

Elina Virtanen

VOIMAANNU JA KEHITY AVULLAMME

Hyväksi havaittuja keinoja työyhteisöjen valmentamiseen

VOIMAANNU JA KEHITY AVULLAMME

Hyväksi havaittuja keinoja työyhteisöjen valmentamiseen

Elina Virtanen
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen tutkinto ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Elina Virtanen

Opinnäytetyön nimi: VOIMAANNU JA KEHITY AVULLAMME – Hyviksi havaittuja keinoja työyhteisöjen valmentamiseen

Työn ohjaajat: Yliopettaja Kari Virolainen ja Yliopettaja, TtT Liisa Kiviniemi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 35 + 7

Tutkimus on tehty Pysytään pinnalla- hankkeelle ja sen tarkoituksena on kuvata työyhteisövalmentajien tuloksellisiksi havaitsemiaan valmennusmenetelmiä sekä osaamisen vahvistamisen keinoja työyhteisövalmentajina toimimiseen. Tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisövalmentajien käyttämistä tuloksellisimmista valmentamisen menetelmistä ja koota tuloksien pohjalta menetelmällinen työkalupakki työyhteisövalmentajien hyödynnettäväksi.

Tämä on laadullinen tutkimus ja materiaali tähän on kerätty avoimilla haastatteluilla Pysytään pinnalla- hankkeen työyhteisövalmentajilta, sekä muutamalta yksityisellä sektorilla toimivalta työyhteisövalmentajalta. Haastattelut on analysoitu käyttäen sisällönanalyysiä. Tulosten pohjalta syntyi menetelmällinen työkalupakki, mikä on vapaasti kaikkien hyödynnettävissä.

Työyhteisövalmentajat käyttävät dialogista ja voimavara- sekä ratkaisukeskeisiä menetelmiä, joilla pyritään saamaan esille kaikkien työyhteisön jäsenten potentiaali ja löytämään ratkaisut ja voimavarat työyhteisöstä itsestään. Valmennuksissa käytettävät menetelmälliset työkalut vaihtelevat valmentajan mukaan, koska ne ovat riippuvaisia valmennustilanteesta sekä työyhteisövalmentajan omasta taustasta. Nämä käytetyt työkalut voidaan jakaa viiteen kategoriaan käyttötarkoituksittain: kartoitus, virittäytyminen, tietopohjan laajentaminen, ideointi ja soveltaminen.

Asiasanat: Yritysvalmennus, työyhteisöt, valmentaja

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Elina Virtanen

Title of thesis: EMPOWER AND IMPROVE WITH OUR HELP - Well-found ways to coach work communities

Supervisors: Principal Lecturer Kari Virolainen and Principal Lecturer, TtT Liisa Kiviniemi

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019 Number of pages: 35 + 7

The research was done for the Standing on the Surface project and the purpose is to describe the coaching methods that work community coaches have found to be successful and how they strengthen their skills as work community coaches. The aim is to provide information on the most effective coaching methods used by workplace coaches and to build a methodological toolkit for use by workplace coaches.

This is qualitative research and the material for this is collected through open interviews with the community coaches of the Let's Stay Surface project, as well as a few community-based coaches in the private sector. The interviews have been analyzed using content analysis. The results gave rise to a methodological toolkit that is freely accessible to all.

Workplace coaches use dialogue and resource-focused and solution-focused methods to unleash the potential of all members of the work community and to find solutions and resources within the work community itself. The methodological tools used in coaching vary by coach because they depend on the coaching situation and the background of the workplace coach. These used tools can be divided into five categories by purpose: mapping, tuning, knowledge base expansion, brainstorming and application.

Keywords: Business coaching, workplace, coach

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	VALMENTAMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA	7
2.1	Työelämän muutos.....	7
2.2	Työyhteisöjen valmentaminen	8
2.3	Valmentajaksi päätyminen ja valmentaminen.....	10
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	14
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus	14
4.1.1	Aineiston keruu	15
4.1.2	Analyysi.....	16
5	TULOKSET.....	20
5.1	Työyhteisövalmentajan tausta	21
5.2	Valmennusprosessi	21
5.3	Menetelmät ja niiden valinta	22
5.3.1	Menetelmälliset työkalut.....	24
5.4	Osaamisen vahvistaminen	28
6	POHDINTA	30
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	30
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	32
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET	36

1 JOHDANTO

Suomen työ- ja elinkeinopolitiikkaa haastaa työmarkkinoiden ja työelämän voimakkaat muutokset, joihin tulee vastata muuntautumalla ja uusiutumalla sekä vahvistamalla toivottua kehityksen suuntaa. Näin voidaan luoda tuottavampia työpaikkoja, mutta huomioitava on, että muutos tapahtuu vain ihmisten kautta. Yhteiskunnan on tarjottava tehokkaita keinoja muutokseen vastaamiseen, esimerkiksi panostamista elinikäiseen oppimiseen ja työmarkkinoiden yhteistyön parantamiseen. (Pentikäinen 2014, 11-13.)

Teknologiamuutoksen ja robotisaation on arveltu hävittävän työt kokonaan. Ihmisiä tarvitaan kuitenkin edelleen työkentällä, työt vain muuttavat muotoaan. Työntekijöiden roolit ja toimenkuvat laajenevat, sisältävät enemmän vastuita, eivätkä ole enää selkeärajaisi. Työyhteisöjen toiminta muokkaantuu koko ajan ja tässä kehityksessä mukana pysymiseen tarvitaan kehittämistä, jotta työhyvinvointi ja työn mielekkyys saadaan säilymään sekä toiminta pysymään yritykselle mahdollisimman kannattavana. Miten työpaikoilla ja työyhteisöissä muutoksen keskellä tunnistetaan tärkeimmät kehittämishaasteet? (Penttinen 2014, 11; Työterveyslaitos, viitattu 1.11.2019.)

Kehitystä ei voida pysäyttää, vaan siinä on pysyttävä mukana ja mukauduttava sen tarpeisiin. Hyvä korkeatasoinen koulutus ei enää ole tae loppuelämän työpaikasta, koska ”vanha” koulutus ei sellaisenaan pysty vastaamaan uusiin haasteisiin. Työntekijöiden ja koko työyhteisön on oltava muutoksessa mukana, heidän on oltava valmiita ottamaan vastaan uutta tietoa ja taitoja sekä muokkaamaan työtään ja toimintaansa tarpeita vastaavaksi. Valmennuksesta on apua muutoksessa, siitä voivat hyötyä työyhteisö sekä yksilö. (Pentikäinen 2014, 11-12.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työyhteisövalmentajien tuloksellisiksi havaitsemiaan valmennusmenetelmistä sekä miten he vahvistavat omaa osaamistaan työyhteisövalmentajina. Lisäksi tuodaan esille, millaisia taustoja työyhteisövalmentajilla on ja miten he ovat päätyneet tekemään valmennuksia, koska sillä on merkitystä heidän käyttämiinsä valmennusmenetelmiin. Tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisövalmentajien käyttämisestä tuloksellisimmista valmentamisen menetelmistä ja koota tuloksien pohjalta menetelmällinen työkalupakki työyhteisövalmentajien hyödynnettäväksi. Työkalupakkia voi hyödyntää kaikki valmennustyössä olevat mukaan lukien esimiehet, jotka haluavat valjastaa käyttöön työntekijöidensä kaiken osaamisen.

2 VALMENTAMINEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA

Tietoperusta on koottu useista lähteistä johdattamaan tutkimuksen aiheen ymmärtämiseen ja selkeyttämiseen. Selvennän tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet valmentaja ja valmennus, jotka nousevat Pysytään pinnalla -hankkeessa käytettävistä käsitteistä. Tutkimuksen kannalta oleellista on tuoda esille millaisissa yrityksissä tutkimuksessa mukana olevat työyhteisövalmentajat valmennuksia tekevät. Tästä syystä näen tärkeäksi aukaista tietoperustassa sen sisältämiä yritystyyppisiä, sekä sitä mikä työelämässä ja sen vaatimuksissa on muuttunut.

Tutkimuksellani on arvoa valmentajille, jotka toimivat työyhteisövalmentajina, yritysten esimiehille, jotka toimivat valmentavina johtajina sekä oppilaitoksissa opettajina työskenteleville valmentavaan opettajuuteen. Tästä syystä tuon tietoperustassa yritysmaailman lisäksi esille valmentavaa opettajuutta.

2.1 Työelämän muutos

Suomen yrittäjien internettisivuilla yritykset luokitellaan työntekijämäärien mukaan. Alle 10 työntekijän yritys on mikroyritys ja alle 50 työntekijää on pienyritys. Tilastokeskuksen ja yritysrekisterin 2017 mukaan suomen yrityksistä 93,2% on mikroyrityksiä ja pienyrityksiä 5,6%. Yritysten liikevaihto on bruttokansantuotteestamme runsaat 40%. Puhe on huomattavasta osuudesta. (Viitattu 29.12.2018)

Monet tekijät vaikuttavat siihen, että yritykset ostavat valmennusta henkilöstölleen. Yritysmaailmassa tapahtuu koko ajan muutoksia, jollain aloilla toisia enemmän. Lisäksi odotukset työn tuloksiin ovat koko ajan kasvaneet, työn luonne on muuttunut enemmän moniosaamista ja joustavuutta vaativaksi sekä nopeaa reagoitua edellyttäväksi. Kaikesta tästä syntyy epävarmuutta, joka heikentää työn mielekkyyttä ja näin vaikuttaa osaamisen kehittymiseen ja työn haitallisen kuormituksen lisääntymiseen. Saarenpään ja Ervastin (2007) tutkimuksesta nousi esille valmentajien huomannut, että asiakkaita tulee koska nykyinen elämänrytmiin muutoksineen tuo epävarmuutta ja lisää stressiä. Lisäksi työelämän vaatimukset ajavat herkästi työn ja vapaa-ajan hämärtymiseen ja valmennuksilla koetaan olevan pysäyttävä vaikutus, koska niissä voidaan selkeästi keskittyä yhteen

asiaan ja olla läsnä. Entistä tärkeämpään rooliin työelämän kehittämisessä on noussut työhyvinvoinnin johtaminen, jolla pystytään vaikuttamaan ja parantamaan työelämän laatua ja tuottavuutta. Johtajuuteen on tullut muutoksia ja pehmeämpiä arvoja. (Halonen & Koivula. 13.9.2017. Viitattu 5.1.2019; Rauramo 2013. Viitattu 5.1.2019; Saarenpää & Ervasti 2007, 21-22. Viitattu 3.1.2019; Suomen yrittäjät, viitattu 5.1.2019.)

Yrity maailman muutokseen vaikuttaa monta tekijää. Yksi selkeästi esillä oleva asia on teknologian nopea kehittyminen eli digitalisaatio, joka vaikuttaa joidenkin toimialojen loppumiseen, suuryritysten kaatumiseen ja vastaavasti uusien yritysten syntyyn. Kaikkialla maailmassa muutokseen vaikuttaa globalisaatio. Lisäksi suomalaista yhteiskuntaa muuttaa väestön kerääntyminen kasvukeskuksiin sekä väestön ikääntyminen, jotka ovat haasteita ja vaikuttavat pitkällä aikavälillä kestävän kasvun edellytyksiin. Muutoksiin oman osansa tuo ihmisten suurentuneet valinnanvarat, vaatimusten lisääntyminen ja työn merkityksen muuttuminen. Pienyrityksiä eri yritysmuodoilla ja toimialoilla syntyy koko ajan enemmän. Yrity maailmassa ihmiset ja yrittäjät haluavat yhä enemmän hyödyntää ihmisten kaikki voimavarat, johon ulkopuolinen apu on erinomainen ponnahduslauta. (Halonen & Koivula. 13.9.2017. Viitattu 5.1.2019; Rautamo 2013, 3-5. Viitattu 5.1.2019; Suomen yrittäjät, 12-18. Viitattu 5.1.2019.)

2.2 Työyhteisöjen valmentaminen

Valmentamista on tutkittu viimeisen kymmenen vuoden aikana suhteellisen paljon erilaisista näkökulmista ja jo tätä ennen valmentamista urheilussa. Urheiluun liittyvät tutkimukset ja artikkelit, kun jättää pois, jäljelle jäävistä uusimmat löytämäni tutkimukset ovat sijoittuneet oppilaitosten maailmaan ja tarkennettuna valmentavaan opettajuuteen. Tutkimuksissa valmennuksesta tuodaan ilmi, että sana on lainattu urheilumaailmasta ja juontaa juurensa englanninkielisestä sanasta coaching. Sanalle on ollut vaikeaa löytää suomenkielistä vastinetta ja valmentamisen katsotaan olevan coachingia laajempi käsite, sillekin on useita määritelmiä. Leikas (2018) tuo esille tekemänsä pro gradu -tutkielman tuloksissa, että yliopistomaailmassa valmennus on joissain määrin vielä jäsenymätkön käsite ja eroja valmennuksen käsitteen ymmärtämisessä on. Vaikka valmentamista on tutkittu paljon, on sen käsitteistö suomalaisessa tutkimuksessa, niin kuin kirjallisuudessaakin osaltaan vielä nuorta ja muovautuvaa. Tutkimuksessani käytän valmennus sanaa ja se nousee suoraan Pysytään pinnalla- hankkeesta. (Hirvihuhta 2006, Leikas 2018, viitattu 4.1.2019; Räsänen 2007, 15-18.)

