

Mari Laakko-Leinonen

Valmentavan johtamisen toimintamallin kehittäminen oppilaitosorganisaatioon

Opinnäytetyö
Master School
Kevät 2022



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Laakko-Leinonen Mari

Työn nimi: Valmentavan johtamisen toimintamallin kehittäminen oppilaitosorganisaatioon

Tutkintonimike: Restonomi (ylempi AMK) Matkailualan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: Valmentava johtaminen, johtaminen oppilaitoksessa ja työhyvinvointi johtaminen

Tämän työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoitus oli kehittää valmentavaa johtamista Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen Kainuun ammattiopistossa (KAO). Johtamisen tulevaisuus, työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen ja osallistava työkuultuuri toivat esiin valmentavan johtamisen hyödyt ja sen mahdollisuudet oppilaitosorganisaatiossa. Kehitystyö perustui yhteiseen dialogiin, jonka kautta tavoitteet saatiin tunnistettua.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus. Aineiston keräämistä ja sen analyysia ei erotettu toisistaan, vaan huomio oli tutkittavien näkemyksissä ja tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisessa ymmärryksessä. Tutkija toimi aktiivisesti mukana tutkimuksessa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuivat osaksi tiedonhankintaa. Yhteiset keskustelut toivat esiin näkökulmia, joiden avulla asioiden eri puolet saatiin mukaan tutkimukseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyi valmentavaan johtamiseen, johtamisen tulevaisuuteen ja työhyvinvointiin. Valmentavan johtamisen toimintamallin tutkiminen kannusti oppivan organisaatio mallin kehittämiseen oppilaitosorganisaatiossa, jossa valmentavalla esihenkilötyöllä oivallutetaan omaan kehittämiseen. Uusi tieto ja oppiminen auttavat organisaatiota suoriutumaan paremmin ja tehokkaammin. Se on yhteydessä työhyvinvoinnin arkipäiväisiin kokemuksiin. Luovuus ja kyky nähdä asioita uusista näkökulmista rakentaa uutta. Tulevaisuuden johtajanimike voisi olla valmentaja.

Aineiston hankinnassa käytettiin osallistavaa havainnointia tarkkailemalla systemaattisesti erilaisia tapahtumia, tilaisuuksia ja tilanteita. Saatu strukturoitu havainnointiaineisto tyypiteltiin ja ryhmiteltiin etsien yhtäläisyyksiä. Aineistot litteroitiin tekstiaineistoksi käsin. Vastaus tutkimustehtävään saatiin jäsentelällä tulokset tutkimusongelman mukaan ja ne esitetään tulosten yhteydessä.

Tutkimusongelma käsitteli Kainuun ammattiopiston valmentavan johtamisen tarvetta ja hyötyjä. Kehittämismenetelmänä käytettiin osallistavaa tutkimusotetta. Kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa saatiin tietoa henkilöiden käyttäytymisestä ja tapahtumista heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Kehittämistyön tuotoksena tehtiin valmentavan johtamisen kehittämis ehdotukset.

Abstract

Author(s): Laakko-Leinonen Mari

Title of the Publication: Coaching management operating model development of an educational institution organization

Degree Title: Master's Degree Programme in Tourism

Keywords: Preparatory management, management in an educational institution and well-being at work management

The purpose of this working life-oriented development work was to study preparatory management at the Kainuu Vocational College (KAO) of the Kajaani City Education Department. The future of leadership, attention to well-being at work and an inclusive work culture highlighted the benefits of coaching leadership and its potential in the educational institution's organization. The development work was based on a joint dialogue through which the objectives could be identified.

The research strategy of the thesis was a case study, and the research approach was qualitative research. There was no distinction between the collection of the data and its analysis, but the focus was on the views of the subjects and on the overall understanding of the phenomenon being studied. The researcher was actively involved in the research. Social interaction situations became part of the information gathering process. The joint discussions highlighted aspects that brought the various sides of the issues into the study.

The theoretical framework of the thesis focused on coaching management, the future of leadership and well-being at work. Studying the coaching management operating model encouraged the development of a learning organization model in an educational organization, where the preparatory supervisor work is used to understand one's own development. New knowledge and learning help your organization perform better and more efficiently. It is linked to the everyday experiences of well-being at work. Creativity and the ability to see things from new perspectives to build new things. The manager title of the future could be coach.

Participatory observation was used in the procurement of the data by systematically observing different events, and situations. The structured observational data obtained was typed and grouped in search of similarities. The materials were transcribed into text material by hand. The response to the research task was obtained by structuring the results according to the research problem and they are presented in connection with the results.

The research problem addressed the need and benefits of coaching management at Kainuu Vocational College. An inclusive research approach was used as a development method. By writing an observation logbook, information was obtained on the behavior and events of individuals in their natural operating environment. As a result of the development work, proposals for the development of coaching management were made.

Alkusanat

Haluan kiittää Kainuun ammattiopistoa toimeksiannosta opinnäytetyöhön, ja mahdollisuudesta toteuttaa se osana oppilaitoksen päivittäistä toimintaa. Toivottavasti tutkimustulokseni auttavat valmentavan johtamisen toimintamallin jatkokehittämisessä. Kiitos opinnäytetyön valmentavan johtamisen tiimille ja ohjaaja Päivi Aunolle ohjauksesta ja yhteistyöstä. Oli ilo saada työskennellä asiantuntevassa työryhmässä ja ohjauksessa.

Kiitos opettajakollega Mervi Manniselle. Jaksoit sparrata ja innostaa koko opinnäytetyön ajan. Yhteinen dialogi vahvisti ymmärrystä tarkastella valmentavan johtamisen hyötyä osana opettajan työtä. Yhteisopettajuus valmentavalla otteella on kokeilemisen arvoista.

Opinnäytetyön tekemiseen vaikuttivat merkittävästi perhe ja ystävät. Kiitos kaikesta siitä ajasta, minkä käytin tutkimiseen ja kehittämiseen. Kiitos rohkaisusta hetkinä, kun tarvitsin kannustamista.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen oppilaitoksessa.....	3
2.1	Johtamisjärjestelmä	4
2.2	Pedagogiikan johtaminen	5
3	Valmentava johtaminen	7
3.1	Johtamisen kehittäminen	10
3.2	Osaamisen johtaminen.....	11
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	14
3.3.1	Työhyvinvoinnin portaat	15
3.3.2	Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin.....	17
3.3.3	Työkykytalo	18
3.4	Voimavaralähtöinen työhyvinvointi	21
4	Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät	25
4.1	Tutkimusstrategia ja -ote.....	25
4.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät	27
4.3	Kehittämismenetelmä	28
5	Valmentavan johtamisen kehittäminen	30
5.1	Toimeksiantajan kuvaus	30
5.2	Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus.....	33
5.3	Valmentavan johtamisen nykytila.....	35
6	Valmentava johtaminen oppilaitosorganisaatiossa	38
6.1	Kehittämis ehdotukset	38
6.2	Valmentavan johtamisen merkityksellisyys.....	43
7	Johtopäätökset	46
8	Pohdinta	47
	Lähteet	54
	Liitteet	

Symboliluettelo

KAO	Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos Kainuun ammattiopisto Kainuu Vocational College
Valmentajat	Liikelaitoksen johtaja, tulosalueen johtaja, opintoasiainpäällikkö, asiakkuuspäällikkö, toimihenkilöryhmät (esihenkilöt, tulosalueiden päälliköt, ohjausryhmät, luottamusmiestoiminta), pedagoginen johtoryhmä
Valmennettavat	Osaamisalojen tiimit (opettajatiimit), opiskelijapalvelut (opiskelijahallintajärjestelmäpalvelut, opinto-ohjaus-, kuraattori-, asuntola- ja opintosihteeripalvelut, markkinointi ja viestintä), tiimivastaavat
HR (human recourse)	Hallinto- ja talouspalvelut Kehittämis- ja kv-palvelut

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos. Koulutuksen perustehtävän keskiössä ovat 300 osaavaa henkilöä. Oppilaitos tekee yritys yhteistyötä noin 420 yrityksen kanssa. Kainuun ammattiopistossa (KAO) opiskelee vuositasolla 3000 opiskelija-asiakasta. Valtakunnan tasolla KAO on opiskelijavuosimäärältään 150 koulutuksen järjestäjän joukossa 21. Tutkijan positio oli tutkimusympäristössä työskentely.

Oppilaitoksen perustehtävänä on tarjota kaikille mahdollisuus osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. Erilaisissa kansainvälisissä yhteistyöhankkeissa kehitetään uusia opiskelu- ja opetusmateriaaleja ja – käytäntöjä. Keskeinen osa kansainvälisestä toiminnasta on opiskelijoiden ja henkilökunnan työssäoppimis-, opiskelu- ja työskentelyjaksoit kotimaassa ja ulkomailla. Ulkomailta saapuvat vieraat tuovat kansainvälisen vivahteen oppilaitoksen arkipäivään ja paikalliseen työelämään. (KAO 2022.)

Opinnäytetyön tarkoitus oli löytää uusia ratkaisuja oppilaitoksen valmentavaan johtamiseen. Oppilaitokseen aiemmin tehty opinnäytetyö ammatillisen opettajuuden muutoksesta antoi viitteet organisaation strategisista kehittymistarpeista. Johtamisen tulevaisuus, työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen ja osallistava työskentelytoivat esiin valmentavan johtamisen tarpeen.

Tutkimus oli tapaustutkimus ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Tutkimusstrategia ja -ote valittiin valmentavan johtamisen toimintamallin kehittämisen tavoitteen mukaan ja sillä oli hermeneuttinen viitekehys.

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus kerää tietoa halutusta asiasta. Tutkija toimii havainnoitsijana ja kirjoittaa muistiin, mitä sanotaan ja kuinka sanotaan. Tässä dialogisessa keskustelussa pyritään ymmärtämään toisten näkökulmia. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on ilmiön omaelämäkerrallinen yhteys. Dialogia voidaan pitää kokemuksellisenä ja osallistavana. Dialogisessa keskustelussa tutkija on aktiivinen keskusteluun osallistuja. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 22–24, 92.)

Tämä työ kuuluu johtamisopintoihin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on kaksi kokonaisuutta, johtaminen oppilaitoksessa ja valmentava johtaminen. Teoriaosuudessa kiinnitetään huomiota valmentavan johtamisen osaamisvaatimuksiin ja sen mahdollisiin haasteisiin. Tutkimusongelma käsitteli Kainuun ammattiopiston valmentavan johtamisen tarvetta ja hyötyjä. Tutkimuskysymyksiä ovat 1.) mitä on valmentava johtaminen? 2) mitkä ovat valmentavan johtamisen tarpeet ja hyödyt ammatillisessa koulutuksessa? 3.) miten johtajuutta voidaan kehittää? 4.) millaisella valmentavan johtamisen mallilla voidaan kehittää Kainuun ammattiopistoa? Löydetty aineisto on osa organisaation pedagogista strategiaa. Aineiston hankinta pysyi toimeksiannon mukaisena ja tulokset vievät valmentavan johtamisen toimintamallin käytäntöön.

Havainnointipäiväkirjan avulla seurattiin päivittäisiä tilanteita ja saatiin tietoa, toimitaanko organisaatiossa niin kuin odotetaan. Tutkimusmenetelmä mahdollisti kattavan tutkimusaineiston muodostumisen ja erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen yhteisten kehittämISRakenteiden muodostamisessa. Havaintoaineiston analyysi, luokittelu ja tulkinta yhdistettiin käytäntöön keskustelemalla Kajaanin kaupungin liikelaitoksen johdon ja esihenkilöiden kanssa opinnäytetyö prosessin aikana. Saatu havainnointiaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, muutettiin tekstimuotoon ja tehtiin teorialähtöinen tulkinta ja kehittämis ehdotukset.

Opinnäytetyön aikana käytettiin osallistavaa Lean ajatteluun pohjautuvaa PDSA-kehityssykliä. Tässä jatkuvan kehittämisen mallissa oli käytössä; suunnittelu (Plan), toteutus (Do) analysointi (Study) ja johtopäätökset ja jatkotoimien teko (Act)). Ennakkomateriaalit oli osallistujien saatavilla etätyökalu Teamsin kautta, jossa tutkija ohjasi keskustelua ja käytti valmentavaa otetta. Suunnittelussa (Plan) otettiin huomioon virtuaalinen toteutus (Do).

2 Johtaminen oppilaitoksessa

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristönä on oppilaitos. Koulutuksen tarkoituksena on antaa opiskelijoille ammatillista tietoa ja taitoja työelämässä toimimiseen. Koska koulutus suuntaa työelämän tarpeisiin, vaaditaan johtamiselta elinkeinoelämän kanssa yhteistyötä tekevää toimintamallia. Työelämän ja koulutuksen järjestäjän yhteistyö perustuu jatkuvaan ennakkointiin, niin että työelämän tarpeisiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla.

Ammatillisen koulutuksen johtamisessa tarvitaan tulevaisuustietoisuutta. Osaajien valmentaminen, osallistaminen, tiimissä toiminen ja innovatiivisuus ovat johtamisen hyviä oppilaitos käytänteitä. Organisaation osaamispääoman kehittäminen luo hyvät edellytykset menestykseen ja strategian toteutumiseen. Oppilaitoksen johtamistyön keskiössä tulee olla ammatillisen koulutuksen opiskelija. Johtamisen tulee olla osallistava prosessi, jossa kaikki ovat mukana. (Seppälä & Tapani 2018, 36–44.)

Toiminnassa ja päätöksenteossa tarvitaan tietoa. Tiedon hallinnasta on tullut tärkeää niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tieto nähdään tavallisesti kokemuksina, arvoina, asiakasyhteyksissä ja asiantuntemuksena. Tällä tarkoitetaan kaikkia organisaation toiminnalle tärkeitä asioita, jotka ovat nimensä mukaisesti aineettomia mutta arvokkaita. (Mattila 2021, 14.) Tämä tarkoittaa inhimillisen tiedon ja tiedon tuottajien johtamista, johon liittyy tiedon jakaminen, oppiminen sekä uudistaminen. Se sisältää uuden tiedon käsittelyä ja tietovirtojen hallinnan johtamista. Johtamisessa käytetään kerättyä tietoa päätöksenteon pohjana. Tietoa luodaan ja jalostetaan päätöksenteon tarpeisiin. Tavoitteena on organisaation tietoperustan vaaliminen, kehittäminen sekä soveltaminen käytännön toimintaan. (Taiponen 2019, 37.)

Eripuolille organisaatiota tarvitaan oppimista ymmärtäviä ihmisiä (HR). Oppimisen tukihenkilöt valmentavat osaamis- ja oppimisstrategian toteutukseen ja vastaavat työn tekemisessä tarvittavan rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muotoilusta. HR:n tehtävänä on uudistaa oppimisympäristöjä ja osaamisen hallintajärjestelmiä. (Ojala & Meklin 2021, 242–243.)

2.1 Johtamisjärjestelmä

Johtamisen keskeinen työväline on johtamisjärjestelmä. Se käsittää yhteisesti sovitut tavat, ajankohdat ja kokoonpanot. Niiden kautta hoidetaan tavoitteiden saavuttamiselle tärkeitä asioita ja tehdään päätöksiä. Hyvä johtamisjärjestelmä kuvaa aidosti yrityksen toimintaa, helpottaa johtamista ja toimii ohjeistuksena operatiivisessa toiminnassa (Koskinen & Suhonen 2022).

Kainuun ammattiopiston johtamista ohjaa Kajaanin kaupungin hallintosääntö ja koulutusliikelaitoksen toimintasääntö. Lisäksi toimintaa ohjaa lait, asetukset ja viranomaisnormit. Johtaminen ja sen prosessit vastaavat sovittua strategiaa. Johtamisjärjestelmässä johtamisvastuuta jaetaan eri tehtävänimikkeillä. Oppilaitoksen johtaja on rehtori ja opettajien ja tulosyksiköiden johtamisesta vastaavat koulutuspäälliköt. Toimintaa ohjaa laadunhallinta- ja ympäristöjärjestelmät ja standardit ISO 9001, ISO 9004 ja ISO 14001 ja opetushallituksen laatima laadunhallinnan suositus. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät on rakennettu OHSAS 18001 mukaisesti. Johtamisjärjestelmä perustuu resurssien käyttöön, taloudelliseen tulokseen, riskienhallintaan, ympäristön ja henkilöstön hyvinvointiin ja palveluiden laadunhallintaan. (KAO 2022.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan julkisen sektorin organisaatioiden johtamisessa yhtenä tärkeänä kriteerinä on yhteiskunnallinen perustehtävä. Julkisessa organisaatiossa asiakastyytyväisyys ja palvelujen jatkuva kehittäminen ja uusien toimintamallien innovointi ovat osa henkilöstönjohtamisen (human resource management HRM) kokonaisuutta. Johtajuuden lähestymistapana voidaan käyttää valmentavan johtamisen (managerial coaching, coaching leadership) voimaannuttavaa ja mahdollistavaa ulottuvuutta. Näistä voimaannuttaminen (empowerment) rohkaisee ottamaan vastuuta ja työskentelemään itseohjautuvasti itseään johtaen. Mahdollistaminen (facilitator) taas edesauttaa oppimaan ja kehittymään. Nämä osaamistavoitteet ja kehittämistarpeet auttavat kehittymään oikeaan suuntaan.

Ammatillista koulutusta kehitetään kulloinkin voimassa olevan hallitusohjelman mukaisesti. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulutus on kokenut muutoksia. Tämä koulutuslainsäädännön uudistus on tuonut paljon uudistuksia, joiden taustalla on tulevaisuuden työelämässä tarvittava osaaminen ja ammattitaidon hankkiminen työelämälähtöiseksi. Uusimman hallitusohjelman tavoitteena on, että jokainen peruskoulun päättävä suorittaa toisen asteen koulutuksen. (OKM 2021.)

Koulutusjärjestelmä perustuu ajatukseen, mitä kaikkea osaamista tämän päivän lapsi tai nuori tarvitsee elämässään astuessaan työelämään, selvitäkseen jokapäiväisessä arjessa ja pystyäkseen toimimaan aktiivisena yhteiskuntamme jäsenenä. Koulutuskentällä tuleekin pohtia, minkälaista osaamista vuonna 2060 työelämässä oleva tämän päivän lapsi voi tarvita. Jatkuva ideointi ja uuden oppiminen on tulevaisuuden uusi normaali. (Sitra 2021.)

Kun työ on yhä enemmän ajattelua, on työn johtaminen henkilöstön tietämyksen, ideoiden ja näkemysten hyödyntämistä. Tarvitaan fasilitointitaitoja, että saadaan monet ajatukset yhteen niin, että niistä voidaan muodostaa yhteinen näkemys. Tässä johdon tehtävänä on luoda suotuisa ympäristö motivoituneelle ja innostuneelle työn tekemiselle ja oppimiselle. (Ojala 2021, 221, 229.) Johtamisjärjestelmänä voi olla tietotekninen ohjausjärjestelmä, esimerkiksi esihenkilöiden vuosikello, jossa kerrotaan missä vaiheessa vuotta tehdään mitään asioita. (Viitala 2021, 199–200.)

2.2 Pedagogiikan johtaminen

Pedagoginen johtajuus liitetään perinteisesti oppilaitoksessa tapahtuvaan johtamiseen. Oppilaitosten toimintakulttuurissa osaamiselle asetetaan laaja-alaisia vaatimuksia. Pedagoginen johtaminen on oppimisen johtamista arjessa. Se on samalla sekä toiminnan että ihmisten johtamista. Pedagogisessa johtamisessa valmentava johtajuus sparraa ja oivalluttaa johdettavia toteuttamaan itseään yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Pedagogisen johtamisen tavoitteena on laadukas opetustoiminta sekä hyvinvoiva työyhteisö. Se edistää oppimista, parantaa oppimistuloksia ja tuottaa tyytyväisyyttä koko organisaatioon. (Seppälä & Tapani 2018, 36–44.)

