

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:
Lindell, M., Hiipakka, M. & Lähteenmäki, E. 2018. Valmentajuus tuo ja luo uutta. TAMK Journal. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

DOI / URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/valmentajuus-tuo-ja-luo-uutta/>

Valmentajuus tuo ja luo uutta

Valmentajuuspedagogiikka on vahvistanut asemaansa niin yritys-elämässä kuin oppilaitoksissa. Tampereen ammattikorkeakoulussa opettajia on valmennettu valmentajiksi jo useiden vuosien ajan. Valmentajuuspedagogiikkaa hyödynnetään TAMKissa jatkuvasti enemmän eri koulutuksissa. Oppimistulokset ovat olleet varsin myönteisiä, ja opettajat ovat kokeneet valmentajuuden mielekkäänä tapana kohdata ja motivoida opiskelijoita. Artikkelissa esitellään kaksi valmentajuutta soveltavaa tapausesimerkkiä lukuvuodelta 2017–2018. Valmentajuuden hyötyjä tarkastellaan opiskelijatiimin, valmentajan ja työelämän näkökulmista.

KIRJOITTAJAT: MIKAEL LINDELL, MARITA HIIPAKKA JA EIJA LÄHTEENMÄKI

V

almentajuutta on tarkasteltu ja tutkittu erityisesti johtamisen kirjallisuudessa.

Tuossa kontekstissa valmentajuus nähdään esimiehen työkaluna. Valmentajasta käytetään muun muassa nimitystä tiimivalmentaja. Termi kuvaa hyvin sekä valmentajan että valmennettavan roolia. Valmennettavan eli työntekijän näkökulmasta puhutaan tiimityöstä. Tiimityö kehittää henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Myös muita tavoitteita voidaan saavuttaa: on todettu, että tiimityö lisää työhyvinvointia, sitouttaa ja energisoi tiimin jäseniä, auttaa pitämään parhaat henkilöt työyhteisön palveluksessa, helpottaa kehittymistä sekä auttaa muutosten ymmärtämisessä. Tiimivalmentaja on osa tiimiä: hän rakentaa tiimin, valmentaa ja kehittää sitä toimien ikään kuin visionäärinä. (Salminen 2013, 29–30, 143.)

Taitava valmentaja kuuntelee. Kuuntelemista ei nähdä valmentajuudessa ainoastaan taitona, vaan myös mielentilana. Tähän mielentilaan kuuluvat myös yhteyden muodostaminen valmennettavaan, itsehillintä ja uteliaisuus. (Carlsson & Forssell 2008, 115.) Valmentajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa erotellaan käsitteet *valmennus* ja *coaching*. Carlssonin ja Forssellin (2008) mukaan valmennus on joukko itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä, joita käytettäessä asioita opitaan tekemällä itse, kokeilemalla ja integroimalla periaatteita ja ideoita omaan tilanteeseen. Vastaavasti coachingilla tarkoitetaan pääosin dialogissa tapahtuvaa prosessia, jossa valmennettava asettaa omat tavoitteensa, joihin päästään hänen ajatusprosessejaan tehostamalla. (Carlsson & Forssell 2008, 43–44.)

Valmentajuus TAMKissa

Valmentajuuspedagogiikka on tuottanut TAMKissa hyviä oppimistuloksia jo useiden vuosien ajan. Valmentajavalmennuksia on järjestetty vuodesta 2013 (Häggblom, Heikkilä, Kakko & Wickman-Viitala 2014), ja tällä hetkellä perusvalmennuksen lisäksi osaamista on mahdollista syventää kahden jatkovalmennuksen verran. Valmentajuuspedagogiikkaa hyödynnetään eri koulutuksissa eri tavoin: joissakin koulutuksissa se on koko koulutuksen läpileikkaava menetelmä, toisissa koulutuksissa sitä hyödynnetään joillakin opintojaksoilla tai tietyissä koulutuksen osissa.

Kuvaamme artikkelissa kahta eri koulutuksissa toteutettua valmentajuuspedagogiikkaa hyödyntävää tapausesimerkkiä: toinen Palveluliiketoiminnan koulutuksesta ja toinen Biotuote- ja prosessitekniikan koulutuksesta. Lopuksi summaamme niitä hyötyjä, joita valmentajuuspedagogiikka tuottaa eri osapuolille.

