkaita ja houkuttelevia, sekä lisätään kilpailukykyä ja tuodaan organisaatiolle säästöjä.

2 TYÖKYKYMÄÄRITELMIÄ

Työntekijöiden valmentamisen kannalta on olennaista ymmärtää työkykyyn liittyvät tekijät. Hahmottaa mitkä tekijät vaikuttavat työkykyisyyteen ja mistä se koostuu.

Rakennan työkykymääritelmää Työterveyslaitoksen työkyky-talon kautta:



KUVA 1. Työkykytalo (Lähde Työterveyslaitos)

Kokonaisvaltainen työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Kokonaisvaltainen työkyky perustuu siihen ajatukseen, että työhyvinvointitoiminnalla, jolla tuetaan yksilöä, tulee toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistua kaikkiin työkykyyn liittyviin tekijöihin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 28) Opinnäytetyössäni käyn läpi ne työkyky-talon osatekijät, joilla valmentaja ensisijaisesti peilaa valmennettavan työkykyä: yksilön ja työyhteisön hyvinvointia, sekä johtamista ja toimintaympäristöä jossa edellä mainitut tapahtuvat. Perhettä ja lähiyhteisöä en niiden tärkeydestä huolimatta työssäni käsittele.

2.1 YKSILÖN HYVINVOINTI

Jokaisella meistä on omat yksilölliset elämäntilanteet ja historia, joten yleisesti määriteltyjen asioiden lisäksi jokainen kokee työhyvinvoinnin omalla tavallaan. Omasta itsestään huolehtiminen luo perustan jaksamiselle ja ihmisten välinen kanssakäyminen on perusta työyhteisön toimivuudelle ja viihtyvyydelle. Se kuinka huomioimme itsemme, mutta myös toisemme on ratkaisevaa. Valmennusmallini mukainen työntekijöiden kohtaaminen parantaa työhyvinvoinnin tukemisen mahdollisuuksia, koska tällöin kohtaaminen on aito ja yksilöllinen. Kasvotusten tapahtuva kohtaaminen luo valmennettavalle tunteen hänen tärkeydestään ja antaa mahdollisuuden käydä tärkeitä asioita läpi. Toista tukemalla ja kannustamalla päästään eteenpäin ja autetaan koko työyhteisöä. Tämä onkin valmentajan yksi tärkeimpiä tehtäviä.

2.1.1 Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Suutarinen ja Vesterinen (2010, 29) kertovat työkyvyn yksilötasolla sisältävän toimintakyvyn, voimavarat, sosiaaliset taidot, elämäntilanteen, vastuun, osaamisen ja terveyden. Ojala ja Ahonen (2003, 19) jatkavat, että työhyvinvointi tarkoittaa sekä yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa että koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on työntekijän ja työyhteisön jatkuvaa kehittymistä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus lisäävät energiaa sekä tuovat työhyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 19-20.)

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista. Fyysinen hyvinvointi – terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen – ovat perusta työhyvinvoinnille. Turvallisuus on sekä fyysistä työhyvinvointia, johon kuuluvat turvalliset työvälineet ja työympäristö, että sosiaalista työhyvinvointia, johon kuuluu hyvä työilmapiiri, ilman kiusaamista ja tietämyksenä mitä pitää tehdä ja kuinka siinä onnistuu. Psyykkistä työhyvinvointia on luottamus työn jatkuvuudesta, sekä usko omaan osaami-

seen. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä sekä työssä jakamista ja siihen kuuluu halu olla osana jotain yhteisöä, mutta myös työn ulkopuoliset ihmissuhteet. Arvostus tuo turvallisuutta työelämään, perustuen pitkälti osaamiseen ja ammattitaitoon, tukien sosiaalista hyvinvointia. Suurimpana työhyvinvoinnin lisääjänä on itsensä toteuttamisen ja kasvun mahdollisuus, joihin kuuluvat muun muassa luovuus, oman toiminnan kehittäminen, sekä arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. (Ojala & Ahonen 2003, 20-21.)

2.1.2 Terveys ja toimintakyky

Yksilön fyysisestä kunnosta ja siihen liittyvistä tekijöistä on luontevaa lähteä liikkeelle, koska useille tämä on tutuin ja helpoin tapa ymmärtää sekä ylläpitää työhyvinvointiaan. Fyysisen kuntoon ja terveyteen liittyviä osatekijöitä ovat uni, liikunta, ravinto ja terveelliset elämäntavat. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, niin lähtökohdat toimintakyvylle ovat parhaat mahdolliset.

Englantilaisen Prudential Health Services Limitedin pääjohtajan Neville Koopowitzin mukaan ihmiset jotka pitävät huolta terveydestään ja hyvinvoinnistaan ovat lojaaleja ja sitoutuneita, sekä yrityksen ja asiakkaan kannalta tuotteliaimpia ja kannattavimpia. Tupakoimattomuus, terveellinen ruokavalio (sisältäen alkoholin kohtuus käytön) ja fyysisen kunnan ylläpito ovat kolme tekijää joihin kiinnittämällä huomiota lisätään ihmisten terveyttä ja työkykyä, sekä vähennetään myös kuolemia. Olisi tärkeää, että ihmiset kiinnittäisivät huomiota terveellisiin elämäntapoihin ja että organisaatiot olisivat motivoituneita tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia. (The Sunday Telegraph 23.6.2013, 3.)

Työterveyslaitoksen professorin Mikko Härmän ja vanhemman tutkijan Mikael Sallisen mukaan uni kuuluu tupakoimattomuuden, terveellisen ravinnon ja liikunnan rinnalle tekijäksi, jotka ovat ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin perusta. Uni vaikuttaa fyysisen terveyden lisäksi psyykkisen terveyden kolmeen osa-alueeseen: toimintaan,

ajatteluun ja tunteisiin. Univaje aiheuttaa muutoksia hermostollisissa ja hormonaalisissa toiminnoissa, aiheuttaen verenpainetautia ja diabetesta, sekä vastustuskyvyn alenemista. Unen määrä korreloi ruokahalua sääteleviä hormoneja. Liian vähäinen uni saattaa aiheuttaa näin alttiuden liikalihavuudelle. Univaje lisää myös fyysistä passiivisuutta ja tupakointia. Härmän ja Sallisen mukaan ei olekaan ainoastaan perusteltua vaan myös välttämätöntä huomioida riittävä unen määrä niin terveystieteissä kuin työelämässä. (Härmä & Sallinen, 2006.)

Emeritusprofessori Ilkka Vuoren mukaan arkiliikunnalla edistetään terveyttä. Arkiliikunnasta Vuori käyttää nimitystä terveysliikunta, jota jokaisen ihmisen tulisi harrastaa seuraavasti: kohtalaisella kuormalla kestävyysliikuntaa vähintään puoli tuntia päivässä, useana päivänä viikossa, sekä parina päivänä viikossa kohtalaista voimaa ja liikkuvuutta vaativia toimintoja. Nämä ehdot täyttyvät esimerkiksi kun hoidetaan työ- ja asiointimatkat kävellen tai polkupyörällä, käytetään runsaasti portaita, sekä kun tehdään kodin hoito-, huolto- ja korjaustöitä. Tällaisilla toiminnoilla parannetaan ihmisten fyysistä kuntoa, vähennetään alttiutta sairastua paksusuolen syöpään, sepelvaltimotautiin, diabetekseen ja aineenvaihduntasairauksiin. (Vuori, 2006.)

WHO:n maailmanlaajuinen strategia terveellisen ravinnon ja liikunnan edistämiseksi kertoo ravinnon ja liikunnan vaikuttavan ihmisten terveyteen sekä yksin että erikseen, mutta niillä on usein toisiaan täydentävä ominaisuus. Terveellisen ravinnon ja liikunnan avulla ehkäistään sairauksia ja kuolleisuutta, sekä lisätään väestön hyvinvointia. Terveelliseen ruokavalioon kuuluu energiatasapaino suhteessa terveyden kannalta tavoiteltavaan ihannepainoon, hedelmien, vihannesten, täysjyväviljan ja pähkinöiden käytön lisääminen, puhdistettujen sokerien sekä suolamäärän rajoittaminen, rasvoista saatavan energian vähentäminen sekä tyydyttymättömien rasvojen käyttö tyydyttyneiden ja trans-rasvahappojen sijaan. Liikuntaa tulisi harrastaa koko elämän ajan säännöllisesti, vähintään 30 minuuttia kerrallaan, useita kertoja viikossa. Liikunnalla ehkäistään sydän- ja verisuonitautien ja diabeteksen riskiä ja sillä on merkittäviä etuja monissa muissakin kuin lihavuuteen liittyvissä tiloissa. Liikunnalla vaikutaan myös liikapainon hallintaan, alennetaan verenpainetta, nostetaan HDL-

kolesterolin pitoisuutta, parannetaan verensokeritasapainoa sekä ja pienennetään riskiä sairastua syöpään. (WHO:n strategia: ravinto, liikunta ja terveys, 2004, 9-13.)

2.1.3 Osaamisen hallinta

Juutin ja Vuorelan (2006, 57) mukaan osaamisen yhteiskunnassa keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa, eikä organisaation menestyminen ole mahdollista, jollei ihmisten energia ole suunnattu heidän omaan perustehtäväänsä. Yksi valmentajan ja esimiehen tärkeimmistä tehtävistä onkin miettiä miksi työyhteisö on olemassa, mikä on sen perustehtävä? Tietävätkö kaikki työyhteisön jäsenet perustehtävänsä, sekä onko kaikkien työntekijöiden voimavarat ja osaaminen sillä tasolla kuin sen pitäisi olla, jotta perustehtävää tulee hoidettua parhaalla mahdollisella tavalla. Valmentajan ja esimiehen tulee aloittaa kyseinen keskustelu esimiehen omasta tilanteesta.

Juutin (2012, 176) mukaan osaamisen kehittäminen on nykyisin korkealla tasolla: ennen henkilöstö kävi kursseilla ja sinne pääsemistä pidettiin palkintona, nyt ihmiset ovat sisäistäneet sen, että koko ajan on opittava uutta. Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista, joka alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön jäädessä eläkkeelle. Kyseessä ei ole pelkästään yksilön oman ammattitaidon kehittäminen vaan mitä suurimmassa määrin hyvän, kehitettävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2006, 41.) Osaamisen kehittämisessä iän huomioiminen on tärkeää, sillä ikä on tutkimusten mukaan määräävin tekijä yksilön halulle kehittää ja kouluttaa itseään. Nuoret ovat innokkaimpia kehittämään osaamistaan, kun taas vanhemmilla ihmisillä on erilainen motivaatio työhönsä ja tätä kautta myös lisäkoulutuksiin. Kuitenkin ne joilla on halu kehittyä ja kehittää ovat myös tyytyväisimpiä. (Chen & Chih 2011, 5-6.)

Osaamisen hallinnan tavoitteena on lisätä organisaation menestystä parantamalla päätöksiä, jotka riippuvat osaamisvoimavaroista tai vaikuttavat niihin. Osaamisen

hallinnan ja henkilöstötoiminnan suhde on sama kuin taloushallinnon ja laskentatoimen tai markkinoinnin ja myynnin suhde. Osaamisen hallinnan avulla voidaan loogisesti yhdistää inhimillinen pääoma, organisaatiosuunnittelu, organisaation tuloksellisuus ja lopulta strateginen menestyminen. Osaamisvoimavara ei sisällä pelkästään sitä osaamista, josta organisaatio on tietoinen ja jonka se hallitsee, vaan myös kaiken sen mahdollisesti saatavilla olevan, arvokkaan osaamisen, josta organisaatio ei ole tietoinen. Voimavara koostuu sekä yrityksessä jo työskentelevistä ihmisistä ja heidän organisoinnistaan että mahdollisista tulevista uusista työntekijöistä ja näiden organisointiin liittyvistä päätöksistä. (Boundreau & Ramstad 2007, 39.)

2.1.4 Innovatiivisuus ja oppiminen

Valmentajan ja esimiehen kohtaamisissa yhtenä tavoitteena on molemmin puoleinen uuden oppiminen. Asioiden tarkastelu uuden menetelmän – valmentamisen – avulla tuo ajatteluun aina jotain uutta ja edistää ajattelua. Se taas antaa rohkeuden erilaiselle tavalle työskennellä ja on sysäyksenä jollekin uudelle. Jokin aiemmin koettu hankala asia saattaa myös avautua eri tavalla ja ratkaisu löytyy yllättävänkin helposti. Valmennuksen kautta esimies oppii uutta ja kehittää itsensä, sekä antaa hänelle mahdollisuuden olla innovatiivinen.

Nykyinen muuttuva ympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Organisaatioiden on menestyäkseen kyettävä muuttumaan ympäristönsä myötä ja oppimaan uutta. Kaikkien ihmisten on säilytettävä kykynsä oppia uutta, aistia herkästi uusia tuulia ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Muutosta ei saa pelätä, vaan on nähtävä sen mahdollisuudet. Salliva ja suvaitseva ilmapiiri rakentaa luovuutta sekä tarjoaa ihmisten terveydelle hyvän perustan. Luottamuksen ja avoimuuden myötä ihmisten on helppo puhua vaikeistakin asioista. Terve organisaatio elää reaali maailmassa, sen työntekijät aistivat asiakkaan todelliset tarpeet ja töiden organisoiminen perustuu todelliselle osaamiselle. (Juuti & Vuorela 2006, 28.)

Luovuus on ominaisuus ihmisessä, kyky tuottaa jotain uutta. Innovatiivisuus taas on kyky tuottaa organisaatiolle uusia ja taloudellisesti hyödyllisiä muutoksia. Luovuus ja innovatiivisuus eivät siis ole synonyymeja, koska luovuus ei sisällä samanlaista hyötyulottuvuutta kuin innovatiivisuus. Toisin sanoen organisaatio ei välttämättä ole innovatiivinen, vaikka sen työntekijät olisivat luovia. Luovuus- ja osaamispotentiali on piilossa, jos se on ainoastaan ihmisten mielessä, eikä konkretisoidu työhön. Tämän vuoksi organisaatiolta vaaditaan kykyä ottaa luovuus- ja osaamispotentiali käyttöön ja johtaa sitä. (Yliherva 2006, 17-18.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat asioiden uudella tavalla näkemistä ja tekemistä. Ihmissä ja sitä kautta myös organisaatioissa on suuri joukko kätkeyttä voimavaroja, joita he eivät käytä, mutta jotka oikein kanavoituna tuottaisivat loistavaa tulosta. Rakenteet kätkevät helposti nämä voimavarat näennäisen moitteettomaan toimintaan. Yhdistämällä rakenteet näkymättömästi toimintaa ohjaavien rakenteiden ja systemien – kuten arvojen, asenteiden, yritys- ja maakulttuurien – voimaan, voidaan saavuttaa paras mahdollinen taso. (Anttola & Pohjola 2006, 159-161.)

2.1.5 Arvot ja sosiaalinen pääoma

Valmentajan tehtävänä on auttaa niin esimiestä kuin koko työyhteisöä toimimaan yhtenäisesti ja selkeästi, kohti yhteistä päämäärää. Epäselvyydet täytyy puhua pois ja toiminnan on oltava avointa sekä läpinäkyvää. Työyhteisön toiminnan tulee olla luotettavaa ja tasapuolista, niin suhteessa asiakkaisiin kuin toisiin työntekijöihin. Kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia perustehtävästään, tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta, sekä tavoista joilla niihin ollaan menossa, niin mahdollistaa se jokaisen yksilön toimimisen ryhmän jäsenenä parhaalla mahdollisella tavalla.

Arvot ovat toiminnan taustalla olevia vaikuttimia, jotka määräävät valintojamme erilaisissa tilanteissa. Arvot muodostavat osan työyhteisön syvärakennetta, jolla on suuri merkitys toiminnassa, mutta jota on vaikea havainnoida ja analysoida. Mitä

yhtenäisemmät arvot työyhteisöllä on, sitä merkittävämmästä pääomasta on kysymys. Edellytys tämän pääoman käytölle kuitenkin on, että työyhteisössä on käyty arvokeskusteluja, arvot ovat yhteisesti tiedossa ja arvioitavissa. Arvokeskustelujen tavoitteena on arvojen käytännöllistäminen eli arvio siitä, miten arvot ilmenevät nykyisessä toiminnassa ja miten niiden halutaan ilmenevän jatkossa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 21-22.)

Arvot ohjaavat kaikkea päivittäistä toimintaa, päätöksentekoa, suorituksia ja johtamista. Arvoilla tarkoitetaan yleisesti kaikkea mikä on tavoiteltavaa, haluttua tai arvostettua. Euroopan unionin ja Suomen valtionhallinnon listaamia arvoja ovat: vastuullisuus, asiantuntijuus, palveleminen, työtehtävien huolellinen hoito, avoimuus, luotettavuus, puolueettomuus ja oikeusvaltion periaatteet. (Salminen 2010, 15-18.)

Jokaisen työyhteisön historia on tuottanut yhteisölle sosiaalista pääomaa sen myötä, miten organisaation rakennetta ja johtamista on kehitetty, miten ja millaisia ihmisiä on rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja yhteisö on omaksunut. Sosiaalisen pääoman määrä riippuu rakenteiden ja järjestelmien toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta niihin, sekä ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. Jotta sosiaalista pääomaa voitaisiin arvioida ja kehittää, sen sisältöjä tulee jäsentää ja konkretisoida. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Työyhteisön sosiaalinen pääoma sisältää ainakin seuraavia ulottuvuuksia: työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeys, normien selkeys ja yleinen hyväksyminen, arvojen yhtenäisyys, informaation kulku ja vuorovaikutus. Jokainen edellä mainituista osa-alueista luovat arvoa organisaatiolle ja kerryttävät sen sosiaalista pääomaa. Tästä syystä niitä tulisi arvioida sekä vahvistaa toiminnassa ja johtamisessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

2.2 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTI

Työyhteisöjä on monenlaisia ja kaikissa niissä on omat erityispiirteensä vahvuuksiin ja heikkouksiin. Jokaisen työyhteisön tavoite on olla hyvä ja toimiva, paras mahdollinen. Samoin kuin yksilön hyvinvointi myös työyhteisön hyvinvointi on monen tekijän summa. Ennen kuin tarkastellaan mitä nämä tekijät ovat ja mistä työyhteisöjen hyvinvointi koostuu, on tärkeää määritellä termi työyhteisö.

2.2.1 Työyhteisön määritelmä

Työyhteisölle ei ole yleisesti hyväksyttyä käsitystä. Ihmisten omat näkemykset myös vaihtelevat näistä kysymyksistä. Työyhteisöksi voitaisiin määritellä kaikki ne, jotka työskentelevät tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai saman perustehtävän toteuttamiseksi. Yleisesti ei kuitenkaan esimerkiksi tehtaasta tai sairaalasta käytetä nimitystä työyhteisö, vaan työyhteisö on toiminnallinen yksikkö, joka tekee rajattua osaa organisaation perustehtävästä. Työyhteisöt voivat olla pysyviä tai projektiluontoisia työryhmiä. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 37-38.) Työyhteisöt muotoutuvat ihmisten kokemuksissa ja kanssakäymisessä. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa niin omasta kuin muiden hyvinvoinnista ja onnellisuudesta työyhteisössä. (Perttula & Syväjärvi toim. 2012, 50.)

Tiimillä voidaan tarkoittaa työyhteisön ryhmää tai jäseniä, joilla on yhteinen päämäärä. Työyhteisö on laajempi käsite. Siinä voi olla useita tiimejä ja yhteisenä nimittäjänä on jonkinasteinen keskinäinen vuorovaikutus. Työyhteisön työn tavoitteet voivat olla varsin moninaiset. Paraskaan tiimi tai työyhteisö ei toimi parhaalla tavalla, jos työntekijät jäävät liian vähäiselle henkilökohtaiselle ohjaukselle. Työntekijän saama henkilökohtainen arvostus on yksi suurimpia työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen ennustajia. (Sundvik toim. 2006, 12-13.)

2.2.2 Hyvä työyhteisö

Jokainen työyhteisö on omanlaisensa. Työyhteisön toimivuuden kannalta on hyvä tiedostaa ne elementit joista hyvä työyhteisö koostuu. Valmentajan näkökulmasta on tärkeää, että hän löytää jokaisesta työyhteisöstä positiivisia tekijöitä, joiden kautta valmennusta pystytään viemään eteenpäin. Tällöin negatiivisuus ei korostu vaikka jouduttaisiin käymään läpi ikävämpiäkin asioita. Valmennuksen tavoitteena on pyrkimys hyvään työelämään korostaen ja tukien kunkin yksilön vahvuuksia ja kyvykkyyttä.

Juutin (2005, 49) mukaan jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja jokaiselle on tärkeää tehdä jotain hyvää ja arvokasta sekä tuntee olevansa pystyvä ja hyväksyty. Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä. Menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat itsensä johtamiseen kykenevät ja sitä haluavat työntekijät. Itsensä johtamiseen kuuluu muun muassa oman työn hallinta ja kehittäminen, omien voimavarojen tunnistaminen, omasta jaksamisesta huolehtiminen sekä kyky sanoa tarvittaessa ei, tasapainon löytyminen työ- ja yksityiselämän välille, omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä osaamisen jakaminen muiden kanssa, vastuun ottaminen työstä, teosta ja sanoista, sekä sitoutuminen työhön ja yhteisiin päätöksiin. (Mäkisalo 2003, 181.)

Hyvällä työntekijällä on riittävä ammatillinen perusosaaminen. Sen lisäksi hänellä on intohimoa työntekoon, halu tehdä oikein, halu tehdä hyvin, halu kehittyä ja mennä eteenpäin. Lisäksi työntekijän tulee uskaltaa esittää omia mielipiteitään ja esimiehen ajatuksistakin poikkeavia näkemyksiä. Tällä tavalla hän tuo yritykseen lisäarvoa. (Sundvik toim. 2006, 232.) Ihmiset ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia, mutta huonoja käskyjen tottelijoita. Työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio on tärkeää, lisäten sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuoden uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2006, 19.) Yhteisöllä tulee olla selkeät ja yleisesti hyväksytyt normit. Normeilla tarkoitetaan

toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavia käytäntöjä ja sääntöjä, jotka koskevat kaikkia yhteisön jäseniä ja jotka ovat mahdollisimman pitkälle yhteisesti mietittyjä. Normit lisäävät toisten yhteisön jäsenten toiminnan ennustettavuutta ja helpottavat siten yksilön omaa orientoitumista yhteisön jäsenenä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 20-21.)

Työyhteisöjen kehittämishaasteet lähtevät työyhteisöjen sisäisistä tarpeista ja niiden toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Työn tekeminen vaatii yhteistyötä, viestintää ja vuorovaikutusta. Ne tuovat työhön dynaamisuutta, mutta joiden hallinta on vaativaa. Työyhteisöjen sisäiset kehittämistarpeet liittyvät useimmiten työn organisoimiseen, yhteistoiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Muutokset näissä heijastuvat työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin ja työyhteisöjen sisäiseen ja ulkoiseen toimivuuteen. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 14.)

2.2.3 Tiedon kulku ja vuorovaikutustaidot

Ilman hyvää viestintää ja tiedon kulkua työnteko on hankalaa ja tavoitteisiin on mahdollon päästä jos ne eivät ole kaikille selvät. Nykypäivänä tiedon määrä on valtava ja sitä tulee joka suunnasta; on kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä ja verkkoviestintää. Tuovi Hytönen (2005, 46) luettelee tutkimuksessaan työyhteisön tiedon kulkua edistävinä tekijöinä kasvokkain viestinnän, yksilöllisyyden, johdonmukaisuuden, yhteistyön, avoimuuden, monipuoliset työvälineet sekä organisaation halun ja aktiivisuuden jakaa tietoa. Niukka perehdytys, työnkuormitus, tuen puute ja yksinäisyys taas olivat samaisen tutkimuksen mukaan eräitä tiedon kulkua ehkäiseviä tekijöitä. Valmennusmallissani yksi tärkein seikka on pyrkimys vaikuttaa edistävasti työyhteisöjen tapaan hoitaa viestintää. Valmennettavan kanssa yhdessä pohtia ja rakentaa mahdollisimman toimiva tapa hoitaa sitä.

Tiedon jakaminen niin, että se on kaikille yhteisön jäsenille saatavilla ja yhteistä, on olennainen osa työyhteisön toimivuutta ja sosiaalista pääomaa. Mitä paremmin ihmisten väliset suhteet toimivat ja mitä vilkkaampaa ja esteettömämpää vuorovaiku-

tus on organisaatiossa, sitä paremmat edellytykset on myös informaation välittymisellä organisaation eri osiin. Tämä on edellytys organisaation toimivuudelle, kuten tavoitteiden ja päämäärien välittymiselle, nopealle reagoinnille, muutoksiin sopeutumiselle ja asiantuntemuksen käytölle. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 22-23.)

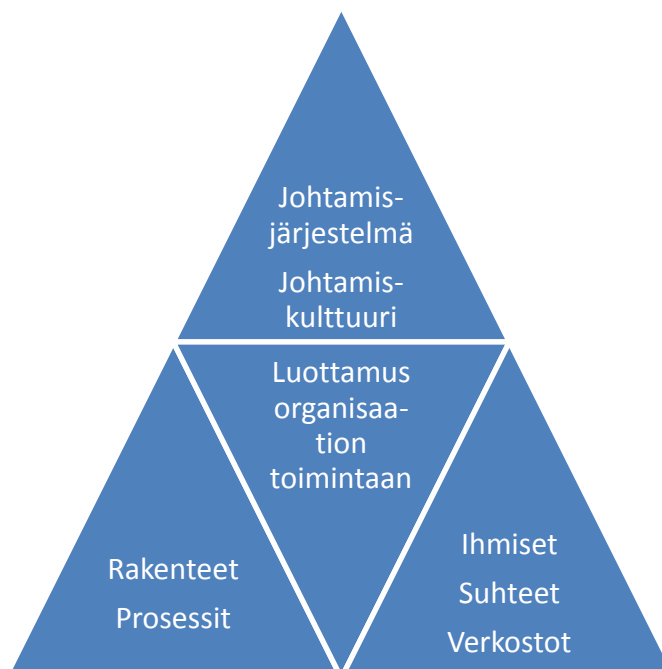
Toimiva vuorovaikutus lisää työhyvinvointia. Työssä ystävystytään niin työyhteisön jäseniin kuin asiakkaisiin ja työntekijät saattavat viettää myös vapaa-aikaa yhdessä. Yhteenkuuluvaisuuden tunne ja luottamus kasvavat, uskalletaan olla avoimia ja antaa palautetta sekä kysyä mikäli ei tiedetä jotain asiaa. (Hytönen 2005, 50.) Vuorovaikutuksen toimivuudesta riippuu myös kuinka hyvin työyhteisö pystyy käyttämään ja kartuttamaan sosiaalista pääomaansa. Käytettävyyteen vaikuttaa vuorovaikutuksen määrä ja laatu. Hyvin toimiva organisaatio poistaa vuorovaikutuksen esteitä, rohkaisee avoimuuteen ja selkeyteen yli organisaatorajojen, jotta sosiaalinen pääoma ei rajautuisi pieniin ryhmiin. Hyvän työyhteisön vuorovaikutus on tukevaa ja kannustavaa. Yhä enemmän vaaditaan kykyä kommunikoida keskenämme ja myös vierailta kielillä. Tarvitaan uusia toimintamalleja ja foorumeja, jotka luovat mahdollisuuden erilaisten ja moninaisten yhdistelmien muodostumiselle joiden pohjalta uudet ideat syntyvät. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24-25.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 25) mukaan erilaisia näkemyksiä on opittava arvostamaan ja työyhteisölle on luotava edellytykset käydä dialogia, jonka avulla sen toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. Juutin toim. (2011, 97) mukaan dialogin periaatteena on ajatusten vaihto, erilaisten mielipiteiden esittäminen ja osallistujien välinen vuoropuhelu, kaikkien joita asia koskee, on voitava osallistua, kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia, kaikkien tulee olla tasavertaisia ajatustensa esittämisessä, omat kokemukset ovat osallistumisen perusta, kaikki esitetyt mielipiteet ovat oikeutettuja, jokaisen osallistujan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia ajatuksia kuin hänellä ja että osallistujien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.