Pedagogista johtamista voidaan edistää oppivan ekosysteemin kautta. Oppivat yhteisöt ja organisaatiot eli oppimissysteemit ovat niitä oppimispaikkoja, joissa tietoa ei hankita vain oman muutoksen tai oppimisen pohjaksi, vaan tarkoituksena on auttaa kaikki toimijat kehittymään ja menestymään. Oppimista edistävässä kulttuurissa valmentajat osallistuvat oppimiseen omalla esimerkillään ja tuellaan. Hyvää oppimiskulttuuria voidaan edistää arvostamalla oppimista, antamalla aikaa ja resursseja. (Rönkä 2022, 18, 22, 35.)

Pedagoginen johtaminen on asiakkaiden kohtaamista. Opiskelijoiden ohjaus, työelämän tarpeiden huomioiminen ja lisäarvon tuottaminen yhteiskunnalle oman tehtävän kautta tuskin onnistuu ilman omaa pedagogista johtajuutta. Tarvitaan esihenkilöiden keskinäistä tiivistä yhteistyötä ja yhteistoiminnallista johtamista, koska pedagoginen johtajuus kehittyy sitä mukaa, kun omat oppimaan oppimisen taidot kehittyvät. (Taipale 2008, 53–54.)

Erityisesti suurissa työyhteisöissä tyypillinen, arkinen ja helposti ratkaistava haaste on, ettei henkilöstö tiedä, mitä eri tilanteissa toisissa yksiköissä tehdään. On tutkittu, tukevatko tilajärjestelyt kohtaamisia, synnyttävätkö palaverikäytännöt turhautumista vai yhteistyötä ja ovatko työntekijät hankalien asiakastapaamisten kanssa ilman tukea. Ratkaistavissa on myös se, miten johtaja luo organisaatioon systemaattisesti rakenteita ja kulttuuria. Pedagogisessa johtajuudessa esihenkilön tulee olla aktiivisesti saatavilla, jotta hänen puoleensa on tarvittaessa helppo kääntyä. (Seppänen & Pessi 2020.)

3 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen on kollektiivista. Se näkyy yhteisvastuuna sekä ohjautumisena kohti yhteisesti määritettyä tavoitetta. Valmentava johtaminen aktivoi ihmisiä pohtimaan, miten asiat hoidetaan yhteistyössä niin, että tavoitteet saavutetaan. Valmentava johtajuus on yhteisen vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen prosessi, jossa valmentava johtaja työskentelee vertaisena kollegana yhdessä tiimiläisten kanssa. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021, 14, 51–53.)

Valmentaminen esiintyi johtamisalan kirjallisuudessa ensimmäisiä kertoja 1950-luvulla, jolloin se näyttäytyi ylemmän johdon vastuuna kehittää ja opettaa alaisiaan mestarioppipoika -mallin avulla. Myöhemmin 1970-luvun puolivälissä johtamisalan valmentaminen sai vaikutteita urheiluvalmennuksen opeista. 1980-luvulla valmentaminen yhdistettiin mentorointiin, urakehitykseen sekä johtamisen ja ryhmäsuorituksen kehittämiseen. Valmentavalle johtamiselle ei ole yleisesti hyväksyttyä yhtenäistä määritelmää, vaan se on prosessi, jossa esimiehen asettamien tavoitteiden, palautteenannon ja esimerkkinä toimimisen avulla alainen kykenee parantamaan suoritustaan ja kohtaamaan henkilökohtaiset tavoitteensa ja haasteensa. Valmentavan johtamisen määritelmiä voidaan katsoa olevan useita. (Himanka 2020, 16.)

Valmentavalla esihenkilötyöllä rakennetaan avointa vuorovaikutussuhdetta, jossa alainen on itse oman kehittymisensä aktiivinen toimija. Valmentava esihenkilö ohjaa ja auttaa osaamisen kehittämisen puitteiden rakentamisessa. Luovuus, innovointi ja harkittu riskinotto tulee kuulua jokapäiväiseen työskentelyyn. (Niiranen 2020, 13–14.) Valmentavan johtamisen periaatteena voidaan pitää työntekijän kannustaminen tuomaan oma osaaminen esiin. Tavoitteena on saada työntekijä löytämään ratkaisuja itseohjautuvasti. Tässä keskeisessä asemassa on itseluottamus. (Whitmore 2017, 23, 33.)

Valmentava johtaminen auttaa vahvistamaan organisaation metataitoja, koska yhdessä ajattelemalla luodaan uusia innovaatioita. Tähän johtamisella on merkitys, koska näin voidaan näyttää suunta kohti toimintayksikköä, jossa keskeisenä toimijana on tiimi. (Suonsivu 2014, 46.)

Valmennuksella tehdään puitteet valmennettavan henkilön ajattelun tueksi, oppimisen helpottamiseksi ja sen mahdollistamiseksi. Valmentava johtaminen voidaan nähdä asiakasjohtoisena valmennuksena (client-led coaching), prosessijohtoisena valmennuksena (process-led coaching), dialogisena valmennuksena (dialogic coaching) ja suorituskyvyn johtamisena (performance management). (Saarikoski 2019, 23.) Näistä esimerkiksi dialoginen valmennus ilmenee keskusteluna, jossa valmentajan rooliksi muodostuu tilan antaminen ja näkökulmien tuottaminen valmennettavalle. Dialogisessa valmennuksessa valmentaja on osa käynnissä olevaa prosessia. (Myers & Bachkirova 2018, 311.)

Uutelan väitöskirjan (2019, 139–140) Bakker ym. (2007) & Matsuo (2018) mukaan valmentava esimies ei ole vain yksittäisen työntekijän oppimisen tukija vaan valmentavan esimiehen toiminnalla on merkitystä sekä yksilön että tiimin oppimiselle. Oppimista edistävä esihenkilö antaa valmentajan tukea työssäoppimiselle, asettaa tavoitteita työskentelylle, arvioi kehittymistä tavoitteisiin peilaten ja auttaa työntekijää oivaltamaan vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tämä omien vahvuuksien tunnistaminen lisää itsetuntoa ja työhyvinvointia.

Otalan (2021, 114–115) mukaan asiantuntijatyötehtävissä työtätekevillä on vahva tieto työhönsä liittyen. Valmentavalla johtamisella sitoutuminen työhön ja motivaatio työntekemiseen kasvavat. Kun työntekijät luovat itse omat tavoitteensa, ovat yhteistyötaidot, ajattelu- ja tunnetaidot viesti yrityksen arvomaailmasta sekä tavasta toimia.

Kun esihenkilön rooli muuttuu valmentajaksi, tarvitaan johtajuuttakin enemmän. Tiimien tulee toimia itseohjautuvasti ja jokaisen tulee osata johtaa itseään. Johdolla on tässä tärkeä rooli suunnan näyttäjänä ja erilaisten näkemysten yhteensovittajana, yhteenvedojen tekijänä ja johtopäätöksissä, jotta keskustelu ei jää vain kasaksi mielipiteitä. Johdon on näytettävä mallia tästä ketterästä oppimisesta. Vuoropuhelu johdon ja organisaation työntekijöiden kesken kehittää uusia valmentavia esihenkilö taitoja. (Ojala 2020, 127–132.)

Valmentajan tapaan toimiessaan esihenkilö asettaa tavoitteita yhdessä toisten kanssa, kysyy hyviä kysymyksiä ja mahdollistaa päämäärän saavuttamisen. Valmentavassa johtajuudessa kaikki lähtee luottamuksesta toista ja toisen tekemistä kohtaan. Se on kokonaisvaltaista, arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. (Seppälä & Tapani 2018, 40–44.)

Valmentavalta johtajalta vaaditaan havainnointia, analyysin ja suunnitelman tekemistä, sitouttamista sekä kehittämiskohteiden tunnistamista. Johtajan kyky saada työntekijä refleктоimaan sekä arvioimaan itse omaa suoriutumistaan työssä on valmentavan johtamisen ydin. Suora palautteenanto ja työntekijöiden haastaminen esteiden ja vastoin käymisten kohdatessa auttaa oppimaan itsestään ja saa työntekijät arvioimaan omaa toimintaansa. Valmentavan johtajan rooli on oppimista mahdollistavan ympäristön luominen. Valmentavaan johtamiseen liitetään paljon positiivisia vaikutuksia, mutta myös mahdollisia valmentavan johtajan kokemaan stressiin liittyviä negatiivisia vaikutuksia tulee ottaa huomioon. (Vakkuri 2019, 33–34.)

Joidenkin näkemysten mukaan esihenkilön tehtävä on toimia aina valmentajan roolissa – oli tilanne mikä tahansa. Tämä edellyttää sitä, että esihenkilö on sisäistänyt valmentavan roolin. Parhaita tuloksia saadaan jokapäiväisissä keskusteluissa, palaverissa ja onnistumisten sparrauksissa. Kerran kuukaudessa pidettävät valmentavat tapaamiset edistävät työntekijän ajankohtaisia asioita, projektien etenemistä ja kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Oivaltavat ja positiivisia tunteita lisäävät työkalut ovat valmentavan esihenkilön parhaita arjen työkaluja. (Carlsson & Forssell 2017, 38, 43–46, 203, 275.)

Kun johtajista tulee valmentavia johtajia, esihenkilöistä valmentavia esihenkilöitä, tiimiläisistä valmentavia tiimiläisiä, pääsee valmentava ote näyttämään voimansa. Kollegojen työskentelytavoissa, haasteissa, ratkaisuissa ja heidän käyttämistään menetelmissä on paljon potentiaalisia oppimiskohteita. Kokemusten jakamisen avulla opitaan yhdessä toisten onnistumisista ja epäonnistumisista. (Alatalo, Ristikangas & Ristikangas 2020, 12–13, 267.)

3.1 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen käsitettä voidaan tarkastella maailman historian näkökulmasta, jossa on selvästi nähtävissä teollistumisen myötä teknologian ja tiedonkäsityksen tuleminen osaksi yhteiskuntaa. Julkisen sektorin organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistä tulee tehdä nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän. (Viitala & Jylhä 2019, 353–372.)

Organisaatio on aina matkalla jonnekin. Maailma muuttuu kiihtyvään tahtiin. Joidenkin arvioiden mukaan seuraavien 20 vuoden aikana enemmän kuin edellisen 200 vuoden aikana. Tämä tarkoittaa, että osaamista tulee kehittää strategisiin tavoitteisiin samalla kun yrityksessä mitataan strategian toteutumista. (Pajula 2020.) Työurat etsivät uusia muotoja ja moninaistuvat. Nämä työelämän vaihtuvat tarpeet edellyttävät joustavaa osaamista ja uuden oppimista. Tarvitaankin joustavia toimintamalleja, yhteisöjen ja verkostojen kykyä luoda uutta tietoa kokeilemalla osana uuden oppimista. (Työterveyslaitos 2020, 11–13.)

Otalan (2020, 129–134) mukaan, työ on muuttunut yhä enemmän tiedon prosessoinniksi. Työhön pitää hankkia uusiutunutta ja uutta tietoa. Oppimisesta on tullut osa työtä ja työosaamista. Tämä edellyttää, että työpaikoista kehitetään myös oppimispaikkoja. Kirjallisuudessa Ojala käyttää käsitettä ketterä oppiminen, joka tarkoittaa, että opitaan työssä tavoilla, joissa tekemisen ohessa syntyy uutta tietoa ja osaamista. Ketterästi oppivassa organisaatioissa työtä tehdään tiimeissä, joita voivat olla perinteisiä vetäjävetoisia tiimejä, monialaisia tiimejä tai nykyään yhä useammin itseohjautuvia tiimejä. Tiimejä pyritään ohjaamaan itseohjautuvuuteen, jotta ne ottaisivat vastuun myös oppimisestaan ja keskinäisestä osaamisen jakamisesta. Ketterästi oppiva organisaatio edistää ja hyödyntää kaikkien osaamista ja uudistaa toimintatapojaan nopeasti ja ketterästi, pysyen kilpailukykyisenä.

Kun aidosti halutaan luoda työelämä, jossa voidaan kokea työn merkityksellisyys, pitää pystyä takaamaan, että työ palvelee tekijää muullakin tavalla kuin palkan kautta. Samalla kun työ antaa mahdollisuuden luovuudelle, vahva motivaatio vaikuttaa hyvinvoinnin kautta työn tuottavuuteen. (Launonen 2021, 20, 27–34.)

Tulevaisuudessa merkitystään kasvattavat muutoksen hallintaa edistävät ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja tiedon arviointitaidot. Tulevaisuuden haasteena on mahdollistaa jatkuvan oppimisen edellytykset henkilöstölle, jolla voi olla suuriakin eroja osaamisen tasossa sekä osaamisen täydentämistarpeessa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Työntekijät ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja näin he pystyvät johtamaan omaa työtään. Tulevaisuuden johtajanimikkeitä voisi olla mahdollistaja, sparraaja tai valmentaja, jossa johtamisen tavoitteena olisi ohjata toimintaa ja energiaa organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Työelämän kehittämisessä tämä tarkoittaa jokaisen työntekijän tehtävän kuvaan kuuluvaa johtajuutta. (Launonen 2021, 125, 129–130.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Johtamisen käsitys on kehittynyt behavioristisista oppimisenäkemyksistä kohti nykypäivän konstruktivistisia ja sosiokonstruktivistisia oppimiskäsityksiä. Keskiössä on vuorovaikutus ja uusien ratkaisumallien oppiminen ja kehittäminen yhdessä. Työyhteisöt koostuvat aiempaa enemmän itsenäisesti toimivista asiantuntijoista ja itseohjautuvista tiimeistä. Esihenkilön rooli oppimisen ja osaamisen ohjaajana voidaan nähdä merkittävänä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 16.)

Osaaminen vaikuttaa työn sujumiseen ja tuloksiin. Työssä tarvittavasta osaamisesta puhutaan kompetensseina, joita tarvitaan tehtävästä riippumatta. Työstä suoriutuminen on vahvaa silloin, kun tehtävän vaatimukset ja sitä tekevän henkilön kompetenssit vastaavat toisiaan. (Viitala 2020, 40.) Mahdollistava oppimisprosessi auttaa parantamaan jokaisen henkilökohtaisia työsuorituksia, tehokkuutta ja kyvykkyyttä. Uusien taitojen kehittämisellä on voimaannuttava merkitys. Taitojen kehittämisessä säännöllinen palaute kannustaa työntekijöitä haastamaan itseään. (Himanka 2020, 16.)

Toimintaympäristön nopea muuttuminen luo jatkuvasti uusia oppimistarpeita. Viime viikolla opittu voi olla vanhaa tai epäsopivaa jo huomenna. Tekemisen ohessa syntyy uutta tietoa ja osaamista. Uuden tiedon avulla voidaan tehdä uusia asioita, ratkoa uusia ongelmia ja luoda uudenlaista toimintaa. Se, joka kykenee oppimaan nopeimmin, on menestynyt. (Ojala 2019, 28–29.)

Laadullinen osaamistarpeiden ennakoitietä tuottaa oppilaitokselle tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista, osaamisen painopisteiden muutoksista sekä kokonaan uusista osaamisalueista ja osaamiskokonaisuuksista. Tulevaisuudessa työmarkkinoiden toimivuuden turvaamiseksi työelämältä ja koulutuksen järjestäjiltä vaaditaan tehokasta ja hyvää osaamis- ja työelämätarpeiden ennakoitietä hyödyntämistä. Ennakointityö tuottaa sekä laadullista että määrällistä ennakoitietä alueen osaamis- ja työelämätarpeista. Ammatillisen koulutuksen tehtävänä on työelämän nopean muutoksen myötä vastata näihin työelämän tarpeisiin. Osaamisen, uusien ammattien ja jatkokoulutuksen tarve kasvaa tulevaisuudessa, jossa ammatillinen koulutus tukee yritysten ja työpaikkojen toimintaa ja palveluita niiden muutos- ja uudistustilanteissa. (Taipponen 2019, 9–10.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on ennakoanut, että ammatillisen osaamisen kehittämistä ja päivittämistä sekä täydentämistä tarvitsevat tulevaisuudessa työurien pidetessä myös korkeakoulutetut ja ikääntyvät henkilöt. (OKM 2019, 42). Hyvä suoriutuminen näkyy tavoitteiden saavuttamisena ja menestymisenä työssä. Koska työympäristöt muuttuvat, on jokaisen hahmotettava oma osaaminen, kehittämistarpeet ja uudet mahdollisuudet. Tarvitaan itsensä johtamisen kykyä, jotta uuden osaamisen haltuunotto onnistuu. (Viitala 2020, 100, 259.)

Hyvien käytäntöjen jakaminen on tehokas tapa lisätä tiedonjakamista. Tarvitaan toimintakulttuuri, jossa uuden oppiminen on arvo ja osa työtä. Kaikki osaaminen vanhenee yhä nopeammin ja uutta tietoa tulee jatkuvasti lisää, joten perusosaamista ja ammattiosaamista tulee kehittää, uusia ja lisätä koko työuran ajan. Tarvitaan elinkäistä oppimista, jolla ammattitaito ja perusosaaminen säilyvät ajan tasalla. (Ojala 2020.)

Jatkuva oppiminen muodostaa osaamisen ekosysteemin. Se koostuu muun muassa osaamisrakenteesta, osaamisen hankkimisesta, oppimisesta ja osaamisen tunnistamisesta ja tunnustamisesta. Vahvasta yksilöiden ammatti-identiteettiajattelusta tulee siirtyä osaamisidentiteettiajatteluun, jossa osaamiset muodostavat jatkuvassa muutostilassa olevia osaamiskimppuja. Tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan lähestyä ammattialojen osaamistarpeiden mukaan. Työmarkkinoiden muutos haastaa koulutusta, osaamista ja oppimista etsimään uudenlaisia ratkaisuja koulutukseen. Koulutuksessa on jo siirrytty kohti osaamisperusteisuutta, jossa osaamisen hankkimisen erilaiset muodot sekä tunnustetaan ja tunnustetaan oppijoiden osaamisen pohjalta. Ammattiosaamisen tukeminen ja päivittäminen edistää tätä osaamisen kehittämistä ja strategian ymmärtämistä eri tasoilla. Tarvitaan luovuutta ja kykyä nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Ammattiosaamisen tukeminen ja päivittäminen edistää osaamisen kehittämistä ja strategian ymmärtämistä eri tasoilla. (Leveälahti, Nieminen, Nyssölä, Suominen & Kotipelto 2019, 157–168.)

Tulevaisuudessa merkitystään kasvattavat muutoksen hallintaa edistävät ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, oppimiskyky, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja tiedon arviointitaidot. Pitkän aikavälin osaamistarpeiden ennakoidaan olevan asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen sekä kestävä kehityksen tuntemus. Johtotehtävissä osaamisen merkitys korostuu erityisesti etä- ja virtuaalipalveluiden hallinnassa, tiedon arviointitaidoissa, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaamisessa, verkostojohtamistaidoissa, digitaalistoimintojen tutkimus- ja kehittämisosaamisessa, monialaisten verkostojen johtamisosaamisessa sekä innostamis- ja motiivintuotivyyssä. (Heinonen 2019, 7–12.)

