

OPINNÄYTETYÖ

Koko organisaation osaamisen hyödyntäminen kehittämistyössä

”Kehittäminen todellakin kiinnostaa,
erityisesti asioiden, jotka ovat lähellä omaa työtä”

Anna-Kaisa Karjalainen

Yhteisöpedagogi YAMK

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(7/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Anna-Kaisa Karjalainen

Opinnäytetyön nimi: Koko organisaation osaamisen hyödyntäminen kehittämistyössä ”Kehittäminen todellakin kiinnostaa, erityisesti asioiden, jotka ovat lähellä omaa työtä”

Sivumäärä: 58 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja(t): Valtakunnallinen valmennusyhtiö, yhtiön toimitusjohtaja

Opinnäytetyön tilaaja on valtakunnallinen valmennusyhtiö, joka on jo ennen koronapandemiaa (COVID-19) ollut virtuaalinen ja monipaikkainen työyhteisö. Pandemia muutti tilaajaorganisaation valmentajien työtä etätyöpainotteisemmaksi. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää tilaajaorganisaation valmentajien ajatuksia ja mielipiteitä kehittämisestä sekä halukkuutta osallistua jatkossa kehittämistyöhön. Tavoitteena on saada valmentajat mukaan kehittämistyöhön laajemmin ja tasapuolisemmin, lisätä osallisuuden tunnetta ja vahvistaa yhtiön kilpailukykyä markkinalla. Tavoitteena oli antaa tilaajaorganisaatiolle kehittämis ehdotuksia kyselyn vastausten pohjalta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella toukuussa 2022. Vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä. Tuloksia peilattiin tietoperustaan, joka muodostui kehittämiseen, osallistamiseen, yhteisöllisyyteen ja luottamuksen rakentamiseen liittyvästä aineistosta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset antavat tilaajalle tietoa valmentajien mielipiteistä ja ajatuksista kehittämistyöstä. Kyselyyn vastanneista valmentajista 92 % haluaa tehdä kehittämistyötä. Tulokset kertovat mitä teemoja valmentajat haluavat mieluiten kehittää sekä mitkä toimintatavat koetaan parhaiksi. Mitä lähempänä omaa perustyötä, eli valmentamista, kehitettävä teema oli sitä innokkaampia valmentajat olivat osallistumaan kehittämistyöhön. Vastauksista selvisi, että osallistaminen ja kehittämistyöhön osallistuminen lisää valmentajien mielestä työhyvinvointia ja sitoutumista työntaajaan. Tutkimuksen tuloksissa näkyy, että omalle osaamisen kehittämiselle ja osaamisen jakamiselle kollegoiden kanssa toivotaan lisää aikaa ja tilaa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia ja kehittämisideoita voivat hyödyntää useat asiantuntijaorganisaatiot, jossa halutaan saada kattavammin ja tasapuolisemmin työntekijöiden osaaminen kehittämistyöhön. Erityisesti tuloksia voivat hyödyntää virtuaaliset ja monipaikkaiset työyhteisöt.

Asiasanat: kehittäminen, osallistaminen, osallisuus, tasapuolisuus, virtuaalinen ja monipaikkainen työyhteisö, luottamus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys työpaikka.

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Name of the Degree Programme

Author: Anna-Kaisa Karjalainen

Title: The expertise of the entire organization used for development work “ I’m interested in development – especiall within and round my own work”.

Number of Pages: 58 and 5 attachment pages

Supervisor(s): Anita Saaranen-Kauppinen

Commissioned by: Nation-wide coaching company, Chief Executive Officer

The client organization of the thesis is a nation-wide coaching company which worked before Covid-19 pandemic a virtual and multilocation work community. The pandemic shifted the work of many coaches from multilocation to remote work further. The goal of this development work was to find out the coaches’ opinions and ideas about development, the willingness to participate in development work in the future. In addition, target wwas to give the organization development proposals based on the results of the survey.

Research material was collected in May 2022 using an electronic questionnaire. Answers were analysed using content analysis. And results were reflected against theoretical background which consisted of literature related to development, inclusion, and trust-building.

The result of the research development work provides the client organization information about the coaches’ opinions and thoughts on the development work. 92 % of the coaches want to participate in development work. The result tells us which themes they would like to develop and which methods are perceived to be effective. The closer the theme is to their own work, more eager the coaches are to participate in the development work. The answers show that coaches’ inclusion and participation in development work increases well-being at work and commitment to the employer. The results of the thesis show that coaches want more time with colleagues to their own competence development and competence sharing reflected with each other.

The results and development ideas of this research can be used by wide range of expert organizations where the employer seeks to commit employees equally in comprehensive development work. In particular, the results can be used by virtual and multi-local work communities.

Keywords: development, inclusion, participation, impartiality, virtual and multi-local work community, trust, occupational well-being, workplace community spirit.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	2.1 Tilajaorganisaatio.....	8
	2.2 Tilajaorganisaation toimintaympäristö	8
	2.3 Yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteen vahvistaminen	9
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Hybridityö.....	11
	3.2 Monipaikkainen ja virtuaalinen työyhteisö.....	11
	3.3 Osallisuus ja osallistaminen.....	12
	3.4 Kehittäminen ja kehittämistoiminta työelämässä	14
	3.5 Digitaalinen kehittäminen.....	15
	3.6 Kehittämisprosessin vaihemalli	16
	3.7 Luottamus ja turvallisuus kehittämistyön pohjana	17
	3.8 Innovaatiokulttuurin luominen	19
	3.9 Kehittämiskulttuurin askeleet	20
	3.10 Yhteisöllisyys työyhteisöissä mahdollistaa menestyksen.....	22
	3.11 Yhteisöllisyyden kymmenen eri ulottuvuutta.....	23
4	MENETELMÄT	24
	4.1 Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen	24
	4.2 Tutkimus ja sähköinen kyselylomake.....	25

4.3	Aineistonkeruu ja analyysi.....	27
4.4	Validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus ja tutkimusetiikka.....	28
4.5	Analysointi.....	29
5	TULOKSET	31
5.1	Vastaajat ja taustakysymykset	31
5.2	Kehittämishalukkuus	33
5.3	Kehittämistyössä kiinnostavat teemat.....	35
5.4	Työskentelytapa	38
5.5	Kehittämistyötä rikastuttavat asiat.....	39
5.6	Toimintatavat monipaikkaisen ja virtuaalityöyhteisön kehittämistyössä	40
5.7	Valmentajien ajatuksia.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
6.1	Aikaa, mahdollisuus ja mahdollistaja	43
6.2	Osallistamisen tasapuolisuus	45
6.3	Työskentelytapoja- ja alustoja sekä työkaluja	47
6.4	Mitä kehittää	49
6.5	Osaamisen kehittäminen	51
7	POHDINTA	53
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Henkilöstö haluaa osallistua kehittämistyöhön ja innovointiin. Osallistumista kehittämiseen pidetään tärkeänä, arvostava eleenä ja työpaikkaan sitouttavana tekijänä. Mutta kuinka monessa organisaatiossa tiedetään minkä asioiden kehittämiseen henkilöstö haluaa osallistua, kiinnostaako enemmän liiketoiminnan vai työyhteisön kehittämisen teemat. Minkälaisen kehittämistyön henkilöstö kokee tärkeäksi ja mielekkääksi. Organisaatioissa henkilöstöä osallistetaan kehittämistyöhön, mutta mikäli kehittämisen kohteena olevia teemoja ja aiheita ei koeta tärkeäksi tai itselle merkitykselliseksi, ei se välttämättä tunnu merkitykselliseltä osallistujasta. Kehittämistyöhön osallistamalla pyritään kehittämään toimintaa, luomaan uutta, mutta samanaikaisesti lisätä merkityksellisyyttä ja työhyvinvointia. Toinen pohdittava asia on, että tiedetäänkö miten henkilöstön mielestä kehittämistä olisi parasta ja tuottavinta tehdä. Vai hyödynnetäänkö kehittämistyöskentelyyn vanhoja tuttuja toimintamalleja tai kehittämistyön vetäjälle itselle parhaiten sopivalla tavalla. On tärkeä pysähtyä miettimään, että hyödynnetään erilaisia tekemisen muotoja ja varmistetaan näin erilaisten kehittäjien osallistuminen ja kehittämisen onnistuminen.

Johtuen 2020 vuonna alkaneesta maailmanlaajuisesta Covid-19 pandemiasta erityisesti monet asiantuntijaorganisaatioiden työyhteisöt ovat muuttuneet viimeisen reilun kolmen vuoden aikana fyysisistä työyhteisöistä tai monipaikkaisista työyhteisöistä virtuaalityöyhteisöiksi. Tästä syystä monet aikaisemmat organisaatioiden toimintatavat – ja mallit ovat joutuneet koetukselle ja on täytynyt ottaa käyttöön uudenlaisia toimintamenetelmiä ja -tapoja myös kehittämistyöskentelyyn. Covid-19 pandemian mukana tuoma iso muutos monien työyhteisöjen muuttumisesta fyysisistä työyhteisöistä virtuaalityöyhteisöiksi on vaikuttanut tämän kehittämistyön teeman valintaan eli miksi tämä kehittämistyö on tehty. Pandemian alkuvaiheessa keskityttiin perustehtävistä suoriutumiseen uudessa virtuaalityöyhteisössä. Nyt kolme vuotta pandemian alkamisesta ovat työyhteisöissä perustehtävien suoritus ja prosessien muokkaus niiden ympärillä jo varmasti asettuneet uomiinsa ja hyvä hetki siirtyä seuraavalle tasolle. Tätä on muun muassa kehittäminen. Tämän kehittämistyön aineiston keruutapoja, kyselyä, tuloksia ja kehittämisideoita voidaan hyödyntää laajalti monissa virtuaaliorganisaatioissa sekä organisaatioissa, joissa halutaan kehittää kehittämistyötä osallistavammaksi, omalle henkilöstölle sopivaksi sekä systemaattisemmaksi arjen toimintatavaksi.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on avata tilaajaorganisaation valmentajien ajatuksia ja näkemyksiä kehittämistyöstä. Minkälaisien teemojen ja kokonaisuuksien kehittämistyöhön he haluaisivat mieluiten osallistua sekä mitkä toimintatavat ja -mallit kokevat heille parhaiten soveltuvan.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Tilaajaorganisaatio

Työn tilaajaorganisaatio on valtakunnallinen valmennusyhtiö, joka on perustettu 2002. Tilaajalla on asiakkaita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Suurin liiketoimintayksikkö on työvoimapalvelut, jonka asiakkaita ovat Ely-keskukset, TE-toimistot sekä kaupunkien työllisyyspalvelut. Vuonna 2021 tilaaja maksoi palkkaa vajaalle 150 henkilölle. Suurin osa tilaajan henkilöstöstä on valmentajia. Valmentajia on tilaajaorganisaatiossa yli 130, joista 3/4 kokoaikaisessa ja 1/4 osa-aikaisessa työsuhteessa. Valmentajat muodostavat moniammatillisen joukkueen, joka koostuu eri koulutustaustoista ja eri työhistorialla koostuvista valmentajista, jotka työskentelevät yhtiössä eri asiakaskohderyhmien tai palveluiden äärellä.

Tilaajaorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatiot voivat toimia niin yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta. Herkko Pesosen (2007, 19–26) mukaan asiantuntijaorganisaation asiakkaalta puuttuu jonkinlaista tietoa, osaamista tai halua minkä takia he käyttävät asiantuntijoita. Asiantuntijoilta odotetaan usein itsenäistä työtettä ja vastuunkantoa. Tämä itsenäinen työote ja vastuunkanto toteutuu tilaajaorganisaation valmentajien arjessa joka päivä, se on oikeastaan vaatimus valmentajan työotteesta tehtäessä rekrytointipäätöksiä.

Työskentelen kehittämistyön tilaajaorganisaatiossa. Työsuhteeni yhtiössä alkoi helmikuussa 2010. Työsuhteen ensimmäiset 7,5 vuotta työskentelin yhtiössä henkilöstöpäällikkönä ja kuulin yhtiön johtoryhmään. Vastasin henkilöstöpäällikkönä kaikista henkilöstöön liittyvistä asioista ja prosesseista muun muassa rekrytoinnista työsuhteen lopettamiseen, henkilöstökäytännöistä ja lakisääteisistä velvoitteista, työhyvinvointi- ja työkykyasioista ja osaamisen kehittämisestä. Vuoden 2017 loppupuolella siirryin yhtiön sisällä henkilöstöpäällikön tehtävästä työvoimapalvelut liiketoimintayksikköön asiakkuusjohtajaksi. Asiakkuusjohtajan roolissani vastaan muun muassa tiettyjen maantieteellisten alueiden työllistämistä edistävien ja elinvoimaa lisäävien palveluiden kehittämisestä, niiden laadukkaasta tuottamisesta sekä niitä hankkivien toimijoiden asiakkuuksista.

2.2 Tilaajaorganisaation toimintaympäristö

Tilaajaorganisaation suurin liiketoiminta-alue keskittyy työvoimapalveluiden tuottamiseen. Työvoimapalvelut liiketoiminnassa yhtiö toimii palveluntuottajana asiantuntija-, valmennus- ja

koulutuspalveluissa, joiden kohderyhminä ovat työttömät työnhakijat, työssä olevat työnhakijat sekä työantajat ja yrittäjät. Hankkijoina näissä palveluissa ovat Ely-keskukset, TE-toimistot ja kaupunkien työllisyyspalvelut. Hankinnat tehdään pääasiassa julkisten hankintakilpailutusten kautta ja kilpailu toimialalla on kovaa. Toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, joka vaatii palveluntuottajilta ketterää palvelu- ja prosessikehittämistä, jatkuvaa markkinoiden ja ilmiöiden seuraamista ja tulkitsemista. Seuraavien kahden vuoden suuri muutos toimintaympäristöön on Sanna Marinin hallituksen linjaus, että TE-palvelut siirtyvät TE-hallinnolta kuntatasolle vuoden 2024 lopussa. Tällä hallinnollisella muutoksella hallitus tavoittelee palveluiden tulevan lähemmäksi asiakkaita, katsotaan että se tukee nopeampaa työllistymistä, kun jatkossa työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopalvelut ovat saman järjestäjän vastuulla eli kunnilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Käynnissä ollut toinen iso uudistus toimintaympäristössä oli uusi työvoimapalvelumalli, joka astui voimaan 2.5.2022. Uusi malli on ottanut mallia pohjoismaisesta palvelumallista. Uudessa työvoimapalvelumallissa työnhakija saa alkuvaiheessa tiiviimpää ohjausta ja tukea asiantuntijaltaan, kuin aikaisemmin. Tällä tavoitellaan nopeampaa työllistymistä (TE-palvelut 2022).

Edellä mainittujen kahden erittäin ison uudistuksen lisäksi tapahtuu toimintaympäristössä koko ajan pienempiä uudistuksia, painopistealueet vaihtuvat muun muassa työmarkkinoiden tilanteiden ja suhdanteiden mukaan, työvoimapula-alojen ja kohtaannon mukaisesti. Maailman tapahtumat vaikuttavat palveluihin ja niiden esilaisiin painopistealueisiin. Vuonna 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on vaikuttanut palveluihin kevästä 2022 alkaen, sillä Suomeen tuli sotaa pakoon paljon ukrainalaisia. Ukrainalaisille on nopealla aikataululla kehitetty useita työllistymistä edistäviä palveluita erittäin nopealla aikataululla. Muutokset vaativat palveluntuottajilta jatkuvaa kehittymistä ja palvelukehittämistä, jotta he varmistavat kilpailukykyisyytensä. Tämä vaatii tämän kehittämistyön tilaajaorganisaatiolta koko henkilöstön osaamisen parempaa hyödyntämistä palvelu-, tuote-, sisältö- ja palveluprosessikehittämisessä.

2.3 Yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteen vahvistaminen

Tilaaorganisaatiossa on tehty vuosien varrella kehittämistyötä ja innovointia, johon valmentajia on osallistettu. Mutta valmentajia osallistavaa kehittämistyötä ei ole kuitenkaan tehty systemaattisesti, eikä koko valmentajajoukkueen osaamispotentiaalia ole osattu laajalti hyödyntää organisaation kasvun ja kehittymisen hyväksi.

Yhteisöllinen kehittäminen ja osallisuuden tunteen vahvistaminen ovat asioita, joita tilaajaorganisaatiossa halutaan edistää. Tilaaja haluaa oppia tuntemaan oman henkilöstönsä kehittämisen innokkuuden. Saada innokkuus näkyville, halutaan paremmin tunnistaa henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen, sekä saada ne hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla muun muassa palveluiden kehittämisessä ja osaamisen jakamisessa. Lisäksi halutaan löytää virtuaaliselle ja monipaikkaiselle työyhteisölle arkeen parhaiten soveltuvat ja tuottavimmat toimintatavat- ja menetelmät kehittämisessä ja ideoinnissa. Tilaaja haluaa tunnistaa mikä kehittämistyö on valmentajille merkityksellistä ja miksi. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on saada valmentajien ääni kuuluviin. Tämä kehittämistyön tuloksilla ja kehittämisideoilla halutaan jatkossa hyödyntää tilaajaorganisaatiossa kehittämistyön suunnittelussa ja toteutuksessa, esimerkiksi kaikkien ei tarvitse osallistua kaikkeen vaan osataan valita oikeat osaajat kuhunkin kehittämistyöhön.

Tilaajaorganisaation ylin johto on sitoutunut tähän kehittämistyöhön, työn varsinaisena tilaajana toimi tilaajaorganisaation toimitusjohtaja. Ennen kehittämistyön aloittamista tilaajaorganisaatiossa osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen ja osallistaminen kehittämiseen on rajoittunut tapauskohtaisesti enemmänkin yksilöihin tai tiimeihin, kuin koko valmentajajoukkueeseen. Ylimmän johdon oma kokemus on, että kehittämiseen ja uuden innovointiin pyydetään usein samoja valmentajajoukkueen yksilöitä ja tätä halutaan muuttaa tämän kehittämistyön huomioiden avulla tasapuolisemmaksi sekä mahdollistaa laajempaa osallistumista. Organisaation johto ymmärtää, että valmentajilla on valtavasti erilaista ja erityistä osaamista ja asiantuntijuutta niin yksilötasolla kuin eri tiimeissä, mutta sitä ei ole osattu hyödyntää laajalti ja systemaattisesti organisaation hyväksi kehittämistyössä ja innovoinnissa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla halutaan valjastaa tämä tällä hetkellä käyttämätön asiantuntijuus ja osaaminen organisaation hyödyksi.

Kehittämistyön tarkoitus on kuvata tilaajaorganisaatiolle valmentajien mielipiteitä ja kiinnostusta kehittämistyöhön. Vastausten analysoinnin ja tulosten perusteella tehdä johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia tilaajaorganisaatiolle, kuinka jatkossa osallistetaan valmentajia enemmän ja tasapuolisesti kehittämistyöhön.

3 TIETOPERUSTA

3.1 Hybridityö

Covid-19 pandemian myötä hybridityöstä on tullut työelämän uusi ehkä pysyväkin ilmiö. Käsitteenä hybridityö on uusi, eikä se ole vielä vakiintunut (Työterveyslaitos, 2022). Työterveyslaitoksen mukaan hybridityöllä tarkoitetaan työnorganisointitapaa, jossa voidaan yhdistää niin etä- ja lähityötä. Erilaisia toimintamalleja hybridityön käytännöille on alkanut muodostumaan organisaatioissa. Hybridi sanaa käytetään myös muun muassa kokousten järjestämisessä, jossa osa osallistujista ovat paikan päällä ja osa osallistuu kokoukseen verkon yli.

3.2 Monipaikkainen ja virtuaalinen työyhteisö

Sitran selvityksessä Teresa Haukkala (2011, 8) määrittää monipaikkaisuuden käsitteen, että työyhteisö on yhden paikan lisäksi useammassa paikassa, paikkojen yhdistelmissä, fyysisissä ja virtuaalisissa paikoissa tai niiden yhdistelmissä. Haukkalan mukaan monipaikkaisuus oli kiinnostava, ajankohtainen ja globaali ilmiö jo vuoden 2010 alkupuolella. Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan usein, että työ on toisella paikkakunnalla kuin missä työntekijä asuu.

Ulla Vilkmán (2016, 12–15) mukaan etätyö on ansiotyötä, joka tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Varsinainen työpaikka voisi olla esimerkiksi toimisto. Etätyö voi olla jatkuvaa, säännöllistä tai satunnaista ja paikasta riippumatonta. Etätyöstä laajempi käsite on hajautettu työ, josta puhutaan myös virtuaalityönä tai virtuaalitiiminä. Hajautettuun työhön liittyy vahvasti tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen työskentelyssä. Virtuaalityössä työyhteisö voi olla eri osoitteissa ja paikkakunnilla, osa samoissa toimipisteissä tai useassa toimipisteessä. Näiden lisäksi Vilkmán esittelee vielä liikkuvan työn, jossa työnteon paikat vaihtelevat jatkuvasta, näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden tilat. Liikkuvasta työstä käytetään myös nimitystä monipaikkainen työ tai mobiili työ.