Valmennus on tutkimuksen kannalta keskeinen käsite, koska selvitän haastateltavien näkemysten kautta millaiset valmennusmenetelmät he näkevät tuloksellisimpina. Valmennus on valmentajan toteuttamaa toimintaa. Monessa yhteydessä valmennuksesta käytetään sanaa coaching. Se on vakiintunut yleisnimitykseksi keskustelupohjaiselle suorituskyyä parantamaan pyrkivälle ohjaukselle, jota käytetään yksilöiden ja ryhmien valmentamisessa. Tässä tutkimuksessa valmentamisella tarkoitetaan menetelmiä, keinoja ja asenteita, joilla valmentaja voi auttaa valmennettavaa tai valmennettavia tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksessani nousee usein esiin sana coaching, koska monissa valmennusta käsittelevissä tutkimuksissa, artikkeleissa ja kirjoissa käytetään sitä valmennus sanan lailla. (Hirvihuhta 2006, 6-8.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun palveluysikkö tutkimus ja koulutuskeskus Synergos tarjoaa ja kehittää coachingia eli valmennusta. He tuovat esille, että menetelmänä coaching on ratkaisukeskeinen, tulorientoitunut ja systemaattinen vuorovaikutussuhde. Tämä tarkoittaa, että valmentaja auttaa valmennettavaa tai valmennettavia maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. Synergosin valmennuksen taustalla vaikuttaa monia tieteenaloja, kuten positiivinen psykologia, aikuiskasvatustiede, johtamistieteet ja urheiluvalmennus. Edellä mainitut tieteenalat on nousseet esille monissa lähteissä. (Viitattu 29.12.2018.)

Valmentaja eli coach kuvaa henkilöä, joka toteuttaa valmennusta. Yritysten osalta tämä tarkoittaa, että hän ohjaa ja auttaa yrityksen henkilöstöä kirkastamaan tai saavuttamaan yrityksen kannalta tärkeän päämäärän hyödyntäen heidän omia voimavarojaan ja taitojaan. Tässä tutkimuksessa valmentajasta käytetään termiä työyhteisövalmentaja, koska se kuvaa täsmällisemmin tutkimuksessa mukana olleiden valmentajien työtä ja kohdejoukkoja eli työyhteisöjä. Oppilaitoksissa opetusta voidaan järjestää valmennuksen keinoin, jolloin opettajan katsotaan olevan valmentaja. (Hirvihuhta 2006, 6-7.)

Tehokas valmentaja on avoin uuden oppimiselle sekä etsii koko ajan keinoja itsensä ja valmennettaviensa kehittämiseen. Valmentaja ei tuo asioita valmennettaville suoraan, vaan antaa heille keinoja löytää ratkaisuja vahvistamalla onnistumisia. Valmennettavalle valmentaja on uudenlaiseen ajatteluun ja toimintaan haastava tuki ja vierellä kulkija. Tässä tutkimuksessa työyhteisövalmentaja

on organisaation ulkopuoleinen henkilö, mutta se voisi olla myös henkilö organisaation sisältä esimies tai muu valmentajaksi koulutettu henkilökunnan edustaja. (Hirvihuhta 2006, 6-7; Räsänen 2007, 118.)

Saarenpää ja Ervasti (2017) ovat selvittäneet mitä valmentajan näkökulmasta ryhmien ja yksilöiden kanssa tehtävässä valmennustyössä tapahtuu. Tutkimuksen tuloksena oli, että valmennusprosessi alkaa aina suunnittelulla, jota seuraa itse valmennus, johon valmentajan on valmistauduttava. Jälkimmäinen vaihe toistuu tarpeen mukaan useampia kertoja, jonka jälkeen valmentajan osuus päättyy, mutta valmennettavilla prosessi jatkuu arjessa valmennuksesta esille nousseiden asioiden työstämisenä. Valmentajan valmentamiseen valmistautuminen on heidän mukaansa riippuvainen valmentajan kokemuksesta toimia valmentajana. Vähän aikaa valmentajan työtä tehneen oli suunniteltava valmennukset selkeämmin työkaluja, menetelmiä ja sisältöä myöten, kun taas pidempään valmennustyötä tekevä keskittyi suunnittelussa suurpiirteiseen valmennuksen suunnitteluun, katoteemoihin ja aikataulutukseen. Hirvihuhtaan (2006) sekä Pohjanheimon (2007) näkemykset vahvistavat Saarenpään ja Ervastian tutkimuksen tuloksia. (Hirvihuhta 2006; Räsänen 2007, 15; Saarenpää & Ervasti 2007, viitattu 25.12.2018.)

Sarpo (2014) on tutkinut, millaisia mahdollisuuksia valmentamisella on työelämässä. Valmentamisen mahdollisuudet nähtiin positiivisina työelämään, mutta koettiin, että niitä ei olla hyödynnetty. Erityisesti johtamisen välineenä valmentaminen koettiin merkityksellisenä, sillä voitaisiin saada henkilöiden täysi potentiaali käyttöön. (Sarpo 2014, viitattu 29.12.2018.)

2.3 Valmentajaksi päätyminen ja valmentaminen

Miten valmentajaksi päätyy? Miten valmentajaksi kouluttaudutaan? Kysymyksiä, joihin ei yksiselitteistä vastausta löydy, koska sitä ei ole. Polkuja valmentajaksi on yhtä paljon, kun valmentajia on, tämä nousi selkeästi esille Saarenpään ja Ervastian (2007) tutkimuksessa, jossa kaikilla kuudella haastateltavalla valmentajalla oli erilainen tausta. Tutkimukseni taustamateriaalia kerätessäni olen päässyt tutustumaan kirjallisuuden, artikkeleiden ja tutkimusten kautta erilaisiin valmentajiin ja heidän taustoihinsa. Valmentajilla on taustallaan usein korkeakoulututkinto ja pitkä työura, eivätkä he ole hakeutuneet valmentajiksi vaan päätyneet siihen. (Husso & Koski 2018,18; Saarenpää & Ervasti 2007, 23-24. Viitattu 3.1.2019.)

2000-luvulta lähtien valmentamisen käyttäminen on kasvanut työelämässä ja oppilaitoksissa paljon ja nykyään siihen on olemassa jo koulutuksia. Vuonna 2006 Tiina Harmaja ja Kaj Hellbom perustivat coaching-osaamiskeskuksen Business Coaching Institutien (BIC). BIC on kouluttanut Suomessa toimintansa aikana jo satoja ammatticoacheja Certified Business Coach (CBC)-koulutuksessaan, joka käynnistyi vuonna 2007. Edellä mainitun instituutin koulutuksista voi hankkia sertifikaatin coaching nimikkeelleen. Tästä huolimatta coaching ja valmentaja nimikettä voi käyttää kuka tahansa, koska ne eivät ole suojattuja ammattinimikkeitä. (Lindfors & Soback 2018, viitattu 29.12.2018.)

Monissa oppilaitoksissa opettajia on koulutettu ja ohjattu valmentajiksi tai niin sanottuun valmentavaan opettajuuteen. Hyvänä esimerkkinä Tampereen ammattikorkeakoulussa on vuonna 2013 järjestetty valmentajaksi valmentamisen pilotti, koska se on yksi uudistuvan opettajuuden teemoista. Opettajat ovat ammattikorkeakouluissa nykyään enemmissä määrin oppimisen ohjaajia kuin tiedon jakajia. (Hägglom, Heikkilä, Kakko & Wickman-Viitala 2014, viitattu 31.12.2018.)

Tutkimuksista on selkeästi noussut esiin valmentajan itsetuntemuksen ja itsevarmuuden tärkeys, jotta valmennuksessa fokus pysyy valmennettavassa eikä harhau du valmentajan elämään. Ammattitaito sisältäen valmennuksessa käytettäviä menetelmiä on selkeästi tärkeämpää valmentamisessa, kuin valmentajan oma ammatillinen suuntaus. Taustaa voi olla esimerkiksi sosiaali-, terveys-, puu- tai liiketalouden alalta, mikään ala ei poissulje valmentajaksi ryhtymisen mahdollisuutta. Tutkimukseni taustamateriaalien perusteella valmentaminen on työtä, johon usein ”vain” päädytään, harvoin ihmiset ovat varta vasten siihen opiskelleet. Valmentamisessa viisaus piilee valmennettavassa, valmentajalla pitää olla taidot, jotta valmennettavan oma osaaminen ja potentiaali saadaan valjastettua käyttöön. Monessa käyttämässäni lähteessä mainitaan valmentajien taustalla olevia teorioita ja tieteenaloja, kuten kognitiivinen ja positiivinen psykologia, aikuiskasvatustiede, systeemiteoria, neurotiede, johtamistieteet ja urheiluvalmennus. Valmentajan tausta vaikuttaa usein siihen millaisia menetelmiä hän valmennuksissaan käyttää, koska jokaisella tieteenalalla on omia erilaisissa menetelmiä ja indikaattoreita. Menetelmät, jotka ovat valmentajalle tutuimpia ovat yleisimmin käytössä hänen valmennuksissaan. (Lindfors & Soback 2018, viitattu 29.12.2018; Saarenpää & Ervasti 2007, 23-26. Viitattu 3.1.2019.)

Keskeisiä menetelmiä, joita käytetään valmennuksissa ovat keskustelu, kysymykset, jotka analysoivat ja avaavat uusia vaihtoehtoja sekä ratkaisuhakuinen dialogi. Jokaisella valmentajalla on omat tyykinsä edellä mainittujen käytössä. Muut käytettävät menetelmät määräytyvät tilanteiden ja

tarpeiden mukaisesti, niistä päättää valmentaja. Menetelmiä on paljon ja jokaisella valmentajalla on omat hyviksi havaitsemansa menetelmät käytössään, heidän käyttämiinsä menetelmiin vaikuttaa koulutus- ja työtausta. Esimerkiksi Hirvihuhta (2006,13.) tuo esille käyttävänsä voimavara- ja ratkaisusuuntautunutta ajattelutapaa lähtökohtana valmennuksissaan. Valmennukset voivat sisältää esimerkiksi rooliharjoituksia, työskentelytyylin arviointia, itsearviointi- ja välitehtäviä sekä esimiespalautteen. (Räsänen 2007, 43: Saarenpää & Ervasti 2007, 25-26. Viitattu 3.1.2019.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työyhteisövalmentajien tuloksellisiksi havaitsemiaan valmennus menetelmistä sekä osaamisen vahvistamisen keinoja työyhteisövalmentajina toimimiseen. Tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisövalmentajien käyttämistä tuloksellisimmista valmentamisen menetelmistä ja koota tuloksien pohjalta menetelmällinen työkalupakki työyhteisövalmentajien hyödynnettäväksi. Haastateltaville järjestetään tutkimuksen tulokset tilausuus, jossa heille esitellään tutkimuksesta nousseet pääasiat, erityisesti valmentajien käyttämät menetelmät. Edellä mainitun tilaisuuden tarkoituksena on jakaa työyhteisövalmentajille hyviä menetelmiä, joista jokainen voi työhönsä saada uutta.