Osaamista vauhdittaa motivaatio ja työn imu. Hyvinvointi, suoriutuminen ja jaksaminen, tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat voimavaroja, joita työntekijöiden resilienssissä tarvitaan. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 63–65.) Organisaation toiminnan suunnittelun, toimeenpanon ja jälkikäteisarviointin merkitys on tärkeää. Koulutusorganisaation päätöksenteossa osaamisen tulee olla ajantasaista ja systemaattista. Osaamista tulee hyödyntää organisaation kaikilla tasoilla ja päivittäisessä toiminnassa. Vuorovaikutus eri toimijoiden välillä on oleellinen osa ennakoititiedon käsittelyä. Osallistamalla an-

netaan mahdollisuus määrittää tulevaisuuskeskustelu. Näin ollen toimijoilla on mahdollisuus luoda yhteinen tila ja tартtumapinta yhteisen tulevaisuuden rakentamiselle. Oleellista on, että tietoa tulkitaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Taiponen 2019, 35, 61.)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin käsitteellä (job / occupational / work well-being) viitataan kokonaisvaltaiseen kykyyn suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se syntyy henkilöön itseensä liittyvien tekijöiden (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto), työympäristöön ja -yhteisöön liittyvien tekijöiden summana. Onnistuneen työhyvinvointi johtamisen tunnusmerkkejä ovat: työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä; hyvinvointiin panostamista pidetään investointina; ja työhyvinvointi nivotaan osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Siihen liittyvät myös työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi sekä suunnitelmallinen ja jatkuva kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnitelmallisuuteen ja aktiivisuuteen vaikuttaa se, mikä merkitys organisaatiossa nähdään henkilöstöllä aidosti olevan. Ylimmän johdon käsityksillä ja arvostuksilla on ratkaiseva merkitys sille, miten henkilöstö huomioidaan päätöksenteossa ja miten esimerkiksi henkilöstökäytäntöjä kehitetään. (Viitala & Lehto 2019, 3, 11.)

Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut yksilötason tarkastelusta työympäristötekijöitä koskevaksi. Työhyvinvoinnin määrittelyyn on tullut mukaan voimavaralähestymistapa ja positiivinen näkökulma. Taustalla on ajattelutapa, jonka mukaan yksilön toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Työhyvinvointia voidaan lähestyä myös työuupumuksen käsitteen avulla, jolloin keskeisenä tarkastelun kohteena tutkimuksissa on ollut työssä koettu stressi sekä tyytyväisyys tai tyytymättömyys työhön. Työhyvinvointi on siten ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana kokemassa työn iloa. (Uutela 2019, 12–37.)

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syventymistä, terveyden ja stressin hallinnan sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Hyvässä työyhteisössä annetaan tilaa voimaantumiselle ja sillä on hyvät

muutoksen hallinnan valmiudet. Näin ollen työyhteisön uudistamisessa on käytössä voimaantumisen viitekehys, joka rakentaa hyvän, tehokkaan ja tuloksellisen työpaikan. (Suonsivu 2014, 38–39.)

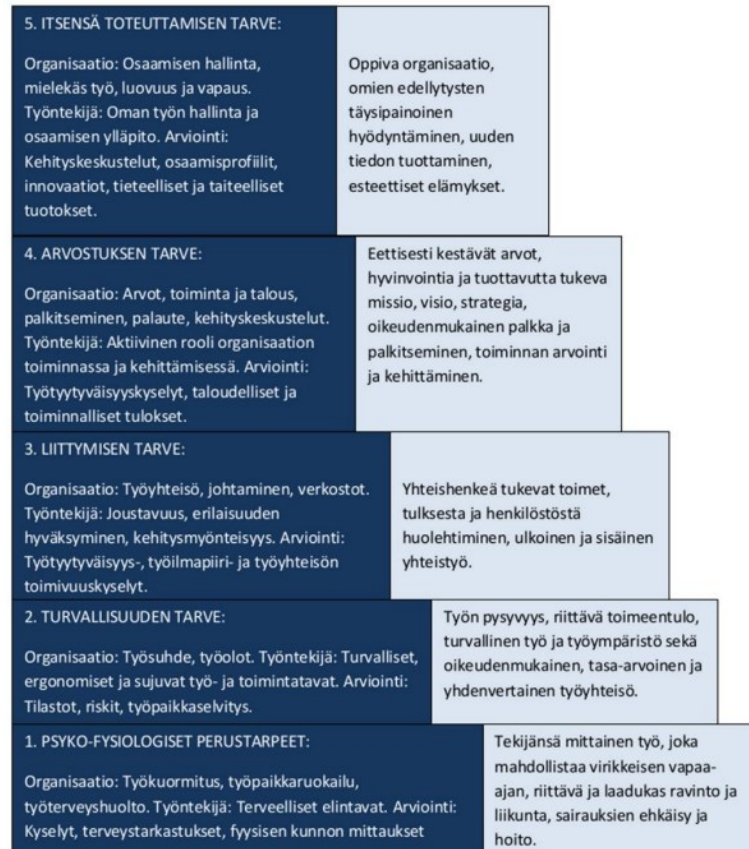
Boijer-Spoof-Heikinheimo & Ilmivalta (2021) tuovat esiin asiantuntijatyön on vaativuuden. Kovaakin kuormitusta voi kestää, kun saa palautua riittävästi. Psykkisen palautumiskyvyn eli resielenssin vahvistaminen on kaikille mahdollista, mutta keinot ovat yksilöllisiä. Avainasia on oppia tunnistamaan itselle sopivat palautumiskeinot osana työelämätaitoa. Vetovoimainen työnantaja ottaa huomioon henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen.

Johtamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa sekä organisaatioiden menestykseen että ihmisten työhyvinvointiin ja jopa maailman tilaan (Juuti 2019, 48). Hyvinvointi johtamisen suhteellisen uusi ilmiö on etätyö. Tämä työnmuoto oli harvinaista ennen koronaa. On huomattu, että asiantuntijatyön itseohjautuvuuteen etätyö sopii hyvin, koska omasta osaamisalasta otetaan vastuu, työtehtäviä priorisoidaan ja organisoidaan omatoimisesti. Etätyöhön suhtaudutaan jo ammattimaisesti ja sen vaikutukset sekä yksilöiden että työyhteisöjen työhyvinvointiin aletaan jo tiedostaa. Vielä tarvitaan valmennusta riittävään taitotukseen ja toimivaan ajanhallintaan. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 15–69.) Välittäminen kuuluu kaikille ja esihenkilöillä siihen on juridinen velvoite. Työn muotoilussa, toimintatapojen kehittämisessä ja luottamusta herättävässä johtamisessa on lupa onnistua. (Kajaanin kaupunki 2022, 2–11.)

3.3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointi johtaminen on suunnitelmallista ja osa kestävästä kehitystä. Sen tulokset näkyvät koko organisaation toiminnassa. Työpaikan työhyvinvoinnista vastaa johto ja esihenkilöt yhdessä työntekijöiden kanssa. Tukena työhyvinvointi työssä on työsuojeluorganisaation työterveys ja henkilöstöhallinto. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden suuntaaminen on laajentunut fyysisten työympäristötekijöiden tarkastelusta työn psykososiaalisten tekijöiden tarkasteluun. (Uutela 2019, 38–39.)

Rauramon (kuva1) viisiportaisen Maslowin tarvehierarkiaan perustuvan työhyvinvointi mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008, 27)

Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systeemiseksi malliksi on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Työhyvinvoinnin portaat kuvaavat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat niin organisaation kuin yksilön työhyvinvointiin. Osa-alueet auttavat löytämään ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan muutoksia työhyvinvointi johtamiseen. (Rauramo 2008, 34–35.)

Työhyvinvoinnin edistäminen sisältää sekä lain määräämät että vapaaehtoisesti tehdyt työhyvinvointia edistävät toimet. Hyvinvoiva työntekijä tietää työn tavoitteet, hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä, hän onnistuu siinä ja saa siitä palautetta sekä pystyy innos-

tumaan ja kehittymään työssään. Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan uutta, tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Viitala 2020, 43, 156.)

Lakisääteisten henkilöstöetujen lisäksi työnantajalla on mahdollisuus tarjota työntekijöille etuja, jotka tukevat työntekijöiden viihtyvyyttä, terveyttä ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Erilaisilla hyvinvointia edistävillä eduilla työnantaja voi viestiä, että se on kiinnostunut henkilöstönsä fyysisestä ja henkisestä kunnosta. Tutkimuksen mukaan sukupolvieron ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, koska esimerkiksi milleniaalisukupolvelle työn merkityksellisyys on merkittävä työarvo. Työn merkityksellisyys luokitellaan työarvoihin, joihin kuuluu myös muun muassa sosiaaliset suhteet ja joustavuus sekä työelämän ja vapaa-ajan tasapaino. (Hannula 2021, 38, 94.)

3.3.2 Valmentavan johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin

Valmentavan johtamisen työhyvinvointiin voi vaikuttaa valmennuskäyttäytyminen, valmennustyytyväisyys, valmennustoiminnan laatu, valmennustoiminnan määrä, roolien epäselvyys, loppuun palaminen, valmennuksen tehokkuus ja organisaation tuki. Tutkimuksen mukaan, esihenkilöiden valmentajan taitoja voitaisiin parantaa ja tukea esimerkiksi osallistavalla otteella valmentavan johtamisen työpajoihin tai kannustamalla lukemaan aiheesta kirjallisuutta. (Greim 2018, 48–56.)

Organisaation rooli valmentavien johtajien tukijana tulee ilmetä oppimisen kulttuurin mahdollistajan ja valmentavien johtajien kouluttamisena. Investoinnit johtajien valmennustaitojen kehittämiseen ja valmennuksellisuuden juurruttamiseen organisaatiossa ovat merkityksellisiä. Koulutussisällöissä tulee ottaa huomioon käytännönläheisyys tavalla, joka linkittyy selvästi teoriaan. Toiminta esimerkkinä workshop, jossa valmentavat johtajat prosessoivat työhön liittyviä ongelmia yhdessä ratkaisemalla ja toisilleen opettamalla. Tämän jälkeen ja seuraavien viikkojen aikana johtajille järjestetään valmennuksellisia tilaisuuksia ja vertaisvalmennusta, jolloin valmentamista tapahtuu epämuodollisissa päivistäin työpaikalla ilmenevissä kohtaamisissa. Tämä käytännönläheinen ja suora lähestymistapa on tarpeellista tiedon ja hyvinvoinnin tasapainossa. (Vakkuri 2019, 37.)

Usein keskitytään yleisiin valmennustaitoihin eikä johtamisvalmennus tilanteeseen liittyviin taitoihin. Valmennustaitojen lisäksi on oltava yhdenmukaiset työhyvinvointi tavoitteet valmennustiimin ja johtamistiimin kesken. Esihenkilöille voidaan tarjota mentorointia, jossa he voivat parantaa valmennustaitojaan jatkuvasti ja joka auttaa heitä itseään valmennusrooliin liittyvistä rooliristiriita kysymyksistä kuormittumatta itse liikaa. Tällainen tuki tukisi valmennuskulttuurin kehittämistä ja lisäisi valmennuksen yleistä käyttöä organisaatiossa. Keskeistä on luottamuksen luominen positiivisen oppimisympäristön varmistamiseksi. (Milner, McCarthy & Milner 2018, 6, 15.)

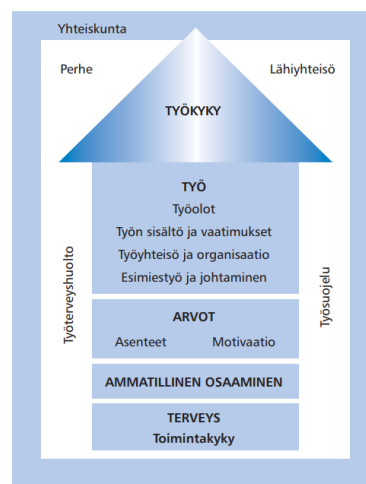
3.3.3 Työkykytalo

Työkyky tarkoittaa henkilön toimintakyvyn ja ammattitaidon muodostamaa kokonaisuutta suhteessa työn vaatimuksiin. Lähtökohtana on, että työ suunnitellaan työntekijän tarpeiden mukaan ja siihen annetaan riittävä tuki. Tavoitteena on huolehtia siitä, että työntekijöiden osaaminen ja toimintakyky ovat riittäviä suhteessa työhön. (THL 2022.)

Työkyky-käsite on ajattelutapa, jonka mukaan yksilön toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Työkyvyn muodostaa se osa toimintakyvystä, jota yksilön työtehtävien suorittaminen vaatii. (Uutela 2019, 35–39.) Työministeriön tekemän työolobarometrin 2020 mukaan työnteon ajat ja paikat ovat olleet merkittävässä myllerryksessä viime vuosien aikana. Teknologia ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Tietotyö on edistänyt joustavien työaikojen yleistymistä. Yhä useammalla on nykyään mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa enemmän kuin vielä muutama vuosi sitten. Hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin edistävät työkykyä: ne lisäävät elämänhallintaa ja työssä jaksamista sekä helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Niiden on jopa todettu ennustavan vähäisempiä sairauspoissaoloja ja jatkamista työelämässä alimman eläkeiän jälkeen. Vastaavasti pitkien työviikkojen ja työaikojen ennustamattomuuden on todettu heikentävän hyvinvointia ja työstä palautumista. (Työministeriö 2021, 69.)

Opettajien kokemuksia työoloista selvitettiin opetusalan työolobarometrissa 2021. Vastaajien keskuudessa työstressin määrä oli selvästi korkeampi kuin suomalaisessa työelämässä keskimäärin. Työolobarometrin mukaan, hyvällä esihenkilötyöllä on selvästi vaikutusta työstressin kokemiseen. Työhyvinvoinnin edistäminen ja organisaation kehittämistoiminta vaativat sitoutumista, tilanteen arviointia, suunnittelua, päätöksiä, toimeenpanoa ja seuranta. Esihenkilöiden vastuulla on rakentaa työn puitteet sellaisiksi, että työn sujumisesta, onnistumisista ja mahdollisista kipukohtista keskustellaan työpaikalla. Esihenkilöiden osaamista lisäämällä sekä esihenkilötyön tärkeyden ymmärtämisellä saadaan lisää työhyvinvointia työpaikoille. (OAJ 2022, 28, 37.)

Työkyvyn tasapainon etsiminen on jatkuvaa. Työkyky rakentuu sekä yksilön voimavaroista, työhön, työntekoon, työoloihin ja työn organisointiin liittyvistä tekijöistä. Työkyvyn vaikuttaa myös työn ulkopuolinen ympäristö. Moniulotteinen työkyky kuvataan tutkimuksiin perustuen työkykytalomallilla (kuva 2). Malli kuvaa tasapainoa yksilön terveyden ja työssä jaksamisen sisällä, niin ylikuormituksen kuin alikuormituksen ja niiden ehkäisyn näkökulmista. (Ilmarinen 2006, 79–87.)



Kuva 2. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80)

Ilmarisen (2006, 80–81) mukaan työkykytalo kuvaa yksilön voimavaroja. Työkyvyn ydinerakenteen muodostavat kolme alinta kerrosta. Neljäs kerros on työn kerros, joka käsittää työolot työn sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja työ organisaation. Johtaminen ja esihiestö liittyvät neljänteen kerrokseen. Työkyvyn ulkopuoliseen lähiympäristöön kuuluvat mm. työpaikan tukioorganisaatiot (mm. työterveyshuolto- ja työsuojelu) sekä perhe ja

lähiyhteisö. Uloimpana on yhteiskunta, jonka infrastruktuuri, sosiaali-, terveys- ja työpolitiikka sekä palvelut muodostavat työkyvyn makroympäristön.

Työ parhaimmillaan sujuu, palkitsee, tuottaa iloa ja onnistumisia ja sen vastuut ja määrät ovat kohtuullisia. Työturvallisuuslaki määrittelee työntekijän yleiseksi velvollisuudeksi noudattaa työntajan ohjeita ja määräyksiä. Työntekijän on toimittava niin, että hän ei vaaranna omaa eikä muiden turvallisuutta ja terveyttä. Hänen on ilmoitettava havaitsemistaan työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavista vioista ja puutteellisuuksista työnantajalle – käytännössä esihenkilölle ja työsuojeluvaltuutetulle. Ilmoitusvelvollisuus kattaa laitteiden, koneiden, välineiden ja henkilönsuojaimien lisäksi työolosuhteiden ja -menetelmien puutteet ja viat. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia itsestään, terveydestään ja työturvallisuudestaan. Työssä uupuminen on aikamme työtapa- turma. Työsuojelun perusteiden hallitsemisen voidaankin nähdä osana työyhteisötaitoja, joiden alkeet pitää saada jo koulutuksessa ja joita työyhteisössä hiotaan yhdessä lisää. (Karjalainen 2021, 37–41.)

Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisena, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Iän myötä työ- ja eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. Esihenkilöillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Työterveyslaitos 2022.)

Sopiva kuormitus työpaikalla edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Esihenkilöiden tehtävä on seurata työyhteisön tilaa. Tavoitteena on havaita haitallinen työkuormitus riittävän ajoissa. Kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Nämä psykososiaaliset kuormitustekijät ovat kytköksissä työhön tai työoloihin riippumatta siitä, kuka työtä tekee. (Työsuojelu 2022.)

Työympäristö muodostuu kolmesta työn mahdollistavasta osatekijästä; fyysiset työympäristöt eli tilat, joissa työtä tehdään, sosiaaliset työympäristöt eli erilaiset työyhteisöt ja tavat, miten työtä tehdään sekä virtuaaliset työympäristöt eli digitaaliset ratkaisut, joiden

avulla toimitaan virtuaalisesti. Työn tekemisen paikka tarkoittaa työntekemisen paikkojen verkostoa, josta työntekijä voi valita työn tarpeiden perusteella itselleen sopivan työntekemisen paikan. Asiantuntijatyössä on paljon tehtäviä, jotka vaativat itsenäistä työtä, jonka ei tarvitse tapahtua samanaikaisesti, vaan jokainen voi hakea itselleen sopivamman ajan ja paikan tälle työlle. Työympäristövalikoimassa tulisi olla yhteisöllisiä työtiloja ja työympäristön tulisi luoda hyvät edellytykset satunnaisiin kohtaamisiin. Pelkäämään työympäristön siirtymäreittien, kahvi- ja taukotilojen muotoilu ja työympäristön näkymien rakenne vaikuttavat siihen, miten todennäköistä on onnekkaiden kohtaamisten syntyminen. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna, tämä ekosysteemi antaa organisaatiolle uuden työkalun omien strategisten tavoitteiden toteuttamiselle. (Franssila & Siekinen 2021, 20–26.)

3.4 Voimavaralähtöinen työhyvinvointi

Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvointivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Tiimin voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus, kannustava ja osallistava johtaminen, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Työn voimavaroja syntyy yksilön ja työpaikan, työn, esihenkilön sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä ja se auttaa kestäämään myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12.)