Restonomiopiskelijoista yrittäjiksi

Palveluliiketoiminnan lehtori Mikael Lindellin (2016) mukaan valmentajafilosofia voidaan kiteyttää neljään sanaan: kysyn, kuuntelen, kannustan ja kohtaan. Kokonaisuudessaan valmentajavalmennuksessa kehitelty filosofia on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1 Valmentajafilosofia (Lindell 2016)

Yksi mielenkiintoisimmista valmentajuuden käytännön toteutuksista tehtiin Lindellin ohjaamalla Ideasta yritykseksi -opintojaksolla syksyllä 2017. Siinä 12 opiskelijatiimiä kehitti Juvenes-yhtiöiden toimeksiannosta liiketoimintamalleja Hatanpään kartanoon kesää 2018 varten. Juvenes valitsi pitchauksen, Business Model Canvasin ja tehtyjen

laskelmien pohjalta malleista parhaan. Kilpailun voittanut tiimi sai mahdollisuuden toteuttaa ideansa: Hatanpään kartanokahvila Kuiske avasi ovensa toukokuussa 2018, ja opiskelijatiimi pyöritti osuuskuntana kahvilaa koko kesän ajan. Mallin kehittäneeseen ja kesäkahvilan toiminnasta vastanneeseen opiskelijatiimiin kuuluivat Erika Forsman, Mari Kempainen, Elina Lepistö ja Anita Seppälä.

Valmentajan rooli oli lähinnä sparrata ja vastata opiskelijoiden kysymyksiin ohjaten heitä etsimään vastauksia ja selvittämään asioita itse. Opiskelijoille, samoin kuin valmentajalle, tämä oli hyppy tuntemattomaan, sillä tällaista ei ollut aikaisemmin tehty. Koska toiminta ja tila olivat aivan uusia, opiskelijat saivat kytkeä toiminnan suunnittelua useaan opintojaksoon sekä projektiopintoihin. Näin saatiin opinnollistettua muun muassa markkinointistrategian laatiminen sekä yrityksen käytännön perustamisprosessi.

”Alussa tuntui sekavalta ja pelottavaltakin, kun selkeät suuntaviivat puuttuivat. Tuntui, että turhaa energiaa meni sähläykseen, ennen kuin asiat lokahtelivat kohdilleen. Täytyi itse ottaa asioista selvää, rakentaa verkostoja. Valmentajien henkinen tuki ja sparraus oli koko prosessin ajan tärkeää. Kokemus oli todella opettavainen: opimme asioita, joita ei voisi muualla, toisen palveluksessa oppia”, toteaa Erika Forsman.

Myös Juveneksen vt. toimitusjohtaja Päivi Jousimäki on tyytyväinen yhteistyöhön ja lopputulokseen: ”Yhteistyö opiskelijoiden kanssa antoi yrityksellemme merkittävää lisäarvoa Hatanpään kartanon asiakaskokemuksen ja tunnettuuden kehittämisessä.”

Valmentajuus Kykylaakso/BioHubissa

Biotuote- ja prosessitekniikan koulutuksen ensimmäisen vuoden opiskelijat opiskelevat koko kevätlukukauden Kykylaakso/BioHub-oppimisympäristössä. Kykylaakso/BioHub muodostuu kuusijäsenisten opiskelijatiimien ideoimista tiimiyrityksistä, joita on yhteensä kymmenen. Kullakin tiimiyrityksellä on todellinen kummiyritys, joka edustaa jotakin biotuote- ja prosessitekniikan toimialaa. Kummiyritykset toimivat tiimiyritysten esikuvina: opiskelijat tarkastelevat alaa ja suunnittelevat tiimiyrityksensä toimintaa kummiyrityksen toimintaan tutustuen ja sitä mukaillen.

Kullekin tiimiyritykselle on nimetty tiimivalmentaja. Valmentajia on yhteensä viisi, eli kukin valmentaja valmentaa kahta tiimiä. Opiskelu on yhteistoiminnallista, ja opiskelija on aktiivinen tiedon ja kokemusten prosessoija. Tavoitteena on tuottaa opiskelijalle metakognitiivisia taitoja, joita hän tarvitsee selvittääkseen myöhemmissä opinnoissa ja tulevissa työelämän tilanteissa, mm. tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä kykyä suunnitella ja arvioida niin omaa kuin koko tiimin toimintaa

Kykylaakso/BioHubissa oppiminen etenee teemoittain siten, että tiimi työskentelee tietyn teeman ja siihen liittyvän tehtävän parissa yleensä viikon, joskus pidempään. Koska valmentajat edustavat eri asiantuntijuusalueita, jokaisella on oma tärkeä roolinsa koko 60 opiskelijan joukon oppimisprosessissa. Jokainen valmentaja ohjaa omilla, viikkoteemaan liittyvillä aihevalmennustunneillaan kaikkia tiimejä ja opiskelijoita. Aihevalmennuksiin liittyy perinteisempään luennointiin verrattavia lyhyitä opetusosuuksia ja tehtävien ohjeistuksia. Aihevalmennuksissa kukin valmentaja on oman asiantuntijuutensa näkökulmasta tasapuolisesti kaikkien tiimien käytettävissä.

