

# **Osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennuksista**

Jenni Kaura-aho

Opinnäytetyö

Elokuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Kaura-aho, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2017
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennuksista</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ahonen, Aila & Rasku, Risto		
Toimeksiantaja(t) Kuvitellen Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyydestä heidän oman ajattelun ja toiminnan suhteen. Tavoitteena oli selvittää, millaisena valmennustapahtuma koettiin, mitä osallistujat oppivat ja millä tavoin valmennukset vaikuttivat osallistujien toimintaan. Näiden tavoitteiden lisäksi selvitettiin myös, mitä mahdollinen jatkovalmennus voisi pitää sisällään.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui visuaalisesta ajattelusta, kokemuksellisesta oppimisesta sekä valmennuksen arvioinnista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Haastattelut toteutettiin huhti–toukokuussa 2017. Haastateltaviksi valittiin viisi valmennuksiin osallistunutta henkilöä, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä. Haastatteluteemat olivat seuraavat: valmennustapahtuman onnistuminen, valmennuksen opillinen sisältö, valmennuksen vaikuttavuus ja jatkovalmennus.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella valmennustilanne koettiin kaikin puolin onnistuneeksi ja innostavaksi. Osallistujat saivat valmennusten kautta rohkeutta ja valmiuksia lähteä toteuttamaan visuaalista ajattelua omassa toiminnassaan. Valmennuksilla on ollut myönteisiä vaikutuksia osallistujien toimintaan. Osallistujat ovat vieneet visuaalisia elementtejä käytäntöön ja he kokevat saaneensa visuaalisesta ajattelusta omaa toimintaansa rikastuttavan työkalun. Tutkimuksen tuloksista ilmeni myös, että osallistujat ovat halukkaita kehittämään edelleen visuaalisen ajattelun parissa eli jatkovalmennukselle olisi kysyntää. Tulosten perusteella saatiin arvokasta tietoa, jonka avulla visuaalisen ajattelun valmennuksia voidaan kehittää entistä tehokkaammiksi. Seuraava mahdollinen askel voisi olla visuaalisen ajattelun valmennusten vieminen kohti digitaalisia ulottuvuuksia.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Visuaalinen ajattelu, kokemuksellinen oppiminen, valmennuksen arviointi		
Muut tiedot		

Author(s) Kaura-aho, Jenni	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2017
	Number of pages 43	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Participants' experiences about visual thinking coachings</b>		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Ahonen, Aila & Rasku, Risto		
Assigned by Kuvitellen Oy		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to study participants' experiences about visual thinking coachings' usefulness for their own thinking and activity. The aim was to establish how the coaching event was experienced, what the participants learned and how the coachings affected to participants' activity. In addition, the aim was to study what the possible follow-up coaching could contain.</p> <p>The theoretical framework of the thesis addressed visual thinking, experiential learning and evaluation of coaching. The approach of the study was qualitative with a theme interview as a method. The theme interviews were implemented between April and May 2017. The five chosen interviewees were persons who work in different fields. The selected themes for the interviews were the following: the success of the coaching event, the content of the coaching, the effectivity of the coaching and the follow-up coaching.</p> <p>Based on the results of the study the coaching event was highly successful and exhilarating in every way. The coaching event gave the participants courage and know-how to put visual thinking into practice. The coachings have positively affected the participants' actions. The participants have taken visual elements into practice and they see visual thinking as a productive tool. The results of the study also revealed that the participants are willing to progress further in visual thinking, so there is demand for the follow-up coaching. The results provided valuable information, which can be used to make visual thinking coachings even more effective. The next possible step for the visual thinking coachings could be implementing them to digital dimensions.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Visual thinking, experiential learning, evaluation of coaching		
Miscellaneous		

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>3</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	3
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	4
<b>3</b>	<b>Visuaalinen ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen .....</b>	<b>8</b>
3.1	Visuaalinen ajattelu käsitteenä .....	8
3.2	Visuaalisen ajattelun valmennusten logiikka .....	12
3.3	Kokemuksellinen oppiminen .....	14
<b>4</b>	<b>Valmennuksen arviointi .....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset .....</b>	<b>23</b>
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	23
5.2	Valmennustapahtuman onnistuminen.....	24
5.3	Valmennuksen opillinen sisältö .....	27
5.4	Valmennuksen vaikuttavuus.....	28
5.5	Jatkovalmennus .....	29
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>35</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>38</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>40</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Visuaalisen ajattelun nelikenttä .....	9
Kuvio 2. Kokemuksellisen oppimisen malli .....	15
Kuvio 3. Kirkpatrickin arvioinnin mallin kolme ensimmäistä tasoa .....	21

# 1 Johdanto

Globalisaation myötä elämme vauhdikkaasti muuttuvassa maailmassa. Tietomäärän kasvamisen ja tiedon välityksen nopeutumisen myötä muutokset, koskivat ne sitten organisaatioita tai yksilöitä, ovat entistä monimutkaisempia. Vastaantulevat haasteet voivat olla vaikeasti nähtäviä ja sitä kautta niihin reagoiminen on vaativaa. Keskeistä on ymmärtää muutosten kokonaiskuvaa, ja yksi tehokas keino sen parempaan hahmottamiseen on visuaalisten menetelmien hyödyntäminen. (Soikkanen 2012, 18.)

Tietomäärän kasvun rinnalla maailma on muuttunut voimakkaasti visuaalisemmaksi. Ympäriämme vilisee jatkuvasti visuaalisia viestejä ja havaintomme muodostuvat suurimmaksi osaksi näkemästämme, sillä lähes 90 % kaikista aistimuksistamme kuluu aivoihimme silmien kautta. (Koponen, Hildén & Vapaasalo 2016, 11.) Täten visuaalisuus on noussut nykyisen viestinnän avainsanaksi. Visualisoinnin avulla moniulotteiset ja -mutkaiset ilmiöt saadaan näkyviksi ja helposti ymmärrettäviksi. Kuvien kautta asioiden hahmottaminen helpottuu ja nopeutuu, mikä mahdollistaa pysymisen nopeasti muuttuvan maailman matkassa. (Luukkonen 2010, 14.)

Visuaalisen ajattelun valmennukset tarjoavat osallistujille valmiuksia visuaalisten elementtien hyödyntämiseen omassa toiminnassaan. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia osallistujien kokemuksia toimeksiantajayrityksen visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyydestä, sillä sitä ei ole vielä aikaisemmin tutkittu. Tavoitteena on selvittää, millaisena valmennustapahtuma koettiin, mitä osallistujat oppivat ja millä tavoin valmennukset vaikuttivat osallistujien toimintaan. Aiheesta tekee tutkimuksen arvoisen se tosiasia, että toimeksiantajayritys voi saada aivan uutta tietoa visuaalisen ajattelun valmennuksistaan ja hyödyntää tätä tietoa omassa tuotekehityksessään sekä markkinoinnissaan.

Visuaalista ajattelua on tutkittu ulkomailla, mutta täällä Suomessa aiheesta ei ole tehty juurikaan aikaisempia tutkimuksia. Suoranaisesti juuri tästä opinnäytetyön aiheesta ei ole muita tutkimuksia. Lähimpänä opinnäytetyön aihetta sivuaa toimeksi-

antajayrityksen edustajan Maija Kotamäen (2013) opinnäytetyö, joka käsittelee graafista fasilitointia johtamisen välineenä. Lisäksi valmennusten arvioinnin ja vaikuttavuuden näkökulmasta on tehty opinnäytetöitä. Esimerkiksi Anna-Kaisa Lehtinen (2010) ja Anniina Huttunen (2017) ovat tutkineet opinnäytetöissään erinäisten valmennusten välittömiä vaikutuksia osallistujien subjektiivisesta näkökulmasta.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi kuvataan tutkimusmenetelmät, eli tutkimusote sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä, joilla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuusvaraumaa sekä esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön toimeksiantaja ei ole aikaisemmin kerännyt valmennusohjelmien osallistujilta palautetta, joten tietoa osallistujien henkilökohtaisista kokemuksista ei ole. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyydestä heidän oman ajattelun ja toiminnan suhteen. Tutkimusongelmana on visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyys. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset on kuvattu seuraavasti:

- Millaisena osallistajat kokivat visuaalisen ajattelun valmennukset?
- Mitä osallistajat oppivat valmennuksista?
- Miten valmennukset vaikuttivat osallistujien toimintaan?

Työn rajaus perustuu pääasiassa toimeksiantajan tarpeeseen ja yleiseen tietoon siitä, että aihetta ei ole täällä Suomessa tutkittu juurikaan. Tämän opinnäytetyön kautta saadaan tietoa visuaalisen ajattelun valmennusten vaikutuksista suomen kielellä. Perustellun ja huolellisen tutkimuksen toteuttamisen lopputuloksena oletetaan saatavan monipuolista tietoa osallistujien kokemuksista valmennusten hyödyllisyydestä

ja pystytään siten vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Työn lopputulokseksi toimeksiantaja saa käteensä arvokasta tietoa, jota se voi hyödyntää omassa tuotekehityksessään ja markkinoinnissaan.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### Tutkimusote

Yksinkertaisin ja perinteisin tutkimusotteiden jaottelu jakaa tutkimusotteet kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin. Tämä perusjaottelu perustuu ilmiön tuntemiseen: jos ilmiö on tuntematon, sen hahmottamiseen ja ymmärtämiseen käytetään laadullista tutkimusta. Vasta kun ilmiö tunnetaan, voidaan käyttää määrällistä tutkimusta mittaamaan sitä lukujen ja niiden välisten suhteiden avulla. (Kananen 2010, 36-37.)

Tosiasiassa näiden kahden tutkimusotteen välillä on monia muitakin eroavaisuuksia. Määrällinen tutkimusote pohjautuu positivistiseen tieteenfilosofian suuntaukseen, jossa ajatellaan totuuden olevan näkyvää ja konkreettisesti tavoitettavaa. Tässä suuntauksessa tutkija pysyttelee objektiivisena tarkkailijana eikä ole vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tulosten toistettavuutta pidetään totuutena. Laadullinen tutkimusote pohjautuu puolestaan eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, joka on syntynyt vastaiskuna positivistiselle tieteenfilosofialle. Tässä suuntauksessa uskotaan todellisuuden muovautuvan muun muassa erilaisten sosiaalisten, kulttuuristen, ekonomisten ja sukupuoleen liittyvien tekijöiden kokonaisuudessa. (Metsämuuronen 2008, 11–12.) Laadullisessa tutkimusotteessa tutkijan objektiivisuus lähtee siitä, että hän ei sekoita omia uskomuksiaan tai arvostuksiaan itse tutkimuskohteeseen. Sen sijaan pyrkimyksenä on ymmärtää ja jäsentää tutkittavan henkilön näkökulmia yhteisen dialogin avulla. (Kurkela n.d.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusotetta. Metsämuuronen (2008, 9) mukaan Denzin ja Lincoln (2005) tarkoittavat laadullisella tutkimuksella ”kokonaista joukkoa erilaisia tulkinallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä”. Kyseinen menetelmä valikoitui seuraavin perustein: laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun kyseessä on uusi ja tuntematon ilmiö,

josta halutaan saada syvällisempi näkemys ja kuvaus (ks. Kananen 2010, 41). Visuaalinen ajattelu on suhteellisen tuore ilmiö eikä toimeksiantaja ole tehnyt aikaisempaa tutkimusta juuri visuaalisen ajattelun valmennuksiin liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kokonaisvaltainen ymmärrys, joten laadullinen tutkimusote on selkeä valinta.

### **Tiedonkeruumenetelmät**

Tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua (ks. liite 1), joka on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Kun halutaan saada tietoa ihmisten mielipiteistä, käsityksistä ja kokemuksista, kuten tässä opinnäytetyössä, on järkevää kysyä asioita ihmisiltä itseltään. Haastattelun valinta perustuu muutamaa siitä saatavaan etuun. Ensinnäkin haastattelu soveltuu käytettäväksi silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu aihealue. Toiseksi haastateltavan puhe voidaan liittää laajempaan kontekstiin: haastattelu sallii vastaajan, hänen ilmeensä ja eleensä näkemisen. Lisäksi haastattelun kautta aihetta voidaan käsitellä odotettua laajemmin. Kolmanneksi haastattelutilanne mahdollistaa saatavien tietojen ja vastausten selventämisen ja laajentamisen lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11, 34–35.)

