

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalouden kehittäminen

2023

Anu Maijala

Hohtaminen- Kohti kestäväää johtamista - valmennuksen vaikuttavuus



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2023 | 35 sivua

Anu Maijala

Hohtaminen-valmennuksen vaikutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Kohti kestävää johtamista - valmennus vaikuttaa osallistujien johtamistapaan ja muutoskyvykkyyteen. Tämän lisäksi selvitettiin miten taidot hyödyntää eri menetelmiä ja työkaluja sekä rohkeus johtaa työyhteisöä pandemian aiheuttamassa kulttuurinmuutoksessa lisäänty.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin kestävää johtamista sekä itsensä johtamista ja myös innovatiivisia oppimisympäristöjä. Opinnäytetyön pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aineiston keruu toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensin ideoitiin virtuaalisessa työpajassa unelmien kestävän johtamisen valmennusta ja valmennuksen jälkeen toteutettiin laadullinen kyselytutkimus, jossa oli avoimia tekstikenttiä ja muutama määrällinen kysymys.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valmennuksesta oli hyötyä, sillä suurin osa osallistujista uskoo valmennuksen vahvistavan jaksamista työelämässä. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että valmennuksessa hyödynnetyt innovatiiviset oppimisympäristöt (colleagueship-verkosto, luonto, hevoset ja älysormus) koettiin positiivisena asiana ja ne jäävät jollain tasolla kaikkien osallistujien mukaan valmennuksen jälkeenkin.

Asiasanat:

Johtajuus, valmennus, innovatiiviset oppimisympäristöt

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business development

2023 | 35 pages

Anu Maijala

The effect of Hohtaminen-coaching

The purpose of this thesis was how the Towards sustainable leadership - coaching affects the participants' leadership style and ability to change. In addition to this, it was found out how the skills to use different methods and tools and the courage to lead a work community in the cultural change caused by the pandemic increase.

In the reference framework of the thesis, sustainable management and self-management and also innovative learning environments were discussed. A qualitative research method was selected as the main research method of the thesis. The data collection was carried out in two steps. First, in a virtual workshop, coaching on the sustainable leadership of dreams was devised, and after the coaching, a qualitative survey was carried out with open text fields and a few quantitative questions.

The results of the study showed that the coaching was useful, as most of the participants believe that the coaching strengthens coping in working life. The research found out that the innovative learning environments used in the training (colleagueship network, nature, horses and smart ring) were perceived as a positive thing and they remain with all participants on some level after the training.

Keywords:

Leadership, coaching, innovative learning environments

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	6
1.3 Case Hohtaminen	7
2 Teoreettiset lähtökohdat	9
2.1 Kestävä johtaminen	9
2.2 Itsensä johtamisen määritelmä	12
2.3 Innovatiiviset oppimisympäristöt	13
2.3.1 Luonto	13
2.3.2 Hevoset	15
2.3.3 Colleagueship	15
2.3.4 Älysormus	16
3 Tutkimusmenetelmä	18
3.1 Vaikuttavuuden mittaaminen	18
3.2 Käytetty tutkimusmenetelmä	19
3.3 Aineiston keruu ja analyysi	20
4 Tulokset	22
4.1 Unelmien kestävän johtamisen -valmennustyöpaja	22
4.2 Laadullinen kyselylomake	23
4.2.1 Itsensäjohtamisen taidot	23
4.2.2 Muutoskyvykkyyden kehittyminen	24
4.2.3 Tunnetaitojen kehittyminen	24
4.2.4 Muutokset johtajana	25
4.2.5 Innovatiiviset oppimisympäristöt	26
4.3 Valmennuksen tulosten yhteenveto sekä vaikutus työelämään	28
5 Pohdinta	33
Lähteet	36

6 Liitteet	40
6.1 Kutsu valmennukseen	40
6.2 Kyselyn kysymykset	40

Kuviot

Kuvio 1 Kestävän johtamisen pyramidi (Bergsteiner, 2020).....	11
Kuvio 2 Kestävän johtajuuden neljä pilaria (Bärlund & Perko, 2013).	12
Kuvio 3 Luontoympäristöjen fysiologisia ja mielenterveydellisiä vaikutuksia (Haveri & Simkin, 2023).	14
Kuvio 4 Pakene tai taistele -reaktion vaikutukset (Moodmetric, 2023).	17
Kuvio 5 Valmennuksen vaikuttavuusketju.	19
Kuvio 6 Unelmien kestävän johtamisen valmennustyöpajan tulokset.	22
Kuvio 7 Mitä seuraavista innovatiivisista oppimisympäristöistä jää käyttöösi myös tulevaisuudessa?.....	29
Kuvio 8 Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan kehittää osallistujan jaksamista työelämässä.	30
Kuvio 9 Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan tukea työyhteisön toimintakulttuuria.	31