Kukin valmentaja tapaa tiimensä säännöllisesti kerran viikossa. Kun kaikkien tiimien yhteisissä aihevalmennuksissa käsitellään ennen muuta substanssiin liittyviä kysymyksiä, tiimivalmentajan ja tiimin tapaamisissa keskitytään tiimityöskentelyyn sujumiseen ja oppimisprosessiin. Valmentajan apua tarvitaan usein myös yhteydenpitoon kummiyrityksen kanssa, varsinkin ensimmäisten kontaktien ottamisen

vaiheessa. Valmentaja huolehtii siitä, että tiimi etenee viikkotehtävässään ja osaaminen vahvistuu. Valmentaja tukee tiimiä siinä, että kukin tiimin jäsen onnistuu auttamaan tiimiä parhaansa mukaan ja yhdessä työskentely etenee kohti tavoitetta.

Valmentajatapaamisissa tiimi reflektoi toimintaansa, ja tapaamisissa pyritään keskustellen löytämään ratkaisuja mahdollisiin tiimin sisäisiin vuorovaikutuksen ja yhteistyön haasteisiin. Valmentaja oppii tuntemaan tiiminsä jäsenet, ja vastaavasti tiimin on helppo ottaa valmentajan kanssa asioita puheeksi. Tiimin jäsenet tulevat tasapuolisesti kuulluiksi ja kohdatuiksi. Myös onnistumiset käsitellään yhdessä. Ne vahvistavat tiimiä osoittamalla tiimityön edut sekä lisäämällä halua ja uskallusta heittäytyä ja luottaa yhteiseen prosessiin myös jatkossa.

Yhtenä esimerkkinä viikkotehtävästä ja valmentajuuspedagogiikan käytöstä Kykylaakso/BioHubissa on 24 tunnin innovointi osana Sitran #kiertotalous-hanketta.

#kiertotalous-hankkeen innovointia Kykylaakso/BioHubissa

Kiertotalous on talouden malli, joka pohjautuu resurssien kestäväan käyttöön, materiaalien ja tuotteiden kiertoon sekä jätteiden synnyn minimointiin. Sitra (2014) on arvioinut, että kiertotalousajattelun tuominen suomalaiseen yhteiskuntaan poikisi eri toimialoille huomattavasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kiertotalousajattelun juurruttaminen osaksi yhteiskuntaa edellyttää suurta muutosta. Jotta muutos olisi mahdollinen, tarvitaan täysin uudenlaista poikkiteieteellistä systeemiajattelua (Honkonen & Lehmoskoski 2015), toimintamalleja sekä moniammatillista yhteistyötä yhteiskunnan kaikilla sektoreilla, myös koulutuksessa. Esimerkiksi #kiertotalous-hankkeessa saatujen kokemusten mukaan valmentajuus ja tiimityöskentely voivat tukea kiertotalouden opetusta.

#kiertotalous-hankkeessa on kehitetty opetusmenetelmiä taustoiltaan ja osaamistasoiltaan erilaisten opiskelijoiden ohjaamiseen kohti systeemiajattelua edistävää oppimista. Kykylaakso/BioHubissa pilotoituun 24 h innovaatioleiriin kuului olennaisena osana valmentajien osallistuminen opiskelijaryhmien ohjaukseen. 24 h innovointimenetelmässä opiskelijat ratkoivat yhteistyökumppaneilta saatuja toimeksiantoja ja etsivät niihin uusia kiertotalousajattelua hyödyntäviä ratkaisuja. Yksi tiimi esimerkiksi pohti yrityksen prosessista syntyvän jäteliemen uusia käyttökohteita. Valmentajien tehtävänä oli motivoida opiskelijatiimejä kohti päämäärää, mutta ei osallistua itse ongelmanratkaisuun. ***Opiskelijat tottuvat jo opiskeluaikana sekä työelämälähtöiseen että -luonteiseen toimintatapaan.***