Kehittämistyön tilaajaorganisaatioissa monipaikkaisuus tarkoittaa kahta eri asiaa eli yksittäinen työntekijä saattaa työskennellä monipaikkaisesta, tehdä liikkuvaa työtä ja/tai etätyötä ja työyhteisö suhteessa toisiinsa on monipaikkainen ja virtuaalinen. Tilaajaorganisaation henkilöstö, eritoten valmentajat asuvat ja työskentelevät ympäri Suomen. Valmennuksia toteutetaan vuosittain useilla kymmenillä eri paikkakunnilla. Valmentajat ovat pääasiassa keskittyneet tietyille maantieteellisille alueille, osalla työssäkäyntialue on hyvinkin laaja ja työtä saatetaan tehdä

kuukauden sisällä useammalla paikkakunnalla. Toisaalta osa valmentajista työskentelee samassa fyysisessä toimipisteessä useamman vuoden. Valmentajista noin 3/4 työskentelee fyysisesti samoissa tiloissa kollegoiden ja esihenkilön kanssa eri puolilla Suomea ja 1/4 työntekijöistä saattaa työskennellä useita kuukausiakin ilman kollegan ja esihenkilön fyysistä tapaaamista. Näin ollen tilaajaorganisaation virtuaalisen ja monipaikkaisen työyhteisön sisällä on myös kokonaisia virtuaalisia tiimejä. Tällaisissa virtuaalisissa tiimeissä työskentelevien niin tiimiläisten kuin esihenkilön välillä saattaa olla fyysistä etäisyyttä useita satoja kilometrejä ja yhteyttä pidetään puhelimitse, videopuheluin- ja -palaveroin sekä sähköpostitse. Tämänkaltaisen monipaikkainen ja virtuaalinen työyhteisön muoto on ollut tilaajaorganisaation alkualoista alkaen, se ei ole seurausta pandemiasta. Fyysisesti samoissa tiloissa työskentelevän tiimin kanssa työskentely on tilaajalla lisääntynyt huomattavasti viimeisen seitsemän vuoden aikana. Pandemian alettua fyysisesti yhdessä ennen pandemiaa työskennelleet tiimit alkoivat työskennellä virtuaalisesti. Osan tiimien kohdalla se jatkuu vieläkin työntekijöiden omasta tahdosta työtehtävien sen salliessa. Tilaajaorganisaatiossa työntekijät, joiden työntehtävät mahdollistavat etätyöskentelyn, saivat vuoden 2021 loppupuolella valita haluavatko jatkaa pandemian jälkeen etätyöskentelyä vai palata toimipaikkoihinsa. Suurin osa työntekijöistä valitsivat jatkaa etätyöskentelyä. Näin ollen virtuaalityöyhteisöön sovellettavien toimintatapojen hyödyntäminen tilaajan toiminnassa korostuu entisestään.

3.3 Osallisuus ja osallistaminen

Kettusen (2021, 12–13) mukaan osallisuudesta puhutaan nykyään toimijuuden ainesosana, johon kuuluu kokemus oman toiminnan merkityksellisyydestä ja tunnustuksesta. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta vaikuttamiseen ja sitoutumiseen. Osallisuus usein liittyy johonkin yhteisöön tai kokonaisuuteen kuulumiseen. Osallisuus koetaan nykyajan työelämässä tärkeäksi määreeksi. Osallisuus ja osallistaminen kulkevat käsikädessä.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2023) on kehittänyt osallisuuden kokemusta mittaavan osallisuusindikaattorin. Osallisuusindikaattori mittaa kymmenellä väittämällä vastaajan kuuluvuuden tunnetta, tekemisen merkityksellisyyttä ja toimintamahdollisuuksia. Väittämien vastaukset sijoittuvat jatkumolle, jossa toinen ääripää edustaa osattomuuden kokemusta ja toinen osallisuuden kokemusta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen osallisuusindikaattorilla tarkastellaan yksilön elämää kokonaisuudessa, mutta monet väittämistä olisivat mielestäni hyödynnettävissä

muutamilla sanamuutoksilla työelämään ja -yhteisöön liittyvään osallisuuden kokemuksen tarkasteluun. Osallisuusindikaattorissa ensimmäisessä väittämässä kysytään, tuntee ko vastaaja, että päivittäiset tekemiset ovat merkityksellisiä. Tämä väittämä jo sellaisenaan soveltuisi työelämän kyselyyn. Toisessa väittämässä kysytään saako vastaaja myönteistä palautetta tekemisestään. Väittämään lisäämällä sanan työstään palautetta, toimisi se hyvin työelämään suunnattuna väittämänä. Kolmas väittämä kysyy, kuulutko itsellesi tärkeään ryhmään tai yhteisöön. Kolmatta kysymystä voitaisiin muokata suuntaan, jossa kysytään, koetko tiimisi tai työyhteisön olevan itsellesi tärkeä ryhmä tai yhteisö. Neljännessä osallisuusindikaattorin väittämässä halutaan tietää, kokeeko vastaaja olevansa tarpeellinen muille ihmisille. Väittämä työelämään kohdennetussa kyselyssä voisi kuulua, koen olevani tarpeellinen kollegoille tai tiimille. Väittämässä viisi halutaan selvittää vastaajan kokemuksesta vaikuttaa oman elämänsä kulkuun. Väittämän voisi muuttaa kohdentumaan vastaajan omaan työhön esimerkiksi kysymällä vastaajalta, pystyn vaikuttamaan omaan työhöni ja sen sisältöön. Väittämässä kuusi halutaan tietää, tuntee ko vastaaja, että omalla elämällä on tarkoitus. Muuttamalla elämällä sanan tilalle työllä, toimisi se työelämään liittyvässä osallisuuden kokemuksen kyselyssä. Väittämässä seitsemän kysytään, pystyykö vastaaja tavoitella itselleen tärkeitä asioita. Tätä väittämää avataan osallisuusindikaattorissa, että jotta yksilö voi tavoitella itselleen tärkeitä asioita tulee hänellä olla vapaus poliittiseen vaikuttamiseen, taloudelliseen vaihtoon ja sosiaalisiin suhteisiin. Tämän lisäksi hänellä on oltava saatavilla toimintavalmiuksia parantavia mahdollisuuksia kuten palveluita, taloudellista turvaa, koulutusta ja sivistymisen mahdollisuuksia. Työelämän ja työyhteisön osallisuutta tarkastellessa kyselyn kysymys voisi olla esimerkiksi pystyn tavoittelemaan työpaikallani minulle tärkeitä asioita. Saan itse apua silloin kun sitä todella tarvitsen, kuuluu väittämä kahdeksan. Tämä väittämä sellaisenaan toimii työelämän kyselyyn. Väittämä numero yhdeksän tarkastelee vastaajan kokemuksesta häneen kohdistuvasta luottamuksesta. Tähän lisäämällä loppuun sanan työpaikallani niin väittämää olisi suunnattu työelämäkontekstiin. Väittämä numero kymmenen paneutuu vastaajan kokemuksen mahdollisuudesta vaikuttaa joihinkin elinympäristönsä asioihin, pystyn vaikuttamaan joihinkin elinympäristöni asioihin. Työyhteisön tai työelämän osallisuusindikaattorissa viimeinen väittämä olisi pystyn vaikuttamaan joihinkin työyhteisöni asioihin.

Osallistaminen on toimintatapa, joka perustuu eri toimijoiden ideoiden, osaamisten, valmiuksien ja taitojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käyttöön yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osallistamisen mahdollistaa työyhteisöissä ylin johto, johtajat ja esihenkilöt,

jotta työntekijät voivat osallistua. Osallistaminen on konkreettista tekemistä, ei vain ajatusten vaihtoa. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Tilaaorganisaatiolle valmentajien osallistaminen ja osallisuuden kokemus ovat tärkeitä asioita pohtia, sillä kuten Kettunen (2021, 12–13) sanoo, ovat ne nykyajan työelämässä tärkeitä asioita. Koen, että erityisesti silloin kun työyhteisö on virtuaalinen ja monipaikkainen täytyy erityisen tarkkaan miettiä toimintamalleja ja työskentelytapoja, jotka mahdollistavat osallistumisen ja osallisuuden kokemuksen toteutumisen.

3.4 Kehittäminen ja kehittämistoiminta työelämässä

Toikka ja Rantanen (2019, 13–19) kuvaavat, että kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään ennalta määritetyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisen onnistumista arvioidaan usein lopuksi sen perusteella, onko tavoite saavutettu. Kehittämistoiminnan kohde ja laajuus vaihtelevat. On tyypillistä, että työyhteisöissä ja organisaatioissa on samaa aikaa käynnissä useampia kehittämistoimenpiteitä. On tärkeä määrittää selkeästi kehittämistoiminnan tavoite ja kohde. Kehittämisellä tavoitellaan muutosta, kokonaan uutta tai aikaisempaa parempaan, tehokkaampaa ja tuloksellisempaa lopputulosta. Kehittämistoiminta työyhteisöissä on johdon organisoimaan, mutta työyhteisön ja yksilöiden mukaan ottaminen mahdollistaa omaan työhön vaikuttaviin ratkaisuihin.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2023) määrittää työelämän kehittämisen olevan panostamista osaamisen, toiminnan, tuotteiden ja palvelujen parantamiseen. Toiminnan uudistaminen onnistuu, kun se pohjautuu luottamukseen ja yhteistyöhön sekä se on hyvin johdettua ja osa jokapäiväistä tekemistä. Ministeriön mukaan menestyvät työpaikat luovat innovaatioita, kasvua ja uutta työtä.

TYÖ 2030-ohjelma toteutettiin eri ministeriöiden, työmarkkinajärjestöjen, työpaikkojen ja muiden työelämäasiantuntijoiden yhteistyössä. Ohjelma päättyi alkuvuodesta 2023. TYÖ 2030-ohjelma koosti viisi ratkaisua, joiden avulla suomalaisesta työelämästä tehdään maailman parasta. Ohjelmassa hyödynnettiin yhteiskehittämistä eri toimialojen ja työpaikkojen välillä sekä tuotettiin ja koottiin tutkimustietoa työelämän tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden tarpeista, että kehitettiin ja levitettiin työhyvinvointia ja tuottavuutta lisääviä toimintamalleja ja työkaluja. Ohjelmassa todettiin, että suomalainen työelämä tarvitsee enemmän rohkeutta uudistaa ja uudistua. Ohjelma kokosi opit viideksi työelämän hyvinvointia ja tuottavaa lisääväksi

ratkaisuksi, jotka ovat luottamuksen vahvistaminen, vuoropuhelun lisääminen, yhdessä oppimisen mahdollistaminen, luovuuden vapauttaminen ja johtamisen kehittäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.)

3.5 Digitaalinen kehittäminen

Työterveyslaitos vuosina 2020–2022 toteuttamassa Tekoäly työn kehittämisen tueksi -hankkeessa tutkittiin digitaalista kehittämistä ja mitä digitaaliset alustat, jotka käyttävät tekoälyä tarjoavat kehittämistyölle. Hankkeessa määritettiin digitaalisella alustalla tapahtuvan kehittämisen eduiksi viisi tekijää, jotka ovat osallistumisen laajuus (mahdollistaa isot osallistujamäärät), osallistumisen helppous (ei aikaan ja maantieteellisyyteen liittyviä rajoituksia), demokraattisuus (yhä useammalla mahdollisuus osallistua ja tuoda omat havainnot ja ideat esiin), vuorovaikutteisuus (uutta tietoa ja ymmärrystä vertaisten kanssa vuorovaikutteisesti) ja uuden luominen (oppiminen on tiedon työstämistä, ideointia ja uusien ratkaisujen kehittämistä). Hankkeen mukaan digitaaliset alustat mahdollistavat joustavan ajankäytön. Digitaalisten alustojen avulla voidaan työskennellä samaan tai eriaikaan. Alustat mahdollistavat reflektointimahdollisuudet, viive mahdollistaa reflektoinnin ja prosessin tallentumisen sillä alusta toimii yhteisenä muistina, koska prosessi tallentuu muistiin. Työterveyslaitos nostaa hankkeessaan ja hankkeesta tehdyssä oppaassaan esiin muutamat riskit digitaalisella alustalla työskentelyyn. Riskinä on, että vuorovaikutus saattaa jäädä vähäiseksi erityisesti, jos työskennellään eriaikaisesti ja jos osallistujat vastaavat vain annettuihin kysymyksiin. Toisena riskinä nostavat esiin, ettei tämän kaltainen työskentely sovi kaikille ja voi olla heille ei- luonteva tapa osallistua. Näitä pystytään minimoida esimerkiksi mahdollisuudella osallistua videolla tai kuvilla. (Työterveyslaitos, 2022: Kurki & Yli-Kaitala, 2022a.)

Työn kehittämistä on tehty verkossa ja hyödyntäen digitaalisia alustaja jo pidemmän aikaan, Covid-19 pandemia on vauhdittanut tätä entisestään. Tekoälyä hyödyntävät sovellukset helpottavat muun muassa isojen vastausmäärien luokittelua ja tulkintoja. Työterveyslaitoksen hankkeessa keskityttiin tekoäly avusteisen Howspace-alustan käyttöön. Alustalla voi hyödyntää analytiikkaa ja automatiikkaa, muun muassa pystyy seurata käyttäjäaktiivisuutta sekä lähettää erilaisia aktivointi- ja muistutusviestejä. (Kurki & Yli-Kaitala, 2022a.) Howspace-alustaa ovat käyttäneet monet tilaajaorganisaation asiakkaat kuten Ely-keskukset ja TE-toimistot erilaisissa markkinavuoropuheluissa ja työpajoissa isoille osallistujajoukoille.

Howspacen kotisivuilla kuvataan palvelua seuraavasti.

Howspace on AI-pohjainen, digitaalinen yhteistyöalusta, joka tuo sosiaalisen oppimisen kehittämis- ja yhteistyöprosessien keskiöön (Howspace.com).

Howspace-alustan tekoäly perustuu luonnollisen kielen analyysiin. Tekoälytyökaluilla halutaan luoda yhteistä ymmärrystä. Howspacen tekoälytyökalut ovat yhteenveto, sanapilvi, teemaklusteri ja tunneanalyysi. Tekoälytyökalujen hyötyjä ovat muun muassa tekstiaineiston nopeampi läpikäyminen, runsaasta keskustelusta (tekstistä) sisältöjen helpompi hahmottaminen, ymmärrys tuloksista kirkastuu, tekoälykooste voi virittää jatkokeskusteluun, syntyy uusia oivalluksia, kun ajattelun erot tulevat näkyviin. Ohjauksen tärkeyttä ei kuitenkaan saa unohtaa, ei saa niin sanotusti sokaistua työkaluille. Laadukkaan ohjauksen sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat tasapainossa. (Kurki & Yli-Kaitala, 2022a.)

Alustavälitteisen kehittämisen ratkaisevia tekijöitä Kurki ja Yli-Kaitala (2022a) esittelivät webinaarissaan kolme pääteemaa, jotka ovat ohjaus, sisältö ja alusta sekä vuorovaikutus. Nämä kolme teemaa pilkottu pienempiin osiin. Ensimmäinen niistä on ohjaus, jonka tulee olla aktiivista ja innostavaa. Ohjauksen huolellinen suunnittelu, valmentajan riittävä osaaminen sekä osallistujien opastus ja hyvät ohjeet ovat tärkeitä alustavälitteisen kehittämisen onnistumisessa. Sisältö ja alusta pääteemaa he lähestyvät laadukkaan sisällön sen käytettävyyden ja toimivavan rakenteen, selkeyden, monipuolisuuden sekä alustan käytettävyyden kannalta. Kolmantena pääteemana on vuorovaikutus. Hyvä ja avoin ilmapiiri sekä toimiva vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa alustavälitteisessä kehittämisessä. (Kurki & Yli-Kaitala, 2022a.)

3.6 Kehittämisprosessin vaihemalli

Työturvallisuuskeskus (2017) esitteli kehittämisprosessin vaihemallin. Kehittämisprosessin vaihemallia voi hyödyntää työkaluna yksittäisen arkisemman haasteen tai käytännön ratkaisuun tai isompaan kehittämisprosessiin kuten strategia työskentelyyn. Näin ollen myös vaiheiden välinen painotus ja aikajänne vaihtelee. Kehittämisprosessin vaihemalli koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat päätös kehittämiselle, analysointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi. Yleensä päätös kehittämisestä tulee ylimmältä johdolta, asian vastuulliselta henkilöltä tai tiimiltä. Indikaattori kehittämistyön aloittamiselle voi olla muun muassa toimintaympäristön muutos, asiakas- tai työyhteisökokemus. Kehittämistyölle on tärkeää, että ylin johto on sitoutunut kehittämiseen, sille asetetaan selkeät tavoitteet ja tarvittavat resurssit ovat käytettävissä. Analysointi-

vaiheessa arvioidaan useimmiten lähtötilanne tai tehdään muu selvitystyö. Tässä vaiheessa varmistetaan yhteinen käsitys kehittämisestä ja halutusta lopputuloksesta/tuotoksesta. Analysointivaiheessa käytetään apuna tarvittavia tietolähteitä kuten tunnuskuluja, mittareita tai haastatteluja. Hyvä suunnittelu, realistinen aikataulu sekä roolitus- ja vastuunjako että yhdessä sovitut tavoitteet, seuranta ja mittarit ovat tärkeitä onnistuneelle kehittämisprosessille. Itse toteutusvaiheessa testataan toimenpiteitä ja kehitetään toimintaa, täsmennetään ja muutetaan suunnitelmaa tarpeen vaatiessa. Arviointivaihe on erittäin tärkeä vaihe kehittämisprosessia, jossa olisi hyvä tulosten lisäksi arvioida itse kehittämisprosessia, mitä oppeja siitä kannattaa ottaa mukaan seuraavalle kehittämisprosessille, mitä opittiin yhteistyöstä, organisoinnista ja eri vaiheista.



Kuva 1. Kehittämisprosessin vaiheet

3.7 Luottamus ja turvallisuus kehittämistyön pohjana

Eveliina Salosen (2020, 38–44) mukaan organisaatio- ja johtamistutkimuksissa kerrotaan, että työyhteisöt, joissa on lämmin, hyväksyvä ja huolehtiva ilmapiiri menestyvät paremmin. Niissä vahvistetaan luottamusta, joka omalta osaltaan parantaa ja tukee laadukkaampaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, joka taas parantaa muun muassa yhteistyötä ja päätöksentekoa. Salosen mukaan luottamus vahvistaa ihmisten sitoutumista työpaikkaansa ja työtehtäviinsä, joka taas synnyttää vastuukantoa ja tuloksen tekoa. Lämmin ja luottamuksellinen ilmapiiri antaa kannustavan ilmapiirin ideoinnille ja kokeilulle.

Kuunteleminen on Eveliina Salosen (2020, 38–44) mielestä työyhteisötaitojen ydin. Kuunteleminen on toiseen ihmiseen kohdistettu aito kiinnostus ja pyrkimys ymmärtää toista. Turvallisuutta työntekijöiden osalta lisää kokemus tunteesta, että ovat johdon kanssa samalla puolella. ”Turvallisuus on tila, jossa ei tarvitse pelätä epäonnistumista tai nolatuksi, mitätöidyksi tai hylätyksi tulemista, vaan jokainen tietää saavansa tukea ja uskaltaa ja haluaa sanoa mielipiteensä” kirjoittaa Salonen. Kun työyhteisössä ilmapiiri on lämminhenkinen, kokevat ihmiset olevansa arvostettuja ja pidettyjä virheistään tai heikkouksistaan huolimatta. Tämänkaltaisissa yhteisöissä kaikki ovat arvokkaita ja kaikkien mielipiteillä on väliä ja merkitystä. Tämä on usein myönteinen kehä, joka luo lisää lämpöä, joka taas luo lisää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Lämpöä ei kuitenkaan pidä kuvitella pelkäksi pehmeudeksi vaan se on tarvittaessa jämäkkyyttä, määrätietoisuutta ja kykyä puuttua asioihin. Se on tapa, jolla otetaan asiat esille ja miten toisiin ihmisiin suhtaudutaan. Toinen kohdataan arvostaen ja kunnioittaen.

Kokemus, että tulee nähdyksi ja hyväksytyksi edistää luottamuksen ja turvallisuuden kehittymistä, jotka Salosen mukaan edistävät uusiutumisen- ja muutoksenkykyä ja innovatiivisuutta. Nämä edellä mainitut ovat oleellisia rakenteita kehittämistyössä. (Salonen, 2020, 38–44.)

Pauli Juutin ja Antti Vuorelan (2015, 45–50) mukaan työyhteisöissä luottamusta ja avoimuutta lisäävät seuraavat asia kuten sanat ja teot vastaavat toisiaan, ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti, henkilö on rakentava eli toisen puolella, tapahtui mitä vaan, henkilö arvostaa toista, haluaa olla tämän lähellä ja päästää toisen lähelleen, henkilö pitää toisen esittämiä asioita merkittävinä, kuulemisen arvoisena ja toisina, tasapainotetaan rehellisyys ja hienotunteisuus kohteliaisuuden suuntaan ja pyritään siihen, että kumpikin osapuoli voittaa.

Pauli Juutin ja Antti Vuorelan (2015, 45–50) kertovat, kun työyhteisössä on riittävä luottamus ja avoimuus, sen jälkeen voidaan vasta alkaa jakaa vapautuneesti taitoja ja tietoja yhteisön muille jäsenille. Hyvä työyhteisön kehittämistoiminta lähtee ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä parhaiten. Tämän takia he ajattelevat, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi osallistua työyhteisön kehittämiseen silloin kun kyse on työyhteisön kehittämisestä. Juutin ja Vuorelan mukaan suurin mielihyvää tuottava tekijä työntekijälle on se, että hän saa suorittaa omia suunnitelmiaan ja itse valvoa niiden lopputulosta. Tätä kokemusta korostaisi vielä palaute työyhteisöltä. Heidän mukaansa jokaisen tulisi voida kehittää työtään, sen katsotaan vaikuttavan positiivisesti työhön liittyvään motivaatioon.