Haastattelut tehdään teemahaastatteluin. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne ja se soveltuu hyvin vähemmän tunnetun ilmiön ymmärtämiseen. Teemahaastattelussa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja (ks. liite 1), jotka kattavat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. Teemojen esittämisjärjestys ja asioiden laajuus voivat vaihdella haastattelutilanteiden välillä, sillä haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa. Teemahaastattelussa huomioidaan ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvät tulkinnat ja merkitykset. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastatteluun liittyy olennaisesti suppiloteknikka. Se tarkoittaa sitä, että yhden teeman puitteissa edetään yleisestä kysymyksestä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin ja sen jälkeen seuraavaan teemaan. Teemahaastattelussa ei tule lyödä lukkoon etukäteen teemoja tai kysymyksiä, sillä se edellyttäisi ilmiön hyvää tuntemusta, mikä ei liity laadulliseen tutkimukseen. (Kananen 2010, 55–56.)



Haastateltavat valitaan hyödyntäen harkinnanvaraista otantaa eli niin sanottua eliittiotantaa. Sen perusteella haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa ja jotka tietävät siitä eniten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksessa tullaan haastattelemaan noin viittä valmennuksiin osallistunutta henkilöä, joilta pyritään saamaan omakohtaisia kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennuksiin liittyen. Monipuolinen eliittiotanta on huomioitu haastateltavien valinnassa. Haastateltavat edustavat molempia sukupuolia ja heidän ammatilliset taustansa eroavat keskenään. Lopullinen haastattelujen määrä perustuu saturaatioon, jolloin vastaukset alkavat toistaa itseään. Saturaation toteutuminen vaatii jatkuvaa kerätyn tiedon analysointia. (Kananen 2010, 54.)

### **Analyysimenetelmät**

Teemahaastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto käsitellään ja analysoidaan. Haastattelut tullaan luotettavuuden varmistamiseksi nauhoittamaan, jonka jälkeen ne litteroidaan eli kirjoitetaan kirjalliseen muotoon mahdollisimman tarkasti. Analyysillä tutkimuksen yhteydessä tarkoitetaan aineiston huolellista läpikäyntiä, erittelyä ja jäsentämistä. Analyysissä selvitetään siis seuraavat seikat: mitä aineisto sisältää sekä mistä ja millä tavoin siinä kerrotaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä analysointimenetelmäksi valikoitui teemoittelu, joka on luonteva etenemistapa teemahaastattelun analysointiin. Teemoittelussa aineistosta etsitään sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Usein nämä piirteet ovat rinnastettavissa haastatteluteemoihin, joten odotettavasti ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Näiden lisäksi aineistosta voi löytyä muita mielenkiintoisia teemoja, joihin luonnollisesti sisältyy alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Loppujen lopuksi analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan omiin tulkitoihin, sillä on hyvin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisee asian täysin samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.)

### **Luotettavuuden varmistus**

Kanasen (2014, 145) mukaan jokaisen tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua tulee arvioida. Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuuden varmistuksen yhteydessä

puhutaan reliabiliteetista eli tutkimustulosten pysyvyydestä sekä validiteetista eli tutkimuksen pätevyydestä. Näitä alun perin luonnontieteistä kehittyneitä luotettavuuskäsitteitä ei voida kuitenkaan sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen, jossa tutkimuskohteena ovat yhteiskuntatieteelliset ilmiöt. Yksi lähestymistapa laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin on seuraava: arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä saturaatio. Kaiken luotettavuustarkastelun edellytys on riittävä dokumentaatio eli tutkimuksen toteutus ja kaikki sen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut perustellaan. Tulkinnan ristiriidattomuus voidaan varmistaa siten, että toinen tutkija tulee samaan lopputulokseen kirjoittajan kanssa. Yksinkertainen tulkinnan todentamistapa on vahvistaa se suoraan tutkittavalta henkilöltä itseltään. Saturaatio eli kyllääntyminen tarkoittaa puolestaan sitä, että eri havaintoyksiköiden vastaukset alkavat toistaa itseään. (Kananen 2014, 147, 151-154.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistetaan huolellisen dokumentoinnin kautta. Tutkimusmenetelmät valitaan siten, että ne soveltuvat parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa tullaan perustelemaan tarkasti. Aineistonkeruun laaduntarkkailu taataan perusteellisen valmistautumisen myötä. Haastattelut pohjustetaan hyvin ja huolehditaan siitä, että haastattelun tekninen välineistö on kunnossa. Lisäksi huomioidaan tutkijan asema ja sen mahdolliset vaikutukset tutkimukseen: tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat näkemyksensä ja toimimaan siten, että ne eivät vaikuta tutkimukseen liikaa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin palataan tarkemmin pohdintaluvussa.

### **Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuvitellen Oy, joka on vuonna 2011 perustettu, jyväskyläläinen visuaalisen ajattelun asiantuntijayritys. Kuvitellen tarjoaa visuaalisten mallien ja piirustelun kautta tehoa oppimis- ja vuorovaikutustilanteisiin. Yritys pyörii kahden naisen, perustaja-yrittäjä Tiina Hoskarin ja yrittäjä Maija Kotamäen, voimin. Yritys on yksi niistä harvoista tahoista, joka tarjoaa visuaalisen ajattelun palveluita Suomessa. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat live-visualisointi, kuvitustyöt, graafi-

nen fasilitointi, visuaalinen ryhmätyö sekä visuaalisen ajattelun valmennukset. (Kuvitellen Oy 2015.)

### **3 Visuaalinen ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen**

Tässä luvussa syvennyttään visuaalisen ajattelun käsitteeseen, sen taustaan ja siitä saataviin hyötyihin. Sen jälkeen käsitellään toimeksiantajayrityksen tarjoamien visuaalisen ajattelun valmennusten logiikkaa keskittyen sen tavoitteisiin, sisältöön ja kulkuun. Lopuksi avataan kokemuksellisen oppimisen teoriaa ja sen suhdetta visuaalisen ajattelun valmennuksiin.

#### **3.1 Visuaalinen ajattelu käsitteenä**

Kotamäen (2017) mukaan jokainen, joka puhuu visuaalisesta ajattelusta, on määritellyt sen itse. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys tarkoittaa oman liiketoimintansa kontekstissa visuaalisella ajattelulla ”piirustelun – vapaamuotoisten piirrettyjen kuvien – hyödyntämistä vuorovaikutuksen ja oppimisen tukena. Visuaalisen ajattelun avulla voidaan nopeuttaa asioiden hahmottamista, tehostaa viestintää ja helpottaa muistamista. Visuaalinen ajattelu toimii siksi, että piirustelu on helppoa, ajattelu vaikeaa”. (Kuvitellen Oy 2015.) Roamille (2012, 13–14) visuaalinen ajattelu tarkoittaa synnynnäisen näkökyvyn hyödyntämistä muuten näkymättömien ideoiden löytämisessä. Visuaalisen ajattelun kautta näitä ideoita voidaan kehittää nopeasti ja intuitiivisesti sekä tämän jälkeen esittää ideat muille ihmisille yksinkertaisella ja ymmärrettävällä tavalla. Visuaalinen ajattelu vaatii ainoastaan silmien, mielikuvituksen, käsien, kynän sekä paperin tai valkotalun hyödyntämistä.

Visuaalisen ajattelun voidaan sanoa olevan kattotermi, joka pitää sisällään hyvin monenlaisia työskentelytapoja. Visuaalinen ajattelu voi toteutua niin yksilö- kuin ryhmätasolla sisältäen henkilökohtaisia sekä yhteisiä näkemyksiä. Visuaalisen ajattelun nelikentän (ks. kuvio 1) kautta voidaan havaita tämä asetelma, joka kattaa visuaaliset

muistiinpanot, visualisoinnin, graafisen fasilitoinnin sekä visuaalisen valmennuksen. Visuaalisissa muistiinpanoissa paneudutaan henkilökohtaiseen oppimiseen ja oman ajattelun selkiyttämiseen. Visualisoinnin eli tapahtumadokumentoinnin parissa työskentelevät keskittyvät tekemään visuaalisia muistiinpanoja erilaisissa tilaisuuksissa, kuten seminaareissa tai strategiasessioissa. Näissä muistiinpanoissa korostuu kuvittajan oma näkemys, kun taas graafisen fasilitoinnin yhteydessä lähdetään rakentamaan ryhmän yhteistä näkemystä käsiteltävistä asioista. Graafinen fasilitointi voidaan liittää kehitys- ja innovointitilanteisiin, joissa hyödynnetään erilaisia visuaalisia ja osallistavia menetelmiä. Piirustelu ja asioiden tekeminen näkyväksi on iso osa tämän tyyppistä työskentelyä. Visuaalinen valmennus keskittyy puolestaan henkilökohtaiseen kehittymiseen ja oppimiseen yhdessä valmentajan kanssa. Tätä työskentelytapaa voidaan käyttää esimerkiksi terapiassa. (Kotamäki 2017.)



Kuvio 1. Visuaalisen ajattelun nelikenttä (Kotamäki 2017)

Kotamäen (2013, 11–12) mukaan Sibbet (2001) luonnehtii visuaalisen ajattelun toimintamallin olevan lähtöisin Yhdysvalloista, tarkemmin San Franciscon alueelta 1960–1970 -luvulta. Tällöin konsulttitoimisto Interaction Associates aloitti Tools for

Change -projektin, jonka tavoitteena oli löytää uudenlaisia menetelmiä ongelmanratkaisutilanteisiin. Projekti herätti suurta kiinnostusta, ja joukko konsultteja sekä eri alan asiantuntijoita alkoi soveltamaan arkkitehtien ja suunnittelijoiden käyttämiä visuaalisia työtapoja ryhmätyöskentelyssä ja ongelmanratkaisussa. Kokeilujen kautta ymmärrettiin, että yhdessä piirtäminen ja asioiden näkyväksi tekeminen on hyvin tehokas tapa ratkaista monimutkaisia asioita. (Kotamäki 2013, 11–12.) Visuaalisen ajattelun toimintamalli on vuosikymmenien aikana jatkanut matkaansa sekä tavoittanut yhä enemmän ja enemmän ihmisiä maailmanlaajuisesti. Tänä päivänä alkaa olemaan suuri määrä ihmisiä, jotka jollain tavalla työskentelevät visuaalisia menetelmiä käyttäen. Visuaalinen ajattelu on myös kehittynyt muuttuvan maailman mukana: käytännönläheisen ja analogisen työtavan rinnalle ovat nousseet tekniset laitteet, jotka mahdollistavat digitaalisen työskentelyn. (Kotamäki 2017.)

Visuaalisella ajattelulla nähdään olevan monia hyötyjä niin viestinnän kuin oppimisenkin tasoilla. Luukkosen (2010, 147) mukaan Eppler, Lengler ja Burkhard (2006) esittävät visualisoinnin hyötyjä ja vahvuuksia seuraavasti:

- *Koordinaatio.* Visuaaliset menetelmät mahdollistavat sosiaalisia hyötyjä, sillä ne helpottavat koordinoimaan viestintää tehokkaammin ja tekemään erilaiset prosessit näkyviksi.
- *Huomion kasvattaminen.* Visuaalisuus herättää huomion ja auttaa keskittymään uuden tiedon luomiseen ja välittämiseen.
- *Muistaminen.* Visualisoinnin avulla vanhan tiedon palauttaminen mieleen helpottuu ja samalla saadaan kasvualustaa uuden tiedon syntymiselle.
- *Motivaation lisääntyminen.* Visuaaliset esitystavat herättävät katsojan uteliaisuuden ja halu tutustua yksityiskohtiin lisääntyy.
- *Tarkentuminen.* Visualisoinnin kautta konseptien ja ajatusten ymmärtäminen syventyy, kun niiden kanssa on vuorovaikutuksessa.