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pandemia on aiheuttanut merkittäviä muutoksia johtamiseen liittyen. Yrittäjät ja johtotehtävissä olevat ovat olleet suurten taloudellisten ja sosiaalisten vaikutusten alla, paineista puhumattakaan. Usealla työpaikalla tehdään paljon etätyötä, joten johtaminen on muuttunut enemmän virtuaaliseksi (Väättäinen & Vakkala, 2023).

Yksilön autonomia on lisääntynyt perinteisen läsnäolevan johtajuuden puuttuessa, jolloin itsensä johtaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä taidoista kaikille. Taitavasti itseään johtava henkilö on motivoitunut ja innovatiivinen tuloksen tekijä, joka levittää innostustaan myös ympärillä oleviin ihmisiin ja näin vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Työyhteisöstä tulee tehokas ja toimiva. (Katajamäki & Kantola, 2023.)

Itsensä johtamista voi kehittää vaikuttamalla omaan tekemiseen ja osaamiseen. Opinnäytetyössäni tutkin Turun ammattikorkeakoulun hanketta Hohtaminen – Kohti kestävästä johtamisesta. Hankkeen tavoitteena on pandemian koettelevien yrittäjien sekä johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevien toimintakyvyn ja jaksamisen varmistaminen ennenkaikkea itsensäjohtamisen ja muutoskyvykkyyden avulla. Näiden avulla varmistetaan koko työyhteisön ja organisaation muutoskyvykkyys ja oppiminen.

Tieteellisenä viitekehystenä on Averyn ja Bergsteinerin kestävä johtamisen käytänteet (2011), joita ovat muun muassa itsensä johtamiseen linkittyvät sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on summata yhteen valmennuksesta saatu hyöty ja sen vaikuttavuus sekä nostaa esille mahdolliset kehittämiskohteet tulevia valmennuksia silmällä pitäen. Näkökulma on rajattu valmennukseen osallistuneiden kokemuksiin. Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Miten valmennus on kehittänyt osallistujien

- itsensä johtamisen taitoja?
- muutoksyvykkyyttä?
- tunnetaitoja?
- Miten innovatiiviset oppimisympäristöt ovat tukeneet itsensä kehittämistä?

1.3 Case Hohtaminen

Valmennus on osa Hohtaminen-hanketta, joka rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

Valmennuksen toimenpiteet keskittyvät yrittäjien sekä johto- ja esihenkilötehtävien osaamisen kehittämiseen sekä valmennuksen että collegueship- eli vertaisoppimisverkoston avulla. Valmennuksessa hyödynnetään innovatiivisia ja kokemuksellisia oppimisympäristöjä esimerkiksi hevosavusteisuutta, joiden tarkoituksena on rauhoittaa ympäristö osallistujan itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen harjoitteluun. Itsetuntemuksen tukemisessa sekä valmennuksen vaikuttavuuden mittaamisessa hyödynnetään teknologiaa; osallistujat käyttävät älysormusta, joka mahdollistaa oman stressitason seuraamisen ja hyvinvoinnin reflektoinnin.

Valmennuksen tavoitteena on että valmennettava

- osaa reflektoida omaa osaamistaan ja asettaa uusia kehittymistavoitteita
- osaa säädellä omaa toimintaa johtoasemassa (muutoskyvykkyys)
- ymmärtää toimintakulttuurin vaikuttavat tekijät ja osaa johtaa työntekijöiden hyvinvointia muutoksessa
- haluaa jakaa tietoa monialaisessa verkostossa
- osaa soveltaa oppimisympäristöjä ja hyvintontia mittaavaa teknologiaa oman osaamisen ja organisaation kehittämisessä.

Hankkeen tuloksena luodaan valmennusmalli, joka julkaistaan sähköisesti interaktiivisella alustalla ja se jaetaan avoimeen käyttöön. Mallia voidaan käyttää itsenäisesti itsensä johtamisen tukena tai sitä voidaan hyödyntää valmennusmateriaalina. (Hohtaminen -Kohtikestävää johtamista, n.d.)