2.2.4 Luottamus

Luottamus on keskeinen tekijä valmennuksessa – valmentajan ja valmennettavan välisessä suhteessa - mutta myös työyhteisöjen toiminnassa. Kuten Nissinen (2007, 42) toteaa, niin luottamus on normaalin vuorovaikutuksen vahvin tukipilari ja sen lähtökohtana on, että kaikki toimivat rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Nissinen jatkaa, että toiminnan johdonmukaisuus ja onnistuva päätöksenteko on tärkeää, sekä se ettei turhia lupauksia anneta ja annetut lupaukset pidetään.

Luottamus on myös sosiaalisen pääoman kannalta tärkein tekijä. Ihmisten välinen kommunikaatio sekä sille luodut puitteet ja normit luovat yhteisön jäsenille turvallisuuden tunteen ja mahdollisuuden samaistua ryhmään. Luottamus vahvistaa yksilöllistä identiteettiä ja antaa siten mahdollisuuden itsensä ja oman kapasiteettinsa täysimääräiseen toteuttamiseen ryhmän jäsenenä. Luottamus perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja käsitykseen siitä, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25-26.)



KUVA 1. Luottamus sosiaalisena pääomana. Mukailtu Mäkipeska & Niemelä (2005, 29).

Luottamuksen rakenne koostuu rakenteista ja prosesseista, ihmisten välisistä suhteista ja verkostoista, sekä johtamisjärjestelmästä ja – kulttuurista. Kaikilla näillä rakennetaan luottamusta organisaation toimintaan. Organisaatiota kehittämällä on mahdollista lisätä luottamusta. Luottamus on myös avain hyvinvointiin. Organisaatioiden hyvinvointi laajasti ymmärrettynä käsittää taloudellisen pääoman lisäksi myös sosiaalisen ja henkisen pääoman. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 29-31.)

Luottamus ja avoin kommunikaatio ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä. Organisaatiomuutoksissa työhyvinvointinäkökulma on yksi tärkeimmistä. Organisaatioita ei saada toimimaan tehokkaasti, elleivät ihmiset tee työtään tehokkaammin ja ellei virheitä tiedosteta oppimisen lähteiksi. Virheiden havaitseminen ja korjaaminen ovat työssä tapahtuvan oppimisen kulmakiviä. Yksilö ja työyhteisö ovat se maaperä, jossa muutosten onnistumista mitataan. Jos avointa kommunikaatiota ei ole, on tästä seurauksena luottamuksen puute, mistä seuraa työhyvinvoinnin ja tehokkuuden lasku. (Stenvall & Virtanen 2007, 13-14.)

Luottamus on organisoitumisen ja johtamisen kivijalka, perusta, jolle nämä rakentuvat. Mikäli johtaminen ei perustu luottamukselle, sillä ei ole oikeutusta. Tätä asiantilaa ei usein nähdä. Mikäli luottamus puuttuu, sitä tulee kehittää. Kuitenkin luottamuksen rakentaminen vaatii pitkäjänteistä, systemaattista ja eettistä toimintaa. (Juuti toim. 2011, 110.)

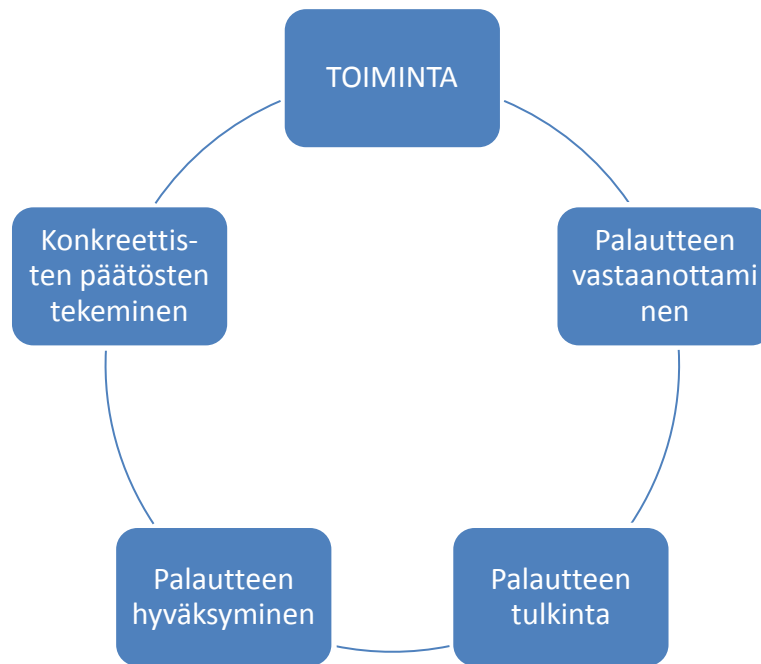
2.2.5 Palautteen antaminen

Työntekijöillä täytyy työssään olla uskallus tehdä oikeita asioita ja työskennellä itsenäisesti. Käyttää vahvuuksiaan ja keskittyä olennaiseen. Ilman henkilökohtaista ja säännöllistä palautetta tämä rohkeus saattaa puuttua, eikä työn tulos ole paras mahdollinen. Rakentavasti annettu palaute ja sen läpi käyminen pitäisi olla normaali käytäntö jokaisessa työyhteisössä. Palautteen avulla toimintaa pystytään kehittämään ja sillä lisätään avoimuuden ilmapiiriä ja tätä kautta työhyvinvointia. Valmennusmallis-

sani tärkeää on valmentajan antama palaute valmennettavalle, mutta myös se tavoite, että avoin kommunikaatio ja palautteen antaminen saadaan osaksi työyhteisöjen arkea.

Suomalaiset ovat työpaikkakiusaajien kärkikaartia Euroopassa. Ilmiön taustalla on suomalaisiin syvään juurtuneen vaikenemisen kulttuuri: kun asioista ei puhuta, ne kasvavat ajan myötä hallitsemattoman suuriksi. Puhumattomuudesta syntyy huhuja, luuloja ja vääriä tulkintoja. Johtajat joiden vuorovaikutustaidot ovat surkeat ja jotka kuvittelevat osaavansa kaiken paremmin kuin alaisensa, voivat olla työyhteisölle tuhoisia. Uudet ideat tyrehtyvät ja alaiset muuttuvat pessimistisiksi sekä kyynisiksi. Hyvä johtaja innostaa, kannustaa ja rohkaisee, on ratkaisukeskeinen ja levittää optimismia alaisiinsa. Osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen, taito rauhoittua ja tietoinen hyviin asioihin keskittyminen lisäävät voimavarojamme ja koettua onnellisuutta. Parhaat tulokset syntyvät yhdessä tekemällä. Yhteisöllisyys syntyy jokaisen työntekijän huomioimisella ja arvostamisella. (Palkkatyöläinen 1/2012, 16-17.)

Tutkimusten mukaan suomalainen esimies ei juuri jaa palautetta ihmisille heidän työsuorituksistaan. Palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää, koska se auttaa korjaamaan omaa työskentelyä ja opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla. Esimiehellä on velvollisuus kertoa oma näkemys siitä kuinka työ on sujunut. Myönteisen palautteen antaminen lisää voimavaroja, joiden avulla kyetään kohtaamaan vaikeatkin työt. Esimies ei voi antaa palautetta, jollei hän tunne henkilön työtä ja sitä mitä hän on saanut aikaan. Palaute lisää myös oikeudenmukaisuuden tunnetta ja myös siitä syystä esimiehen kuuluu tietää työntekijöidensä työt. Toinen keino lisätä palautetta on pari, ryhmä tai tiimityöskentely, joiden avulla saadaan sosiaalista tukea ja työ täydentyy erilaisten vahvuuksien kautta. (Juuti & Vuorela 2006, 69-70.)



KUVA 2. Palauteprosessin kuvaus. Mukailtu Nissinen (2007, 169).

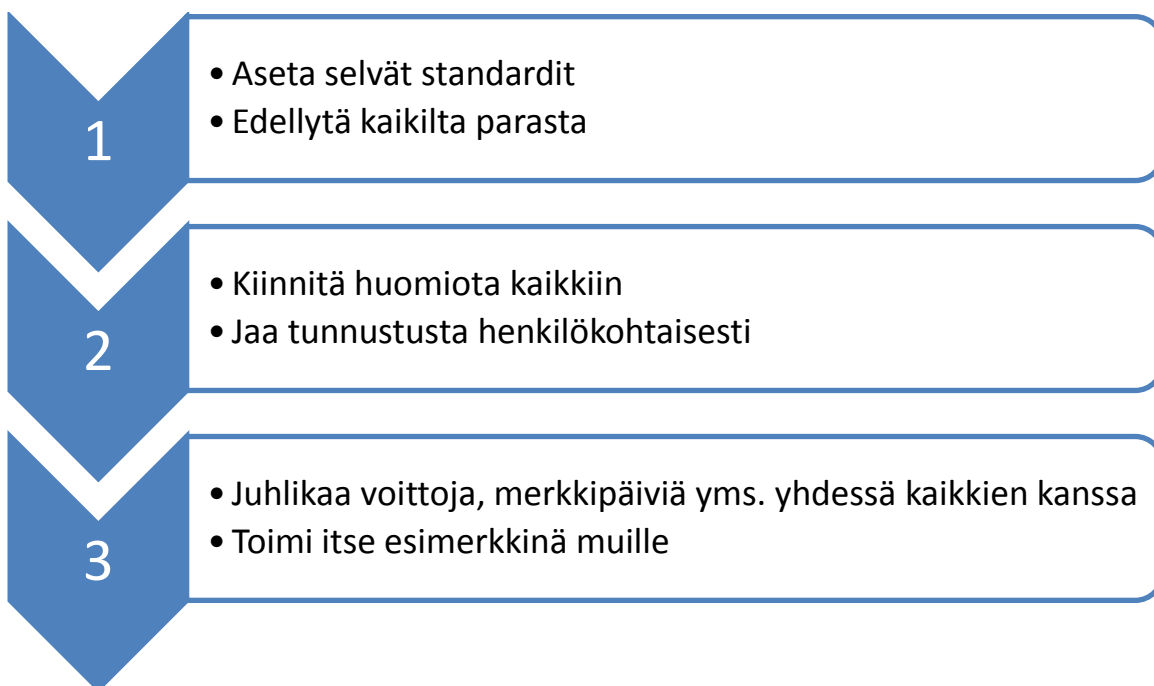
Palaute on oppimisen perusta, jonka avulla kaikki tietävät, mitä olemme, miksi olemme ja minne haluamme mennä, jotta voidaan sitoutua tehtäviin. Palautteen avulla lisätään työyhteisön oppimista ja sitoutumista. Palaute perustuu molemmin puoleiseen vuorovaikutukseen. (Nissinen 2007, 69.) Luovan ja uusiutuvan vuorovaikutuksen sekä osaamisen kehittämisen perusedellytys on kyky vastaanottaa ja antaa palautetta. Luottamus luo perustaa sille että toiselta voidaan ottaa vastaan rakentavaa ja koskettavaakin kritiikkiä. Molemminpuolinen palaute on yhteisön oppimisen ehtymätön lähde, joka auttaa kehittämään toimintaa kokonaisuuden kannalta mielekkäällä tavalla ja samalla jokaista kehittämään yhteisön jäsenenä. Palaute tulisi nähdä kritiikin sijasta vastuuna yhteisöstä kokonaisuudessaan, sillä sen avulla pyritään rakentamaan yhteistä menestystä. Avoimen vuorovaikutusilmapiirin rakentamisessa esimiehellä on keskeinen rooli. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38.)

Esimiestyössä on hyvä opetella näkemään jokaisen ihmisen myönteiset puolet, sillä esimieheksi kehittyminen alkaa toisen arvostamisesta. Hyvä esimies muistaa muiden ihmisten antaneen hänelle kunniatehtävän toimia ihmisten kokemusten muokkaajana ja voimavarojen kehittäjänä. Esimiestehtävässä onnistuminen onkin molemmin-

puolista arvostuksen vaalimista. Esimies ei ole opettaja tai asiantuntija toisen ihmisen työssä. Esimies on kuuntelija ja tukihenkilö, joka auttaa toista saavuttamaan päämääriä. (Juuti & Vuorela 2006, 91-93.)

2.2.6 Rohkaisu palautteen muotona

Rohkaisu on yksi palautteen muoto, koska se on positiivista tietoa, joka korostaa edistymistä, oikeilla jäljillä olemista ja standardien mukaan toimimista. Rohkaisun tärkein tekijä on sen henkilökohtaisuus, joka voittaa muut palautteen muodot. Rohkaisun edellytys on, että olemme lähellä muita ihmisiä ja että näytämme välittämistä ja kiinnostuksemme toisia kohtaan. Koska rohkaisu on henkilökohtaisempaa ja positiivista, niin sillä voidaan saavuttaa jotain mihin muilla keinoilla ei päästä. Rohkaiseminen vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä luottamusta, mikä on ensiarvoisen tärkeää kun pyritään hyviin tuloksiin. Alla oleva kuva havainnollistaa rohkaisuprosessin etenemisen. (Kouzes & Posner 2001, 51.)

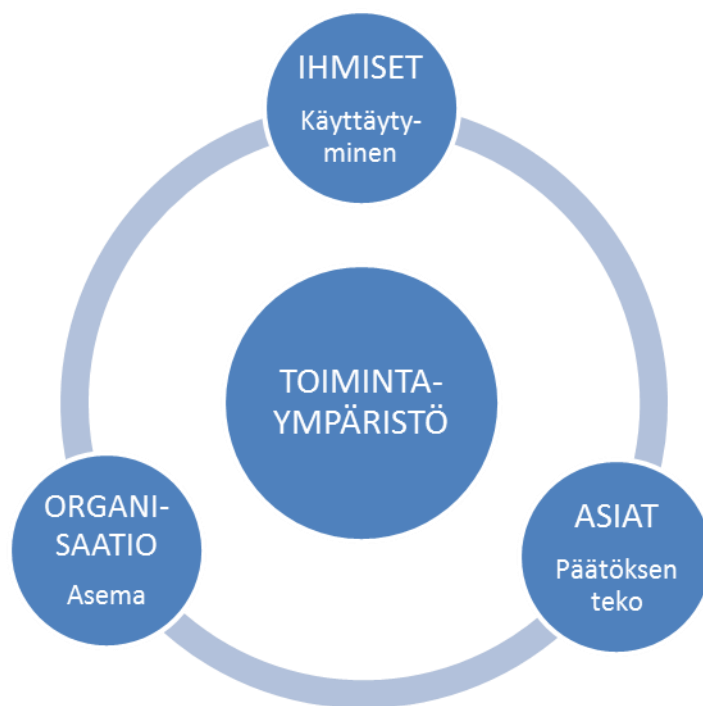


KUVA 3. Rohkaisuprosessi. Mukailtu Kouzes & Posner (2001, 17).

2.3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Työskentely tapahtuu aina tietyssä toimintaympäristössä. Työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta on merkitystä millaisessa ympäristössä työskentely tapahtuu ja mitä tekijöitä siihen kuuluu. Valmentajan näkökulmasta erilaiset ja vaihtuvat toimintaympäristöt tuovat haasteen. Toimintaympäristö vaikuttaa käyttäytymiseen ja täten myös oppimiseen, joten ilman toimintaympäristön tuntemista ja sen hallintaa valmennuksella ei saada parasta tulosta. Siksi on tärkeää käydä läpi mitä toimintaympäristöön kuuluu ja mitä se tarkoittaa.

Toimintaympäristö voidaan jakaa vanhaan ja uuteen. Nykyinen toimintaympäristö koostuu vanhan ja uuden toimintaympäristön keskinäisestä kehitysprosessista. Uuden toimintaympäristön muutosten seurausta on vaikea ennustaa ja hallita. Muutoksiin täytyy kuitenkin pystyä reagoimaan nopeasti. (Kiiveri 2007, 70.) Ihmiset ovat vain yksi osa toimintaympäristöä. Ihmisten kautta on kuitenkin helpoin hahmottaa toimintaympäristön käsitteen luonnetta. Kun toimintaan osallistunut ihminen poistuu tai korvautuu toisella, on toimintaympäristö muuttunut. Kun yhdenkin vuorovaikutuksessa olevan ihmisen mieliala muuttuu, on toimintaympäristö muuttunut. Toimintaympäristö voidaankin määritellä jatkuvasti muuttuvana tapahtumien näyttämönä. Jokainen voi vaikuttaa toimintaympäristöönsä, sillä vaikutus lähtee pääosin ihmisistä, mutta toimintaympäristö vastaa myös takaisin. Tätä vastinparia kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiokulttuuri ammentaa voimaansa organisaatioon liittyvistä perusoletuksista ja arvoista, perinteistä, uskomuksista ja vakiintuneista toimintatavoista. (Nissinen 2007, 54-55.)



Kuva 4. Toimintaympäristön kuvaus. Mukailtu Nissinen (2007, 54).

Organisaation toimintaympäristö pitää sisällään kaikki ne tekijät jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja kehitykseen. Käsitteenä organisaation toimintaympäristö on laaja sekä moniulotteinen ja se muodostuu usealla eri tasolla, kuten esimerkiksi sosiaalisella, taloudellisella, poliittisella tai kulttuurisella tasolla. Organisaatioiden toimintaympäristössä korostuvat lait ja säädännöt. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 66.) Organisaation rakennetta on syytä tarkistaa säännöllisesti. Uusi päämäärä, strategia tai tavoitteet edellyttävät yleensä uudelleenorganisointia sekä teknisten ja hallinnollisten järjestelmien tarkistamista. Rakenteet ovat yleensä niin joustavia, että kaikki muutokset eivät edellytä täysremonttia. Työntekijöille organisaatio edustaa pysyvyyttä, tuoden turvallisuutta. Jatkuva muutos vähentää turvallisuutta ja tehokkuutta. Muuttuva ympäristö edellyttää ennakkointia ja vaikuttaa sekä suoraan että välillisesti johtamiskäyttäytymiseen. (Nissinen 2007, 55-56.)

2.3.1 Työympäristöä kuormittavat tekijät

Valmennuksella pyritään edistämään työhyvinvointia. Valmentajan ja valmennettavan on tärkeää tiedostaa työympäristöä kuormittavia tekijöitä, jotta niitä pystytään käsittelemään ja niihin vaikuttamaan. Tätä kautta parannetaan toimintaympäristön hallintaa ja lisätään työhyvinvointia.

Tutkimukset osoittavat, että yli puolet suomalaisista työntekijöistä kokee liiallisen kiireen aiheuttavan stressiä ja haittaavan työntekoa. Joka viides työkäinen kokee lomautuksen, irtisanomisen tai työttömyyden uhkaa. Mielenterveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyseläkkeiden tärkeimmäksi syyksi ohi tuki- ja liikuntaelinsairauksien. (Ojala & Ahonen 2003, 10.) Yleisin eläkkeelle siirtymisen peruste on työkyvyttömyys, toiseksi yleisimpänä syynä on työttömyys ja kolmantena on vanhuuseläkkeelle siirtyminen. Hyvä terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin perusedellytys. (Ojala & Ahonen 2003, 12.)

Jatkuva vuorovaikutus ja vaatimus luovuudelle aiheuttavat haasteen ihmisten jaksamiselle. Vuorovaikutussuhteiden lisääntyessä kuormittuvat ihmisten tiedolliset sekä tunteiden käsittelyyn liittyvät voimavarat. Jatkuva luovuuden haaste tuo osaavimankin asiantuntijan alitajuntaan kysymyksen siitä, kuinka luovuutta pystytään pitämään yllä. Ehkä suurimman haasteen ihmisten jaksamiselle ja tulokselliselle työskentelylle nykyisessä organisaatiossa aiheutuu perinteisen organisoitumisen ja uudenlaisen organisoitumisen kulttuurisesta yhteentörmäyksestä. Tätä yhteentörmäystä voidaan kuvata tehokkuuden ja innovatiivisuuden vaateiden välisellä ristiriidalla. Luovuuden vaatiman vapauden ja luovuuden olemukseen kuuluvan yllätyksellisyyden sekä organisaatioiden luovaa työtä tekeviltä ihmisiltä vaatiman säännönmukaisen ja kontrolloidun toiminnan välillä on suuri. Ollakseen luovia ihmisten olisi voitava vapautua työssään suorittamaan ajatuskuluille perustavia kokeiluita. Kuitenkin säilyttääkseen työpaikkansa ihmisten on sopeuduttava säännönmukaisuutta vaativiin järjestelmiin. (Vesterinen toim. 2006, 78-80.)

Juutin ja Vuorelan (2006, 38) mukaan työnhallinnan tunne on työhyvinvoinnin kannalta merkittävää. Tutkimusten mukaan jatkuva epävarmuuden kokemus on ihmisille erittäin kuluttava tila. Vaikka saneeraustoimenpiteen eivät koskisi omaa työtä, lisääntyy koettu epävarmuus jo siitä, että ihmiset lukevat lehdistä ja kuulevat uutisista jatkuvasti irtisanomisista. Työssä kuormittamista aiheuttaa myös se, että monien työt kulkevat heidän mukanaan kotiin. Kun raja työn ja perhe-elämän välillä hämärtyy, alkavat työasiat entistä enemmän kuormittaa perheenjäsenten välisiä ihmissuhteita ja uupumukseen johtava noidankehä on valmis. (Vesterinen toim. 2006, 80-81.)

Esimiestyöskentely on yksi mittari, joka kertoo henkilöstön terveydestä. Hyvä ja onnistunut esimiestyöskentely edistää työntekijöiden terveyttä, vaikuttaen suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. (Nyberg, Bernin, Theorell 2005, 19) Tutkimusten mukaan keskeinen työuupumukseen ajautuneilta ihmisiltä puuttunut voimavara oli esimiehen ja työyhteisön tuki. Esimiehen ja läheisten työtovereiden olisi pitänyt tarttua ajoissa alkavaan noidankehään ja pyrkiä katkaisemaan se tarjoamalla empaattista tukea ja ohjaamalla henkilö ammatillisen tuen piiriin. Toinen keskeinen keino työuupumusta vastaan on omien voimavarojen lisääminen, sekä realististen ihanteiden omaksuminen. (Vesterinen toim. 2006, 82-83.)

2.3.2 Viihtyvyys työpaikalla

Jokaisen tulisi viihtyä työpaikallaan, kokea olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi, olla tärkeä osa työyhteisöä. Henkilökohtaiset elämäntilanteet pitäisi huomioida mahdollisuuksien mukaan työjärjestelyissä, muistaa avoin vuorovaikutus ja palautteen antamisen tärkeys. Ihmisten keskinäiset suhteet ovatkin työssä viihtymisen kannalta olennaista.

Terve työyhteisö on kuin perhe, jonka kaikista jäsenistä pidetään ja huolehditaan. Kaikki ihmiset hyväksytään sellaisina kuin he ovat ja kaikki pyrkivät huolehtimaan omasta ja muiden kehittymisestä sekä hyvinvoinnista työyhteisössä. Motivoituneen

työyhteisön ydinosaamisesta huolehditaan ja sen toiminta on keskittynyt ydinosaamisen jatkuvan kehittymisen ympärille. Työyhteisöä tulee kehittää sellaiseksi, että ihminen voi niissä hyvin. (Juuti & Vuorela 2006, 28-29.) Abraham Maslowin (1970, 97) mukaan tyytyväisen ihmisen taustalla on aina hyvät ihmissuhteet, sellaiset, jotka tuovat välittämisen, turvallisuuden sekä yhteenkuuluvaisuuden tunteen ja näin rakentavat jokaisen yksilön itsetuntoa.

Työhyvinvointi taas kytkeytyy läheisesti työmotivaatioon. Tutkimukset osoittavat että motivaatio syntyy työn sisällöstä ja kun ihminen on motivoitunut, on sillä selkeä yhteys työtyytyväisyyteen. Esim. Pohjoismaalaisista tanskalaiset ovat motivoituneimpia ja myös työtyytyväisimpiä. Lisäksi on huomionarvoista, että yrityksen koon kasvaessa työtyytyväisyys vähenee. (Eskildsen, Kristensen & Westlund 2003, 14.) Työn tulisi olla mielekästä ja haastavaa. Tärkeää on myös, että työn suorittajalla on sen tekemisessä vaadittava osaaminen. Motivaatiota lisää erityisesti se, että ihminen voi vaikuttaa jollakin merkittävällä tavalla työhönsä. Niinpä johtajan valtuuttavalla johtamistyyllillä on tässä tärkeä, positiivinen vaikutus. Delegoinnin ja kyselevän johtamisotteen kautta tulisi työtehtävien muotoutuminen ja niiden kehittäminen toteuttaa työntekijälähtöisesti. (Vesterinen ym. 2006, 98.)

Keskeinen työssä viihtymiseen liittyvä seikka on omien uratoiveiden toteutumisen mahdollisuus organisaatiossa. Iän ja uralla etenemisen myötä ne muuttuvat. Syitä minkä vuoksi henkilö työskentelee, ovat muun muassa teknis-funktionaalinen pätevyys ja erityisammattitaito, johtamistaidollinen pätevyys, yrittäjäjyys, turvallisuus, itsenäisyys ja riippumattomuus, haasteellisuus, eri elämänalueiden tasapainoinen yhdyntyminen, sekä alalle tai asialle omistautuminen. Edellä mainitut syyt muodostavat usein erilaisia yhdistelmiä ihmisten mielissä. On tärkeää saada kukin osaava ihminen itselleen sopivaan työhön ja hänelle sopiviin haasteisiin, koska vain näin voidaan varmistaa kunkin henkilön elinikäinen oppiminen. (Juuti & Vuorela 2006, 47.)

län huomioiminen työpaikoilla on oleellinen seikka myös jaksamisen näkökulmasta. Vanhemmat ihmiset voivat olla terveitä sekä hyvinvoivia ja tätä kautta kykeneviä työntekoon. Ikä tuo kuitenkin mukanaan omat muutoksensa. Iän myötä esimerkiksi aineenvaihdunta hidastuu, fyysinen kunto heikkenee ja ajatustoiminta laskee sekä muuttuu. Ikä tulisi huomioida erilaisilla työjärjestelyillä ja näin tukea vanhempien ihmisten terveyttä. Tätä kautta mahdollistetaan heidän työkykynsä ja viihtyvyys työelämässä. (Wilson 2000, 101.)