3.8 Innovaatiokulttuurin luominen

Liiketoiminta vaatii jatkuvaa kehittymistä ja eteenpäin katsomista, ei ole enää mahdollista keskittyä vain nykyhetkeen. Innovaatiot, ideointi ja luovuuden hyödyntäminen ovatkin välttämättömyys, jos organisaatio pyrkii pysyä kilpailijoidensa rinnalla tai edellä. Jim Solatien ja Mika Mäkeläisen (2009, 57–73) mukaan ennakoinnin tärkeys tulee korostumaan koko ajan enemmän ja enemmän, johtuen siitä, että muutos on niin nopeaa nykyään. Solatie ja Mäkelä antavat kuusi syytä miksi organisaation kannattaa innovoida. Nämä kuusi tekijää ovat taloudelliset syyt, kilpailuetu, ainut vaihtoehto, yrityksen imago ja rekrytointinäkökulma, sijoittajat ja työn mielekkäisyys. Heidän mukaansa innovaation määritelmiä on monia. Innovointi voi olla kokonaan uutta tai se voi olla olemassa olevan jalostamista. Mitä laajemmin ajattelemme innovaatioita, sitä enemmän sen on mahdollista tuottaa arvoa esimerkiksi asiakkaille. Innovaatiolajeja on seitsemän, jotka ovat tuote- ja palveluinnovaatiot, teknologiset innovaatiot, designinnovaatiot, markkinointi-innovaatiot, jakeluinnovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot ja strategiainnovaatiot.

Tässä kehittämistyössä keskitytään selvittämään minkälaista innovaatio ja kehittämistyötä tilaajaorganisaation valmentajat haluaisivat eniten tehdä. Haluavatko tehdä esimerkiksi tuote- ja palveluinnovaatioita vai työyhteisöön liittyviä prosessi- ja kulttuuri-innovaatioita. Tämän lisäksi tarkoituksena on selvittää parhaat tavat tehdä innovaatiotyöskentelyä. Millaisissa puitteissa ja järjestelmissä he haluavat työskennellä.

Jim Solatie (2009, 41–58) on koonnut yhdeksän syytä, miksi organisaatioissa innovointi usein koetaan vaikeaksi. Nämä yhdeksän innovointia jarruttavaa syytä ovat pelko, oletukset, tieto, tavat ja tottumukset, laiskuus, sivukonttori, kompensoimattomuus, aika ja johtaminen. Ympäristön pitää olla innovointiin rohkaiseva. Vaikka ihmiset olisivat luovia, niin tarvitaan luovuttaa ruokkiva ympäristö, jotta luovuus pysyy hengissä. Miten innovointia ruokitaan. Innovointi on jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista, selkeät tavoitteet, johto näyttää esimerkkiä toiminnallaan, innovointiin osallistuu koko henkilökunta, tiimit ovat tarpeeksi monimuotoisia, innovointi on asiakaslähtöistä, resurssia on tarpeeksi, uusien ideoiden arviointi on avointa puolueettonta, innovaatiot kaupallistetaan riittävän nopeasti, menestys palkitaan ja sitä juhlistaan. Innovoinnin tulisikin olla tapa toimia ei prosessi.

3.9 Kehittämiskulttuurin askeleet

Ritva Ranta (2021) kuvaa viisi kehittämiskulttuurin askelta kirjassaan *Kehittämisen käytännöt*, joka pohjautuu hänen väitöskirjansa käytännön toteutukseen.

Ritva Rannan (2021, 32–34) mukaan kehittämiskulttuurin ensimmäisellä askeleella tehdään yksittäisiä ja irrallisia muutoksia. Toimitaan kuten ennenkin ja muutokset tapahtuvat vain yksittäisissä asioissa kerrallaan. Tällä askeleella kehittäminen ei ole systemaattista tai suunnitelmallista. Tässä vaiheessa usein muutokset ovat reagointia ongelmiin tai niin sanottuun pakkotilanteeseen kuten esimerkiksi ulkopuoliseen auditointiin. Ranta kuvaa tätä vaihetta sähläyskulttuuriksi, jolloin asiat tehdään moneen kertaan, vastuita ei ole selkeästi jaettu, ongelmista puhutaan toistuvasti, mutta todellisia muutoksia ei tehdä. Tähän kuuluu usko, ettei kehittämistyö tuo tarvittavaa muutosta tai ratkaisua, sen onnistumiseen ei uskota. Kun usko puuttuu, suunnitelmallinen kehittäminenkin on mahdotonta. Huonolla ilmapiirillä on negatiivinen vaikutus kehittämistyöhön.

Toisella askeleella Ritva Ranta (2021, 34–36) kuvailee, että organisaatiossa hyväksytään, että kehittäminen on jatkuvaa. Tässä vaiheessa tunnistetaan kehittämisen esteet, toimintaa organisoidaan ja ongelmiin puututaan. Tavoitteena on dialoginen johtamisen kulttuuri. Kuitenkin kehittämisesteet häiritsevät toimintaa ja käytäntöön vieminen on haastavaa, koska kulttuuri ei vielä tue muutosta. Usein yksittäisten kehittämismyönteisten henkilöiden ympärille muodostuu kehittämistiimi. Tiimi työstää ongelmia ja kehittämisideoita työssään. Toimivat sanansaattajina ja osallistujien joukko alkaa kasvaa heidän ympärilleen. Kehittämisen myötä nähtiin dialogisen johtamisen ja kehittämismyönteisen kulttuurin kasvavan. Tunne oman panoksen hyödyllisyydestä kasvoi, itsenäinen työskentely lisääntyi ja työ koettiin haasteellisemmaksi. Kulttuuri saattaa vielä tukea yksin tekemistä. Yksittäiset maaliin menevät kehittämisprojektit luovat uskoa ja suunta on jo huomattavasti kehittämispositiivisempi toisella askeleella. Toisen askeleen muutajat liittyvät muun muassa työhyvinvointiin, työyhteisötaitoihin ja työilmapiiriin. Oleellista on arvioida organisaation nykytilanne suunnitellessa kehittämistyötä. Jokaisella organisaatiolla on oma erityinen tilanteensa ja ne tulee huomioida suunnitelmaa tehdessä ja valitessa toimenpiteitä. Jokaisella askeleella on tärkeää huomioida, että jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentamisessa pienet kehittämisteot ja opit niistä ovat tärkeitä.

Ritva Rannan (2021, 36–39) kolmannella askeleella organisaatiossa toteutetaan jatkuvaa muutostyötä. Kolmatta askelta kuvaa jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jossa esteet muutetaan ratkaisuiksi. Dialogisessa johtamisessa huomioidaan ihmiset ja heitä osallistetaan. Osaamista johdetaan dialogisesti, kehittämisjohtamisen tavoitteet tarkentuvat ja tuotekehitys toteutuu. Ongelmat alkavat muuttua haasteiksi, koska aletaan oppia ratkaisuprosessin aikana. Ihmiset huomioidaan ja osallisuuden kokemus vahvistuu. Kolmannella askeleella henkilöstön kokemus alkaa muuttua. Henkilöstö kokee, että he pystyvät hyödyntämään osaamistaan työssään ja vaikuttamaan kehittämistyöllä työyhteisön toimintaan. Sisäisiä kehittäjiä syntyy koko ajan enemmän. Innostusta ruokitaan työyhteisössä. Toki mukana voi olla vielä joukko ihmisiä, jotka eivät pääse mukana kehittämisintoon. Tämä joukko voi muodostua kehittämistä tukevaksi tai kehittämisestä estäväksi rooliksi. Kolmannella askeleella ovat strategiset mittarit, vaikka strategista jalkautusta tehdään kuitenkin vasta viidennellä askeleella.

Neljännellä askeleella Ritva Rannan (2021, 40–43) mukaan kehitetään ja otetaan käyttöön sopivia muutostyökaluja. Panostetaan osaamisen kehittämiseen. Kehittämisjohtaminen on tavoitteellista ja esteitä ennakoivaa. Käytäntöön viemisen kulttuuri on vahvistunut. Johtamisen tavoitteena on henkilöstön psykologisen terveyden vahvistaminen. Johtamisen rooli on tärkeässä roolissa siirtyessä kolmannelta askeleelta neljännelle askeleelle. Jatkuvan parantamisen kulttuuri näkyy entistä vahvemmin arjen tekemisessä. Kehittämisoaamista, ammatillista osaamista ja dialogista osaamista vahvistetaan. Tuotekehitys toteutuu systemaattisemmin kuin aikaisemmin. Käytännön kehittämistoimet alkavat näkyä arjessa. Käytäntöön viemisen kulttuuri vahvistuu edelleen. Jatkuvan parantamisen käytännöt vahvistavat kehittämiskulttuuria. Ryhmätahtojohdaminen toteutuu laajemmin ja kehittämisinnostus leviää. Kehittämistyökaluja otetaan käyttöön ja osaamista jaetaan. Myönteinen kehitys ei ole aina itsestään selvää ja haasteita saattaa tulla matkalle, esimerkiksi tiimit kehittyvät eri tahtiin, joka saattaa aiheuttaa kateutta.

Ritva Rannan (2021, 43–45) kehittämiskulttuurin viidennellä askeleella kehittäminen on olennainen toimintatapa. Viimeisellä viidennellä kehitysaskeleella kehittäminen on normaali ja oleellinen toimintatapa organisaatiossa. Dialoginen johtaminen levittää kehittämismallia sekä osataan toimia osaavana ammattilaisena sekä kehittämisjohtaminen on varautunut tulevaan muutokseen. Viidennellä kehitysaskeleella mitataan ydintoimintoja, koska kehittäminen on jatkuvaa tekemistä. Kehittämisestä puhutaan innostuneena. Ongelmia ja muutostarpeita on edelleen, mutta suhtautuminen niihin on muuttunut. Toisia ei syytellä enää samalla tavalla, on-

gelmia ratkotaan yhdessä ja kehitystyötä tehdään systemaattisesti. Ongelmanratkaisutaidot paranevat päiväpäivältä. Koetaan, että tuottavuuden paraneminen ja henkilöstön hyvinvointi kulkevat käsikädessä. Henkilöstä kokee, että osaamista hyödynnetään ja jaetaan. Puhe on muuttunut kehittämispuheeksi ja yhdessä muodostetaan kehittämiskulttuuria.

Kehittämiskulttuurin askeleet ja niillä eteneminen vaatii aikaa, sitoutumista sekä taloudellista mahdollisuutta panostukseen. Pohdinkin, että onko askelta viisi mahdollista saavuttaa nykyajan hektisessä työelämässä, ehkä käydä siellä, mutta jäädä sinne. Toisaalta kyse on ennen kaikkea ajattelutavan muutoksesta, siitä että kehittäminen on jokapäiväistä tekemistä ei niin sanottuja isompia kehittämisprojekteja, joita tehdään muutama vuodessa. Uskon, kun ajattelutapa muuttuu silloin pienetkin arjen asiat ja teot, jotka kehittyvät ja kehittävät organisaatiota ovat osa kehittämistä. Organisaation tulisi nähdä nuo pienet asiat kehittämisenä ja näin osana vahvistamaan kehittämiskulttuuria. Arvioni mukaan tilaajaorganisaatio on eri kehittämiskulttuurin askeleilla riippuen kehittämiskohteesta. Organisaatio on ohittanut toisen askeleen sen osalta, että on hyväksytty kehittämisen olevan jatkuvaa tai oikeammin sanottuna, että sen kuuluisi olla jatkuvaa toimintaa. Osalta toiminnoiltaan tilaajaorganisaation on askeleella kolme. Jatkuvan kehittämisen kulttuuri, mutta esteenä on vielä arjen kiire sekä osallistettavan henkilöstön määrä on vielä suhteellisen rajattu. Toisinaan ollaan jopa askeleella neljä osaamisen kehittämisen osalta sekä arjen haasteiden kehittämisen osalta. Muun muassa tämän kehittämistyön avulla tilaajaorganisaatio voi edetä askeleilla kehittämiskulttuurin rakentuessa ja syventyessä tilaajaorganisaatiossa arjen tekemiseksi.

3.10 Yhteisöllisyys työyhteisöissä mahdollistaa menestyksen

Minna Salakari (2021) kuvaa, miten yhteisöllisyys työelämässä tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Salakari korostaa, ettei yhteisöllisyys ole pysyvä tila vaan jatkuvassa muutoksessa. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan henkistä tilaa, joka luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa turvaa yhteisön jäsenille ja auttaa hahmottamaan ympäristöä. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta. Jotta erilaisuus voidaan hyväksyä, edellyttää se aitoja kohtaamisia sekä omien ehkä erilaisten käsitysten ja ajattelutapojen koettelemista. Salakari sanoo, että yhteisöllisyys lisää luottamusta ja ilmanpiiriä yhdessä luomiseen. Yhteisöllisyys mahdollistaa yhdessä oppimisen, osaamisen jakamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin. Nämä kaikki ovat pohja menestymiselle, tavoitteiden ja tulosten saavuttamisella.

3.11 Yhteisöllisyyden kymmenen eri ulottuvuutta

Virtuaalisen ja monipaikkaisen työyhteisön haasteena on yhteisöllisyyden tunteen rakentaminen. Aini-Kristiina Jäppinen (2021, 23–43) on jakanut yhteisöllisyyden ulottuvuuden kymmenen osa-alueeseen tai avaimen, jotta sen hahmottaminen ja moninaisuuden ymmärtäminen olisi helpompaa. Nämä kymmenen eri ulottuvuutta ovat moniäänisyys, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, neuvottelu, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuus liittyvät vahvasti kommunikointiin, kaikkien yhteisön jäsenten kuulluksi tulemiseen, vuorovaikutukseen, joka edistää toimintaa ja antaa tilaa kaikille sekä tietenkin on tärkeässä osassa osaamisen ja asiantuntijuuden antamista ja saamista. Nämä kolme osa-aluetta luovat perustan yhteisöllisyydelle. Tätä perustaa seuraa asenteisiin ja ajattelutapoihin liittyvät joustavuus, sitoutuminen ja vastaanotto. Joustavuus voi olla valmiutta avoimeen keskusteluun, kykyä asettua toisen asemaan sekä avartaa omaa perspektiiviä. Joustavuus on kompromissien tekemistä. Ilman sitoutumista mikään sovittu ei voi toteutua. Sitoutumisen kaksi ääripäätä ovat vastarinta ja innostuminen. Sitoutuminen on erityisen tärkeää, kun ollaan uusien kokeilujen ja kehittämisen äärellä. Vastuunotto on haastava osa-alue, miten se saataisiin jakautumaan tasaisemmin. Niin sanottu harmaan alueen vastuu, joka ei ole kenenkään, tulisi jakaa niin, että sen vastuunkantamisessa vuorotellaan. Osa-alueet seitsemän ja kahdeksan eli neuvottelu ja päätöksenteko ovat konkreettista tekemistä. Neuvottelussa tarvitaan riittävästi aikaa ja tilaa. Aikaa on usein liian vähän ja sitä pidetäänkin yhteisöllisyyden kehittymisessä arvokysymyksenä. Päätöksentekoa on edeltänyt monta yhteisöllisyyden osa-aluetta. Päätöksenteossa voidaan erottaa kolme päänäkökulmaa, jotka ovat mitä, missä ja milloin. Jäppisen mukaan kaksi viimeistä avainta sitovat yhteisöllisyyden, nämä ovat luottamus ja arviointi. Luottamukselle rakentuvassa kontrollissa pohditaan mikä kuuluu minulle, mikä sinulle ja mikä meille. Kuka kantaa mistäkin päävastuun, kuka tekee mitäkin. On luotettava toisiin, kaikkea ei voi aina yhteisöä kontrolloida. Omatoiminnan arviointi on yhteisöllisyyden osa-aluista kymmenes. Siinä tarkastellaan omaa toimintaa suhteessa aikaisempaan sekä yhteisöön. Tarkastelun on tarkoitus olla myönteistä, mutta myös kriittistä reflektointia.

4 MENETELMÄT

Tällä tutkimuksellisella kehittämistehtävällä on tavoitteena tuottaa uutta tietoa työelämälle ja tuoda ratkaisuja työelämään ja ammattialan todellisiin ongelmiin ja haasteisiin. Tietoperusta tutkimuksellisessa kehittämisessä on tutkimuskirjallisuus, organisaatioiden dokumentointi sekä lisäksi hiljainen tieto, jota kertyy esimerkiksi työpaikoille. Tämän tyyppisen tutkimuksellisen kehittämistyön kohderyhmä ovat tilaajaorganisaatio sekä laajempi työelämän yleisö. Tutkimuksellinen kehittämistyö on taustakirjallisuuden ja työelämän vuoropuhelua. Tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä työskennellään kehittämistasolla, jossa pystytään kehittämään asioiden tilaa, on tuotettu uutta käytännöllistä tietoa tilaajan ja ammattikentän hyödynnettäväksi. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi olla ongelma tai- uudistamisperustainen Tämä kehittämistyö on uudistamisperustainen, tilaajaorganisaatiossa halutaan kehittyä kehittämistyössä ja hyödyntää yhtiön henkilöstön kehittämistyötä tukevia toimintatapoja ja -menetelmiä sekä ottaa henkilöstöä laajemmin ja systemaattisemmin mukaan yhtiön kehittämistyöhön. (Lindholm, 2020a).

4.1 Kehittämistyön tulosten hyödyntäminen

Tilaajaorganisaatio on virtuaalinen ja monipaikkainen asiantuntijaorganisaatio, joita maailman laajuisen vuonna 2020 alkaneen Covid-pandemian jälkeen on Suomessa huomattavasti enemmän kuin ennen sitä, joten näin ollen tämän kehittämistyön tiedot ovat laajalle levitettävissä tilaajaorganisaation ulkopuolelle. Kehittämisideoita voivat hyödyntää organisaatiot, jotka tässä uudessa normaalissa joutuvat miettimään muun muassa kehittämistoimintansa työskentelytavat uudelleen, kun ei ollakaan enää samassa fyysisessä toimipisteessä. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö auttaa organisaatioita pohtimaan omaa kehittämistyötään, millä tasolla ja kuinka systemaattista tai toisaalta kuinka osallistavaa se on.

Kehittämistyön tulokset on hyvä jalkauttaa ensin yhtiön johtoryhmälle, jolle esitellään kehittämistyön johtopäätökset ja kehittämisideat. Yhdessä johtoryhmän kanssa keskustellen ja pohditen, että kuinka saatuja kehittämisideoita voisi toteuttaa tilaajaorganisaation arjessa. Tämän jälkeen johtoryhmän kanssa yhdessä sovitaan konkreettiset tavoitteet, askeleet ja aikataulut kehittämistyöskentelyn jalkauttamiseen. Tällä tavalla varmistetaan, että kehittämistyön tuomat kehitysideat tulevat kokeiluun ja arviointiin. Kehittämistyön johtopäästön ja kehittämisideoiden hyödyntäminen mahdollistaa, että tilaajaorganisaation toiminta kehittyy lähtötilanteesta.

Tämän jälkeen kehittämistyön tulokset, kehitysideat ja ylimmän johdon kanssa sovitut asiat käydään läpi koko henkilöstölle, joko kehittämistyön tekijän tai ylimmän johdon toimesta. Näin saadaan kehittämistyöllä aikaan sosiaalinen innovaatio eli uusi, kehittyneempi ja parempi tapa toimia, joka on yksi kehittämistyön tavoite.

Kehittämistyön kehittämisideoiden jalkauttamiseen ja testaamisen yhteyteen on hyvä sopia arviointitoimenpiteet ja mittarit, jotta nähdään, kehittykö toiminta toivottuun suuntaan. Tähän arviointiin tilaajaorganisaatio voi hyödyntää heille tuttua Demingin ympyrää (Pesonen, 2007, 63–64). Demingin ympyrä on tilaajaorganisaatiolle tuttu työkalu julkisen hankkijan kanssa työskentelystä ja tätä on käytetty muun muassa valmennusten laadun kehittämiseen ja jatkuvaan seurantaan. Seuranta ja arviointia on tässä tilanteessa hyödyntää tuttua mallia, kaikkea ei kannata yhtä aikaa uusia ja opetella vaan keskittyä tässä tapauksessa itse kehittämistyön kehittämiseen ja siksi valita tuttu työkalu arviointiin. Demingin ympyrä toimii kehittämiseen tai kehittämistyön kehittämiseen. Demingin ympyrä tunnetaan toisella nimellään PDCA-ympyrää. Demingin ympyrä on saanut nimensä japanilaisen laatugurun mukaan. Suomennoksia ympyrän sanoille on useampia mm. suunnittele, toteuta, tarkista, toimi.

4.2 Tutkimus ja sähköinen kyselylomake

Tutkimuksen perusjoukko oli tilaajaorganisaation valmentajat eli kyse on kokonaistutkimuksesta, kaikki kyselyn aikaan aktiivisesti työssä olleet valmentajat olivat tutkimuksen kohteena (Heikkilä 2014, 12). Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin perhe- ja opintovapailta ja muilla pitkillä vapailta olevat työntekijät. Kehittämistyön perusjoukkoon ei haluttu ottaa mukaan tilaajaorganisaation hallinnollisissa rooleissa olevaa henkilöstöä, koska tällä kehittämistyöllä haluttiin saada valmentajien ääni kuuluviin ja heidät jatkossa aktiivisemmin osallistaa mukaan tilaajaorganisaation tekemään kehittämistyöhön.