- *Uudet näkemykset.* Visualisointiprosessin kautta voidaan löytää piileviä yhteyksiä, oivalluksia ja ahaa-elämyksiä. Lisäksi vanhoja näkemyksiä voidaan arvioida uudelleen. (Luukkonen 2010, 147.)

Piirustelun vaikutuksia on alettu tutkia etenkin yliopistomaailmassa. Esimerkiksi Plymouthin yliopisto teetti vuonna 2009 tutkimuksen piirustelun hyödyistä muistin ja keskittymisen suhteen. Psykologi Jackie Andraden johdolla tutkimuksessa 40 osallistujan joukko jaettiin kahteen ryhmään. Osallistujia pyydettiin kuuntelemaan nauhalta muutaman minuutin mittainen tarina, jonka kerrottiin olevan pitkäväteinen. Ensimmäistä ryhmää kehoitettiin piirustelemaan vapaamuotoisesti kuuntelun aikana, mutta varsinaiset muistiinpanot olivat kiellettyjä. Toinen ryhmä ei saanut piirrellä lainkaan. Kuuntelun jälkeen osallistujia pyydettiin suullisesti nimeämään nauhalta kuul-tuja nimiä ja paikkoja. Ne, jotka olivat kuunnelleensa saaneet piirustella, muistivat tarinan yksityiskohdat huomattavasti paremmin. Andraden mukaan piirustelun muistia edistävät vaikutukset johtuvat siitä, että piirustelu estää ihmistä uneksimasta. Vaikka uneksiminen vaikuttaa merkityksettömältä, todellisuudessa se on hyvinkin kuluttavaa aivotyöskentelyä. Piirustelu puolestaan pakottaa aivoja käyttämään energiaa vain juuri sen verran, että uneksiminen loppuu, mutta keskittyminen säilyy. (Cloud 2009.)

Myös Waterloon yliopiston tutkijat ovat havainneet piirustelun olevan vahva ja luotettava tapa parantaa muistia, sillä piirustelu auttaa luomaan pysyvämmän muistijäljen yhdistäen paremmin visuaalisen, motorisen ja semanttisen tiedon. Waterloon yliopiston tutkimuksessa osallistujille annettiin lista yksinkertaisesti piirrettävistä sanoista. Tämän jälkeen osallistujilla oli jokaista sanaa kohti 40 sekuntia aikaa joko piirtää tai kirjoittaa sana toistuvasti. Lopuksi osallistujia pyydettiin palauttamaan mieleen niin monta listan sanaa kuin mahdollista 60 sekunnin aikana. Tutkimuksessa havaittiin piirretyillä sanoilla olevan merkittävä etu, sillä osallistujat muistivat yli puolet enemmän piirrettyjä kuin kirjoitettuja sanoja. Tutkimuksessa tehtiin lisäksi useita vaihtoehtoisia kokeiluja, esimerkiksi sanojen piirusteluun käytetyn ajan lyhentäminen neljään sekuntiin. Tämän avulla voitiin todeta, että jokainen voi hyötyä tästä muististrategiasta omista piirustustaidoistaan huolimatta. (University of Waterloo 2016.)

## 3.2 Visuaalisen ajattelun valmennusten logiikka

Miksi visuaalisen ajattelun valmennuksia järjestetään? Ensimmäinen ja tärkein syy valmennusten järjestämiseen on se, että Kuvitellen-yrittäjät ovat itse käytännössä kokeneet, kuinka hyödyllinen työkalu visuaalinen ajattelu on, ja he haluavat jakaa sitä muillekin. Toiseksi visuaalisuus on tällä hetkellä vahva trendi. Maailma käy niin monimutkaiseksi paikaksi, joten tarvitaan uusia tapoja asioiden yksinkertaiseen hahmotamiseen. Kolmanneksi ihmiset ovat kiinnostuneita visuaalisesta ajattelusta, sillä sen on havaittu helpottavan oppimista, viestintää ja asioiden sisäistämistä niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Kotamäki 2017.)

Valmennukset on suunnattu erityisesti opetus-, koulutus-, ohjaus- ja esimiestyötä tekeville henkilöille, jotka haluavat tehostaa jokapäiväisiä oppimis- ja vuorovaikutustilanteita visuaalisuuden avulla. Kotamäki (2017) on oman kokemuksensa kautta muotoillut viisi läpileikkaavaa teemaa, jotka puhuttelevat ihmisiä alalta kuin alalta. Tyypillisimmät syyt, miksi osallistujat tulevat valmennuksiin, liittyvät visuaalisen ajattelun ja piirustelun kautta saataviin hyötyihin: ajattelun tehostuminen, asioiden kiittäminen yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi, kokonaisuuksien havainnollistaminen selkeästi ja mielenkiintoisesti, tarinoiden, tunteiden ja huumorin hyödyntäminen asiasisältöjen esittämisessä sekä työskentely uudella ja luovalla tavalla. (Kotamäki 2017.)

Valmennusten perimmäisenä tavoitteena on saada ihmiset havahtumaan ja miettimään asioita hieman laajemmin. Toivottavaa olisi, että visuaalinen ajattelu olisi työkalu, joka jäisi elämään ja helpottaisi osallistujien työtä. Valmennusten tarkoituksena on opettaa osallistujille, kuinka he pystyvät visualisoimaan ideoitaan ja ajatuksiaan sekä selkeyttämään omaa ajatteluaan. Itseasiassa se, mitä valmennusten kautta opetetaan, on kyky ajatella laadukkaammin. (Kotamäki 2017.)

Yrityksen keskeisimmät valmennukset ovat Visuaalisen ajattelun päivä -valmennus sekä Visuaalisen ajattelun tehovalmennus. Valmennukset ovat hyvin saman sisältöisiä: molemmissa käydään läpi visuaalisen ajattelun perusteet sekä syvennetään osaamista käytännönläheisten harjoitusten kautta. Valmennusten keskeisin ero liit-

tyy valmennusten keston. Visuaalisen ajattelun päivä sisältää opetusta seitsemän tuntia, kun visuaalisen ajattelun tehovalmennus puolestaan jakautuu kahteen ilta-päivään sisältäen kahdeksan tuntia opetusta. Tehovalmennuksen iltapäivien välissä on noin kahden viikon tauko, jonka aikana ehditään harjoitella opittuja asioita käytännössä. (Kotamäki 2017.) Seuraavaksi käydään läpi tarkempi kuvaus valmennusten kulusta.

Valmennuksissa lähdetään liikkeelle piirustelun perusteista, joissa keskitytään yksinkertaisiin piirustustekniikoihin ja -harjoituksiin valmentajan johdolla. Valmennuksissa opetellaan piirtämään erilaisia hahmoja, muotoja ja symboleja, jotka helpottavat sekä nopeuttavat asioiden ja ideoiden kuvaamista. Usein ihmiset saattavat jännittää piirtämistä, joten alussa tehdään selväksi, ettei tarkoituksena ole tehdä taidetta. Pyyntö on ennemminkin oppia piirustelemaan ja ajattelemaan visuaalisesti. Asioita käydään läpi itsenäisesti sekä yhdessä tekemisen kautta. Harjoitusten purkaminen yhdessä keskustellen on tärkeässä roolissa, sillä sen kautta osoitetaan osallistujille, ettei piirustelu olekaan niin vaikeaa. Piirustelun perusteiden lisäksi tutustutaan yleisiin visuaalisiin malleihin ja metaforiin, jotka auttavat omassa ajatustyössä sekä asioiden havainnollistamisessa muille ihmisille. Jos kyseessä on Visuaalisen ajattelun päivä -valmennus, tässä kohtaa siirrytään lounaalle. Visuaalisen ajattelun tehovalmennuksessa puolestaan käydään läpi valmennuksen yhteenveto ja palautteet. Lisäksi osallistujille annetaan kotitehtävä eli käytännön kokeilu. Osallistujien tehtävänä on viedä valmennuksen kautta saatuja oppeja käytäntöön omassa työssään oman valintansa mukaan ja esitellä kokeilunsa seuraavassa valmennuspäivässä. (Kotamäki 2017.)

Valmennusten toinen puolikas keskittyy oppien reflektointiin ja syventämiseen. Lounaan jälkeen Visuaalisen ajattelun päivä -valmennuksessa suunnataan katse takaisin valmennuksen ensimmäiseen puoliskoon ja pohditaan heränneitä ajatuksia sekä tunteita. Visuaalisen ajattelun tehovalmennuksen toisessa päivässä käydään läpi osallistujien käytännön kokeilut: mitä haasteita ja ongelmia kohdattiin sekä missä koettiin onnistumisen ja oppimisen tunteita. Näiden jälkeen toteutetaan käytännön harjoituksia, kuten live-visualisointi, jossa kuunnellaan podcasteja ja harjoitellaan



visuaalisia muistiinpanoja sekä visuaalista kiteyttämistä. Valmennusten loppupuolisko käytetään oman visuaalisen projektin työstämiseen. Projekti voi olla esimerkiksi joko konkreettinen työpohja tai suunnitelma tulevaa työtehtävää varten tai visuaalinen työkalupakki, johon osallistuja voi kerätä itselleen tärkeimpiä kuvakkeita. Valmennusten lopuksi käydään läpi yhteenvetokeskustelu, jossa huomioidaan osallistujien palautteet ja toiveet. Lisäksi osallistujia herätellään miettimään ja kiteyttämään valmennusten kautta saatuja oppeja sekä pohtimaan, mitä he aikovat viedä käytäntöön omassa työssään. Valmennusten jälkeen osallistujille lähetetään sähköisesti pieni kooste keskeisistä asioista, kuten piirusteluvinkkejä, neuvoja työvälineiden hankintaan sekä kirjallista visuaalisen ajattelun teorioista, joiden pariin osallistujat voivat palata myöhemmin oman kiinnostuksensa mukaan. (Kotamäki 2017.)

### **3.3 Kokemuksellinen oppiminen**

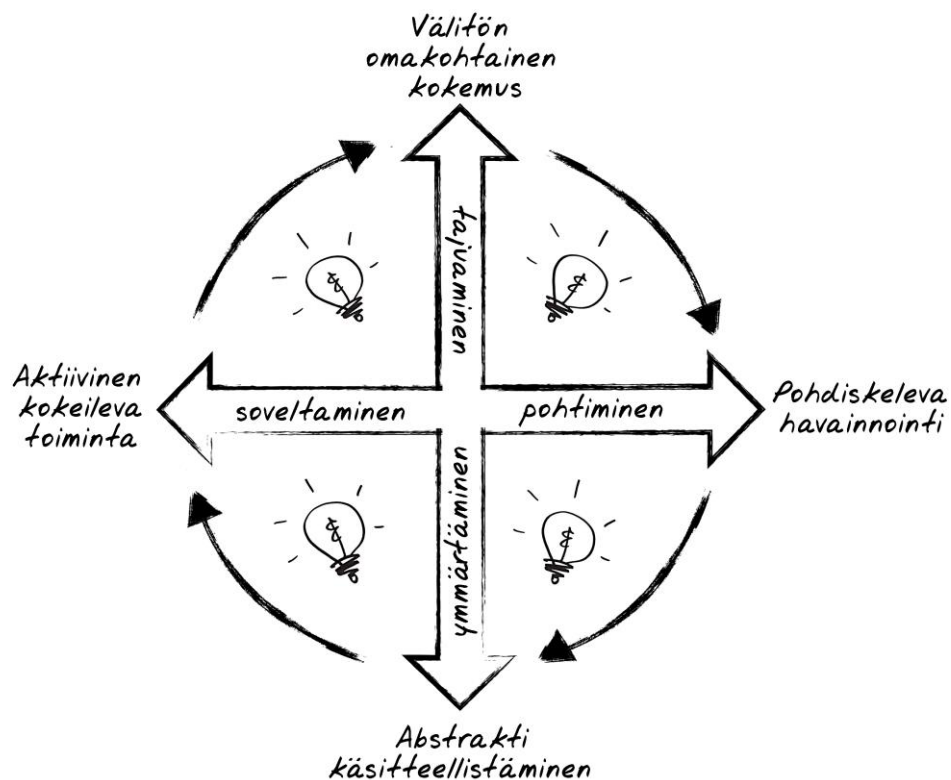
Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan”. Oppiminen on osittain tavoitteellista, suunniteltua ja sattumanvaraista toimintaa. Kaikenlaiset aikaisemmat kokemukset ovat tärkeitä, sillä mitä enemmän kokemuksia on, sen helpompaa on oppia uusista kokemuksista. Uuden opin arvioinnissa omia kokemuksia vertaillaan aikaisempiin kokemuksiin liittäen ne samalla laajempiin viitekehyksiin ja toimintamalleihin. (Sydänmaanlakka 2007, 32–33.)