2.4 TYÖHYVINVOINTITYÖ

Juuti ja Vuorela (2006, 70) toteavat, että hyvinvoiva ihminen on tehokas niin töissä kuin kotona ja siksi ei pidä varastaa kotoaan, vaan lähteä töistä virkeämpänä kuin on sinne tullut, sillä silloin on työ mitoitettu oikein. Työhyvinvointityö lakeineen ja asetuksineen pyrkii turvaamaan edellä mainitun toteutumisen. Työhyvinvointityö on tärkeää ja se pitäisi huomioida jokaisessa työyhteisössä. Valmennuksen kautta työhyvinvointityön sisältöjä ja tilaa on luontevaa käydä työyhteisöissä.

2.4.1 Työhyvinvointityön historia ja lainsäädäntö

Suomalaisella työhyvinvointityöllä on oma historiansa. Historiaan liittyy hyvin voimakkaasti lainsäädännön kehittyminen. Laki ohjaa työskentelyä. Sen hallinta tuo erityisesti esimiesasemassa olevalle henkilölle työnhallinnan tunteen, koska viime kädessä vastuu on hänellä. (Hyppänen 2010, 246.) Lain mukaan esimiehen on puututtava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Ne voivat esiintyä pelotteluna, uhkailuna, pilkkaamisena, vihjailuna, vähättelynä ja sukupuolisen ahdisteluna tai syrjintänä. Tärkeintä on, että kaikkeen huonoon kohteluun työpaikalla puututaan mahdollisimman varhain. (Vesterinen toim. 2006, 84.)

Työhyvinvointityötä säädellään usealla eri lailla, mutta siihen mahtuu myös paljon eilakisäateistä toimintaa kuten terveiden elämäntapojen edistämistä, virkistys- ja kulttuuritoimintaa, liikunnan edistämistä sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittämistä. Lainsäädännöllä taataan työntekijän vähimmäissuoja. Laki korostaa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Vaikka työhyvinvointityön päävastuu on työnantajalla, niin siinä korostuu myös työntekijän rooli työn ja työolojen kehittämisessä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14-15.)

2.4.2 Työhyvinvointityön tärkeys

Työ merkitsee suomalaisille ennen muuta toimeentuloa, sosiaalisia suhteita sekä oman identiteetin ja osaamispääoman rakentamista. Työsuhteen vakinaisuus ja varmuus ovat tärkeämpiä kuin suuri palkka, korkea status tai urakehitysmahdollisuudet. Käsitykset työnteon itseisarvosta tai työnteosta kansalaisvelvollisuutena vetoavat nykysuomalaisiin vähemmän. Suomalaiset eivät halua tehdä nykyistä enempää töitä ja vaikka suurin osa onkin tyytyväinen työhönsä, vapaa-aikaa toivotaan lisää. (Hyppänen 2010, 247.)

Usein hyvinvointiin kiinnitetään huomiota vasta sitten kun syntyy ongelmia. Esimerkiksi usea media uutisoi joulukuussa 2012 työyhteisöstä, jossa työpahoinvointi oli edennyt niin pitkälle, että tapaus oli johtanut syyteharkintaan, koska syyttäjä oli saanut epäilyn kunnianloukkauksesta. Tapaukseen oli liittynyt myös huonoksi koettu työskentelyilmapiiri ja luottamuspula johdon sekä henkilöstön kesken. Hyvinvoinnista huolehtiminen niin yksilö kuin työyhteisötasolla tulisikin olla säännöllistä ja ennaltaehkäisevää.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 31) kirjoittavat, että organisaatiot uuvuttavat työntekijänsä, joita sitten hoidetaan sairauslomilla ja erilaisilla tempuilla. He jatkavat, että oireisiin puuttumisen sijaan tulisi tarttua syihin ja pyrkiä korjaamaan niitä. Juutin (2005, 171) mukaan uudenlaisen työskentelytavan kehittäminen vaatii uudenlaista

suhtautumista organisaatiolta ja numeraalisten mittausten sekä lineaarisen logiikan sijaan olisi tuotava inhimillisen energian muotoja organisaatio kulttuuriin. Valmennuksellisella tavalla edistää työhyvinvointia pyritäänkin siihen, että ylläpidetään ja kehitetään jo olemassa olevaa. Mikäli työyhteisössä on oireita työpahoinvoinnista, niin tällöin niihin vaikutetaan positiivisesti ja tapahtuu muutosta parempaan. Työyhteisön ulkopuolisen valmentajan on usein myös helpompi nähdä kokonaisuus.

2.4.3 Työhyvinvointityön kehittäminen

Venäläinen kirjailija Maksim Gorki (1868–1936) on todennut: Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on pakko, elämä on orjuutta. Vaikka ajat ovat muuttuneet, niin silti työhyvinvointityön kehittämisen tärkeys on pysynyt ja jopa korostuu nyt ja tulevaisuudessa. Pocock, Skinner ja Williams (2008, 38) kertovat laadukkaan työelämän muodostuvan seuraavista elementeistä: työnmäärästä, työturvallisuudesta, joustavasta työaikataulusta, itsenäisistä työtehtävistä ja työtyytyväisyydestä.

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen taustalla on kaikkien työssäkäyvien ihmisten hyvinvoinnin kehittäminen. Ihminen on fyysis-, psyykkis-, sosiaalinen kokonaisuus. Sillä ei ole väliä aloitetaanko työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen fyysiseltä, psyykkiseltä vai sosiaaliselta osa-alueelta. Tärkeintä on, että kehittämistyö käynnistetään. Kehittämistyössä pitää tarkastella ihmisen ja työn välistä suhdetta. Mielekäs työ on ihmiselle eräänlainen elämisen ja olemassaolon mielekkyyden perusta. Jotta työ olisi mielekästä, sen tulisi olla riittävän kiinnostavaa, itsenäistä, haastavaa ja kehittelevää. Tärkeää olisi saada työstä myönteistä palautetta. Kehittämistyössä tulee myös tarkastella työryhmän toimintaa ja ihmissuhteita. Työryhmää voidaan aina kehittää ja samalla voidaan saavuttaa parannuksia työskentelyn sujuvuudessa. Ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan myös monin tavoin kehittää. (Vesterinen toim. 2006, 86.)

Urheilussa jokaisen ihmisen suoritusta voidaan kehittää, samoin sitä voidaan kehittää työssä. Jokaisesta ihmisestä voidaan valmentaa huippusuorittaja työyhteisöön. Kehit-

tämisen edellytys kuitenkin on, että esimies asettuu tuon ihmisen puolelle, alkaa kuunnella hänen tarinaansa ja yhdessä he ryhtyvät tarkastelemaan työsuoritusta kehittämisen näkökulmasta. Esimies toimiikin jokaisen työssä käyvän tukihenkilönä, pyrkien organisoimaan kunkin ihmisen onnistumista. Jokaisen ihmisen kokemusmaailma on ainutkertainen ja monimutkainen. Esimies ei voi ohjeistaa, kuinka toisen tulisi järjestää omat mielikuvansa, mutta hän voi kysyvän johtamisen avulla vähitellen tutustua toiseen ja alkaa yhdessä toisen ihmisen kanssa hakea vaihtoehtoisia tulkintoja niille kokemuksille, jotka estävät hyvän suorituksen aikaansaamisen. Esimies onkin ihmisten kannustaja ja innostaja, eräänlainen suoritusten esteiden poistaja. Esimiehen tavoitteena on päämäärien kirkastaminen ja perustehtävän selventäminen. Yhteisten merkitysten löytäminen mahdollistaa paremmin päämäärien saavuttamisen. Merkitysten etsiminen vaatii esimieheltä aloitteellisuutta ja aktiivisuutta. Keskeinen työkalu merkitysten etsimisessä on keskustelu ja siinä käytetty kieli. (Vesterinen toim. 2006, 86-89.)

Työntekijän ja esimiehen säännöllinen yhteydenpito varmistaa jokaiselle organisaation jäsenelle, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Molempien puoleinen kuuntelu, kysyminen ja vastaaminen tuovat oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista tavoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista. (Valpola 2003, 7-8.) Ilmarinen (2005, 215) mainitsee, että työyhteisön johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tärkeintä on tiedon ja näkemysten vaihto jokapäiväisessä toiminnassa, niin esimiehen ja alaisten välillä, kuin kaikkien työntekijöiden kesken.

3 TYÖHYVINVOINTI JA ESIMIESTYÖSKENTELY

Käsittelen esimiestyöskentelyä ja sen yhteyttä työhyvinvointiin omana lukunaan, koska se on olennainen osa työkykyä ja liittyy läheisesti työhön, työoloihin sekä työyhteisöön. On tärkeää muistaa, että työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta esimies on aina erityisasemassa. Esimiehen oma hyvinvointi ja johtamiseen liittyvät taidot määrittelevät hyvin pitkälti koko työyhteisön tilaa. Lisäksi opinnäytetyöni pääteema on esimiehen valmentaminen. Siksi on hyvä käydä läpi niitä erityispiirteitä joita johtamiseen ja esimiehenä olemiseen liittyy. Näiden erityispiirteiden tiedostaminen ohjaa valmentajaa siihen maailmaan, jossa esimies toimii, helpottaen näin valmennusprosessia.

3.1 JOHTAMINEN

Johtaminen on työhyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä. Johtamisella voidaan tarkoittaa kuitenkin montaa eri asiaa, joten sen määrittely on tärkeää. Johtamisen määritelmä tulee englanninkielestä, jonka johtamiskirjallisuudessa käytetään paljon termiä management ja leadership. Suomen kielessä molemmat voidaan kääntää sanalla johtaminen, vaikka termien määrittelyissä on merkittäviä eroja. Yksi määritelmä on, että management tarkoittaa aikaansaamista, suorittamista ja vastuussa olemista ja leadership vaikuttamista ja toimijoiden ohjaamista johonkin suuntaan, toimintaan tai mielipiteeseen. Yksinkertaistettuna voisi ajatella, että managementilla tarkoitetaan asioiden ja leadershipilla ihmisten johtamista. (Parviainen, Lillrank & Ilvonen 2005, 52-53.) Sundvikin toim. (2006, 58) mukaan asioita ei voi johtaa, vaan asioiden suuntaa, tekemisjärjestystä, painopisteitä ja tärkeysjärjestystä voidaan ohjata, mutta tällöin johdetaan tehtävien tekijää eli ihmistä. Johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja ihmisten hyvinvoinnille. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen myötä ihmisten innokkuus ja osaaminen kehittyy korkealle tasolle. (Juuti & Vuorela 2006, 7.)

3.1.1 Hyvä johtaminen

Juutin (2005, 47) mukaan johtaminen on merkitysten muovaamista muiden ihmisten käyttöön. Johtajuus ilmiönä on tärkein organisaation tai yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä. Johtajuuden laadun varmistaminen ja johtamisosaamisen kehittyminen takaavat toiminnan tulokset ja tehokkuuden. (Nissinen 2007, 122.) Johtaminen on muuttunut asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Johtamisessa esimiehen keskeinen rooli on saada jokaisen voimavarat esille ja kehittää niitä jatkuvasti. Valmentavassa johtamisessa esimies pyrkii kehittämään alaisensa suoritusta juuri siinä tehtävässä, missä henkilö on. Valmentamisessa keskeistä on asioiden pohdiskelu yhdessä. Pohdinnassa pyritään kaivamaan esille niitä piileviä ja näkyviä voimavaroja, joita henkilöllä on sekä saamaan ne mukaan työsuoritukseen. (Juuti & Vuorela 2006, 16-17.) Keskusteltaessa työhön liittyvistä seikoista esimiehen ja alaisen näkökulmat poikkeavat usein toisistaan. Kumpikin pitää omaa näkökulmaansa usein oikeana. Esimiehen näkökulma tulee usein vallitsevaksi johtuen hänen korkeammasta asemastaan. Tällainen keskustelu on kuitenkin epäonnistunut, vähentäen alaisen sitoutumista ja innokasta toimintaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Sen sijaan aito, kunniottava kohtaaminen ja pohtiva keskustelu saattavat auttaa kumpaakin selvittämään sitä missä mennään ja mihin pitäisi päästä. (Juuti & Vuorela 2006, 20.)

Paras johtaja on kuin valmentaja, joka auttaa organisaatiotaan tekemään ja suorittamaan. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että resurssit riittävät ja mikäli aineelliset resurssit ovat niukat, henkiset resurssit on pidettävä sitäkin vahvempina. Johtajan on kyettävä tulemaan toimeen monenlaisten ihmisten kanssa, motivoimaan heitä ja luomaan yhteinen suunta. Oli johtaja kuinka ahkera tahansa, niin joukkue on kuitenkin se, joka tekee tuloksen. (Toivola 2010, 48-49.) Johtaminen on yhteinen tuote ja sen tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja positiivisina tuloksina. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentely perustu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja voi hyvin. (Juuti & Vuorela 2006, 88.)

Päätöksenteko on keskeisin käsite johtamisprosessissa. Tehtävien ja toiminnan johtaminen edellyttää analyyttistä informaation käsittelyä, loogista tilannearviota, tehokasta päätöksentekoa sekä ajankäytön hallintaa. Ajattelun tulee olla luovaa ja kaavoihin kangistumatonta. Tehtävien erittely ja analysointi luovat pohjan toimintaympäristön sekä tilanteen kehittymisen arvioinnille. Näihin liittyy muutoksen nopeuden ja suunnan ennakointi. Tiedon käsittely ja analysointi mahdollistaa vaihtoehtojen vertailun. Kuhunkin tilanteeseen sopiva päätöksentekotaito on yksi osa toimintaympäristöön mukautumista ja laadukasta päätöksentekoa. Ihmisten sitoutuminen päätöksiin ja niiden toteuttamiseen paranee huomattavasti, jos he ovat saaneet olla mukana tekemässä päätöstä. Samaan aikaan johtajan auktoriteetti vahvistuu, kun alaisen osoittama kunnioitus ja luottamus lisääntyvät. Esimiehen tulee johtaa joukkojaan niin, että työyhteisön jäsenet tukevat esimiestä tiedon käsittelyssä ja päätöksenteossa. (Nissinen, 2007, 57-59.)

Alaistensa terveyttä ja hyvinvointia kunnioittava johtaja huomioi työntekijänsä, esittää ratkaisumallin hankalissa tilanteissa, sallii ja mahdollistaa työntekijöidensä olevan työnsä keskipisteenä, innostaa alaisiaan näkemään työnsä merkityksen ja tarjoaa työntekijöilleen haasteita. Lisäksi hyvä johtaja on karismaattinen. (Nyberg, Bernin & Theorell 2005, 31.) Johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Selkeän vastuunjaon ja yhteisten pelisääntöjen kautta luodaan maaperää hyvälle työskentelylle. Lisäksi esimiehen on kyettävä luomaan hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta työpaikalle. Tämä vaatii esimiehen roolin muutosta asioiden johtamisesta ihmisten johtamisen suuntaan. Hyvä ihmisten johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Ajattelu perustuu mielikuville ja vuorovaikutus ihmisten välisille suhteille. Esimiehet, jotka kykenevät suuntaamaan ihmisten mielikuvat yhteisten päämäärien tavoitteluun, luovat perustaa organisaatioiden menestymiselle. Esimiehet, jotka kykenevät aistimaan ihmisten välisten suhteiden monimutkaisia prosesseja ja luomaan näkemyseroista dynaamista käyttövoimaa saavat organisaatiot kukoistamaan. Esimiesten tulisi mieltää oma työnsä ihmisten osaamisen vaalijoina ja sujuvan työskentelyn edellytysten luoja. (Vesterinen toim. 2006, 83-85.)

3.1.2 Ammattitaito ja yhteistyö

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan nykyisessä tehtävässä tarvitsemia tietoja ja käytännön taitoja. Johtajan oma käsitys tarvittavasta osaamisesta ei välttämättä aina vastaa muiden ihmisten käsitystä. Syntyvä tulos perustuu muiden ihmisten arvioon esimiehen osoittamista tiedoista ja taidoista. Johtamisen tarkastelua tulee suunnata yhä enemmän johtajan todellisen toiminnan tutkimiseen, johtamiskäyttäytymiseen, joka antaa realistisen käsityksen oppimisen todellisista mahdollisuuksista suhteessa yksilön omaan asenteeseen. Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtajan toimintaa, jota muut ihmiset voivat havainnoida ja arvioida ulkopuolelta. Havainnointi ei rajoitu pelkästään työympäristöön, vaan myös se mitä esimies tekee vapaa-ajalla vaikuttaa ihmisten käsitykseen hänestä. Johtamiskäyttäytyminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä, mitään inhimillisen toiminnan näkökulmaa huomioimatta. Oppimisen kannalta tärkeää on oman tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoititapojen tunnistaminen ja hallinta. Tällöin puhutaan tunneälykkyydestä. (Nissinen, 2007, 41-42.)

Esimiehen keskeisempiä tehtäviä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä vastauksia siitä, miten arjen tulisi toimia. Toimintakulttuurin rakentaminen edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa, vaatiessa esimieheltä mukaan menemistä ja likoon laittamista. Toimintakulttuuri on ihmisten yhdessä luoma toiminta- ja ajattelutapa, sekä vastaus niihin ongelmiin, joita on kohdattu. Organisaation perustehtävän on oltava mielekäs. Esimiehen tehtävänä on kirkastaa perustehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja niitä arvoja, joille se perustuu, sekä huolehtia voimavarojen riittämisestä perustehtävän toteuttamiseksi. (Juuti & Vuorela 2006, 22.)

Esimiehen on pyrittävä painottamaan kokonaisuutta ja kaatamaan turhia raja-aitoja eri henkilöstöryhmien väliltä. Esimies on henkilö, joka luo yhteisöllisyyttä me-ajattelulla. Esimies lisää luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan ta-

pahtumista välttämällä kuitenkin nolaamasta ketään. Esimies pyrkii oikeudenmukaisuuteen ja puhuu kunnioittavaan sävyyn kaikista ihmisistä, olivatpa he hänen mielestään kuinka kehoja hyvänsä. Esimies ajattelee kaikkien yhteistä etua ja ottaa jokaisen oman edun huomioon. Poissaolevista tulee puhua kunnioittavaan sävyyn, eikä luottamuksella kerrottuja asioita kerrota eteenpäin, jottei työpaikan yhteisöllisyys tuhoutuisi. Esimies myös kunnioittaa muiden tietoja ja tunteita, eikä pyri saattamaan ihmisiä sellaisiin tilanteisiin, jossa he tulevat nolatuksi. Esimiehen tehtävänä ei ole tietää kaikkea, vaan hänen tulee etsiä vastauksia yhdessä alaistensa kanssa. Kehittyäkseen työssään esimiehen on hankittava palautetta muilta ihmisiltä. Luottamuksen ja avoimuuden kautta syntyy ilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet alkavat jakamaan tietojaan ja taitojaan. Tällöin ihmiset tuntevat olevansa tärkeitä ja arvostettuja ja vasta tuolloin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan. (Juuti & Vuorela 2006, 38.)

3.1.3 Johtamisen tunnusluvut

Valmennusmallissani valmennettavan toiminnan kehittäminen ja oppiminen ovat valmentajan yksi tärkeimmistä tavoitteista. Työyhteisöissä tämä on myös johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä suhteessa työyhteisöönsä. Palautteen kautta, jota mitattut faktat tukevat, tullaan tietoisiksi missä on onnistuttu, missä on kehitettävää ja kuinka tavoitteisiin on päästy ja miten toimintaa kannattaa kehittää. Tämän takia toiminnan ja johtamisen tulee perustua säännölliseen arviointiin ja mittaamiseen.

Johtamisen ja ylipäätään kaiken toiminnan tulisi olla tavoitteellista. Tavoitteilla tulisi olla myös selkeät päämäärät. Jotta tiedetään onko päästy tavoitteeseen, pitää tavoitteet asettaa selkeästi. Lisäksi tavoitteeseen pääsemiselle pitää määritellä mittareita. (Anttola & Pohjola 2006, 153.) Mittaamisen jälkeen tuloksia vertaillaan tavoitteisiin, jonka jälkeen tehdään päätöksiä ja ratkaistaan mahdollisia ongelmia. Mittaamisen avulla on tarkoitus syiden, seurauksien ja vaikutusten hallinta. (Liukkonen 2008, 263.) Faktojen lisäksi mittaamisen päätavoitteena on toiminnan kehittäminen, palautteen antaminen ja oppiminen. (Anttola & Pohjola 2006, 161.)

Mittaaminen jaotellaan yleisesti neljään osaan: talous, asiakkaat, prosessit ja ihmiset. Mittaamisen tulisi olla monipuolista ja huomioida kaikki em. osa-alueita. Tyytyväiset asiakkaat ovat tehokkuuden tärkein kriteeri, eikä heitä ole mikäli työntekijät eivät ole tyytyväisiä. Tutkimukset vahvistavat myös tyytyväisten asiakkaiden ja yrityksen markkina-arvon yhteyttä: kun asiakas on tyytyväinen, niin markkina-arvo nousee. (Liukkonen 2008, 129.) Työntekijöihin liittyviä mittareita voi olla esim. kyky houkuttaa huippukykyjä yrityksen palvelukseen, työntekijöiden näkemys yrityksen tulevaisuudesta, avoin viestintä, työilmapiiri, motivaatio uudistaa ja innovoida, sosiaalinen pääoma, verkostoituminen, ja työhyvinvointi. (Anttola & Pohjola 2006, 154–155.)

Yksi osa organisaation työhyvinvoinnin strategiaa voi olla henkilöstötilinpäätös, jolla yrityksen osaamispääoma ja henkilöstön rakenne saadaan yhteen asiakirjaan. Perinteinen tilinpäätös ja henkilöstötilinpäätös antavat kuvan yrityksen koko varallisuudesta. (Suutarinen & Vesterinen toim. 2010, 22-23.) Liukkonen (2008, 190) kertoo, että ajankäytön seuranta antaa tietoa kokonaistyöajasta, poissaoloista, tehdystä työstä sekä koulutukseen ja kehitykseen tehdystä panostuksesta. Liukkonen (2008, 191) mukaan ajankäyttöluvut pelkästään eivät anna kaikkea sitä tietoa, joka saadaan, mutta kun ne yhdistetään esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja terveyteen tai työn laatua kuvaaviin tunnuslukuihin, niin organisaatio oppii näkemään millainen ajankäyttö ja miehitys ovat tarpeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisön sosiaalinen pääoma voi olla myös mittaamisen kohteena. Tällöin oleellista on määrittellä ja tunnistaa mitä sosiaalinen pääoma on. Määrittelyn lisäksi tavoitteena on arvioida sekä kehittää sosiaalista pääomaa ja tätä kautta vahvistaa koko organisaatiota. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.)

Operatiivisia tunnuslukuja on kolme: tuottavuus, tehokkuus ja laatu. Vaikka tunnuslukuja on vain kolme, niin tunnuslukuja voidaan muunnella eri tavoin. Tuottavuudella mitataan panosten eli henkilöstön osaamisen, työkyvyn, materiaalien ja pääoman suhdetta tuotokseen, joka voi olla tuote tai palvelu. Tehokkuudella mitataan sitä kuinka käytettävissä olleilla voimavaroilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Ulkoisella tehokkuudella mitataan asiakastyytyväisyyttä, asiakassuhteille

ja asiakkaiden tarpeita vastaavien tuotteiden ja palvelujen tuottamiselle asetettuja tavoitteita. Sisäinen tehokkuus mittaa organisaation omien resurssien käyttöä. Mikäli tavoitteita ei ole määritelty, ei voida puhua tehokkuuden arvioimisesta. (Liukkonen, 2008, 125-127.) Laatu voidaan määritellä usealla tavalla. David Garvin määrittelee tuotteen tai palvelun laadulle kahdeksan osatekijää: suorituskyky, lisäominaisuudet, luotettavuus, yhdenmukaisuus, kestävyys, huollettavuus, esteettisyys ja mielikuva. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 21.) Liukkonen (2008, 126) sanoo, että laatu määritellään liiketoiminnan tai organisaation kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja ylittää asetetut odotukset.

3.1.4 Keskijohdon haasteet

Keskijohdon haasteena on olla puun ja kuoren välissä, henkilöstön ja ylimmän johdon luomien vaatimusten keskiössä. Kun keskijohdolla on myös paineet omasta työstään, niin paineet ovat kovat ja tuen tarve välttämätön. Kun lähiesimiehen taakka käy liian suureksi, näkyy se koko työyhteisössä. Keskijohdon haasteet nousevat esiin myös Kumpulaisen laajasta tutkimuksesta jossa arvioidaan henkilöstön työssä koettua hyvinvointia. Kumpulaisen mukaan henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa hyvinvointiin. Hän nimeää esimerkiksi työn kehittävyden, tiedon kulun ja päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden vaikutuksen henkilön hyvinvointiin korostuvan keskijohdossa. (Kumpulainen 2013, 196.)

Keskijohdossa käytännön työn tuntemus korostuu ylintä johtoa enemmän. Suuressa organisaatiossa ylimmän johdon on mahdotonta huolehtia kaikista jokapäiväiseen toimintaan liittyvistä asioista. Keskijohdon vastuulla on esim. varmistaa, että resurssit ovat mahdollisimman tehokkaassa käytössä, ylläpitää ja kehittää yhteistyön sujuvuutta sekä huolehtia että parhaat käytännöt ovat käytössä kaikilla. Keskijohtoa on lukumääräisesti huomattavan paljon. Todellisuudessa valta, vastuu ja tarvittava informaatio kohtaavat liian harvoin heidän työssään, koska valta ja vastuu säilyvät pitkälti ylimmällä johdolla (Parviainen, Lillrank & Ilvonen 2005, 88-89.)

Moni rakenteellinen tekijä hankaloittaa myös lähiesimiehen työskentelyä. Organisaatiot eivät ole itsellisiä strategisia toimijoita. Ne joutuvat toteuttamaan muualla tehtyjä päätöksiä, kuten virkamiesvalmisteluja ja/tai erilaisten poliittisten elimien, kuten eduskunnan, valtuustojen tai lautakuntien päätöksiä. (Parviainen ym. 2005, 42.) Yli-stressaantuneen tai uupuneen esimiehen on vaikea paneutua henkilöstöjohtamiseen. Oman työtilanteen jäsentäminen, omien odotusten ja arvojen pohtiminen, sen miettiminen, mitä voi muuttaa ja mihin vain täytyy sopeutua, on tuolloin tärkeää ja usein helpompaa jonkun ulkopuolisen kanssa. (Sundvik toim. 2006, 48-49.)