Tutkimuksen aineiston keruu muodoksi valittiin sähköinen kyselylomake. Tähtisen, Laakkosen ja Brobergin (2020, 5) mukaan kyselylomake sopii hyvin sellaisen tutkimusten aineiston keruun välineeksi, joissa ollaan muun muassa kiinnostuneita tutkimusjoukon mielipiteistä, arvoista, asenteista ja kokemuksista. Koska tässä kehittämistyössä halutaan kuulla tutkimusjoukon mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia liittyen kehittämistyöhön, sen sisältöihin ja toimintatapoihin valikoitu aineiston keruu muodoksi kyselylomake. Sähköinen kyselylomake mahdollisti jokai-

sen valmentajan osallistumisen tasapuolisesti. Kyselylomake rakennettiin niin, että siihen vastaamiseen kului 5–15 minuuttia. Tuo vastausaika jokaisen valmentajan oli mahdollista löytää työajastaan ilman suurempia ponnisteluja tai paineita, että muut työt jäisivät tekemättä.

Kyselylomake mahdollisti anonyymin vastaamisen. Koin, että oli tärkeää, että osallistujilla oli mahdollisuus kertoa anonyymisti ovatko kiinnostuneita kehittämisestä ja toisaalta minkä tyyppisestä kehittämisestä. Kokemukseni mukaan ihmisillä on toisinaan tapana muokata vastauksiaan siihen suuntaan, kun kuvittelevat olevan oikea tapa vastata, jos kyselyyn vastataan omalla nimellä. Anonyymillä vastausmahdollisuudella haluttiin minimoida vastausten niin sanottua kaunistelua. Yhtenä vastausten keräämisvaihtoehtona olisi voinut olla virtuaalinen kehittämisalusta. Sitä en kuitenkaan valinnut aineiston keräämistavaksi, koska en halunnut, että vastaajat näkevät toistensa vastauksia, jotka saattaisivat siten ohjata omaa vastausta pois päin omasta alkuperäisistä ajatuksista ja näkemyksestä.

Kyselylomake tehtiin hyödyntäen tilaajaorganisaation käyttämää Questback- kyselyjärjestelmää. Tähän järjestelmään päädyttiin, koska haluttiin korostaa, että kehittämistyö on tilattu vastaajien työntäjän toimesta sekä haluttiin käyttää tuttua järjestelmää mitä organisaatiossa käytetään työntekijöille suunnattuihin kaikkiin kyselyihin. Järjestelmä on helppo käyttää, eikä näin itse kyselyyn vastaamiseen liity hankaluuksia, jotka saattaisivat vaikuttaa vastausinnokkuuteen negatiivisesti.

Tutkimuslomake muodostui kahdesta osasta, jotka olivat saate ja itse kyselylomake kysymyksineen. Saatteessa kerrottiin tiivistettynä mistä kyselyssä oli kyse, mikä on kehittämistyön tavoite, mihin annettuja vastauksia käytetään, mihin mennessä vastaukset tulee antaa sekä tietojen luottamuksellisuudesta. Saatekstin yhtenä tärkeänä tarkoituksena oli motivoida vastaamaan kyselyyn, sillä että kyselyn vastauksista tulevaa tietoa hyödynnetään jatkossa kehittämistyön suunnitteluun. Saatteella voi olla hyvinkin ratkaiseva rooli siinä jatkaako vastaaja itse kyselyyn. Heikkilän (2014, 59) mukaan saate tulee olla asiallinen, napakka ja informatiivinen. Kyselylomakkeen saateen tulee sisältää samat asiat, jotka haastattelussa kerrottaisiin suullisesti ennen itse haastattelua. Saatteessa on tärkeä kertoa kehittämistyöntekijä eli kuka analysoi, ryhmittää ja hyödyntää vastauksia kehittämistyössä.

Kyselylomakkeella oli erimuotoisia kysymyksiä, kuten taustakysymyksiä, avoimia ja suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä on vastausvaihtoehdot valmiiksi annettuna (Heikkilä 2014, 47–49). Osalla avoimista kysymyksistä haluttiin tässä kehittämistyössä

saada perusteluja aikaisemmin annetuille suljettujen kysymysten vastauksille. Toisaalta avoimia kysymyksiä haluttiin käyttää syventämään ymmärrystä vastaajien ajatuksia kehittämistyöstä. Kyselylomakkeella oli muutamia Osgoodin asteikkokysymyksiä. Osgoodin asteikkokysymyksissä valitaan vastaus asteikolta 1–5. Osgoodin asteikkoa hyödynnettiin kehittämistyön kyselylomakkeella muun muassa kysymyksissä, joissa haluttiin selvittää eri asioiden vaikutusta ideoinnin rikastuttajana. Mikäli vastaaja ei koe jonkun toimintamallin rikastuttavan hänen innovointiaan, niin vastaaja valitsee vaihtoehdon yksi ja toisaalta, jos se rikastuttaa todella paljon niin valitaan silloin vaihtoehto viisi. Tai vaihtoehtoisesti arvo näiden kahden ääripään väliltä, joka kuvaa parhaiten hänen näkemystään kysytystä asiasta. (Heikkilä 2014, 52).

4.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Sähköisen kyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla tutkimusjoukolle 12.5.2022. Sähköpostin viestikenttään oli kirjoitettu saate. Sähköpostissa oli suoralinkki kyselyyn. Linkin lähettäminen sähköpostilla jokaiselle tutkimusjoukon henkilölle henkilökohtaisesti valittiin, jotta varmistettiin, että jokainen sai tiedon kehittämistyöstä ja kyselystä. Tiedon olisi voinut julkaista tilaajaorganisaation sisäisissä tiedotusvälineissä muun muassa intrassa, mutta siihen liittyy riski, ettei sitä kaikki tutkimusjoukon henkilöt huomaa ja lue. Kyselyyn liittyvä sähköposti ja linkki kyselyyn lähetettiin yhteensä 128 valmentajalle. Muistutusviesti vastaamisesta lähetettiin kaksi kertaa, jotta ne valmentajat, jotka eivät vielä olleet vastanneet muistaisivat vastata kyselyyn. Muistutusviesti lähetettiin koko tutkimusjoukolle, koska vastaukset annettiin anonymisti, ainut mitä kyselystä näkyi liittyen vastaajiin, oli vastaajien määrä, jonka perusteella pystyttiin todeta, etteivät kaikki olleet vielä vastanneet.

Kaksi ensimmäistä kysymystä kyselyssä olivat taustakysymyksiä. Ensimmäinen taustakysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt tilaajaorganisaatiossa. Tämä taustakysymys oli kehittämistyön kannalta mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että onko sillä vaikutusta työntekijän halukkuuteen tehdä kehittämistyötä, kuinka kauan on työskennellyt organisaatiossa. Tai miksi haluaa kehittämistyötä tehdä tai mitä haluaa kehittää. Toisen taustakysymyksen avulla valmentajat haluttiin jakaa ryhmiin pääasiallisen tuottamansa palvelun mukaan. Tähän päädyttiin siksi, että haluttiin nähdä, onko eri valmentajaryhmien välillä nähtävissä samansuuntaisia vastauksia vai ei. Tämän kysymyksen avulla pystytään tarkastele-

maan, onko vastausten välillä eroja tai yhteyksiä, sen mukaan työskenteleekö valmentaja fyysisesti läsnä olevassa tiimissä vai onko hänen tiiminsä ja sitä myöten koko työyhteisö virtuaalinen.

Ensimmäinen varsinainen kysymys vastaajalle oli, onko hän kiinnostunut kehittämistyöstä. Tämän kysymyksen jälkeen pyydettiin lyhyt perustelu vastaukselle. Mikäli vastaaja ei ollut kiinnostunut tekemään kehittämistyötä, niin perusteluiden jälkeen kyselylomake ohjasi vastaajan kyselyn loppuun ja lähettämiseen. Mikäli vastaaja vastasi, että on kiinnostunut kehittämisestä, sen jälkeen tuli kyselyssä erilaisia tarkentavia ja syventäviä jatkokysymyksiä liittyen kehittämistyöhön. Näitä kysymyksiä olivat kyselyssä kysymykset numerot 6-14.

Sähköisen kyselylomakseen käytettävän ohjelman ominaisuuksien avulla voitiin varmistaa, ettei kovin puutteellisia vastauksia ole joukossa tai, että vastaaja ei vastaisi joihinkin kysymyksiin. Vastaaja ei päässyt etenemään kyselyssä, mikäli hän ei ollut vastannut edelliseen kysymykseen. Tämän tyyppinen pakolliset vastaukset kyselylomakkeessa saattaa aiheuttaa sen, että joku jättää kokonaan vastaamatta kyselyyn, jos ei tiedä mitä vastata tai ei halua vastata kysymykseen.

4.4 Validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus ja tutkimusetiikka

Kyselyn kysymykset tulee valita huolella ja tarkkaan, jotta varmistetaan tutkimuksen validiteetti eli pätevyys. Kysely ja sen yksittäiset kysymykset hyväksyttiin tilaajalla ennen kyselyn lähettämistä tutkimusjoukolle. Tällä varmistettiin kysymysten ja saatetekstin ymmärrettävyys ja sisältö. Kun kysymykset ovat huolella etukäteen valitut, ja kun ne ovat oikeanlaiset ja tarkkaan harkitut suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja kysymyksiin sekä ne kattavat tutkimusongelma niin validiteetti toteutuu. Tutkimuksen perusjoukon tulee edustaa hyvin tutkimusjoukkoa ja vastausprosentin tulee olla korkea, jotta validiteetti toteutuu siltä osin. (Heikkilä 2014, 27).

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan niiden tulee olla toistettavia. Tulokset saattavat olla sattumanvaraisia, mikäli vastausprosentti jää pieneksi. Tätä tulee välttää. Jotta luotettavuus toteutuu, tulee kehittämistyön tekijän olla koko ajan tarkka ja kriittinen. Pyrkimyksenä on minimoida virheet kyselyn erivaiheissa. Erityisen tärkeää on tulosten tulkinta ja varmistaa, että osaa käyttää analysointimenetelmää. (Heikkilä 2014, 28).

Oleellista kaikessa tutkimuksessa on objektiivisuus. Virheitä sattuu, mutta ne eivät saa olla tahallisia. Tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tekijästä, vaan tulee kiinnittää erityisesti huomiota omaan objektiivisuuteen, kun kehittämistyön tilaajaorganisaatio on oma työnantaja. (Heikkilä 2014, 28–29).

Arja Kuulan (2011, 21–29) mukaan jokainen tutkija kantaa vastuu omista ratkaisuisistaan ja valinnoistaan tutkimustyössään. Tutkimusetiikassa puhutaan normatiivisesta etiikasta, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitkä ovat oikeat ja siksi noudatettavat eettiset säännöt. Tutkimukseen osallistuminen tulee aina olla vapaaehtoista, sen voi jopa perua jälkikäteen. Tämä vapaaehtoisuus on tärkeä huomioida ja tuoda saatteessa esiin, kun tehdään kehittämistyötä vastaajan työnantajan toimesta. Tästä asetelmasta ei saa syntyä tunnetta, että kyselyyn on pakko vastata ja näin ottaa osaa tutkimukseen. Tutkijan etikkaa ohjaa totuuden etsintä, tiedon luotettavuus, tutkimusmenetelmien käyttäminen sekä luotettavien tulosten esittäminen. Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja säilytys liittyvät tiedon luotettavuuteen ja tarkistettavuuteen. Tutkittavien suojaaminen on tutkimusetiikan näkökulmasta oleellinen asia sekä muiden tutkijoiden työn huomioiminen ja kunnioittaminen.

Kehittämistyössä tutkimuksen validiteetti toteutui kaikilta osin. Kyselyyn vastasi 47 % tutkimusjoukosta. Vastaajat edustivat hyvin koko tutkimusjoukkoa, sillä vastauksia tulee jokaisesta valmentajaryhmästä ja vastaajien määrä ryhmittäin vastaa aika lailla suhteessa työntekijöiden kohden valmentajaryhmää. Reliabiliteetti ja objektiivisuus toteutuivat kehittämistyössä. Tutkimus olisi toistettavissa eivätkö mahdolliset virheet olleet tahallisia.

4.5 Analysointi

Aineiston analyysi on Vehkalahden (2019, 51–81) mukaan hyvä aloittaa esikäsitteilyllä. Vehkalahti kannustaa aloittamaan aineiston esikäsitteily ensin tutustumalla aineistoon selailemalla vastauksia, varmistaen, että kaikki on päälin puolin kunnossa. Aineiston tutustumisen jälkeen siirrytään aineiston tarkempaan käsittelyyn, kuten luokitteluun, jaotteluun, diagrammien ja kuvien tekemiseen, joiden avulla voidaan vastauksia varsinaisesti analysoida.

Kyselylomakkeen avoimien kysymysten vastauksien analysointiin käytettiin sisällön analyysia. Sisällön analyysillä voidaan muun muassa luokitella tai teemoitella kyselylomakkeella kerrottuja mielipiteitä. Tässä kehittämistyössä avoimia kysymyksiä luokiteltiin vastauksista nousseita

den teemojen mukaisesti. Yhden kysymyksen vastauksia luin useaan kertaan ja sen jälkeen luokittelin vastauksia eri teemojen alle. Teemat valikoituivat vastauksista nousseiden sisältöjen mukaisesti. Vastauksista muodostui teemoja, joiden alle keräsin teemoihin sopivat vastaukset. Aineistoa käsiteltiin taulukko-ohjelmassa, jossa niitä oli helpompi käsitellä ja siirrellä tarvittaessa eri teemojen välillä. Osa vastauksista sisälsi kahden teeman asioita, silloin ne laitettiin kummankin teeman alle. Teemojen ulkopuolelle jääneet niin sanotut yksittäiset vastaukset koottiin yhdeksi teemaksi. Aineiston löydöksiä tuetaan tulokset osuudessa antamalla muutamia löydöksiä tukevia vastaajien sitaatteja, jotta voidaan todentaa löydökset lukijalle. (Kananen 2012, 116–117.) Sähköinen kyselylomake helpottaa vastausten käsittelyä ja sitä kautta analyysiä, kun ne ovat suoraan jo sähköisessä muodossa. Ne ovat helposti siirrettävissä eri tiedostomuotoihin analyysiä varten.

Tämän kehittämistyön kyselyn tiettyjen kysymysten vastauksia tarkasteltiin prosenttiosuuksien avulla, jotta vastauksia voitiin analysoida. Esimerkkinä tämän tyyppinen kysymys oli taustakysymys mihin valmentajaryhmiin vastaajat kuuluvat. Näin saatiin näkyväksi mitä valmentajaryhmiä vastaajat edustivat ja kuinka paljon vastausprosentit mukailevat yhtiön valmentajaryhmien todellista kokoa eli kuinka kyselyn validiteetti toteutui tältä osin. Prosenttiosuuksia tarkastellaan sellaisten kysymysten kohdalla, joissa vastaajan pitää valita itselleen parhaiten soveltuva vaihtoehto. Kyselyssä käytetty kyselyjärjestelmäohjelma auttoi vastausten käsittelyssä muun muassa laskemalla vastauksia yhteen, antamalla prosenttiosuuksia ja tekemällä vastauksista pylväsdiagrammeja tai muita kaavioita.

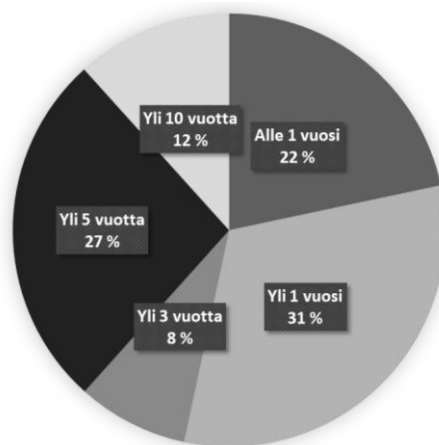
Sähköiseen kyselylomakkeeseen pystyy helposti upottaa vastaajia ohjaavia toimintoja. Näitä toimintoja voivat olla muun muassa pakolliset kysymykset, joihin on vastattava, että voi edetä kyselyssä eteenpäin tai jatkokysymykset tietyn vastauksen jälkeen. Näin varmistetaan, ettei kysymyksiä jää vastaamatta ja tärkeää tietoa saamatta.

5 TULOKSET

5.1 Vastaajat ja taustakysymykset

Sähköinen kysely lähetettiin 128 valmentajalle. Kyselyyn vastasi 60 valmentajaa, joka on 47 % koko tutkimusjoukosta. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kyselyn saatetekstissä painotettiin, että on tärkeää vastata kyselyyn niin kuin oikeasti ajattelet, älä niin kuin kuvittelet, että tulisi vastata. Saatteessa kirjoitettiin, että vain rehelliset vastaukset tuottavat todellisen kuvan henkilöstön ajatuksista kehittämistyöstä ja toimivista toimintatavoista.

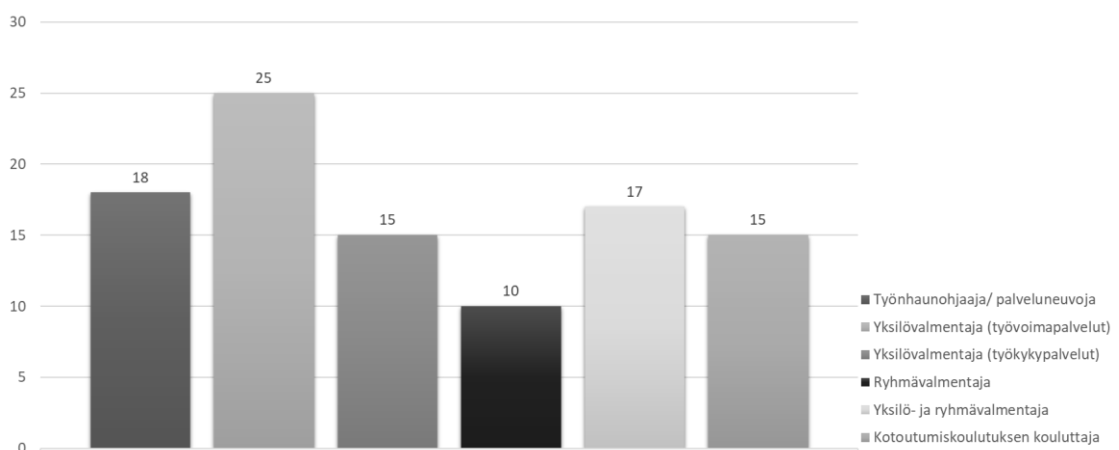
Ensimmäinen taustakysymys kertoo, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä. Vastaajista 22 % on työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Yli vuoden yrityksessä työskennelleitä vastaajista oli 31 % ja yli 3 vuotta työskennelleitä oli 8 % vastaajista. 39 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 5 vuotta, heistä 12 % yli 10 vuotta. Vastaajajoukko kertoo hyvin, että kiinnostusta kehittämistyölle on kaikissa työsuhteiden pituuksissa eli myös yli vuoden työsuhteissa olleet haluavat osallistua kehittämistyöhön kuten pidempään työsuhteissa olleet. Tämä vastaajien työsuhteiden kesto kuvaa hyvin yhtiön valmentajien työsuhteiden pituuksia organisaatiossa eli näin ollen vastaajat ovat hyvä otos tutkimusjoukosta.



Kuva 2. Kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä.

Kyselyn seuraavassa taustakysymyksessä pyydettiin valmentajaa valitsemaan yksi kuudesta valmentajaryhmästä, joka kuvaa parhaiten vastaajan tämä hetkistä työtä. Nämä kuusi vastausvaihtoehtoa olivat työnohjaaja/työnohjaaja/palveluneuvoja, yksilövalmentaja/valmentaja (työkykypalvelut), yksilövalmentaja (työvoimapalvelut), ryhmävalmentaja, yksilö- ja ryhmävalmentaja tai kotoutumiskoulutuksen kouluttaja. Tämä jaottelu tehtiin kyselyyn, jotta nähtäisiin, onko vastausten välillä eroja esimerkiksi fyysisesti kollegojen kanssa työskentelevien ja virtuaalisesti työskentelevien valmentajien välillä. Sekä kiinnostavaa on, että onko vastausten välillä eroja eri palveluissa työskentelevien valmentajien välillä esimerkiksi vastaavatko työnohjaajat, joiden työ asiakkaiden kanssa on lyhyt kestoista samalla tavalla kehittämistyön teemojen kiinnostavuuteen kuin aikuisten maahanmuuttajien kotoutumiskoulutusten äärellä työskentelevät, joiden asiakassuhde saattaa kestää jopa vuoden. Työn erilaisuus vaikuttaa muun muassa työtoteeseen ja työn tavoitteisiin.

Kyselyn vastaajat jakautuivat aika lailla tasaisesti kaikkiin kuuteen ryhmään. Pienin vastaajamäärä oli ryhmävalmentajat eli 10 % vastaajista kuului tähän ryhmään. Se, että ryhmä oli pienen on täysin looginen, sillä niin sanottuja pelkkiä ryhmävalmentajia yrityksessä on vähiten eli heidän osuutensa tutkimusjoukosta on pienin. Suurin kyselyyn vastannut valmentajajoukko eli 25 % oli työvoimapalveluiden yksilövalmentajat. Muut neljä vastaajaryhmää jakautui tasaisesti 15–18,3 % vastaajan välille.



Kuva 3. Kuinka monta prosenttia vastaajista edustaa mitäkin valmentajaryhmää.