Tutkimuskysymykset:

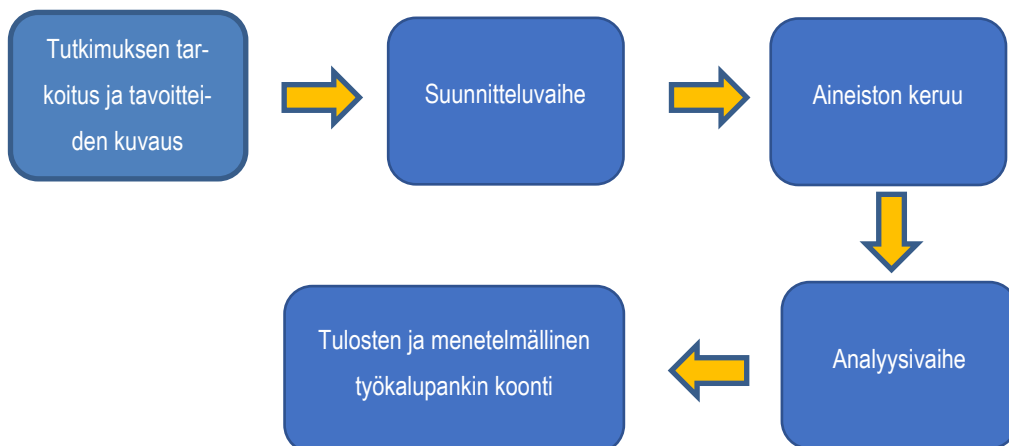
1. Millaisia hyviksi havaittuja valmentamisen menetelmiä työyhteisövalmentajat käyttävät työssään?
2. Millaiset menetelmät valmentajat kokevat tuloksellisina?
3. Millaisiin asioihin työyhteisöissä tarvitaan valmentamisen menetelmiä ja missä niistä on hyötyä?
4. Miten valmentajana voi vahvistaa omaa osaamistaan?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, koska lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei satunnaisotoksen menetelmää käytetä, vaan kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona on työyhteisövalmentajat, joista suurin osa on Pysytään pinnalla- hankkeesta. Työyhteisövalmentajia tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän. Tulokset ovat aina aika ja paikkasidonnaisia, koska tutkimuksessa toisiinsa kietoutuu tekijä, jolla on oma arvomaailmansa, sekä mitä jo aiemmin tutkittavasta asiasta tiedetään. Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tämä tutkimus etenee alapuolella kuvatulla tavalla (KUVIO 1). Ensimmäisessä vaiheessa on kuvattu tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä lisätty tietoisuutta tutkittavasta aiheesta kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta, joista tutkimuksen teoria eli viitekehys on muodostunut. Tietope- rustassa on kuvattu tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden suhdetta toisiinsa. Toisessa vaiheessa on tehty tutkimuksen tutkimussuunnitelma. Kolmannessa vaiheessa kerättiin tutkimuksen aineisto eli pidettiin avoimet haastattelut työyhteisövalmentajille. Tutkimuksen neljäs vaihe oli haastatteluista saadun aineiston analyysi, mikä toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Pro- sessin viimeinen eli viides vaihe oli koota tutkimuksen tulokset sekä menetelmällinen työkalupakki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24.)



KUVIO 1. Opinnäytetyön vaiheet

4.1.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin keväällä 2019 ja niihin osallistui työyhteisövalmentajia Pysytään pinnalla- hankkeesta sekä yrittäjiä ja yksityisellä sektorilla työskenteleviä. Haastateltavat olivat kaikki korkeasti koulutettuja, osalla oli taustallaan useampi tutkinto ja niiden lisäksi erilaisia koulutuksia ja kursseja. Työkokemusta heillä oli takana muutamasta vuodesta jo pitkän työuran tehneisiin. Ennen tutkimukseen osallistumista jokaiselle lähetettiin info tulevasta tutkimuksesta, mikä oli samalla pyyntö osallistua tutkimukseen (LIITE 1). Lisäksi heille lähetettiin tiedoksi suostumus tutkimukseen osallistumiseen (LIITE 2), mikä jokaisen osallistujan kanssa allekirjoitettiin ennen haastattelua.

Tutkimuksen ja sen tulosten kannalta oleellista on, että haastateltavat tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta aiheesta ja kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti kaikesta tutkimukseen vaikuttavasta. Monelle käsite työyhteisövalmentaja oli vieras ja he kokivat olevansa enemmän ohjaajia tai valmentajia, riippuen heidän omasta koulutustaustastaan. Valmentajaksi itsensä kokemiseen vaikutti myös se, että Pysytään pinnalla -hankkeessa käytetään termiä valmentaja. Muutama haastateltavista kuitenkin koki työyhteisövalmentajan termin hyvin kuvaavaksi.

Osa haastatteluista järjestettiin kasvokkain ja osa verkon välityksellä. Kaikki haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne analysoitiin aineistolähtöisesti. Ensisijaisesti haastattelut pyrittiin järjestämään kasvokkain, koska se on luontevampi tapa sekä herättää haastateltavassa enemmän luottamusta. Haastateltavalle sekä haastattelijalle antaa paljon nähdä vastapuoli ja hänen ilmeensä sekä eleensä haastattelutilanteessa. Kasvokkain järjestettävien haastatteluiden paikat sovittiin yhdessä haastateltavan kanssa. Paikan tulee olla rauhallinen, sellainen missä saa keskeytyksittä syventyä haastatteluun eikä ympärillä ole hälinää. Nämä haastattelut äänitettiin puhelimen nauhurilla. Etukäteen varmistetaan, että puhelimen nauhuri toimii ja muistikortilla on riittävästi tilaa tallennukseen. Puhelin laitetaan haastattelun ajaksi lentotilaan, jotta mahdollisesti saapuvat puhelut tai tekstiviestit, eivät pääse läpi ja häiritse haastattelua. (Kananen 2017, 88, 90; Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-99.)

Verkon välityksellä järjestettiin haastattelut, joita ei aikataulujen ja välimatkojen takia muuten olisi saatu pidettyä. Nämä haastattelut tehtiin ja taltioitiin skypeillä, johon haastattelija lähetti haastateltavalle kokouskutsun. Verkon välityksellä tehtävä haastattelu vaatii haastattelijalta sekä haastatel-

tavalta tietokoneen, kuulokkeet, mikrofonin ja mielellään kameran, jotta haastattelija näkee haastateltavan ja päinvastoin. Kummankin osapuolen tulee etukäteen valmistautua kokeilemalla, että tekniikka toimii, jotta haastattelu onnistuu sujuvasti. Molemmat varaavat rauhallisen tilan haastattelun ajaksi taustamelun välttämiseksi. Haastattelijan puhe ja äänen sävy ovat tärkeitä, ne välittävät haastateltavalle mielikuvia haastattelijasta sekä päinvastoin. Kaikki haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaisesti rauhallisessa tilassa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. (Kananen 2017, 114-115.)

4.1.2 Analyysi

Analyysitavan pohjana tutkimuksessa on Tuomen ja Sarajärven (2018) jäsentely laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheista ja käsitteistä. Tutkimusstrategia on empiirinen, koska tutkimuksen tulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla niitä. Analyysitapa on induktiivinen, koska päättelyn logiikka suuntautuu yksittäisen henkilön näkemyksestä yleiseen näkemykseen. Tarkoittaen että aineistolähtöisessä analyysissä luodaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaan ilman etukäteis- sopimuksia. Puhtaasti induktiivinen analyysi tarkoittaa, että aineisto käsitellään täysin ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Analyysitavassa aineisto käsitellään eritellen, tiivistäen ja jäsentämällä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-99, 105-112.)

Analyysin kannalta oleellista on, että ennen haastatteluista saadun materiaalin läpi käymistä on päätettävä, mikä aineistossa kiinnostaa eli halu saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Muu materiaali jätetään tutkimuksesta pois. Edellä mainittua analyysin osaa voidaan pitää materiaalin pelkistämisenä eli redusointina, jossa pilkotaan kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto pois. Se voi tapahtua esimerkiksi alleviivaamalla ja kirjoittamalla ylös esiin nousseet ilmaukset erilliselle paperille. Tässä tutkimuksessa haastatteluiden materiaali oli puhetta, mikä piti ennen aineistonanalyysia kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta erivärisillä korostustusseilla merkattiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Eri väreillä kooditettiin mitä merkityksellistä asiaa merkkaukset koski ryhmittelyn helpottamiseksi. Tutkimuksen kannalta oleelliset pelkistetyt ilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset luokitellaan, mitään tietoa kadottamatta. Edellä mainittu on pohja ryhmittelylle eli klusteroinnille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107, 122-124.)

Pelkistämisestä saatu materiaali ryhmitellään alaluokkiin eli suurempiin kokonaisuuksiin. Jotta alaluokkien muodostaminen onnistuu, on pelkistetty materiaali käytävä tarkasti läpi ja etsittävä eroavuuksia ja samankaltaisuuksia. Pelkistyksessä alaluokat muodostuvat, kun samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään. Alaluokista muodostuu samaan tapaan pääluokat, jotka ovat yhteyksissä tutkimuskysymyksiin. Pääluokkien alle pystyn kertomaan, mitä tutkimuksen tuloksista käy ilmi. Aineiston analyysin kolmas vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tässä erottuu tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostuu teoreettisia käsitteitä, joiden avulla jäsennetään tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-127.)

Alla on havainnollistava taulukko (TAULUKKO 1) tutkimuksen aineiston analyysistä. Ensimmäisenä on suoraan aineistosta poimitut ilmaukset, jotka viittaavat työyhteisövalmentajien oman osaamisen vahvistamiseen. Seuraavaksi ilmaukset on pelkistetty oleellista tietoa kadottamatta ja tämän jälkeen ryhmitelty sisällön mukaisesti alaluokkiin, joista abstrahoitui yhdeksi pääluokista oman osaamisen vahvistaminen. Kokonaisuutenaan aineiston analyysistä syntyi neljä pääluokkaa, joista vastaukset tutkimuskysymyksiin ovat syntyneet, näistä kerron tarkemmin osiossa ”5 Tulokset”.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Ryhmittely	Abstrahointi
Opiskelee koko ajan, ihan koko ajan.	Opiskeleminen koko ajan.	Kouluttautuminen	Oman osaamisen vahvistaminen
Tarve käydä jatkuvasti uusissa koulutuksissa, ku sieltä saa uusia ideoita ja kokeilla niitä niin, se on sille omalle työlle se suola.	Tarve käydä koulutuksissa, koska sieltä saa ideoita, joita kokeilla, mitä on työn suola.		
Se ei oo niin kauheen mielenkiintoista, jos sä toistat koko ajan niitä samoja ja siitä tulee myöskin se tarve käydä jatkuvasti jossain uusissa koulutuksissa, koska sieltä saa uusia ideoita ja sitten niitä voi kokeilla ni se on tavallaan sille omalle työlle se suola.	Tarve kouluttautua, koska samojen toistaminen ei mielenkiintoista.		
Menossa on koulutus ja nyt just mietin, että minkä koulutuksen otan ens vuonna.	Koulutus menossa ja ensivuodelle mietinnässä.		
Kyllä niiltä kaikilta ihmisiltä oppii siis koko ajan, että työelämän valmentaminen on siinä mielessä mielenkiintoista, että koko ajan sieltä niitten kokemuksista oppii itekki.	Työelämänvalmentamisessa ihmisiltä oppii koko ajan uutta.	Itsensä haastaminen ja toiminnasta oppiminen	
Se on jotenki, et ku sä kirjoitat sen ylös ni sä pääset jotenki siitä ja se on sitte käsiteltyki.	Asioiden kirjoittaminen, jolloin ne on käsitelty.		
Se on sitä jatkuvaa oppimista, että saa tehdä sitä työtä niitten asiakkaiden kanssa koko ajan.	Jatkuvaa oppimista ja työn tekemistä asiakkaiden kanssa.		
Kirjottaminen, että pysähtyy ja vähän jäsentelee sitä omaa tekemistä.	Kirjoittamalla oman toiminnan jäsentäminen.		
Opiskelijoitten kanssa voi kokeilla vähän erilaisempiakin menetelmiä, se just et saa oppia ja kokeilla jotain uusia on tosi tärkeä. tii sitä, että oliko tää nyt hyvä ja toimiiko tää.	Menetelmien kokeileminen opiskelijoiden kanssa.		
Ehkä myöskin sellanen itserefleksio on aika merkittävä siihen oppimiseen liittyen, et tarvii kokoajan jotenki niinku pohtia sitä.	Itserefleksio oppimisesta.		
Uskaltaa ottaa hyvinkin haastavia työtehtäviä.	Haastavien töiden vastaanottaminen.		
Tarvii uusiutua ja kokeilla erilaista, siinä omassa työssä.	Uusiutuminen ja kokeileminen työssä.		
Opin työkavereilta ja siitä valmennettavilta ihmisiltä joitten kans me työskennellään. Tuntu et se on sellasta jatuvaa oppimista se tekeminen.	Työkavereilta, valmennettavilta ja tekemisestä oppiminen.		
Keskustelee muitten asiantuntijoiden kanssa.	Keskustelu asiantuntijoiden kanssa.	Ammatilliset verkostot	
Heti valmennuksen jälkeen jäädään siihen sillä valmennusporukalla ja käydään mikä fiilis, miten tää nyt meni ja lyhyt palaute	Valmennusporukalla läpi valmennuksesta jäänyt fiilis, miten meni sekä palaute.		
Hanketiimi vielä omissa palavereissan semmosta itsearviointia, miten se meni se homma ja mitä pitää muuttaa ehkä tai ottaa huomioon.	Hanketiimin palavereissa itsearviointia, miten meni ja mitä kehitettävä.		