Opetustyölle tyypillisiä työn vaatimuksia ovat esimerkiksi fyysinen työympäristö, oppilaiden ongelma käyttäytyminen ja emotionaalisesti haastavat tilanteet. Työn voimavaroina voidaan taas mainita esihenkilön ja kollegojen tuki, innovatiivinen työympäristö sekä rakentava palaute. (Mäkelä 2021, 2–3.) Jokaisella on vahvuuksia. Niitä on paljon enemmän kuin niitä tiedostetaan olevan. Omien vahvuuksien tunnistaminen vaatii itsensä tutkiskelua ja pysähtymistä pohtimaan omaa itseään ja elämäänsä. Kun ihminen uskoo itseensä

ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään, hän todennäköisesti hallitsee tehtävänsä paremmin. (Suonsivu 2014, 45.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen tasapaino ja niiden välinen vuorovaikutus ovat tärkeitä erityisesti työn kuormituksen kehityksen ja motivaation kannalta. Sosiaalinen tuki ja palautteen saanti lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, itsenäisyyttä sekä pätevyyttä. Saatu palaute ja tuki edistävät työn henkilökohtaista suoritusta ja lisäävän työtyytyväisyyttä. (Lavikkala 2021, 13–17.) Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat terveyteen. Tutkimuksissa on havaittu, että ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluksi yksilöinä. Olennaista tässä on hyvä tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstölle on sallittava aikaisempaa enemmän vastuullista työn tekemistä, jossa johtajan tehtävänä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. (Manka & Manka 2016, 133.144.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2019–2021) mukaan työelämän muutokset ovat asettaneet vaateet jatkuvaan kehittymiseen, oppimiseen ja itseohjautuvuuteen. Nämä yhdistyneenä työelämän nopeisiin muutoksiin, kiivaaseen työtahtiin, ajasta ja paikasta vapaisiin työtapoihin sekä teknologiavälitteiseen viestintään ovat lisänneet työn henkistä rasittavuutta ja murentaneet työpaikan yhteisöllisyyttä. Organisaation menestystä ajatellen on tärkeää miettiä, miten teemme työtä. Pienikin muutos tuo suuria vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimus tuo esiin johtajien työuupumuksen riskin, joka todetaan olevan lievässä kasvussa.

Johtamiskäytännöistä valtuuttava johtaminen, oikeudenmukaiseksi koettu lähijohtaminen sekä kunnioittava ja tasapuolinen esihenkilötyö on todettu lisäävän työhyvinvointia edistäviä voimavaroja. Tarkasteluun on otettu myös positiivinen psykologia, jossa otetaan huomioon myönteinen ja aktiivinen hyvinvointi näkökulma. Merkityksellisiä ja huomioitavia voimavaroja ovat muun muassa hyvä työyhteisön ilmapiiri, työn vaikutusmahdollisuudet, työssä saatava tuki ja toimiva johtaminen. (Uutela 2019, 39.) Uusien työtapojen omaksuminen ja hyvinvoinnin seuraaminen alentavat selvästi riskiä kuormittua ja työuupua. Sopiva yhdistelmä kasvokkain tapahtuvia ja digitaalisia työtehtäviä sekä henkilökohtainen ohjaus auttavat työntekijää kehittämään kykyään huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. (Lundberg & Westerman 2020.)

Virtasen (2021) väitöskirjatutkimuksen mukaan työkuormituksesta palautuminen ei ole ainoastaan lepoa ja rentoutumista. Palautumista edistävät myös uuden oppiminen sekä merkityksellisyiden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset. Virtanen muistuttaa, että palautumista vaikeuttavat muun muassa kiire, huono työilmapiiri, teknologian käyttöön liittyvä stressi, epäselvät asiat, epävarmuus ja paine olla koko ajan tavoitettavissa. Kyse on työoloista, kuten taukojen pitämisestä ja sopivista työtiloista, koska palautumista tapahtuu vapaa-ajan lisäksi tauoilla työpäivän aikana. Erityisen palauttavaa on, jos työstä pystyy välillä irrottautumaan työkavereiden kanssa. Tauoilla palautumisen myönteinen vaikutus hyvinvointiin voi hänen mukaansa olla nähtävissä vielä illalla, ei ainoastaan iltapäivällä työpäivän päättyessä. Palautumisessa jokaisen on tunnistettava juuri itselleen sopivat tavat.



Kuva 3. Kehon ja mielen tunnetiloja (Huotilainen & Peltonen 2017)

Huotilainen & Saarikivi (2018) tuovat esiin, että taistele tai pakene – tilaa on mahdotonta välttää. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia tukemiseen tarvitaan Flow-tilan mahdollisuus (kuva 3). Taistele tai pakene tilanne johtaa nopeisiin – eikä aina parhaisiin – päätöksiin. Häätiset päätökset perustuvat silloin ensivaikutelmaan, eivät tietoon ja oppimiseen. Aivot eivät kykene monen tehtävän tekemiseen samanaikaisesti. Työpaikalla voi olla toistuvasti tilanteita, joissa on vastattava viesteihin tai puhelinsoittoihin, siedettävä

ympäristön hälyä ja samalla yritettävä työskennellä keskittymistä vaativan tehtävän parissa. Työmuisti on silloin kärsimätön. (Huotilainen & Saarikivi 2018.)

Ruohonjuuritasolla voimavara-aktiivisuus voisi tarkoittaa työntekijöiden joukkoistamista eli yhteen tuomista. Verkostomaisessa toimintaympäristössä rakentuu yhteiskehittämisen henki, jonka varassa voidaan toimia turvallisesti parhaiden asiantuntemus ratkaisujen löytämiseksi. Tämä yhteisöllisen tiedon hyödyntäminen on nousemassa johtajuuden ytimeen. (Heinonen 2021.) Uusia rooleja tulevaisuuden organisaatioissa voivat olla valmentajat ja oppimisen tukihenkilöt. Näiden roolien kehittäminen voidaan aloittaa kokeilemalla valmentavia taitoja. Tämä on mahdollisuus, niin organisaationa kuin tiimeinä. (Ojala 2020, 246, 328.)

4 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Haluun saada muutos, tarvitaan päätöksenteon tueksi ymmärrys. Tutkimusmenetelmät kytkeytyvät toisiinsa peräkkäisinä ketjuina, joista ensimmäisenä tulee strategian valinta. Tästä avautuu valittu polku, jossa opinnäytetyön tekijä tekee ratkaisuja tutkimuksen etenemisestä ja sen menetelmistä. Tutkimusmenetelmä vaikuttaa saatuihin tuloksiin. (Kananen 2014, 20.) Laadullinen tutkimus haluaa ymmärtää ilmiötä, jossa tutkija kerää aineistoa monilähteisesti menemällä tutkittavan luokse (Kananen 2019, 26).

4.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Tapaustutkimukselle (case study research) on tyypillistä valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä pyrkimättä kuitenkaan yleistämään tietoa. Tutkimus haluaa ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti. Tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Sen avulla pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta intensiivistä tietoa sellaisella tavalla, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimusote on yleisnimitys menetelmien kokonaisuudelle, jolla opinnäytetyötä voidaan alkaa tekemään. Erilaisia tutkimusotteita voidaan yhdistää tarpeen ja tilanteen mukaan, jolloin saadaan monimenetelmäisiä tutkimusyhdistelmiä. (Kananen 2014, 20.) Tutkimusprosessia ohjaa tutkimusongelma. Tärkeää on rajaaminen, koska siinä kiteytyy koko opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Tutkimusongelman täsmentymisen jälkeen määritellään, mitä tietoa tarvitaan. Tutkija perehtyy aiheeseen, kerää aineistoa ja laatii tutkimuskysymykset. (Kananen 2017, 56–69.)

Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysia ei eroteta toisistaan. Tutkimusta tekevän tutkijan on tiedettävä mitä tekee. Kun haluamme tietää,

mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii on järkevää kysyä asiaa häneltä. Tieteellisen ilmaisun kannalta on asiaankuuluvaa pyrkiä perustelemaan valintoja. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Samalla voidaan toimia havainnoitsijana ja kirjoittaa muistiin, mitä sanotaan ja kuinka sanotaan. Tutkija on tullut paikalle oppiakseen, ei opettamaan tai kehittämään. Tutkija kokoaa ja koordinoi tulevia ideoita, mutta ei itse toteuta niitä. Tutkija mahdollistaa osallistujien oppimisen, joka johtaa toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Tässä dialogisessa keskustelussa pyritään ymmärtämään toisen näkökulmia. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on ilmiöön omaelämäkerrallinen yhteys. Dialogia voidaan pitää kokemuksellisena ja osallistavana. Dialogisessa keskustelussa tutkija on aktiivinen keskusteluun osallistuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–28, 92–93.)

Vilkan (2021) mukaan laadullinen tutkimustapa perustuu tulkintaan. Sen avulla voidaan tutkia ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta silloin, kun tavoitteena on kuvata ihmistenkokemuksia ja ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkinnallisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullista tutkimusta käytetään muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden kehittämisen, moniammatillisen osaamisen kokemusten, yhteisöjen arvojen ja johtamisen tutkimiseen.

Osallistavassa tutkimusotteessa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksen tiedonantajien kanssa. Yhteiset keskustelut tuovat esiin näkökulmia, joiden avulla asioiden eri puolet saadaan mukaan tutkimukseen. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa. Asiat nähdään havainnoinnin avulla oikeissa yhteyksissä ja niillä voidaan monipuolistaa haluttua tietoa. Osallistavassa havainnoinnissa tutkimuksessa mukana oleva yhteisö toimii aktiivisesti koko tutkimuksen ajan. Osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja käsitellään kunnioittavasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–96.) Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Koko tutkimusprosessin ajan on toimintaa, joka ohjaa työn etenemistä ja tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja se antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen ja selittämiseen. (Kananen 2014, 17–19.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Ne mitaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteetti tulee siitä, että tutkitaan oikeita asioita ja kerättyä aineistoa on riittävästi. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2019, 31.)

4.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Havainnoinnin pohjana voidaan käyttää toimijoita, ketä ilmiö koskettaa, tilanteita, esimerkiksi kokoukset, seminaarit ja tauot sekä tavoitteita, mihin toimijat pyrkivät. Havainnoinnin kohteena ovat lähes aina ihmiset ja ryhmät. Osallistavassa havainnoinnissa tutkittavassa yhteisössä pyritään saamaan aikaan muutos, joka jatkuu tutkimuksen jälkeen. Kyse on oppimisesta, joka mahdollistaa pysyvän muutoksen. Havainnointi ei tarkoita pelkästään sitä, että tutkija seuraa kohderyhmänsä toimintaa, vaan hän kirjaa ylös ilmiön aitoa elämää. (Kananen 2014, 67–68.)

Aineisto analysoidaan käyttäen tyypittelyä. Saatua aineisto ryhmitellään ja teemojen sisältä etsitään yhtenäisiä ominaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joista tehdään näkemykset ja tutkimustulokset. Aineistoa kerätään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. Yhdestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti ja siitä saatua tietoa käsitellään perusteellisesti. Tietoa kerää ja analysoi tutkija, joka menee ilmiön pariin havainnoimaan. Tutkimus tehdään oikeassa kontekstissa. Tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja tapahtuu vuorovaikutussuhteissa. Huomio on tutkittavien näkemyksissä ja merkityksissä, joissa tavoitteena kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 19–20.)

Analyysin ensimmäinen vaihe on pelkistää kerätty tieto. Tavoitteena on karsia aineistoa niin, että tutkimukselle epäolennainen jää pois ja aineisto tiivistyy selkeään muotoon. Aineistosta pyritään luomaan mielekäs, selkeä, yhtenäinen ja luotettava johtopäätös ja tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Metodologinen pitävyys tulee olla johdonmukainen ja tutkimustuloksia tulee tar-

kastella suhteessa olemassa olevaan tietoon. Tutkimuksen tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98, 120–122, 150).

Sisällönanalyysin avulla saadaan kerätty aineisto järjestykseen johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Laadullisessa aineistossa analyysiä tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Tällöin teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoria tietoa muodostaen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138)

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tulosten varmistamiseksi ja luotettavuusmenetelmänä voidaan käyttää eri menetelmiä, jolloin tuloksen luotettavuus voidaan varmistaa. Havainnoinnin tuloksena saadulle tiedolle ja tulkinnalle voidaan hakea vahvistusta haastattelujen avulla. Erilaisten menetelmien käyttö mieluummin lisää, kuin vähentää virhemahdollisuuksia. (Kananen 2017, 154–156.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä. Luotettavuutta lisää, että aineisto on kerätty sieltä, missä tutkimusongelma on. Aineiston tulee perustua tutkimukselliseen perusteluun ja siihen, että se on kirjattu seikkaperäisesti tutkimuksen suorittamisen vaiheisiin. Tutkijan havainnointipäiväkirja parantaa luotettavuutta. Kriteerinä on, että muodostetusta aineistosta on tunnistettu ja jäsennelty aineisto, jota on verrattu eri lähteistä saatuun tietoon. (Kananen 2019, 29–35.)

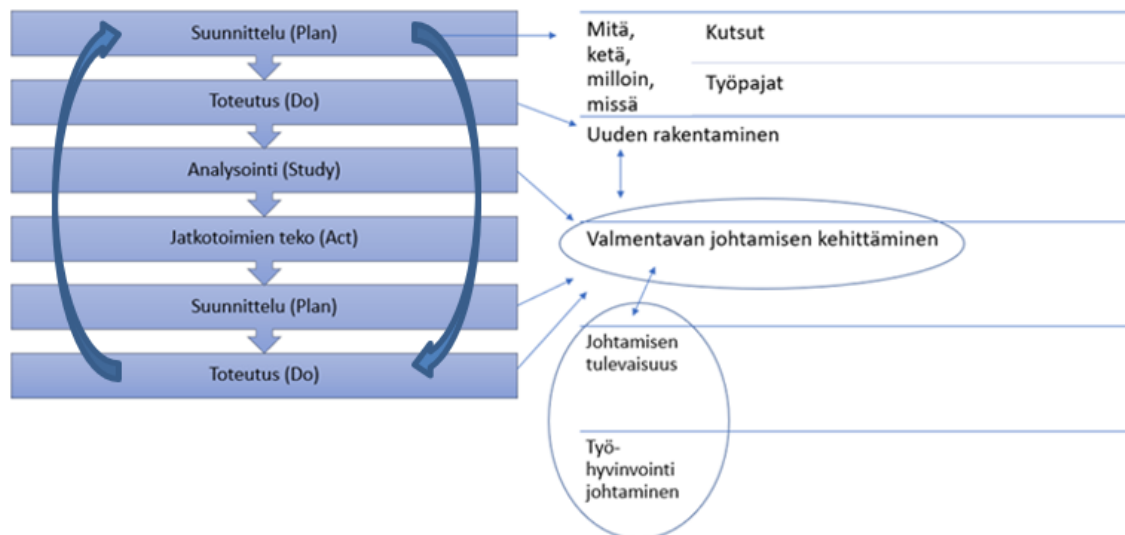
4.3 Kehittämismenetelmä

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen ymmärtämisen ja se antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen. (Kananen 2014, 17–19.)

Tutkimus aineisto kerätään tutkimusongelmaa varten. Tutkija valitsee havainnointi muodon ja perustelee sen (Kananen 2019, 29). Etnografinen tieto perustuu tutkijan omakoh-taisiin havaintoihin tutkimuskohteesta. Tutkija jalkautuu tutkittavien pariin ja osallistuu

heidän elämäänsä tavalla tai toisella kerätäkseen kenttämuistiinpanoja. Tyypillisesti havainnoidaan tutkittavien arkisia toimia, sosiaalista vuorovaikutusta sekä erilaisten käytäntöjen historiallisia, aineellisia ja tilallisia puitteita. Toimintaan osallistuva tutkija ei tee tarkkoja muistiinpanoja havainnoimastaan itse tapahtumien keskellä. Hän täydentää kenttätöypäiväkirjaansa myöhemmin. Tällöin hän myös pohtii: miten tutkittavat suhtautuivat tutkijaan, mitä kentällä tapahtui, millaisia tunteita ja ilmapiirejä tilanteissa oli. Saatua aineisto koostuu kenttäpäiväkirjoista, asiakirjoista, tilastoista ja media-aineistoista. (Kallinen & Kinnunen.)

Lean-kehittämismalliin perustuva jatkuvan parantamisen PDSA- sykli auttaa parantamaan suorituskkyä toistuvien syklien kautta (kuva 4). Tarkoituksena on saada uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. Mallin vaiheet toistetaan samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen mahdollisimman nopeasti. Mitä taajempaan kehä pyörii, sen nopeampaa on toiminnan parantaminen. Kierrosten aikana organisaatiossa tapahtuu oppimista tehtyjen havaintojen kautta. (Torkkola 2015, 39–42.)



Kuva 4. PDSA – kehittämismenetelmä

5 Valmentavan johtamisen kehittäminen

Tämä opinnäytetyö löysi uusia ratkaisuja oppilaitoksen valmentavaan johtamiseen. Oppilaitokseen aiemmin tehty opinnäytetyö ammatillisen opettajuuden muutoksesta antoi viitteet organisaation strategisista kehittymistarpeista. Johtamisen tulevaisuus, työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen ja osallistava työkuulttuuri toivat esiin valmentavan johtamisen tarpeen.

Tutkija oli kiinnostunut löytämään vastauksia valmentavaan johtamiseen. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus. Tapaustutkimus valittiin valmentavan johtamisen toimintamallin kehittämisen tavoitteen mukaan. Tutkimuksella oli hermeneuttinen viitekehys. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistavaa havainnointia. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena oli valmentava johtaminen ammatillisessa oppilaitosorganisaatiossa.

Tutkija toimi itse mukana koko tutkimuksen ajan osallistavalla tutkimusotteella. Havainnot tehtiin kevästä 2021 vuoden 2022 talveen. Havaintopäiväkirja merkintöjä saatiin yhteensä 198 kappaletta. Havainnointipäiväkirja oli luotettava ja sen aineistoa karsittiin niin, että tutkimukselle epäolennainen jäi pois. Aineiston laadullisen käsittelyn jälkeen merkinnöissä havaittiin 45 yhtäläisyyttä. Koska tavoitteena oli tehdä selkeä ja yhtenäinen aineisto, tiivistettiin yhtäläisyydet selkeään muotoon. Tämän jälkeen työyhteisötilanne havainnot oli 15 kappaletta. Kriteerinä oli, että tunnistettu ja jäsennelty aineisto vastaa teoriaa. Tutkimusongelma yhdisti kolme pääteemaa: johtamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen (liite 1).

5.1 Toimeksiantajan kuvaus

Kainuun ammattiopisto (KAO) muodostaa ammatillisen koulutuksen tulosalueen Kajaanin Kaupungin koulutusliikelaitoksessa. Kainuun ammattiopiston rehtorilla on kokonaisvastuu osaamisen kehittämisprosessin johtamisesta, kehittämisestä ja seurannasta. Kouluspäälliköt ohjaavat osaamisen kehittämisprosessia omilla tuloksyksikkö alueillaan ja

käy henkilökunnan kanssa vuosittain kehityskeskustelut jokaisen oman henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman mukaan, jotka ovat johdettu oppilaitoksen osaamisen kehittämistarpeista. (KAO 2021.)

KAO järjestää ammatillisen koulutuksen lisäksi asiantuntija- ja kehittämispalveluja yrityksille ja yhteisöille. Tehtävänä on ylläpitää ja kohottaa väestön ammatillista osaamista kehittämällä työelämän osaamistarpeita. Perustehtävän mukaisesti osaamisen jatkuva kehittäminen, oppiminen, yhteisöllisyys, yksilöllisyys sekä hyvät tavat ovat organisaation arvot. Strategisissa tavoitteissa on otettu huomioon toimintaan vaikuttavat toimintaympäristön muutokset ja eri sidosryhmien odotukset toiminnalle. (KAO 2021.)