5.2 Kehittämishalukkuus

Kysymykseen ”Oletko kiinnostunut osallistumaan yhtiön kehittämistyöhön” vastasi kyllä 92 % vastaajista. 8 % vastaajista vastasi, ettei ole kiinnostunut osallistumaan yhtiön kehittämistyöhön. Ei-vastaustaan yksi vastaajista perusteli sillä, että on työskennellyt yhtiössä niin vähän aikaan, ettei koe itsellä olevan vielä annettavaa yhteiselle kehittämistyölle ja, että hän haluaa keskittyä valmentajan perustehtäväänsä tässä vaiheessa työuraansa. Kaksi vastaajista perusteli ei-vastaustaan eläkkeellä, toinen on jo virallisesti eläkkeellä ja haluaa jättää tässä vaiheessa kehittämistyön muille ja tehdä vain valmentajan työtä, ja toinen vastaajista on jäämässä pian eläkkeelle eikä näin halua enää osallistua kehittämistyöhön. Yksi vastaajista perusteli ei-vastaustaan sillä, että keskittyy tiimin sisäisiin kehittämissasioihin. Yhden vastaajan perustelu ei-vastaukselle oli, ettei hän koe olevansa visionääri vaan tekijä, joka kyllä kehittää omaa työtään ja valmentajataitojaan, yhtiötason kehittäminen kuulostaa hänestä liian isolta eikä hän tiedä olisiko hänelle itsellä siihen anneavaa.

Vastaajista 92 % vastasi, että haluaisi osallistua yhtiön kehittämistyöhön. Tämä 92 % on 55 vastaajaa kaikista 60 kyselyyn vastaajista. Kehittämistyöstä kiinnostuneiden perusteluista kehittämishalukkuudelleen nousi neljä toistuvaa teemaa, joita nyt esitellään seuraavaksi.

Ensimmäinen vastauksista nousut teema liittyy motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Useissa vastauksissa nostettiin esiin, että kehittäminen motivoi, lisää motivaatiota perustyön tekemiseen eli valmentamiseen, lisää mielenkiintoa työtä kohtaan sekä kasvattaa työnmielekkyyttä ja työn imua. Nähtiin, että kehittämistyöhön osallistuminen lisää hyvinvointia ja työhyvinvointia. Useammassa vastauksessa kerrottiin, että kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä tuntuu hyvältä.

Motivaatitani lisää kun saa olla kehityshankkeissa ja tulee tunne että eteenpäin mennään sekä yksilönä että yrityksenä (V1).

Työn imua lisää se, että saa vaikuttaa työtapoihin ja prosesseihin. Lisäksi yleensä aina ryhmätyöskentely kollegoiden kanssa on hedelmällistä ja tuo näkökulmia ja perspektiiviä omaan työhön (V2).

Työyhteisön kehittäminen lisää työn mielekkyyttä (V3).

Toinen vastauksista noussut teema oli halu varmistaa, että yhtiö pysyy kilpailukykyisenä. Perusteluissa nostettiin esiin, että toimiala ja toimintaympäristö muuttuvat koko ajan, siksi pide-

tään tärkeänä kehittää palveluita ja yrityksen toimintaa, jotta varmistetaan sen toimijuus jatkosakin palveluntuottajana toimialalla. Vastauksissa kerrottiin, että oma työ valmentajana koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi, kehittämistyöllä halutaan varmistaa sen jatkuminen.

Alalla tapahtuu jatkuvasti laajoja muutoksia, joten toimiviakin käytänteitä on myös pakko hioa säännöllisin väliajoin (V4).

Jotta kilpailukyky säilyy ja paranee (V5).

Kolmas selkeä teema vastauksissa liittyy niin sanottuun itsestään selvyyteen, että kehittäminen kuuluu työhön. Erityisesti tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ja valmentajan työssä. Valmentajien vastauksissa nousi esiin, että kehittämistyötä tehdessä oma osaaminen kehittyy koko ajan muun muassa toisilta oppiessa ja yhdessä rakentaen. Yhdessä tehty kehittämistyö nähtiin peilinä omalle osaamiselle, sen koettiin vahvistavan itselle, onko oikealla suunnalla tavassaan työskennellä. Vastauksissa kerrottiin, että kehittämisen innokkuus koettiin oleelliseksi, mikäli haluaa edetä uralla esimerkiksi esihenkilöksi.

Kehittäminen kiinnostaa, koska näen sen välttämättömänä osana työtä. Me jokainen voimme osallistua siihen yhdessä ja erikseen, kiinnostuksen ja kykyjen mukaan. Kehittäminen tukee hyvän ja laadukkaan tuloksen syntymistä ja myös kaikkien hyvinvointia (V6).

Haluan omalla äänelläni ja tekemiselläni vaikuttaa valmentajien työn sisältöön niin, että saamme pidettyä "huippu tyypit" työntekijöinä (V7).

Neljäs avoimista vastauksista kehittämistyön halukkuuden perusteluna oli prosessien ja toimintatapojen sujuvoittaminen ja arjen tekemisen suoraviivaistaminen. Nostettiin esiin, että niiden työntekijöiden tulisi olla kehittämässä, kenen työhön liittyviä asioita kehitetään.

Tuntuu motivoivalta, jos itse voisi vaikuttaa työhön liittyviin toimintatapoihin/käytänteisiin. Työskentely voisi olla sujuvampaa, jos tiettyihin asioihin voisi vaikuttaa itse kehittämistyöllä (V8).

Ei kukaan muu voi kehittää valmentajan työtä kuin valmentaja, kehittäjä voi fasilitoida (V9).

5.3 Kehittämistyössä kiinnostavat teemat

Jos vastaaja oli vastannut kysymykseen ”Oletko kiinnostunut osallistumaan yhtiön kehittämistyöhön” kyllä, tuli kyselyssä seuraavaksi kysymykset 6–14. Näissä kysymyksissä keskityttiin tarkemmin kehittämistyön eri teemoihin sekä toimintatapoihin, jotka soveltuisivat parhaiten itselle kehittämistyössä. Kuten aikaisemminkin jo kerrottiin 92 % vastaajista haluaa tehdä kehittämistyötä. Tuo kyllä-vastaajien määrä on 55 vastaajaa.

Kyselyssä valmentajille annettiin yhdeksän eri kehittämistyön teemaa, jotka heidän tuli laittaa mielekkyyssjärjestykseen. Mikäli valmentaja haluaisi kehittää kyseistä teemaa mieluiten valittiin sen teeman kohdalle numero yksi (mieluiten) siihen ja toisaalta teemaan, jota valmentaja haluaisi vähiten kehittää valittiin siihen numero yhdeksän (vähiten mieluiten). Muut numerot asettautuivat näiden kahden arvon väliin. Jokaiselle teemalle vastaajan tuli valita numero yhden ja yhdeksän väliltä. Järjestys yhdestä yhdeksään muodosti jokaisen valmentajan oman mielekkyyssjärjestyksen kehittämistyön teemoille. Valmentajan tuli laittaa teemat mielekkyyssjärjestykseen ja käyttää kaikki yhdeksän numeroa kerran.

Nämä yhdeksän mielekkyyssjärjestykseen laitettavat teemat olivat kokonaan uuden liiketoiminnan kehittäminen, uusien palveluiden/tuotteiden kehittäminen, olemassa olevien palveluiden jatkokehittäminen/jalostaminen, valmennusotteen/ valmennusideologian kehittäminen, valmennusmenetelmien kehittäminen, vaikuttavuuden (valmennettavien sijoittuminen) kehittäminen, valmentajien osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen ja yhtiön strategian kehittäminen.

Eniten näistä yhdeksästä annetusta teemasta valmentajat haluavat tehdä kehittämistyötä nykyisten palveluiden jatkojalostamisen ja kehittämisen äärellä. 51 % vastaajista oli valinnut siihen kohtaan numero yksi tai kaksi eli he mieluiten tai todella mielellään kehittäisi tätä teemaa.

Ajattelen että palvelut joissa toimin ovat jatkuvan kehittymisen kohteena ja aina voi tehdä asioita paremmin. Asiat kehittyvät kun niiden kanssa arkena työskentelevä pääsee niitä kehittämään (V10).

Uskon, että minulla on annettavaa konkreettiseen työhön. Vaikea kehittää sellaista, josta ei ole kokemusta (V11).

Itse valmentajana koen suurimmat vahvuuteni liittyvänä nimenomaan valmennustyön kehittämiseen ja siihen liittyviin sisältöihin sekä valmentajien työn kehittämiseen (V12).

Toiseksi kiinnostavin kehittämistyönteema valmentajien mielestä oli heidän oman osaamisen kehittämisen kehittämistyö. 50 % prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon 1, 2 tai 3 tämän kehittämisteeman kohdalla. Keskiarvo tässä vastauksessa oli 3,94.

Osaamisen kehittäminen tärkein, jotta osaisin tehdä työni paremmin (V13).

Haluaisin parantaa esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämistä (V14).

Kolmanneksi eniten kehittämistyön teemoista valmentajia kiinnosti valmennusmenetelmät, neljänneksi työhyvinvointi ja viidenneksi valmennusotetta/ valmennusideologian kehittäminen. Kuudenneksi tuli vaikuttavuuden kehittäminen. Vaikuttavuudella työvoimapalveluissa tarkoitetaan muun muassa asiakkaiden työllistymistä, opintojen aloittamista, työkokeilu, muut työllistämistä edistävät toimenpiteet, konkreettinen jatkosuunnitelma ja asiakaspalautteet. Seitsemänneksi valmentajien vastauksessa oli tullut uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen.

Menetelmien kehittäminen on intohimoni, juuri siitä sytyn. Se on konkreettista asiakastyötä. Sen takia olen tällä alalla: auttamassa konkreettisesti asiakkaita (V15).

Valmentajana oman työn sisältö, menetelmät, osaaminen ja työkalut ovat tärkeimmässä roolissa (V16).

Työolojen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, jotta omaa työtään on mahdollista tehdä tuloksellisesti ja myös työpaikkaan kiinnittyminen todennäköisempää (V17).

Työhyvinvointi on tärkeä tekijä ja sen kehittäminen tulisi olla lähtökohtaisesti prioriteetti (V18).

Valmennustyyli on iso kilpailutekijä (V19).

Toiseksi vähiten kiinnostava kehittämistyön kohde valmentajista oli uuden liiketoiminnan kehittäminen. 66 % vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdoiksi kahdeksan tai yhdeksän teemassa kokonaan uuden liiketoiminnan kehittäminen. Eli tämä oli selkeästi valmentajia vähiten kiinnostava kehittämisen teema. Vain 2 % vastaajista oli valinnut tämän teeman kaikkein mielenkiintoisimmaksi.

Selkeästi vähiten valmentajia kiinnostaisi kehittää yhtiön strategiaa. 75 % vastaajista oli valinnut yhtiön strategian kehittämisen vähiten kiinnostavaksi eli vastausvaihtoehdoksi 8 tai 9. Vastausvaihtoehdoksi 6 tai 7 oli vastannut tässä kohtaa 13,5 % vastaajista.

TOP3 asiat tuntuvat tärkeimmiltä valmennustyön kannalta. Vimeisiksi jätetyt asiat eivät tuntuneet työn kannalta niin tärkeiltä (V20).

En nyt yht'äkkiä lähtisi kokonaan uutta liiketoimitaa kehittämään tai koko yhtiön strategian kehittäminenkin tuntuu liian kaukaiselta (V21).

Omaa kärkikolmikkoa tai vähiten kiinnostavia kehittämistyön teemoja perusteltiin muun muassa omalla osaamisella ja mille teemalle koettiin olevan eniten annettavaa. Useissa perusteluissa nousi esiin, että valintaan vaikutti mikä teema koettiin olevan lähempänä omaa työtä. Työhyvinvointi näkyi useissa perusteluissa, sen koettiin parantuvan, kun pääsee kehittämään omaan arkeen vaikuttavia asioita.

Minulla olisi niihin eniten annettavaa ja osaamista (V22).

Koen, että ne ovat lähimpänä omaa työtä (V23).

Ehkä osaan tätä parhaiten (V24)?

Työhyvinvointi ja valmentajien kehittäminen minulle tärkeitä teemoja, isot linjat vieraampia (V25).

Yhtiön strategian kehittäminen koettiin perusteluiden mukaan olevan kaukana omasta työstä ja arjesta. Vastauksissa nousi esiin perustelu, ettei yhtiön strategian kehittämiseen itsellä ole osaamista tai kiinnostusta.

Viimeiseksi jäävien osalta koen, etteivät "rahkeet" riitä tällaiseen kehittämiseen (V26).

Muutamissa perusteluissa nostettiin esiin, että olisi hyvä ensin tulla vielä paremmaksi niissä asioissa, joissa ollaan jo hyviä ennen kuin siirrytään eteenpäin. Tämä koski niin koko organisaatiota kuin omaa tekemistä. Osa vastaajista koki, että valinnat olivat ihan selkeät ja mielekkäisyysjärjestys löytyi helposti. Toiset kokivat, että järjestys oli vaikea tehdä, koska monet teemat kiinnostavat ja niitä oli vaikea laittaa tästä syystä mielekkäisyysjärjestykseen. Toivoivat, että olisi voinut valita useampaan kohtaan vastausvaihtoehdon kaksi tai kolme. Toiset perustelivat valintoja sillä, että vaikka kiinnostusta olisi kehittää monia teemoja valitsi ensimmäiseksi niitä teemoja, joiden kehittämiseen itsellä olisi omasta mielestään eniten osaamista.

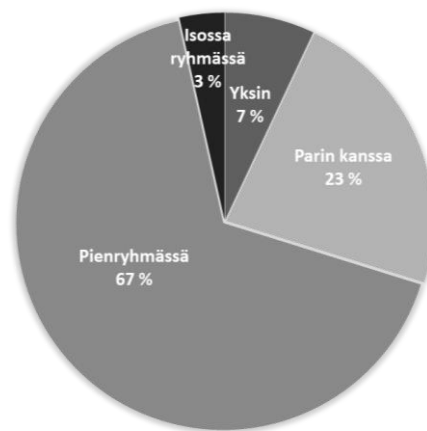
Olisi hyvä keskittyä hetkeksi olemaan yhä parempi niissä asioissa, joita nyt osataan, kuin keksiä lisää uusia uria (V27).

Teemojen laittaminen järjestykseen oli vaikeaa. Pyrin tekemään sen niin, että valitsin ensimmäisiksi ne teemat joiden kehittämiseen itselläni on osaamista (V28).

Minua kiinnostaa työn kehittäminen ja tuloksiin pääseminen. Viimeisiksi jäivät, koska ei saanut antaa useampaa kakkosta tai kolmosta (V29).

5.4 Työskentelytapa

Kyselyssä valmentajilta kysyttiin, miten kehittämistyön tekeminen onnistuu heillä parhaiten. Heidän tuli valita itselle parhaiten sopivin työskentelytapa näistä neljästä vaihtoehdosta, jotka olivat yksin, parin kanssa, pienryhmässä tai isossa ryhmässä. Selkeästi suosituin vastaus oli pienryhmässä työskentely, sen valitse itselleen parhaaksi soveltuvaksi työskentelytavaksi 67 % vastaajista. Vastaajista 23 % koki, että parin kanssa työskentely on paras vaihtoehto kehittämistyöskentelyssä. Yksin kehittämistyötä mieluiten tekisi vastaajista 7 %. Ison ryhmän kanssa työskentelyn valitsi vastaajista vain 3 %.



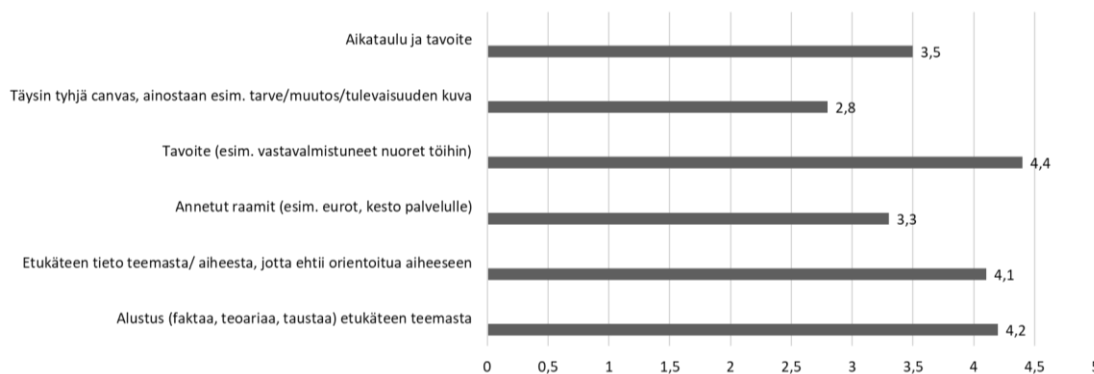
Kuva 4. Vastaajien mielestä itselle soveltuvin työskentelytapa tehdä kehittämistyötä.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta pyydettiin vastausta työskentelytapaan liittyvään jatkokysymyksen, mikäli olivat valinneet edellisessä kysymyksessä vastausvaihtoehdoksi jonkun muun kuin yksin työskentelyn. Vastaajia pyydettiin arvioimaan mikä kolmesta vaihtoehdosta olisi heille parhaiten seuraavista soveltuva eli aina samat/ tutut henkilöt, pääasiassa samat henkilöt tai henkilöt voivat vaihtua tilanteen mukaan. Vastaajista 4 % vastasi, että parhaiten kehit-

täminen onnistuu, jos olisi aina samat henkilöt kenen kanssa kehittämistä tekee. 34 % vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämistyössä olisi hyvä olla pääasiassa aina samat henkilöt keiden kanssa työskennellä. Vastaajista kuitenkin suurin osa eli 62 % oli sitä mieltä, että kehittämistyössä henkilöt voivat vaihtua tilanteen ja teeman mukaan.

5.5 Kehittämistyötä rikastuttavat asiat

Kyselyssä valmentajilta kysyttiin, mikä auttaa ja rikastuttaa kehittämistyötä ja ideointia. Kyselyssä oli annettu kuusi eri asiaa, joita piti arvioida Osgoodin asteikolla 1–5. Tässä kysymyksessä vastauksen asteikolla 1–5, jossa yksi tarkoittaa, ettei rikastuta yhtään, ja toinen ääripää viisi tarkoittaa, että rikastuttaa paljon. Tämän kysymyksen vastauksia tarkastellessa on hyvä huomioida, ettei vastaajan tarvinnut laittaa näitä viittä eri kehittämistä mahdollisesti rikastuttavaa asiaa keskenään järjestykseen vaan miettiä jokaista tapaa erikseen ja sen soveltuvuutta itselleen ideoinnin ja kehittämisen rikastuttajana. Eli kehittämistyötä rikastuttavia tekijöitä saattaa vastaajalla olla useampia. Kolme asiaa nousi selkeästi valmentajien ideoiden synnyttämistä auttavaksi asioiksi. Näiden kolmen esimerkin keskiarvot olivat välillä 4,1–4,4, 5 oli maksimi. Nämä kolme kehittämistyötä rikastuttavaa asiaa olivat tavoite, etukäteen tieto teemasta, jotta ehtii orinetuitumaan ennen ja alustus teemasta etukäteen. Vähiten koettiin apua olevan sellaisesta työskentelystä, jossa on täysin tyhjä canvas eli esimerkiksi vain pelkkä tarve tiedossa.



Kuva 5. Mikä rikastuttaa/auttaa ideoiden syntymistä/kehittämistyötäsi (1= ei rikastuta yhtään, 5 = rikastuttaa paljon)?

5.6 Toimintatavat monipaikkaisen ja virtuaalityöyhteisön kehittämistyössä

Valmentajille esitettiin kyselyssä kysymys, mitä toimintatapoja monipaikkaisen ja virtuaalityöyhteisön olisi hyvä käyttää kehittämistyössä. Vastauksessa toivottiin, että vastaaja miettii mikä olisi itselle sopivin toimintatapa. Kyselyssä oli annettu viisi erilaista toimintatapamuotoa, joita vastaajien tuli arvioida Osgoodin asteikolla 1-5, jossa 1= ei sopiva, 5= erittäin sopiva. Tämän kysymyksen vastauksia ei vastaajaa pyydetty laittamaan soveltuvuusjärjestykseen vaan miettiä jokaista toimintatapaa erikseen ja sen soveltuvuutta itselle. Eli näin ollen voi olla, että vastaaja on valinnut esimerkiksi kolme tai kaikki viisi vaihtoehtoa itselle erittäin sopivaksi toimintatavaksi.

Kyselyssä annetut arvioitavat toimintamuodot olivat työpajat (live), tietty annettu aika ja fyysinen paikka, työpajat (verkko) tietty annettu aika, virtuaalinen työskentelyalusta, joka auki pidemmän ajan ja voit valita itsellesi parhaan ajan, kirjallinen itsenäinen tuotos, jota muut eivät näe ja parin/ pienryhmän kanssa erikseen sovittuun itselle parhaiten sopivaan aikaan.

Valmentajista 48 % vastasi erittäin sopivaksi toimintatavaksi parin/ pienryhmän kanssa erikseen sovittuun itselle parhaiten sopivaan aikaan. Seuraavaksi eniten erittäin sopivaksi soveltuva toimintatapa oli vastaajien mielestä fyysisesti kasvokkain tapahtuvat työpajat, sen erittäin soveltuva oli valinnut 39 % vastaajista. Työpajat verkossa, joissa annettu aika koetaan myös erittäin sopivaksi toimintatavaksi 32 % vastaajista mielestä.