Lähiesimiehen tehtävä on tukea alaistensa yrityksiä kasvaa ja kehittyä sekä auttaa ihmisiä soveltamaan oppimiaan asioita työhönsä. Lähiesimiesten tehtävänä on erityisesti pohtia ja luoda itse työhön sisältyviä oppimismahdollisuuksia. Esimies ei kuitenkaan muutu työn kehittäjäksi tuossa tuokiossa, vaan kehittäjän roolia on opiskeltava ja siihen on paneuduttava. Kaikista työyhteisöistä löytyy hyvän vuorovaikutuksen edellytykset. Niiden käyttöönotto ja tuottamaan saaminen edellyttää kuitenkin erityisesti esimiehiltä valmiuksia kohdata kaikki työyhteisön äsenet avoimesti ihmisinä, ei vain oman hierarkiansa roolin turvissa. Toimiva kahvituntivuorovaikutus, sosiaalisen lähiympäristön tuki, jää vähämerkityksiseksi hyvinvoinnin kannalta, elleivät esimiehet anna tukea varsinaisissa työtehtävissä. Tutkimusten mukaan henkilöstön sairauspoissaolot ja stressi ovat tiivistä yhteydessä siihen, kuinka oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi johtaja organisaatiossa koetaan. Alaisiaan tukeva ja huomioiva esimies pystyy vaikuttamaan siihen, kuinka stressaaviksi muut työhön ja ryhmän toimintaan liittyvät tekijät muodostuvat. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 72.)

4 ERILAISET KEINOT TUKEA ESIMIESTYÖSKENTELYÄ

Tässä luvussa käyn läpi joitakin työtapoja auttaa sekä tukea työyhteisöjä ja erityisesti esimiestä. Samalla kuvaan joidenkin prosessien etenemisen. Työtapojen yhdistelmät ovat osa valmennusmallini teoreettista pohjaa. Käymällä ne läpi lukijalle muodostuu valmennusmallini eroavaisuus, mutta toisaalta myös ne elementit jotka saattavat olla yhtenevät esim. konsultoinnin tai coachingin kanssa. Aineiston kuvaus ja analysointi sekä Tutkimuksen tulokset -kappaleissa käyn läpi tarkemmin tässä kappaleessa esitettyjen työtapojen suhdetta valmennusmalliini.

4.1 TYÖYHTEISÖN ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA

Johtajakin on vain ihminen vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen, toteaa Nissinen (2007, 21). Usein johtajat ovat joutuneet tai päässeet esimiesasemaan aivan kylmitään. Koulutusvaiheessa hyvin harva on saanut pohtia johtamiseen liittyviä asioita. Johtamisen työkalut ovat jokaisen johtajan sisällä, mutta kaikki johtajat eivät tiedä mitä ne ovat. Organisaatio ei välttämättä valmenna johtajuuteen riittävästi, eikä kerro mitä täällä meillä johtajuudelta odotetaan. Johtaminen rakentuukin pitkälti omin avuin. Kokemuksen myötä johtaminen kehittyy, mutta kasvun ei tarvitsisi aina kulkea kivisintä tietä, siksi johtajien koulutus ja valmennus ovat ehdottoman tärkeitä. (Sundvik toim. 2006, 63.)

Työterveyslaitos painottaa työyhteisöjen kehittämisessä työyhteisölähtöisyyttä, jolloin lähdetään liikkeelle työyhteisöjen esittämistä tarpeista käsin. Työyhteisöille olisi hyvä luoda puitteet lähteä itse tutkimaan tilannettaan ja sen kehittämistarpeita osallistavalla lähestymistavalla. Näitä puitteita voi olla luomassa ulkopuolinen, puolueeton taho, esim. työyhteisöasiantuntija, konsultti, tms. Hänen toimintaa ohjailee salassapitoa koskeva luottamuksellisuus ja tavoitteiden tulisi olla eettisesti kestäviä. Yleensä ulkopuolinen asiantuntija on mukana alkutilanteen jäsentäjänä, prosessin eteenpäin viejänä tai helpottajana, arviointivaiheen toteuttajana tai jäsentäjänä ja

prosessin dokumentoijana. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 29–32.) Ulkopuolinen henkilö on paitsi asiantuntija, niin hänellä on myös tunnereaktiota neutraloiva ja tasapainottava rooli. Ulkopuolinen tuo yleensä myös neutraalia uteliaisuutta ja objektiivisuutta, joka on tarpeen syvärakenteiden havainnoinnissa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 178.) Leppäsen ja Lindströmin (toim. 2002, 160) mukaan työyhteisön kehittämisessä tarvitaan ulkopuolista asiantuntijaa, sillä projektityyppinen kehittäminen onnistuu harvoin kokonaan työyhteisön omin voimin.

Ulkoa tullut henkilö näkee usein tilanteen tarkemmin ja hänellä on usein käytössään muista organisaatioista saatuja kokemuksia, joita hän voi käyttää muissakin työyhteisöissä. Ulkoisen asiantuntijan kyky parantaa toimintaa ei johdu siitä, että hän osaisi diagnosoida ongelmia paremmin kuin työyhteisö johon hän on tullut, tai että hän osaisi pukea ongelmat paremmin sanoiksi, vaan hänen kyvystään johdattaa työyhteisön ihmiset kohti ratkaisua. Mikäli ongelmia ja niiden syitä aletaan analysoida, niin yleensä nousee uusia ongelmia, masennus leviää ja pian koko työyhteisö on toimintakyvytön. Ratkaisuihin keskittyminen ja voimavarojen vahvistaminen on kehittymisen avain. Työyhteisöissä on voimavaroja kaikkien esille tulevien ongelmien voittamiseen. Voimavarat tulevat esiin kun ihmisiin luotetaan ja uskalletaan kokeilla erilaisia ratkaisuja. Uusien toimintatapojen avulla saadaan esille ihmisten omat voimavarat ja luoduksi pohjaa myös uusille innovaatioille. Uusilla ratkaisuilla ja kokeiluilla vahvistetaan ihmisten itsetuntoa ja luodaan tätä kautta myönteistä kierrettä. (Juuti & Vuorela 2006, 62-64.)

Mikäli esimies kokee, että hänellä ei ole osaamista vetää ristiriidan selvittelyä, tai riita on jatkunut kauan ja tilanne jumiutunut, tai kun esimiestä ei koeta puolueettomaksi tai hän on itse osa konfliktia, niin silloin esimiehen ja työyhteisön tukena voi olla ulkopuolinen asiantuntija. Asiantuntija voi tuolloin tehdä tilanneanalyysin yksilöhaastattelulla, ryhmähaastattelulla, tai kerätä työyhteisön jäsenten kirjallisia havaintoja tilanteesta ratkaisuehdotuksineen. Asiantuntija voi myös havainnoida työyhteisön toimintaa, jonka pohjalta hän antaa palautteen. Olennaista on, että ulkopuolinen

asiantuntija ei tuo valmiita ratkaisuja, vaan hän auttaa työyhteisöä löytämään ratkaisut. (Sundvik toim. 2006, 47-48.)

4.1.1 Konsultointi

Tyypillisesti konsultti arvioi asiakkaan toimintaa löytääkseen tehottomasti toimivat asiat, minkä jälkeen hän neuvoo, miten asiakas voi käyttää hänen ehdottamiaan ratkaisuja parempien tulosten aikaansaamiseksi. Konsultin tavoitteena on ohjata ja neuvoa asiakasta. (Carlsson & Forssell 2012, 43.) Konsultointi ja konsultin rooli voivat olla luonteeltaan erilaisia, riippuen tavoitteista ja kohderyhmästä. Konsultin roolin toisena ääripäänä voi olla tosiasiatietoja hallitseva asiantuntija, kehittämisprosessin helpottaja tai tukija. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 160.)

Yleisesti konsultointi voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: asiantuntijakonsultointi, kliininen konsultointi ja prosessikonsultointi. Asiantuntijakonsultoinnin ongelmana saattaa olla, että asiantuntemuksen odotetaan olevan liiaksi konsultilla ja hänelle annetaan liiaksi valtaa. Tämä malli toimii silloin kun asiakkaalla on aikaisempaa kokemusta konsultoinnista ja yhteistyö sekä työnjako on vakiintunut. Kliininen konsultointimalli muistuttaa potilas-lääkärisuhdetta, jossa konsultti ensin rauhassa havaintojensa perusteella selvittää mistä on kyse, jonka perusteella hän suosittelee millaista asiantuntemusta työyhteisön kehittäminen tai ongelmanratkaisu edellyttää. Kliinisen mallin riski on, että konsultti tekee virhediagnoosin, tai että asiakas tulee pitkällä aikavälillä riippuvaiseksi konsultista, eikä kykene tekemään ratkaisuja itsenäisesti. Prosessikonsultaatio on käytetyin tapa työyhteisöjen kehittämishankkeissa. Prosessikonsultaatiossa konsultin asiantuntijuus perustuu hänen kykyynsä auttaa asiakasta itseään määrittelemään ongelman. Yhteistyö ja työnjako konsultin ja asiakkaan välillä on sellainen, jossa asiakas on aktiivisesti mukana ja jossa konsultin tarjoama apu kohtaa asiakkaan ongelmat. (Leppänen & Lindström toim. 2002, 160-162.)

Konsultin käyttö tulee kyseeseen, kun organisaation kannalta tärkeä ongelma havaitaan. Johdolla on tieto ongelmasta ja konsultti esittää ratkaistavaa ongelmaa koskevat faktat ja suositukset, joiden pohjalta johto tekee päätöksensä. (Huttunen 2003, 18.) Huttusen (2003, 115-120) mukaan konsulttityön prosessi etenee seuraavan kaavan mukaan: 1) ongelman määrittely 2) tarjouspyynnöt 3) tarjoukset 4) tarjouksen käsittelyprosessi 5) sopimus 6) työn suunnittelu 7) tiedottaminen 8) prosessin läpiviemi 9) suositusten toimeenpano 10) toimeenpanon vaikutusten seuranta 11) lopparviointikeskustelu.

4.1.2 Mentorointi

Juuti ja Vuorela (2006, 17-18) toteavat, että työskentelyä tukevan ja ihmisten hyvinvoinnin edistämisen kannalta organisaatioissa tarvitaan johtamista tukevia valmentajia ja mentoreita. Carlssonin ja Forssellin (2012, 31) mukaan aina 1980-luvulle saakka Yhdysvalloissa suosittiin johtamisen kehitysmuotona yritysten sisäistä mentorointia. Fletcherin ja Mullenin (2012, 9) mukaan mentoroinnissa ja valmentamisessa on paljon yhtäläisyyksiä: molempia on hankala määritellä koska ne ovat monitahoisia, tulkinnanvaraisia ja riippuvaisia suunnasta johon työskennellään.

Perinteinen mentorointi työskentely tapahtuu kahden ihmisen välillä. Mentori on kokenut ja mentoroitava vasta-alkaja. Mentori huolehtii, avustaa ja ohjaa mentoroitavaa, jotta tämän perustaidot paranevat. Mentorointi on päämäärä orientoitunutta. Mentoroitavan oppiminen palvelee ja edistää koko organisaation toimintaa. (Fletcher & Mullen 2012, 10.) Mentoroinnissa pyritään hyödyntämään mentorin kokemusta mentoroinnin kohteena olevan tukemisessa ja tiettyyn työtehtävään tai organisaatioon kasvamisessa. Mentori on usein henkilö, joka tuntee organisaation tai toimialan hyvin tai muuten pidetään päteväenä jakamaan tärkeitä työssä tarvittavia tietoja, taitoja tai kontakteja uusille, nuoremmille tai siirtymävaiheessa oleville avainhenkilöille. Mentoroinnin ydin on hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroitavalle. (Carlsson & Forssell 2012, 44–45.)

Ojasen (2009, 97) mukaan aikaisemmat kokemukset määrittelevät seuraavan kokemuksen sisällön, koska oppiminen on aina suhteessa siihen mitä meille on aikaisemmin tapahtunut. Kun menneisyyden olosuhteet tehdään tietoisiksi, ne rikastuttavat ihmisen ajatusta ja toimintaa. Kokemus ei ole pelkästään psykologinen, ihmisen päässä oleva tila, vaan se sisältää aina yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen. (Ojanen 2009, 114-115.) Mentoroinnissa pyritään löytämään ihmisestä hänessä piileviä vahvuuksia ja voimavaroja, joita kehittämällä henkilöstä voi tulla se, mitä hän parhaimmillaan voi olla. Mentorointi kohdistuu henkilöön kokonaisuudessaan ja hänen koko ikäänsä ajatellen. Mentoroinnissa kasvatus ja kasvu, henkilön valoisten puolten esille saattaminen on kaikkein tärkeintä. (Juuti & Vuorela 2006, 16.)

4.1.3 Työnohjaus

Työnohjaus on systemaattista oman työn tarkastelua yksin tai työryhmässä. Työnohjauksen periaatteisiin kuuluu, että se on prosessiluonteista ja että sitä on säännöllisin väliajoin. Työnohjaajana toimii työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö, joka ei kuulu ohjauksessa käyvien henkilöiden työryhmään. Työnohjaus ei ole terapiaa, eikä työnohjaaja anna konkreettisia neuvoja työn tekemisen suhteen vaan ohjaa henkilöä tai henkilöitä löytämään itse työssä tarpeelliset toimintatavat. (Mäkisalo 2003, 33-34.) Työnohjausta käytetään työntekijän työssä tarvittavien taitojen ja työyhteisöjen yhteistoiminnan kehittämässä. Työnohjauksen pääpaino on työyhteisön tai työntekijän kokemissa työhön liittyvissä haasteissa. Työnohjauksessa on useita erilaisia orientaatioita, kuten ratkaisukeskeisyys. (Carlsson & Forssell 2012, 45.)

Työnohjauksessa on mahdollisuus näyttää oma avuttomuus ja purkaa työpaineita, peilata muihin omia ratkaisuja, saada tukea ja palautetta työstä sekä vahvistaa omaa persoonallisuutta ja ammatillista identiteettiä. Työnohjaus voi perustua myös opetuksellisiin tavoitteisiin. Oppiminen omien oivallusten kautta lisää ohjattavan tiedollisten, taidollisten ja tunnetason yhteyksien tunnistamista ja ymmärtämistä. Yksilötyönohjauksen perustehtävänä on kirkastaa ohjattavan henkilön perustehtävää ja

käsityksiä omista toimintamahdollisuuksista, vastuusta ja velvollisuuksista. Ryhmätyönohjauksessa ei tutkita kenenkään henkilökohtaista elämää, vaan käsitellään työyhteisön esille nostamaa työhön liittyvää asiaa. Ryhmätyönohjauksen keskeiset elementit ovat dialogi ja ryhmän vuorovaikutusprosessi, joka on riippuvainen jokaisen jäsenen läsnäolosta ja edellyttää pitkäjänteiseen työskentelyyn sitoutumista. Toiminnallista työnohjausta voidaan käyttää kun halutaan antaa tilaa luovuudelle ja spontaanisuudelle, lukkiutuneissa tilanteissa, autettaessa hiljaistakin ihmistä ilmaisemaan itseään ja toimintaansa tai kun keskustelussa kaikki ryhmän jäsenet eivät pysty tuomaan näkökantaansa esiin. Toiminnallisuutta voidaan käyttää myös työnohjauksen alussa virittäytymiseksi, uuden luomiseksi tai asioiden kiteyttämiseksi. (Mäkisalo 2003, 34-35.)

4.1.4 Coaching

Coaching syntyi Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutoksen yhteydessä 1980-luvulla, jolloin säästöjen toivossa johtamiskoulutusta alettiin ulkoistaa konsulttiyrityksille. Coachingissa hyödynnettiin mm. johtajuuden, elokuvatieteen, psykologian ja henkilöstönkehityksen alojen oppeja. Suomessa coaching johtamisenkehittämismenetelmänä on saavuttanut suosiota 2000-luvun lopulla. Yritykset hyödyntävät tyypillisesti coachingia ulkopuolisen konsultin tarjoamana palveluna. Organisaatioissa voi olla myös käytössä järjestelmällinen mentorointiohjelma, jossa mentor voi omaksua coachin roolin. Tällöin puhutaan in-house-coachingista, yrityksen sisäisestä coachingista. Valinta sisäisen tai ulkoisen coachin välillä riippuu coachattavien tarpeista ja sisäisten coachien mahdollisuudesta toimia aidosti coachin roolissa. (Carlsson & Forssell 2012, 31-33.)

Räsänen toim. (2007, 43) mukaan coachingtapaamisten keskeinen menetelmä on keskustelu, analysoivat ja uusia vaihtoehtoja avaavat kysymykset, ymmärtävä ja ratkaisukeskeinen dialogi. Coachingin pääperiaatteena on, että coach ei siirrä tietoa coachattavalle vaan toimii coachattavan omista lähtökohdista käsin. Oppiminen ta-

pahtuu eri tavalla kuin perinteisessä opettavassa valmennuksessa, sillä oppiminen tulee coachattavan oivaltamisen kautta, mikä johtaa vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen. Coaching ei myöskään lopu session päätyttyä, vaan coachattavaa tuetaan koko ajan. Coach voi esim. sähköpostilla tai tekstiviestillä kysellä coachattavan kuulumisia ja tavoitteisiin pääsyä. (Carlsson & Forssell 2012, 47-48.)

Coaching-tyyppinen lähestymistapa tuo merkittävää etua sekä yksilölle että organisaatiolle. Yksilöllä on kohdistettu tuki jolloin hän ei ole yksin ongelmiansa kanssa, vaan hänellä on mahdollisuus ohjaajan avulla tutkia toimintaansa. Tällöin myös organisaatio varmistaa avainhenkilöidensä ajattelun selkeyden ja jatkuvan kehittymisen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 303-304.)

Coachingprosessi sovitaan kirjallisesti tai suullisesti ja yksittäiset prosessit eroavat toisistaan huomattavasti sen mukaan mitä eri osapuolet sopivat. Sopimuksessa määritellään seuraavat asiat: 1) osapuolet 2) tavoitteet 3) rakenne 4) muu yhteydenpito 5) käytettävät menetelmät 6) väli- ja loppuarviointi, raportointi 7) muutokset sopimukseen 8) hinta- laskutiedot. (Räsänen toim. 2007, 42-44.) Coach on mukana tavoitteiden asettamisessa, oivaltamistyössä ja itse tekemisessä, sekä ensimmäisenä juhlimassa coachattavan kanssa tavoitteiden toteutumista. Sisällöltään coachingprosessi on kuitenkin tyhjä, sillä coach ei tuo sisältöä mukanaan, eikä perinteisen koulutuksen mielessä ohjaa coachingsessiota, vaan sisällöt keskusteluihin tuo coachattava. Alun alkaen coaching on ollut tekniikkana yksilölähtöinen, mutta ryhmäcoachingia käytetään yhä enemmän. (Carlsson & Forssell 2012, 47-48.)

Coachingtapaamisten määrä on tyyppillisesti 5-10 kertaa ja tapaamisten väli 1-4 viikkoa tavoitteista ja työskentelyn luonteesta riippuen. Kriisitilanteet vaativat tiheämpää rytmiä kuin yleisempi kehitystavoite. Tapaamispaikan tulisi olla joku muu kuin valmennettavan arkinen työympäristö, jotta keskittyminen ja asioiden pohtiminen ja uusien ratkaisujen löytäminen olisi helpompaa. On hyvä sopia kuinka menetellään tapaamisen peruuntuessa ja mitkä ovat peruutusehdot. (Räsänen toim. 2007, 43.)

4.1.5 Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivinen lähestymistapa on kokonaisuus, jonka avulla rakennetaan käsitystä identiteettimme muodostumisesta ja kasvatetaan ymmärrystä ongelmien vaikutavuudesta ihmisten elämään. Narratiivinen lähestymistapa arvostaa ihmistä, ei patologisoi ja soveltuu lähestymistavaksi yksilön tai ryhmän yhteistyöhön. Ihmistä pidetään oman elämänsä asiantuntijana ja ongelmiin suhtaudutaan ihmisistä erillisinä asioina sekä oletetaan, että meillä on monia taitoja, vahvuuksia, uskomuksia, arvoja, sitoumuksia ja kykyjä, joiden avulla pystymme lieventämään ongelmien vaikutusta elämässämme. (Morgan 2004, 10.)

Narratiivisessa lähestymistavassa rakennetaan tarinaa tapahtumista, jotka etenevät peräkkäin, toisiinsa ketjuuntuneina ja tietyn juonen mukaan. Antamalla tapahtumille merkityksen, jota kokemuksemme ja ajattelumme muokkaavat saamme kokonaisuuden. Kertomus punoo tapahtumat toisiinsa, muodostaen lopulta yhtenäisen tarinan. Tarinat voivat kertoa esimerkiksi itsestämme, kyvyistämme, ponnisteluistamme, pätevyksistämme, toimistamme, haluistamme, suhteistamme, työstämme, harrastuksistamme, saavutuksistamme ja epäonnistumisistamme. Kaikilla ihmisillä on elämässään ja ihmissuhteistaan useita tarinoita yhtä aikaa, mutta niiden tulkinnat vaihtelevat, antaen erilaisen merkityksen kunkin elämään. Kertomukset muovaavat voimakkaasti elämäämme. (Morgan 2004, 13-18.) Keskustelemalla ihmisten kanssa tutkitaan tarinoita, joita nämä kertovat ja ollaan kiinnostuneita tarinoiden vaikutuksista, merkityksistä sekä yhteyksistä, joissa ne ovat syntyneet. Tarinoiden avulla sekä tarinan kertoja että sen kuulija lisäävät ymmärrystään tapahtuneista. (Bamberg & Andrews 2004, 359.)

Mikään tarina ei ole yksiselitteinen, koska samasta tapahtumasta voidaan kertoa useita erilaisia versioita. Tietyn teeman, esim. ongelmien korostaminen saattaaakin vääristää tarinaa, jättäen varjoonsa laajempia valtasuhteita ja tehden tarinasta ohuen. Ongelmien kyllästämissä tarinoissa päädytään usein keräämään sellaista aineis-

toa, joka vain lisää ongelmakeskeisyyttä. Narratiivisessa lähestymistavassa pyritäänkin löytämään vaihtoehtoisia tarinoita ja nimenomaan sellaisia joiden mukaan ihmiset haluaisivat elämänsä elää. (Morgan 2004, 21-22.)

4.1.6 Perinteinen terapiatyöskentely

Narratiivista lähestymistapaa on käytetty myös terapiatyöskentelyssä. Kun verrataan narratiivista lähestymistapaa perinteiseen terapiaan, niin suurin ero on, että perinteisessä terapiassa pyritään parantamaan asiakas. Oletuksena on, että asiakas ei ole terve tai ei pysty omin voimin selviämään ongelmatilanteesta. Selvyden vuoksi käyn läpi perinteisen terapiatyöskentelyn.

Terapiatyöskentelyä voidaan kuvata kolmen erilaisen viitekehyksen avulla. Ensimmäisessä viitekehyksessä terapeutin tehtävänä on selvittää mikä ihmisellä on vikana, antaa vialle nimi tunnettujen vianmääritysten joukosta ja lopuksi korjata tämä vika. Tällainen mekanistinen ajattelutapa ei ole toimiva työyhteisöjen arjen näyttämöillä. Usein työyhteisöissä esiintyvät ongelmat vain syvenevät ja lisääntyvät, koska ongelmakeskeinen ajattelu vie puheen kautta koko työyhteisön ongelman keskelle, eivätkä syytöksiä saavat ihmiset kykene reagoimaan korjausyrityksiin suotuisalla tavalla. (Juuti 2005, 73.)

Toisessa viitekehyksen mukaan terapian tavoitteena on selvittää ihmisen alitajunnan syvyyksissä lymyävä ihmisen todellinen olemus. Ajattelutavassa kuvitellaan, että kun erilaisten suojausmekanismien peitossa oleva ihmisen ydin paljastetaan, voidaan ihmisen todellinen olemus pelastaa. Tämän jälkeen voidaan todellisen ytimen varaan rakentaa uusi olemus. Työyhteisöissä on usein tukeuduttu sipulinkuorintamallin periaatteisiin. Ongelman esiintyessä on paikalle kutsuttu työyhteisön kehittämisen asiantuntija, joka on terapeutin tavoin pyrkinyt löytämään ongelman ja tehnyt interventioita, jotka ovat poistaneet ongelman. Menetelmän ongelmana on, että työyhteisön ihmiset on kehystetty työskentelyssä kehittämisen kohteiksi, potilaiksi, jotka on viety

keskelle ongelmaa. Ulkopuolinen asiantuntija korjaa ongelmaa, jolloin työyhteisön ihmisten oma asiantuntemus on marginaalista. (Juuti 2005, 73-74.)

Kolmannen viitekehyksen mukaan ihmiset nähdään oman elämäntarinansa käsikirjoittajiksi ja päänäyttelijöiksi, jotka hakevat merkityksiä sekä tulkintoja luovalla tavalla ja joilla on kykyjä. Terapeutin tehtävänä on auttaa ihmisiä löytämään omia voimavaroja ja tulkitsemaan uudelleen tarinaansa niin, että tarinan tarjoamat mahdollisuudet tulevat entistä paremmin esiin. Näkökulman mukaan uudistamisen puhetta pidetään mahdollisuuksia etsivänä ratkaisupuheena. Kun tätä näkökulmaa sovelletaan työyhteisöissä, nostetaan työtään tekevät ihmiset oman elämänsä parhaiksi asiantuntijoiksi. Näkökulman ratkaisukeskeisyys avaa ongelmat uudesta ja erilaisesta näkökulmasta, paljastaen, että jokainen ihminen pyrkii tekemään työnsä hyvin ja edistämään työyhteisön etua. Erilaisten näkökulmien ansiosta ongelmat ratkeavat, sillä huomataan, että ongelmat eivät johdu ihmisten osaamattomuudesta tai pahan-suopaisuudesta, vaan työtilanteiden monimutkaisuudesta ja työtään tekevien ihmisten näkökulmien runsaudesta. (Juuti 2005, 74.)

4.1.7 Valmennus

Perinteistä urheiluvalmennusta on harrastettu noin kaksisataa vuotta, sen tullessa urheiluun nyrkkeilyn myötä 1800-luvun alussa. Joukkueurheiluun valmennus tuli hiukan myöhemmin koulumaailman kautta, innokkaiden nuorten opettajien pannahassa alulle leikkejä ja pelejä. Urheiluvalmennus on samankaltaista kuin liikunnanopetus, valmennuksen tähdätessä kuitenkin suorittamisen kohentamiseen kilpailua varten ja urheiluun liittyvien taitojen kehittämiseen. Valmentaminen ja opettaminen ovat samankaltaista vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa pyritään kehittämään urheilijan taidoista ja kyvyistä mahdollisimman hyvät. Valmentajan tulee aistia ja ymmärtää valmennettavan tunteita. (Fletcher & Mullen 2012, 29.) Valmentajan tehtävänä on keskittyä valmennettavaan. Tiedostaa mitä on lahjakkuus ja minkälaista lahjakkuutta eri lajeissa tarvitaan. Valmentajan tulee tukea valmennettavaa ja hänen lahjakkuut-

taan ja viedä sitä eteenpäin. Tärkeintä valmentamisessa on valmentajan ja valmennettavan yhteinen matkanteko ja kehittyminen. Voitot ja menestyminen ovat tärkeitä, mutta ne ovat valmennuksen sivutuote. (Detmann 2012, 55.)