Kuva 4. Kainuun ammattiopiston strategiset tavoitteet (KAO 2021)

KAO:n strategisten tavoitteiden ja toimintajärjestelmän avulla varmistetaan, että sovitut tavoitteet ja päämäärät viedään käytäntöön laadukkaasti organisaation kaikilla osa-alueilla (kuva 4). Osaamisen kehittäminen ja henkilöstön vuorovaikutus tuovat strategisen implementoinnin osaksi oppilaitoksen toimintaa.

Kainuun ammattiopisto on kestävä elämäntavan oppimista edistävä oppilaitos. Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen näkökulmat sisältyvät kaikkeen toimintaan; opetukseen, toimintaympäristöön ja turvallisuuteen. Toiminnan tavoitteena on, että oppilaitoksessa

opitut vastuulliset toimintatavat siirtyvät luonnolliseksi osaksi arkipäivää ja työelämää. Kehittämistoiminnot edistävät oppilaitoksen hyvinvoinnin kasvua ja osaamista, jotka perustuvat Kajaanin kaupungin ja Kainuun ammattiopiston strategioihin. (KAO 2021.)

Kehittämistoimet ovat yhteistyötä yritysten, työelämän, oppilaitosten ja muiden kumppaneiden kanssa. Oman rahoituksen lisäksi rakennerahasto-ohjelmat, Euroopan Unionin erillisohjelmat ja yhteisöaloitteet, Kainuun maakunnan kehittämisraha sekä muut kansalliset rahoitukset mahdollistavat taloudelliset tavoitteet. (KAO 2021.)

Uusia innovatiivisia ja pedagogisia ratkaisuja hyödynnetään opetussuunnitelmien kehittämisessä. Johdon katselmuksissa tarkastellaan oppilaitoksen operatiivista toimintaa, hallintoa, henkilöstöä ja taloutta sekä arvioidaan toimintaa. Osaamisen kehittäminen - prosessin mittareita ovat mm. opiskelija palautteet, opiskelijatyöpäivien määrä, tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaneiden määrä, yritys yhteistyöprojektien määrä sekä opiskelijoiden työllistyminen ja sijoittuminen valmistumisen jälkeen. Osaamisen kehittämisellä pyritään ammattitaidon lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Kajaanin kaupungin henkilöstöpalvelujen tavoitteena on osaamisen kehittäminen ja uudistaminen koulutuksen, työn, työyhteisössä ja työyhteisöverkostoissa tapahtuvissa oppimisessa ja toimintatapojen uudistamisessa. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen käytetään suorituskykymittaristo BSC:ssä määriteltyjen tulosityksikkö kohtaisen kehittämistarpeiden mukaisesti. (KAO 2021.)

Työelämä on viime vuosien aikana ollut muutoksessa. Palveluista on tullut liikkuvia ja sosiaalinen kanssakäyminen on siirtynyt verkostoihin ja sosiaalisen median kautta hoidettaviksi asiakassuhteiksi. Osaamisesta on tullut merkittävä osa organisaation uudistumiskykyä ja tulostavoitetta. Oppilaitosorganisaation johtamisessa toimintaympäristön muutokset opetus- ja viestintäteknologia kehityksen myötä on edellyttänyt mukautumista uudenaikaiseen ympäristöön. (Ahokallio 2016, 17, 28.) Tulevaisuuden osaamista ovat uteliaisuus, uskallus kokeilla, luovuus, ongelmanratkaisu- ja sopeutumiskyky sekä kommunikointitaidot, tarinankerronta, kriittinen ajattelu ja tulkinta. Tiimityöskentelytaidot, pitkäjänteisyys, kärsivällisyys, hyvinvointi, itsetuntemus, myötätunto, rehellisyys, moraalinen rohkeus ja etiikka ovat osa nykyajan työelämää. (Niiranen 2020, 24.)

Samaan aikaan, kun maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan, koulutusta toteutetaan niin kuin aina tehty. On myös ennakoitu, ettei nykyinen toisen asteen koulutus vastaisi tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Koulutuspoliittisessa visiossa katsotaan vuoteen 2040. Sitä ennen on tapahduttava paljon ja puheista on siirryttävä tekoihin, niin että voidaan tulevaisuudessa vastata osaamistarpeisiin. Tutkimus ja kehitystyön tehtävänä tulee olla koulutuksen rakenteen, opetuksen sekä toiminta- ja ohjaustapojen uudistaminen. (Söderdahl 2021, 36.)

5.2 Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus

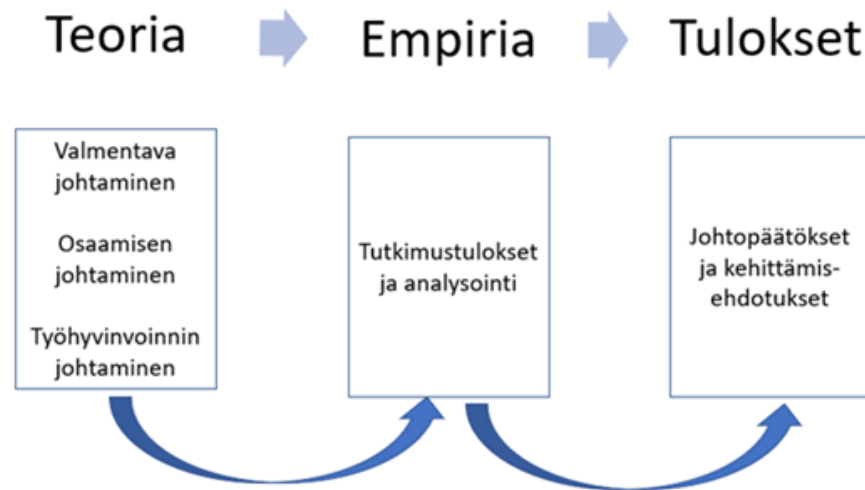
Tutkimus- ja kehittämisprosessi alkoi keväällä 2021 aihe-ehdotuksella ja opinnäytetyösuunnitelman tekemisellä. Opinnäytetyöprosessin aikana kerättiin tietoa valmentavan johtamisen kehittämiseen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta.

Aineoston hankinnassa käytettiin havainnointipäiväkirjaa ja saatiin tieto, toimitaanko organisaatiossa niin kuin odotetaan. Tutkimusaineistona käytettiin havaintoaineistoa. Teoria yhdistettiin käytäntöön keskustelemalla KAO:n valmentajien, valmennettavien ja HR:n kanssa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Käytetty menetelmä mahdollisti kattavan tutkimusaineiston muodostumisen ja erilaisten näkökulmien huomioon ottamisen. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Havaintoyksiköistä tehdyt päätelmät kirjoitettiin tekstimuotoon ja niistä tehtiin teorialähtöinen tulkinta ja kehittämis ehdotukset.

Tutkija etsi vastauksia Kainuun ammattiopiston valmentavan johtamisen tarpeeseen ja hyötyihin. Kehittämis ehdotukset vastaavat tulevaisuuden koulutustoimialan strategiseen toimenpiteistämiseen valmentavan johtamisen keinoin. Lisäarvon havaintoihin teki havaintomuistiinpanot erilaisissa työyhteisön tilanteissa. Niiden avulla saatiin aitoja työnteekijä mielipiteitä ja ajatuksia.

Tutkimusprosessi keskittyi saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineisto pelkistettiin teoreettisten käsitteiden mukaan. Tutkijalle oli tärkeää, että havaintojen tul-

kinta-aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Yhdestä havaintoyksikkö lauseesta pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon irti ja saatua tietoa käsiteltiin perusteellisesti. Tutkimusaineiston analyysi ja kehittämissuhteudet tehtiin empiirisen tutkimuksen aikana (kuva 5).



Kuva 5. Opinnäytetyöprosessi

PDSA-kehäsykli mallilla toteutettuihin valmennuksiin osallistui Kainuun ammattiopiston työntekijöitä. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa osallistuneita kutsuttiin Teams-palaveriin. Kehittämissuhteuksien ennakkomateriaali lähetettiin osallistujille Teamsin sähköisinä tiedostoina. Tutkija ohjasi keskustelua ja käytti valmentavaa otetta. Suunnittelussa (plan) otettiin huomioon mahdollisuus virtuaalinen toteutus (do). Toteutus (do) aloitettiin tutkimuksen esittelyllä ja kysymyksiin vastaamisella. Uutta tietoa rakennettiin (study) ja sovittiin jatkotoimista (act). Tulokset sisältävät kehittämissuhteudet valmentavaan toimintaan.

Kehitystyön aikana käytiin dialogeja valmentavan johtamisen tarpeeseen ja hyötyihin. Yhteiskehittäminen antoi tilaisuuden vaihtaa ajatuksia siitä, millaiseksi Kainuun ammattiopistoa halutaan kehittää. Yhteisöllinen työskentelytapa muistutti, ettei organisaatiossa kukaan ole yksin vaan valmentava johtaminen on yhteistyötä. Uusi tieto ja oppiminen auttavat organisaatiota suoriutumaan paremmin ja tehokkaammin. Tavoitteena oli, että osallistava toiminta jatkuu tutkimuksen päättymisen jälkeen valmentavana kehittämissuhteena (liite 2).

Opinnäytetyö noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Uusia näkökulmia etsimällä ja vaihtoehtoisia toimintamalleja tarkastelemalla voidaan vaikuttaa pedagogisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Yhteiskehittäminen edellyttää johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten johtaminen, tiimien itseohjautuvuuden tukeminen sekä ajantasainen tiedottaminen. Osallisuus, yhteistoiminnallisuus ja tavoitteellisuus kannustavat vuorovaikutelliseen kehittämiseen.

5.3 Valmentavan johtamisen nykytila

Valmentava johtaminen on osa oppilaitosorganisaation pedagogista strategiaa. Yhteisöllinen työskentelytapa toi esiin, että organisaatiossa kukaan ei ole yksin, vaan valmentava johtaminen on yhteistyötä.

Osallistavan havainnoinnin keinoin kerätty tieto toi esiin **valmentavan johtamisen nykyisyyden**. Dialoginen vuoropuhelu ja kuunteleminen auttoi ymmärtämään valmentamisen tarpeen tasa-arvoiseen yhdessä kehittymiseen. Kehitettäessä työyhteisöä tarvitaan osallistamista ja sitoutumista. Luottamuksellinen dialogi vaatii keskeneräisyyden sietämistä.

Havainnoissa **tiedon ja osaamisen kehittäminen** näkyy luottamuksena yhteiseen arvopohjaan. Valmentajilla johtamisen tulevaisuus on osa johtamistaitoa, joka koetaan osana päivittäistä johtamistyötä. Olennaista on jatkuvuus ja säännöllinen oppimaan oppiminen, joka vuoropuhelussa tuli esiin oppimistarpeena ja itseohjautuvaan oppimiseen työn osamisvaatimukseen liittyen. Osaamisen esiin saamiseen tarvitaan kannustamista. Uusia näkökulmia etsimällä ja vaihtoehtoisia toimintamalleja tarkastelemalla voidaan vaikuttaa pedagogisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen.

Tarve kuulua tiimiin korostuu. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot ovat merkityksellisiä. Uusi opettajuus vaatii uudenlaista tapaa tehdä työtä, joka tarkoittaa, että esihenkilöltä vaaditaan kykyä ohjata henkilöstöä kehittymään. Yhteisten työtapojen läpinäkyvyys ja kehityshaasteiden ratkaiseminen mahdollistaa yhteisen innostuksen. Tiimien jäsenten vahvuudet otetaan huomioon ja työt jaetaan henkilökohtaisen osaamisen

mukaan. Ajatusten esittäminen ja niiden sanoiksi muotoileminen voi olla välillä haastavaa.

Havaittavissa oli yhteys **työhyvinvoinnin arkipäiväisiin kokemuksiin**. Työhyvinvointi johtamiseen panostaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä. Asiantuntijatyössä tarvitaan itsensä johtamista osana organisaation menestystä. Valmennettavilla vahvuutena on ajanhallinta ja he kokevat yhdessä tekemisen olevan yksi keino jaksaa työtehtävissä enemmän kuin valmentajat. Työn kehittäminen poistaa työn keskeneräisyyden häiriökuormitusta, jolloin työ sujuu hyvin ja tavoitteiden mukaan.

Työyhteisöllä koetaan olevan merkittävä vaikutus työnsujuvuuteen. Konkreettinen tarve koetaan työn suunnitteluun, jossa huomioidaan sujuvan työn esteet, kuten häiriöt, keskeytykset ja tietotulva. Tutkimus aineistossa ilmenee eroja työhyvinvointi kokemuksista esihenkilötyössä. Työssäjaksaminen kohdistuu johtajilla enemmän kognitiivisiin oireisiin, kuten muistivaikeuksiin sekä työn suunnittelun ja organisoinnin vaikeuksiin. Työntekijät taas kokevat työhön liittyvää asioiden unohtelua ja keskittymisvaikeuksia. Kaikissa henkilöstöryhmissä on havaittavissa ajattelun keskeytymistä ja vaikeutta palauttaa asiat uudelleen mieleen keskeytyksen jälkeen.

Osa päivittäistä tekemistä on oppiminen. Ajattelu, ongelmanratkaisu, ideointi ja uudet näkökulmat tukevat oppimista ja yhdessä ajattelua. Oppilaitokseen hiljattain töihin tulleet suhtautuvat työtehtäviin uudella tavalla. Työrauhan ja perehdytyksen merkityksellisyys oli luokittelun vaiheissa selvästi havaittavissa. Keskustelu- ja kuuntelutaito sekä kannustaminen olivat odotuksia esihenkilötyölle. Sitouttaminen yhdessä määritettyihin tavoitteisiin nähdään kannattavana. Haasteeksi tunnistettiin uudenlainen vuorovaikutus tilanteissa, joissa työntekijän tulee itse tehdä ratkaisu.

Oppiminen tapahtuu työtehtävissä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. **Oppimisen tarpeet** on osa henkilöstöhallintoa (HR). Tutkimuksen tuloksissa saatu tieto on, että valmennettaville tiedon käyttäminen on haaste. Tietoa on hyvin löydettävissä, mutta sen käyttäminen työntekijä tasolla on vielä osittain vähäistä. Havaittavissa on, että valmentajat odottavat, että tietoa käytetään riittävästi. Tilanne on kuitenkin päinvastainen, kun valmennettavat eivät toimi tämän odotuksen mukaan.

Henkilöstöhallinnon tuntemuksessa oli tasoitettavaa valmennettavilla. Henkilöstöhallinto on oppilaitosorganisaatiossa laaja käsite. Valmentajien HR-osaamista on kannustaa valmennettavat kehittämään erilaisia työn tekemisen tapoja. Kun motivoidaan käyttämään tarvittavia jatkuvan oppimisen työkaluja, on valmentavan johtamisen positiiviset seuraukset nähtävissä tiedon käytön lisääntymisenä.

Tiedon hakemiseen tulee kannustaa ja innostaa niin, että siitä tulee itseohjautuvaa. Haasteeksi tunnistetaan uudenlainen vuorovaikutus tilanteissa, joissa työntekijän tulee itse tehdä ratkaisu. Valmentamisessa tarvitaan palautteen antamisen taitoa. Osaajien valmentaminen on osa oppilaitoksen johtamistyön osallistavaa prosessia. Esihenkilöt tekevät tässä yhteistyötä vertaistensa kanssa. Valmentava johtaja mahdollistaa työkuultuuri muutoksen, jossa tarvitaan tulevaisuustietoisuutta niin, että **oppilaitosorganisaatiossa vastataan työelämän tarpeisiin.**

Tulokset tuovat esiin tarpeen kehittää Kainuun ammattiopiston toimintaa niin, että henkilöstöllä, opiskelija-asiakkailta ja yhteistyökumppaneilla on mahdollisuus osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Ajattelu, ongelmanratkaisu, ideointi ja uudet näkökulmat tukevat oppimista ja yhdessä ajattelua. Oppiminen auttaa organisaatiota suoriutumaan paremmin ja tehokkaammin. Sitouttaminen yhdessä määritettyihin tavoitteisiin voidaan nähdä kannattavana. Keskustelu- ja kuuntelutaito sekä kannustaminen olivat **odotuksia esihenkilötyölle.** Selkeät tehtäväkuvat ja työn tavoitteet parantavat oppilaitoksen laatua. Ammattitaidon ylläpitäminen ja suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen ovat osa oppilaitoksen liiketoimintaa. Kun tiimin jäsenten vahvuudet otetaan huomioon ja työt jaetaan henkilökohtaisen osaamisen mukaan, tehostuu koko organisaation toiminta.

Valmentavan johtamisen kehittämisen keskeisessä asemassa oppilaitosorganisaatiossa on esihenkilöt. Huomioon otettavaa on, ettei valmentava johtaminen vähennä esihenkilövastuuta. Viikoittain ja kuukausittain saatava palaute on vuosittain saatua palautetta tehokkaampaa. Tämä säännöllisyys motivoi kehittämään omaa toimintaa aktiivisesti. Haasteena on, jos valmentaja kokee johtamiskäytännössä vielä epävarmuutta. Avoin valmennuskeskustelu ja sparraus auttavat kehittämään tätä henkilöstön **ammatti- ja työelämäosaamista.**

6 Valmentava johtaminen oppilaitosorganisaatiossa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys vastaa kysymykseen, mitä on valmentava johtaminen. Yhteiskehittäminen antoi tilaisuuden vaihtaa ajatuksia siitä, millaiseksi Kainuun ammattiopistoa halutaan kehittää. Tavoitteena on valmentajan ja valmennettavan myötätuntoinen luottamus, jossa oivallukset ja tulokset saadaan kuuntelemalla ja tekemällä hienovaraista tulkintaa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset tuovat uutta tietoa johtajuuden kehittämiseen ammatillisen oppilaitoksen arjessa. Kehittämisehdotukset perustuvat ammatillisen koulutuksen valmentavan johtamisen hyötyihin. Tavoitteena on antaa uusia ratkaisuja, miten valmentavaa johtamistapaa voidaan päivittäisessä työssä käyttää.

6.1 Kehittämisehdotukset

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toimii valmentavan johtamisen kehittämisehdotuksena ja se on toimeksiantajalle merkityksellinen. Sitä voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämiseen. **Kehittämisehdotukset** sisältävät tietoa valmentavan johtamisen kehittämiseen oppilaitoksessa.

Valmentaminen, osallistaminen ja tiimissä toiminen, tulee olla osa johtamisstrategian toteutumista. Ihmisläheinen, itseohjautuvuutta ja vuorovaikutustaitoja tukeva johtaminen ovat valmentavan johtamisen tavoitteita oppilaitos ympäristössä. Erilaisia tietotyökaluja apuna käyttäen voidaan valmentaa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Valmentava ote ei kuulu vain esihenkilöille, vaan kaikille organisaatiossa työtä tekeville.

Valmennettavana oleminen ei ole kaikille yhtä helppoa. On otettava huomioon, että kaikki eivät halua kehittyä tai innostua itseohjautuvuudesta. Kun osaamisen taso otetaan huomioon ja olemassa olevaa osaamista kunnioitetaan, annetaan mahdollisuus kehittämiseen. Sama voidaan ajatella toisin päin. Kun esihenkilön rooli muuttuu mahdollistajaksi ja sparraajaksi, huomataan, ettei valmentaminen sovi itselle. Jos näin on, valmentava johtaminen ei toimi. Kuitenkin tähän molemminpuoliseen toimintaan kannattaa panostaa,

koska tulevaisuuden oppilaitoksissa tarvitaan kehittyviä, työstä innostuneita ja luovia tekijöitä kaikissa henkilöstöryhmissä.