Kokemuksellinen oppiminen pohjautuu humanistiseen psykologiaan, joka korostaa yksilön itseohjautuvuutta, luovuutta ja rajattomia kasvun mahdollisuuksia (Raustevon Wright, von Wright & Soini 2003, 198). Nämä periaatteet liitetään moniin aikuisoppimisen teorioihin, jotka painottavat itseohjautuvuutta ja kokemuksen arvoa oppimisprosessissa. Humanistisen oppimiskäsityksen mukaan oppijoilla itsellään on ensisijainen vastuu oppimisestaan, joten kouluttajan tärkein rooli on toimia fasilitaattorina. (Ruohotie 2002, 113, 115.) Tämän suuntauksen perustana pidetään Maslowin (1954) motivaatioteoriaa, joka perustuu tarvehierarkiaan. Alempien, biologisesti perustavampien tarpeiden tultua tyydytetyksi, motivationaalinen toiminta siirtyy aina

seuraavalle tasolle. Tarvehierarkian huipulla on sisäsyntyinen, itsensä toteuttamisen tarve, joka saa alkunsa oppijasta itsestään. (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 198.)

### Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli

Kokemukselliseen oppimiseen liittyy useita eri lähestymistapoja. Niistä tunnetuin lienee David A. Kolbin (1984) esittämä kokemuksellisen oppimisen malli, jonka hän on ammentanut Deweyn, Lewinin ja Piaget'n ajatuksista. Kokemuksellinen oppiminen on nelivaiheinen sykli, jonka muodostavat omakohtainen kokemus, kokemuksen pohtiminen eli reflektointi, abstrakti käsitteellistäminen sekä aktiivinen kokeileva toiminta. (Kolb 1984, 40.) Kolbin sykli näkyy kuviossa 2.



Kuvio 2. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kupias 2002, 17, muokattu. Kuvitt. Kotamäki 2017)

Sykli sisältää myös kokemusten ymmärtämisen ja muuntamisen ulottuvuudet. Ymmärtämisen ulottuvuuden ääripäät ovat omakohtainen kokemus sekä abstrakti käsit-

teellistäminen. Subjektiivisten kokemusten avulla teoreettiset käsitteet voidaan muuttaa itselle merkityksellisiksi. Muuntamisen ulottuvuuden muodostavat aktiivinen kokeileva toiminta sekä kokemuksen pohtiminen. Näiden avulla voidaan luoda uusia merkityksiä aikaisemmin ongelmallisiksi koetuille asioille. (Kupias 2002, 16.)

Kokemuksellinen oppimisprosessi edellyttää omakohtaista kokemusta sekä halua ja uteliaisuutta oppia kokemuksesta. Sen jälkeen tarvitaan aikaa kokemuksen pohtimiselle ja mahdollisesti siihen liittyvän tiedon hankkimiselle. Tämän jälkeen abstraktin käsitteellistämisen vaiheessa tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, mikä helpottaa intuitiivisen kokemuksen tulkintaa. Oppimisprosessin viimeinen vaihe on aktiivinen kokeileva toiminta, jolloin sisäistettyä tietoa sovelletaan ja kokeillaan käytännössä. Soveltamisvaiheen yhteydessä tieto voi laajentua ja syventyä entisestään. (Sydänmaanlakka 2007, 38–39.)

Kupiaksen (2002, 16) mukaan pohdiskelevaa eli reflektiivistä vaihetta pidetään oppimissyklin keskeisimpänä vaiheena, sillä vasta reflektion jälkeen kokemukset tulevat oppimisen kannalta merkityksellisiksi. Jotta todellinen uuden oppiminen toteutuisi, edellyttää se aikaisempien toimintamallien kriittistä tarkastelua ja oppien peilaamista suhteessa omiin kokemuksiin ja osaamiseen. Reflektoinnin tavoitteena on, että ihminen ymmärtäisi kokemuksiansa, ajatteluansa sekä toimintaansa paremmin. Taitavaan reflektointiin liittyy kyky nähdä tilanne useasta eri näkökulmasta sekä taito perustella omat arvioinnit ja päätökset. Tärkeimpiin ja merkittävimpiin oivalluksiin ja oppimiskokemuksiin sisältyy aina omien perusnäkemysten pohdintaa. (Kupias & Koski 2012, 33–35.)

Kokemukselliseen oppimisprosessiin liittyy neljä vahvistavaa tekijää. Ensimmäiseksi tarvitaan oppimismotivaatio eli halu oppia uusia asioita. Toiseksi sisäisten onnistumisen tunteiden eli ahaa-elämysten kokeminen on ensiarvoisen tärkeää. Kolmanneksi ja neljänneksi opittuja asioita pitää päästä kokeilemaan käytännössä, jonka jälkeen oppiminen dokumentoidaan jollakin tavalla, esimerkiksi kirjataan paperille tai tietokantaan. Dokumentoinnin kautta varmistetaan, että opittu asia viedään käytäntöön

kohdatessa seuraavan kerran vastaavanlaisen kokemuksen. (Sydänmaanlakka 2007, 39.)

### **Oman oppimistyylin tunnistaminen**

Oman perusoppimistyylin tiedostaminen auttaa oppijaa arvioimaan, mikä on hänelle mieluisin ja tehokkain tapa oppia. Se ohjaa myös kehittämään niitä oppimistyyliä, joita oppija ei yleensä käytä. (Sydänmaanlakka 2007, 42.) Valmentajan on myös hyvä ymmärtää, että eri ihmisten tarpeet vaihtelevat. Ryhmien valmentamisessa on tärkeää varmistaa, että työskentely on monipuolista, jotta kaikenlaiset oppijat tulevat huomioiduksi. (Kupias & Koski 2012, 36.)

Kolbin oppimisprosessin pohjalta on kehitetty erilaisia oppimistyyllitestejä, joista yksi tunnetuin on Peter Honeyn ja Alan Mumfordin laatima. Sen mukaan ihmisten oppimistapahtuma keskittyy yhteen tai kahteen prosessin vaiheeseen, sillä ne tietyt vaiheet ovat yksilön ominaisin tapa oppia. Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tehokas oppiminen kattaa kaikkien neljän oppimistyylin käytön. (Ojala 2004, 124, 126.) Perusoppimistyylit ovat käytännön toteuttaja, harkitseva pohtija, looginen ajattelija sekä aktiivinen osallistuja. *Käytännön toteuttaja* ei kaipaa teoreettisia harjoituksia, vaan hän oppii parhaiten toiminnan kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 41.) Ajatusten ja konkreettisten kokemusten vaihto muiden oppijoiden kanssa saa hänet innostumaan ja motivoitumaan uusien asioiden oppimiseen. *Harkitseva pohtija* tarvitsee puolestaan riittävästi aikaa oppimiseensa. Hän haluaa tarkastella asioita monesta eri näkökulmasta, joten hän seuraa mielellään asioita sivusta. *Looginen ajattelija* oppii parhaiten järkeilemällä ja muodostamalla loogisia kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista. Hän on kiinnostunut etenkin asiantuntijaluennoista ja erilaisista teoriamalleista. (Kupias & Koski 2012, 37.) *Aktiivinen osallistuja* oppii parhaiten kokeilemalla asioita käytännössä. Hän ei ole kiinnostunut perehtymään asioihin kovin syvällisesti, sillä hän haluaa päästä kokeilemaan opittuja asioita mahdollisimman pian käytännön tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 41.)

### **Kokemuksellinen oppiminen ja visuaalisen ajattelun valmennukset**

Kokemuksellista oppimissykliä voidaan hyödyntää valmennuksen suunnittelun pohjana (Kupias 2002, 19). Valmennustapahtuma tulee suunnitella aina siten, että kaikki syklin vaiheet käydään läpi (Ojala 2004, 123). Kokemuksellisessa oppimisessa kokemusten tuottaminen ja pohtiminen ovat keskiössä, joten kouluttaja voi valmennuksen aluksi pyytää osallistujia kertomaan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään opiskeltavaan aiheeseen liittyen. Joskus aihealue voi olla täysin uusi, jolloin aikaisempia kokemuksia ei ole vielä kertynyt. Tällöin valmennus voidaan aloittaa teoriaan tutustumalla ja edeten sen kokeiluun, jolloin uusia kokemuksia syntyy. Tämän jälkeen kokemuksista keskustellaan, niitä peilataan toisten kokemuksiin ja tarkastellaan useasta näkökulmasta eli reflektoidaan. (Kupias & Koski 2012, 38; Kupias 2002, 19.) Jotta oppiminen ei jää kesken, osallistujilla tulee olla mahdollisuus arvioida oppimaansa sekä mallintaa sitä teoriaosaamisen avulla (Ojala 2004, 123–124). Pohdinnan jälkeen uudelta ja laajemmalla pohjalta luodaan yleistä tai teoreettisia malleja, joiden avulla voidaan ymmärtää kokemuksiin liittyviä asioita paremmin. Syklin neljännessä vaiheessa opiskeltua teoreettista tietoa lähdetään kokeilemaan aktiivisesti käytännössä. Oppimissykli on jatkuva, sillä kokeilun kautta saadaan lisää uusia konkreettisia kokemuksia, joita voidaan myöhemmin analysoida. (Kupias & Koski 2012, 38; Kupias 2002, 19.)

Tähän tutkimukseen liittyen on hyvä huomioda se, että kokemuksellinen oppiminen on oleellinen osa visuaalisen ajattelun valmennuksia ja sen vaiheet ovat selkeästi tunnistettavissa valmennusten kulusta. Omakohtainen kokemus syntyy, kun osallistutaan valmennuksiin ja lähdetään tekemään piirusteluharjoituksia. Harjoitukset puretaan yhdessä keskustellen ja ajatuksia vaihtaen, jolloin omaa kokemusta reflektoidaan. Abstrakti käsitteellistämisen vaihe pitää sisällään erilaisten visuaalisten mallien läpikäymistä, mutta tämä vaihe jää hieman pinnalliseksi, sillä valmennuksissa käytännön tekemiselle on varattu tarkoituksella eniten aikaa. Lopuksi syventävien käytännön harjoitusten kautta lähdetään soveltamaan opittuja asioita. Verrattuna Visuaalisen ajattelun päivä -valmennusta ja Visuaalisen ajattelun tehovalmennusta keskenään syklin vaiheet toteutuvat hieman syvällisemmin tehovalmennuksen aikana. Valmennuspäivien väliin jäävien kahden viikon aikana osallistujilla on mahdollisuus

lähteä tekemään käytännön kokeilu omassa työssään, jolloin heille jää enemmän aikaa oppien pohdiskeluun ja ymmärtämiseen.

Tiedusteltaessa teemahaastattelujen yhteydessä tunnistavatko osallistujat kyseisiä kokemuksellisen oppimisen vaiheita visuaalisen ajattelun valmennusten kulusta, vastaukset olivat myönteisiä. Osallistujat pitivät oman oppimisen kannalta aktiivista kokeilua eli soveltamisvaihetta tärkeimpänä, ja erityisesti soveltamisvaihetta he lähtivät valmennuksista hakemaan. Osallistujat olivat myös tiedostaneet, että valmennuksissa abstrakti käsitteellistämisen vaihe jää vähäiseksi tai ei toteudu laisinkaan. Tätä seikkaa ei kuitenkaan koettu ongelmallisena, sillä osallistujilla ei ole tarvetta ymmärtää aihetta niin teoreettisena. Tärkeimpänä pidetään oivallusta siitä, että visuaalinen ajattelu on erittäin hyödyllinen ja tärkeä työkalu, joka rikastuttaa omaa tekemistä.