Kukin valmentaja tapasi molemmat valmennettavat tiiminsä samanaikaisesti vasta innovointivaiheen jälkeen. Valmentajatapaamisissa tiimit esittivät toisilleen ja valmentajalle muutamia ratkaisuideoitaan, joista he saivat palautetta. Valmentajan tehtävänä oli haastaa opiskelijoiden ajattelua ja edelleen viritellä heitä huomioimaan monipuolisesti erilaisia ratkaisumahdollisuuksia. Lisäksi valmentaja antoi tiimille kannustavaa palautetta, jota tarvittiin esimerkiksi yhden toimeksiannon muututtua kesken prosessin tai erään tiimin kohdattua haasteita omassa toiminnassaan. Tiimityöskentely jatkui, ja kun tiimien opiskelijat saivat jalostettua ratkaisujensa joukosta lopullisen idean, he esittelivät sen toisilleen ja valmentajalle toisessa valmentajatapaamisessa. Valmentajalla oli tässä tilaisuudessa vielä mahdollisuus herätellä opiskelijoita miettimään ratkaisuaan esimerkiksi toisesta lähestymiskulmasta. Tässä innovointitapahtumassa valmentajan rooli oli asiakeskeinen: tavoitteena oli ennen muuta ohjata tiimejä kohti toimeksiantajaa hyödyttävää parasta ratkaisua.

Valmentajuus(pedagogiikka) tukee ammatillista kasvua

Parhaimmillaan valmentajuus tukee opiskelijan ammatillista kasvua. Valmentajuuden tavoitteena nähdyt opiskelijan ominaisuudet on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2 Opiskelijan tavoiteltavat ominaisuudet valmentajuuden näkökulmasta (Heikkilä, Ylä-Viteli & Lindell 2016)

Valmentajana toimiminen on myös opettajalle ammatillisesti erinomainen oppimisen mahdollisuus: valmentaja pääsee seuraamaan opiskelijoiden erilaisia tapoja työskennellä ja muodostaa ymmärrystä. Jokainen tiimin jäsen on jossain määrin erilainen oppija. Tämä kokemus tuottaa valmentajana toimivalle opettajalle kykyä ja näkemystä toimia myös muunkaltaisissa opetustilanteissa. Pelkästään isoja ryhmiä perinteisemmin opettavalle opiskelijoiden yksilölliset piirteet eivät välttämättä välity. Ilman valmentajuuteen liittyviä kohtaamisia kontakti opiskelijoihin jää helposti pinnalliseksi ja nuorten ihmisten tapa ajatella, toimia ja oppia voi jäädä syvällisemmin kokematta ja myötäelämättä.

Yrityselämä hyötyy valmentajuuspedagogiikasta eri tavoin. Opiskelijat tuottavat yritysten toimeksiantoihin tuoreita, uusia näkökulmia ja tottavat jo opiskeluaikana työelämäluonteiseen toimintatapaan. Opiskelijat, joilla on näitä metataitoja, ovat haluttuja työelämässä nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

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

Heikkilä, T., Ylä-Viteli, T. & Lindell, M. 2016. Valmennuksella restonomiksi – yhdessä tekemisen onni. Valmentajaksi valmentaminen 2 -koulutuksen kurssityö. TAMK.

Honkonen, S. & Lehmuskoski, J. 2015. Systeemiajattelun keinoista apua ilmiöpohjaiseen oppimiseen. Blogikirjoitus. Sitra. Luettu 10.10.2018. <https://www.sitra.fi/blogit/systeemiajattelun-keinoista-apua-ilmiopohjaiseen-oppimiseen/>

Hägglom, U., Heikkilä, T. Kakko, L. & Wickman-Viitala, T. 2014. Valmentajaksi valmentaminen -koulutus TAMKissa 2013. Koulutuksen pilottiryhmän ajatuksia ja kokemuksia valmentajuudesta. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 77.

Lindell, M. 2016. Valmentajafilosofia. Henkilökohtainen tiedonanto.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. 3. painos. Helsinki: J-Impact.

Sitra. 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle. Sitran selvityksiä 84. Luettu 10.10.2018. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia84.pdf>

Kirjoittajat

Mikael Lindell, lehtori, valmentaja, Palveluliiketoiminta, TAMK

***Marita Hiipakka**, päätoiminen tuntiopettaja, #kiertotalous-hankkeen projektipäällikkö,
Laboratoriotekniikka, TAMK*

***Eija Lähteenmäki**, suomen kielen ja viestinnän lehtori, valmentaja, TAMK*