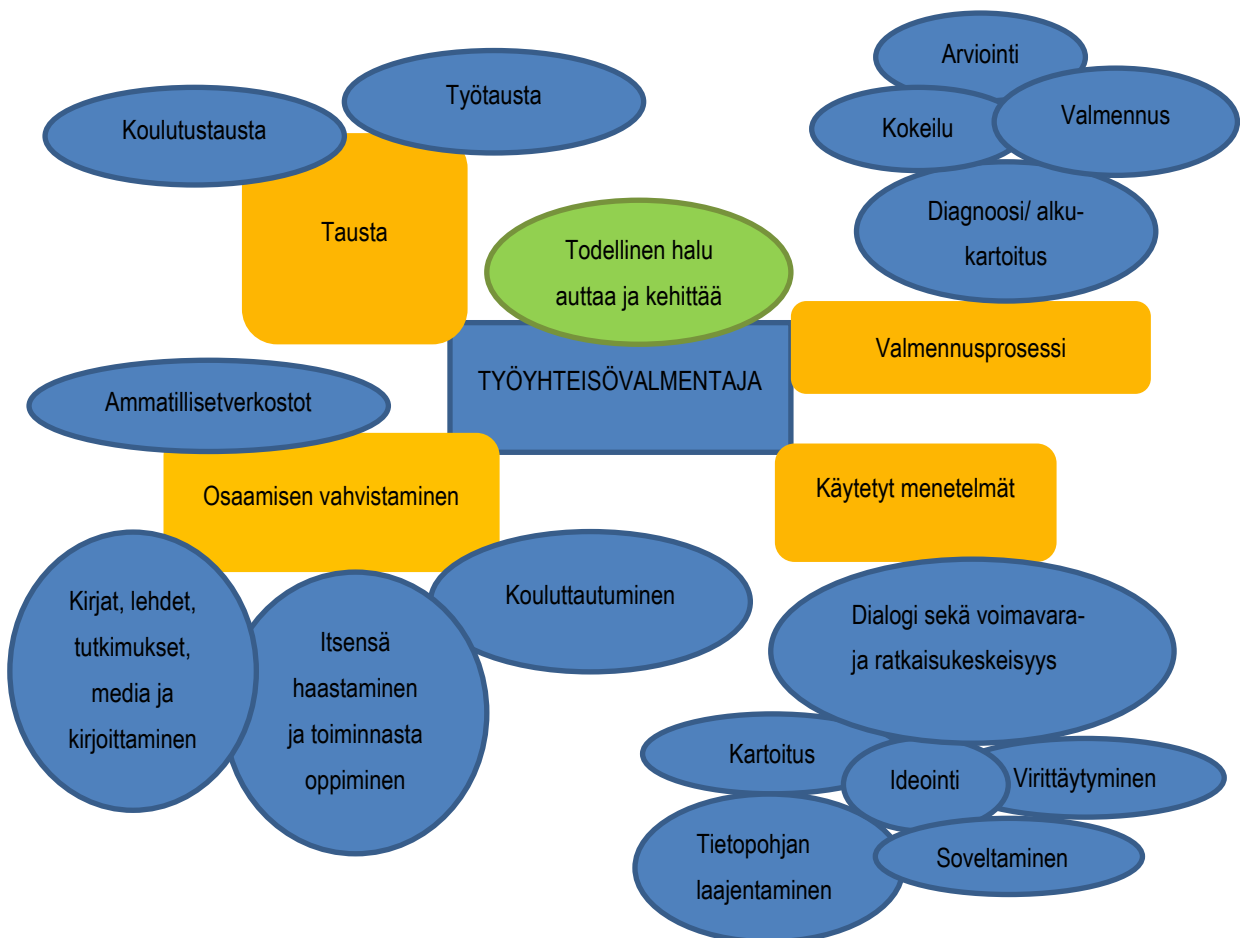
Mediaa mitä siellä puhutaan, omien verkostojen kautta, tutkimukset, kirjoja.	Media, omat verkostot, tutkimukset, kirjat.		
Myöskin linkesinnissä ja sellasessa seuraan, koska siellä on tosi paljon niinku Euroopassa ja Amerikassa sellasia menetelmiä ja juttuja mikä on vasta tulossa tänne.	Linkedinin ja muun sellaisen seuraaminen.	Kirjat, lehdet, tutkimukset ja media.	
Lukeminen, että kyllä mä luen kaikki kirjat jota tulee valmentamisesta.	Lukee kaikki kirjat valmennuksesta.		
Kyllä mulla on ainakin koko ajan luvun alla kirjapinot ja artikkelipinot ja lukee näistä aiheista ja seuraa hesarista esimerkiksi ja kauppalehestä ja muista lehdistä. Seuraa telkkarista tähän liittyviä lähetyksiä.	Kirjojen, artikkeleiden ja lehtien lukeminen aiheesta. Seuraan televisiosta lähetyksiä aiheesta.		
Jatkuvaa oppimista, luen paljon, siis pakko on lukee paljon.	Jatkuvaa oppimista, luen paljon.		

TAULUKKO 1 Oman osaamisen vahvistaminen

5 TULOKSET

Valmennusprosessi ja sen merkitys valmennuksessa nousivat hyvin vahvasti esille työyhteisöjen valmennuksien onnistumisessa. Työyhteisövalmentajat kokivat, että valmennuksia tarvitaan työyhteisöissä kattavasti kaikkeen laidasta laitaan ja oikein suunniteltuna siitä voi hyötyä jokaisessa tapauksessa. Olen jaotellut tutkimuksen tulokset alaotsikoihin, jotta tulosten tarkastelu on helpompaa. Otsikot ovat muodostuneet tutkimuskysymysten ja tulosten kautta. Jotta tulosten tulkinta olisi selkeämpää olen koonnut tuloksista alla olevan kuvion (KUVIO 2) havainnollistamaan tuloksia.

Kuvion keskiössä on työyhteisövalmentaja ja vihreällä pohjalla heille merkityksellinen ja toimintaa ohjannut tekijä eli todellinen halu auttaa ja kehittää. Aineison analyysissä syntyi neljä pääluokkaa, joiden alle tutkimuksen tulokset on koottu. Kuviossa 2 edellä mainitut on kuvattu oransseina laatikoina: tausta, valmennusprosessi, osaamisen vahvistaminen ja käytetyt menetelmät. Kuvion siniiset soikiot ovat analyysissä muodostuneet alaluokat, joista pääluokat ovat muodostuneet.



KUVIO 2. Tutkimusaineiston analyysin lopputuloksista koottu kaavio tulosten selkeyttämiseksi.

5.1 Työyhteisövalmentajan tausta

Työyhteisövalmentajiksi päätymiseen kaikilla tutkimukseen osallistuneilla oli suurimmaksi osaksi erilaiset tiet, niin koulutus kuin työtaustoiltaan. Opintotaustaa oli kasvatusta, talous-, taide- ja ravitsemustieteistä eli hyvin laidasta laitaan. Suurimmalla osalla oli omasta kiinnostuksestaan käytyä lisäksi erilaisia eripituisia koulutuksia ja kursseja, esimerkiksi työnohjaus, dialoginen ohjaus, mentoringi ja coaching.

Tällä hetkellä kaikki työskentelivät ainakin osan työpanoksestaan työyhteisöjen valmentamisen parissa, joko Pysytään pinnalla -hankkeen kautta tai yksityisyrittäjien palkollisena. Työtaustoista löytyi kaikille yhtäläisyys, kaikki olivat jossain työuransa aikana toimineet opettajina tai toimivat opettajana tällä hetkellä, joko ammattikoulussa tai ammattikorkeakoulussa. Lisäksi jokainen haastattelutapa toi hyvin selkeästi haastattelussa esille oman halunsa auttaa ja kehittää.

5.2 Valmennusprosessi

Jo haastatteluiden aikana selvisi, että menetelmien ja työkalujen valinnan ohella valmennusprosessi koetaan merkittäväksi. Valmennusprosessin eteneminen oli kaikille hyvin selkeää ja yhtäläinen. Kyseinen prosessi voidaan jakaa neljään osaan, jossa kaikissa on selkeä tavoite, osat 2-4 kulkevat valmennuksissa osittain limittäin:

1. Diagnoosi eli alkukartoitus
2.]
3. } Valmennus, kokeilu ja arviointi
4.]

Diagnoosi, jolla tässä tarkoitetaan alkukartoitusta. Selvitetään yrityksen lähtötilanne ja selkeytetään mihin yrittäjä tai yritys erityisesti valmennusta tarvitsee, sekä onko heillä ollut työnohjausta tai muuta vastaavaa, jossa asioita olisi työyhteisössä jo puitu. Alkukartoitukseen käytettiin sähköistä tai paperilomaketta, jossa kysellään muun muassa vahvuuksia, kehittämiskohteita ja tavoitteita. Lomake on pohjana diagnosikeskustelulle, minkä valmentaja ja tilaaja eli yleensä yrityksen omistaja käyvät, jotta valmentajalla ja tilaajalla on selkeä yhtäläinen näkemys mitä valmennuksella haetaan ja mitä sillä pyritään saamaan aikaiseksi. Tässä luodaan yhteiset raamit valmennukselle, jotta

yrittäjä tietää mihin mukaan lähtee. Valmennuksen pituus voidaan määrittää tässä vaiheessa yhdessä, mutta esimerkiksi hankkeen kautta olevassa valmennuksessa hanke asettaa ajalliset raamit.

”Aivan kaikissa tilanteissa katotaan mikä on se tavoite ja sit kartoitetaan tilanne ja sitten mietitään ne stepit, että miten sinne päästään ja lopuksi vielä tarkastetaan se, että kuinka paljon ne oikeasti haluaa niinku asteikolla ykkösestä kymppiin niin päästä sinne, sitoutuminen siihen tekemiseen.”

”Mut niinku mä sanoin, ni sit se on aina just se et räätälöidään aina se paketti, et mitä se asiakas sitten haluaa vähän sen asiakkaisen tarpeiden mukaan sitte.”

Valmennus ja sen sisältö riippuu aivan siitä, mitä diagnoosi vaiheessa on noussut esille. Tämä voi sisältää yrityksen tarpeitten mukaan esimerkiksi asiantuntijaluentoja tai työpajatyypistä toimintaa. Tärkeimpänä nähtiin, että valmennus on räätälöity yrityksen tarpeisiin ja on dialogista, ratkaisukeskeistä ja osallistavaa toimintaa. Varsinaisia valmennuskertoja jos on useita, voidaan valmennettaville antaa niin sanottuja välitehtäviä orientoimaan tulevaan.

Kokeiluvaiheessa yrittäjä kokeilee työyhteisönsä kanssa valmennuksesta heidän tavoitteidensa saavuttamiseen mietittyjä menetelmiä ja toimenpiteitä. Nämä menetelmät ja toimenpiteet nousevat työyhteisöiltä, valmentajat tuovat valmennuksiin työkaluja, joilla työyhteisöistä ammennetaan vahvuudet, toimenpiteet nousevat myös työyhteisöiltä.

Arviointi vaiheessa käydään läpi mitkä olivat asetetut tavoitteet ja millä lailla niihin on pyritty. Onnistuttiinko tavoitteisiin pääsyssä, mitkä olivat tekijät, jotka siinä auttoivat tai mitä olisi voitu tehdä toisin tavoitteiden saavuttamiseksi. Miten tästä eteenpäin toimitaan, jotta tavoitteisiin päästään.

5.3 Menetelmät ja niiden valinta

Työyhteisövalmentajan omalla taustalla ja käydyillä koulutuksilla oli selkeä vaikutus hänen käyttämiinsä valmennusmenetelmiin. Valmennuksiin valittiin herkemmin itselle jo hyvin tuttuja menetelmiä ja työkaluja, joita oli ennenkin käytetty. Vain harvoin oltiin valmiita menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja kokeilemaan jotain itselle vähemmän tuttua menetelmää tai työkalua.

Esille nousi, että menetelmiä, joista on lukenut tai joihin on käynyt kurssin, on hyvä testata käytännössä opetustyössä ennen menetelmän tai työkalun valmennuksiin viemistä.

Haastatteluista nousi erilaisia työyhteisövalmentajien käyttämiä menetelmiä ja menetelmällisiä työkaluja, jotka ovat tapoja vetää ja viedä eteenpäin valmennusta. Näiden tarkoituksena on auttaa saavuttamaan valmennukselle asetettu tavoite. Eniten käytettyjä oli dialogisuus, ratkaisukeskeisyys ja voimavarakeskeisyys. Nämä ovat tietoteorioita, vuorovaikutuksen menetelmiä, joilla valmentaja on vuorovaikutuksessa valmennettaviin.

”Kyl mä yritän rakentaa ne sillä tavalla, et ne saa sitä tukea sieltä omasta työyhteisöstä. Et sielä alkais syntyä sellasia oivalluksia, että ei olla niin kun kenenkään ulkopuolisen valmentajan varassa tässä.”