Merkitysten luominen ja kyky innostaa jatkuvaan kehittymiseen on ennakointia tulevaan. Yhteisten työtapojen läpinäkyvyys ja kehityshaasteiden ratkaiseminen mahdollistaa yhteisen innostuksen. Työn kehittäminen poistaa työn keskeneräisyyden häiriökuormitusta, jolloin työ sujuu hyvin ja tavoitteiden mukaan. Olennaista on jatkuva ja säännöllinen oppimaan oppiminen. Tarvitaan kykyä **oivalluttaa kehittämään itsensä johtamisen taitoja**.

Tieto tulevasta osaamistarpeesta pitää osata hakea silloin, kun sitä eniten tarvitaan. Tulosaluetiimien arjen toiminnoissa tarvittavien **sisäisen viestinnän työkalujen käytön tehostaminen**, on osa oppilaitoksen osaamisen laatua. Oppilaitosorganisaatiossa käytössä oleva IMS toimintajärjestelmä pitää sisällään päivittäistä työtä ohjaavaa tietoa. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusesta löytyy tilasto- ja indikaattoritietoa. Opintopolku-palvelu, KOSKI-tietovaranto sekä Arvo - opetushallinnon vaikuttavuustietopalvelu antavat tietoa opiskelija-asiakkaiden hakeutumisesta, onnistumisista, tyytyväisyydestä, opintosuorituksista ja urasuunnitelmista.

Valmentaa ei voi, jos valmennettavat eivät ole siihen vielä valmiita. Valmentajille tulee tarjota riittävästi tukea uudenaikaisessa käytännössä. **Organisaation valmennustaitojen kehittäminen** voidaan nähdä merkityksellisenä arjen toimenpiteenä. Tulosityksikköjen koulutuspäälliköiden säännölliset vertaisvalmennukset vahvistavat tarvittavaa osaamista. Kaikki työpaikalla tapahtuva uudistaminen nähdään johdantona valmentamiseen. Kohtaamisten tulee perustua visioon olla innostuksen ja kestävän kehityksen lähde. Oivalluttaminen ja innostavasti toimiminen edistävät oppilaitoksen strategiaa ja sen päätöksentekoa.

Valmentavan kulttuurin kehittämisen toimenpiteistäminen vaatii aikaa. Kyse on sisäisestä motivaatiosta tarttua mahdollisuuksiin. Työntekijää tulee valmentaa ottamaan kantaa yhteisiin asioihin. Tämä tulee ottaa huomioon johtamisessa ja päätöksenteossa, koska innovatiiviset työntekijät ovat menestyksen perusta. **Uusien toimintatapojen kokeilemiseen kannustaminen** sitouttaa työntekijät organisaation visioon. Tulevaisuuteen tähtäävissä tilanteissa tämä aktiivinen toiminta voidaan nähdä selvänä menestystekijänä.

Työyhteisöviestinnällä on asiantuntija organisaatiossa merkitys. Voidaan pohtia, onko etätöaika vaatinut uudenlaisia motivaatiota käyttäviä erilaisia viestintäkanavia itseohjautuvasti. **Viestintä osaaminen** sitouttaa toimimaan yhtenäisesti, onhan se johtamisen ja strategiatyöskentelyn yksi tärkeä työkalu. Tämä vuorovaikutuksellisuus tuo esiin työn tavoitteet ja selkeyttää johtamistyyliä, jossa informaatioteknologiat ja sähköiset oppimissisällöt edistävät valmentajaksi ja valmennettavaksi oppimisessa. **Digitaalinen valmentavan johtamisen vuosikello** voisi olla ratkaisu, joka tukee valmentavan työskentelykulttuurin suunnitelmallista, läpinäkyvää, yhdessä ohjautuvaa ja laadukasta johtamista.

Johtamista voidaan tukea kehittämällä valmentavan johtamisen viestintä- ja yhteistyöalusta. Ehdotuksena on oppilaitos työskentelyyn kehitettävä **KAOKoutsu-yhteistyösovellus**. Tulevaisuudessa KAOKoutsu toimii perehdyttämispolkuna ja kognitiivisen ergonomian työkalupakkina. Tämä yhdistelmätyösovellus sisältää tietoa ongelmanratkaisu taitoihin, oppimaan oppimisen taitoihin (itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen), projekti-työskentelyyn, tiedonhankintaan ja tiimityötaitoihin. Tämä viestintä ja yhteistyöalusta opastaa visuaalisen esittämisen työkalujen tehokkaaseen käyttöön. Tällä yhteisellä kanavalla voidaan järjestää myös säännöllisesti PedaKAO tapaamiset. Yhteistyöalustalla käytävät keskustelut kannustavat yhteisten tapaamisten aihe ehdotuksiin niin, että oppimisesta tulee osa työtä. Sen avulla saadaan valmentavan johtamisen sisällöt kaikille yhteiseen paikkaan ja helposti saataville ja toteutuessaan se olisi osa HR (human resource) tehtävää. Tästä seurauksena voidaan nähdä olevan hyvinvoiva ja osaava henkilöstö.

Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan tekemiseen vaikuttaa työn sujumiseen. Kun työ koetaan mielekkäänä, on työn osatekijät kunnossa. Hyvä työympäristö tukee työhyvinvointia ja edistää työntekijöiden terveyttä. Palkitsevien ja kannustavien ideoiden vaihtaminen aloittaa toimintakulttuurin, jossa pienillä asioilla voi olla iso merkitys. Valmentava johtaminen, jossa suunnitelmallisuus ja **voimavaralähtöinen ajattelutapa** tähtää palautumiskykyyn, tarjoaa työntekijöille toimintamallin, johon on helppo sitoutua. Kyky nähdä asioita uusista näkökulmista rakentaa uutta.

Valmentava esihenkilö antaa aikaa ja tilaa pysähtymiselle. Jatkuva kiireen tunne tukahduttaa luovuuden, mitä tarvitaan työyhteisön ja työympäristön kehittämisessä. Aina ei ole mukavaa ja erehdyksiä sattuu. Sallivassa työyhteisössä uskalletaan tarvittaessa kysyä

apua ja eteen tulleet haasteet ratkaistaan yhdessä tiimin kanssa. Kokemus tarpeellisuudesta, osallisuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta edistää saamaan työilmapiiriin, joka edistää jaksamista ja motivoi suorittamaan työtehtävät hyvin. Valmentavan johtamisen malli **kehittää valmiuksia itseohjautuvuuteen työn osaamisvaatimuksiin liittyen.**

Työhyvinvointi johtaminen vaatii lähiesihenkilön läsnäolon. Kognitiivista työhyvinvointia tukevat menetelmät tuovat tietoisuutta työkykyisyyden arvostamisesta. Vuorovaikutteinen kulttuuri ja säännöllinen toiminnan arviointi tukevat asiantuntijatyön johtamista. Tietotulva ja monen työtehtävän rinnakkainen tekeminen, työn rajattomuus, jossa työnteko ei riipu ajasta tai paikasta vaativat avointa keskustelua koko organisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksia hyödyntäen on kannattavaa aloittaa **kognitiivista työhyvinvointia tukevien tilatyypin selvitystyö**. Tilatyyppeinä nämä työkykyisyyttä tukevat tilat voivat olla ideahautomo ja Co-working -tiloja. Työympäristömuutos ehdotuksella halutaan tukea uudenlaista toimintakulttuuria, joka vastaa nykypäivän työntekijä odotuksiin ja vaatimuksiin.

Oppilaitoksen toiminnan laatua voidaan tarkastella toteutuneen ammatillisen koulutuksen reformin myötä. Opetushallitus tukee koulutuksen järjestäjien toiminnan kehittämistä rahoittamalla henkilöstökoulutusta. Vahvuksien huomioon ottamisella on hyviä vaikutuksia. Kun **esihenkilön rooli muuttuu valmentajaksi**, tulee toiminnasta itseohjautuvaaja. Dialoginen keskustelu, jossa valmentaja antaa tilaa, tuo esiin näkökulmia, miten omaa työtä voidaan kehittää. Vuorovaikutussuhteeseen, jossa työntekijät ovat itse aktiivisia toimijoita, **tarvitaan valmentavan johtajuuden kehittämistä.**

Virtuaalisten työtilojen käyttöä tulee tehostaa. Käytössä oleva Office 365-sovelluksen työtila mahdollisuudet ovat laajat. Havaintojen mukaan yhteistyö- ja tuottavuustyökalu Microsoft Viva-työntekijäkokemusalustan käyttöön tulee kannustaa. Tämä työhyvinvoinnin arviointityökalu yhdistää työntekijöiden osallistamisen, oppimisen ja hyvinvoinnin it-searviointityökalu yhdistää työntekijöiden osallistamisen, oppimisen ja hyvinvoinnin it-searviointin. Sisäisen viestinnän materiaalit voidaan sijoittaa digitaaliseen työympäristöön, Viva Connections, kun taas Viva Insights tarjoaa yksilöityjä suosituksia, jotka auttavat työntekijöitä pitämään taukoja säännöllisesti ja keskittymään työhön vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Oppilaitoksessa tarvittavia koulutuksia ja ammatillisen kehittymisen tilaisuuksia osana työpäivää löytyy Viva Learningista, kun taas Viva Topics on tiedon ja asiantuntijoiden löytämisen työkalu organisaation sisällä.

Opinnäytetyö prosessin aikana kokeiltiin valmentavaa tiimi toimintaa Microsoftin Office 365 Teams ympäristössä. Tutkijan tavoitteena oli tuoda osallistujat, keskustelut ja valmentavan johtamisen sisällöt yhteen paikkaan. Kokeilun tavoitteena oli päästä huomaamaan tiimin yhteistyötä digitaalisessa ympäristössä sekä tiedotuksen ja viestinnän toimivuutta O365 työkaluja käyttäen. Aikaisempi tieto oli, että tulosaluetiimit tekevät jo paljon yhteistyötä Teams ympäristössä. Tätä **virtuaalista tapaa toimia kannustetaan tehostamaan koko organisaatio tasolla**. Tiedon ollessa yhdessä paikassa aikahukka ja työtehtävissä havaittu turhautuminen saadaan vähenemään.

Kestävässä uudistuksessa on tärkeää **rakentaa ympäristö, joka tukee yhteisiä tavoitteita organisaation olemassaoloon**. Koska tavoite ei toteudu ilman tekemistä, tarvitaan jatkuvaa toimintaa. Usein vaikein askel uuden oppimisessa on aloittaminen. On hyväksyttävä, että edelleen voidaan tarvita ohjaavaa johtamisotetta.

Yhteisten tavoitteiden mukainen toiminta syventää tietoa siitä, mitä oppilaitoksessa oikeasti tapahtuu. Työsuoritusten tehokkuus ja tasaisen laadun paraneminen ovat tavoitteita valmentavassa johtamisessa. Tarvittaessa on oltava rohkeutta puutua mahdolliseen alisuoriutumiseen. Mitä voidaankaan saada aikaan, jos kaikki osaaminen olisi yhteisessä käytössä. **Valmentava johtaminen on oppilaitosorganisaation tulevaisuutta**. Valmentamisella oivallutetaan kehittymään yksilönä yhteisössä.

Työn merkityksellisyyden kokemukset lisäävät tarvittavaa työmotivaatiota ja luottamuksen syventymistä. Tässä **esihenkilöt ovat suunnan näyttäjiä**, koska kaikki tekeminen kehittää toimintaa ja vastaa tarvittavaan osaamistarpeeseen. Osaamisen kehittäminen kohti strategisia tavoitteita on taito, joka takaa mahdollisuuden johtajuuden kehittämiseen. Arkipäiväinen tekeminen ja työtehtävistä suoriutuminen määrittelevät johtamista ja sen arvomaailmaa.

6.2 Valmentavan johtamisen merkityksellisyys

Toimintatapana valmentaminen edistää organisaation oppimista kohti menestymistä. Valmentava johtamiskulttuuri on yhdessä oppimista. Tämä edellyttää valmentajien läsnä olemista. Erilaisien näkökulmien huomioon ottaminen vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemuksia ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Valmentaja innostaa valmennettavia ja rohkaisee olemaan luova. Haastavissa ja uusissa tilanteissa tarvitaan muutosjohtajuuden resilienssiä. Valmentava johtaminen ja siihen oppiminen vaatii tietoista tekemistä (kuva 6).



Kuva 6. Oppimiskäsitys (Mukamas Learning Design 2022)

Aktiivinen kuuntelu mahdollistaa päivittäisen ja oleellisen tiedon saamisen. Tiedon käsittely ja erilaisten tietovirtojen hallinta on osa johtamista. Oppilaitoksessa kerättyä tietoa tulee käyttää päätöksenteon pohjana ja kaikessa sen toiminnassa, koska ammatillisen oppilaitoksen perustehtävä on yhteiskuntavastuu.

Asiakastyytyväisyys ja opiskelija-asiakkaiden palvelujen kehittäminen tulee olla osa henkilöstönjohtamista. Tässä oppilaitosorganisaation yhtenäinen toiminta ja tietoiset käytännöt mahdollistavat tasalaatuisen toimintakulttuurin. Henkilöstön osaamiselle on laaja-alaiset vaatimukset ja johtamismenetelmänä valmentava johtaminen on tiivistä yhteistyötä organisaation kaikilla tasoilla.

Organisaation oppimisprosessi on osa strategista kehittämistä, jota voidaan toteuttaa käyttämällä erilaisia kehittämistyökaluja (kuva 7). Tarvittavia oppimistaitoja voidaan kehittää niin onnistumisissa, kuin haastavista tilanteista. Erilaisia valmiita työkaluja, kirjallisuutta, materiaalia ja valmennusopintoja on monipuolisesti saatavilla. Niistä tulee löytää tarpeelliset ja ottaa käyttöön parhaiten sopivat.



Kuva 7. Organisaation oppimisprosessi (Rönkä 2022, 88)

Oppilaitoksen arki on paras paikka valmentaa. Valmentavan otteen positiiviset vaikutukset näkyvät yllättävän nopeasti. Valmentavan johtamiseen voi ottaa mallia käänteisen opetuksen (Flipped Classroom) ja käänteisen oppimisen (Flipped Learning) pedagogiikasta. Huomion kiinnittäminen valmennuksien sisällöntuotantoon auttaa valmennettavia pääsemään itsenäisesti perehtymään opittavaan. Yhdessä reflektoinnin hyöty voidaan nähdä valmentajan ja valmennettavan yhteisen vastuun toiminnan parantumisena.

Valmentavan johtamisen tarpeet ja hyödyt ammatillisessa koulutuksessa tuo esiin johtamisen tulevaisuuden. Lähdekirjallisuuden mukaan jo parikymmentä vuotta on voitu keskittyä siihen, miten kaikki organisaation voimavarat saadaan yhteiseen käyttöön. Tässä tavoitteellisessa yhteistoiminnassa ollaan yksilönä yhteisössä. Voidaankin todeta, että valmentava johtaminen ei ole uutta. Se on johtamista ja valmennusta yhtä aikaa.

Valmentava johtajuus tuo esiin vahvuudet. Hyvinvointi, turvallisuus, tehokkuus ja myönteinen ilmapiiri vahvistuvat ja muodostavat luottamuksellisen organisaatio ympäristön. Luovuus ja rohkeus kokeilla uusia ideoita kannustaa yhdessä onnistumiseen. Valmentavan johtamisen suunnan löytämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan toimintakulttuuri, jossa esihenkilöt ei ainoastaan johda asioita ja ihmisiä, vaan he tukevat ratkaisuiden löytämisessä. On todettu, että valmentavan johtamisen taito on kehittymässä keskeiseksi johtajuustaidoksi ja modernin organisaation ydinosamiseksi (Tukiainen 2021, 11).

Kaikki organisaatiossa tehtävä työ on yhteistä tekemistä, jota tehdään asiakkaan parhaaksi. Se, mitä tehdään, miten tehdään, milloin tehdään ja miksi tehdään, määräytyy asiakkaan tarpeiden mukaan. Yhteistä työtä tehdään itsenäisesti, yhdessä ja yhteistyössä. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2012, 123.)

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyö tutki valmentavaa johtamista. Laadullinen tapaustutkimus pitää sisällään oppilaitoksen valmentavan johtamisen tarpeen, hyödyn ja mahdollisuudet. Sen tarkoituksena oli tuoda valmentava johtaminen osaksi oppilaitoksen arkea. Teoreettisen tiedon lisäksi tietoa kerättiin erilaisiin lähteisiin tutustumalla, pyrkien hahmottamaan tutkittavaa aihetta kokonaisuutena. Teoreettinen osuus vastasi kysymykseen mitä valmentava johtaminen on. Tutkimus koettiin merkityksellisenä uusiutuvan työelämän vaatimuksiin nähden ja sen mukaan Kainuun ammattiopiston johtajuus vastaa sen strategiaa. Tulokset osoittavat, että osaamista voidaan kehittää.

Tutkimusprosessia ohjasi avoimuus ja ääneen puhuminen. Tavoitteena oli pystyä kuvaamaan ja selittämään tutkimusongelmaa mahdollisimman paljon organisaatio lähtöisesti. Saatu tieto on osittain jo käytössä olevaa. Tieto vastaa tutkimusaiheen toimeksiantoon ja tuloksista voidaan päätellä, miten johtajuutta voidaan lähitulevaisuudessa kehittää. Kainuun ammattiopiston valmentavan johtamisen tarve ja sen tuomat hyödyt ovat osa sen jo olemassa olevaa pedagogista johtamista. Uutta tietoa on, millaisella valmentavan johtamisen mallilla voidaan oppilaitosta johtaa. Uusi tieto tuo esiin johtamisen tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja jatkuvan oppimisen kulttuurin merkityksen oppilaitoksen kilpailukyvyyn kehittämiseen. Itseohjautuvuutta tukeva oppimispolku tuo johtamisen päivittäiseen oppilaitos toimintaan.

Toimeksiannon tavoite toteutui kattavasti. Tulosaluetiimeissä ja esihenkilöiden kanssa käytyjen valmennuskeskustelujen pohjalta tehtiin kehittämissuositukset valmentavan johtamisen toimintamalliin. Kainuun ammattiopiston valmentavan johtamisen tarpeeseen ja hyötyihin tehty työympäristö havainto luokittelu toi esiin sosiaalinen työympäristön, jossa yhteisesti sovitut säännöt ovat tapa toimia. Hyvin toimiva työympäristö vahvistaa yhteenkuuluvuuden kokemusta ja johtajuutta. Tässä arvoihin tähtäävässä toiminnassa tarvitaan koko työyhteisön mukana oloa. Kun työntekijät ja tiimit voimaantuvat, voi syntyä jotain yllättävää ja kauas kantoista. Tulevaisuuden menestystä on juuri se, mitä meillä on.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheenvalinta on osa restonomi YAMK johtamisen ja kehittämisen opintoja. Oppilaitokseen aiemmin tehty opinnäytetyö ammatillisen opettajuuden muutoksesta antoi viitteet strategisista kehittymistarpeista. Toimeksiantajan hyväksymä opinnäytetyön suunnitelma vaikutti tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimusstrategia oli tapaustutkimus ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus. Tutkimusstrategia ja -ote valittiin valmentavan johtamisen toimintamallin kehittämisen tavoitteen mukaan ja sillä oli hermeneuttinen viitekehys. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Tarkoitus oli löytää uusia ratkaisuja oppilaitoksen valmentavaan johtamiseen. Johtamisen tulevaisuus, työhyvinvointiin huomion kiinnittäminen ja osallistava työkuultuuri toivat esiin valmentavan johtamisen tarpeen.