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Kohti kestäväää johtamista

Ihmisten johtaminen on laaja käsite ja sitä on vaikea määritellä. Johtamiseen liittyy aina ihminen, ja ihminen, ihmisten väliset suhteet ja täten ihmisten johtaminen ovat moniulotteisia. Ihmisten johtaminen on kuitenkin ollut kautta aikain ajankohtainen aihe ja se on merkitykseltään kasvava näkökulma yhteisöjen tutkimus- ja kehitystyössä sekä arjen työelämätilanteissa. Johtamisessa on paljolti kyse itsensä tuntemisesta ja oman johtajuuden ymmärtämisestä sekä toisten hienotunteisesta hallinnasta (Perttula & Syväjärvi, 2012, 195-196.)

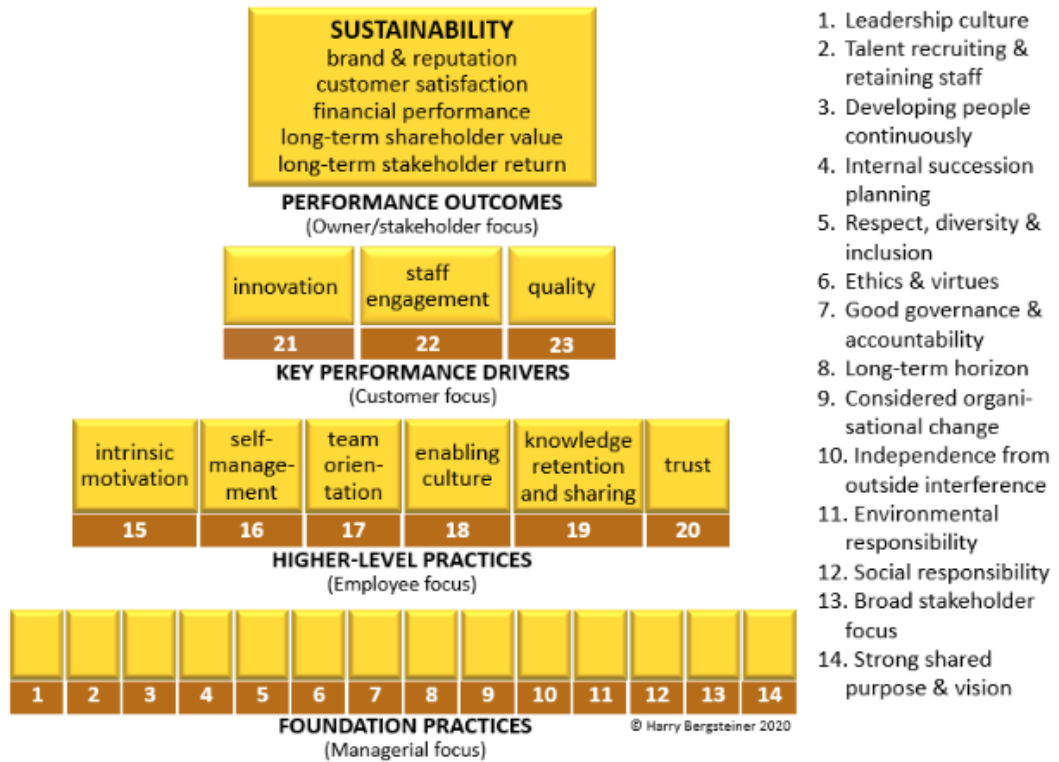
Ihmisläheisen johtajuuden keskeisimmät elementit ovat positiivinen ilmapiiri, toimijasuhteet, kommunikaatio ja merkitykset. Positiivisessa ilmapiirissa negatiivisuus jätetään sivummalle ja tämä vaikuttaa siihen, että työyhteisön toimijasuhteiden perusta ovat myönteiset ihmiset, jotka rikastuttavat ja elävöittävät yhteisöä. Työyhteisö kommunikoi myönteisesti ja kielenkäyttö ja hyvä viestintä vahvistavat työtä. Lopulta ihmisläheisen johtajuuden tulisi luoda työntelemiseen positiivisia merkityksiä, jolloin työ on mielekästä ja ihmisten hyvinvointi toteutuu. (Perttula & Syväjärvi, 2012, 197.)