Haastateltavat kertoivat käyttävänsä vuorovaikutuksellista tekemistä valmennuksissaan. Menetelmät pohjautuvat pääasiallisesti voimavara-, ratkaisu- ja dialogisiin menetelmiin. Lisäksi esiin nousi paljon menetelmien rinnalla käytettäviä työkaluja. Moni haastateltavista ei osannut nimetä käyttämiään työkaluja niiden oikealla nimellä, mutta kerronnasta pystyi päättämään mistä oli kulloinkin kyse, koska he kuvasivat työkaluja hyvin selkeästi.

Kaikki toivat ilmi, että jokainen valmennus tulee räätälöidä aina alkukartoituksessa nousevien asioiden mukaisesti ja erityisesti tavoite ja valmennettavat huomioiden. Menetelmien valintaan vaikuttaa aina resurssit ja valmennuksen reunaehdot, erityisesti ryhmä koko ja käytettävissä oleva aika. Kaikki menetelmät eivät ole yhtä käytettäviä, koska osa menetelmistä ei sovellu isolle ryhmälle ja osa ei sovellu pienelle ryhmälle. Lisäksi tila, käytettävissä olevat välineet ja materiaalit luovat omat ehtonsa menetelmien käytettävyydelle. Kaikkea edellä mainittua valmentajan tulee pohtia valmennusta suunniteltaessa, jotta valmennus olisi jouheva ja siitä valmennettavat saisivat mahdollisin paljon irti. Valmennettavien tarpeet vaikuttavat menetelmien valintaan, mutta myös valmentajan osaaminen menetelmistä sekä mukavuudenhalu ovat suurina tekijöinä valinnoissa. Työyhteisövalmentajat valitsevat samantyyppisiä menetelmiä menetelmävalikoimistaan, jopa tiedostamattaan asiaa, että heillä on tietyt itselle tutuimmat menetelmät eniten käytössä omissa valmennuksissaan.

Valmennusmenetelminä nähtiin selkeästi kolme tapaa ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys sekä dialogisuus. **Ratkaisukeskeisesti** valmennettaessa valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään omat voimavaransa. Tässä keskitytään löytämään asetettuihin tavoitteisiin ratkaisuja, ei olemassa

oleviin ongelmiin. Ilman voimavaroja ei ole ratkaisukeskeisyyttä, kun taas voimavarakeskeistä voi olla ilman ratkaisukeskeisyyttä. **Voimavarakeskeisesti** valmennettaessa ajatellaan, että jokaisella ihmisellä on voimavaroja, joita voidaan hyödyntää. Voimavaroja työyhteisössä voi työyhteisövalmentajien mukaan olla esimerkiksi osaaminen, olemassa olevat puitteet, työilmapiiri, jokin työvaihe tai motivaatio. Voimavarakeskeisesti valmennettaessa keskitytään löytämään olemassa olevat voimavarat ja niiden kautta löytämään ongelmiin ratkaisuja. **Dialogisuus** on keskustelun tapa, jota luonnehdittiin vastavuoroiseksi jutteluksi asia keskiössä. Tässä ei keskitytä personiin, vaan asiaan, josta puhutaan.

”Sit se ratkaisukeskeisyys, pienin askelin eteenpäin ja fokusoidutaan siihen tulevaan ja päämäärään ja tavoitteisiin.”

”Et kyl mä aika usein käytän sellasia tekniikoita, et ne joutuu miettimään mikä niillä sujuu hyvin ja miten ne vois lisätä sitä.”

5.3.1 Menetelmälliset työkalut

Työkalut pystytään karkeasti jaottelemaan käyttötarkoituksittain kartoitukseen, virittäytymiseen, tietopohjan laajentamiseen, ideointiin ja soveltamiseen. Kaikkia menetelmällisiä työkaluja sovelletaan aina kulloisenkin tarpeen mukaan, joten esimerkiksi ideointiin käytettävää työkalua voidaan käyttää virittäytymiseen, jos työyhteisövalmentaja näkee sen vaikuttavampana. Tutkimukseen liitteeksi on koottu menetelmistä ja menetelmistä työkaluista työkalupakki (LIITE 3), jossa kaikki aukaistaan laajemmin, jotta niiden käyttöönotto olisi helpompaa.

”Sit mä yritän ite vielä monesti niitä meneteliä vähän niinku kehittää kokemuksen myötä mitä käyttää ja kyllä se on semmosta palapelin rakentamista.”

Kartoituksessa ja erityisesti valmennuksen alkukartoituksessa apuna käytettiin **ennakkokysymyksiä** tai **kysymyspatteristoa**. Jotka on koottu tarkoituksenmukaisesti kohteelle, kuten yritysmaailmaan tai työyhteisölle. Edellä mainittua dialogisuuteen apua käyttäen käydään varsinainen alkukartoituskeskustelu valmentajan ja valmennettavan kanssa eli tässä tapauksessa tämä käytiin usein yrityksen omistajan kanssa.

Muita kartoittamiseen erityisesti soveltuvia työkaluja katsottiin olevan myös haamuasiointi, 360-arviointi sekä käsitekartat. Haamuasiointia käytetään yritysten palvelujen arvioinnissa, jolloin saadaan oikeaa asiakkaiden antamaa palautetta palveluiden laadusta. 360-arvioinnissa henkilön toimintaa arvioidaan useasta eri näkökulmasta, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä ja sen tilanteesta. Käsitekarttoja käytettiin useissa eri valmennuksen vaiheissa kartoittamaan valmennettavien käsitteitä johonkin tiettyyn aihealueeseen liittyen. Edellä mainittuja työkaluja hyödynnetään aina valmennettavien tarpeiden mukaisesti.

Virittäytymisen menetelmällisillä työkaluilla on tarkoitus saada valmennettavat valmistautumaan alkavaan valmennukseen sekä sillä pyritään murtamaan jää ryhmän keskuudessa. Käytettävä menetelmä riippuu valmennuksen aiheesta ja siitä kuinka tuttu se on valmennettaville entuudestaan, ryhmän koosta sekä siitä millainen valmennus sisällöltään tulee olemaan. Tiettyyn aiheeseen tai teemaan virittäytymiseen työyhteisövalmentajilla oli paljon hyviksi havaittuja menetelmiä käytössään.

Hyvinä menetelminä virittäytymiseen nähtiin **asteikot ja janat, kysymyspatteristot, gallup/mielipidekysely, lukutehtävä, porinatuokio, työpaja, hissipuhe, huolihetki sekä kortit, esineet ja musiikki**. Kaikilla edellä mainituilla pyrkimys on herätellä valmennettavia ajattelemaan tiettyä aihealuetta ja erityisesti sitä, miten heidän yrityksessään asia on. Monissa näistä tulee samalla kokemusten ja tietämyksen jakoa eri yritysten välillä tai yrityksen sisällä, riippuu valmennettavasta ryhmästä. Tällaisia ovat porinatuokio, jossa työyhteisövalmentaja ohjeistaa lyhyen keskustelutuokion pienille ryhmille samasta aiheesta sekä työpaja, jossa on useampia pisteitä, joissa ryhmitäin keskustellaan tai tehdään tehtäviä aihealueeseen eri näkökulmilta. Edellä mainituissa jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä sanallisesti, kun taas asteikot ja janat sekä gallup/mielipidekysely, ovat usein valmennukseen osallistujilta sanatonta mielipiteiden ja kokemusten jakoa, jossa vastataan esitettyihin kysymyksiin työkalun mukaisella tavalla. Asteikot ja janat koettiin hyviksi työkaluiksi, jos valmennettava ryhmä on isompi tai jos jollakin valmennettavalla ajattelu on niin sanotusti mustavalkoista ja halutaan herätellä aiheen pariin näkemällä useampia mielipiteitä.

Huolihetki on työkalu, jossa työssä heränneet huolet kirjataan paperille ja tuodaan esille niille soveltuvana aikana. Valmennuksessa huolihetkeä voidaan käyttää, huomataksemme millaisia erilaisia huolia valmennettaville työssä nousee. Tätä työkalua moni valmentaja käyttää ja suosittelee otettavaksi käyttöön työyhteisöihin, joissa on murehtijoita, jotta huolille on oma aika ja paikka, jolloin tuoda ne esille, eikä niihin näin tarvitse arjessa jumiutua.

Yksittäisen osallistujan virittäytymiseen hyviksi nähtiin lukutehtävä ennen valmennusta tai lyhyt lukutehtävä valmennuksen alussa. Tällaista käyttäessään valmentajat toivat esille, että tärkeää on käydä valmennettavien kanssa lukutehtävä jollakin tavalla läpi, jotta se todellisuudessa linkitetään valmennuksessa konkreettisesti käytävään aiheeseen. Koettiin, että kysymyspatteristoa voi hyvin hyödyntää virittäytymisessä oikein asetelluilla kysymyksillä, joko etukäteen valmennettaville annettuna kysymyslappuna, johon tulee ennen valmennusta miettiä omakohtaiset vastaukset tai valmennuksen alussa kysyä kysymykset ja hetki keskustella niiden pohjalta tai niin, että jokainen miettii omat vastaukset mielessään.

Aiheeseen virittäytymiseen käytettiin kortteja, esineitä ja musiikkia. Kortteja ja esineitä käytettiin usein esittämällä kysymys, johon itselleen sopivin vastaus poimittiin esillä olevista asioista. Musiikkia käytettiin rentoutumiseen ja joissain tapauksissa kappaleen sanoituksilla heräteltiin aiheeseen. Tällaisia visuaalisia keinoja käyttävät valmentajat toivat haastatteluissa esiin olevansa luovia ja sen näkyvän tällaisina lisinä heidän valmennuksissaan.

”Kyl mä aika paljon käytän sit sellaisia vähän leikkilisiä, et jotain vähän draama harjoitteita tai jotain musiikkia kuunnellan ja sitten kirjetetaan, et vähän semmosia niinku luovempia menetelmiä.”

Virittäytymisessä hissipuhe on valmentajan tarkoin miettimä lyhyt ja informatiivinen esitys valmennuksen aihealueesta. Hissipuhe voi olla myös ”tietoiskuna” siitä, mitä yritys tekee. Tietyissä tilanteissa valmentajat laittavat valmennettavat miettimään yrityksensä hissipuheen, tällaisia ovat tilanteet, joissa yritys tarvitsee apua markkinointiinsa tai selkeyttä siihen mitkä ovat yrityksen tehtävät, päämäärät ja tavoitteet. Hissipuhe nimi tulee kuvainnollisesti siitä, että puhe on lyhyt, informatiivinen ja esitettävissä lyhyen hissimatkan aikana.

Tietopohjan laajentamisella tarkoitetaan valmennettavilla jo olemassa olevan tiedon lisäämistä ja syventämistä. Hyviä keinoja katsottiin tällaiseen olevan **asiantuntija-/teemaluennot, akvaarioryhmä, prosessikävely, tietojen varastelu ja rastityöskentely**. Useamman yrityksen yhteisissä valmennuksissa käytettiin usein asiantuntijaluentoja, akvaarioryhmää, tietojen varastelua ja rastityöskentelyä, koska nämä onnistuvat sujuvasti isollakin ryhmällä. Asiantuntija-/teemaluennot nähtiin aktivoivina luentoina, joilla saadaan valmennettavat ajattelemaan luennon aihealuetta omassa toiminta ympäristössään, niissäkin vuorovaikutuksellisuus koettiin kantavimmaksi.

Akvaarioryhmässä ja tietojen varastelussa koettiin menetelminä antoisiksi, näissä on kyse valmennettavilla olevan osaamisen ja tiedon jakamisesta toisilleen. Akvaarioryhmässä muutama valmennettava esittää valmentajan ohjeistuksella tilanteen mikä voisi olla todellinen ja muut seuraavat tilannetta. Tärkeänä pidettiin tilanteen yhteisesti läpi käyminen ja pohtia sitä yhdessä valmennettavien kanssa, koska kyse on oppimistilanteesta ja valmennettavilla olevan osaamisen ja tiedon jakamisesta. Tietojen varastelu menetelmänä ottaa kaikki valmennettavat osaamisen jakajiksi. Tässä valmentajan antamalla ohjeistuksella keskustellaan porukoissa annetusta aiheesta ja lopulta asiat jaetaan sovitulla tavalla kaikille. Rastityöskentelyssä jakaudutaan ryhmiin kuten tietojen varastelussa, mutta tässä menetelmässä jokainen ryhmä käy ryhmänä läpi jokaisen pisteen ja saa näin laajennettua ja syvennettyä tietopohjaansa käsiteltävästä aiheesta. Pisteet ovat valmentajan etukäteen suunnittelemlia ja niissä tarkastellaan aihetta eri näkökulmista.