Tutkimusstrategiaan ja tutkimusmenetelmään liittyviin ratkaisuihin käytettiin paljon aikaa. Teams tapaamiset ohjaavan opettajan kanssa rakensivat kivijalan tutkimussuunnitelman toteuttamiseen. Kun alun haasteista oli selvitty, pääsi huomaamaan, miten paljon alun perusteellinen työ auttoi tutkimuksen etenemisessä ja aikataulussa pysymisessä. Jatkuva työssäoppiminen inspiroi kehittämään työelämää. Yksi tärkeä opinnäytetyön arjen tavoite oli oivalluttaminen. Tutkija kokosi ja koordinoi tulevia ideoita, mutta ei itse toteuttanut niitä.

Opinnäytetyön teorian hankinta pohjautui tutkimuskysymyksiin. Ennen kuin tutkimusote pääsi käyntiin, oli itse ymmärrettävä teoria. Opinnäytetyö prosessin aikana haastavaa oli saatavilla olevan tiedon rajaaminen. Koska valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu lähivuosien paljon, oli oltava lähdekriittinen. Teoriaosan kirjoittamisen aikana oli aikaisempaa tieteellistä tutkimusaineistoa käytettävissä hyvin. Opinnäytetyö toteutettiin tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavin periaattein ja se on kirjoitettu vastuullisesti ja raportoitu asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.

Aineiston hankinnassa kiinnitettiin huomioita valmentavan johtamisen merkityksiin. Saaduista havainnoista pidettiin havainnointipäiväkirjaa. Oli oltava tarkka, että havainnoinnin aikana pysyttiin asetetussa teoriassa. Osallistamisen avulla saatiin tietoa, miten valmentava johtaminen näkyy esihenkilöjen ja johtajien työssä. Valmentavan johtamisen kehittämisehdotukset auttoivat huomaamaan, miten jo olemassa olevaa tietoa saataisiin yhdistettyä uuden tiedon kanssa. Kun huomattiin aineistoa olevan tarpeeksi, tehtiin havainnoista sisällönanalyysi. Yllättävää oli, että havaintopäiväkirja merkintöjen luokittelu ja tulosten tulkinta vei paljon aikaa. Havaintopäiväkirja muistiinpanoihin palattiin tutkimuksen aikana useita kertoja. Havainnointi osoittautui luontevaksi osaksi toimintatutkimusta.

Aihe oli ajankohtainen muuttuvassa oppilaitosympäristössä. Empirian kautta pääsi huomaamaan, mitä kaikkea esihenkilöiltä arjen tilanteissa odotetaan ja mitä kaikilta organisaation kuuluilta vaaditaan. Oli hyväksyttävä, että valmentava johtaminen on laaja käsite ja kaikkia uusia innovatiivisia johtamisen työkaluja ei ole mahdollista ottaa heti mukaan erilaisiin organisaatio tilanteisiin. Oli hyvä huomata, miten paljon oppilaitoksessa on jo valmentavan johtamisen elementtejä.

Hyvää johtajuutta aletaan arvostamaan tilanteessa, kun työ kuormittaa tunnetasolla. Arkipäivän tutkimus toi esiin sen, että olemme erilaisia ja meillä on erilaiset tarpeet valmentavan johtamisen kehittämiseen. Tämä mahdollisti vuorovaikutuksen rakentumisen osallistujia lähtöisessä havainnointi tiedonkeruumenetelmässä, jossa tutkija kirjoitti muistiin, mitä ja kuinka sanottiin. Tutkija on tullut paikalle oppiakseen, ei opettamaan tai kehittämään. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on ilmiöön omaelämäkerrallinen yhteys. Dialogia voidaan pitää kokemuksellisena ja osallistavana. Dialogisessa keskustelussa tutkija on aktiivinen keskusteluun osallistuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93.)

Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi esihenkilöiden työtä. Haastavat yhteistyö- tai asiakastilanteet vaativat valmennuskeskustelutaitoa. Tutkimuksen aikana omat työelämä vahvuudet voimistuivat samalla kun valmentavan johtamisen toimintamallit selkiytyvät. Saadut tulokset tukevat sitä ajatusta, että valmentavan johtamisen malli sopii hyvin oppilaitosorganisaatioon.

Valmentaminen voi vaatia uusia taitoja. Osallistava toiminta mahdollistaa organisaation tulevaisuuden ja kehittää työskentelykulttuuria kohti yhteisiä arvoja. Valmentava johtaminen edistää tarvittavaa sisäistä motivaatiota ja itsensä kehittämistä. Työntekijöiden työsuoritukset ja toiminnan tehokkuus ovat osa tarvittavaa osaamisen laatua. Työntekijöiltä odotetaan yhä itsenäisempää työskentelyä ja itseohjautuvuuden kykyä. Tästä voidaan päätellä, että uusiutuva tieto ja itseohjautuvat tiimit ohjaavat oppilaitoksen toimintaa oikeaan suuntaan.

Valmentavan johtamisen vaikutusten tutkiminen on perusteltua, koska valmentajan ja valmennettavan välisen suhteen positiivisten ja negatiivisten vaikutuksien tunnistaminen auttaa niiden kohtaamiseen. Yhteys valmentajan ja valmennettavan väliselle luottamukselle on suuri, koska johtajien työhön liittyvät odotukset kasvavat ja johtajien roolin muutos alaisten kehittäjänä sekä tukijana voivat aiheuttaa johtajalle paineita. On kyse valmentajan ja valmennettavan välisestä myötätuntoisesta suhteesta. (Saarikoski 2019, 28–32.)

Yksi osa tutkijan positiota oli selvittää Kainuun ammattiopistoon sopivaa valmentavan johtamisen mallia. Teoriaan viitaten voidaan todeta, että Kainuun ammattiopiston työnantajakuva on arvostava. Hyvä ja välittävä esihenkilötyö tulee esiin yhteisissä dialogeissa. Oppilaitos organisaation pedagogiseen johtamiseen ja kehittämiseen ollaan tyytyväisiä. Tähän yhteisölliseen toimintaan luetaan kuuluvan muun muassa henkilöstöstä huolehtiminen.

Työntekijät haluavat tietää, mitä tulevaisuus tuo heidän työuralleen. Kun tarjotaan selkeästi kehittymisen mahdollisuuksia ja annetaan toimeksiantoja, työntekijät tulkitsevat, että heitä arvostetaan. Esihenkilöt voivat tehdä tässä yhteistyötä yhden tai useamman vertaisensa kanssa. Palkitsevien ja kannustavien ideoiden vaihtaminen aloittaa toimintakulttuurin, jossa pienillä asioilla voi olla iso merkitys työkykyyn. (Gibson, O’Leary & Weintraub 2020, 3–7.)

Osallistuminen webinaareihin toimi tutustumismatkana oppivaan työyhteisöön. Työelämän kehitystä käsitelleet blogit, sähköiset kirjat, podcastit ja videotallenteet auttoivat huomaamaan, mihin suuntaan oppilaitosorganisaatio on menossa. Sidosryhmäyhteistyö

oivallutti, millaisia oppimisen tavoitteita oppilaitoksessa tarvitaan. Oppilaitoksessa käydyt dialogiset keskustelut toivat esiin, että on hyväksyttävä se, miten eri puolilla isoa organisaatiota valmiudet valmentavaan johtamiseen voivat olla erilaisia.

Oppimisessa tarvitaan kumppaneita ja verkostoja. Hyvä oppimispaikka pyrkii löytämään hyviä osaamis- ja oppimiskumppaneita ja kannustaa henkilöstöä hakeutumaan oman alansa verkostoihin. Kun henkilö tai tiimi ratkaisee ongelmaa, on useimmiten joku jo kohdannut saman ongelman ja jopa ratkaissut sen. Verkostot ovat erinomainen tapa hankkia tietoa oppimista varten. (Ojala & Meklin 2021, 160.)

Luotettavuus arviointi havaintoihin toi selkeästi esiin valmentavan johtamisen hyödyt ja kehittämistarpeet. Ne liittyvät organisaation toimintakulttuuriin, jossa odotetaan johtamisen vahvistamista osana strategiaa, henkilöstön työhyvinvointia ja johtamisen tulevaisuutta. On tullut aika, jossa tarvitaan rohkeus ja halu kokeilla valmentavaa otetta. Ennen kuin KAO koutsaaminen saadaan pysyvästi juurtumaan toimintamalliksi, tarvitaan pysähtymistä yrityskulttuurin äärelle. Tutkija mahdollistaa osallistujien oppimisen, joka johtaa toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93).

Tuloksissa tuli esiin tarve henkilöstön aktivointi osallistumaan tarjolla oleviin tilaisuuksiin. Tulevaisuudessa pohdittavaksi jää, mikä olisi se keppi ja porkkana -motivaatio keino saada osallistujia määrä kasvamaan vapaaehtoisuuteen perustuvassa osallistumisessa. Tätä osallistamiseen liittyvää osaamistarvetta tulee miettiä yhdessä jo lähitulevaisuudessa. Konkreettisesti se voidaan aloittaa selvittämällä strategiset oppimistarpeet, jonka jälkeen voidaan aloittaa rakentamaan osaamisstrategiaa. Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovat sovittuja menettelytapoja sille, miten henkilöstön yhteistyö tapahtuu. Silloin kun osallistamisessa ja yhteistyössä onnistutaan, henkilöstö kokee aidosti olevansa osallinen organisaation asioissa. (Viitala 2021, 170–171.)

Työyhteisön yksittäisten jäsenten sitoutuminen ja vastuunotto voi olla hyvinkin erilaista. Osallistaminen ja osallistuminen ovat ehkä yleisimpiä keinoja sitoutumisen lisäämiseksi. Ammatillista oppilaitosta ohjaa lainsäädäntö, mutta se ei tarkoita sitä, että uudistukset ja

muutokset toteutuvat arjen toiminnassa automaattisesti. Muutokset ravistelevat totuttuja koulutuksen järjestämisen ja opetuksen toteuttamisen tapoja ja malleja. (Virtanen 2017.)

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että valmentajille tulee tarjota riittävästi tukea uudellisessa johtamisen käytännössä. Yksi tärkeimmistä valmentavan esihenkilön taidoista on kuuntelemisen taito. Kuuntelemalla toiveita ja tavoitteita mahdollistetaan onnistuminen sekä työtyytyväisyyden kokemus. Haastaminen uusien taitojen oppimiseen ja vastuun antaminen työtehtäviin sitouttaa henkilöstön työn tekemiseen. Yhdessä tekemällä ja itseohjautuvalla tavalla toimia aikaansaadaan se muutos, jota organisaation kehittymisessä tarvitaan. Johtaminen on tekoja ja valmentava johtaminen taito, jota voi harjoitella.

KAO:n menestystekijä on jo olemassa oleva osaaminen. Valmentava ote ei kuulu ainoastaan johtajille vaan valmentava johtajuus on hyödyllistä kaikille kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Omaa valmentavaa otetta voi kehittää kiinnostamalla ja kysymällä, haastamalla keskustelukumppani ajattelemaan itse, motivoimalla rohkaisevin lausein sekä kirkastamalla tavoitteita. Valmentamiseen vaikuttavat positiivisen psykologian ajattelutavat, kuten oppiminen ja kehittyminen. Valmentajan tehtävä on tuoda nämä valmennettavan ominaisuudet esiin. (Alanen 2017, 19.)

Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää tiimin toiminnan tehostamiseen. Kun työt jaetaan jokaisen henkilökohtaisten ja luontaisten vahvuuksien mukaan, tehostuu koko tiimin toiminta. On hyvä muistaa, että uudet sukupolvet suhtautuvat työelämäään uudellisella tavalla. He kyseenalaistavat hierarkioita ja vaativat työn innostavuutta, johtamisen oikeudenmukaisuutta ja yhteistyön mukavuutta. Uusien sukupolvien motivoimiseksi johtamiskulttuurin on muututtava valmentavaan suuntaan. Sekä johtajilta että muilta kollegoilta odotetaan entistä enemmän keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista ja palautetta. (Kankainen, 2018.)

Tämä työelämäläheinen opinnäytetyö auttoi huomaamaan, miten vahva yhteys työelämäään ja sen kehittämiseen on omalla työssäoppimisella. Meillä kaikilla on vastuu omasta oppimisesta, jota tulevaisuuden työelämässä tarvitaan yhä enemmän. Oppiminen vaatii

valmentavan johtamisen ratkaisukeskeistä harjoittelua valmennettavien ja valmentajien kesken. Hyvä kasvualusta kohti yhteistä tavoitetta on jo olemassa. Kasvu yksilönä ja tiiminä on jo alkanut.

Valmennustaitojen kehittäminen voidaan nähdä merkityksellisenä arjen toimenpiteenä. Valmentavan esihenkilön työskentelytavat voidaan jakaa voimaannuttaviin ja mahdollistaviin toimintoihin. Voimaannuttavan työskentelytavan avulla esihenkilö rohkaisee ja motivoi työntekijöitä kehittämään itseään. Keskeistä voimaannuttavissa työtavoissa on oivalluttamisella oppimisen edistäminen. Se mahdollistaa työyhteisön erilaiset, niin viralliset kuin epäviralliset tilanteet oppimista tukeviksi. (Uutela 2019, 36–38.)

Tämän YAMK-opinnäytetyöprosessin aikana vahvistui oma osaaminen. Prosessi oli haastava ja innostava. Sen aikana pääsi huomaamaan psykologisen palautumisen merkityksen. Tietotyö vaati keskittymistä, ongelmanratkaisua ja eri asioiden muistamista. Tutkimuksessa tarvittavat voimavarat vaativat tasapainottamista työn vaatimusten kanssa. Osa johtajuuden kehittymistä oli elinikäisen oppimisen taidon merkityksellisyys. Ammatillinen kasvu antoi valmiuksia tutkimuksen tekemiseen ja asiantuntijatyössä toimimiseen.

Osa kehittämistyön tuotosta on esiin noussut tarve seuraavaan tutkimusaiheeseen. Oppimisen muotoilu (instructional design, learning design ja design for learning) ja ajatusjohtajuuteen liittyvä tutkimus vie eteenpäin osallistavaa valmentavaa johtamista oppilaitoksessa. Selvää on, että tulevaisuuden organisaatioissa erilaisia johtajuustyyliä tulee osata yhdistää.

Ymmärrys valmentavan johtamiseen merkityksestä oppilaitosorganisaatioissa syventyi tutkimustulosten perusteella. Uusi tieto johtajuuden kehittämisen tarpeesta toi esiin yhteisiin tavoitteisiin ja yhdessä sovittuihin asioihin sitoutumisvastuun tarpeen. Kiinnostuneisuus ympärillä olevasta on osa vuorovaikutuksellista tulkintaa. Työyhteisön kehittäminen kuuluu jokaiselle.

Vuosi 2022 on oppilaitoksen juhlavuosi. Kainuun ammattiopisto täyttää 60 vuotta. Juhlavuoteen sisältyy opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailuun osallistuminen. Kilpailun teemana on kestävä kehitys. Tämä opetussuunnitelmissa, opetuksessa ja oppilaitoskulttuurissa huomioon otettu kestävä kehityksen edistäminen on osa oppilaitostoimintaa. Henkilökohtainen juhlavuoden tavoite on valmentavan johtamisen tuotokseen liittyvä työhyvinvointia tukevien tilatyyppeiden toteuttamisen edistäminen.

Prosessin aikana maailmassa tapahtui paljon. Koska tulevaisuuden valintoihin perustuvassa osallistavassa johtamiskulttuurissa arjen teot innostavat oppimaan, on oppilaitoskiinteistöjen energiankulutuksen ja luonnonvarojen käytön seurannan aloittaminen hiilikädenjälkeä kuvaava kilpailuvaltti 60-vuotiaalle organisaatiolle. Käsittelemällä näitä globaaleja haasteita pedagogisesti vastuullisella tavalla mahdollistuu yhtenäinen ja hyvinvoiva KAO.

Lähteet

Alatalo, M., Ristikangas M-R & Ristikangas V. (2020). Valmentava mentorointi. Opas tehokkaan vuorovaikutukseen. Kauppakamari. Meedio Zone. Viro.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2021). Etätyön hyvinvointi opas. EU. Bazaar Kustannus.

Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. suomi. Tietosanoma.

Franssila, H. & Siekkinen, P. (2021). Millainen on koronan jälkeinen hyvä työympäristö? Työn Tuuli. Haettu osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1).

Gibson, K. O’Leary, K. & Weintraub, J. (2020). The little things that make employees feel appreciated. Harvard Business Review. Haettu osoitteesta: <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2021/05/The-Little-Things-That-Make-Employees-Feel-Appreciated.pdf>.

Greim, E. (2018). In partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. The graduate faculty of the university of akron. Haettu osoitteesta: https://etd.ohiolink.edu/apexprod/rws_etd/send_file/send?accession=akron1522941570781262&disposition=inline

Haikonen A. & Nylander M. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Suomi. PS-Kustannus.

Heinonen, O-P. (2019). Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. Työn Tuuli - aikakauskirja. Haettu osoitteesta: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf

Heinonen, O-P. (2021). Eletään ihmisiksi. Tammi. Suomi.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. (2018). Aivot työssä. Otava. Helsinki. Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN%3aNBN%3afe201504226126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huotilainen, M. & Peltonen, L. (2018). Tunne aivosi. Otava. Helsinki.

Ilmarinen, (2006). Pitkää työuraa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 27.4.2022.]

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. Jatkuva oppiminen. (2021). Työelämän tärkein taito. Kauppakamari. HansaBook. Hansaprint Oy. Turenki.

Kajaanin kaupunki (2022). Sujuva arki -opas. Kainuun ammattiopiston toimintakäsikirja. Intra. Haettu osoitteesta: <https://www.kao.fi/kajaanin-kaupungin-koulutusliikelaitos/>

KAO. (2021). Kainuun ammattiopiston toimintakäsikirja. Intra. Haettu osoitteesta: <https://www.kao.fi/kajaanin-kaupungin-koulutusliikelaitos/>

KAO. (2022). Kainuun ammattiopiston toimintakäsikirja. Intra. Haettu osoitteesta: <https://www.kao.fi/kajaanin-kaupungin-koulutusliikelaitos/>

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. (2019). Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kankainen, S. (2018). Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Helsingin yliopiston julkaisu. Haettu osoitteesta: <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Karjalainen, M. (2021). Työuupumus on nykytyöelämän työtapaturma – ja siksi sitä pitää torjua yhdessä. Työn Tuuli -aikakauskirja. Haettu osoitteesta: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2021/tyon-tuuli-12021.html>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.

Koskinen, A-L., Suhonen, L. (2022). Johtamisjärjestelmät kestävän liiketoiminnan työkaluna Haettu osoitteesta: <https://afry.com/fi-fi/artikkeli/johtamisjarjestelmat-kestavan-liiketoiminnan-tyokaluna>

Launonen, R. (2021). Taistelu työstä: Kohti inhimillistä työelämää. Tammi.

Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (2019). Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakoitifoorumien ennakoitituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:14. Haettu osoitteesta: https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf

Lundberg, A. & Westerman, G. (2020). The Transformer CLO. Harvard Business Review. Haettu osoitteesta: <https://www.newhorizonthinking.com/wp-content/uploads/2020/01/The-Transformer-CLO.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka M-L, Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Haettu osoitteesta: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Milner, J., McCarthy, G. & Milner, T. 2018. Training for the coaching leader: How organizations can support managers. Journal of Management Development. Haettu osoitteesta: <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1561&context=gsbpapers>

Mukamas Learning Design. (2022). Let your people learn! Haettu osoitteesta: <https://mukamas.fi/>

Myers, A. & Bachkirova, T. (2018). Towards a process-based typology of workplace coaching: An empirical investigation. Oxford Brookes University. Haettu osoitteesta: <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/6f0360a9-a4f2-43fd-af59-fed3106e0358/1/fulltext.pdf>

Mäkelä, L. (2021). Opettajien kokemuksia työn tuunaamisesta. Tarkastelussa työn vaatimukset, työn voimavarat ja hyvinvointi työssä. Tiedeartikkeli. Aikuiskasvatus, 3 / (2021).