Suomen tilastokeskus (2013) määrittelee perinteisen koulutuksen olevan kestoltaan vähintään kuuden tunnin mittaista koulutusta, joka ei ole tutkintoon johtavaa. Valmennusta pidetään yleisesti koulutuksen kehittyneempänä muotona. Valmennuksen ajatuksena on koulutuksen tapaan siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa niin, että hänen toimintatapansa kehittyvät. Sanana valmennus on laajamerkityksinen ja sen takana piilee useita eri kehitysmenetelmiä ja -malleja, joista usea perustuu itseohjautuvuuteen eli asioita opitaan tekemällä itse, kokeilemalla ja integroimalla periaatteita sekä ideoita omaan tilanteeseen. Valmentaja pyrkii tietojaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukea ja kannustaa valmennettavaa muutokseen. Usein valmennus on kokonaisuus, jolla on tietty otsikko, kuten muutosjohtaminen. Usein asiakas odottaa, että valmentaja kouluttaa hänet hallitsemaan tiettyä kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. (Carlsson & Forssell 2012, 46-47.)

Valmennusprosessi työelämässä etenee esimerkiksi niin, että valmentaja ja asiakas asettavat päämäärän ja tavoitteet toiminnalleen, tarkastavat sen hetkisen tilanteen ja vaihtoehdot, sekä lopuksi tekevät yhteenvedon siitä mitä asiakas tekee. Valmennuksella tuetaan ja voimaannutetaan johtamista sekä motivoidaan koko organisaatiota. Tarkastelemalla säännöllisesti tavoitteita lisätään ajattelua ja tätä myöten tuetaan koko organisaation oppimista. (Fletcher & Mullen 2012, 31-32.)

4.1.8 Syväjohtaminen valmennusmallina

Nissisen mukaan esimiesten valmennusta pitäisi laajentaa ja syventää. Painopisteen tulisi olla vuorovaikutusvalmiuksien ja oppimaan oppimisen alueilla. Valmennuksen on oltava kattavaa, systemaattista ja pitkäkestoista. Oppimisen tulee kytkeytyä esimiehen käytännön työhön. Kokemuslähtöisen tarpeen tunnistaminen ja analysointi

toimii tehokkaana lähtökohtana korkeatasoiselle ja vaikuttavalle koulutukselle. (Nissinen 2007, 98.) Nissinen (2007, 20-23) jatkaa, että oppimisesta ja johtamisesta muodostuu syväjohtamisen malli, joka perustuu ihmisten johtamiseen eli vuorovai-
kutustaitoihin ja joka antaa perustan sekä suunnan johtajana kehittymiselle sekä kas-
vamiselle. Nissisen (2007, 77-78) mukaan esimiesvalmennuksen suunnitelma ja run-
ko voi olla seuraavanlainen: omat vahvuudet esimiehenä, omat haasteet ja kehittä-
misalueet esimiehenä, haasteet ja kehittämispäätökset, joihin sitoudutaan, konkreet-
tinen lupaus ja kehittymislause, palautteen purkaminen, kehittymisen toteutumisen
seuranta, palkinto, mikäli esimies pääsee tavoitteeseen.

Valmennusprosessi aloitetaan tyypillisesti yhden päivän mittaisella aloitusjaksolla,
joka luo edellytykset koko prosessille. Tärkeintä on varmistaa esimiesten sitoutumi-
nen oppimistavoitteiden suuntaan, koska oma vastuu ja oman asenteen merkitys on
tiedostettava. Päivän aikana kartoitetaan valmennuksen tarve ja johtamisosaamisen
kokonaisuus. Analysoidaan kokemuksia ja kerrotaan mallista, jonka mukaan edetään.
Keskustellaan toimintaympäristöstä ja oppimisen näkökulmasta. Ohjeistetaan esi-
mies työyhteisön suuntaan tapahtuvasta työskentelystä. Alusta lähtien pyritään vai-
kuttamaan koko työyhteisöön ja palautejärjestelmien kautta jokainen tulee koske-
tuksiin valmennuksen kanssa. Tästä syystä on hyödyllistä kertoa koko henkilöstölle
valmennuksen periaatteista ja tavoitteista. Aloituspäivän jälkeen valmennettavat
laativat itselleen työyhteisöanalyysin ja tuottavat työyhteisöstään itselleen johtaja-
profiilin. (Nissinen 2007, 103-104.)

Toinen valmennuspäivä tapahtuu noin kuukauden kuluttua aloitusjaksosta. Päivä
aloitetaan kertauksella. Johtamisen käsitettä ja mallia käydään läpi arviointiharjoituk-
silla, jonka lisäksi palautteen käsitettä ja merkitystä syvennetään. Valmennettava
esittelee osia omasta työyhteisöanalyysistä. Johtajaprofiilin analysoinnista ja omasta
toimintaympäristöstä annetaan lisää valmennusta, sekä harjoitellaan erilaisten esi-
merkkien kautta johtajana olemista. Valmennukseen voi osallistua useita henkilöitä
samanaikaisesti ja kaikki em. asiat käydään koko ryhmän kanssa. Lisäksi toisena val-
mennuspäivänä toteutetaan henkilökohtaiset arviointikeskustelut. Keskeisenä tavoit-

teena on luoda valmiudet oman kehityssuunnitelman laadinnalle ja palautteen purkamiselle työyhteisössä. Valmennuspäivän jälkeen esimiehet laativat itselleen kehityssuunnitelman noin vuodeksi, joka puretaan valmennuksessa sovitulla tavalla erikseen esimiehen, vertaisten ja alaisten kanssa. (Nissinen 2007, 104-105.)

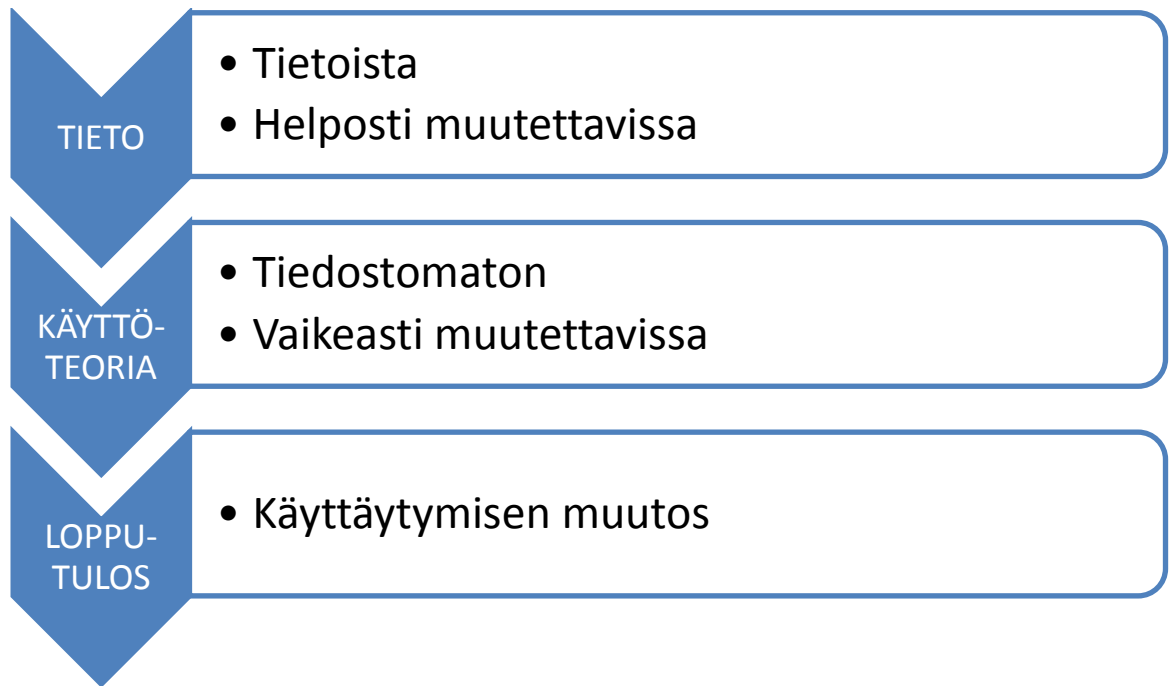
Kolmas valmennuskerta tapahtuu noin puoli vuotta valmennuksen aloittamisesta. Esimiehet raportoivat valmentajan ohjeiden mukaan kukin vuorollaan oppimisprosessistaan. Johtamisen käsitteen sisäistämistä tuetaan henkilökohtaisten arvojen ja arvostusten käsittelyllä. Oppimiskokemusten jakaminen on tärkeää ja oppimisen edistetään kehittämällä yhteisiä ratkaisuja. Neljäs valmennuskerta toteutetaan noin vuosi aloituskerrasta, johon esimiehiltä tuotetaan toiset johtajaprofiilit. Henkilökohtainen oppimisen raportointi perustuu näin myös johtajaprofiilin osalta siihen tietoon, että onko henkilö onnistunut toteuttamaan kehityssuunnitelmaansa. (Nissinen 2007, 105.)

5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTANA OMA KÄYTTÖTEORIA

Tutkimukseni tarve nousee voimakkaasti yhteiskunnallisesta tarpeesta, mutta sen tarve henkilökohtaisella tasolla on noussut omasta elämästäni ja työurastani. Omat kokemukseni, tiedot ja taidot muodostavat käyttöteorian, joka on ollut alullepanijana valmennuksellisen työhyvinvointimallin kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyöprosessin voidaankin katsoa alkaneen noin kymmenen vuotta sitten kun ensimmäisen kerran aloin kehittää työhyvinvointimallia silloiseen työyhteisöni. Tuolloin havahtuin siihen, että osa alaisistani oli niin huonossa fyysisessä kunnossa, etteivät he jaksaneet työskennellä kuuden tunnin työpäivää. Sitoutuminen työhön oli heikkoa ja sairauspoissaoloja oli runsaasti. Aloin kehittämään Liikunnan- ja terveydenedistämishjelmaa, jonka tavoitteena oli lisätä työntekijöiden työkykyä. Tätä kautta mahdollistaa työskentely ja tuoda organisaatiolle säästöä. Kuvailen tässä kappaleessa sitä kehitysprosessia, jonka työhyvinvointimallini kulkee, huipennuksenaan tämä tutkimus, jossa malli viedään käytäntöön.

5.1 OMAN KÄYTTÖTEORIAN VAIKUTUS TUTKIMUKSEEN

Viitasen (2005, 20) mukaan käyttöteorian rakentumisen lähtökohtana ovat omat kokemukset, jotka tulevat ajattelun ja toiminnan kautta. Käyttöteoria voidaan kahteen osaan: tietoiseen ja tiedostomattomaan tietoon. Ensin mainittu muodostaa laajan informaatio kirjon, jota pyrimme jatkuvasti haalimaan ja jota olemme saaneet esim. koulutuksista ja kursseilta. Sisäinen, tiedostomaton käyttöteoria on omaksuttu varhain kasvuympäristön vuorovaikutuksesta, perheen arvoista ja yhteisistä kokemuksista antamalla niille merkityksiä. Näistä on muodostunut ihmisen asenteet, jotka ohjaavat meitä ja vaikuttavat tietämättämme käyttäytymiseemme. Ohjaajan tehtävä on auttaa ja tukea ohjattavaa käsitteellistämään tietoa ja myös prosessoimaan omia sisäisiä tapahtumia. Näin ohjattavan persoonallisuus rakentuu uudelleen niin, että hän pystyy tuettuna luomaan uutta käyttöteoriaa. (Ojanen 2009, 90.)



KUVA 5. Käyttäytymiseen vaikuttavat teoriat. Mukailtu Ojanen (2009, 90).

Työurani erilaisissa paikoissa ja erilaisilla työajoilla on vaikuttanut käyttöteoriaani. Epäsäännöllinen kolmivuorotyö, säännöllinen kaksivuorotyö, työ leirioloissa (24h/vrk) ja niin sanottu normaali päivätyö liukuvalla työajalla sekä ilman ovat tuoneet tärkeitä kokemuksia työhyvinvointiin liittyen. Väitän, että mikäli ei ole käytännössä tehnyt esimerkiksi yötyötä ei voi tietää sen vaikutuksia. Jokaisella saattaa olla luettua tai kuultua tietoa yötyöstä, mutta omakohtainen kokemus antaa oikean kuvan haasteista, kuten palautumisesta sen rasituksista tai vuorokausirytmien sovittamisesta muun perheen rytmeihin. Yötyötä tehdessä on väistämättä tullut verranneeksi niitä tekijöitä, jotka eroavat vuorotyöläisellä normaaliin päivätyötä tekevän kanssa. Vaatimukset työhyvinvoinnille ja työajan ulkopuoliselle elämälle ovat erilaisia.

Roolini työyhteisöissä on ollut vaihteleva. Suurimman osan työhistoriastani olen ollut tavallinen rivityöntekijä, mutta olen päässyt myös maistamaan johtajana olemista. Näkökulma työhyvinvointiin on ollut tällöin erilainen. Vaikka työhyvinvointi on kaikkien asia, niin siitä huolimatta johtajalla on viimeinen vastuu niin omasta, kuin muiden työhyvinvoinnista. Henkilöstön sairauspoissaoloa pystyvät muut paikkaamaan,

mutta vastuu sen järjestelyistä on johtajalla ja viime kädessä johtaja on se joka paikkaa sairastunutta. Johtajan paikkaaminen on vaikeampaa ja yleensä tekemättömät työt odottavat kun johtaja palaa esimerkiksi sairauslomaltaan.

Lisänäkökulmaa työhyvinvoinnin ajatteluun tuovat oma henkilökohtainen elämä, sen muutokset ja vaikutukset työntekoon. Pienten lasten kanssa esimerkiksi nukkuminen yövuoron jälkeen ei ole niin yksinkertaista. Liikunnan avulla omasta kunnosta huolehtiminen on tärkeää mutta, koska työ ja lapset ovat etusijalla, mahdollisuudet tähän ovat rajalliset. Kaksi isoa polvileikkausta on tuonut näkökulmaa kuntoutuksen tärkeyteen ja työhön palaamiseen vaikeuteen. Haaste on ollut sekä fyysinen että psyykinen.

5.1.1 Liikunnan- ja terveydenedistämishjelma

Tutkimusongelmaan olin etsinyt ratkaisua ensimmäisen kerran vuosina 2003–2005 työskennellessäni Muuramen kunnan nuorisotoimen johtajana, tittelin ollessa nuorisosihteeri. Työpajatoiminta kuului yhtenä osana nuorisotoimeen ja näin ollen nuorisosihteerin vastuualueeseen. Työpajatoiminnan tavoitteena oli kuntouttaa ja aktivoida kunnan pitkäaikaistyöttömiä tai muuten sosiaalitoimen palveluiden parissa olleita kuntalaisia. Työpajatoimintaan tutustuttuani ensimmäisen kerran hätkähdin sitä tosiasiaa, että kaikki eivät jaksaneet kuuden tunnin työpäivää, koska heidän fyysinen kuntonsa oli niin heikko. Työmotivaatiota ja sitoutumisen tasoa työhön kuvastivat runsaat sairauspoissaolot ja esimerkiksi työhyvinvointia edistäviin päiviin (tyhy) eivät kaikki halunneet osallistua. Pikkuhiljaa työpajalla otettiin käyttöön erilaisia kannustimia, jotta työntekijät alkaisivat liikkua ja kiinnittää huomiota omaan terveyteensä.

Muuramen kunnan vuoden 2005 toimintakertomuksesta ilmenee, että osana kuntouttavaa työtä pyritään edistämään työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia toteuttamalla Liikunnan- ja terveydenedistämishjelmaa. Ohjelman idea oli valmentaa kaikkia työpajan työntekijöitä, ei pelkästään siellä ollutta esimiestä.

Valmentaja olisin ollut minä itse. Tällöin olisin tiettyssä mielessä edustanut ylempää johtoa suhteessa valmennettaviin, koska minun ja heidän välissään olisi ollut lähiesimies eli työpajavastaava. Ohjelmaan kuului kuusi vaihetta: 1) Tulohaastattelu, ohjelman esittely ja mahdollisuus osallistua ohjelmaan 2) Terveystarkastus ja henkilökohtaisen liikuntasuunnitelman tekeminen 3) Tavoitteiden asettaminen 4) Henkilökohtainen ohjaus 5) Seuranta ja säännöllinen palaute 6) Säännöllisin väliajoin testaus ja palkitseminen. Valmennusprosessin tavoitteena oli työntekijän aito kohtaaminen kasvokkain, vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen sekä pyrkimys motivoida valmennettava herättämällä ajatukset siihen, että nyt hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa tuetusti. Ohjelmaan osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja mikäli työntekijä osallistui, niin jo siitä palkittiin.

5.1.2 Terveystarkastusohjelma

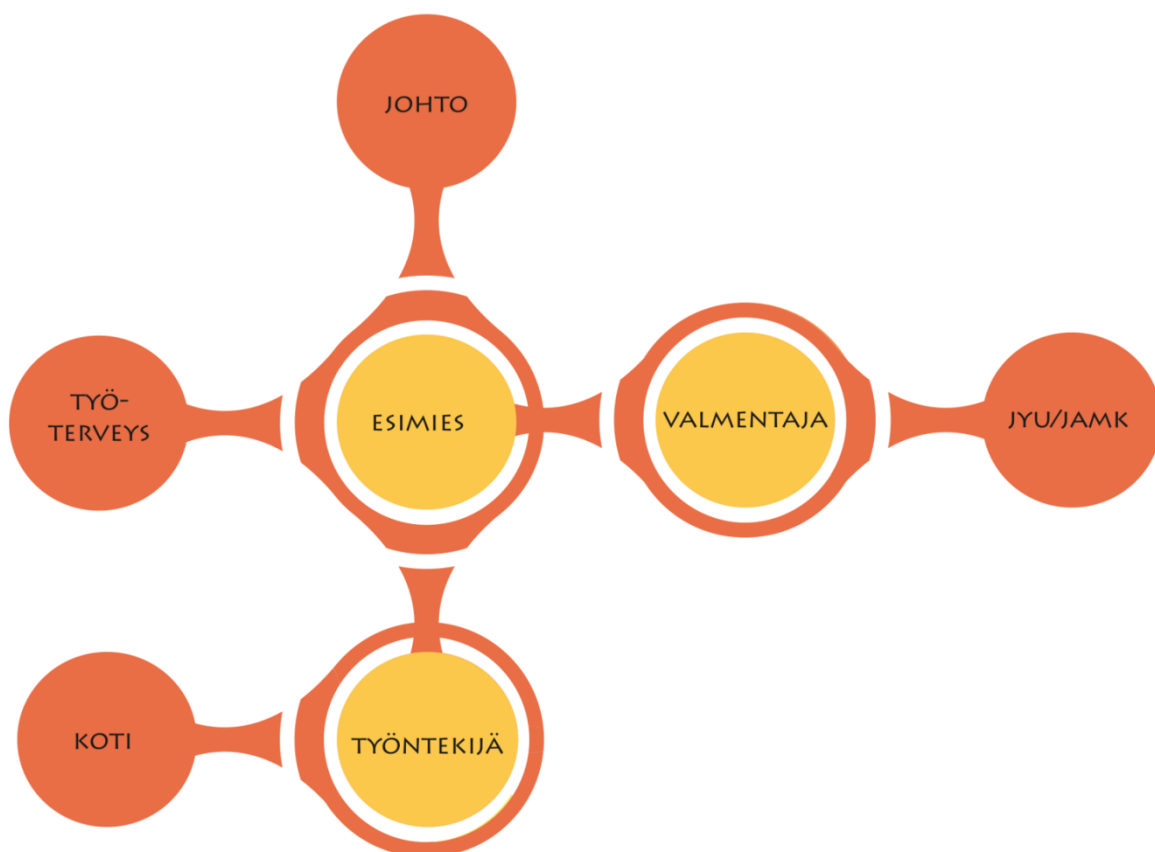
Syksyllä 2011 aloin ideoida opinnäytetyötäni Liikunnan- ja terveystarkastusohjelman ympärille. Ohjelman nimi lyhentyi Terveystarkastusohjelmaksi. Samoin näkökulma aiheeseen sai uuden ulottuvuuden: kyseessä ei olisi painotus fyysisen työkyvyn edistäminen, vaan esimiesten vuorovaikutus- ja kohtaamistaitoihin kohdistuvaa valmennusta, sekä työhyvinvointia tukevan toiminnan mentorointia. Ohjelman avulla valmennettaisiin työyksiköiden esimiehet pääsemään paremmin kartalle toisten ihmisten kanssa sekä kohtaamaan heidät arjen työskentelyssään. Asiakkaana voisi olla kuka tahansa; yksityinen tai julkinen työnantaja. Tarkoituksena olisi tarjota työyksiköiden vetäjille ja esimiehille työkalu työskentelyssä alaistensa kanssa. Ohjelman lopullinen hyötyjä olisi työntekijä ja koko työyhteisö.

Yhdeksi ohjelman ydinlauseista muotoutui: *”Uusia arjesta nousevia hyvinvointia parantavia toimenpiteitä.”* Lauseella kuvattiin ohjelman tavoitetta, että työyhteisöjen toiminnoista nousevat tarpeet yhdistetään arjen käytäntöjen kehittämiseen sekä mahdollisten uusien toimenpiteiden käynnistämiseen, esim. liikunta yms. Tässä vaiheessa sain ohjausta ja palautetta usealta eri Jyväskylän ammattikorkeakoulun opet-

tajalta. Lisäksi kävin ahkeraa keskustelua työhyvinvoinista oman työnantajani, Jyväskylän kaupungin johtajien, henkilöstö- ja työsuojeluasioista vastaavien kanssa. Saamani palautteen pohjalta jatkoin työskentelyä ja ohjelman kehittämistä.

5.1.3 Virkeänä vapaalle työhyvinvoinnin edistämishjelma

Keväällä 2012 aloin tarkemmin mallintaa sisältöjä valmennukselliselle tavalle parantaa työhyvinvointia. Tällöin tapahtui selkeä raja sille, että vaikka työhyvinvointivalmennus on laaja kokonaisuus, niin opinnäytetyössäni mallinnetaan esimiehen valmennusta. Rajauksen tärkeimpänä perusteena oli keskijohdon ja lähiesimiehen tärkeys. Mallissa tavoitteena on valmentaa esimiestä, joka saamansa tuen myötä voi hyvin ja jolloin hyvinvointi sekä uudet opitut asiat heijastuvat koko työyhteisöön.



KUVA 5. Virkeänä vapaalle – toimintamalli. Petri Oinonen 2012.

Kuva 5 havainnollistaa valmennusmallin idean. Valmentaja, esimies ja työntekijä linkittyvät vahvasti toisiinsa. Tätä kautta pyritään välttämään tilanne, jossa työntekijän ja työterveyden välinen linkki ylikorostuu, koska tällöin työyhteisössä on jotain pielessä jos esimiehen ja työntekijän välinen linkki ei toimi. Valmennusmallin nimeksi tuli Virkeänä vapaalle! – Työhyvinvoinnin edistämishjelma.

Virkeänä vapaalle – toimintamalli on pohjana tälle tutkimukselle. Mallissa esimiehillä on valmentaja, jonka kanssa he voivat pohtia ja kehittää oman työyksikkönsä toimintaa niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Valmentaja koordinoi toimenpiteiden toteuttamisen hyödyntäen Jyväskylän yliopiston ja ammattikorkeakoulun osaamista. Valmentaja toimii työnohjaajana ja auttaa sekä mentoroii esimiestä työhyvinvoinnin edistämässä ja alaisten kohtaamisessa, jolloin esimies omalla toiminnallaan ja työyksikön käytäntöjä kehittämällä kykenee huomioimaan alaistensa elämäntilanteet ja tukemaan heidän työskentelyään.

5.1.4 Virkeänä vapaalle toimintamallin sisältö

Virkeänä vapaalle – toimintamallin sisältö muodostui työkykyyn liittyvien tekijöiden pohjalta. Tavoitteena oli vastata yksilön, työyhteisön ja työympäristön haasteisiin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sisältö muotoutui seuraavanlaiseksi: 1) Työyhteisötaidot 2) Ennakoiva johtaminen 3) Esimiestyön kautta vaikuttaminen 4) Omasta itsestä huolehtiminen 5) Toiminnalliset vuorovaikutustaidot 6) Työterveys 7) Työhyvinvointi-toiminta.

Työyhteisötaitojen tavoitteena on työyksikön perustehtävän kirkastaminen, sekä yhteisön pelisääntöjen ja roolien selkiyttäminen. Ennakoivalla johtamisella on useita tavoitteita. Ennakointia tarvitaan muutoksen hallinnassa ja työntekijöiden voimavarojen tunnistamisessa, arvioinnissa ja ennakoinnissa. Ennakointi on myös tärkeä osa turvallisuuskulttuuria ja työturvallisuutta. Ennaltaehkäisevillä toimenpiteillä, esimerkiksi työjärjestelyillä ja niiden toteuttamisella työ on mielekästä ja synnytetään toi-

miva työilmapiiri. Esimiestyöhön vaikuttamalla tuetaan esimiehen oman työn priorisointia, yksikön toiminnan kehittämistä ja yhteistyömahdollisuuksien hyödyntämistä. Esimiestyön kautta on erilaisia tapoja tukea alaisten hyvinvointia, esimerkkinä kehityskeskustelujen eri mahdollisuudet.

Esimiehen tulee huolehtia omasta itsestään, sekä seurata ja arvioida alaisten jaksamista ja työkykyä. Omasta itsestään ja alaisista huolehtiminen vaatii esimieheltä elämäntilanteen ja voimavarojen tunnistamista, työn, perheen ja vapaa-ajan tasapainoa. Tärkeää on terveyden ja toimintakyvyn ylläpito. Toiminnallisilla vuorovaikutustaidoilla vaikutetaan tunneälyyn ja -taitoihin, kuuntelutaitoon, itseilmaisutaitoon, ongelmanratkaisutaitoihin, yhteistyötaitoihin ja ryhmädynamiikkaan. Työterveyden rooli korostuu sairauksien ja kuntoutusten yhteydessä. Työterveyspalveluiden hyödyntäminen liittyy päivittäisen työkyvyn ylläpitoon, jotka esimiehen tulisi tunnistaa. Työhyvinvointitoimintaa ja työhyvinvointia edistävää toimintakulttuuri tulisi olla jokaisessa työyksikössä. Näitä ovat erilaiset työhyvinvointitapahtumat ja työpaikkaliikunta.

Vaikka mallille luotiin sisällöt, niin Virkeänä vapaalle – toimintamallissa ei mennä valmiin sisällön kanssa työyhteisöihin. Mallin pääajatus on, että valmentaja yhdessä valmennettavan kanssa rakentaa sisällön ja koko valmennusrungon yksilöllisesti. Valmennuksen tarpeet tulevat työyhteisöistä, joten valmennuksen sisältöjen täytyy vastata näihin tarpeisiin. Ensimmäisellä valmennuskerralla valmennettava orientoidaan toimintaan käymällä läpi valmennusmallia. Keskustellaan työyhteisön tilasta, sen vahvuuksista ja kehitystarpeista. Päätetään yhdessä sisältö ja sen tavoitteet, sekä tehdään perusrunko, jonka mukaan valmennusprosessi etenee.

5.1.5 Yhteenveto toimintamallista

Työyhteisöille tarjotaan mahdollisuutta kehittää työhyvinvointiaan. Sisällön toiminnalle määrittelee jokainen työyhteisö. Sisältörunko on apuna, jonka kautta voidaan

etsiä niitä osa-alueita, joista kukin työyhteisö haluaa lisää tietoa ja jota he haluavat kehittää. Jokainen työyhteisö on omanlaisensa, joten myös tarpeet valmennukselle ovat erilaisia ja lähtevät työyhteisöstä itsestään. Sitoutuminen valmennustyöskentelyyn on optimaalista, kun työyhteisö itse on mukana määrittelemässä sisältöjä, eikä heille tuoda ulkopuolelta valmista pakettia. Lisäksi valmiiden, etukäteen päätettyjen sisältöjen kautta valmentaminen olisi selkeästi muutosjohtamista ja tätä halutaan välttää.