Kirjallinen itsenäinen tuotos, jota muut eivät näe oli eniten vastasten joukosta erottuva. Vain 9 % vastaajista koki sen erittäin sopivaksi työskentelytavaksi kehittämistyössä. 30 % vastaajista koki kirjallisen itsenäisen tuotoksen olevan itselle ei soveltuva ja näin ollen olivat vastanneet siihen yksi. Kirjallinen itsenäinen tuotos valinnut numeron kaksi 23 % vastaajista ja vaihtoehdon kolme vastaajista 14 %. Eli 64 % vastaajista oli valinnut toimintatavan kohdalla vastaukset 1–3.

Perusteluiden joukossa oli seuraavanlaisia ajatuksia ja kommentteja valinnoille.

Henkilökohtaisesti itselleni ei oikein sovi ns. vapaa ideointi, vaan enemmänkin suunnittelu, jossa on olemassa tietyt perusraamit. Olen usein käytännön työssä huomannut, että sovin hyvin yhteen itseäni luovemman ihmisen kanssa, joka miettii suuria linjoja, ja sitten minä puolestani suunnittelen käytännön toteutuksen ja uusien mallien jalkauttamisen (V30).

Tärkeää mielestäni osallistuttaa mahdollisimman laajalti koko henkilöstä kehittämistyöhön, ainakin mielipiteiden ja palautteen keräämisen muodossa. Näihinkin on usein hyvä käyttää erilaisia keinoja. Esim. valmentajien kuukausipalavereissa on usein vähän aikaa loppujen lopuksi keskustelulle, eivätkä kaikki pysty yhtä hyvin siinä hetkessä muotoilemaan ajatuksiaan. Joskus palautetta haluaa antaa myös täysin anonymisti, mikä ei tällaisissa keskusteluissa onnistu (V31).

Itselläni ideoita syntyy ihan itsekseen, kun on riittävä henkinen tila olla ja miettiä, vapaus. Kaavamaisuus ja kiire sopivat vähän heikosti luovuuden ja ideoinnin kanssa yhteen. Luovat ratkaisut toimivat yleensä hyvin erilaisissa tilanteissa, edellyttäen toki sitä, että realismi on osa prosessia (V32).

Tämä on mielekästä ja alati muuttuvaa sekä alati kehittyvä ala; on hienoa saada olla siinä osana isompaa organisaatiota, jossa me jokainen voimme antaa panoksemme tärkeälle työlle (V33).

Mahdollisuus kehittää omaa työtä yhdessä muiden kanssa on oleellinen osatekijä työhyvinvoinnille ja kasvattaa omaa ammatillista sitoutumisen astetta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan (V34).

Kehittämistyöhön täytyy olla riittävästi työaikaa. Esim. jos kehittämistä varten täytyy perehtyä johonkin materiaaliin, myös tämä täytyy ottaa huomioon työajassa (V35).

En ole kertaakaan ollut mukana kehittämässä, koen että yritys hukkaa potentiaalia siinä ja kiireiset esihenkilöt pysyvät kiireisinä, samoin myyjät (V36).

5.7 Valmentajien ajatuksia

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa omia ajatuksia ja ideoita kehittämistyöhön. Näissä vastauksissa painotettiin jo aikaisempia annettuja vastauksia. Useassa vastauksessa nostettiin esiin osaamisen kehittäminen ja jakaminen. Esimerkiksi uusien valmentajien perehdytykseen ehdotettiin omaa tutoria, konkarivalmentajaa, joka voisi tukea alkutaipaleella. Toivottiin enemmän aikaa osaamisen jakamiselle sekä selkeää kuvausta siitä, mitä osaamista valmentajalla tulisi olla, jotta osaamisen kehittämistä olisi helpompi suunnata. Osaamisen kehittäminen ja muu kehittämistyö liitettiin useassa vastauksessa työhyvinvointiin, koettiin, että se vahvistaa tai rakentaa työhyvinvointia sekä sitoutumista työnantajaan.

Meille järjestetyissä osaamisen kehittämisen hetkissä on ollut hyviä ja kiinnostavia teemoja. Olen kokenut ne pääosin kiinnostaviksi ja hyödyllisiksi. Olen kuitenkin kokenut, että niihin on varattu usein liian vähän aikaa. Juuri, kun parhain boogi ja tekemisen meininki saadaan käyntiin onkin jo päätettävä tekeminen tai vähintään jonkun omasta pienryhmästä on kiiruhdettava asiakastapaamiseen (V37).

Tähän kehittämistyöhön voisi liittää sen, että mitä osaamista kouluttajilta / valmentajilta vaaditaan. Esimerkiksi, millaista englannin kielen taitoa vaaditaan. Olisi hyvä selkeyttää myös sitä, millaista koulutusta tuetaan (V38).

Mahdollisuus kehittää omaa työtä yhdessä muiden kanssa on oleellinen osatekijä työhyvinvoinnille ja kasvattaa omaa ammatillista sitoutumisen astetta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan (V39).

Yhtiön kilpailuetua ja hyötyä nostettiin esiin useassa vastauksessa.

En ole kertaakaan ollut mukana kehittämässä, koen että yritys hukkaa potentiaalia siinä ja kiireiset esihenkilöt pysyvät kiireisinä, samoin myyjät(V36).

Valmentajilla on valtavasti osaamista ja ideoita sekä käytännön kokemusta asiakkaista, valmennuksista ja valmentamisesta, mikä pitäisi ehdottomasti saada paremmin yrityksen käyttöön, valmennuksia ja käytänteitä kehitettäessä (V40).

Muutamissa vastauksissa tuotiin esiin yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämisen ja rakentamisen tärkeyttä erityisesti Covid-19 pandemian jälkeen. Tilaajaorganisaation työ on monilla valmentajilla muuttunut pandemian jälkeen enemmän etätyöksi ja tämä näkyy vastauksissa, että he toivoivat, että yhteenkuuluvuuteen ja yhteishenkeen kiinnitettäisiin huomiota ja niiden rakentumiselle ja vahvistumiselle järjestettävän aikaa.

Toivon, että nyt korona-aikaan taka-alalle jääneeseen ryhmäytymiseen ja porukan yhteen hitsautumiseen panostettaisiin. Kehittämistyö on huomattavasti sujuvampaa, kun tekemisessä on enemmän Me-henkeä (V41).

Työyhteisön hyvinvointia suuren etätyökauden aikana ja jälkeen olisi hyvä tukea yhteisillä kehittämis- ja työhyvinvointipäivillä (V42).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kyselyn vastauksista näkyy selkeästi, että suurin osa kyselyyn vastanneista valmentajista eli yli 92 % haluaa osallistua yhtiön kehittämistyöhön. Innokkuutta kehittämistyöhön on monella teema-alueella, joten tilaajaorganisaation tulevaisuutta ajatellen se antaa hedelmällisen pohjan uudelle laajemmin henkilöstön osallistamiselle kehittämistyöhön ja tätä kautta mahdollisesti uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisen. Innokkuutta ja halukkuutta ei valmentajilta puutu.

Pauli Juutti ja Antti Vuorela (2015) peräänkuuluttavat, että luottamuksen ja avoimuuden tulee olla riittäväällä tasolla ennen kuin taitoja ja tietoja halutaan vapautuneesti jakaa muille. Luottamuksen ja avoimuuden vahvistumista tilaajaorganisaatio voi vahvistaa oikeudenmukaisella kohtelulla, arvostuksella, antamalla rakentavaa palautetta, kohtaamalla ihmiset ihmisinä ja olla lähellä, esimerkiksi esihenkilöt antavat henkilöstölle aikaa ja tilaa tulla kuulluksi. Näitä kaikkea voidaan vahvistaa tilaajaorganisaatiossa ottamalla henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön muun muassa mahdollistamalla tilaisuuksia omien ideoiden ja ajatusten esiintuomiselle, osallistamalla ja antamalla aikaa kehittämistyölle, erilaisia pienryhmiä hyödyntäen, kuten vertaismentorointiryhmiä, jota esitellään tarkemmin tässä luvussa osaamisen kehittymisen yhteydessä.

Työhyvinvoinnin portaiden (Rauramo 2019) viides porras on itsensä toteuttamisen tarve ja osaaminen. Itsensä toteuttamisen tarve on ihmisillä suuri eritoten työelämässä. Osaamisen portaalalle kuuluu vahvasti oman osaamisen kehittäminen ja muu kehittäminen. Aivan kuten tämän kehittämistyön kyselyn vastauksissa näkyy, kokevat valmentajat työhyvinvoinnin lisääntyvän, mikäli saavat kehittää omaa osaamistaan ja työhönsä liittyviä asioita. Näin ollen tilaajaorganisaatio osallistaessa valmentajat kehittämistyöhön ja mahdollistamalla heille tilanteita, jossa voivat tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita, panostaa se samalla henkilöstön työhyvinvointiin ja henkilöstön sitoutumiseen työntaajansa.

Alla olevissa luvuissa esittelen tarkemmin konkreettisia kehittämisehdotuksia tilaajaorganisaatiolla, jotka ovat nousseet kyselyn tuloksista sekä tietoperustasta.

6.1 Aikaa, mahdollisuus ja mahdollistaja

Jotta kehittämistä voi tapahtua spontaanisti ja siitä tulee arjen toimintatapa, täytyy yrityskulttuurin tukea sitä. Suhtautuminen työntekijöiden esiin tuomiin uusiin ideoihin ja innovointiin

tulisi olla innostunut, kannustava ja positiivinen. Innovointiin ja kehittämiseen liittyvä kannustava-asenne tulee lähteä ylemmästä johdosta ja esihenkilöistä. Esihenkilöiden täytyy kannustaa tiimiläisiään kertomaan omia ideoita ja ajatuksia rohkeasti sekä viedä heidän ideoiden eteenpäin. Mikäli ensireaktio uutta ideaa kohtaan on torjuva tai vähättelevä, ei se ruoki kehittämisen innostusta tai henkilöstön kokemusta, että heitä todella halutaan osallistaa kehittämistyöhön. Näin olleen ehdotankin, että tilaajaorganisaatiossa pidetään esihenkilöille teemaan liittyvä työpaja tai valmennus, jossa keskustellaan miten esihenkilöt voivat arjessa kannustaa tiimiläisiään innovoimaan ja kehittämään toimintaa. Valmennuksessa on hyvä käsitellä, kuinka esihenkilöt yhdessä luovat innovaatio- ja kehittämismyönteistä yrityskulttuuria ja ilmapiiriä tilaajaorganisaatioon.

Kehittämistyön muuttuminen satunnaisista työpajoista ja projekteista arjen luontevaksi ja tuottavaksi toimintatavaksi vie aikaa ja vaatii harjoittelua. Kehittämistä tulee saada harjoitella ja sille tulee varata tarpeeksi aikaa. Useissa kyselyn vastauksissa nousi esiin, että aikaa kehittämiseen ja kehittymiseen on liian vähän, juuri kun päästään alkuun pitääkin jo lopettaa ja palata perustehtävän eli valmentamisen äärellä. Aikaa tarvitaan, jotta voidaan yhdessä harjoitella uusia työskentelytapoja. Ei voi olettaa, että heti ensimmäisellä kehittämiskerralla syntyy täysin valmista ja juuri halutunlaista. Yhteistyötaidot korostuvat kehittämisessä. Samoin aikaansaaminen kasvaa kokemuksen myötä. Rohkeus kasvaa, kun luottamus kasvaa. Luottamus taas kasvaa yhteisen tekemisen myötä.

Aikaa ja tilaa ajattelulle, sitä valmentajat toivoivat. Aikaa valmistautua ja orientoitua etukäteen kehitettävään teemaan. Esimerkiksi alustus videolla tai materiaali luettavaksi, ennen varsinaista kehittämistyön aloitusta tai pienryhmätyöskentelyä koetaan hyväksi vastausten perustella. Näin varmistetaan, että kaikki osallistujat tulevat oikealla orientaatiolla kehittämistilanteeseen ja kehittämistyölle varattu aika ja hetki tulee todennäköisemmin tehokkaammin ja tuottavammin käytettyä, kun ajatukset ovat jo oikean teeman äärellä. Parhaassa tapauksessa osallistujien ajatukset ovat jo alkaneet jalostumaan alkulämmittelyn ansiosta ja näin saatetaan päästä liikkeelle nopeammin itse kehittämistyössä. Alustuksella tai etukäteistehtävällä varmistetaan eri tietotaidolla teemaa tuntevien yksilöiden välisten erojen kaventumista. Kaikilla on jo jonkinlainen käsitys ainakin kehitettävästä teemasta, ehkä jopa tavoite tiedossa. Tämä osaltaan suuntaa tekemistä haluttuun suuntaan ja helpottaa aiheessa pysymistä.

On tärkeää, että ohjeistus ja tavoitteet kehittämistyölle ovat selkeät. Mitä ollaan tekemässä, miksi, millä aikataululla, kuinka tuotos tai idea esitetään tai dokumentoidaan. Tärkeää tietää

onko tarkoitus saada aikaan lopputulos vai kasa ideoita, joita jalostetaan myöhemmin. Kokeukseni mukaan täytyy olla mahdollisuus palata tehtävänantajan luokse tarkentamaan tehtävänantoa ja tavoitteita kehittämisen aikana. Tämä voidaan toteuttaa suullisesti tai kirjallisesti. Tehtävänantoon ja siihen liittyviin lisäkysymyksiin ja niiden vastauksiin voidaan hyödyntää esimerkiksi yhteistä työskentelyalustaa. Tämä toimii erityisesti, jos samanaikaisesti on useampi ryhmä saman tehtävänannon äärellä, näin kaikki näkevät esitetyt kysymykset ja niistä voi olla työskentelylle hyötyä muillekin ja ohjata oikeaan suuntaan eli kohti tavoitetta. Toisinaan on hyvä, että tehtävänantaja itse kehittämistyöskentelyn aikana varmistaa kysymyksiin, että ymmärrys annetusta tehtävästä on ollut oikeansuuntainen ja kehittämisessä ollaan menossa kohti määritettyä tavoitetta.

6.2 Osallistamisen tasapuolisuus

Tilaaorganisaatiolla oli tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena saada kehittämistyöskentelyyn jatkossa laajemmin erityisesti valmentajien osaamista hyödynnettyä. Tilaaorganisaation täytyy jatkossa pysähtyä miettimään, miten osaajat valitaan eri kehittämistoimintaan. Milloin osallistetaan kaikki valmentajat, milloin tiettyä valmentajaryhmää, joka on selkeästi tunnistettavissa esimerkiksi valmennettavien kohderyhmien tai palveluiden avulla. Pohtivaksi jää miten valinta tehdään silloin kuin halutaan valita yksittäisiä henkilöitä isommasta joukosta. Tähän on useampia mahdollisuuksia, joista tässä muutama esimerkki. Yksi tapa voisi olla, että kehittämistyöhön voi hakea. Kerrotaan mitä ollaan kehittämässä ja sen jälkeen valmentajat voivat ilmaista kiinnostuksensa kirjallisesti, vastaamalla esitettyihin hakukysymyksiin. Halukkuutensa osallistua kehittämistyöhön voidaan pyytää perustelemaan esimerkiksi kompetenssin (työ- ja/tai koulutuskokemus, erityisosaaminen), työskentelytavan tai motivaation kautta. Toinen tapa valita osallistujia voisi olla esihenkilön suositus. Esihenkilöt voisivat ehdottaa tiimistään osaajia, joilla kokevat olevan erityistä osaamista kyseiseen kehittämistoimintaan, tarvittavat yhteistyötaidot ja motivaatio. Kolmantena valintakeinona voisi olla kollegan ehdotus eli kollegat voisivat ehdottaa toisiaan kehittämistyöskentelyyn. Neljäntenä valintakriteerinä voisi olla erityisosaaminen liittyen kehittämistyöhön. Viidentenä vaihtoehtona arvonta, jonka perusteella valitaan satunnaisesti osallistujat kehittämistyöhön tai puhtaasti vuorojärjestys, että osallistetaan valmentajia vuoron perään. Valintakriteerejä ja -perusteluvaihtoehtoja voi kysyä valmentajilta itseltä eli millaiset heidän mielestään tulisi olla valintakriteerit, jotka mahdollistaisivat tasapuoliset ja oikeudenmukaiset perustelut valinnoille, joiden tulisi vaikuttaa kehittämistyö-

hön valintoihin. Näin saataisiin heidän äänensä heti kuuluviin ja rakennettaan samalla avoimuutta ja luottamusta, kun kysytään mielipidettä ja pääsee heti vaikuttamaan jo valintaprossia valittaessa.

Halutessa mahdollistaa ja varmistaa laajemmin valmentajien osallistaminen on tärkeää pitää kirjaa, kuka on osallistunut mihinkin kehittämistyöhön. Miksi juuri kyseiset henkilöt ja millä perusteilla heidät on valittu. Näihin tietoihin on tärkeä palata silloin kuin suunnitellaan uutta kehittämistoimintaa ja valitaan siihen henkilöitä. Tällä tavalla voidaan varmistaa, ettei samat henkilöt tule aina valituksi tai toisaalta etteivät samat henkilöt jää kehittämistyön ulkopuolelle. Tärkeä huomioida, että välillä painopisteet kehittämistyössä voivat olla tiettyjen teemojen äärellä ja näin ollen erityisosaajatkin voivat teemoissa olla samat. Silloin kuin päätös on perusteltu ja läpinäkyvä on epätodennäköisempää, että se aiheuttaa mielipahaa henkilöstön keskuudessa. Näitä perusteluita ja päätöksiä on tärkeä sanallistaa ja kertoa henkilöstölle, jotta avoimuus ja luottamuksen ilmapiiri kasvaa. Selkeät ja tasapuoliset perustelut voi jo olla olemassa, mutta mikäli niistä ei kommunikoi niin henkilöstö ei voi sitä tietää. Aktiivinen ja avoin kommunikointi ja viestintä korostuvat avoimuuden ja luottamuksen rakentamisessa.

Tilaaorganisaatiossa täytyy erityisesti pohtia millaisia valintoja ja toimintamalleja käytetään kehittämistyössä, kun halutaan varmistaa, ettei tilaaorganisaation ympäri maan työskentelevä virtuaalityöyhteisö muodostu esteeksi kehittämistyölle, tai rajaa osaa henkilöstöstä sen ulkopuolelle. Virtuaalisen yhteyden lisäksi on tärkeää huomioida, ettei työsuhteiden erilaiset muodot ja valmennustyön erilaiset toteutusmuodot jätä osaa valmentajista kokonaan kehittämistyön ulkopuolelle. Varmistetaan valinnoilla, että virtuaalisesti etäällä fyysisistä tiimeistä työskentelevät valmentajat ovat tasa-arvoisessa asemassa suhteessa kollegoihin kehittämistyötä tehdessä. Usein fyysisesti samassa toimipisteessä olevat työntekijät tekevät ja osallistuvat luontevasti kehittämistyöhön. On tärkeää, että valitaan työskentelytapoja, jolla voidaan helposti tuoda valmentajat tiimirajojen ja maantieteellisten rajojen yli yhteiseen kehittämiseen keskittyen osaa misperusteisiin valintoihin fyysisen sijainnin sijaan. Pohdittava milloin kehittämistä tehdään pelkästään verkossa, ettei osallistuminen aina vaadi liikkumista eri paikkakuntien välillä ja tästä syystä aiheuta eri arvoisuutta valmentajien kesken, esimerkiksi toisilla pitkät työmatkat ja henkilökohtaisia elämän rajoitteita. Virtuaaliset yhteistyömuodot ovat kustannustehokkaita tilaaorganisaation tyypisessä organisaatiossa, jossa henkilöstö on monipaikkainen ja virtuaalinen, työntekijöiden liikuttamiseen liittyvät matkakulut ovat usein iso menoerä. Tämä tietyille

paikkakunnalle matkustuttaminen voi rajata kehittämismahdollisuuksia esimerkiksi muutama kerta vuodessa tai supistaa kehittäjäkuntaa, jo taloudellisesta lähtökohdasta katsoen.

Hyödyntämällä kehittämistyössä virtuaalisia yhteistyöalustaja ja -työkaluja, jotka eivät ole tiukasti aikaan ja paikkaan sidottuja eli mahdollistaa osallistumisen joustavasti. Tämä mahdollistaa osallistumisen, vaikka työntekijä olisi jonain päivän pois. On hyvä kokeilla erilaisia toimintatapoja, jotta voidaan mahdollistaa erilaisten persoonien osallistumismahdollisuudet. Työpaikoissa usein kovaääniset ja sanavalmiit ottavat enemmän tilaa, osa osallistujista ja heidän ajatuksensa saattavat jäädä tästä syystä varjoon. Tavat, joissa osallistujilla on mahdollisuus pohtia ja prosessoida omaa näkökulmaa ensin rauhassa, kun vastausta ei tarvitse antaa juuri siinä hetkessä vaan sen voi käydä kirjoittamassa esimerkiksi pari päivää sen jälkeen, kun on ehtinyt kirkastaa ja pohtia omaa näkemystään. Toisille kirjallinen tuotos voi olla helpompi, kun ei tarvitse kilpailla puheenvuorosta. Mahdollistavat osallistumisen silloin kun vastaajalle itselle on hyvä hetki, ei silloin kuin sille on otettu jonkun toisen toimesta ”hyvä hetki”. Osa virtuaalisen yhteisöllisen kehittämisen keinoista mahdollistaa anonyymien vastausmahdollisuuden ja se voi olla erityisen merkityksellistä osalle työyhteisön jäsenistä, jos luottamuksen ja turvallisuuden tunne ei ole vielä syntynyt tai heillä on taustalla kokemuksia, jolloin heidän ajatuksiansa ja ideoita ei ole kuultu tai heillä on kokemus, että joidenkin yksilöiden näkemyksiä arvotetaan organisaatiossa ylitse muiden.