Prosessikävely nähtiin toimivaksi vain valmennuksissa, joissa kaikki valmennettavat ovat samaa työyhteisöä. Tämä syystä, että prosessikävelyssä jotain tiettyä tilannetta katsotaan menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan. Näin pyritään hahmottamaan tilannetta, sitä mikä siinä on jo muuttunut ja mitä tulisi muuttaa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen.

Valmentajat katsoivat tärkeänä hyödyntää valmennuksissa valmennettavilla olevaa osaamista ja tieto. Tästä syystä erilaisten menetelmällisten työkalujen käyttö tietopohjan laajentamisessa nähtiin oleellisena, jotta saadaan työyhteisöissä oleva hiljainen tieto hyödynnettäväksi ja valjastettua käyttöön. Erityisen hyviksi työkaluiksi tähän valmentajat kokivat edellä mainitut akvaarioryhmä, tietojen varastelu ja prosessikävely.

Ideoinnin työkaluja käytettiin, jos valmennuksessa oli tarkoituksena löytää mahdollisia toimintatapoja kokeiltavaksi työyhteisön toimintaa parantamaan. Tällaisissa tilanteissa hyvinä työkaluina nähtiin **aivoriihi, oppimiskahvila sekä työpajat**. Kaikki edellä mainitut ovat pienissä ryhmissä toteutettavia.

Aivoriihessä on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman paljon ideoita valmentajan määrittämään tilanteeseen. Oppimiskahvilassa ideoidaan useammassa pöytäryhmässä eri aiheittain, mutta jokainen valmennettava käy vuorollaan ideoimassa jokaisessa pöytäryhmässä. Työpaja on työkaluna edellä mainittuja käytetympi. Tässä menetelmässä valmentaja esittelee ja määrittää aiheen valmennettaville, jonka jälkeen ryhmissä ideoidaan ja kirjataan asiat ylös. Työkaluna tämän koettiin

vievän enemmän aikaa kuin muut mainitut ideoinnin työkalut, mutta tämän kautta nähtiin helpoimmaksi ottaa ideoita kokeiluun työyhteisöihin.

Tietojen **soveltaminen** käytäntöön jokaisen työympäristöön koettiin yhtä tärkeäksi kuin tiedon lisääminen, ellei jopa tärkeämmäksi. Tähän erityisen tärkeänä nähtiin se, että saadaan heräteltyä ja pysäytettyä valmennettavat asioiden äärelle ja pohtimaan niitä aina myös oman työyhteisönsä kautta. Useissa menetelmällisissä työkaluissa ja niiden käytössä pohditaan jo ideoita ja mahdollisia toimintatapoja erilaisiin tilanteisiin. Koko valmennuksen ajan käydään läpi, millaisia toimintatapoja erilaisissa tilanteissa voitaisiin käyttää ja valmentajan tehtävänä on saada jo valmennuksen alkutaipaleelta valmennettavat pohtimaan myös toimintatapojen soveltamista omassa työyhteisössään. Näin ollen voidaan ajatella, että kaikki edellä mainitut menetelmälliset työkalut voisivat toimia ideoiden soveltamisessa.

Muutama menetelmällisistä työkaluista, joita jo aiemmin on mainittu, nousi esille eniten soveltamisessa ja nämä ovat prosessikävely, rastityöskentely sekä työpaja. Näiden nähtiin eniten herättelevän valmennettavien ajatuksia oman työyhteisön suuntaan. Työyhteisövalmentajat kertoivat miettivänsä yhdessä valmennettavien kanssa menetelmiä ja toimintatapoja, joilla he pyrkivät tavoitteensa saavuttamaan. Nämä nousevat valmennuksista valmennettaville ja yhdessä ne vielä konkretisoidaan siihen mitä ne voisivat olla käytännössä valmennettavien työyhteisöjen arjessa.

5.4 Osaamisen vahvistaminen

Oman osaamisen vahvistaminen oli kaikille haastateltaville tärkeää ja jopa itsestäänselvyys. Tärkeäksi koettiin erityisesti menetelmäosaamisensa vahvistamisen kouluttautumalla. Kouluttautumiseen käytettiin paljon omaa aikaa ja rahaa, hyvin harvoja koulutuksia menetelmäosaamiseen oli tarjonneet työnantajat. Useat toivat esille seuraavansa jatkuvasti koulutustarjontaa, jotta löytäisivät juuri heidän oman mielenkiintonsa mukaisia koulutuksia, mitkä järjestettäisiin lähellä omaa asuinpaikkakuntaa.

Tärkeänä nähtiin kirjallisuuden lukeminen ja julkaisujen seuraaminen. Erityisesti tehdyt sekä tekeillä olevat tutkimukset koettiin tärkeiksi ja antoisiksi oman osaamisen vahvistamisessa. Omien

valmennuksista heränneiden ajatusten, mietteiden ja havaintojen kirjaaminen oli tärkeää oman kehittymisen kannalta siinä missä lukeminenkin. Näillä pyritään selkeyttämään omia ajatuksia ja näkemyksiä valmentamisesta, sekä tarkastelemaan jälkikäteen valmennustilanteita ja opitaan niistä.

Pysytään pinnalla -hankkeessa olevat työyhteisövalmentajat, kokivat vahvistaviksi hankkeessa pidettävät partneritapaamiset. Näissä tapaamisissa oli hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen hankkeessa olevat työntekijät. Antoisana ja osaamista vahvistavana nähtiin keskustelut, kokemusten ja ajatuksen vaihdot muiden valmennuksia tekevien kanssa. Myös hankkeen ulkopuolelta tutkimukseen osallistuneet toivat esille keskusteluiden ja ajatustenvaihdon tärkeyden kollegoiden kesken. Tämä on selkeää, koska asia nousi esille jokaisessa tutkimuksen haastattelussa.

Kaikki kokivat, että jokaisesta valmennustilanteesta itse valmentajankin oppii aina jotakin uutta ja että vain itsensä likoon laittamalla ja haasteita vastaan ottamalla pystyy kehittämään omaan toimintaansa valmentajana. Esille tuotiin, että valmennusmenetelmiä pystyy haalimaan käyttöönsä koulutusten lisäksi esimerkiksi kollegoiden työskentelystä, kirjoista ja tutkimuksista, mutta tärkeää on sisäistää menetelmällinen työkalu ennen kuin sen itse työssään käyttöön ottaa.

”Se on jotenki, et ku sä kirjoitat sen ylös ni sä pääset jotenki siitä ja se on sitte käsiteltyki, että se on sit kirjoitettu ylös ja sit seuraavalla kerralla jatketaan ja voit siirtyä seuraavaan työtehtävään.”

”Tarve käydä jatkuvasti uusissa koulutuksissa, ku sieltä saa uusia ideoita ja kokeilla niitä niin, se on sille omalle työlle se suola.”

6 POHDINTA

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Yhtä oikeaa tietä työyhteisövalmentajaksi ei ole. Koulutus- ja työtausta voi olla hyvin moninainen, kokemusta saattaa olla useiden kymmenien vuosien ajalta tai vasta muutaman vuoden verran. Osa työyhteisövalmentajista koki, että kokemusta tulee olla vuosien ajan, mutta näkemykseni mukaan näin ei ole. Tutkimuksessa mukana oli työyhteisövalmentajia, joilla työuraa ei vielä pitkää takanaan ole ja silti he kokivat osaavansa työnsä. Mikään edellä mainittu ei ole siis este tai tae työyhteisövalmentajana toimimiselle tai siinä onnistumiselle. Tärkeämpää on työyhteisövalmentajan omaavat vuorovaikutustaidot, kyky olla läsnä ja lukea tilanteita sekä menetelmäosaaminen, mikä on voitu hankkia pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Työyhteisövalmentaja ei ole valmentajan roolissaan valmentavien työyhteisöjen alan asiantuntija, vaan asiantuntijuus löytyy valmennettavilta. Työyhteisövalmentajaksi päädytään pääasiassa sattuman tai monen mutka kautta. Tärkeänä kaikki pitivät valmentajan halun auttaa ja olla parantamassa asioita, oli sitten kyse työhyvinvoinnista, toiminnan kehittamisestä tai ristiriitojen ratkonnasta. (Hirvihuhta 2006, 41-42, 55; Räsänen 2007, 43.)

Työyhteisövalmentajien toimintatapa on sekoitus ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyttä sekä dialogia, mitkä heijastavat positiivista psykologiaa. Näihin yhdistetään toimintamenetelmiä, joista tutkimuksessa on käytetty yhteisnimityksenä menetelmälliset työkalut. Toimintamenetelmiä muovataan kulloiseenkin valmennukseen sopiviksi. Valmentajalle tärkeää on tarttua valmennettavilta esiin nouseviin asioihin, jotka edesauttavat valmennuksen tavoitteeseen pääsyä. Tämä vaatii läsnäoloa ja tilannelukutaitoa sekä työkaluja, joita valmentaja pystyy käyttämään, vaikka etukäteen ei sellaisia olisi suunnitellutkaan. (Cauffman 2017, 7-8; Hirvihuhta 2006, 13-15, 17-18.)

Tärkeää on valmennusten hyvä valmistelu. Diagnoosivaiheesta valmentaja saa eväät valmennuksen suunnitteluun, mutta jokainen valmennuskerta tulee aina suunnitella erikseen. Aina valmennusten jälkeen valmentaja käy menneen valmennuksen läpi ja kirjaa huomiotaan ylös, jotta voisi kehittyä työssään. Kirjaaminen auttaa myös seuraavien valmennusten suunnittelussa, koska ylös kirjattuihin asioihin on helppo viikkojen ja kuukausienkin päästä palata, kun taas vain omassa mielessä olevat asiat helposti muuntautuvat ajan myötä ja tällöin ne, ei ole tarkoituksenmukaisesti enää käyttökelpoisia. (Hirvihuhta 2006, 21-25, 152-157.)

Valmennuksella ja siinä käytettävillä työkaluilla pyritään pysäyttämään tietyn ajatuksen tai aiheen äärelle. Valmennettaville ei tyrkytetä mitään vaan heitä herätellään ajattelemaan aina tiettyjä aiheita ja juuri kyseisen työyhteisön tai työyhteisöjen kannalta. Valmennuksissa voidaan peilata menneeseen, nykyhetken ja tulevaan. Valmennettavat eivät nähneet tehtäväkseen tuoda valmennettaville vastauksia, vaan näkivät, että osaaminen ja alan todellinen ammattitaito löytyy työyhteisöistä, jolloin asioihin syventymällä jokaisesta yhteisöstä itsestään löytyy vastaukset yrityksen ongelmien ratkointaan. (Räsänen 2007, 118.)

Työyhteisövalmentajille on kuluneiden vuosien aikana tullut kysyntää koko ajan enemmän ja enemmän. Onko siihen syynä muuttuva maailma, teollistuminen, digitalisoituminen, väestön ikääntymien vai ehkä ihmisten muuttunut käsitys työnteosta ja vapaa-ajasta. Tässä tutkimuksessa siihen ei vastausta haettu, mutta valmentajien kokemukset ja näkemykset siitä miksi heitä työyhteisöissä tarvitaan toi kaikkia edellä mainittuja esille. Suurimpina esille tuotiin työn tuottavuuden lisääminen, johon hyvin usein kytkeytyi työhyvinvointi ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen työhyvinvoinnin edistämisessä. (Hirvihuhta 2006, 9-11, 22.)

Suomalainen työskulttuuri ja tavat toimia ovat juurtuneet syvälle, lisäksi koko ajan muuttuva yhteiskunta luo uusia haasteita yrity maailmalle ja usein tarvitaan joku ulkopuolinen herättelemään tilanteeseen ja auttamaan ratkaisujen löytämisessä. Tässä työyhteisövalmentajat ovat niitä, joilta yritykset ostavat valmennuksen tarpeidensa mukaan. Heidän osaamiselleen on kysyntää niin kauan kuin maailma muuttuu tai tähän keksitään jonkinlainen digitaalinen ohjelma korvaamaan ihmiset valmennusten vetäjinä. Koko ajan tapahtuu muutoksia ja kehitystä maailmalla ja jos yritykset haluavat pysyä muutosten mukana, on heidän oltava valmiita muuntautumaan maailman mukana. (Hirvihuhta 2006, 11-13.)