Lähtökohtana valmennusmallille ei ole ongelmien ratkominen, vaan keskustelun ja työnohjauksellisen tuen sekä koulutuksen avulla parantaa kunkin työyhteisön toimintaa, ajattelua ja oppimista niin, että työyhteisön pääoma lisääntyy ja tätä kautta mahdollisiin ongelmiin vaikutetaan. Tapaamisten kesto määräytyy tarpeen mukaan, mutta lähtökohtaisesti yhdestä kahteen tuntia. Lisäksi akuuttitilanteissa pystytään auttamaan välittömästi, mikäli mukana olevilla esimiehillä sellainen tarve ilmenee.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän pilottitutkimuksen tavoitteena oli kokeilla Virkeänä vapaalle – työhyvinvoinnin edistämishjelmaa käytännön työelämässä ja saatujen kokemusten avulla kehittää mahdollisimman hyvä ja toimiva valmennusmalli työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Etsiä vastauksia kysymyksiin: mitkä ovat mallin vahvuudet, entä heikkoudet ja kuinka niitä kannattaa kehittää? Tutkimusasetelmasta johtuen tutkijalle muotoutui kaksi roolia; tutkijan sekä valmentajan rooli. Tässä luvussa kerron kuinka valmennettavat valikoituivat tutkimukseen. Luon yleiskuvauksen heistä ja toimintaympäristöstä joissa he toimivat. Lisäksi käyn läpi menetelmät, joita tutkimuksessa on käytetty. Kuvailen tutkimuksen aineistoa ja sen sisältöä sekä käyn läpi tutkimukseni valmennusprosessin etenemisen.

6.1 TUTKIMUKSEN OTANTA

Metsämuurosen (toim. 2006, 45) mukaan tutkimuksen koehenkilöt tai kyselyyn vastaajat voidaan valita kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Tutkimukseni otanta tapahtui ei-satunnaisesti. Perusteena ei-satunnaiselle otannalle oli, että tutkimus haluttiin toteuttaa vain muutamassa työyksikössä ja koska kyseessä oli uuden mallin kehittäminen, haluttiin tarkkaan miettiä missä sitä voidaan kokeilla ja tutkia. Metsämuuronen (toim. 2006, 45) kertoo, että ei-satunnaisille otoksille on tyypillistä se, että koehenkilöt valitaan tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden (helposti kokoon saatu joukko) tai harkinnan mukaan (halu tutkia tiettyjä henkilöitä).

Ennen mallin viemistä kenttäoloihin - kahteen työyhteisöön – esittelin valmennusmallin syyskuun puolessa välissä 2012 kahdelle tutkimuksessa mukana olleelle esimiehelle: toiselle kasvotusten ja toiselle puhelimitse. Kumpikin esimiehistä lupautui mukaan tutkimukseen. Lokakuun alussa 2012 lähetin mallin tutkimukseen osallistuville esimiehille sähköpostitse powerpoint-esityksenä. Lokakuun puolessa välissä sovin puhelimitse alustavan aikataulun. Tällöin lyötiin lukkoon ensimmäinen valmen-

nuskerta. Tutkimuksen empiirinen osuus alkoi lokakuun viimeisenä päivänä 2012 ja päättyi joulukuun kolmastoista päivää 2012, jolloin oli viimeinen valmennuskerta.

Tutkimuksessani olleet kaksi esimiestä olivat miespuolisia. Käytän tutkimuksessani esimiehistä nimiä *esimies A* ja *esimies B*. Molemmilla esimiehillä on pitkä työkokemus takana. Toinen on ollut esimiestehtävissä hieman alle 15 vuotta ja toinen yli 20 vuotta. Koulutukseltaan esimiehet ovat kasvatustieteen maisteri ja sosiaalikasvattaja. Kumpikin esimiehistä työskentelee sosiaali- ja terveysalan palveluita tuottavassa työyhteisössä. Toisen työyhteisössä vakituista henkilökuntaa on noin kymmenen ja toisen noin kaksikymmentä. Molemmat esimiehet kokivat työhyvinvoinnin aiheena tärkeäksi ja näkivät, että osallistumalla tutkimukseen heillä on mahdollisuus valmennuksen avulla kehittää omaa osaamistaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

6.2 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

Tutkimuksessani käytin Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimusote on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuvat muun muassa kohteen esiintymisympäristö ja tausta, kohteen tarkoitus ja merkitys, ilmaisu ja kieleen liittyvät näkökulmat. Kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, jossa tutkimusmetodina voivat olla havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen, toim. 2006, 83-88.) Aineiston koko kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi olla yksi tapaus tai yksi henkilö, koska tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 170.)

Koska tutkimuksessani tutkimuksen kohteena oli työhyvinvointi valmennusmalli ja sen testaaminen kenttäoloissa pientä otantaa käyttäen on tutkimustyyppinä opinäytetyössäni tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii toiminnassa olevaa tapahtumaa, jonka kohteena voi olla mikä vain. Tavoitteena on ymmärtää ilmiötä entistä syvemmin. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia. (Metsämuuronen. toim. 2006, 90-92.) Tapaustutkimuksella kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteena voivat olla prosessit, joita tutkitaan luonnollisissa tilanteissa. Aineiston kerääminen tapahtuu mm. havainnoimalla, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Yleensä tavoitteena on kuvata ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2005, 125–126.)

Tapaustutkimus voi olla alku toimintatutkimukselle ja tutkimuksessani on toimintatutkimuksen tunnusmerkkejä. Tutkimukseni tarkastelukulmasta löytyy pedagogis-analyttisen toimintatutkimuksen muotoja, joka korostaa yksilöiden välistä keskustelua, diskurssia ja yksilön kykyä tarkastella omaa toimintaansa, reflektio. (Kansanen & Uusikylä, toim. 2004, 113.) Kansanen ja Uusikylän (toim. 2004, 115) kertoma toimintatutkimuksesta tuttu harkintaan perustuva vaiheittainen prosessimaisuus ilmenevät myös tutkimuksestani. Tutkimus etenee suunnitelman teosta toimintaan, jota havainnoidaan ja joka hiukan elää kokemusten perusteella.

6.3 AINEISTON KUVAUS JA SISÄLLÖN ANALYYSI

Kansanen (2010, 50) mukaan laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysivaiheet kytkeytyvät tiivistä toisiinsa. Hirsjärvi ym. (2005, 211-212) kertovat, että laadullisen tutkimuksen analyysia ei tehdä tutkimusprosessin yhdessä vaiheessa, vaan pitkin matkaa ja analyysin kulku on spiraalin muotoinen. Aineiston keruu ja teorian kehittäminen vuorovaikutteisesti on olennaista. Aineiston analysoinnin kautta kehitetyt ensimmäiset käsitteet eivät ole lopullisia. Ne auttavat tutkijaa edistämään tutkimus-

ta. Tutkittavaa ilmiötä pyritään käsitteellistämään aineiston valossa. Aineiston keruussa korostuvat joustavuus ja yhteistyö. Tutkimus on systemaattinen oppimisprosessi, jossa tapahtuu kokoajan itsereflektiota ja arviointia. Omia käytänteitä kyseenalaistamalla opitaan teoretisoimaan käytäntöjä, pohtimaan olosuhteita, toimintoja ja päätöksiä sekä tullaan tietoisiksi niiden välisistä suhteista. Tuloksena on uudella tavalla ymmärretty prosessi, eikä toiminnan kehittäminen pääty koskaan. (Kansanen & Uusikylä, toim. 2004, 116-118.)

Tutkimukseni aineisto koostuu teoratiedosta, omasta käyttöteoriasta ja valmennettavien kokemuksista. Näiden yhteistuloksesta muotoutuu työhyvinvointivalmennusmallini. Aineistoni keruu voidaan jaotella kahteen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa teoratiedon ja oman käyttöteorian kautta rakentui Virkeänä vapaalle - valmennusmalli. Toisessa vaiheessa valmennusmalli vietiin käytäntöön. Tutkimuksen avulla saatiin kokemuksia käytännön valmennustilanteista sekä kerättiin valmennettavilta lisää aineistoa, joita verrattiin teoriaan. Arvioimalla systemaattisesti teorian, valmennuskokemusten ja valmennettavilta saatujen aineistojen välisiä suhteita valmennusmalli kehittyi ja tarkentui. Edellä mainitut seikat ovat perusteena tutkimuksessani käytetylle aineistolle.

Tutkimukseni aineistosta valmennettavien kokemukset kerättiin kymmenellä valmennuskerralla, valmennuskertojen ollessa kestoaltaan yhdestä kahteen tuntiin. Kahdeksan valmennuskertaa toteutettiin valmennettavien työhuoneissa ja kaksi valmennuskertaa toiminnallisesti ulkoilmassa. Jokainen valmennuskerta oli yksilöllinen. Perusrunko molemmilla valmennettavilla eteni seuraavasti: ensimmäisellä valmennuskerralla tehtiin alkuhaastattelu, joka toimi samalla orientaationa valmennusprosessiin, toisella valmennuskerralla suoritettiin toiminnallinen osuus, seuraavat kaksi valmennuskertaa olivat teoriapohjaisia ja viimeisellä valmennuskerralla tehtiin loppuhaastattelu.

Aineiston sisältö kerättiin haastattelemalla valmennettavia, sekä havainnoimalla valmennettavia ja koko valmennustilannetta. Havainnoijana pyrin olemaan analyyttinen, objektiivinen ja neutraali. Tämä ilmenee siinä, että pyrin eriyttämään kaksi eri rooliani – valmentaja ja tutkija – niiden omiin perustehtäviin: valmentaja valmentaa ja tutkija tutkii. Vaikka suorittamani valmennuskerta ei olisi toteutunut suunnitelmani mukaisesti, pyrin tutkijana ymmärtämään kokemusta ja sen vaikutusta valmennusmallin kautta, en valmentajan. Tiedostin, että valmennusmallini kannalta on oleellisempaa lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta mallista ja siihen liittyvistä merkityksistä, kuin pyrkimys täydelliseen valmennussessioon. Toki jokainen tutkimuksen valmennuskerroista kehittivät valmennustaitojani.

Jokaisen valmennuksen yhteydessä tein muistiinpanoja, jotka valmennuskertojen jälkeen kirjoitin puhtaaksi. Toiminnallisen osuuden muistiinpanot tein kynällä paperivihkoon, muuten kirjoittaminen tapahtui aina suoraan tietokoneelle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeita käyttäen puhtaaksi kirjoitettua aineistoa valmennuskerroista kertyi yhteensä 37 sivua. Aineiston kerääminen nauhoittaen, varsinkin toiminnallisessa osiossa, olisi helpottanut aineiston keräämistä ja tehnyt siitä vielä kattavamman.

Puhtaaksikirjoitusvaiheessa tein itsearviointia siitä mikä valmennusmallissa toimii ja mikä ei. Itsearvioinnin kautta ennakoin seuraavia valmennustapahtumia ja tein niihin tarvittavia muutoksia. Esimerkiksi jo alkuhaastattelu kertoi, että eteneminen tulee tapahtumaan eri tahtiin valmennettavien kanssa. Näin ollen oli järkevää hyväksyä tämä, eikä väkisin pyrkiä toteuttamaan kaikkia valmennussessioita tunnin määräajassa, niin kuin alkuperäinen ajatus oli. Tutkimukselle toi lisäarvoa se, että esimies A:n valmennussessioiden pituus oli jokaisella kerralla tunti ja esimies B:llä aika vaihteli puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Näin saatiin valmennusmallin kannalta tärkeä vertailtava ominaisuus siihen mikä on hyvä valmennussession pituus ja mitä sisältöjä sinä aikana ehditään toteuttaa. Aineiston keruun ja analysoinnin prosessimaisuus ilmenee hyvin tässä.

Oleellista aineiston keruussa ja sen analysoinnissa oli vuoropuhelu ja yhteinen pohdinta valmennettavien kanssa. Vuoropuhelu korostui erityisesti valmennuksen loppuvaiheessa, jolloin valmennettavat olivat paremmin sisäistäneet tutkimuksen tarkoituksen - työhyvinvointivalmennusmallin kehittämisen – ja pääsivät ikään kuin vauhtiin. Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä valmennusmallia pohdittiin ääneen useasta eri näkökulmasta ja välillä kriittisestikin. Aineiston kerääminen ja analysointi vuorovaikutteisesti lisäsi samalla omaa ymmärrystäni valmennusmallin toimivuudesta ja kehityskohteista. Esimiesten omat kokemukset ja esimerkkitapaukset työuraltaan lisäsivät käytännön läheisyyttä sekä toivat mahdollisuuden analysoida eroja kuinka oli toimittu ja kuinka valmennusmallia olisi voitu hyödyntää.

Aineiston keräämisestä seuraavat esimerkit. Esimies A kertoi erään työntekijän olleen pitkällä sairauslomalla ja sen jälkeen fysioterapeutti tuli ja näytti kädestä pitäen miten työt tehdään. Esimies A:n mukaan saman elementin läsnäolollaan tuo valmentaja toteuttaen tällöin perinteistä opettavaa valmennusta. Esimies B:n mukaan valmennusmallini lähestymistapaa voi verrata coachingista tyypilliseen kohdennettuun tukeen, jolloin valmennettava ei jää ongelmansa kanssa yksin, vaan hänellä on valmentajan kanssa mahdollisuus tutkia ja kehittää toimintaansa. Edellisen kaltaisia esimerkkejä valmennettavilla oli useita ja ne olivat tärkeä osa tutkimusaineistoni sisältöä.

6.4 VALMENNUSPROSESSIN KUVAUS

Oma valmennusprosessini eteni seuraavalla tavalla. Loka-joulukuun 2012 aikana valmensin kahta esimiestä viisi kertaa. Yhteensä valmennuskertoja tuli kymmenen. Valmennukset olivat henkilökohtaisia. Kymmenen valmennuskertaa sijoittuivat ajallisesti 31.10.–13.12.2012. Ensimmäinen tapaaminen oli viikon 44 keskiviikkona ja viimeinen tapaaminen oli viikon 50 torstaina. Ajallisesti kymmeneen tapaamiseen meni yhteensä noin seitsemän viikkoa.

TUTKIMUKSEN VALMENNUSKERRAT				
AIKA	PAIKKA	VALMENNUKSEN KESTO JA SISÄLTÖ	ESIMIES A	ESIMIES B
31.10.2012 Viikko 44	Esimiehen toimisto	90min Alkuhaastattelu		Valmennus 1
8.11.2012 Viikko 45	Esimiehen toimisto	60min Alkuhaastattelu	Valmennus 1	
15.11.2012 Viikko 46	Esimiehen toimisto ja lähimaasto	30min + 50min Alustus toiminnallisuuteen ja toiminnallinen osio		Valmennus 2
19.11.2012 Viikko 47	Esimiehen toimisto ja lähimaasto	5min + 45min Alustus toiminnallisuuteen ja toiminnallinen osio	Valmennus 2	
23.11.2012 Viikko 47	Esimiehen toimisto	60min Teoriapohjainen valmennus	Valmennus 3	
26.11.2012 Viikko 48	Esimiehen toimisto	90min Teoriapohjainen valmennus		Valmennus 3
3.12.2012 Viikko 49	Esimiehen toimisto	120min Teoriapohjainen valmennus		Valmennus 4
7.12.2012 Viikko 49	Esimiehen toimisto	90min Loppuhaastattelu		Valmennus 5
10.12.2012 Viikko 50	Esimiehen toimisto	60min Teoriapohjainen valmennus	Valmennus 4	
13.12.2012 Viikko 50	Esimiehen toimisto	60min Loppuhaastattelu	Valmennus 5	

KUVA 6. Kuvaus tutkimuksen kahden valmennusprosessin etenemisestä.

Tutkimuksessani valmennuskerrat jakaantuivat hiukan epätasaisesti. Samalla viikolla saattoi olla kaksi tapaamista ja seuraavalla viikolla ei ollut tapaamista ollenkaan. Kuitenkin molempien valmennettavien valmennusprosessit kestivät noin viisi viikkoa, sisältäen viisi valmennuskertaa. Keskimäärin valmennuskertoja kummallakin valmennettavalla oli yksi viikossa, joka oli myös tutkimuksessa tavoitteena.

Tarkasteltaessa tutkimuksessa toteutetun valmennuksen kokonaismääriä tunteina, olivat luvut seuraavia: esimies A:n valmennussessiot kestivät yhteensä neljä tuntia viisikymmentä minuuttia ja esimies B:llä kahdeksan tuntia viisi minuuttia. Toisin sanoen viiden viikon aikana saatu valmennus vastasi toisella valmennettavalla yhden päivän koulutuksen kestoja ja toisella reilun puolen päivän koulutuksen kestoja. Pitää huomioida, että kahden keskeinen valmennus on aktiivista vuorovaikutusta, joten verrattuna luentomaiseen massakoulutukseen on sen intensiteetti valmennettavalle aivan eri luokkaa. Lisäksi valmennuksen sisältö oli räätälöity yhdessä valmennettavan kanssa juuri sellaiseksi, jota tämä tarvitsi ja josta tämä hyötyi eniten.

6.5 VALMENNUSKERTOJEN KUVAUS JA ANALYSOINTI

Jokainen tutkimuksen valmennuskerta oli yksilöllinen. Tässä luvussa kuvaan ja analysoin niiden kulkua. Kuvaukset ovat yhteenveto valmennettavilta kerätyistä aineistoista. Esimiesten valmennuskerrat ovat saman otsikon alla. Yhteensä alalukuja on viisi ja ne sisältävät kymmenen valmennuskertaa.

6.5.1 Valmennus yksi

Valmennus aloitettiin haastattelulla, joka toimi orientaationa koko valmennusprosessiin. Malli ja sen taustat käytiin uudelleen läpi ja tutkimukseen osallistuneet saivat mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin. Samoin valmentajalla oli mahdollisuus kysymysten avulla päästä kartalle valmennettavan tilanteesta, esimerkiksi heidän sen hetkisestä koetusta työhyvinvoinnistaan. Alkuhaastattelussa valmentaja ja valmennettava samalla myös tutustuivat toisiinsa. Keskustelussa painotettiin sitä, että kyseiset esimiehet eivät ole valikoituneet tutkimukseen siksi, että heidän työyhteisönsä hyvinvoinnista oltaisiin huolissaan, vaan koska työpahoinvointi on yleinen ilmiö ja nyt on tarkoituksena tutkia sekä mallintaa työhyvinvointimallia, jonka avulla ilmiöön voitaisiin vaikuttaa positiivisesti.

Alkuhaastattelun yhteydessä valittiin valmennettavien tarpeista riippuen sisältö valmennukselle ja asetettiin tavoitteita. Sisältöön tuli seuraavia toiveita: työhyvinvointiin liittyvien asioiden kertausta, työhyvinvointiin liittyvien asioiden parempaa ymmärrystä, tutkimuksessa käytettävän valmennusmallin parempaa ymmärrystä, laadun ja asiakastyön yhteydestä omassa perustyössä ja kehityskeskustelun erilaisista mahdollisuuksista. Lisäksi toinen esimiehistä kertoi kuinka selkeästi työyhteisön jakaminen aina keväällä laskee kun takana on pitkä talvi, lomat on pidetty ja odotellaan kesälomaa. Hän toivoikin, että yhdessä valmentajan kanssa voitaisiin miettiä sellaisia lyhyitä ja pitkäkestoisia tekijöitä, joilla voitaisiin vaikuttaa ihmisten jaksamiseen. Alkuhaastattelussa tuli myös ilmi, että työhyvinvoinnin kannalta omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen olisi tärkeää, mutta siihen ei välttämättä ole aikaa eikä mahdollisuuksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ensimmäinen valmennuskerta sujui hyvin. Orientaationa kevyt ja yleisellä tasolla liikkunut keskustelu työhyvinvoinnista oli toimiva. Samalla kun heräteltiin valmennettavaa prosessiin ja sen sisältöihin, pystyttiin markkinoimaan työhyvinvoinnin tärkeyttä ja valmennuksen myötä aukeavaa mahdollisuutta kehittää omaa ja työyhteisön hyvinvointia.

6.5.2 Valmennus kaksi

Toinen valmennuskerta oli toiminnallinen. Toive toiminnallisuudesta oli noussut osittain jo alkuhaastattelujen pohjalta. Esimies B oli toivonut saavansa joitain uusia vinkkejä kehityskeskusteluihin ja esimies A oli ilmaissut oman työhyvinvointinsa kärsivän, koska ei tule liikuttua tarpeeksi. Näin ollen toinen valmennuskerta tapahtui ulkoilmassa kävellen ja samalla keskustellen. Kävelylenkkien pituudet molemmilla olivat noin 50 minuuttia.

Toiminnallisuuden tavoitteena oli vaikuttaa valmennuskerran ilmapiiriin, tehden tilanteesta epävirallisemman. Lisäksi esimiehet saivat konkreettisen menetelmän ja

esimerkin kehityskeskustelun erilaisesta toteutusmahdollisuudesta. Uuden menetelmän avulla pyrittiin myös saamaan esimiehille tuttuun aiheeseen uudenlaista ajattelua ja näkökulmaa. Tavoitteena oli tietenkin myös liikunnan avulla virkistää ja parantaa esimiesten sen päivästä työtehoa.

Yhteenvetona voidaan todeta valmennuskerran toiminnallisuuden ja siitä saadun kokemuksen olleen merkittävä työhyvinvointimallille. Ensinnäkin, kun alkuhaastattelussa oltiin oltu enemmän yleisellä tasolla, niin kävelyn lomassa oli luontevaa puhua työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja mennä henkilökohtaiselle tasolle. Tämä on tutkimukseni kannalta erittäin tärkeä huomio: työhyvinvoinnista puhuminen pullassa toimistossa on aivan eri asia, kuin konkreettinen fyysisen kuntoilu ja sen lomassa käyty keskustelu. Toisekseen valmentajan ja valmennettavan yhteinen toiminta ja keskustelu loivat esimiehille tunteen kohtaamisen tärkeydestä: he ja heidän työyhteisönsä ovat tärkeitä. Kolmanneksi toiminnallisuus lisäsi valmentajan ja valmennettavan suhdetta. Yhdessä tekemällä ollaan samalla viivalla, samassa joukkueessa, pyrkimässä kohti yhteistä tavoitetta.

6.5.3 Valmennus kolme

Valmennuskerta aloitettiin purkamalla tuntemuksia edellisen kerran toiminnallisuudesta. Toiminnallisuuden molemmat esimiehet kokivat hyvänä. Raittiin ilman, liikunnan ja vapaamuotoisen keskustelun myötä loppupäivä oli sujunut virkeämmin ja tehokkaammin. Maisemanvaihdos oli tuonut myös erilaista näkökulmaa aiheeseen ja pistänyt ajatukset liikkeelle. Pohdittiin, että mikäli työpaikalla on jokin hankala tai askarruttava asia, niin silloin voi olla hyvä käydä tekemässä pieni kävelylenkki, jolloin asiaa pystyy paremmin hoitamaan. Pohdittiin myös että toiminnallisuutta voisi käyttää kehityskeskusteluissa sekä työpaikkapalaverissa. Mitä useampi alainen esimiehellä on, sitä useammin hän pääsee kävelylenkille ja kunto kohoaa. Kerroin, että omassa työyhteisössäni on tapana, että työpaikkapalaverit pyritään keskeyttämään puolessa välin ja käydään kävelylenkillä, jolloin työteho on parempi loppupalaverin

ajan. Valmennettavat pitivät tätä hyvänä ideana. Pohdittiin heidän kanssaan, että työpaikkapalavereja voisi myös välillä pitää sellaisessa ympäristössä, joka mahdollistaisi liikunnan ennen tai jälkeen palaverin.

Esimies A:n kanssa jatkettiin käymällä läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita. Esimies A kertoi, että kun työyhteisöllä on hyvä olla, työt sujuvat ja tällöin myös oma hyvinvointi on parempaa. Samoin jos työ ei ole liian kiireistä on myös aikaa vuorovaikutukseen työyhteisön kanssa. Suunnitelmallisuus on tärkeää, koska tällöin ajankäyttö kevenee lisäten työhyvinvointia. Fyysisestä kunnosta pitäisi huolehtia, mutta siihen ei ole tarpeeksi aikaa, eikä mahdollisuuksia. Esimies A:n mielestä esimiehille pitäisi olla henkilökohtainen työnohjaus, jotta voisi jakaa omaa taakkaansa. Toimintaa oman esimiehen kanssa voisi myös olla enemmän kuin kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu, johtoryhmän kokoukset ja satunnaiset keskustelut puhelimesta. Kaiken kaikkiaan positiivinen kannustaminen olisi tärkeää.

Esimies B:n kanssa jatkettiin keskustelemalla laadusta ja mittaamisesta. Laatu käsiteltiin David Garvinin määritelmän mukaan, sekä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (Total Quality Management) näkökulmasta, joiden pohjalta keskusteltiin esimiehen kanssa hänen työyhteisönsä perustehtävästä ja laadun linkittymistä siihen. Laatu keskusteluun linkitettiin mittaaminen Anttolan ja Pohjolan (2006, 15) esittämän jaon mukaan: talous, asiakkaat, prosessit ja ihmiset. Esimies B:n kanssa keskusteltaessa painopisteenä oli asiakkaiden ja ihmisten mittaaminen eli painopiste oli ns. pehmeissä mittareissa. Peilattiin niitä myös esimies B:n oman työyksikön toimintaan ja työhyvinvointiin. Tapaamisen sisältöön kuului keskustelu uratoiveiden toteutumisen mahdollisuudesta omassa organisaatiossa, jotka Juutin ja Vuorelan (2006, 47) mukaan kuvaavat työhön suuntautumista ja joka on yksi keskeinen työssä onnistumiseen liittyvä seikka sekä jotka muuttuvat iän ja uralla etenemisen myötä.

Yhteenvetona valmennuskerta kolmesta seuraavat asiat. Valmennuksen yksilöllisyys konkretisoitui: esimies A:n kanssa jatkettiin osittain vielä alkuhaastattelun teemoilla,

kun esimies B:n kanssa menttiin suunnitelman mukaisesti teoriapohjaiseen valmennukseen. Esimies B:n kanssa käytyjä sisältöjä oli aika sopiva määrä ja niitä pystyttiin konkretisoimaan hänen työyhteisöönsä.

6.5.4 Valmennus neljä

Neljäs valmennuskerta aloitettiin molempien esimiesten kanssa käymällä läpi lainsäädännön vaikutusta työhyvinvointiin. Suutarinen ja Vesterinen (2010, 17) kertovat, että työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti usea eri lainsäädäntö, kuvaten erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Käytiin työhyvinvointiin liittyvät lait kohta kohdalta läpi. Lakien suuri määrä puhutti sekä niiden vaikutus työnhallinnan tunteeseen, johtajan vastuuseen ja tätä kautta esimiehen työhyvinvointiin. Molemmat esimiehet kertoivat lakien olevan suurimmaksi osaksi tuttuja, mutta pitivät hyvänä, että niitä pystyi kertaamaan.