6.3 Työskentelytapoja- ja alustoja sekä työkaluja

Lisäämään kokemusta, että tilaajaorganisaatiossa todella halutaan osallistaa henkilöstöä laajemmin kehittämistyöhön olisi hyvä miettiä miten saada kaikki mukaan mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Tilaajaorganisaatiossa käytetään arjessa Microsoft Teamsiä. Teams on kaikkien työntekijöiden työväline ja -alusta, sitä hyödynnetään muun muassa valmennusvälineenä, tiedon jakamiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Organisaatiossa Teamsissä on käytössä kanavia ja ryhmiä eri tarkoituksiin. Tilaajaorganisaatio voisi perustaa Teamsiin kehittämiseen ja kehittämisideoille oman ryhmän. Teams olisi looginen valinta, koska se on olemassa oleva työväline ja osa jokaisen työpäivää jo tällä hetkellä. Kehittämisryhmän alle voisi tarvittaessa perustaa alaryhmiä sen mukaan, kun kehittämistyötä tehdään eri teemojen äärellä. Aluksi olisi hyvä aloittaa yhdellä kehittämiseen liittyvällä yleisellä kanavalla, jotta se saadaan aktiiviseen käyttöön ja kaikki henkilöstön jäsenet liitettäisiin siihen automaattisesti aina työ-

suhteen alussa. Teams-ryhmä voisi toimia kehittämisideoiden jakamisväylänä. Aina kun työntekijälle tulee kehitysidea tai uusi innovaatio, niin sen voisi kirjoittaa Teams-ryhmään. Ryhmän kautta saisi oman idea eteenpäin ja niiden henkilöiden tietoon, joilla on mahdollisuus edistää sen kehittämistä tai tehdä päätöksiä, onko se yhtiön valitun strategian suuntainen. Kehittämisen Teams-ryhmälle pitäisi nimetä vastuulliset henkilöt tilaajaorganisaatiosta. Nämä vastuut voisivat jakautua loogisesti teemoittain vastuuhenkilöiden perustehtävien ja -vastuiden mukaan. Esimerkiksi, joka vastaa palvelukehittämisestä kommentoi ja vastaa niihin ideoihin ja henkilöstöasioista vastaava henkilö huolehtii osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja palkitsemisen kysymykset. Tilaajaorganisaation johtoryhmätasolla tulisi pohtia toimintamalli, miten ideoita sitten lähdetään jalostumaan ja jatkokehittämiseen. On selvää, etteivät kaikki ideat etene pidemmälle kehitykseen. Syynä voi olla, että vastaavaa ideaa on tutkittu aikaisemmin, se ei ole yhtiön valittujen strategisten painopistealueiden mukainen tai sen kehittäminen vaatisi taloudellisia resursseja, joita yhtiöllä ei tällä hetkellä ole tai ei ole halukkuutta laittaa. On erityisen tärkeää, että annetaan idean esittäjälle perustelut, jos idea ei lähde jatkojalostukseen tai tule käyttöön. Perustelujen saaminen vahvistaa kuulluksi tulemisen tunnetta, joka vahvistaa halukkuutta jakaa ja tuoda esiin jatkossakin omia ajatuksia ja ideoita. Kehittämiselle suunnattua Teams-ryhmää voisi hyödyntää ideoiden pyytämiseen. Tilaajaorganisaatio osallistuu julkisiin tarjouskilpailutuksiin, niihin liittyy uusien palveluiden ja toteutustapojen kehittämistä ja ideointia tarjousvaiheessa, joihin voisi laajemmin osallistaa valmentajia. Tämän tyyppiseen yksittäisten teemojen ja ideoiden pikaideointiin tai parhaan ajatuksen esiin nostamiseen Teams-ryhmä soveltuisi erittäin hyvin. Kysymyksen näkisivät kaikki, eikä näin tulisi tunnetta, etten saanut mahdollisuutta kertoa omaa ideaani tai toisaalta ei unohdeta kysyä joltain henkilöltä, kun kaikki ovat jo ryhmässä jäseninä. Jokainen työntekijä voisi näissä tapauksissa itse arvioida osallistuuko tai antaako sillä kertaa oman panoksensa ideointiin, peilaten omaa osaamista tai sen hetkistä työtilannettaan ja sen joustavuutta. Teamsissä toisten ideoiden kommentointi ja tykkääminen on helppoa ja vaivatonta. Näin henkilöstö voisi helposti kertoa toistensa ideoihin mielipiteensä.

Teamsissä yhteisen kehittämisen ja ideoinnin lisäksi tilaajaorganisaation olisi hyvä hyödyntää kehittämistyössään pienryhmätyöskentelyä, sillä valmentajien vastauksissa se nousi selkeästi mielekkäimpänä työskentelymuotona. Tilaajaorganisaation on monipaikkainen ja virtuaalinen olisi hyvä hyödyntää niin kasvokkain järjestettäviä fyysisiä tilaisuuksia kuin verkon yli tapahtuvaa kehittämistyötä. Pienryhmätyöskentelyn sanotaan vahvistavan yhteisöllistä oppimista. Aini-Kristiina Jäppisen (2021) mukaan työyhteisön kehittämisen kymmenen avainta kehitty

kehittämistyössä, kun työskennellään yhdessä kollegojen kanssa. Harjoitellaan toisille tilan antamista ja mahdollistetaan omien näkemykset ja ajatukset esiin tuominen, harjoitellaan dialogia ja jaetaan omaa asiantuntijuutta. Ollaan yhtä aikaa joustavia, kyvykkäitä neuvottelemaan, tekemään päätöksiä ja kantamaan vastuuta yhteisen tavoitteen saavuttamisesta. Näiden lisäksi oman toiminnan arviointi on tärkeää sekä luottamuksen rakentuminen askel askeleelta.

Kehittämisen prosessin vaiheet, jota Työturvallisuuskeskus (2017) on avannut tarkemmin, on tilaajaorganisaatio käyttänyt muun muassa tarjousprosesseissa hankkijan toiveesta. Kehittämisen prosessin mallia tilaajaorganisaatio voisi hyödyntää organisaation kehittämistyössä, sillä siinä tulee varmistettua kaikki vaiheet, eikä esimerkiksi suunnittelu tai arviointi jää huomiotta.

Sosiaali- ja terveysministeriön johtaman ja operatiivisesta toiminnasta Työterveyslaitoksen vastaaman TYÖ2030-ohjelman aikana syntyi monia uusia toimintamalleja ja työkaluja työpaikkojen käyttöön. Tilaajaorganisaatio voisi hyödyntää niitä omassa kehittämistyössään. Näitä toimintamalleja ja työkaluja esitteellään TYÖ2030-ohjelman internetsivulla (TYÖ2023). Sieltä suosittelisin tarkempaan tarkasteluun ainakin seuraavat työkalut ovat Oppimisen starttipaketti, Tulevaisuusvuoropuhelu, Workathlonit ja Luovuusindeksi ja luovuuden kehittämisen työkalut.

Howspacen digitaalinen yhteistyöalusta voisi toimia tilaajaorganisaatiolle kehittämistyön alustana, se helpottaa muun muassa runsaan kirjoitetun tekstin hahmottamista ja kirkastamista. Se voisi erityisesti soveltua yhteistyöalustaksi ja työkaluksi, jos kehittämistyöhön osallistuu isompi osa henkilöstöstä tai kaikki. Toisena vaihtoehtona kehittämisen yhteistyöalustana tilaajaorganisaatio voisi käyttää virtuaalista yhteistyöalustaa Miroa. Miroa on tilaajaorganisaatioissa käytetty johtamissaan hankkeissa, mutta ei laajalti oman henkilöstön kanssa työskentelyyn. Tällä alustalla olisi mahdollisuus tehdä yhteistä kehittämistyötä mikä ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Se on monikäyttöinen yhteistyöalusta.

6.4 Mitä kehittää

Kyselyn vastausten perusteella valmentajia kiinnostaa eniten nykyisten palveluiden jatkokehittäminen. Tätä teemaa olisi hyvä tarkastella tilaajaorganisaatioissa enemmän. Miten ottaa valmentajat mukaan nykyisten palveluiden parantamiseen ja kehittämiseen. Tämä seuraava vastaus vaatii pysähtymään ja katsomaan jo olemassa olevaa.

Olisi hyvä keskittyä hetkeksi olemaan yhä parempi niissä asioissa, joita nyt osataan, kuin keksiä lisää uusia uria (V43).

Vastaus suuntaa katseen syventämään osaamista tekemisen tavoissa ja niissä palveluissa, joita jo tilaajaorganisaatio tuottaa ja joissa on hyvä. Voisi ajatella, että tämä olisi nopeampi ja tehokkaampi tie tuottavuuteen, kun kokonaan uutta matkaa ei tarvitse suunnitella, valmistella ja kulkea alusta. Tarkoituksena parantaa matkakokemusta, hankkia parempia varusteita ja keskittyä reittivalintoihin tarkemmin. Nykyisten palveluiden kehittämistyöhön keskittymällä toisi se varmasti tilaajaorganisaatiolle kilpailuetua, jos se saisi palveluista entistä vaikuttavampia ja laadukkaampia. Tilaajaorganisaation johdon olisi hyvä miettiä mitkä nykyisistä palveluista tukevat yhtiön strategiaa ja tulevaisuuden suunnitelmia sekä yhtiön toimintaympäristön tulevaisuuden näkymää ja suuntaa kohti TE24 uudistusta. Valinnan jälkeen panostaa näiden palveluiden kehittämiseen ottamalla valmentajia mukaan kehittämistyöhön. Näin yhtiön strategiakin tulisi näkyväksi valmentajille konkreettisina valintoina ja kehittämistoimintana.

Olemassa olevien palveluiden kehittäminen kiinnosti valmentajien. Tämä on erittäin laaja kokonaisuus. Sitä olisi hyvä pilkkoa pienemmiksi paloiksi ja lähteä avaamaan mitä se tarkemmin tarkoittaa kehittämistyönä eli se voi olla nykyisen tuotteen jalostamista, vanhan tuotteen uudelleen herättämistä, palveluiden yhdistämistä, kokonaan uuden tuotteen kehittämistä esimerkiksi kohdennetulle kohderyhmälle. Palveluiden kehittäminen saattaa tuntua valmentajista kaukaiselta omasta työstä, vaikka itseasiassa valmentajathan työskentelevät tällä hetkelläkin eri palveluissa, jotka ovat syntyneet kehittämistyön avulla.

Yhtiön strategian kehittäminen kiinnosti valmentajia kysytyistä teemoista toiseksi vähiten. Konsernin, johon tilaajaorganisaatio kuuluu, strategiaa on juuri kirkastettu seuraaville vuosille ja jalkauttamisvaihe henkilöstölle on käynnissä. On siis otollinen tilanne pysähtyä miettimään miten valmentajat osallistetaan ja sitoutetaan strategiaan ja tehdään strategia heidän arjessansa näkyväksi konkreettisiksi toimenpiteiksi, eikä anneta sen jäädä kaukaiseksi ja ylimmän johdon tekemiseksi, kuten useissa valmentajien vastauksissa se koetaan. Erityisesti tähän on tärkeä panostaa, koska strategiaan liittyvä kehittämistyö koettiin kyselyn vastausten pohjalta vähiten kiinnostavaksi ja kuitenkin yhtiön menestymisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijät ovat sitoutuneet yhtiön strategiaan ja toimivat sen mukaisesti, vain silloin strategialla on mahdollisuus saada aikaan toivottu lopputulema. Kirsti Kehusmaan (2010, 22) mukaan merkityksellisyys syntyy strategiatyön omakohtaisen osallistumisen kokemuksen kautta, kun se muuttuu eläväksi. Kun oma työ, tekeminen ja oppinen, nähdään merkityksellisenä strategian valossa. Kehusmaa korostaa jaetun tahtotilan tärkeyttä strategiatyössä, joka suuntaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla tekemistä, oppimista ja kehittymistä.

Uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisestä valmentajat olivat kyselyn perusteella vähiten kiinnostuneita. Näin ollen voisi ajatella, ettei heitä kannata ottaa mukaan kehittämiseen, mikäli halutaan lähteä tarkastelemaan uusia liiketoiminta-alueita. 8 % vastaajista oli valinnut siihen vastausvaihtoehdon yksi tai kaksi. Valmentajien joukossa on yksilöitä, joita tämä kehittäminen kiinnostaa, joten tämä on hyvä pitää mielessä, mikäli organisaatiossa halutaan alkaa tutkia uusia liiketoimintavaltauksia. Hyvä siis kysyä halukkuutta tai tarjota mahdollisuutta osallistua uudemman kerran, kun mahdollista uuden liiketoiminnan innovointia aloitetaan. Eli mahdollistaa tämä näille 8 % vastaajista osallistua ja kertoa ideoistaan. Nämä yksilöt ovat todennäköisesti erityisen kiinnostuneita teemasta, joten heillä on varmasti erityistä annettavaa ja motivaatiota näiden teemojen äärellä.

6.5 Osaamisen kehittäminen

Vastauksissa oli muutama konkreettinen ehdotus, miten kehittää toimintaa. Yksi näistä oli ehdotus siitä, että uudelle valmentajalle määritettäisiin perehdytyksen osana kollega tueksi ja avuksi työsuhteen alkuun. Tämä voisi olla kokenut valmentaja, joka voisi tukea työsuhteen alkutaipaleella arjen kysymyksissä. Näin työsuhteen alussa valmentajalla olisi esihenkilön lisäksi nimetty kollega, joka voisi tukea. Tämä varmasti helpottaisi esihenkilöidenkin työtä ja taakkaa uuden tiimiläisen työsuhteen alussa. Tämän tyyppinen sparraajarooli on tilaajaorganisaatiolla ollut käytössä joitain vuosia sitten, ehkä sen uudelleen jalostaminen olisi paikallaan.

Välillä kyselyn vastauksissa huomaa, että oman osaamisen jakaminen ja kehittäminen sekä laajempi yhtiötason kehittämistyö menevät sekaisin. Johtuuko tämä kysymysten asettelusta vai siitä, että osaamisen jakaminen koetaan valmentajien keskuudessa niin tärkeäksi, että se nousee esiin jopa vähän väärinymmärryksenkin tavoin vastauksissa. Vastausten perusteella koetaan, että kun toinen valmentaja jakaa omaa osaamistaan niin kehittää se omaa osaamistaan. Tämä ei kuitenkaan ole kehittämistyötä vaan yksilön osaamisen kasvamista ja kehittymistä.

Vastauksissa on nähtävissä osaamisen jakamisen tarvetta erityisesti niiden valmentajien vastauksissa, jotka ovat etäällä kollegoista tai työskentelevät paljon etänä. Heillä tarve kollegojen kanssa kanssakäymiselle, ajatusten ja kokemusten jakamiselle on lähitiimeissä työskenteleviä suurempi. Valmentajat kaipaavat vastausten perusteella aikaa, jolloin voisivat jakaa omaa osaamistaan toisille valmentajille sekä päästä oppimaan toisiltaan. Vastauksissa nousee esiin, että

valmentajilla on halua kuulla toisten valmentajan käyttämiä toimintatapoja ja valmennusmenetelmiä sekä kuulla toisten vinkkejä perustehtäväänsä eli valmentajan työhön. Tälle valmentajien osaamisen jakamiselle olisi tilaajaorganisaation hyvä järjestää aikaa ja miettiä siihen organisaatiolle toimivaa toimintamallia. Yksi idea valmentajien keskinäiseen osaamisen jaksamiseen ja vahvistamiseen voisi olla vertaismentoroinnin pienryhmät. Vertaismentoroinnissa asetelma on tasapuolinen, se on ryhmämuotoista, tasavertaista dialogia, jossa korostuu osallistujien yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus. Vertaismentorointi on osaamisen kehittämisen ja jakamisen menetelmä. Vertaismentoroinnin elementit ovat siirrettävissä valmentajien itse valmentamiensa valmennusten toimintatavaksi ja työkaluksi, joten sitä kautta tulisi myös suoraan osaamisen kehittymistä valmennustyöhön. Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020 hankkeessa Tampereen kaupunki ja Tampereen ammattikorkeakoulu ovat tuottaneet vertaismentorointioppaan *Mentori on kuin kameleontti- opas vertaismentoroinnista työpajoille*, joka on julkaissut vuonna 2018. Oppaan avulla tilaajaorganisaatio voisi tutustua vertaismentorointiin ja ottaa sen osaksi osaamisen jakamisen toimintamallia. Osaamisen kehittämisen ja jakamisen vertaismentoroinnin ryhmillä voisi olla tapaaminen esimerkiksi kerran kuukaudessa tai kahden kuukauden välein ja tapaamisissa voisi olla ennalta sovitut teemat käsittelyssä. Pienryhmätyöskentely koettiin kyselyn vastausten perusteella parhaaksi tavaksi tehdä kehittämistyötä ja uskon, että se soveltuisi erittäin hyvin osaamisen jakamiseen. Pienryhmät voisivat olla 5–7 valmentajan ryhmiä ja jakoperuste ryhmille voisi olla esimerkiksi samanlaiset palvelut, jossa työskentelevät. Ryhmän koko on hyvä olla isompi kuin neljä, jotta varmistetaan ryhmän työskentelyn jatkuvuus muun muassa poissaolojen ja mahdollisten irtisanoutumisten näkökulmasta. Vertaismentorointiryhmät voisivat olla vapaaehtoisia tai pakollisia, tätä tilaajaorganisaation olisi hyvä pohtia. Olisi hyvä, että sama vertaismentorointiryhmä kokoontuisi esimerkiksi vuoden ajan. Näin ryhmän jäsenet tulisivat toisilleen tutuiksi, luottamus ehtisi rakentua ja itse toimintatapa tulisi tutuksi. Eveliina Salosen (2020) mukaan kuunteleminen on työyhteisötaitojen ydin, ollaan aidosti kiinnostuneita toisesta ja pyritään ymmärtää toisen sanoma ja näkemys. Tämä varmasti toteutuisi vertaisryhmien työskentelyssä, jos ryhmät olisivat tarpeeksi pieniä, jotta aikaa olisi tarpeeksi kuuntelulle ja kuuluksi tulemiselle. Tämän myötä nähdyksi ja hyväksytyksi tuleminen rakentaa luottamusta ja turvallisuus kehittyvät. Kun luottamus ja turvallisuus kehittyvät, on uusiutumisen ja innovaatioille aikaa ja tilaa.

7 POHDINTA

Tilaaajaorganisaatio halusi tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä saada valmentajien ajatukset ja mielipiteet kuuluviin liittyen kehittämistyöhön, jotta se voisi jatkossa pohtia miten saada valmentajien osaaminen paremmin hyödynnettyä yhtiön kehittämistyössä. Kehittämistyö vastasi asetettuihin kysymyksiin ja tavoitteisiin. Kehittämistyö antoi tilaaajaorganisaatiolle tietoa mitä valmentajat haluaisivat kehittää sekä tavoista, joilla he haluaisivat kehittämistyötä tehdä. Kehittämistyön avulla tilaaajaorganisaatio sai useita kehittämisideoita, joita halutessaan voi viedä arjen tekemiseksi ja yhdessä työyhteisön kanssa jalostaa ja kehittää. Tilaaajaorganisaatiolla on nyt mahdollisuus päästä kehittämisideoiden avulla konkreettisesti kokeilemaan erilaisia kehittämistoimia valmentajien kanssa.

Kehittämistyöstä nousi esiin kehittämistyöskentelyn lisäksi muitakin huomioita ja ideoita valmentajilta muun muassa kuinka osallistaminen ja osallisuuden kokemus sekä asiantuntijuuden vahvistaminen ja sen jakaminen lisäisivät valmentajien mielestä työhyvinvointia ja työnantajaan sitoutumista. Näin ollen tämä tutkimuksellinen kehittämistyö antoi tilaaajaorganisaatiolle vastauksia laajemmin kuin mitä oli alussa tavoitteeksi asetettu. Valmentajat toivat useasti vastauksissaan esiin toivetta yhteiselle ajalle kehittää ja jakaa osaamista kollegoiden kanssa. Kun työyhteisö työskentelee virtuaalisesti ja monipaikkaisesti, tulee tähän kiinnittää erityistä huomiota. Miten mahdollistaa tätä yhteistä aikaa, kun sitä ei välttämättä tule luonnostaa työpäivien aikana spontaaneissa keskusteluissa tai asiakastapausten muodossa samalla tavalla kuin työyhteisöissä, joissa työskennellään fyysisesti samassa paikassa. Yhteisöllisyyden rakentamiseen tulee kiinnittää eri tavalla erityistä huomiota samoista syistä. Miten henkilöstö tutustuu toisiinsa, miten yhteistyö rakentuu, kun kollega on aluksi vain nimi, sähköpostiosoite tai kuva teams-keskustelussa.

Kehittämistyön tuloksia, johtopäätelmiä ja kehitysideoita voi hyödyntää laajasti muihinkin asiantuntijaorganisaatioihin. Erityisesti monipaikkaisiin ja virtuaalisiin työyhteisöihin kehittämistyöllä on annettu kehittämisideoissa konkreettisia ideoita muun muassa työskentelymuotoihin ja työvälineisiin.

Kehittämistyön aineisto kerättiin kyselylomakkeella ja vastausprosentti oli 47 % tutkimusjoukosta, joka oli tarpeeksi kattava. Pohdin olisiko pidemmällä vastausajalla saanut isomman vastausprosentin. Tutkimusjoukkoa muistutettiin muutamaan otteeseen vastaamisesta, joka toi jo-

kaisen muistutuskerran jälkeen muutaman lisävastaajan. Kyselyn vastaamisajankohta oli huomioitu niin, että se jakautui useammalle viikolle, esimerkiksi jos oli lomalla toisella viikolla, niin ehti vielä seuraavalla viikolla vastata. Kokemukseni mukaan, mikäli vastausaika on kovin pitkä saattaa se vaikuttaa vastausten määrää, sillä vastauksen jättöä siirretään eteenpäin ja siten se saattaa jäädä kokonaan antamatta. En usko, että pidempi vastausaika olisi tuonut merkittävästi muutosta vastausprosenttiin.