Harvard Business Schoolin luennoitsija Hubert Joly sanoo webinaarissaan (2021), että kaikki vanhat uskomukset johtamisesta voi heittää romukoppaan. Tulevaisuus on sitä, että johtajien tulee ajatella ihmisiä ensin, pitää huolta ihmisten hyvinvoinnista (mukaan luettuna oma hyvinvointi) ja ajatella liiketoiminnan tulosta vasta sen jälkeen, seurauksena tästä kaikesta. Johtajien tulee siis keskittyä liikevoittoon enemmänkin tuloksena, eikä tavoitteena. (Joly, 2021.)

Etätyön lisääntyminen on tuonut omat haasteensa johtamiseen. Kun aiemmin johtaminen on perustunut läsnäolon valvomiseen, vaatii etäjohtamisen sisäistäminen perinpohjaista ajatusmallin muutosta. Olennaisinta on ymmärtää,

että etätyötä ei ole mahdollista johtaa samoin työkaluin kuin fyysisesti paikalla olevaa tiimiä. (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, 177–179.) Kuitenkin etätyössä mahdollisia ovat pääosin samat henkistä hyvinvointia suojelevat johtamisen tavat kuin lähijohtamisessakin: työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja ponnistelusta palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. (Työterveyslaitos, 2023.)

Tämän tutkimuksen kohteena oleva valmennus tukeutuu kestävään johtamiseen, jolla voidaan luoda pitkän aikavälin hyvinvointia ja pysyvää arvoa kaikille organisaation sidosryhmille. Avery ja Bergsteiner (2011) ovat esittäneet Kuviossa 2 kestävä johtamisen pyramidin. Johtamisosaamisen kannalta kiinnostavia ovat erityisesti niin sanotut korkeamman tason käytännöt, sisäinen motivaatio, itseohjautuvuus, tiimityö, luottamus, organisaatiokulttuuri ja tiedon jakaminen. Käytänteitä soveltamalla voidaan johtamisosaamisen kehittymisen lisäksi parantaa yrityksen suorituskykyä ja muutoskyvykkyyttä. (Avery & Bergsteiner, 2011.)



Kuvio 1 Kestävän johtamisen pyramidi (Bergsteiner, 2020).

Kestävä johtajuus on pitkäjänteistä ja siinä seurataan aktiivisesti yhteiskunnallisia muutoksia ja tehdään sen perusteella realistisia johtopäätöksiä ja toimia. Johtajuuteen liitettäessä sana kestävä tarkoittaa johdonmukaista, läpinäkyvää ja vastuullista työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Sen seurauksena saadaan kannustava työilmapiiri ja hyvä työmotivaatio, kannattava liiketoiminta sekä myönteinen vaikutus ympäristöön ja yhteiskuntaan (kuvio 2). (Bärlund & Perko, 2013.)



Kuvio 2 Kestävän johtajuuden neljä pilaria (Bärlund & Perko, 2013).

2.2 Itsensä johtamisen määritelmä

Itsensä johtamisen käsite on vakiintunut Suomessa vasta 2000-luvulla ja se juontaa juurensa englanninkieliseen tutkimukseen, jossa itsensä johtamista kuvataan sanoilla self-leadership ja self-management. Käsitteen on tehnyt tutuksi amerikkalainen teoreetikko Charles C. Manz, joka on kehittänyt itsensä johtamisen malleja jo 1980-luvulta lähtien. Manz määrittelee itsensä johtamisen olevan paljolti kognitiivista toimintaa, jolla rationalisoimme oman tekemisemme, esimerkkinä päätös lopettaa tupakointi. (Manz, 1986.)

Itsetuntemus on johtajuuden ydin. Meidän on tunnettava itsemme, ennen kuin voimme johtaa itseämme. Jokaisen johtajan tulisi sisäistää itsestään, että omaa mieltä ei voi hallita, kukaan ei ole rationaalinen, mieli luo todellisuuden, eikä kukaan ole yhtä kuin ajatuksensa. (Hougaard ym., 2018, 23-25.)

Professorit Richard M. Ryan ja Edward L. Deci ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, josta on tullut erittäin vaikuttava teoria ihmisen motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Se antaa ymmärrystä sille, mikä motivoi persoonallisuutta ja sosiaalista käyttäytymistä luomaan perustarpeet ihmisen

hyvinvoinnille, psykologiselle kukoistukselle ja korkealle elämänlaadulle. Teoria etenkin erottaa autonomisen ja kontrolloidun motivaation. (Ryan & Deci, 2017.)