Esimes A:n kanssa jatkettiin käymällä työntekijöiden uratoiveita läpi Juutin ja Vuorelan (2006, 47) mukaan. Esimies A kertoi, että heidän työyhteisön ikärakenne on sellainen, että iäkkäitä ihmisiä on paljon. Työyhteisön työntekijöiden keski-ikä on noin 50 vuotta. Tämä tarkoittaa työhyvinvoinnin näkökulmasta sitä, että perussairauksia on monella ja se lisää sairauspoissaoloja. Moni työntekijä on myös asennoitunut jäämään eläkkeelle, joten sitoutuminen organisaatioon ja sen kehittämiseen ei välttämättä ole parasta. Keskusteluun yhdistettiin sosiaalinen pääoma Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 16) pohjalta. Mietittiin esimies A:n työyhteisöä ja edellisten olemassaoloa sekä vaikutuksia sen toimintaan. Tehtiin huomio, että korkeasta keski-ikästä on se hyöty, että esimies A:n työyhteisössä on valtava määrä sosiaalista pääomaa ja tätä kautta potentiaalia.

Käytiin läpi Otalan ym. (2003) määritelmää työhyvinvoinnista ja Maslowin tarvehierarkiaa. Jaoteltiin työhyvinvointi yksilöön ja työyhteisöön tunnetilaan, sekä pilkottiin työhyvinvointi sen osatekijöihin: fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi.

Vertailtiin työhyvinvoinnin osatekijöitä esimies A:n työympäristöön. Esimies A sanoi kommunikaation olevan helppoa kun suurin osa työyhteisön jäsenistä on samanikäisiä. Samanikäisyyden myötä omia tuntemuksia on myös helppo peilata koko työyhteisöön ja aistia työyhteisön tilaa. Tuomalla keskusteluun Suutarisen ja Vesterisen (2010, 25) taulukko työhyvinvoinnin osatekijöistä, saatiin konkretisoitua ajattelua ja samalla kattava otos työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Seuraavaksi keskusteltiin Nissisen (2007) ja Parviaisen ym. (2005) pohjalta toimintaympäristön hallinnasta ja governanssinjohtamisesta. Lopuksi korostettiin palautteen antamisen tärkeyttä ja käytiin läpi Kouzesin ja Posnerin (2001) rohkaiseva palautteen antamisen muoto.

Esimies B:n kanssa kerrattiin mitä työhyvinvointi tarkoittaa eli yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, että koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittymistä sellaiseksi, että kaikilla on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus lisäävät energiaa sekä tuovat työhyvinvointia. (Otalán ym. 2003, 19-21.) Esimies B koki, että heidän työyhteisössään on onnistuttu rekrytoinneissa. Työyhteisön ryhmädynamiikka on toimivaa ja jokaisen työntekijän perusosaaminen korkealla tasolla. Kaikilla on selvillä oma tehtävänsä, eikä ylimääräisiin riitoihin tai muihin sellaisiin ole tarvinnut puuttua. Esimies B kertoi sen helpottavan hänen johtamistaan ja tätä kautta myös työhyvinvointia.

Esimies B kertoi heidän työyhteisöään koskettavasta, tulevasta muutoksesta ja siihen liittyvistä haasteista. Tätä kautta oli luontevaa tuoda valmennustilanteeseen teoreettista viitekehystä Nissisen (2007) Syväjohtamisen pohjalta toimintaympäristön hallinnasta ja siihen liittyvistä tekijöistä: ihmiset, asiat ja organisaatio. Kyseinen aihe linkittyi muutokseen ja sen hallintaan, jonka tukena oli Stenvallin ja Virtasen Muutoksen johtaminen (2007), sekä ratkaisukeskeinen ja voimavarakeskeinen ajattelutapa. Edellisten pohjalta mietittiin käytänteitä, joilla voidaan edistää esimiehen omaa toimintaa ja oman työyhteisön hyvinvointia.

Yhteenvetona neljänsistä valmennuskerroista voidaan sanoa, että sisällöllisesti ne olivat liian raskaita. Erityisesti esimies A:n kanssa käsitellyjä asioita oli liikaa. Tämä hankaloitti valmennettavaa sisäistämään asioita. Valmentajan näkökulmasta päälimmäisenä tunteena oli valmennuskerran kiire ja sekavuus. Perusteena esimies A:n valmennuskerran runsaalle sisällölle oli useita. Valmennuskerta oli viimeinen teoriapohjainen, joten valmennuksellisesti se haluttiin hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tutkijan näkökulmasta oli tärkeää saada kokemus siitä mikä on oikea määrä sisältöä ja mikä liikaa. Jatkossa neljännellä kerralla käydyt sisällöt on syytä jakaa useampaan valmennuskertaan ja linkittää ne vielä perusteellisemmin käytäntöön, valmennettavan työympäristöön.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeä elementti, joka esimies B:n kanssa neljännellä valmennuskerralla konkretisoitui: tietyn sisällön vahvistaminen ja koordinointi. Esimies B oli alkuhaastattelussa tuonut esiin työyhteisöään koskevan suuren muutoksen, johon toivoi tukea. Valmentaja etsi teoratietoa kyseistä aiheesta, joka käytiin yhdessä läpi. Mietittiin jatkotoimenpiteitä ja näin vietiin sisältö käytäntöön. Lisäksi valmentaja lähetti esimies B:lle sähköpostilla koosteen muutoksen johtamisesta.

6.5.5 Valmennus viisi

Viimeinen valmennuskerta toimi valmennusprosessin loppuhaastatteluna. *Molemmita esimiehiltä kysyttiin heidän mielipiteensä valmennuksellisesta tavasta tukea työhyvinvointiin liittyvissä asioissa:*

Esimies A kertoi mallissa olevan hyvää valmennuksen henkilökohtaisuus sekä valmennuksen sitominen käytäntöön ja arkeen. Esimies A:ta mietityttää mallissa muuttama asia. Hän peilaa valmennusta johtamisen coachaamiseen, jossa tärkeää on substanssiosaaminen ja johtajan näkökulman tiedostaminen. Valmentajan pitää tietää millä alueella johtamisessa liikutaan, samoin pitää tietää konteksti jossa työtä tehdään. Näin muodostuu ymmärrys kunkin työyhteisön työhyvinvointiin liittyen missä

maailmassa liikutaan. Oleellinen kysymys myös on että kumpaan valmentaja samaistuu: johtajaan vai työntekijöihin? Ideaalitulanteessa samaistuminen tapahtuu molempiin.

Esimies B kertoi mallissa olevan hyvää se, että työhyvinvointi on tärkeä asia, joka on nyt valmennuksen kautta otettu oikeasti esille ja siksi joutunut miettimään siihen liittyviä asioita. *Esimies B* koki, että valmennuksen kautta hän on laajentanut ja syventänyt tietämystään työhyvinvoinnista. Tällä hetkellä hänellä päällimmäisenä on mielessä, että kuinka käytyjä asioita voisi hyödyntää ja mistä saisi siihen tukea. *Esimies B:n* mielestä valmennuksellinen tapa käydä asioita läpi on parempi kuin kerta luontoiset koulutukset. Valmennuksen myötä asiat jäävät paremmin mieleen, eikä koulutuksista tuttua tylsistymisen ja väsymyksen tunnetta tule.

Seuraavaksi molemmat esimiehet pohtivat sitä olisiko valmennusmallista hyötyä laajemmin:

Esimies A:n mukaan mallista voisi olla hyötyä niin omassa kuin muissa työyhteisöissä. Johtajan työskentelyn kannalta ehdottoman hyvää on se, että pystyy selkeästi keskittymään yhteen kokonaisuuteen. Työhyvinvointi aiheena on laaja ja tärkeä, joten keskittyminen ja satsaus siihen kannattaa. *Esimies A* ajattelee, että kaikissa yhteisöissä ja johtamisessa tarvitaan työhyvinvointia. Mallista on parhaiten hyötyä kun työhyvinvointiin liittyviä hyviä asioita nostetaan esiin ja niihin keskitytään prosessimaisesti. Työnteon edellytysten parantaminen tuo vaikuttavuutta työhön, lisää jaksamista ja työilmapiiriä. *Esimies A* kokee, että malli soveltuu omaan työyhteisöön ja varmasti muihinkin paikkoihin. *Esimies A* sanoi valmennuksen tuoneen lisää näkökulmaa ja ajattelua työhyvinvointiin ja tätä kautta hänen työyhteisön kehittämisen taidot parantuivat. *Esimies A* jatkoi, että fyysinen hyvinvointi tuli hyvin esiin valmennuksesta. Hän totesikin sen olevan hyvä tapa aloittaa valmennusprosessi, koska fyysinen hyvinvointi on selkeä ja helppo kokonaisuus suurimmalle osalle. *Esimies A:n* mielestä kannatti lähteä mukaan valmennuksen mallintamiseen. Hän lähtisi uudelleenkin jos tilai-

suus tulisi, koska aihe on tärkeä ja valmennus keinona hyvä. Tästä syystä hän olisi valmis suosittelemaan valmennusta myös muille esimiehille ja työyhteisöille.

Esimies B:n mielestä valmennusmallista voisi olla ehdottomasti hyötyä omassa työyhteisössä, koska aina tarvitaan uusia ideoita. *Esimies B:n* mukaan mallin paras hyöty olisi niin, että valmennuksessa käydyt jotkut yksittäiset asiat jäisivät käytäntöön. Yksikin hyvä asia on aina eteenpäin. *Esimies B* sanoi, että kaikkien mielipide on tärkeää, ei pelkästään johtajan. Esimerkiksi palautteen antaminen on kaikkien asia ja mokaimisen mahdollisuus pitää suoda. *Esimies B:n* mielestä valmennusmallia voisi hyödyntää muissa työyhteisöissä ja hän kannustaa rohkeasti kokeilemaan valmennusta. Yleisellä tasolla työhyvinvointiin liittyvistä asioista ei juuri puhuta, joten pelkästään valmentajan johdolla käydyt keskustelut ovat hyviä. Kaikissa työyhteisöissä pitäisi positiivisuus saada esiin. Suhtautuminen elämään, työhön ja asiakkaaseen tulisi olla mahdollisimman positiivista. Epävakaiden työyhteisöjen vastaanottokyky mietityttää häntä ja tällaisiin työyhteisöihin mentäessä markkinointi on oleellista. *Esimies B* koki, että kannatti lähteä valmennusmallin kokeiluun koska tietoa tuli lisää. Lisäksi työhyvinvointi aiheena vaatii jatkuvaa kehitystä. *Esimies B* koki saaneensa täsmäkoulutusta käytännön asioista, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Jo pelkkä keskustelu asioista kannattaa aina ja nyt tärkeästä aiheesta käydyt keskustelut herättivät ajatuksia, vaikka välttämättä käytäntöön ei ole vielä asioita mennyt. *Esimies B* kokee työyhteisön kehittämisen haasteelliseksi, koska työhyvinvointi aiheena jää helposti kaiken muun alle ja oma ikä tuo tiettyjä lisävaatimuksia uuden oppimiseen. Oman työn luonne ja siinä toteutettava parityöskentely osaltaan kehittää ja tiivistää keskustelutaitoa sekä yhteispeliä, jotka ovat pohjana sille, että kokonaispaketti omassa työyhteisössä on kunnossa. Se on helpottanut aiheen käsittelyä.

Kolmantena kohtana esimiehet saivat sanoa mikä olisi heidän mielestään sopiva yhden valmennuskerran tapaamisen kesto, hyvä tapaamistiheys sekä valmennusprosessin pituus, sekä perustelut mielipiteilleen:

Esimies A:n mielestä on ehdottoman hyvää, kun hässäkän ja kiireen keskellä pystyi valmennuksen kautta rauhoittumaan ja miettiä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Yhdelle kertatapaamiselle olisi voinut varata enemmän aikaa, kuin nyt varattu yksi tunti. Valmennuksen pitäisi olla pitkäkestoista kokonaisuutena ja valmennusprosessin alun tiivistä. Yhden tai kahden vuoden mittainen prosessi olisi hyvä, tällöin asioiden sisäistäminen olisi optimaalista. Samoin valmentajan päivystysmahdollisuus olisi tärkeää, koska kun tukea tarvitsee, niin sitä voisi nopeasti jostain saada. Ideali olisi, että valmennusta saisi kahden viikon välein kaksi tuntia kerrallaan. Tällöin tulisi yhteys valmentajaan ja voisi yhdistää toiminnallisuuden. Vertailu työnohjaukseen on että valmennuksen voisi teemoittaa. Teemat voisivat rakentua fyysisen- psyykkisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin ympärille. Esim. fyysisen kunnon kohottaminen voisi olla hyvä motivaatiotekijä. Rinnakkain kulkee johtajan ja työyhteisön hyvinvointi. Johtajan tukena olemisella levittäisi sen koskemaan koko työyhteisöä. Hyvää on, että valmentaja tulee työpaikalle ja näkee arjen. Työnohjauksessa näin ei ole. Esimerkkinä esimies A kertoi, että kun heidän työpaikallaan oli ollut sisäilmaongelmia, niin kukaan ei käynyt paikan päällä heidän luonaan. Jossain vaiheessa korjausmiehet laittoivat tilat kuntoon, mutta kuinka tärkeää olisi ollut, että joku olisi jalkautunut ja tuonut tunteen välittämisestä ja työyhteisön tärkeydestä. Valmentajan rooli ja sisältö on eroava työnohjauksessa ja konsultaatiossa; valmentaja osallistuu ja lisää toiminnallisuutta, on arjessa. Valmentaja ottaa huomioon valmennettavan lähtökohdat ja tarpeet, kuuntelee ja on läsnä, ymmärtää. Liian tarkka sisältö liittyy johtamiseen, ei valmentamiseen.

Esimies B:n arvioi sopivaksi tapaamisen pituudeksi 60-90min, koska tällöin pysytään hyvin asiassa ja tapaaminen on tehokasta. Hän arvioi, että kun tapaamisen kesto on 60-90min, niin keskustelu on vapaamuotoista, mutta napakkaa. Toisaalta jos aika on lyhyempi, esim. 45min, niin kaikkia asioita ei välttämättä ehditä käymään läpi. Esimies B:n mielestä sopiva tapaamistiheys on viikon tai kahden välein. Tiivis paketti on hyvä, koska punainen lanka saattaa kadota jos välit ovat pidempiä. Tapaamisissa käydyt asiat jäivät elämään ajatuksiin, joita sähköpostilla lähettyt materiaalit täydensivät ja selkiyttivät. Aihe koettiin mielenkiintoiseksi. Esimies B toivoi siihen jatko ja

totesi valmennusprosessille sopivan pituuden olevan 7-8 tapaamista, koska tällöin linkitys käytäntöön voisi olla paremmin mahdollista.

Neljänneksi esimiehiltä kysyttiin mielipiteet valmennuksen sisällöstä ja kuinka niiden pitäisi muotoutua:

Esimies A:n mielestä valmennuksen sisältö jäi hiukan ohueksi, johtuen kireästä aikataulusta ja siitä että valmennus loppui. Hän koki prosessimaisen valmennuksen paremmaksi kuin kertaluontoisen koulutuksen, koska jo nyt tuli olo, että valmennuksella oli vaikutusta. Erityisesti fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisen läsnäolo lisäsi tunnetta valmennuksen hyödyllisyydestä. *Esimies A:n* mielestä oli hyvä laittaa valmennusprosessin aluksi valmentaja seuraamaan ja havainnoimaan johtamistoimintaa suhteessa ryhmätilanteisiin ja toisaalta ryhmän toimintaa, jonka pohjalta sisällöt myös muotoutuisivat.

Esimies B:n mukaan keskustelu koko aiheesta oli hyvää, koska virkeys ja jaksaminen ovat tärkeitä. Hyvää oli teorian peilaaminen omaan työyhteisöön, mutta haasteena on ideoiden vieminen käytäntöön. Sisältöjen pitäisi muotoutua hyvä perusrungon ympärille, jolla herätellään keskustelua. Vuorovaikutus, valmentajan ja esimiehen välinen yhteys ovat ratkaisevia. Valmis malli ei toimi, vaan sisällöt sinällään nousevat työyhteisöstä. Valmentajan haasteena on saada selville työyhteisön tila, sekä tilanne esimiehen ja työyhteisön näkökulmasta. Pitää myös muistaa, että esimiehellä voi olla erilainen näkemys kuin muulla työyhteisöllä siitä missä mennään.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Valmennettavan orientointi valmennukseen alkuhaastattelun kautta toimii, koska tällöin valmennettavalla on mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin. Valmentaja ja valmennettava esittäytyvät ja tutustuvat toisiinsa luoden pohjaa tulevalle valmennukselle. Valmennusmallin kannalta on olennaista tiedostaa, että alkuhaastattelu on tärkeä etenkin siksi, että siinä valmentaja ja valmennettava muodostavat rungon ja sisällön valmennusprosessiin. Tässä tulee esiin myös valmennuksen ja muutosjohtamisen eroavaisuus, koska valmennusprosessini ei perustu valmiiseen sisältöön. Alkuhaastattelussa on huomioitava, että lopullinen sitoutuminen valmennusprosessiin tapahtuu siinä ja valmennettavalle on suotava mahdollisuus perääntyä prosessista. Valmennettava sitoutuu prosessiin, kun valmennuksen runko ja sisältö lyödään lukkoon. Seuraavaksi valmentajan tulee esittäytyä koko muulle työyhteisölle, jotta nämä ovat tietoisia hänestä henkilönä, ja siitä mikä on hänen roolinsa työyhteisössä.

Ensimmäisen tapaamisen pohjalta voitiin tehdä huomio, että vaikka suunnitelma ja kysymykset alkuhaastattelulle olivat samat, niin eteneminen tapahtui eri tahtiin. Syinä olivat ympäristön tuomat häiriötekijät, kuten valmennettavan puhelinkeskustelu ja muun työyhteisön jäsenten kysymykset valmennettavalle. Valmennettavien persoonat ja tietomäärät muodostivat myös erilaisen tavan vastata valmentajan esittämisiin kysymyksiin: toisella oli lyhyemmät vastaukset kuin toisella. Lisäksi toisella esimiehellä oli tiukempi aikataulu. Esimies A:n tapaamisten kestoissa pysyttiin tiukasti 60 minuutissa, kun taas esimies B:n kanssa tapaamiset olivat pidempiä, kestoiltaan 80–120 minuuttia. Eripituisista tapaamiskerroista voitiin tehdä seuraava päätelmä: valmennettava ja tämän toimintaympäristö vaikuttavat siihen mihin tahtiin valmennus etenee. Valmennusmallin kannalta on tärkeää tiedostaa tämä, koska sillä on suora vaikutus valmennusprosessien pituuteen ja sisältöihin.

Eripituisten tapaamiskertojen kokemuksista muodostuu valmennusmalliin parhaiten soveltuva tapaamisajan pituus. Valmennettavat ja valmentaja olivat yhtä mieltä, että

60 minuutin valmennuskerta on liian lyhyt ja toisaalta 120 minuuttia valmennusta on hivenen liian pitkä aika ja saattaa muodostua sisällöltään raskaaksi, jotta valmennus olisi ollut tehokasta. Näin ollen 90 minuuttia on paras mahdollinen pituus valmennukselle. Perusteita tälle on useita. Tapaamisten aloitukseen ja lopetukseen kuuluu yleensä aina jotain ylimääräistä, joten käytännössä tehokasta valmennusta on vain osa varatusta ajasta. Valmennuskerran pituuden - 90min/krt - puolesta puhuu myös se, että sen pituinen aika on esimiehen mahdollista raivata kalenteriinsa, eikä oma perustyö vielä häiriinny.

Valmennettavat ja valmentaja kokivat toiminnallisuuden valmennuksessa positiiviseksi. Tämä oli tutkimuksen kannalta oleellinen seikka ja lisäsi tutkijan ymmärrystä valmennusmallin toimivuudesta. Työhyvinvointi saattaa olla vaikea aihe valmennettavalle. Fyysisen osa-alueen kautta aiheeseen oli helppo ja luontevaa päästä sisään, koska fyysinen hyvinvointi on useimmille tuttu ja neutraalimpi osa-alue, jos sitä verrataan sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Liikunnan vaikutus hyvinvointiin on myös välitön, joten toiminnan kautta valmennettava sai heti positiivisen tunteen. Ympäristön vaihto esimiehen toimistosta ulkoilmaan oli myös merkittävä seikka tehden tilanteesta epävirallisemmän. Kun ensimmäinen valmennuskerta alkuhaastatteluneen oli ollut vielä tutustumista ja herättelyä aiheeseen, niin toiminnallisuuden avulla valmennus pääsi kunnolla vauhtiin. Valmennusmallin kannalta on tärkeää, että toiminnallisuus on läsnä valmennusprosessissa. Valmennettavan kunnan kohottamisella voidaan myös tuoda lisämotivaatiota valmennusprosessiin. Mallin kehittämisen kannalta myös ymmärrys siitä mikä on sisällöllisesti tärkeää ja kuinka laajasti sisältöjä kannattaa käsitellä valmennustilanteissa, oli tutkijalle tärkeä havainto.

Valmennettavat ja valmentaja kokivat tapaamistiheyden kerran viikossa hyväksi. Mikäli valmennusprosessi olisi jatkunut ja ollut kokonaiskestoltaan pidempi, niin tällöin tapaamistiheyttä olisi kannattanut pidentää. Valmennettavien ja valmentajan mielestä pidemmässä valmennusprosessissa kannattaisi edetä niin, että aluksi olisi tiivistä, kerran viikossa tapahtuvaa valmennusta, josta pikku hiljaa siirryttäisiin yhdestä kahdeksaan kertaan kuukaudessa tapahtuvaan valmennukseen. Molemmat valmennettavat

olivat sitä mieltä, että prosessimaisesti saatu valmennus on parempi vaihtoehto kuin perinteiset koulutuspäivät. Tämän tutkimuksen valmennusprosessin pituuden, noin viisi viikkoa, valmennettavat kokivat liian lyhyeksi ja toivoivat, että valmennusta olisi voinut jatkaa.

Tutkimukseen osallistuneiden tavoitteet lähtivät siitä, että osallistuminen kannattaa, koska he hyötyvät siitä. Molemmat tutkimukseen osallistuneet kokivat aiheen tärkeäksi: työhyvinvoinnista voi aina oppia jotain uutta, se vaatii jatkuvaa ylläpitoa sekä huomiota. Käytännössä aiheen opiskelu ja sen huomioiminen on kuitenkin haasteellista, johtuen jatkuvasta kiireestä ja huonosta taloudellisesta tilanteesta, joka rajoittaa esimerkiksi koulutuksiin osallistumista. Molemmat esimiehet näkivätkin, että heillä oli mahdollisuus syventyä työhyvinvointiin, koska valmennuksen myötä heidän tuli raivata kalentereihinsa tilaa sen kehittämiseksi. Heidän mukaansa noin 90 minuutin valmennussessiolle on mahdollista löytää tilaa kalenterista kaiken kiireen keskellä. Esimerkiksi koko päivän koulutuksille on hankalampi löytää tilaa. Valmennusten päätyttyä esimiehet kokivat kehittyneensä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Lisäksi molemmat olisivat toivoneet valmennuksen jatkuvan.

8 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. Hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla parannetaan tutkimuksen perusteellisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimukseni lähtökohtana oli oma käyttöteoriani ja vuosina 2003–2005 alullepanemani liikunnan- ja terveydenedistämishjelma, jolla olin pyrkinyt ratkaisemaan tässä tutkimuksessa ollutta tutkimusongelmaa eli rakentamaan työelämään sopivaa työhyvinvointivalmennusmallia. Tuolloin mallin näkökulma oli painottunut fyysisen työkyvyn ylläpitoon ja tukemiseen. Jälkikäteen ajateltuna kyseisen mallin teoreettinen viitekehys oli suppeahko. Kehitin mallia edelleen. Laajensin teoriapohjaa, sain useilta eri tahoilta ja henkilöiltä kommentteja sekä palautetta. Hahmottui kokonaisvaltaisempi näkemys työhyvinvoinnin edistämiseen valmennuksen avulla ja syntyi Virkeänä vapaalle – työhyvinvoinnin edistämishjelma. Tämä tutkimus vei mallin käytäntöön ja kokosi aineistoa, joka täydensi mallia. Tutkimuksen lopputuloksena valmennusmallista kehittyi monipuolinen ja kokonaisvaltainen valmennusmalli työhyvinvointiin.

Tutkimukseni kannalta oli tärkeää löytää niitä tekijöitä ja taitoja, joita valmennusmallia toteuttava valmentaja tarvitsee. Valmentajan tulee tiedostaa ne yleiset tekijät mistä työkyky muodostuu ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla päästä selville valmennettavan tilanteesta ja niistä tekijöistä, joista kunkin valmennettavan työkyky muodostuu. Fyysisen hyvinvoinnin hallinnalla ja läsnäololla valmennustilanteissa valmentaja vaikuttaa välittömästi valmennettavan työkykyyn. Tämä saattaa olla tarvittava lisä valmennettavan motivaatiolle valmennusprosessiin. Valmentajan on tunnistettava ne erityispiirteet jotka liittyvät esimiestyöskentelyyn ja toimintaympäristöön jossa työs-

kentely tapahtuu. Narratiivisella lähestymistavalla valmentaan tuetaan ja kehitetään valmennettavaa yksilönä ja tätä kautta vaikutetaan positiivisesti koko työyhteisöön.

8.1 VALMENNUSMALLIN VAHVUUDET

Virkeänä vapaalle työhyvinvointivalmennusmallin vahvuuksia on useita. Valmennusmalli luo valmennettavalle tilan ja mahdollisuuden perehtyä, kehittää ja ylläpitää omaa sekä työyhteisön työhyvinvointia. Kasvotusten tapahtuva toiminta on aina ainutlaatuista, lisäksi valmennettavan kokemaa arvostusta itseään, työyhteisöään ja heidän työtään kohtaan. Valmennuksen sisältö vastaa tarvetta, koska sisällöt muotoutuvat yksilöllisesti valmennettavan ja valmentajan yhteisen pohdinnan tuloksena. Valmennuksessa käsiteltävät sisällöt on mahdollista linkittää valmennettavan työhön, koska valmennus tapahtuu valmennettavan aidossa työskentely-ympäristössä. Kaikkien edellä mainittujen seikkojen seurauksena on valmennettavan kasvanut motivaatio valmennusprosessiin.

Valmennus on yksilöllistä ja jokainen valmennusprosessi on omanlaisensa, kun taas esimerkiksi perinteisessä koulutuksessa sama sisältö vedetään samaan tahtiin usealle ihmiselle. Yksilöllinen valmennusprosessi mahdollistaa paitsi useiden sisältöjen käsittelyn niin myös parantaa sisältöjen linkittämistä valmennettavan työhön, koska tiettyä sisältöä voidaan käsitellä niin kauan kuin on tarvetta ja useasta eri näkökulmasta. Valmennettava sisäistää sisällöt paremmin, johtuen valmennus sessioiden intensiivisyydestä, sekä suhteellisen lyhyestä kestosta jos sitä verrataan esimerkiksi perinteiseen koulutukseen. Valmennus sessioiden jälkeen valmennettava ei myöskään jää yksin, vaan hänellä on mahdollisuus saada tukea esimerkiksi kriisitapauksissa.