Tutkimuksen tuloksista on koottu menetelmällinen työkalupakki, mikä sisältää työyhteisövalmentajien tuloksellisimpina kokemat menetelmät ja menetelmälliset työkalut. Menetelmällisestä työkalupakista voi työyhteisövalmentajien ohella hyötyä opettajat, esimiehet ja johtajat. He voivat työssään käyttää menetelmällisen työkalupakin menetelmiä ja saada näillä oppilaistaan ja alaisistaan paremmin esille heidän piilevät kykynsä hyödynnettäväksi toiminnassa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Etiikka on laadullisessa tutkimuksessa koko ajan mukana kulkeva ja pohdittava asia. Sitä ei voida pohtia tutkimuksesta irrallisena asiana, koska se rakentuu suhteessa ihmisen elämään. Tutkimuksessa noudatetaan hyviä eettisiä periaatteita rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja tulosten talentamista sellaisena, kun ne saadaan. Uskottavuutta laadullisessa tutkimuksessa lisää selkeä ja johdonmukainen kertomus, miten tutkimus on toteutettu. Tämän ole tuonut esille opinnäytetyön toteuttaminen otsikon alla selkeästi havainnoiden. Tutkimus on johdonmukainen alkaen tietoperustasta ja päättyen tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden pohdintaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 147-151, 160-164.)

Tutkimuksessa ei pyritä tekemää tilastollisia yleistysjä aiheesta vaan kuvaamaan työyhteisövalmentajien tulokselliseksi havaitsemiaan valmennusmenetelmiä sekä miten he vahvistavat omaa osaamistaan työyhteisövalmentajina. Tutkimustulosten kannalta haastateltavien määrä ei ole olennainen, olennaisempaa on se, että haastateltavat tiesivät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Laadullisessa tutkimuksessa ei satunnaisotoksen menetelmää tunneta. Tämän tutkimuksen materiaali on kerätty avoimilla haastatteluilla tutkimukseen valituilta henkilöiltä tarkoituksenmukaisesti. Aineiston keruu menetelmäksi valikoitui avoinhaastattelu, koska tässä haastateltavan kerrontaa aiheesta rajataan vain annetulla aihealueella. Lisäksi haastattelija pystyy kysymään tarkentavia kysymyksiä, jos hän epäilee, ymmärsikö jonkin asian oikein. Näin välttään haastattelijan omilta tulkintoilta siitä, mitä haastateltava tarkoitti. Avoimilla haastatteluilla on taattu, että tutkittavien näkökulmat ja äänet pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 161-156, 204-207.)

Tutkijana itse vaikutan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen. Niiden hyvistä käytänteistä on tutkijalla vastuu koko tutkimuksen ajan. Koko tutkimuksen ajan olen pitänyt selkeänä mielessäni tutkimuskysymykset ja tavoitteen, mitkä ovat ohjanneet tutkimusta tutkimukseen valitun analyysitavan mukaan. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että haastateltavat on valikoitu tutkimukseen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut sujuivat ilman ulkoisia häiriöitä, niihin oli varattu soveltuvat tilat, välineistö sekä tarpeeksi aikaa. Aina on muistettava, että haastatteluaineisto on konteksti- ja paikkasidonnainen. (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 2009, 204-207.)

Tutkimus on tehty hyvien eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat ovat omalla suostumuksellaan mukana tutkimuksessa, heille on selkeästi kerrottu mitä

tutkitaan, miksi tutkitaan ja mitä tutkimuksella pyritään saavuttamaan. Jokainen haastateltava on antanut kirjallisen luvan haastattelussa syntyvän materiaalin käyttöön ja materiaali on vain tutkijan käytössä ja juuri tähän tutkimukseen. Kaikkien anonymiteetti tutkimuksessa on taattu, kenenkään henkilötietoja tai asioita, jotka voitaisiin yhdistää tiettyyn henkilöön ei ole tutkimuksessa esille tuotu. Tutkimukseen osallistuneille on tiedotettu tutkimuksen tuloksista, ja he ovat saaneet tutkimuksen tuloksista kootun työkalupakin käyttöönsä. (Korhonen, Kuula-Lumi & Spoof. 2019. Viitattu 13.11.2019.)

Tutkimuksella on merkitystä Pysytään pinnalla -hankkeelle, työyhteisövalmentajina toimiville ja muille valmentamisen menetelmiä työssään käyttäville. Tutkimuksen tuloksista hankkeen työyhteisövalmentajat saavat hyödynnettäväkseen materiaalipaketin, josta pystyvät työhönsä nostamaan uusia menetelmiä hyödynnettäväkseen.

LÄHTEET

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Viitattu 2.6.2014, <https://oiva.oamk.fi/utills/opensoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Halonen, K. & Koivula, A. 13.9.2017. Julkaisu: Työelämän muutos haastaa hyvinvoinnin johtamisen. Ekonomi. Viitattu 5.1.2019, <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

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

Husso, K. & Koski, O. 2018. Elinkeinopoliittinen tilannekuva, syksy 2018 -TEM:n hallinnonalan näkemyksiä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki. Viitattu 6.1.2019, http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161217/TEMjul_44_2018_Elinkeinopoliittinen_tilannekuva.pdf.

Hägglom, U., Heikkilä, T., Kakko, L. & Wickman-Viitala, T. 2014. Valmentajaksi valmentaminen-koulutus TAMKissa 2013. Tammerprint Oy, Tampere. Viitattu 31.12.2018, <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/77-Valmentajaksi-valmentaminen.pdf>

Korhonen I., Kuula-Lumi, A. & Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 13.11.2019. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvoinnin_ohje_2019.pdf

Leikas, P. 2018. Valmentajana yliopistossa? Yliopistohenkilökunnan käsityksiä valmennuksesta yliopiston opetus- ja ohjausmuotona. Viitattu 4.1.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103825/gradu07442.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lindfors, H-M. & Soback, D. 2018. Koulutus.fi. Mitä on coaching? Viitattu 29.12.2018, <https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434>.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Viitattu 5.1.2013, https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf.

Räsänen, M (toim.). 2007. Choaching ja johtajuus valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy, Helsinki. Pohjanheimo, E. Valmennusprosessi ja roolit, 39-55.

Saarenpää, E. & Revasti, J. 2017. Valmentaja luo luurangon- valmentajan merkitys valmennusprosessissa. Viitattu 25.12.2018, http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134543/Opinnayte-tyo_EllaSaarenpaa_JussiErvasti.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Suomen yrittäjät. Muuttuva yrittäjyys. Kehittämisohjelma 2016. Viitattu 5.1.2019, <http://docplayer.fi/5917200-Muuttuva-yrittajyys-kehittamisohjelma-2016.html>.

Suomen yrittäjät. Yrittäjyys suomessa. Viitattu 29.12.2018, <https://www.yrittajat.fi>.

Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. 2017. Viitattu 29.12.2018, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/esittely.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Työterveyslaitos. Työn kehittäminen. Viitattu 1.11.2019, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>.

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lopputyönäni teen tutkimusta työelämävalmentajien hyviksi havaitsemista keinoista työelämän valmentamisessa.

Tarkoituksena on kuvata työyhteisövalmentajien kokemuksia heidän käyttämistään eri valmentamisen menetelmistä ja niiden tuloksellisuudesta. Lisäksi selvitetään miten valmentajat vahvistavat omaa osaamistaan.

Tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisövalmentajien käyttämistä valmentamisen menetelmistä ja niiden tuloksellisuudesta, sekä koota niistä ”työkalupakki”, jossa on parhaiksi havaittuja menetelmiä.

Tulokset julkaistaan tutkimuksen tulokset tilaisuudessa, joka järjestetään haastatelluille työelämävalmentajille skypen välityksellä. Tilaisuudessa esitän tutkimuksessa nousseet pääasiat erityisesti valmentajien käyttämät menetelmät. Tilaisuuden tarkoituksena on jakaa valmentajille hyviä menetelmiä, joista jokainen voi saada työhönsä uutta. Kutsun tutkimuksen tulokset tilaisuuteen laitan jokaiselle haastattelemalleni valmentajalle huhti-/toukokuussa, kun tulokset ovat selvillä ja ”työkalupakki” on koottuna.

Elina Virtanen

puhelin 040 84 66 188

sähköposti: o7viel00@students.oamk.fi

Tutkimuksen työnimi: Voimaannu ja kehity avullamme- hyväksi havaittuja keinoja työyhteisöjen valmentamiseen.

Tutkimuksen tekijä: Elina Virtanen

puhelin 040 84 66 188

sähköposti: o7viel00@students.oamk.fi

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kuvata työyhteisövalmentajien kokemuksia heidän käyttämistään eri valmentamisen menetelmistä ja niiden tuloksellisuudesta. Lisäksi selvitetään miten valmentajat vahvistavat omaa osaamistaan. Tavoitteena on tuottaa tietoa työyhteisövalmentajien käyttämistä valmentamisen menetelmistä ja niiden tuloksellisuudesta, sekä koota niistä ”työkalupakki”, jossa on parhaiksi havaittuja menetelmiä.

Tulokset julkaistaan tutkimuksen tulokset tilaisuudessa, joka järjestetään haastatelluille työelämänvalmentajille skypen välityksellä. Tilaisuudessa esitän tutkimuksessa nousseet pääasiat erityisesti valmentajien käyttämät menetelmät. Tilaisuuden tarkoituksena on jakaa valmentajille hyviä menetelmiä, joista jokainen voi saada työhönsä uutta. Kutsun tutkimuksen tulokset tilaisuuteen laitan jokaiselle haastattelemalleni valmentajalle huhti-/toukokuussa, kun tulokset ovat selvillä ja ”työkalupakki” on koottuna.

Minulle on selvitetty yllä mainitun tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon, minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen tutkimukseen ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Suostun siihen, että minua haastatellaan ja antamani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Minulle on annettu tieto, että haastattelu äänitetään. Voin halutessani keskeyttää tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Paikka ja päiväys_____

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys_____

Voimavarakeskeisessä lähestymistavassa ajatellaan, että jokaisella ihmisellä on voimavaroja, jotka pitää löytää käyttöön. Voimavaroja voi olla kokemus, tiedot, taidot, kyvyt, asiantuntemus ja johtamistaidot, myös monissa ihmisen ominaisuuksissa voi ammentaa voimavaroja. Niitä voidaan löytää motivaatiosta, uskollisuudesta yritykselle, tiimihengestä tai ystäväyydestä. Lähestymistavoissa ei ajatella vain positiivisesti, ongelmakin tuodaan esille, mutta aina kallistutaan kuitenkin ongelmista ratkaisuihin. Aina tulee huomioida olemassa olevat ongelmat, jotka luovat tilausuuden parempiin ratkaisuihin

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa on tietynlaista asennetta ongelmallisiin tilanteisiin. Valmennettaessa valmennuksen ytimessä on valmentajan ja valmennettavan vuorovaikutus, ei niinkään asiat mistä puhutaan. Tämä lähestymistapa valmentamiseen on hyvin käytännönläheinen. Esiin nostetaan vahvuudet, ei keskitytä olemassa oleviin ongelmiin, vaan asetettuihin tavoitteisiin ja pyritään löytämään ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseen. Valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään uskon mahdollisuuksiinsa valmennettavan omia voimavaroja hyödyntäen. Voidaan ajatella, että ratkaisukeskeinen on voimavara lähtöinen lähestymistapa.

Dialogisuus on kehittämisen muoto eli se ei ole vain tavallista keskustelua. Siinä yritetään ymmärtää osapuolten todelliset tarkoitukset, sekä se mihin valmennettavan ajattelunsa perustuvaa. Tässä lisätään omaa ja yhteistä ymmärrystä, jonka uskotaan tuovat esiin uusia vaihtoehtoja näkemyksiin ja mahdollistavan yllättävienkin ratkaisujen löytymisen. Toimivan dialogin keskipisteessä on itse asian ymmärrys, josta keskustellaan ei ryhmässä oleva ihminen eli hyvässä dialogissa ei keskitytä persooniin vaan itse asia on se mitä käydään läpi ja mistä puhutaan.

Kartoittaminen:

- Ennakkokysymykset
Valmentajan tarpeen mukaan tekemä sähköinen tai paperinen kysymyslomake. Voidaan käyttää alkukartoituksessa, kun selvitetään työyhteisövalmennukset tarpeen syytä, sekä yhteisön sen hetkistä tilannetta ja mitä valmennuksella pyritään saavuttamaan. Lisäksi voidaan valmennuskertoja ennen lähettää valmennettaville muutama olennainen teemaan liittyvä kysymys, jotka palautetaan valmentajalle ennakkoon ja nämä käydään yhteenvetona valmennuksessa läpi.
- Haamuasiointi
Tätä käytetään yrityksen palvelun arvioinnissa. Haamuasiakas on ostavinaan yrityksestä jotakin ja samalla tekee saamastaan palvelusta arviota. Haamuasiakkaita ollessa enemmän kuin yksi, tulee selkeästi kirjata ennakkoon mihin asioihin kiinnitetään huomiota, jotta arviointikriteerit ovat linjassa kaikilla keskenään. Voidaan hyödyntää valmennusten suunnitteluun ja valmennettavien ”herättelyyn”.
- 360- arviointi
Henkilön usein esimies toimintaa arvioidaan useasta eri näkökulmasta. Arviota hyvä hyödyntää tavoitteiden asettelussa. Arviointia voidaan tehdä tarpeen mukaan esimerkiksi asiakkaiden, työntekijöiden, johdon tai tuotannon näkökulmasta, mitkä asiat ovat hyvin, mitä pitää kehittää tai muuttaa jne. Toteutetaan niin sanottu Joharin Ikkunalla, josta kuva alla.