## 4 Valmennuksen arviointi

Aluksi on hyvä määritellä, mitä käsitteellä arviointi tarkoitetaan. Virtasen (2007, 86) mukaan arvioinnilla on monia erilaisia määrittelytapoja, joihin vaikuttavat seuraavat seikat: missä vaiheessa arviointi tehdään, miten sitä tehdään, millaisia kysymyksiä siinä painotetaan sekä millaiset roolit arvioijalle ja arvioinnin kohteelle annetaan. Korkeakoski (2017, 64) määrittelee arvioinnin seuraavasti:

*Arviointi tähtää kohdeilmiön arvottamiseen, arvon antamiseen ja hyödyn osoittamiseen. Arviointi on avoimesti hyötytavoitteista toimintaa. Se voidaan rinnastaa yhdeksi hallinnon ja yleensäkin inhimillisen toiminnan monista ohjauskeinoista.*

Sanakirjojen määritelmässä arviointi viittaa jonkin asian, kuten ohjelman, innovaation, projektin tai palvelun, arvoon tai ansioon. Arviointi koskettaa ihmisiä tavalla tai toisella, esimerkiksi palvelun järjestäjinä ja asiakkaina tai projektin vetäjinä ja osallistujina. (Robson 2001, 24.)

Korkealaatuinen arviointi edellyttää harkittua tutkimusasetelmaa sekä tutkimusaineiston keräämistä, analyysia ja tulkintaa. Noudattamalla tieteellisen tutkimuksen lainalaisuuksia varmistetaan saatujen havaintojen ja suositusten oikeellisuus. Vaikka arviointi ja tutkimus liitetään toisiinsa arviointiprosessissa, ainoastaan arviointi pitää sisällään ajatuksen arvon määrittämisestä. (Robson 2001, 25.)

Arviointi voidaan jakaa sen motiivien perusteella joko formatiiviseen tai summatiiviseen arviointiin. Formattiivinen arviointi tähtää kehitykseen, joten arvioinnin avulla etsitään vahvuuksien lisäksi kehityskohteita ja pyritään esittämään niihin mahdollisia kehitysehdotuksia. Summatiivisessa arvioinnissa keskitytään puolestaan siihen, miten toiminta on onnistunut ja täyttänyt sille aiemmin asetetut tavoitteet. (Virtanen 2007, 93.)

Arvioinnilla on tärkeä rooli valmennuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Vaikuttavan valmennustilaisuuden perimmäisenä tarkoituksena on tarjota osallistujille valmiuksia toimintansa kehittämiseen. Lisäksi vaikuttava valmennus auttaa organisaatioita saavuttamaan paremmin tavoitteensa. Tätä päämäärää voidaan tukea arvioinnin keinoin. (Frisk 2008, 4–5.)

Arviointia tulisi tehdä aina suhteessa valmennuksen tavoitteisiin. Alussa määritetyt tavoitteet ja niiden saavuttamiseen käytetyt toteutustavat tarjoavat hyvän alustan loppuarviointia varten. Työelämävalmennuksessa tavoitteiden lähtökohtana on aina jollain tavalla organisaation strategian mukainen toiminta, joka määrittää sen, millaista valmennusta ylipäätään järjestetään. Saman kehyksen puitteissa tulisi arvioida valmennuksen aikaansaamia muutoksia osallistujien toimintaan. Näiden toiminnallisten tavoitteiden pohjalta voidaan määrittää valmennuksen oppimistavoitteet. (Kupias & Koski 2012, 168–169.)

Miten sitten vaikuttavia tuloksia syntyy? Ennen kuin vaikuttavia tuloksia voi syntyä, oppimiskokemusten sekä oppimisen soveltamista tukevan työympäristön tulee olla positiivisia. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan pelkästään riitä, vaan niiden lisäksi vaikuttava valmennus edellyttää aina kouluttajan ja valmennukseen osallistuvan työyhteisön välistä yhteistyötä, kuten valmennuksen suunnittelua. (Frisk 2008, 6.)

Kehittävässä ja kattavassa arvioinnissa tietoa hankitaan koko valmennusprosessin ajalta. Huomioon otetaan toteutunut valmennustilanne ja kouluttajan toiminta. Näiden lisäksi arvioidaan, miten opitut asiat on otettu käyttöön konkreettisissa tilanteissa ja mikä vaikutus näillä on ollut organisaation toiminnan tasolla. Jotta valmennuksen arvioinnista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, ennen arvioinnin toteuttamista on oleellista suunnitella, miten arviointituloksia tullaan hyödyntämään. (Frisk 2008, 6, 8.)

Viime vuosikymmenten aikana valmennusohjelmien arviointia varten on kehitetty useita eri viitekehyksiä. Niitä ovat kehittäneet esimerkiksi Kirkpatrick (1994), Brinkerhoff (1991), Hamblin (1974) ja Holton (1996). (Frisk 2008, 7.) Tässä opinnäytetyössä syvennytään Kirkpatrickin valmennuksen arvioinnin malliin.

### Kirkpatrickin arvioinnin malli

Kirkpatrickin valmennuksen arviointimalli (ks. kuvio 3) sisältää neljä tasoa, jotka ovat ketjumaisesti yhteydessä toisiinsa. Liikuttaessa tasolta toiselle arvioinnin toteuttaminen muuttuu vaikeammaksi ja aikaa vievämmäksi tarjoten yhä arvokkaampaa tietoa. Jokainen taso on tärkeä, joten yhtäkään tasoa ei tule sivuuttaa. Arvioinnin neljä tasoa ovat reaktiot, oppiminen, toiminta sekä tulokset. (Kirkpatrick 1996, 21.)



Kuvio 3. Kirkpatrickin arvioinnin mallin kolme ensimmäistä tasoa (Kupias & Koski 2012, 170, muokattu. Kuvitt. Kotamäki 2017)



Ensimmäisen tason tarkoituksena on selvittää osallistujien mielipiteitä ja vaikutelmia valmennuksesta. Reaktioiden arviointi on rinnastettavissa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. (Kirkpatrick 1996, 27.) Arvioinnin kautta kerätään tietoa osallistujien tyytyväisyydestä valmennuksen sisältöön, toteutukseen ja käytännön järjestelyihin. Osallistujien näkemykset valmennuksen hyödyllisyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta on myös hyvä selvittää, sillä ne ovat suoraan yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Tyytyväiset osallistujat ovat kiinnostuneita tulemaan jatkossakin saman järjestäjän valmennuksiin, ja he ovat halukkaita suosittelemaan valmennusta muille. Myönteiset reaktiot ovat siis yksi valmennuksen tehokkaimmista markkinoinnin välineistä. Tyypillisimpiä reaktioiden arvioinnissa käytettäviä menetelmiä ovat kyselylomakkeet, valmennustilanteen havainnointi, keskustelut ja haastattelut. (Frisk 2008, 12–13, 15.)

Toinen taso keskittyy arvioimaan osallistujien oppimista. Valmennuksen kautta voidaan saavuttaa kolme asiaa: asenteiden muuttuminen, tietämyksen lisääntyminen sekä taitojen kehittyminen. Oppimisen arviointi on tärkeää, sillä ilman oppimista käyttäytymisessä ei voi tapahtua muutoksia. (Kirkpatrick 1996, 22, 42.) Kuten aiemmin ilmeni, oppimistavoitteet suuntaavat ja vahvistavat oppimista. Ne helpottavat myös arvioimaan tavoitteiden toteutumista. Oppimista voidaan arvioida monin eri keinoin. Yleisimpiä tapoja ovat taitotestit ja erilaiset näyttökokeet. Niiden avulla selvitetään, miten opitut asiat ja oivallukset näkyvät käytännön toiminnassa. Havainnointi ja keskustelut puolestaan mahdollistavat syvällisemmän tiedon saamisen, kuten osallistujien ajattelussa ja asenteissa tapahtuneet muutokset. (Kupias & Koski 2012, 172–173.)

Kolmannen tason tarkoituksena on selvittää valmennuksen jälkeen, miten valmennus on muuttanut osallistujien toimintaa työpaikalla. On selvää, että tämän kysymyksen arviointi on vaikeampaa kuin kahden ensimmäisen tason. Ensinnäkin, jotta osallistujat voivat muuttaa käytöstään, tulee siihen olla konkreettinen mahdollisuus. Toiseksi on mahdotonta ennakoida, milloin käyttäytymisen muutos todella tapahtuu. Kolmanneksi, vaikka valmennuksessa asiat olisi opittu hyvin, työyhteisössä saattaa olla tekijöitä, jotka estävät opitun käyttöönoton. (Kirkpatrick 1996, 52.) Edellä mainituista haasteista huolimatta toiminnan muutoksia kannattaa arvioida. Toiminnallisia muu-

toksia voidaan arvioida seuraamalla valmennukseen osallistujia heidän työssään. Osallistujia voidaan pyytää myös arvioimaan oman toimintansa muuttumista valmennuksen jälkeen. (Kupias & Koski 2012, 174.)

Jokaisen henkilöstövalmennuksen päämääränä on vaikuttaa positiivisesti koko organisaation toimintaan, joten viimeisellä arvioinnin tasolla selvitetään tuloksia ja vaikutuksia organisaation näkökulmasta. Pääsääntöisesti tämän tason arviointi jää valmennuksen tilaajan tehtäväksi, sillä se vaatii perusteellisemman tutkimuksen. Tuloksia voidaan arvioida ilmapiirimittausten, asiakastutkimusten ja muiden seurantatutkimusten avulla. (Mts. 174–175.)

## **5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus sekä saadut tulokset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tuloksia havainnollistetaan suorien lainausten avulla. Tutkimustulokset on jaettu neljään osaan haastatteluteemojen (ks. liite 1) mukaisesti.

### **5.1 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto kerättiin viiden teemahaastattelun kautta huhti–toukokuussa 2017. Tässä opinnäytetyössä haastateltavat valittiin siten, että he olivat osallistuneet joko Visuaalisen ajattelun päivä -valmennukseen tai Visuaalisen ajattelun tehovalmennukseen viimeisen kolmen vuoden aikana. Haastateltavista kolme oli osallistunut Visuaalisen ajattelun tehovalmennukseen, kun loput kaksi oli osallistunut Visuaalisen ajattelun päivä -valmennukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavasti selville osallistujien omakohtaisia kokemuksia valmennuksiin liittyen, joten eliittiotannasta pyrittiin tekemään monipuolinen. Haastateltavat edustivat molempia sukupuolia ja heidän ammatilliset taustansa erosivat toisistaan. Haastateltavien joukossa oli liikkeenjohdon konsultti (yrittäjä), lastensuojelujärjestön kehittämispäällik-

kö, asiakaspäällikkö-valmentaja, fasilitaattori sekä innovaatiopäällikkö. He toimivat Keski-Suomessa ja pääkaupunkiseudulla.

Haastatteluista sovittiin etukäteen puhelimitse, jolloin haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön aihe ja haastatteluajat lyötiin lukkoon. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten lukuun ottamatta yhtä, joka tehtiin Skype-puhelun kautta. Luotettavuuden varmistamiseksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltavien luvalla.

Haastatteluista varten laadittiin teemahaastattelurunko sekä teemojen käsittelyä helpottavat tarkentavat kysymykset (ks. liite 1). Tämän opinnäytetyön haastatteluteemojen valinta perustui osittain Kirkpatrickin (1996) oppimisen ja valmennuksen arvioinnin teoriaan. Teemoiksi valikoitui kolme ensimmäistä tasoa: valmennustilanteen onnistuminen, valmennuksen opillinen sisältö sekä valmennuksen vaikuttavuus. Neljäs taso jätettiin pois, sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nimenomaan osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennuksiin liittyen. Toimeksiantajan tarpeesta saada tietoa tuotekehitystään varten, neljännen tason tilalle teemaksi valikoitui jatkovalmennus. Jokaiseen teemaan on liitetty kokemuksellisen oppimisen taso, joka ilmentää kyseistä teemaa.