Valmennusmallissa olevan toiminnallisuuden kautta on luontevaa aloittaa valmennusprosessit, koska fyysinen osa-alue on useimmille tuttu ja yhteinen toiminta tekee tilanteesta epävirallisemmän. Toiminnallisuus ja valmennuksen prosessimaisuus an-

tavat myös mahdollisuuden kehittää valmennettavan fyysistä kuntoa. Tämä seikka saattaa lisätä valmennettavan motivaatiota valmennusprosessiin.

Narratiivinen lähestymistapa sopii työhyvinvointi valmennukseen, koska sen lähtökohtana on arvostus toista ihmistä ja hänen elämäänsä kohtaan. Tämä on hyvä lähtökohta kaikkeen valmennukseen, mutta se myös luo paremmat edellytykset valmennuksen onnistumiselle haasteellisissa työympäristöissä. Keskustelemalla valmennettavan kanssa tutkitaan tarinoita, joita tämä kertoo ja ollaan kiinnostuneita tarinoiden vaikutuksista, merkityksistä sekä yhteyksistä, joissa ne ovat syntyneet. Tällä tavoin päästään suhteellisen nopeasti sille osa-alueelle, jonka valmennettava kokee tärkeäksi. Tarinoiden avulla sekä valmennettava että valmentaja lisäävät ymmärrystään tapahtuneista. Vaihtoehtoisia tarinoita etsimällä pyritään siihen jonka mukaan valmennettava haluaisi elämäänsä elää.

8.2 VALMENNUSMALLIN KEHITTÄMISKOHEET

Virkeänä vapaalle valmennusmalli on pitkän kehityksen tulos, jonka pohjana on laaja ja kattava aineisto. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että valmennettava ja hänen toimintaympäristönsä vaikuttavat siihen kuinka valmennusprosessi etenee. Jokainen valmennusprosessi on omanlaisensa, joten niiden ennakoitavuus on haasteellista. Sisällöt saattavat muotoutua hyvinkin erilaisiksi. Kun myös valmennusprosessit etenevät omaan tahtiinsa, on hankalaa esimerkiksi tietää kuinka monta valmennettavaa valmentajalla voi olla samaan aikaan. Edellä mainittu seikka tuo haasteen erityisesti isojen organisaatioiden kohdalla.

Sisältöjen linkittäminen käytäntöön on tärkeää, mutta ei aina niin helppoa. Valmentajan taidot ja ymmärrys valmennettavan työn luonteesta korostuvat tällöin. Valmentajan taidot joutuvat myös puntariin kun mallia viedään niin sanottuihin haasteellisiin työyhteisöihin. Tällöin mallin markkinointi ja valmennuksen eteneminen rauhalliseen tahtiin korostuu.

Valmennusprosessin oikeanlaista pituutta pitää tutkia lisää. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että viisi valmennuskertaa viidessä viikossa on liian vähän. Teoriapohjalta suuntaa oikeanpituudesta valmennusprosessista antavat yhdestä kahteen vuotta kestävä coachingprosessi ja syväjohtamisen valmennusmallissa käytettävä yhden vuoden valmennusprosessi. Tässä tutkimuksessa mukana olleiden valmennettavien mielestä valmennusprosessin sopiva pituus olisi seitsemästä kahdeksaan tapaamista tai yhdestä kahteen vuotta. Jatkossa tärkeimpänä kehittämiskohteena olisi kuitenkin tutkia valmennusmallin laajempia vaikutuksia, kuten mikä merkitys esimiehen valmentamisella on koko työyksikön työhyvinvoinnin kannalta, sekä millä tavalla tuloksia saadaan aikaan ja millaisia tulokset ovat?

8.3 VALMENNUSMALLIN ERITYISPIIRTEET

Peilattaessa teoriaa ja valmennusmallia käytännön valmennustilanteisiin, tärkeä huomio oli, että toimittiin narratiivista lähestymistapaa käyttäen. Molemmilla valmennettavilla oli oma tarinansa historioineen, vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tätä tarinaa vietiin valmennustilanteissa eteenpäin ajatuksena, että valmennettava on oman elämänsä asiantuntija. Näin edetessä sisällöt valmennukseen muodostuivat vastaamaan valmennettavan tarpeita. Tämä taas sitoutti ja lisäsi valmennettavien motivaatiota valmennusprosessiin ja sen kehittämiseen sekä samalla oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin tutkiskeluun ja kehittämiseen. Verrattaessa narratiivista lähestymistapaa – jota valmennusmallissani käytetään - konsultointiin huomataan niiden eroavaisuus. Tyypillisesti konsultti arvioi asiakkaan toimintaa, minkä jälkeen hän neuvoo ja antaa ratkaisuehdotukset. Tästä valmennusmallissani ei ole kyse.

Valmennusmallini tavoitteena on ratkaisukeskeisellä ja positiivisella ajattelulla lähestyä mahdollisia ongelmia, koska vikojen ja syiden etsiminen yleensä vain lisää sekä syventää ongelmia ja näin pahentaa työyhteisön tilaa. Ratkaisukeskeisyys tuo piirteiden terapiatyöskentelyn kolmannesta viitekehystä, jossa mahdollisia ongelmia

lähestytään erilaisesta näkökulmasta. Ratkaisukeskeisyyden kautta autetaan valmennettavaa löytämään omia voimavaroja uudenlaisen ajattelutavan kautta. Näin toimimalla tarina saa uuden merkityksen ja asiat menevät eteenpäin, edistäen työyhteisön hyvinvointia.

Valmennusmallissani esiin nousee piirteitä mentoroinnista. Näitä ovat pyrkimys löytää valmennettavasta hänessä piileviä vahvuuksia ja kykyjä, joita palautteen myötä tuodaan julki. Lisäksi oma esimieskokemus ja valmennettavien toimialan hyvä tunteminen mahdollisti tietojen ja taitojen jakamisen heidän kanssaan. Tätä kautta valmennettavien ajatusten sekä toiminnan rikastuttamisen ja näin heidän perustaitojensa kehittymisen, joka on valmennuksen yksi päätavoitteista. Valmennusmallin kannalta on tärkeää huomioida, että oma kokemus esimiehenä olemisesta ja tuntemus valmennettavan toimialasta helpottivat valmentamista ja olivat edistävä tekijä koko valmennusprosessien kannalta. Valmentajalla ei mennyt resursseja ja energiaa ylimääräiseen, vaan hän pääsi nopeasti kartalle valmennettavien tilanteista. Mikäli näin ei olisi ollut, valmennettavan ja hänen työympäristönsä tutustumiseen olisi pitänyt varata aikaa, valmennusprosessi olisi pidentynyt, eikä tutkimuksessa toteutetun valmennuksen aikana olisi keritty etenemään siihen tahtiin kuin nyt edettiin.

Jos verrataan valmennusmalliani työnohjaukseen, niin suurin ero on siinä, että valmentaja jalkautuu valmennettavan luo, kun yleensä työnohjauksessa on päinvastoin. Työnohjaaja välttää myös antamasta konkreettisia neuvoja työn tekemisen suhteen, kun taas valmennusmallissa valmentajan tehtävänä on valmennuksen keinoilla ohjata kohti oikeaa lopputulosta. Yhteistä valmennusmallissani ja työnohjauksessa on niiden prosessiluonteisuus ja säännöllisyys. Yhteistä on myös pyrkimys perustehtävän kirkastamiseen, sekä toiminnallisuuden hyödyntäminen.

Valmennusmallissani valmennusprosessit sisältöineen ovat aina yksilöllisiä. Yhden valmennuskerran pituus on 90 minuuttia. Tapaamisvälit ovat valmennusprosessin alussa tiheämmin, tavoitteena yksi valmennuskerta viikossa. Tapaamisvälit pidenty-

vät prosessin loppua kohden. Valmentaminen ulottuu tapaamisten ulkopuolelle mahdollistaen tuen antamisen kriisitapauksissa, sekä yhteydenpidon puheluin ja tekstiviestein, tai materiaalien ynnä muiden lähettämisen sähköpostilla. Tavoitteena on pidempiaikainen, yhdestä kahteen vuoteen kestävä valmennusprosessi, joka arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Työhyvinvointi aiheena on laaja, joten esimerkiksi viiden viikon valmennusprosessissa, jota tutkimuksessa käytettiin, ehditään käymään vain pieni raapaisu aiheesta. Lyhyessä ajassa myös valmennussisältöjen vieminen käytäntöön on haasteellista. Lisäksi valmentajan ja valmennettavan keskinäinen suhde kehittyy pikku hiljaa, joten on oletettavaa, että valmennettava hyötyisi pidempiaikaisesta valmennuksesta. Mikäli valmennuksella halutaan saada laajoja ja pysyviä vaikutuksia tulee valmennusprosessin olla pitkä, jopa useita vuosia. Tällöin valmennus etenisi sopivaan tahtiin, mahdollistaen useiden eri kokonaisuuksien käsittelyn valmennuksessa ja niiden linkittämisen käytäntöön. Pidemmän prosessin kautta valmennettava ei myöskään jäisi asioiden kanssa yksin, vaan valmentaja olisi tukemassa ja koordinoimassa työhyvinvointiin liittyviä asioita koko prosessin ajan.

Valmennusmallini valmennusprosessissa on joitain yhteneviä piirteitä coachingprosessin kanssa, kuten tapaamisväli ja tuen ulottaminen myös coachingsessioiden ulkopuolelle. Suurin ero valmennusmallini valmennusprosessissa verrattuna coachinginprosessiin on liikkumavara prosessin sisällön suhteen. Coachingin vetäjä ei tuo sisältöjä mukanaan, eikä ohjaa coachinginsessiota, kun taas valmennusmallissani valmentaja yhdessä valmennettavan kanssa rakentaa sisällön ja koko valmennusrungon, jota valmentaja koordinoi ja vie eteenpäin. Lisäksi valmennusmallissani valmentaja pyrkii toiminnallisuuden avulla lisäämään valmennettavan fyysistä hyvinvointia. Verrattaessa valmennusmallini valmennusprosessia Nissisen kuvailemaan valmennusprosessiin, eroavat ne joiltain osin. Esimerkiksi valmennusmallissani ei ole yhden päivän mittaista aloitusjaksoa ja tapaamisväli on tiheämpi. Yhtenevää on pyrkimys pitkäkestoiseen valmennusprosessiin, joka Nissisen mallissa on noin vuoden mittainen. Yhtenevää on myös vuorovaikutusvalmiuksien ja oppimisen linkittäminen mahdollisimman hyvin valmennettavan omaan työhön ja työympäristöön.

9 POHDINTA

Huippuvalmentaja Henrik Detmannin mukaan (2012, 55) suomalaisen joukkueurheilun kehittämisen perisyntinä on lajikeskustelun pyöriminen pelistrategioissa ja kaikenlaisessa tempputieteessä, sen sijaan että keskityttäisiin itse pelaajaan, ihmiseen. Detmannin mukaan olennaisinta olisi löytää vastaukset kysymyksiin mitä on lahjakkuus, minkälaista lahjakkuutta eri lajeissa tarvitaan, miten lahjakkuutta tunnustetaan, miten lahjakkuutta tuetaan ja viedään eteenpäin? Detmannin ajatukset ja kysymykset sopivat täydellisesti työelämään, jossa liian usein työntekijä unohtuu. Sairauslomapäivien ja työhyvinvointikyselyn perusteella mietitään temppeja asioiden korjaamiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Raporttien pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja linjauksia. Yleistetään asioita. Viedään ”pääkallotornissa” suunnitellut päätökset työntekijöille ja todetaan, että tekemällä näin asiat ovat hyvin ja voit paremmin. Toivotaan parasta ja odotellaan uusia raportteja. Työntekijä unohtuu. Sillä tosiasia on, että jokainen meistä tietää itse parhaiten mikä on paras tapa vaikuttaa omaan hyvinvointiin. Valitettavan yleinen tapa on, että joku jossain muualla tietää, tai on tietävinään paremmin. Valmennusmallissani tavoitteena on nimenomaan työntekijälähtöisyys: jalkaudutaan ja mennään työntekijän luokse. Keskitytään työntekijään omana yksilönä. Arvostetaan, kuunnellaan ja tuetaan. Ei jätetä yksin. Annetaan mahdollisuus kehittyä yksilönä, löytää vahvuudet ja osaaminen, mutta toisaalta kohdennetun tuen kautta parannetaan niitä osa-alueita, joissa tukea tarvitaan. Tätä kautta yksilön hyvinvointi kehittyy, organisaatio voi paremmin ja koko yhteiskunta hyötyy.

Yleisesti tiedostettu asia on, että työhyvinvointia pitäisi kehittää. Käytännössä siihen ei kuitenkaan ole aikaa, niin kuin tutkimuksessa olleet esimiehet totesivat. Valmennusmalli luo tilan ja ajan, keskittymismahdollisuuden tämän tärkeän kokonaisuuden ja siihen liittyvien asioiden pohtimiseksi. Tämä jo sinällään on arvokasta ja esimerkiksi tutkimuksessa olleiden esimiesten yksi motiivi lähteä mukaan valmennukseen. Pohdinnan tapahtuessa kasvokkain valmentajan kanssa luodaan tilanteesta erityinen ja tehdään valmennettavasta sekä hänen työyhteisöstään tärkeitä. Kyseinen seikka tuli hyvin ilmi tutkimuksessa olleiden esimiesten kautta. Oli useita tilanteita, joissa

esimiehet olivat kokeneet jääneensä yksin, vaille konkreettista tukea. Tällöin päälimmäisenä tunteena oli arvostuksen puute ja ongelmien väheksyminen. Kasvokkain tapahtuvan yhteydenpidon merkitys nousi esiin myös läpi käymästäni teoriaosuudesta. Yksilöllinen, kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus lisää organisaatioiden toimivuutta, mahdollistaen esimerkiksi toiminnan kehittämisen palautteen kautta. Sen sijaan tuen puute sekä yksinäisyyden tunne hankaloittavat tiedon kulkua ja näin heikentävät työhyvinvointia. Valmentajan tuoma läsnäolo ja kasvotusten tapahtuva säännöllinen tuki on tutkimukseni mukaan merkittävä tekijä.

Perinteisen koulutuksen haasteena on, että sisältöjä käsitellään teoriassa ja yleisellä tasolla, eikä viedä käytäntöön, oikeisiin työympäristöihin. Usein koulutukset ovat myös koko päivän tapahtumia, jotka on suunnattu isolle ryhmälle. Tämä tuo haasteen oppimiselle: yksilöllisyys puuttuu ja sisäistäminen on hankalaa koulutuksen kestäessä johtuen. Valmennusmallini vahvuutena on sen prosessimaisuus ja teorian linkitys käytäntöön. Tiettyä sisältöä tarkastellaan teoriassa ja linkitetään se valmennettavan omaan työympäristöön. Sisällön tarkastelua ja linkitystä tehdään niin kauan kuin tarve vaatii. Valmennusessiot – noin 90 minuuttia - ovat yksilöllisiä ja intensiivisiä, jolloin valmennettavan oppiminen on tehokasta. Valmennettavan perustyö ei myöskään tällöin häiriinny liiaksi ja hänen on ylipäänsä mahdollista raivata kalenteriin sen pituinen aika.

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka saattaa olla jollekin vaikea ja arka aihe. Valmennusmallissani käytettävä narratiivinen lähestymistapa soveltuu erinomaisesti käytettäväksi työhyvinvointivalmennukseen. Lähestymistapa helpottaa valmentajan pääsyä sisään työyhteisöihin ja mahdollistaa vaikeidenkin asioiden käsittelyn. Yksilöitä arvostetaan ja ongelmiin suhtaudutaan yksilöistä erillisinä asioina. Olettamuksena on, että kaikilla on useita taitoja, vahvuuksia, uskomuksia, arvoja, sitoumuksia ja kykyjä, joiden avulla pystymme lieventämään ongelmien vaikutusta elämässämme. Valmentajan tehtävä on auttaa valmennettavaa löytämään edellä mainitut tekijät. Keskustelun kautta muotoutuu tarina valmennettavan työstä ja elämästä sekä niiden vaikutuksista, merkityksistä ja yhteyksistä hänen hyvinvointiinsa. Ymmärryksen kaut-

ta lisätään valmennettavan vastuuta omasta työstään sekä elämästään ja näin vaikutaan hyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Näin muodostuu ero konsultointiin ja perinteiseen terapiaan. Valmennusmallissani kukaan ei tuo valmiita parannusehdotuksia, eikä ketään ole tarkoitus parantaa, niin kuin on konsultoinnin ja terapian lähtökohtana. Tarkoitus on yksilöllisen tuen avulla edistää hyvinvointia.

Valmennusmallini eroaa muutosjohtamisesta, koska työyhteisöihin ei mennä valmiiden sisältöjen kanssa. Sisällöt muotoutuvat valmennettavan tarpeista käsin. Tästä on useita etuja, joita esimerkiksi johtamisen teorian luvussa 3.1.1 käsittelen. Valmennettava sitoutuu parhaiten valmennusprosessiin, kun hän on itse ollut vaikuttamassa sen sisältöihin. Näin myös sisällöt vastaavat valmennettavan tarpeita ja toiveita. Tällä tavalla toimimalla valmentajan auktoriteetti vahvistuu, kun valmennettavan osoittama kunnioitus ja luottamus lisääntyvät. Valmennusprosessin pituus määritellään myös yhdessä valmennettavan kanssa. Tutkimukseni ja aiemmin tehtyjen tutkimusten valossa sopivan pituinen valmennusprosessi on yhdestä kahteen vuoteen. Alussa tapaamisväli voi olla tiivis. Valmennussessio kerran viikossa on tutkimusten ja oman kokemukseni mukaan alkuvaiheessa sopiva. Loppua kohden valmennusvälejä voidaan pidentää ja mikäli tarvetta ei enää ole, niin valmennus lopetetaan.

Toiminnallisuus ja fyysisen työkyvyn huomioiminen on valmennusmallini vahvuus. Tämä tuli ilmi kummankin tutkimukseen osallistuneen esimiesten kohdalla. Tutkimusten mukaan fyysiseen työkykyyn ja terveyteen liittyvien osatekijöiden huomioiminen on yksilön hyvinvoinnin perusta. Näitä osatekijöitä ovat uni, liikunta, ravinto ja terveelliset elämäntavat. Ihmiset jotka pitävät huolta terveydestään ja hyvinvoinnistaan ovat lojaaleja ja sitoutuneita, sekä yrityksen ja asiakkaan kannalta tuotteliainpia ja kannattavimpia. Valmennusmallini kannalta toiminnallisuuden ja fyysisen työkyvyn huomioiminen on ehkä tämän tutkimuksen tärkein seikka. Toiminnallisuudella päästään syvemmälle valmennussuhteelle. Tällöin ollaan yhdenvertaisia eikä kummallakaan ei ole niin sanottua kotikenttätietoa. Toimitaan hyvinvoinnin ytimessä tuottaen välitöntä hyötyä valmennettavalle. Tämä lisää aiheen luontevuutta. Toiminnallisuus ja fyysisen työkyvyn ylläpito on useimmille tuttua aihe, joten valmennusprosessi on

luontevaa aloittaa sillä. Sen rinnalla voidaan hiljalleen syventää valmennusta ja edetä sellaisiin sisältöihin, jotka eivät välttämättä ole yhtä tuttuja tai mukavia. Toiminnallisuus ja fyysisen kunnon ylläpito saattaa olla myös olla valmennettavalle motivaatiotekijänä valmennusprosessissa.

Tutkimukseni luotettavuutta parantaa tutkimuksessa käytetty laaja aineisto. Kehittämäni työhyvinvointivalmennusmalli pohjautuu laajaan ja monipuoliseen teorianäyttöön, jota oma käyttöteoriani tukee. On huomioitava, että malli on kehittynyt pitkän aikavälin tuotoksena ja sitä on usea eri taho ohjannut oikeaan suuntaan. Tutkimusosiossa olisin voinut systemaattisemmin kerätä aineistoa valmennettavilta ja käyttää apuvälineitä, kuten nauhuria. Pieni otanta saattaa vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta kaksi valmennettavaa, tapausesimerkkiä toi jo tärkeän vertailuelementin. Liian suuri otanta olisi saattanut myös vaikeuttaa valmennusprosessin hallintaa ja näin koko pilotointia.

Tutkimukseni tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen valmennusmalli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Pyrkii vaikuttamaan siihen, että sairauslomien sijaisten tarve työyhteisöissä olisi mahdollisimman vähäistä, koska sairauslomien syntyyn on pystytty vaikuttamaan jo etukäteen. Tätä kautta saadaan säästöjä, lisätään työntekijöiden sitoutumista, työn tehoa ja laatua, koska mahdollistetaan vakituisen henkilökunnan työskentely. Yhtenä vaihtoehtona sairauslomille tai ylipäänsä työyhteisöjen pahoinvoinnille voisi olla työhyvinvointivalmennuksen tarjoaminen. Valmentajan tuella palautetaan työntekijän työkyky ja luodaan positiivisuutta sekä muutoksia työyhteisöihin, joissa kaikki ei ole hyvin. Sairauslomien vähentämisen lisäksi valmennusmallini tavoitteena on mahdollistaa pidemmät työurat, sekä tehdä työpaikoista arvokkaita ja kilpailukykyisiä. Mallin avulla olisi mahdollista parantaa Suomalaista työelämän laatua niin, että se vuonna 2020 olisi Euroopan paras.

Käsittelimäni aineiston perusteella voidaan todeta, että keskittymällä työntekijään yksilönä kyetään parhaiten vaikuttamaan hänen hyvinvointiinsa. Valmennusmalli tuo

tavan ja erityisen elementin, henkilökohtaisen kohtaamisen, jonka avulla on mahdollisuus tuetusti kehittää työkykyyn liittyviä tekijöitä. Tutkimukseni avulla vein kehittämäni työhyvinvoinnin edistämishjelman käytännön työelämään. Havaitsin mitkä ovat mallin vahvuudet ja heikkoudet ja kuinka näitä kannattaa kehittää. Moni mielenkiintoinen kysymys jäi kuitenkin vielä vastausta vaille. Olisi esimerkiksi tärkeää tutkia mikä merkitys esimiehen valmentamisella on koko työyksikön työhyvinvoinnin kannalta, millä tavalla tuloksia saadaan aikaan ja millaisia tulokset ovat. Valmentajan kannalta olisi syytä pohtia muun muassa sitä kuinka monta valmennettavaa valmentajalla voi olla. Tämä on tärkeä seikka, sillä mitä isommasta organisaatiosta on kyse, niin sitä enemmän on valmennettavia. Näin ollen oleellista olisi tietää, minkälainen valmennusmallin pitäisi olla, että pystytään vastaamaan kysyntään. Kysymykset vaativat jatkotutkimusta. Jatkotutkimuksen tai projektin kautta pystyttäisiin tutkimaan tarkemmin ja laajemmin valmennusmallin vaikutuksia sekä mahdollisuuksia.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Kariston Kirjapaino Oy Hämeenlinna.
- Anttola, T. & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Bamberg, M. & Andrews, M. 2004. Considering counter-narratives. John Benjamins Publishing Co Amsterdam.
- Boundreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2007. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Gummerrus Kirjapaino Oy 2008.
- Brand, R. & Rocchi, S. Rethinking value paradigms. Philips Design Paper 2011. PDF.
- Britain`s Healthiest Company. Distributed with The Sunday Telegraph. 23.6.2013.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Painopaikka Tallinna Raamatutrukikoda.
- Chen, P-S. & Chih, J-T. 2011. The relations between learner motivation and satisfaction with management training: An empirical study in Taiwan. PDF.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. & Westlund, A.H. 2003. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. PDF.
- Fletcher, S.J. & Mullen, C.A. 2012. Mentoring and coaching in education. SAGE Publications Ltd London.
- Hannukainen T., Slotte S., Kilpi E., ja Nikiforow R. 2006. Johtamisen kuntokoulu – Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Gummerrus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2010.
- Hytönen, T. 2005. Työyhteisön tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos.
- Härmä, M. & Sallinen M. Uni, terveys ja toimintakyky. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim. Artikkelin tunnus: duo95868 (095.868)
<http://www.duodecimlehti.fi/arkisto/vuosikerrat/14/2006/>
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 2006.
- Juuti, P. 2012. Saako työssä viihtyä? Tositarinoita työelämästä. Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, P. Toivon johtaminen. 2005. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti, P. (toim.). 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.). 2004. Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. WS Bookwell Oy, Juva.
- Kiiveri, T. 2007. Johtaminen julkisissa organisaatioissa: Toimintaympäristö muuttuu, muuttuuko johtaminen. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2001. Rohkaiseva johtaminen – Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kopijyvä, Kuopio, 2013.
- Laamanen, T. (toim), Mamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. WSOY. Juva: WS bookwell Oy.
- Leppänen, A. ja Lindström K. (toim.). 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy 2002.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Maslow, A.H. 1970. Motivation and personality. Printer and Binder: R.R. Donnelly & Sons Company.
- Metsämuuronen, J. (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Morgan, A. 2004. Johdatus narratiiviseen terapiaan. Oy Formato Ab Porvoo.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Muuramen kunnan toimintakertomus 2005.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. 2005. The impact of leadership on the health of subordinates. National Institute for Working Life and authors, Stockholm, Sweden. PDF.
- Ojanen, S. Ohjauksesta oivallukseen – Ohjausteorian käsittelyä. Yliopistopaino, Helsinki.
- Otala, L. ja Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy, Porvoo 2003.
- Palkkatyöläinen 1/2012. Forssa Print, Tampere 2012.

- Parviainen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Bookwell Oy, Juva 2012.
- Räsänen, M. toim. 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Salminen, A. 2010. Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. 3. uudistettu painos. 2010 Vaasa. PDF.
- Stenvall, J. ja Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki 2007.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Tiedote 178/2012. Viitattu 23.10.2012. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1836699#fi>
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Suomentilastokeskus 2013. Käsitteet ja määritelmät / Koulutus. Viitattu 27.3.2013. <http://www.stat.fi/meta/kas/koulutus.html>
- Suomen työ- ja elinkeinoministeriö. Liideri-ohjelma 2012–2018. Viitattu 4.12.2012. <http://www.tekes.fi/ohjelmat/Liideri/>
- Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2010.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WS Bookwell Oy, Juva 2003.
- Veikkaaja 47/2012. Sanoma News Oy.
- Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Juva 2006.
- Viitanen, K. 2005. Käytännöllistä tietoa vai teoriaa? Käyttöteoria opiskelijan kehittymisen apuna. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Opettajakoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Vuori, I. 2006 Voidsaanko arkiliikunnalla edistää terveyttä? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. Artikkelin tunnus: duo95701 (095.701) <http://www.duodecimlehti.fi/arkisto/vuosikerrat/9/2006/>
- Warhurst, C. Eikhof, D & Haunschild, A (edited by). 2008. Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary. Printed and bound in China.

WHO:n maailmanlaajuinen strategia: ravinto, liikunta ja terveys. 2004. Viitattu 1.3.2005.

<http://www.ravitsemusneuvottelukunta.fi/attachments/vrn/who1screen.pdf>

Wilson, G. 2000. Understanding old age. SAGE Publications Ltd London.

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64. Edita Prima Oy. Helsinki 2006. PDF.