Niiranen, H-R. 2020. Johtajien käsityksiä osaamisen johtamisesta tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä. Lapin yliopisto. Haettu osoitteesta: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64327/Niiranen_Henna-Riikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OAJ (2022). Opetusalan työolobarometri 2021. Haettu osoitteesta: https://www.oaj.fi/contentassets/14b569b3740b404f99026bc901ec75c7/oaj_opetusalan_tyoolobarometri_2021.pdf

OKM (2021). Jatkuvan oppimisen kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2019:19 Työryhmän väliraportti. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161576/OKM_2019_19_Jatkuvan_oppimisen_kehittaminen.pdf

Otala, L. (2020). Ketterä Oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppa-kamari. Hansaprint Oy. Turenki.

Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä Oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Kauppa-kamari. Meedia Zone. Viro.

Pessi, A B. (2019). Miten johtaja luo myötätunnon edellytyksiä? Haettu osoitteesta: <https://cohumans.fi/miten-johtaja-luo-myotatunnon-edellytyksia-anne-birgitta-peesi-kertoo-videolla/>

Rauramo, P. (2008). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ristikangas, M-R., Ristikangas V., Ristikangas, V. & Lönnroth, A. (2021). Valmentava Tiimin johtaminen. Alma Talent Oy. Liettua.

Rönkä, A. (2022). Tutkimus oppimismuotoilun vaikuttavuudesta. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703181/Ronka_Anniina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Seppälä, M. & Tapani, A. (2018). Uusi uljas pedagoginen johtajuus – tulevaan luotsaamista yhdessä tekemällä. Haettu osoitteesta: <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/A/23-Osaaminen-esiin.pdf>

Seppänen, A. & Pessi, A. (2020). Myötätunnon rajat – ja miksi se silti päihittää empatian. Haettu osoitteesta: [https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/myötätunnon-rajat-ja-miksi-se-silti-päihittää-empatian](https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/myotätunnon-rajat-ja-miksi-se-silti-päihittää-empatian)

Sitra (2021). Elinikäistä oppimista on johdettava kokonaisvaltaisesti. Haettu osoitteesta: <https://www.sitra.fi/artikkelit/felt-heinivirta-elinikaista-oppimista-on-johdettava-kokonaisvaltaisesti/>

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Söderdahl, J. (2021). Toisen asteen koulutus tarvitsee professuurin. Haettu osoitteesta: <https://www.opettaja.fi/tata-mielta/lukijan-mielipide-toisen-asteen-koulutus-tarvitsee-professuurin/>

Taipale, M. (2008). Pedagoginen johtajuus uudistamisen välineen. Aikuiskasvatus. näkökulmia käytäntöön. Haettu osoitteesta: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93800>

Taiponen, A. (2019). Työelämän ennakointitiedon hyödyntäminen ammatillisen koulutuksen koulutussuunnittelussa. Haettu osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265743/Taiponen_Ane.pdf?sequence=2&isAllowed=y

THL. 2022. Käsitteet. Sosiaali-, terveys- sekä työ- ja elinkeinoalojen yhteisten palvelujen sanasto. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyokykyohjelma/kasitteet#tyokyky>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Suomi.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro. Helsinki.

Työministeriö. 2021. Työolobarometri. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työsuojelu. (2022). Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Haettu osoitteesta: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita työelämän kehityksestä. Haettu osoitteesta: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uotila, T-P. (2010). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen, Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-
massa. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 256. Haettu osoitteesta:
<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset teorit ja trendit. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Viitala, R & Lehto, K. (2019). Työhyvinvoinnin edistäminen kuntien hr-vastuullisten puheissa. Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10382/Osuva_Viitala_Lehto_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Viitala, R & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. [Internet]. Edita, Helsinki. Saatavilla: www.finna.fi/Record/3amk.272953

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Suomi. PS-Kustannus. [verkkojulkaisu]
Haettu osoitteesta: <https://www.ellibs.com/fi/books/author/0/V/Vilkk%C3%A4Hanna>

Virtanen, A. (2021). Teachers' Recovery Processes Investigating the role of different breaks from work for well-being and health among Finnish teachers. Tampere University Dissertations 510. Haettu osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/135176/978-952-03-2189-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Whitmore, J. (2017). Coaching for Performance The principles and practice of high-performance leadership. Performance Consultants International. Haettu osoitteesta: https://coachinghataroknelkul.hu/wp-content/uploads/2019/03/A-k%C3%B6nyv-_Coaching-for-Performance.pdf

Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

Aineiston hankinnassa käytettiin osallistavaa havainnointia tarkkailemalla systemaattisesti erilaisia tapahtumia, tilaisuuksia ja tilanteita. Saatu strukturoitu havainnointiaineisto tyypiteltiin ja ryhmiteltiin etsien yhtäläisyyksiä.

Tutkittavassa yhteisössä pyritään saamaan aikaan muutos, joka jatkuu tutkimuksen jälkeen. Havainnointia käyttäen tutkija seuraa kohderyhmänsä toimintaa ja kirjaa ylös ilmiön aitoa elämää. (Kananen 2014, 67–68.) Tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkija kokoaa ja koordinoi tulevia ideoita, mutta ei itse toteuta niitä. Tutkija mahdollistaa osallistujien oppimisen, joka johtaa toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Dialogisessa keskustelussa pyritään ymmärtämään näkökulmia. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkijalla on ilmiöön omaelämäkerrallinen yhteys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–28, 92–93.)

Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Koko tutkimusprosessin ajan on toimintaa, joka ohjaa työn etenemistä ja tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaalia maailman. Laadullinen tutkimus mahdollistaa aineiston syvällisen ymmärtämisen ja se antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen ja selittämiseen. (Kananen 2014, 17–19.)

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Aineistot litteroitiin tekstiaineistoksi käsin ja kehittämismenetelmänä käytettiin osallistavaa tutkimusotetta. Kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa saatiin tietoa henkilöiden käyttäytymisestä ja tapahtumista heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Havainnot käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Aineisto on yksityinen.

Tutkimusaineisto dokumentoidaan kirjoittamalla havainnointi päiväkirjaa. Aineiston ja dokumentoinnin laatu varmistetaan käyttäen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskri-

teereitä. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteetti tulee siitä, että tutkitaan oikeita asioita ja kerättyä aineistoa on riittävästi. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2019, 31.)

Ensimmäinen vaihe on pelkistää kerätty tieto. Tavoitteena on karsia aineistoa niin, että tutkimukselle epäolennainen jää pois ja aineisto tiivistyy selkeään muotoon. Aineistosta pyritään luomaan mielekäs, selkeä, yhtenäinen ja luotettava johtopäätös ja tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Metodologinen pitävyys tulee olla johdonmukainen ja tutkimustuloksia tulee tarkastella suhteessa olemassa olevaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98, 120–122, 150).

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Tutkija käsittelee saatua aineistoa, joka tallennetaan sen hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä. Luotettavuutta lisää, että aineisto on kerätty sieltä, missä tutkimusongelma on. Tutkijan havainnointipäiväkirja parantaa luotettavuutta. (Kananen 2019, 29–35.)

Pääsy tutkimusaineistoon opinnäytetyön tekemisen aikana on tutkijalla. Tutkimuksen valmistuttua tiedostot poistetaan ja kirjalliset materiaalit tuhotaan. Havaintoaineisto on ainoastaan tutkijan käytettävissä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskytymykset

Kehittämistyön tuotoksena tehtiin valmentavan johtamisen kehittämisen ehdotukset. Havainnointiaineisto ja tehdyt tuotokset omistaa tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150).

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja käsitellään kunnioittavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96). Aineiston jatkokäytölle ei ole tarvetta. Se tuhotaan kokonaisuudessaan opinnäytetyönprosessin päättyessä.

Opinnäytetyön empirian kuvaus

Havaintojen tulkinta-aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Tutkimusaineisto pelkistettiin ja ryhmiteltiin teoreettisten käsitteiden mukaan.

Taulukon vasemmassa sarakkeessa on työyhteisötilanne, jossa havainto on tehty ja tutkimuskysymys, johon vastaus on saatu. Havaintomuistiinpano sarakkeessa on yksittäisiä esimerkkejä havaintopäiväkirjan muistiinpanoissa yleisimmin esiin tulleista havainnoista.

Työyhteisö tilanne	Havaintomuistiinpano
<p>Palaverit ja kokoukset</p> <p><i>Mitkä ovat valmentavan johtamisen tarpeet ja hyödyt ammatillisessa koulutuksessa?</i></p>	<p>Strategia tuntemus. Intran tuntemus. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Ketä varten olemme. Asiakkuuksien tuntemus. Tiedottamisen merkitys. Laatu ajattelu. Arjen toimivuus. Lean, 6S. Kestäväkehitys. Työelämäyhteistyö. Tiimimäinen toiminta. Osaamisen kunnioittaminen. Ammatillisen koulutuksen laatu ajattelu osana omaa tekemistä. Työturvallisuus. Toisten huomioon ottaminen. Perehdyttäminen. Sähköiset työkalut. Verkostoyhteistyö. Yhdessä tekeminen. Työhuone käyttäytymisen. Wilma. Resursointi. Tasapuolisuus. Ryhmä kehityskeskustelut. Työilmapiiri. Kurre työ.</p> <p><i>Työtehtävien hyvä hoitaminen.</i></p> <p><i>Työtehtävät ei aina voi olla mukavia. Mukavuusalueella pysyminen on oppimisen este.</i></p>

	<p><i>Oppimisen mahdollisuus. Työyhteisön taidot.</i></p> <p><i>Innovatiivisuuden johtaminen.</i></p> <p><i>Psykologinen turvallisuus.</i></p> <p><i>Tietojohtaminen.</i></p>
<p>Työhuonekeskustelut</p> <p>Kahvipöytä ja käytävä keskustelut</p> <p><i>Mitä on valmentava johtaminen?</i></p> <p><i>Mitkä ovat valmentavan johtamisen tarpeet ja hyödyt ammatillisessa koulutuksessa? Miten johtajuutta voidaan kehittää?</i></p>	<p>Työhyvinvointi. Ideointia ja ajatusten vaihtoa. Kuulumiset. Kiva nähdä pitkästä aikaa. Kiinnostus tekemisen muotoihin. Muuttunut arki, uhka vai mahdollisuus? Mielipiteiden vaihtamista. Rakentavaa keskustelua. Osaaminen ja johtaminen. Arviointia ja kehittämisen tarvetta. Osaamisen arvostaminen. Tiiminä toimiminen. Johtamisen tulevaisuus. Korona turvallisuus. Tiedottaminen tiimissä (WA). Sähköposti käytänteet. Saavutettavuus. Opetustilat. Työtehtävien mielekkyys. Työ tehdään useaan kertaan (hukkatyö).</p> <p><i>Päätöksenteossa mukana oleminen.</i></p> <p><i>Miten puhutaan, miten sanotaan, miten vastataan? Tunnelman lannistaminen. Turhautuminen. Tylsistyminen. Viestintä.</i></p> <p><i>Työrauha.</i></p> <p><i>Työnilo.</i></p> <p><i>Työturvallisuus.</i></p>

	<i>Voimavarat. Yhdessä tekeminen. Työssä kuormittumiseen huomion kiinnittäminen.</i>
<p>Koulutukset & tapahtumat</p> <p><i>Miten johtajuutta voidaan kehittää?</i></p>	<p>HOKS koulutus, Wilma koulutus, Oppisopimus-koulutus, IMS-koulutus. Liikkuva opiskelu. Hyvinvointipäivä. Työyhteisön kehittäminen. Työnsuunnittelu (arvovirta).</p> <p>Sitoutumisen merkitys: Koskeeko tämä minua? Tarvitseeko minun sitoutua? Mistä saan tietoa? Toteutanko, käytäntkö?</p> <p><i>Yhteiset pelisäännöt ja niissä pysyminen.</i></p> <p><i>Toimiva työympäristö. Yhteisö.</i></p> <p><i>Työhyvinvointisuunnitelma käytäntö.</i></p> <p><i>Perehdytys ja työtehtäviin opastaminen.</i></p> <p><i>Hyvien käytänteiden jakaminen. Yhtenäinen KAO.</i></p> <p><i>Muutakin kuin työn tekemistä.</i></p> <p><i>Osallistumisvelvollisuus.</i></p> <p><i>Hyvien työkäytänteiden jalkauttaminen.</i></p> <p><i>Työhyvinvoinnin johtamista.</i></p>
<p>Henkilöstöpäivät & henkilöstölle tarjotut tilaisuudet</p> <p>Tulosityksikön yhteiset kokoukset</p>	<p>Oppivelvollisuus käytänteet. Jatkuva haku. Uudet tutkinnonperusteet. Yhteiset aineet. Kestävä kehitys. Osaamisen hankkimisen sopimus. Ihana työkaveri. Tietoturva käytänteet. Vuosityöaika. Koulun ja</p>

<p><i>Millaisella valmentavan johtamisen mallilla voidaan kehittää Kainuun ammattipistoa?</i></p>	<p>kodin yhteistyön merkitys. Omaohjaajuus. Ohjaus- ja valvontavastuun merkityksellisyys osa tekemistä. Yhdessä tekemistä. Tiimi. Työyhteisösuunnitelma. Tapaturmat, ennakointi työ. Henkilöstöpäivän työpajat. Johtajien verkkopuheet.</p> <p><i>Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus.</i></p> <p><i>Työyhteisön toiminnasta huolehtiminen.</i></p> <p><i>Ratkaisukeskeinen valmennus. Uskaltaminen.</i></p> <p><i>Kuunteleminen ja läsnäolo. Avoin tiedonkulku. Viestinnän kanavat. Palautteen saaminen. Kiitollisuus.</i></p>
<p>Teams tapaamiset erilaisilla kokoonpanoilla</p> <p><i>Tutkimuskysymykset 1–4</i></p>	<p>Hyvinvointi vuosikello. Erityisentuen tarve. HOKS-prosessi. Osaamisen tunnistaminen. Tiedonhallinnan työkalut. Toimintakäsikirjan tunteminen. Resurssointi ohje. Työnjako. Esihenkilön tuki. TVT-taidot. Hyvät palaverikäytänteet.</p> <p><i>Tunnusluvut tutuksi.</i></p> <p><i>Itsearviointit, itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen.</i></p> <p><i>Luottamus. Joustavuus.</i></p> <p><i>Aikaisemmat kokemukset. Asenteet.</i></p> <p><i>Voimaantuminen.</i></p>

<p>Verkostot ja hanketyö tapaamiset</p> <p><i>Miten johtajuutta voidaan kehittää?</i></p>	<p>Kainuun työllisyydenhoidon ja koulutuksen ekosysteemin luominen. Jatkuva oppiminen ja kohdennettu ohjaus.</p> <p>Oppilaitos yhteistyö. Opetushallitus. OAJ. Yhteistyökumppanit. KV-toiminta.</p> <p><i>Monipuoliset työtehtävät.</i></p> <p><i>Jokaisen työn arvostaminen. Opitaan toisilta. Yhteisöllisyys. Myönteiset tunteet. Hyvä vuorovaikutus.</i></p> <p><i>Vahvuuksien huomiointi. Moniammatillinen palveluekosysteemi.</i></p>
<p>Työyhteisötilanteet HR</p> <p><i>Millaisella valmentavan johtamisen mallilla voidaan kehittää Kainuun ammattipistoa?</i></p>	<p>Rahoitusmuodot. Tutkinnonperusteet. Oppisopimus. Opintotoimisto. Pääkäyttäjät. Työterveyshuolto. Kajaanin kaupunki. Pedagoginen KAO. Populus. KAO Kuusamo yhteistyö. Tietohallinto. Tiimisopimukset. Luottamushenkilö vierailu. KAO Kompassi.</p> <p><i>Palautuminen.</i></p> <p><i>Työn selkeyttäminen. Arjen sujuvuus.</i></p> <p><i>Osaamisen kehittäminen, koulutus mahdollisuus. Yksilöllisten vahvuuksien merkitys. Työtä yli työtehtävärajojen. Olemme opiskelija-asiakasta varten.</i></p> <p><i>Kohtaamiset. Rohkeutta oivalluttaa ja oivaltaa. Oppimisen uteliaisuus.</i></p>

Havaintopäiväkirja merkintöjä oli 198 kappaletta. Työyhteisötilanne yhtäläisyyksiä oli 45. Yhdistettyjä työyhteisötilanteita saatiin 15 kappaletta. Tuloksena oli kolme valmentavan johtamisen pääteemaa: johtamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Usein toistuvista lauseista kirjoitettiin sanoja. Yhdestä havaintoyksiköstä pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon irti ja saatua tietoa käsiteltiin perusteellisesti. Huomio oli tutkittavien näkemyksissä ja tavoitteena oli karsia aineisto niin, että havainnointiaineisto saatiin selkeään muotoon ja tutkimukselle epäolennainen jäi pois.





Havainto ajankohta (vko). Työyhteisötilanne havainto (H).	Työyhteisötilanne havaintojen yhdistäminen teorian mukaan.	Tutkimusongelmaan yhdistyvät ryhmät. Valmentavan johtamisen pääteemat.
H1: 2021 vko 19, 21, 22, 25, 31, 35, 39, 41, 44, 48, 50. 2022 vko 4, 6, 8, 9	H1, H2, H6	
H2: 2021 vko 20, 25, 31, 35, 37, 46. 2022 vko 5	H2, H9, H10	1
H3: 2021 vko 24, 36, 40, 41. 2022 vko 7	H3	
H4: 2021 vko 35, 47, 50		
H5: 2021 vko 37, 40		
H6: 2021 vko 37, 46, 8	H4, H5, H6, H7, H8	2
H7: 2021 vko 40, 9		
H8: 2021 vko 43		
H9: 2021 vko 44	H9, H10, H11	3
H10: 2022 vko 3, 14		
H11: 2021 vko 40. 2022 vko 2, 3, 4, 6, 9		

Valmentavan johtamisen käsittekartat (sisällönanalyysi ja havaintoyksiköt) tehtiin valmentajien ja valmennettavien yhtäläisyyksistä teoriaan viitaten. Visuaalista tuotosta käytetään valmiin opinnäytetyön tulosten esittelyyn.

Havaintopäiväkirja pelkistäminen /
tyypittely

-  Palaverit ja kokoukset
 - Tiimi
 - KAO
-  Työhuonekeskustelut
 - Tiimit
 - Tulosalueet & HR
-  Kahvipöytä ja käytävä keskustelut
 - Oppi 4 & 5
 - Taito + satunnaiset tapaamiset KAO toimipisteet
-  Koulutukset & tapahtumat KAO /
koulutusliikelaitos; henkilöstöpäivät
-  Teams tapaamiset erilaisilla
kokoonpanoilla
-  Verkostot ja hanketyö tapaamiset

Havaintopäiväkirja ryhmittely 1

-  **Työhyvinvointi**
 - Työssäjaksaminen, voimavarat, työkyky
 - Työolot
-  **Valmentava johtaminen**
 - Esihenkilöt (valmentajat)
 - Henkilöstö (valmennettavat)
-  **Osaamisen kehittäminen,
pedagogiikan johtaminen**
-  **Tiimit, verkostot, vuorovaikutus,
yhteistyö**