Litteroitua haastatteluaineistoa analysoitaessa etsittiin haastateltavia yhdistäviä piirteitä. Lähtökohtateemojen lisäksi aineistosta ei kuitenkaan noussut esiin muita teemoja, joten tutkimustulokset esitetään näiden teemojen puitteissa. Ensimmäisessä luvussa käsitellään valmennustapahtuman onnistumista haastateltavien näkökulmasta. Toisessa luvussa pureudutaan valmennusten kautta saatuihin oppeihin. Kolmannessa luvussa avataan haastatteluista saatuja mielipiteitä valmennusten vaikutuksista omaan toimintaan ja työssä suoriutumiseen. Neljäs ja viimeinen luku käsittelee haastatteluista ilmenneitä kehitysideoita jatkovalmennusta varten.

## **5.2 Valmennustapahtuman onnistuminen**

Tiedusteltaessa haastateltavilta heidän lähtökohtiansa osallistua visuaalisen ajattelun valmennuksiin, vastauksissa korostui oman osaamisen ja toiminnan kehittäminen.

Osa osallistujista oli tiedostanut visuaalisten elementtien käyttökelpoisuuden, joten he lähtivät hakemaan valmennuksesta omaa työtä rikastuttavia työkaluja. Eräs haastateltava työskentelee monimutkaisten ja poikkitieteellisten asioiden äärellä, joten hän koki visuaalisen puolen osaaminen hyödyllisenä lisänä. Eräs toinen haastateltava kertoi lähteneensä valmennukseen mukaan, sillä hän arvostaa visuaalisen puolen osaamista ja hän oli utelias tietämään, miten visuaalisuutta voisi hyödyntää omassa toiminnassaan.

Tutkimuksen perusteella osallistujien vaikutelmat valmennustapahtuman onnistumisesta ovat hyvin yhdenmukaisia. Kaikki haastateltavat kertovat pitäneensä valmennuksista, sillä niihin oli onnistuttu luomaan kotoisa tunnelma. Valmennusten toteutukseen sekä käytännön järjestelyihin oltiin erittäin tyytyväisiä. Osallistujat olivat vaikuttuneita valmentajien osaamisesta ja valmentajien asiantunteva toiminta saikin kiitosta. Lisäksi valmennusmateriaalit ja -tarvikkeet koettiin tarkoitukseen sopiviksi sekä valmennusten jälkeen osallistujille lähetettävää sähköistä koostetta pidettiin hyödyllisenä. Haastatteluista nousi esiin muutama toive lisämateriaaleihin ja -tarvikkeisiin liittyen. Haastateltavat olisivat valmiita maksamaan valmennuksesta hieman enemmän, jos siihen sisältyisi piirustelun muistikirja, johon olisi koottu hyönnäköiset malliesimerkit perusmuodoista ja niiden yhdistelystä, sekä värien perussetti, jolla pääsisi piirustelun alkuun.

Oli kyseessä sitten Visuaalisen ajattelun päivä -valmennus tai Visuaalisen ajattelun tehovalmennus, valmennusten kulku on sama. Ensimmäinen puoli keskittyy visuaalisen ajattelun ja piirustelun perusteisiin, kun taas loppupuoliskon aikana syvennetään osaamista käytännön harjoitusten avulla. Kysyttäessä haastateltavilta, mitä mieltä he olivat valmennusten kulusta, saatiin myönteisiä vastauksia. Kyseistä juoksutusta pidettiin hyvänä ja loogisena.

*Mä pidin sitä hirveän hyvänä, koska tota se oli niin konkreettista sitten se, kun sieltä tuli se oma projekti, se oma visuaalinen projekti. Se oli niin kun, se on mulla seinällä koko ajan ja se on ollut mulla käytössä semmosessa vähän kinkkisessä viestintähaasteessa, mikä mulla liittyy tähän mun työhön. (Haastateltava 5.)*

Lisäksi valmennusten aikana oli riittävästi taukoja, joten pakollisten työasioiden hoitaminen onnistui päivän aikana.

Visuaalisen ajattelun päivä -valmennuksen yhteydessä esiin nousi vaihtoehto siitä, että peruskurssi olisi myös jaettu kahteen osaan. Osallistujille, joille aihe ei ole ennestään tuttu, toinen puolisko ei toteudu niin hyvin kuin se voisi toteutua. Eräs haastateltava heitti esiin vinkin valmennuksen kehittämiseksi:

*--siihen liittyisi myös semmoinen, että osallistujat saa niin kun jälkikäteen vaikka toimittaa joko sähköisesti taikka sitten järjestettäisiin vielä kerran vaikka yksilötapaaminen tän fasilitoijan kanssa, että kattois vähän ja saisi palautetta siitä, miten on sen hahmottanut, kun sitä saa vähän aikaa ite puressella ja ehkä tehdä muutamat luonnokset. Saisi siihen vielä jonkinlaisen vahvistuksen. (Haastateltava 1.)*

Verrattuna Visuaalisen ajattelun tehovalmennukseen yksilötapaamisen toivottaisiin toteutuvan jo viikon päästä ensimmäisestä valmennuspäivästä.

Haastattelujen perusteella osallistujat pitivät valmennuksiin sisältyvistä harjoituksista ja oppimistehtävistä. Etenkin visuaalisen ajattelun tehovalmennuksen osallistujat pitivät valmennuspäivien välissä toteutettavaa välitehtävää eli käytännön kokeilua hyvänä. Tehtävän avulla varmistettiin, että valmennuksessa saatuja oppeja lähdetään hyödyntämään omassa työssä, sillä se kannusti ja pakotti piirustelemaan lisää. Viimeisessä valmennuspäivässä tuotokset esiteltiin ja valmentajalta sekä ryhmältä sai palautetta. Suurin osa koki ryhmätyöskentelyn hyvänä asiana, sillä ryhmän sparraus tuki omaa oppimista. Osallistujien mielestä oli hienoa nähdä, mitä toiset olivat saaneet aikaan. Siitä sai innostusta myös omaan tekemiseen. Erään Visuaalisen ajattelun päivä -valmennukseen osallistujan mielestä valmennus ei kuitenkaan toiminut ryhmätyöskentelynä, sillä yhteisten ajatusten ja ideoiden jakaminen jäi vähälle ryhmän kesken. Tähän vaikutti se, että osallistujat olivat vasta-alkajia, joten opit ja näkemykset tulivat pääasiassa valmentajan suusta. Eräälle haastateltavalle tehovalmennuksen jälkimmäisestä päivästä jäi vähemmän konkretiaa käteen. Tähän vaikutti valmennuspäivän kuvaus, joka oli hieman epämääräinen. *”Eli tavallaan siitä ei saa niin kiinni sitä, että mitä mä just tänä päivänä opin.”(Haastateltava 4.)*

Osallistujien myönteiset reaktiot kertovat heidän tyytyväisyydestään valmennuksia kohtaan. Suurin osa on kertonut ja suositellut visuaalisen ajattelun valmennuksia muille yrityksille. Lisäksi kaikki pitävät valmennuksia erittäin hyödyllisinä. Eräs haastateltava kuvaa omaa hyötykokemustaan seuraavasti:

*Siitä on todella paljon hyötyä ja siis niinkun mä huomaan, että nimenomaan se visuaalinen ajattelu oli siinä ehkä mulle se juttu. Että okei, mä opin piirtämään niitä muotoja ja sillä lailla, mut että mä suunnittelen prosesseja ja oppimateriaaleja, niin sitten sen kuvittamisen kautta pystyn itte visualisoimaan ja siitä saa enemmän. Se nousee tavallaan eri tasolle ja eri tyyppiseksi. Se on rikastuttanut sitä omaa tekemistä että auttanut sitten asiakkaita. (Haastateltava 4.)*

### 5.3 Valmennuksen opillinen sisältö

Osallistujat kokevat saaneensa valmennusten kautta harjaannusta peruskuviodien ja -hahmojen piirtämiseen. Ymmärrys siitä, että yksinkertaisilla perusmenetelmillä pärjää jo pitkälle, mahdollistaa selkeän ja nopean viestimisen muille ihmisille. Lisäksi peruskuviodien hallitseminen on tuonut lisää rohkeutta piirtämiseen. Näiden asioiden ohella osallistujat ovat oppineet värien käyttöä, fläppityöskentelyä sekä prosessien kuvaamista symbolien ja metaforien avulla. Tärkein valmennusten kautta saatu oivallus liittyy siihen, että piirtäminen ei vaadi piirustustaitoa. *”Sä voit tehdä oivaltaan piirustuksen tai visualisoinnin ihan täysin tuppukädellä.” (Haastateltava 2.)* Ratkaisevaa on ymmärrys siitä, että ei ole yhtä ja oikeaa tapaa tehdä asioita, vaan näinkin voi ja saa tehdä. Haastattelujen perusteella piirtäminen koetaan itseasiassa helpoksi, sillä siihen on olemassa ne helpot perusmenetelmät, joita voi käyttää. Esiin nousi myös havainto siitä, että visuaalinen ajattelu ei ole pelkkää piirtämistä. Se on ennemminkin kuvan kautta ajattelua, mikä auttaa kirkastamaan monimutkaisenkin asian.

Haastattelujen perusteella osallistujat ovat hyödyntäneet visuaalista ajattelua niin henkilökohtaisessa työskentelyssään kuin omassa työssä asiakkaiden kanssa. Osallistujat ovat hahmotelleet itselleen omaa liiketoimintaansa ja ammatti-identiteettiään näkyväksi. *”Se autto mua itseänikin ymmärtämään sen monimutkasen asian paremmin. Koska sun pitää myydä se vaikeasti ymmärrettävä asia eteenpäin, niin se auttaa*

*siihen viestimiseen, mut se auttaa myös siihen, miten se itselle kirkastuu se asia.”*

(Haastateltava 5.) Lisäksi visuaaliset muistiinpanot ovat olleet käytössä niin palaverissa kuin oman tulevan esityksen tai puheenvuoron valmisteluissa. Muutaman haastateltavan kohdalla esiin nousi myös oma vapaa-ajan harrastuneisuus: piirustelu on mukavaa yhteistä tekemistä lasten tai lastenlasten kanssa. Lisäksi eräs haastateltava kertoi piirustelewansa sarjakuvaa omaksi ilokseen.

Suurin osa osallistujista on jo omaksunut visuaaliset elementit ja piirustelun mukaan omaan työhönsä. Ainoastaan yksi haastateltava ei ole vielä hyödyntänyt visuaalista ajattelua asiakascaseissaan, mutta tulevaisuudessa se on suunnitteilla. Valmentaja-taustaiset haastateltavat ovat hyödyntäneet omissa valmennuksissaan ja työpajoissaan visuaalista fasilitointia (ks. kuvio 1) yhteisen näkemyksen ja innostuksen rakentamiseksi. Tämän lisäksi he ovat rohkaisseet valmennettaviaan piirtämään erilaisten tehtävänantojen ja oppimistehtävien kautta. Eräs haastateltavista käyttää visuaalisen fasilitoinnin lisäksi visuaalista valmennusta tapaamisissa yksilöasiakkaiden kanssa, jolloin visuaaliset kuvitukset toimivat yhteisenä työskentelyalustana.

## 5.4 Valmennuksen vaikuttavuus

Pyydettyäessä haastateltavia arvioimaan visuaalisen ajattelun valmennusten vaikuttavuutta omaan toimintaansa valmennusten jälkeen suurimman osan toiminta on muuttunut enemmän tai vähemmän. Kuten edellisessä luvussa ilmeni, valmennusten kautta opittuja asioita on viety käytäntöön asti. Jokaisen visuaalisen tehovalmennuksen osallistujan kohdalla valmennus on antanut tukea sekä varmuutta omaan toimintaan ja työssä suoriutumiseen. Osa osallistujista oli jo ennen valmennusta käyttänyt visuaalisia elementtejä työssään, mutta valmennuksen kautta saatu rohkeus visualisoinnin hyödyntämiseen on tuonut uusia ulottuvuuksia omaan työhön. Eräs osallistuja kokee saaneensa vahvistuksen siitä, että visualisointi on hänen juttunsa ja hän on saanut siitä todella hyvän työkalun käyttöönsä. Visuaalisen ajattelun päivä - valmennukseen osallistujilla valmennuksen vaikutukset ovat jääneet ajatuksen tasolle. He ymmärtävät visuaalisen ajattelun hyödyllisyyden oman ajatustyön selkiyttämisessä, mutta eivät ole vielä vakiinnuttaneet sen asemaa omassa toiminnassaan. Tar-

vittaessa heillä on valmiudet lähteä soveltamaan visuaalista ajattelua, jos vastaan tulee sen tyyppinen asiakastyö.