Kyselylomakkeella, jolla kerättiin aineistoa, oli muutama kohta tai seikka, joita olisi voinut pohtia tarkemmin ennen kyselyn julkaisua. Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin ovatko he kiinnostuneet tekemään yhtiön kehittämistyötä. Kaksi vastaajista perusteli ei-vastaustaan tavalla, josta herää ajatus, että ovatko he ymmärtäneet kysymyksen niin sanottuna yhtiön ylätasoin kehittämisenä. Koska he vastasivat, etteivät ole kiinnostuneita kehittämisestä, ohjasi kysely heidät tämän vastauksensa perustelun jälkeen kyselyn loppuun. Mikäli he olisivat nähneet jatkokysymykset, olisivatko he vastanneet toisin tuohon ensimmäiseen kysymykseen. Kyselyn edetessä tulee esiin kehittämistyön moninaisuus ja laaja-alaisuus sekä se, että monet teemoista ovat hyvinkin lähellä valmentajan perustyötä. Tämä mahdollinen virheellinen tulkinta kysymyksen osalta on vastausten perusteella saattanut tapahtua vain pienelle osalle vastaajista eli 3 %, eikä tämä ole tulosten näkökulmasta mitenkään oleellinen virhe, vaikka näin olisi käynyt.

Kyselystä jäi yksi kysymys kokonaan pois. Kysymyksen oli tarkoitus antaa vastaajille mahdollisuus kertoa muista hyvistä työskentelytavoista kehittämisessä virtuaalisessa ja monipaikkaisessa työyhteisössä, kuin mitä kyselyn kysymyksissä oli nostettu esiin. Syy miksi tuo kysymys ei ole tullut näkyviin vastaajille, ja sitä kautta mukaan tuloksiin jäi epäselväksi. Kyse on ollut kyselylomakkeen luomiseen liittyvästä teknisestä huolimattomuusvirheestä. On harmillista, että tuo kysymys jäi kyselystä pois, sillä sen avulla tilaajaorganisaatio olisi voinut saada lisätietoa valmentajien mielestä toimivista toimintatavoista – ja välineistä. Tilaajaorganisaatio voi halutessaan esittää tämän kysymyksen esimerkiksi kehittämiseen liittyvässä teams-ryhmässä, mikäli sellaisen perustavat.

Pohdin pitkään millä tavalla tämän tyyppistä yhteisöllistä ja osallistavaa kehittämistyön teemaa tulisi lähestyä ja miten aineistoa kerätä. En halunnut tehdä yksittäisten valmentajien haastatteluja, koska halusin kokonaisotoksen eli saada mukaan tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön koko valmentajajoukon äänen kuuluviin. Tutkimusjoukon tuli mielestäni koostua koko valmentajajoukosta, koska se tuki tilaajaorganisaation tavoitetta saada jatkossa valmentajien osaaminen paremmin hyödynnettyä kehittämistyöhön jatkossa. Oli tärkeää, mahdollistaa kaikkien

valmentajien osallistuminen. Pohdin erilaisten toiminnallisten työpajojen tai virtuaalisen kehittämisalustan käyttöä aineiston keruuseen. Koska valmentajien joukko on niin suuri ja laajalle levittänyt ympäri Suomen en kokenut, että olisi ollut käytännössä mahdollista tai saati taloudellisesti järkevää järjestää fyysisiä työpajoja. Jos olisi halunnut mahdollistaa jokaisen osallistumisen fyysisesti työpajaan niin kehittämistilaisuuksia olisi pitänyt olla toistakymmentä ja niiden organisoimiseen ja järjestämiseen olisi kulunut paljon aikaa ja rahaa tilaajaorganisaatiolta. En myöskään halunnut kerätä ajatuksia ja näkemyksiä niin, että muiden mielipiteet olisivat mahdollisesti vaikuttaneet tai ohjanneet valmentajien vastauksia, siksi en käyttänyt virtuaalista kehittämisalustaa aineiston keräämiseen. Halusin saada jokaiselta vastaajalta heidän oman rehellisen näkemyksensä ja mielipiteensä eri kysymyksiin. Tämä ei olisi myöskään mielestäni toteutunut virtuaalisella työskentelyalustalla, jossa toisten vastaukset olisivat olleet näkyville ja näin olisivat saattaneet vaikuttaa vastauksiin. Näin ollen kyselylomake tuntui oikealta aineiston keruuvaihtoehdolta.

Jälkikäteen pohdin olisiko kyselylomakkeella voinut olla lisää kysymyksiä, jotta tietoa olisi voitu saada vielä enemmän tai tarkemmin. Tiettyjä kehittämisteemoja olisi voinut avata hieman tarkempiin ja konkreettisempiin osiin, jotta olisi voitu vielä tarkemmin saada selvyyttä esimerkiksi nykyisten palveluiden kehittämisiin liittyen. Esimerkiksi mitä osa-alueita valmentajat haluaisin nykyisissä palveluissa kehittää. Nämä jatkokysymykset olisivat antaneet tilaajaorganisaatiolle lisätietoa ja konkreettisempia vastauksia. Toki tämän osuuden tilaajaorganisaatio voi suhteellisen pienellä vaivalla itse selvittää lisäkysymyksillä ja huomioiden niissä yhtiön strategian painopistealueet.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tilaajaorganisaatio on työnantajanani. Työnantaja, jolla kehittämistyön valmistuessa olen työskennellyt yli kolmetoista vuotta. Koen, että tästä syystä kehittämistyön tekeminen on ollut erityisen antoisaa ja palkitsevaa, koska olen päässyt seuraamaan kehittämistyöni tekemisen aikana sen vaikutuksia organisaatioon sekä pääsen jatkossa seuraamaan miten kehittämisideani tulevat vaikuttamaan organisaation toimintaan. Tämän lisäksi olen pystynyt keskittyä kehittämistyön ytimeen eli tavoitteisiin, minun ei ole tarvinnut käyttää aikaani ymmärtääkseni organisaatiota sen työskentelytapoja, erityispiirteitä monipaikkaisena ja virtuaalisena työyhteisönä tai pohtia mikä on ollut toimintatapa jo ennen pandemiaa ja toisaalta, miten pandemia on muokannut sitä. Minun ei ole tarvinnut käyttää aikaa sen liiketoiminnan ja sen toimintaympäristön isojen muutoksen ymmärtämiseen. Olen siis voinut keskittyä itse kehittämistyön ytimeen. Koska tilaajaorganisaatio on työnantajani, olen tarkastellut tarkkaan omaa

toimintaani, jotta mielessäni on ollut koko ajan kirkkaana, että olen tekemässä kehittämistyötä, jonka tarkoituksena on ollut saada valmentajien ääni kuuluviin ja niiden pohjalta tehdä kehittämisideoita tilaajalle. Eli omaa objektiivisuuttani olen koko ajan tarkastellut, jotta pysyn roolisani kehittämistyön tekijänä. Koen, että kehitysideoita antaessa oli erityisesti hyötyä siitä, että tilaajaorganisaatio on tuttu, sillä pystyin koko ajan peilaamaan, että kehitysideoitani ovat toteutuskelpoisia ja mahdollisia toteuttaa tilaajaorganisaation toiminnassa.

Esittelen tietoperustaluvussa Terveyden ja hyvinvoinnin laitokset kehittämän osallisuusindikaattorin (2023) sekä ajatukseni siitä, kuinka sitä voisi muokata mittaamaan osallisuuden kokemusta työyhteisössä tai työelämässä. Tämä olisi mielestäni erittäin mielenkiintoinen kehittämisidea. Mikäli tekisin toisen tutkimuksellisen kehittämistyön niin ottaisin tämän kehittämis-kohteekseni. Olisin yhteydessä Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen, että ovatko he jo kehittäneet osallisuusindikaattoria työelämän tarpeisiin vastaamaan. Mikäli olisivat sen jo kehittäneet, niin hyödyntäisin sitä kehittämistyössäni. Toisaalta, jos he eivät ole sitä kehittäneet työelämän osallisuuden kokemusta istuvaksi niin olisin tiedustellut mahdollisuuttani tehdä heille kehittämistyö liittyen siihen. Mielestäni oli erittäin hyvä, että meillä olisi kansallinen työpaikoille yhteinen osallisuuden kokemusta mittaava indikaattori, jonka vastausten pohjalta voitaisiin tehdä toimenpidesuunnitelmia ja -malleja, osallisuuden kokemuksen vahvistamiseen tai ylläpitämiseen.

LÄHTEET

- Auvinen, A-M. & Liikka, P. 2015. Osallistaminen käsikirja. Hämeenlinna: Suomen eOppimiskeskus.
- Haukkala, Teresa. 2011. Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitra. Viitattu 19.4.2022. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172901/SelvityksiC3A454-2.pdf>
- Heikkilä, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hiila, Iлона & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Howspace. Viitattu 20.5.2022. <https://www.howspace.com/fi/>
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Jäppinen, Aini-Kristiina. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, Jorma. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, Kirsti. 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kettunen, Pauli (toimittanut). 2021 Työntekijän osallisuus. Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Gaudeamus Oy.
- Kurki, Anna-Leena & Yli-Kaitala, Kirsi 2022a. Kehitä työtä verkossa! Tekoäly vuorovaikutuksen virittäjä – webinaari. Työterveyslaitos. Webinaari 11.5.2022. Viitattu 16.5.2022.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineostojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.
- Lindholm, Arto 2020a. Tutkimuksellinen kehittäminen Yamk-opinnäytetyössä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opetustalenne. Youtube-video. 22.8.2020. Viitattu 29.4.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=Xo8rBpAxANM>
- Pesonen, Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.
- Ranta, Ritva. 2021. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen – Dialoginen johtaminen – Ryhmätahtajohtaminen. Rtr-consulting.
- Rauramo, Päivi. 2009. Työhyvinvoinnin portaat- työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK
- Rauramo, Päivi. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita
- Salonen Eveliina, 2020 Johda Energiaa – Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Helsinki: Basam Books Oy
- Solatie, Jim & Mäkeläinen Mika. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. TYÖ2023- ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. Viitattu 19.4.2023 <https://stm.fi/-/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>

Tampereen kaupunki ja Tampereen ammattikorkeakoulu, Opas vertaismentorointiin työpajoille. Viitattu 20.5.2023. <https://6aika.fi/opas-vertaismentorointiin-tyopajoille/>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2023. Osallisuusindikaattori mittaa osallisuuden kokemusta. Viitattu 18.5.2023. https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/tutkimus/osallisuusindikaattori-mittaa-osallisuuden-kokemusta#Osallisuusindikaattorin_k%C3%A4ytt%C3%B6n_liittyv%C3%A4t_ohjeet,_pisteytys_ja_summapisteen_laskeminen

TE-palvelut. 2022. Työvoimapalvelumalli uudistuu 2.5.2022 alkaen. Viitattu 20.5.2022. <https://toimistot.te-palvelut.fi/-/ty%C3%B6voimapalvelumalli-uudistuu-2.5.2022-alkaen>

Toikka, Timo & Rantanen Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Työ2023 kehittämisohjelma. Toimintamallit ja työkalut. Viitattu 18.5.2023 <https://hyvaytyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta/toimintamallit-ja-tyokalut>.

Turun ammattikorkeakoulu. Yhdessä onnistumme – yhteisöllisyys työn voimavara. Viitattu 20.5.2023. <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/yhdessa-onnistumme-yhteisollisyys-ontyon-voimavara/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. TE-palvelut 2024-uudistus. Viitattu 20.5.2022. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Työelämää kehitetään yhteistyössä. Viitattu 19.4.2023 <https://tem.fi/tyoelaman-kehittaminen>

Työterveyslaitos. 2022. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 7.5.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. 2022. Kehitä työtä verkossa! Vuorovaikutteinen kehittäminen tekoälyn tuella. Viitattu 20.5.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/kehita-tyota-verkossa-vuorovaikutteinen-kehittaminen-tekoalyn-tuella>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Esitys 11.12.2017. Viitattu 20.5.2022. <https://docplayer.fi/68376442-Kehittamisprosessin-vaihemalli-pirkko-makinen-asiantuntija-tyoturvallisuuskeskus.html>

Työturvallisuuskeskus. 2022. Työpaikan kehittäminen. Viitattu 20.5.2022. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/tyopaikan_kehittaminen#e7d33bbf

Tähtinen, Juhani & Laakkonen Eero & Broberg, Mari. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos

Vehkalahti, Kimmo. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto

Vilkman, Ulla. 2016. Etäjohtaminen - Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.

LIITTEET

Liite 1: saate

Liite 2: kysely

Liite 1

Hei kollega,

opiskelen yhteisöpedagogian ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Olen opintojeni loppusuoralla ja teen tällä hetkellä kehittämistyötä (opinnäytetyö).

Kehittämistyöni tilaaja on Spring House ja sinä valmentajana sen tutkimusjoukon edustaja. Kehittämistyöni keskittyy kehittämistyöskentelyn kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä sen systemaattisuuteen ja siihen osallistamiseen.

Toivonkin, että vastaat sähköiseen kyselyyni, jotta saan mahdollisimman monelta valmentajalta vastauksen ja näin kattavan näkemyksen teidän ajatuksistanne liittyen kehittämiseen. Vastaaminen on toki täysin vapaaehtoista.

Vastaamiseen menee 5-15 minuuttia eli vain hetken. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

Toiveeni olisi saada kaikki vastaukset pikaisesti eli vastausaikaa ensi viikon tiistaihin 17.5.2022 klo 18.00 asti. Näin pääsen pian analysoimaan vastauksia ja tekemään johtopäätelmiä sekä kehittämisideoita.

Tästä linkistä pääset suoraan kyselyyn:

<https://response.questback.com/staffpointoy/kehittamistyonkysely>

Mikäli kyselyyn vastatessa herää jotain kysymyksiä tai vastaan tulee jotain ongelmia liittyen itse kyselyyn, niin laitathan suoraan minulle viestiä, autan sinut eteenpäin.

Kiitos jo etukäteen!

Anna-Kaisa

Liite 2

Minkälaista kehittämistyötä yhtiössä haluaisit tehdä ja minkälaisia toimintatapoja hyödyntäen?

Tervehdys kollega,

opiskelen yhteisöpedagogiikan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa. Olen opintojeni loppusuoralla ja teen tällä hetkellä opintoihin liittyvää kehittämistyötäni (opinnäytetyö). Oli sanomattakin selvää, että haluan tehdä kehittämistyöni Spring Houselle, erityisesti koska ylimmän johdon kanssa löytyi teema, jota he halusivat kehittää yhtiössä.

Kehittämistyössäni haluan selvittää meidän valmentajien/ kouluttajien/ ohjaajien mielenkiintoa tehdä kehittämistyötä (yhteiskehittely- kehittäminen) yhtiössä. Haluan selvittää mitä työhön liittyvää osa-aluetta sinä haluaisit olla kehittämässä tai mitä ylipäättänsä ajattelet kehittämisestä. Minua kiinnostaa myös millainen kehittäjä olet, mikä toimintatapa/-malli sytyttää sinussa uudet ideat ja innovaatiot. Millaisia toimintatapoja ja -keinoja hyödyntäen meidän kaltainen monipaikkainen ja virtuaalisyhteisö voisi tehdä kehittämistyötä laajemmin henkilöstöä osallistaen. Mikä työskentelytapa soveltuu juuri sinulle parhaiten.

Vastauksesi on tärkeä kehittämistyölleni sekä työnantajallesi. Vastausten ja niistä tehtyjen johtopäätösten pohjalta annan Spring Housen ylimmälle johdolle kehitysideoita, kuinka me voisimme yhdessä jalostaa kehittämistyömme toimintatapoja ja saada laajempi osaajajoukko osallistumaan yhtiömme innovointi- ja kehittämistyöhön.

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Toivonkin, että vastaat rehellisesti. Esimerkiksi, jos et ole kiinnostunut osallistumaan yhtiön kehittämistyöhön, on aivan ok vastata "en ole kiinnostunut". Toivon, että valitset teemat joiden kehittämisestä olet kiinnostunut juuri niin kuin tällä hetkellä ajattelet asiasta. Vain näin saamme todellisen käsityksen meidän joukkueen jäsenten ajatuksista. Kukaan ei hyödy vastauksesta, joka on "malliesimerkki vastaus ja oikeanlainen" eli toivon todella, että vastaa kuten oikeasti ajattelet.

Vastaaminen vie sinulta 5-15 minuuttia. Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Kiittäen,

Anna-Kaisa "Anka" Karjalainen

Ole ystävällinen ja kirjoita sähköpostiosoitteesi:

Minkälaista kehittämistyötä yhtiössä haluaisit tehdä ja minkälaisia toimintatapoja hyödyntäen?

* Olen työskennellyt Spring Housella (valitse paras vaihtoehto)

- alle 1 vuoden
- yli 1 vuotta
- yli 3 vuotta
- yli 5 vuotta
- yli 10 vuotta

* Mihin näistä alla olevista valmentajaryhmistä kuulut tällä hetkellä (valitse yksi parhaiten kuvaava)?

- Työnohjaaja/työnohjanvalmentaja/palveluneuvoja
- Yksilövalmentaja/ valmentaja (työkykypalvelut)
- Yksilövalmentaja (työvoimapalvelut)
- Ryhmävalmentaja
- Yksilö- ja ryhmävalmentaja
- Kotoutumiskoulutusten kouluttaja

* Oletko kiinnostunut osallistumaan yhtiön kehittämistyöhön?

- Kyllä
- Ei

Vastaisit edelliseen kysymykseen kyllä, perustele miksi olet kiinnostunut
kehittämisestä?

0/255

Vastaisit edelliseen kysymykseen ei, perustele mikä sai sinut vastaamaan ei?
HUOM! Tämän vastauksen jälkeen voit naputtaa seuraavat kysymykset (6-14)
läpi ilman vastauksia ja lähettää vastauksesi.

0/255

Järjestä seuraavat teemat numerojärjestykseen, mitä kehittäisit mieluiten, mitä vähiten. 1= mieluiten, 9=vähiten mieluiten

Kokonaan uuden liiketoiminnan kehittäminen	Valitse... ▼
Uusien palveluiden/tuotteiden kehittäminen	Valitse... ▼
Olemassa olevien palveluiden jatkokehittäminen/jalostaminen	Valitse... ▼
Valmennusotteen/ valmennusideologian kehittäminen	Valitse... ▼
Valmennusmenetelmien kehittäminen	Valitse... ▼
Vaikuttavuuden (valmennettavien sijoittuminen)kehittäminen	Valitse... ▼
Valmentajien osaamisen kehittäminen	Valitse... ▼
Työhyvinvoinnin kehittäminen	Valitse... ▼
Yhtiön strategian kehittäminen	Valitse... ▼

Perustele edellisen kysymyksesi valintojasi. Mikä sai sinut valitsemaan juuri nämä teemat top 1-3 ryhmään. Katso myös viimeiset vaihtoehtosi. Mikä sai sinut jättämään juuri ne viimeisiksi.

0/255

Minulla kehittäminen/kehittämistyö onnistuu parhaiten (valitse yksi parhaiten kuvaava)

- Yksin
- Parin kanssa
- Pienryhmässä
- Isossa ryhmässä

Mikä rikastuttaa/auttaa sinua ideoiden syntymistä/ kehittämistyötäsi (1= ei rikastuta yhtään, 5= rikastuttaa paljon)?

	1	2	3	4	5
Alustus (faktaa, teoriaa, taustoja) teemasta etukäteen teemasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etukäteen tieto teemasta/aiheesta, jotta ehtii orientoitua aiheeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annetut raamit (esim. eurot, kesto palvelulle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoite (esimerkiksi vastavalmistuneet nuoret töihin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Täysin tyhjä canvas: ainoastaan esim. tarve/muutos/tulevaisuuden kuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikataulu ja tavoite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli edellä mainittujen lisäksi on jotain muita asioita mitkä rikastuttavat ideointiasi ja kehittämistyötäsi, kirjoita ne tähän alle.

0/255

Jos vastaisit edelliseen kysymykseen muuta kuin yksin, niin mikä näistä kolmesta vaihtoehdosta on itsellesi paras

- Aina samat ja tutut henkilöt
- Pääasiassa samat henkilöt
- Henkilöt voivat vaihtua tilanteen mukaan

Mitä toimintatapoja hyödyntäen meidän kaltainen monipaikkainen ja virtuaaliryöyhteisö voisi kehittää toimintaansa? Mikä sinusta olisi paras, sinulle sopivin? (1= Ei so

	1	2	3	4	5
Työpajat (live), tietty annettu aika ja fyysinen paikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpajat (verkko), tietty annettu aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtuaalinen työskentelyalusta, joka auki pidemmän ajan ja voit valita itsellesi parhaan ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallinen itsenäinen tuotos, jota muut eivät näe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parin/ pienryhmän kanssa erikseen sovittuun itselle parhaiten sopivaan aikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikäli sinulla on muita ideoita edellä mainittujen toimintatapojen lisäksi, kirjoita ne tähän alle.

0/255

Haluatko tuoda vielä jotain muuta esille liittyen kehittämiseen/kehittämistyöhön? Omia ajatuksia ja ideoita.

0/4000