		ITSE	
		Tietää	Ei tiedä
Toiset	Tietävät	Julkinen	Sokea
	Eivät tiedä	Salattu	Tiedostamaton

- **Käsitekartat**

Voidaan toteuttaa yhdessä koko valmennusporukalla, jolloin valmentaja kysyy valmennettavien käsityksiä tiettyyn aiheeseen liittyen tai voidaan jakautua pienempiin ryhmiin ja kirjata ryhmittäin annettuun aiheeseen liittyvät käsitykset samalla niistä keskustellen, jonka jälkeen jaetaan ryhmittäin aiheesta esille nousseet asian muille. Tämä soveltuu käytettäväksi valmennuksissa monissa vaiheissa valmennettavien sen hetkisten käsitysten selvittämiseen tietystä aiheesta.

Virittäytyminen:

- **Kysymyspatteristo**

Tiettyyn tilanteeseen ja tarkoitukseen tarkoituksen mukaisesti koottu kysymysten sarja, jolla on tarkoitus herätellä ja saada ajattelemaan kyseistä aihetta omalta kannaltaan. Erityisen tärkeää on kysymysten oikeanlainen asettelu ja tekniikka. Aktivoivat kysymykset ovat käyttökelpoisia valmennusten kaikissa vaiheissa myös yksittäisinä, jotta saadaan valmennettavat osallistettua valmennukseen.

- **Asteikot ja janat**

Erilaisten väittämien tarkastelu esimerkiksi asteikolla 1-10/1-100 tai ”samaa- (osittain samaa mieltä- osittain eri mieltä) erimieltä”. Tässä kartoitetaan osallistujien osaamista ja mielipiteitä käsiteltävästä aiheesta. Huomioitava, että ei sovellu isolle ryhmälle, varsinkaan jos käytettävä tila on pieni tai vapaata lattiailaa ei ole paljoa.

- **Lukutehtävä**

Voi olla ennakotehtävä tai tällä voidaan aloittaa valmennus. Yleisesti lukutehtävässä käytetään artikkelia tai tutkimusta aiheesta, jolloin jokainen pääsee orientoitumaan ja saamaan ennakkotietoa valmennuksen aiheeseen liittyen. Lukutehtävä on hyvä käydä aina lyhyesti yhdessä läpi, jotta se ei jää irralliseksi itse valmennuksesta ja jokaiselle valmennettavalle varmasti selviää, miksi lukutehtävä on ollut merkityksellinen.

- **Gallup ja mielipidekysely**

Osallistujat herätellään valmennuksen aiheeseen kyselemällä aiheesta heidän mielipiteensä kyllä ei tyyppisesti. Tällä pystytään herättelemään hyvin mustavalkoisesti asiasta ajattelevia, kun he näkevät muiden mielipiteet. Voidaan toteuttaa esimerkiksi tyylillä viittaa, jos olet samaa mieltä tai nouse seisomaan jos olet samaa mieltä. Kysymykset etukäteen valmentajan miettimiä, jotta virittävät valmennettavat halutulla tavalla aiheeseen.

- **Porinatuokio**

Valmentajan antamasta rajatusta aiheesta pidettävä lyhyt rajatun ajan oleva vapaamuotoinen keskustelu, joka pystytään toteuttamaan pareittain tai ryhmissä. Toimii erityisen hyvin suurella ryhmällä, jolloin jokainen pääsee varmasti jakamaan ajatuksiaan aiheesta.

- **Työpaja**
Aihetta pohditaan ja käydään läpi pienissä porukoissa valmentajan antamien ohjeiden mukaisesti keskustellen valmennettavien omien kokemusten ja tietojen kautta. Yleensä keskustelut käydään läpi lyhyesti, niin että jokainen ryhmä saa kertoa keskustelustaan pääkohdan muille ja näin samalla jaetaan valmennettavilla etukäteen aiheesta olevaa tietoa ja kokemuksia.
- **Hissipuhe**
Lyhyt informatiivinen tietoisku mitä yritys tekee tai esimerkiksi valmentajan pitämä lyhyt informatiivinen tietoisku valmennuksella käsiteltävästä aiheesta. Hissipuhe nimen tulee siitä, että tietoisku on lyhyt se tulisi pystyä pitämään lyhyellä hissimatalla.
- **Kortit, esineet, musiikki**
Visuaalisia ja luovia keinoja saada valmennettavat mukaan valmennuksen aiheeseen ja pohtimaan aihetta omalta kannaltaan. Voidaan käyttää monenlaisissa tilanteissa, mutta valmentajan on aina ensin pohdittava sopivatko luovat keinot valmennettavalle ryhmälle ennen niiden käyttöä. Kortit ja esineet voivat mitä vain ajatuksia herätteleviä esimerkiksi lehdistä leikattuja kuvia tai pieniä figuureja, paljon on saatavilla myös erilaisiin tilanteisiin tehtyjä korttipakkoja, kuten myönteistäjät (näissä negatiivinen ihmisen ominaisuus käännetään positiiviseksi) ja tunnekortit. Musiikki voidaan valmennukseen ottaa ajatuksia herättelevän sanoituksen takia tai jonkin tunnetilan herättelijänä, musiikki voi myös olla taustalla rentouttamassa.
- **Huolihetki**
Yhdessä sovittu ajankohta ja paikka, jolloin itselle heränneet huolet voi jakaa. Jokainen osallistuja kirjaa itselleen heränneet huolet ylös, jolloin niitä ei tarvitse huolen herättyä alkaa pohtimaan, vaan voidaan jatkaa asiaa mitä oltiin ennen huolta tekemässä. Huolihetkellä on tarkoituksena antaa aika ja paikka huolten jakamiseen ja tällä tavalla myös vähentää huolista murehtimista. Tätä keinoa voidaan hyödyntää edellä mainitulla tavalla työyhteisöissä. Valmennuksissa keino käytetään yleisesti aiheeseen herättelijänä, jolloin valmentaja kertoo valmennuksen aiheen ja tämän jälkeen huolihetkestä. Jokainen osallistuja saa halutessaan kertoa, minkälaisia huolia heillä on aiheesta työyhteisössään herännyt.

Tietopohjan laajentaminen:

- **Asiantuntija- ja teemaluennot**
Aktivoivia luentoja, joilla saadaan valmennettavat ajattelemaan lennon aihealuetta omassa toiminta ympäristössään. Usein ulkopuolinen asian asiantuntija, joka pyydetään kertomaan aiheesta.
- **Akvaarioryhmä**

Aihetta havainnollistava menetelmä, johon valmennettavat otetaan vahvasti mukaan omine kokemuksineen ja tietoineen. Tässä valmentaja ottaa muutamia valmennettavia niin sanotusti akvaarioon ja muut valmennettavat seuraavat sivusta tilanteen kehittymistä. Valmentaja antaa akvaariossa oleville roolit ja aiheen. Kyseessä voisi olla, vaikka ryhmäkehityskeskustelu, jossa yksi on kehityskeskustelun vetäjä. Valmentaja rajaa käytettävän ajan ja lopettaa keskustelun, kun katsoo sen aiheelliseksi. Tämän jälkeen tilanteesta voidaan keskustella tai jatkaa tilannetta valmentajan antamilla ohjeistuksilla ja katsoa miten tilanne muuttuu, esimerkiksi valmentaja voi pyytää kehityskeskustelun pitäjää ottamaan jalat pois risti-asennosta ja muotoilemaan kysymyksensä avoimemmiksi. Tilanteesta riippuvaista on, kauanko tätä jatketaan, vaihdetaanko akvaarioryhmän osallistujat välillä ja missä kohtaa nähdystä tilanteesta keskustellaan yhdessä.

- Prosessikävely

Tietty määritelty prosessi, jota pyritään ymmärtämään paremmin, jotta tilannetta voidaan parantaa. Prosessi käydään läpi katsoen menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan. Millainen tilanne on aiemmin ollut, millainen se on nyt ja millainen sen toivottaisiin olevan tulevaisuudessa. Mitkä asiat ovat etapeilla vaikuttaneet tilanteeseen ja miten niitä huomioimalla tilanne saataisiin tulevaisuudessa paranemaan.

- Tietojen varastelu

Mietitään valmennuksen aiheesta yksin tai pienissä ryhmissä mitä tiedetään, jonka jälkeen kierretään tilaan ja "varastellaan" toisten näkökulmia aiheesta. Voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjaamalla ideat ylös, josta jokainen ne käy lukemassa tai vaihtamalla kierrellessä ajatuksia eri ryhmissä olleiden kanssa.

- Rastityöskentely

Käsiteltävästä aiheesta rasteja eri näkökulmista, joissa omaa tietämystä lisätään ja syvennetään. Rastipaikoilla voi olla aiheesta materiaalia, tehtäviä tai esimerkiksi aiheen asiantuntemusta siitä kertomassa.

Ideointi:

- Aivoriihi, negatiivinen aivoriihi

Tarkoituksena on tuottaa ryhmässä mahdollisimman paljon ideoita, ideointivaiheessa mitään ideoita ei kyseenalaisteta, jotta kaikki mahdolliset ideat tulisivat esille. Aivoriihessä on aina valmentajan kertoma ongelma, ristiriita tai tilanne, johon pyritään löytämään ratkaisumahdollisuuksia tällä tavalla. Negatiivisessa aivoriihessä tilannetta käydään läpi tuottamalla ideoita, jotka eivät ainakaan toimisi.

- 100

Tarkoituksena ideoiden tuottaminen, kaikki epätavallisetkin kirjataan. Yhdessä mietitään toimintatapoja tai ratkaisua johonkin, kaikki saavat esittää ideansa ja jokainen idea kirjataan ylös.

- Oppimiskahvila

Pöytäryhmissä ideoidaan tai keskustellaan pöytäryhmään jaetusta aiheesta, sekä kirjataan ajatukset ja ideat ylös. Valmennettavat siirtyvät pöytäryhmistä toisiin, sa-

malla aihe vaihtuu mistä keskustellaan tai ideoidaan. Kaikkien pöytäryhmien aiheiden tuotokset käydään yhdessä läpi keskustellen tai ne kootaan ja jaetaan tutustuttavaksi, jokaiselle oppimiskahvilaan osallistuneille.

- **Käsitekartat**

Tässä selvitetään valmennettavien käsityksiä johonkin tiettyyn aiheeseen liittyen, jonka valmennettava rajaa. Käsitykset kirjataan ylös, jotta saadaan selkeä ymmärrys siitä, millaista tietoa aiheesta valmennettavilla jo on. Voidaan tehdä yhdessä, mutta jos kyseessä isompi valmennusporukka kannattaa tehdä pienemmissä ryhmissä valmentajan rajaamalla ajalla, jotta kaikki saavat äänensä kuulluksi. Ryhmissä tehtävänä lopuksi kootaan yhteen ryhmien tuotokset, jotta kaikkien tietämys saadaan jaettua koko valmennusryhmälle.

- **Työpaja**

Valmennettavat jaetaan ryhmiin ja jokainen ryhmä saa annetun ajan ja ohjeistuksen puitteissa ideoida määriteltyä aihetta haluamallaan tavalla. Jokaisen ryhmän tulee kirjata nousseet ideat ylös muille jakamista varten. Työpajassa usein pohditaan myös ideoiden käytettävyyttä ja soveltamista, näitä voidaan laittaa ryhmät pohtimaan työpajoina tai työpajoissa syntyneitä ideoita läpi käytäessä, voidaan yhdessä pohtia niiden käytettävyyttä ja soveltumista käyttötarkoitukseensa.

Soveltaminen:

- **Prosessikävely**

Katso edellä tietopohjan laajentamisen alta.

- **Rastityöskentely**

Katso edellä tietopohjan laajentamisen alta

- **Työpaja**

Katso edellä ideoinnin alta.

LÄHTEET:

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching- opas myönteiseen muutokseen. Lyhytterapiainstituutti Oy, Helsinki.

Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.

Mykrä, T. & Hätönen, H. 2008. Opas opetusmenetelmistä. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.

Pruuki, L. 2008. Ilo opettaa: tietoa, taitoa ja työkaluja. Edita, Helsinki.

Tevere. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville. 2019.

Vuorinen, I. 1998. Tuhat tapaa opettaa. Menetelmäopas opettajille, kouluttajille ja ryhmän ohjaajille. Resurssi, Tampere.