Haastattelujen perusteella osallistujat eivät ole kohdanneet ylitsepääsemättömiä haasteita oppien käytäntöön viemisessä. Jos jotain asiaa ei ole pystynyt visualisoimaan, on sen voinut sanallistaa. Haastatteluista nousi esiin liian korkean riman asettaminen itselle:

*No se liittyy varmaan siihen, että rima on liian korkea. Tai se on niinkun, sillä tavalla kun sanoin just, että vois sitä tehdä enemmän, että antaa sen virran viedä tavallaan eikä liikaa hiois tai valmistelis ennakoon. (Haastateltava 3.)*

Haastateltava valmistelee hyvin pitkälti etukäteen työpajoissa käytettävät fläppitaulut, sillä valmennustilanteessa yhtä aikaa piirtäminen on haastavaa. Eräs toinenkin haastateltava on kokenut vastaavan pulman omassa työssään. Hän käyttää valmennuksissaan paljon ratkaisukeskeisiä menetelmiä, joiden avulla mietitään toivottua tulevaisuutta. Elävän, paljon yksityiskohtia sisältävän kuvan luominen on vaativaa livetilanteessa ja se jääkin osittain sen takia tekemättä. Osallistujat kaipaavat omaa aikaa piirustelulle: jos piirtäisi enemmän, se palvelisi myös oman työn puolella.

## 5.5 Jatkovalmennus

Osallistujat ovat halukkaita oppimaan vielä lisää visuaalisen ajattelun saralla. Haastatteluissa toistui se, että osallistujat toivoisivat voivansa perehtyä erilaisiin symboleihin ja metaforiin vielä syvällisemmin. Olisi hyödyllistä, että olisi harjoitellut useampia valmiita malleja, joita voisi käyttää omassa työssä. Osallistujat ovat lisäksi vaikuttuneita siitä, miten värejä käyttämällä saa näyttäviä kuvia aikaisiksi, joten värioppi olisi aiheena erittäin toivottu. Kuten edellisessä luvussa kävi ilmi, kuvittaminen livetilanteessa koetaan haastavaksi, joten siihen olisi tarvetta saada lisäapuja. Ennen kaikkea osallistujat kaipaavat rutiinia visualisointiin. Esiin nousikin ajatus siitä, että tarjolla voisi olla rauhallinen päivä, jonka aikana olisi lupa vain piirtää ja harjoitella erilaisen muotojen käyttöä yhdessä valmentajan kanssa.



Keskusteltaessa jatkovalmennuksen mahdollisuudesta ja sen mahdollisesta sisällöstä, esiin nousi edellä mainittujen asioiden lisäksi muutama muu idea. Eräs haastateltava toivoisi yksilövalmennusta visuaalisen ajattelun asiantuntijan kanssa:

*--miten se näkee, jos sä olet ite vaikka omaa juttuasi työstänyt niin kun. Jos sä haluat siitä luoda sellaista, että käytät sitä vaikka markkinointimateriaaleissasi taikka jollain muulla tavalla hyödynnät sitä omassa työssäsi. Niin jos haluat tavallaan niihin saada ammattilaisen näkemyksen ja tällaisen niinku tuen siihen tekemiseen. (Haastateltava 1.)*

Jatkovalmennukseen ei toivota teoriaa, vaan keskiössä olisi käytännön tekeminen yhdessä ryhmän kanssa. *”--jotenkin sellaista oivaltavaa symbolien käyttöä ja jotain sellaista yhdessä oppimista, että miten joku on ratkaissut joitakin asioita, ihan vaan jotenkin sellaista.” (Haastateltava 2.)*

Kahden haastateltavan kanssa esiin nousi digitaalisuus ja vaihtoehto siitä, että valmennukset voisivat toimia verkkokurssinakin. Verkkokurssi voisi sisältää perusmuotojen piirustelua ja harjoittelua. Kun ihmiset näkevät ja oppivat, siitä syntyy halu oppia lisää, jonka jälkeen osallistuminen varsinaisiin valmennuksiin on helpompaa. Osallistujat kaipaisivat ohjeistusta siihen, miten visualisointi voidaan viedä virtuaalipuolelle. Erilaisten sähköisten työkalujen ja alustojen kartoittaminen sekä käyttäminen koetaan hyödylliseksi omaa työtä silmällä pitäen. Etenkin virtuaalityöpajoissa hyödynnettäville kokousalustoille olisi käyttöä. Eräs haastateltava ehdotti, että osallistujille jaettaisiin One Note -sivu, johon olisi koottu yksinkertaisia sähköisiä työkaluja. Verrottuna piirustelun muistikirjaan sähköisesti tallennetut tiedostot ovat helposti kuljettavissa ja aina käden ulottuvilla.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kuvataan tutkimustuloksista johdetut johtopäätökset. Johtopäätökset on jaettu haastattelurungon mukaisiin teemoihin sisältäen tämän opinnäytetyön tut-

kimuskysymykset. Luvun tarkoituksena on kirkastaa lukijalle, mitä saadut tulokset tarkoittavat tutkimusongelman kannalta.

### **Valmennustapahtuman onnistuminen**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyydestä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta haettiin vastausta siihen, millaisena osallistujat kokivat visuaalisen ajattelun valmennukset. Tutkimustulosten perusteella osallistujat suhtautuivat valmennuksiin erittäin positiivisesti. Valmennustapahtumaa pidettiin kaikin puolin onnistuneena, niin toteutuksen kuin järjestelyiden suhteen.

Tulosten perusteella valmennusten kulkua ja rakennetta pidettiin pääasiassa toimivana ja loogisena. Visuaalisen ajattelun päivä -valmennuksen yhteydessä esiin nousi kuitenkin osallistujan lähtötason vaikutus valmennuksen onnistumiseen. Henkilölle, jolle aihe on ennestään tuntematon, valmennuksen toinen puoli eli oppien syventäminen ei toteudu niin hyvin kuin se voisi toteutua. Tähän vaikuttaa mahdollisesti se, että yhden valmennusaamupäivän aikana aloitteleva osallistuja ei ehdi syventyä piirustelun saloihin tarpeeksi, jotta pystyisi iltapäivällä olemaan aktiivisesti mukana soveltamisvaiheessa. Kuten teoriassa todettiin, valmentajan tulisi ymmärtää ihmisten erilaiset tarpeet ja huomioida tämä valmennuksen monipuolisen työskentelyn kautta (Kupias & Koski 2012, 36). Tämän perusteella voidaan siis todeta, että visuaalisen ajattelun valmennuksissa tulisi ottaa paremmin huomioon osallistujien lähtö- sekä osaamistasot ja sovittaa valmennusten sisältö sen mukaisesti. Kuten tutkimustuloksissa ilmeni, yksi vaihtoehto olisi jakaa Visuaalisen ajattelun päivä -valmennus kahteen osaan, jolloin osallistujat saisivat enemmän aikaa oppien reflektointiin ja soveltamiseen.

Kuten teoriassa kävi ilmi, myönteiset reaktiot ovat yksi valmennuksen tehokkaimmista markkinointivälineistä, sillä tyytyväiset osallistujat ovat valmiita suosittelemaan valmennusta muille (Frisk 2008, 12–13). Haastatteluiden kautta selvisi, että useat osallistujat ovat kertoneet ja suositelleet visuaalisen ajattelun valmennuksia joko omalle organisaatiolleen tai muille yrityksille. Tämän tiedon valossa voidaan todeta,

että osallistujat pitävät valmennuksia hyödyllisinä sekä tarkoituksenmukaisina, ja he toimivat omalta osaltaan valmennusten markkinoijina. Toimeksiantajayrityksen omaan markkinointiin liittyen huomiota tulisi kiinnittää valmennuspäivien tarkempiin kuvauksiin. Tutkimustulosten perusteella tehovalmennuksen jälkimmäisestä päivästä jäi vähemmän konkretiaa käteen, sillä valmennuspäivän kuvaus koettiin ympäröpyöreäksi.

### **Valmennuksen opillinen sisältö**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia myös, mitä osallistujat oppivat valmennuksista. Kuten teoriassa ilmeni, valmennuksen kautta voidaan saavuttaa kolme asiaa, jotka ovat tietämyksen lisääntyminen, taitojen kehittyminen ja asenteiden muuttuminen (Kirkpatrick 1996, 42). Tutkimustulosten perusteella osallistujat ovat saaneet valmennusten kautta valmiuksia ja tarvittavaa osaamista visuaalisen ajattelun hyödyntämiseen omassa toiminnassaan. Yksinkertaisten piirustusmenetelmien hallitseminen on tuonut lisää rohkeutta ja mahdollistanut taitojen kehittämisen vielä valmennusten jälkeenkin. Visuaalisen ajattelun valmennusten tavoitteena on opettaa osallistujia visualisoinnin kautta selkiyttämään omaa ajatteluaan. Tulosten perusteella tavoite on saavutettu, sillä osallistujat ovat hyödyntäneet visuaalista ajattelua henkilökohtaisissa muistiinpanoissa. Näiden kautta osallistujat ovat voineet kirkastaa vaikeaselkoisia asioita, kuten hahmottaa paremmin omaa liiketoimintaansa sekä valmistautua tuleviin esityksiin.

Osallistujat eivät kokeneet valmennusten muuttaneen heidän asenteitaan merkittävästi, mutta sen sijaan oivalluksia visuaalisen ajattelun suhteen nähtiin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, visuaalisen ajattelun tarkoituksena ei ole tehdä taidetta, vaan jokainen voi hyödyntää sitä omista piirustustaidoistaan riippumatta (University of Waterloo 2016). Osallistujat olivat todenneet saman eli piirustelu ei vaadi piirustustaitoa. Riittää, että tiedostaa ja uskaltaa rohkeasti hyödyntää yksinkertaisia perusmenetelmiä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että toimeksiantajayritys on pystynyt osoittamaan valmennusten kautta osallistujille piirustelun helppouden ja madaltanut näin kynnystä lähteä toteuttamaan visuaalista ajattelua.

### **Valmennuksen vaikuttavuus**

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten valmennukset vaikuttivat osallistujien toimintaan ja työssä suoriutumiseen. Friskin (2008, 4–5) mukaan vaikuttavan valmennustilaisuuden perimmäisenä tarkoituksena on tarjota osallistujille valmiuksia oman toiminnan kehittämiseen. Osallistujien omat lähtökohdat osallistua mukaan valmennuksiin ovat samassa linjassa tämän kanssa. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että visuaalisen ajattelun valmennuksilla on ollut myönteisiä vaikutuksia osallistujien toimintaan. Osallistujat ovat saaneet tukea ja varmuutta omaan työssä suoriutumiseen. Lisäksi visualisoinnin koetaan tuoneen uusia ulottuvuuksia omaan työhön.

Visuaalisen ajattelun valmennukset tähtäävät siihen, että visuaalinen ajattelu olisi työkalu, joka jäisi elämään ja helpottaisi osallistujien työtä. Etenkin Visuaalisen ajattelun tehovalmennukseen osallistuneiden henkilöiden kohdalla tämä tavoite toteutuu, sillä he ovat hyödyntäneet aktiivisesti visuaalisia elementtejä niin henkilökohtaisessa työssään kuin asiakkaidenkin kanssa. Visuaalisen ajattelun päivä - valmennukseen osallistujilla valmennuksen kautta saadut opit ovat jääneet vain ajatuksen tasolle. Tästä voidaan päätellä, että yksipäiväinen valmennus ei ole niin tehokas kuin kahteen päivään jaettu valmennus. Ne, jotka ovat osallistuneet tehovalmennukseen, ovat vieneet huomattavasti enemmän ja tehokkaammin valmennuksen kautta opittuja asioita omaan työhönsä ja toimintaansa. Tähän vaikuttavat toki osallistujan lähtötaso sekä ammatillinen tausta, mutta myös kokemuksellisen oppimisen mallin toteutumisella voidaan nähdä olevan vaikutusta.

Otalan (2004, 123) mukaan valmennustapahtuma tulee suunnitella niin, että kaikki kokemuksellisen oppimisen syklin vaiheet käydään läpi. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, Visuaalisen ajattelun päivä -valmennuksessa kokemuksellisen oppimisen vaiheet eivät toteudu niin syvällisesti kuin tehovalmennuksessa. Oppimissyklin tärkeimpään eli reflektiiviseen vaiheeseen ei jää kovin paljon aikaa yksipäiväisessä valmennuksessa. Tehovalmennuksen päivien välissä oleva kaksiviikkoinen mahdollistaa kokemuksen reflektoinnin sekä oppien soveltamisen käytännössä vahvistaen näin kokemuksellisen oppimisprosessin toteutumista. Huomioiden osallistujan taustan sekä koke-

muksellisen oppimisen mallin, kehitysehdotuksena voidaan mainita seuraava: aloittelijoille voisi olla ennemminkin kaksipäiväinen valmennus, sillä he tarvitsevat enemmän aikaa täysin uuden asian hahmottamiseen ja sisäistämiseen. Henkilöille, jotka ovat puolestaan olleet aikaisemmin kosketuksissa aiheen kanssa, saattaisi heille riittää yksipäiväinenkin valmennus.

### **Jatkovalmennus**

Tutkimuksen kautta haluttiin lisäksi selvittää, mitä osallistujat haluaisivat oppia lisää ja mitä mahdollinen jatkovalmennus voisi pitää sisällään. Erittäin positiivista on se, että osallistujat ovat innostuneet visuaalisesta ajattelusta ja ovat halukkaita oppimaan vielä lisää sen saralla. Osallistujat toivoisivat voivansa syventyä etenkin symboleihin, metaforiin sekä värioppiin entistä perusteellisemmin. Tutkimustuloksista nousi esiin myös se, että osallistujat kaipaavat kiireisen arjen keskelle rutiinia ja aikaa piirustelulle. Kuten eräs osallistuja ehdotti, tarjolla voisi olla edellä mainittujen toiveiden perusteella rauhallinen jatkovalmennuspäivä, joka pitäisi sisällensä oivaltavaa yhdessä tekemistä ryhmän ja valmentajan kanssa. Toinen toivottu vaihtoehto olisi yksilövalmennus, joka tarjoaisi osallistujalle tukea omaan tekemiseen. Osallistujat kokevat tarvitsevänsä teorian sijasta aikaa käytännön piirustelulle ja tekemiselle, jonka kautta voi saada vahvistusta ja varmuutta visuaalisen ajattelun hyödyntämiseen.

Tutkimustuloksista nousi esiin digitaalisuus ja sen mahdollinen rooli visuaalisen ajattelun valmennuksissa. Osallistujat ovat kiinnostuneita viemään visualisoinnin virtuaalipuolelle, joten yksi jatkovalmennuksen aiheista voisi liittyä sähköisiin työkaluihin ja niiden käyttöön. Tulosten joukosta löytyi myös ehdotus jaetusta One Note -sivustosta, johon olisi koottu yksinkertaisia sähköisiä työkaluja. Perinteisen valmennustilaisuuden rinnalle nousi vaihtoehto verkkokurssista, joka keskittyisi visuaalisen ajattelun perusteisiin. Näiden tietojen sekä yhä enemmän ja enemmän sähköistyvän maailman perusteella visuaalisen ajattelun valmennusten seuraava askel voisi suuntautua kohti digitaalisia ulottuvuuksia.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osallistujien kokemuksia visuaalisen ajattelun valmennusten hyödyllisyydestä heidän oman ajattelun ja toiminnan suhteen. Tavoitteena oli selvittää, millaisena valmennustapahtuma koettiin, mitä osallistujat oppivat ja millä tavoin valmennukset vaikuttivat osallistujien toimintaan. Tutkimuksen voidaan todeta olleen onnistunut, sillä se tuotti konkreettisen ja hyvän kuvauksen valmennusten vaikutuksista. Tutkimuksen kautta saatiin myös vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tutkimus osoitti, että osallistujat ovat hyödyntäneet valmennusten kautta saatuja oppeja omassa toiminnassaan ja he ovat saaneet visuaalisesta ajattelusta omaa tekemistään rikastuttavan työkalun. Tutkimustuloksista saatiin myös arvokkaita kehitysehdotuksia liittyen valmennusten sisältöön ja toteutukseen, joita toimeksiantaja voi nyt hyödyntää tuotekehityksensä parissa.

Opinnäytetyön teoriaviitekehys tuki tutkimuksen toteuttamista, sillä teoriapohja auttoi ymmärtämään aihetta paremmin. Kirkpatrickin arvioinnin malli antoi teemahaastattelurungolle sekä koko valmennusten arvioinnille toimivan pohjan, jonka kautta saatiin tyydyttävät vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Kuten johtopäätökset-osiosta voidaan huomata, teoriasta saatiin myös tukea tutkimustuloksille. Esimerkiksi visuaalisen ajattelun valmennukset noudattavat Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallia, vaikka Visuaalisen ajattelun päivä -valmennuksen yhteydessä se osa vaatisikin vielä hieman kehittämistä. Tämä tutkimus toimi myös jatkumona osallistujien kokemuksellisen oppimisen syklissä. Haastattelut pitivät sisällään reflektiivisen puolen, kun osallistujat saivat arvioida omaa oppimistaan ja toimintaansa valmennusten jälkeen. Tutkimuksen voidaan ajatella vaikuttaneen näin myös positiivisesti osallistujien jatkuvaan oppimisprosessiin.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan peilaamalla sitä tutkimusasetelmaluvussa kuvattuihin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin. Tämän opinnäytetyön luotettavuus pyrittiin huomioimaan huolellisen dokumentoinnin kautta. Kaikki valinnat ja ratkaisut perusteltiin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa aina suunnittelusta

toteutukseen asti. Tutkimusmenetelmien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta ne soveltuisivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelman ratkaisuun. Lisäksi lähtötilanteen huolellinen kuvaus mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden, jolloin on mahdollista varmistaa tulokinnan ristiriidattomuus.

Tutkimusaineiston keruun luotettavuus varmistettiin perusteellisen valmistautumisen myötä. Haastattelut pohjustettiin hyvin ja haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan luottamuksellinen korostamalla vastaajien anonymiteetin säilymistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavien omalle puheelle jäi riittävästi tilaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti, mikä helpotti aineiston analyysityötä. Tulkintojen tueksi nostettiin suoria lainauksia, joilla voitiin todentaa tulkintojen pohjautuvan haastateltavien omiin näkemyksiin. Haastattelujen määrä varmistui silloin, kun saturaatiota eli vastausten samankaltaisuutta alkoi esiintyä. Viittä haastattelua voidaan pitää sopivana tämän tutkimuksen puitteissa, sillä tutkimustulosten kautta pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin.

Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan myös tutkijan oman roolin vaikutus siten, että tutkija tiedosti omat näkemyksensä ja toimi niin, että ne eivät vaikuttaneet tutkimukseen merkittävästi. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon mukaisesti, ja näin voitiin varmistaa haastattelutilanteiden olevan yhdenmukaisia jokaisen haastateltavan kanssa. Tutkija pyrki toimimaan samanlaisessa roolissa vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Tutkijan omien asenteiden ja näkemysten vaikutus tutkimustuloksiin suljettiin pois, sillä tulkinnat ovat perusteltavissa suoraan tutkimusaineistosta.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Friskin (2008, 6) mukaan kehittävässä ja kattavassa arvioinnissa tietoa hankitaan koko valmennusprosessin ajalta. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin valmennusten jälkeisiin, pidemmän aikavälin vaikutusten arviointiin. Jos haluttaisiin saada syvällisempää tietoa osallistujien valmennusten kautta hankitusta osaamisesta, voisi jatkotutkimusaiheena olla koko valmennusprosessin arviointi aina lähtötilanteen arvioinnista, opiskelun aikaisiin ja jälkeisiin oppimistulosten arviointiin.

Koska tämän opinnäytetyön osalta valmennusten arviointi painottui Kirkpatrickin mallin kolmen ensimmäisen tason arviointiin, toisena mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla valmennusten vaikutusten arviointi neljännen tason eli organisaation näkökulmasta. Tämä edellyttäisi tutkimuksen rajaamista sellaisiin valmennuksiin, jotka ovat lähtökohtaisesti organisaatioiden tilaamia. Tällöin olisi mahdollista selvittää, millaisia vaikutuksia visuaalisen ajattelun valmennuksilla on ollut organisaatioiden toimintaan ja miten ne ovat hyötäneet valmennuksista.



## Lähteet

- Cloud, J. 2009. Study: Doodling helps you pay attention. Time 26.2.2009. Viitattu 20.6.2017. <http://content.time.com/time/health/article/0,8599,1882127,00.html>.
- Frisk, T. 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Huttunen, A. 2017. Hämeen ammattikorkeakoulun InnOpe-valmennuksen vaikuttavuus. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 6.7.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705086925>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kirkpatrick, D. L. 1994. Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi: Informaatiomuotoilun perusteet. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Korkeakoski, E. 2017. Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Tampere: Mediapinta.
- Kotamäki, M. 2017. Visuaalisen ajattelun asiantuntija. Kuvitellen Oy. Haastattelut 7.3.2017 ja 4.4.2017.
- Kotamäki, M. 2013. Graafinen fasilitointi johtamisen välineenä. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia.
- Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: SanomaPro.
- Kupias, P. 2002. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Kurkela, R. N.d Tilastollinen tiedonkeruu –verkko-oppimateriaali. Viitattu 11.6.2017. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>.

Kuvitellen Oy. 2015. Toimeksiantajayrityksen verkkosivut. Viitattu 14.6.2017.  
<http://www.kuvitellen.fi/visuaalinen-ajattelu/>.

Lehtinen, A. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Aalto-yliopisto: organisaatiot ja johtaminen, markkinoinnin ja johtamisen laitos. Viitattu 6.7.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201111181426>.

Luukkonen, J. 2010. Katso. Näe. Kuvittele: Visuaalisia avaimia bisnesluovuuteen. Helsinki: Infor.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.

Otala, L. 2004. Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa. 5. uud. p. Porvoo: WSOY.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.

Roam, D. 2012. The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures. Expanded edition. New York, New York: Portfolio/Penguin.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet: Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.2.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Helsinki: Infor.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. p. Helsinki: Talentum.

University of Waterloo. 2016. Need to remember something? Better draw it, study finds. Verkojulkaisu. Viitattu 2.7.2017. <https://uwaterloo.ca/news/news/need-remember-something-better-draw-it-study-finds>.

Virtanen, P. 2007. Arviointi: Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.

# Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko ja tarkentavat kysymykset

## Taustatiedot

- Sukupuoli, ammatti, paikkakunta
- Lähtökohdat osallistumiselle

## Teema 1: Valmennustapahtuman onnistuminen (Omaehtainen kokemus)

- Miten tyytyväinen olet valmennuksen toteutukseen ja järjestelyihin?
- Mitä mieltä olet valmennuksen kulusta?
- Miten hyödyllisenä pidät valmennusta?

## Teema 2: Valmennuksen opillinen sisältö (Reflektointi)

- Mitä koet oppineesi?
- Mikä on tärkein valmennuksen kautta saamasi oivallus?
- Missä asioissa olet hyödyntänyt oppimaasi?

## Teema 3: Valmennuksen vaikuttavuus (Aktiivinen kokeileminen)

- Miten toimintasi ja työssä suoriutumisesi ovat muuttuneet?
- Millaisia haasteita olet kohdannut oppien käytäntöön viemisessä?

## Teema 4: Jatkovalmennus (Käsitteellistäminen)

- Mitä toivoisit oppivasi lisää?
- Mitä jatkovalmennuksen pitäisi pitää sisällään?