Itsensä johtaminen on rajojen asettamista ja energian hallintaa. Lankojen on pysyttävä omissa käsissä, on osattava delegoida ja on osattava sanoa ei. On tärkeää miettiä mihin käyttää energiaansa, keskittykö enemmänkin saavutettujen tulosten näkemiseen, joka tuo positiivista energiaa, vai tekemättömien töiden miettimiseen, joka lisää negatiivisuutta. (Pirinen, 2023, 294.)

2.3 Innovatiiviset oppimisympäristöt

Yhteiskunnassamme on aina ollut kehittämistä ja uudistamista, niitä on vain nimitetty eri ajankohtina eri termeillä. Nykyisin käytetään innovaatiota ja innovatiivisuutta monissa yhteyksissä, muun muassa Suomen talouden pelastamisessa, tuotteissa ja materiaaleissa. Termejä on käytetty jo 1930-luvulla. (Vehkaperä ym., 2013, 22.)

Innovatiivisuus on sekoitus luovuutta ja toimeenpanokykyä; siinä ei vain kehitetä ideoita, vaan myös edistetään, kehitetään ja toteutetaan niitä. (Vehkaperä ym., 2013, 26.)

Oppimisympäristöt ovat tiloja ja paikkoja sekä yhteisöjä ja toimintakäytäntöjä, joissa opiskelu ja oppiminen tapahtuvat. Oppimisympäristöön kuuluvat myös välineet, palvelut ja materiaalit, joita opiskelussa käytetään. (Opetushallitus, 2023.)

Seuraavaksi tarkastellaan Hohtaminen-valmennuksen innovatiivisia oppimisympäristöjä.

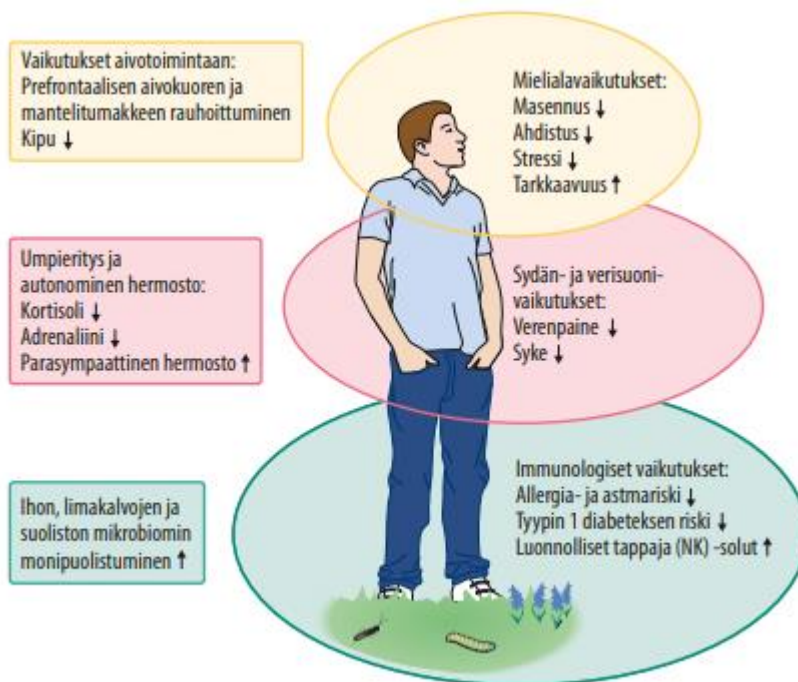
2.3.1 Luonto

Luonnossa liikkuminen edistää terveyttä ja hyvinvointia sekä auttaa palautumaan stressistä. Lyhytkin oleskelu metsässä vähentää

stressihormonikortisolin määrää veressä, verenpaine laskee, syke rauhoittuu ja lihasjännitys helpottaa. (Mieli, 2021.)

Metsiemme merkitys pääasiassa taloudellisen hyödyn tuottajana on vähentynyt ja metsäluonnon tarjoamien muiden hyötyjen arvostus on lisääntynyt (Kuuluvainen & Valsta, 2009, 256; Lybäck & Loukola, 2005, 275–276).

Luontoympäristöihin liittyvät terveys- ja hyvinvointihyödyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan: fyysiseen aktiivisuuteen, psyykkiseen hyvinvointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutteisuuteen. Viimeisimmät tutkimustiedot ovat myös tuoneet neljännen ulottuvuuden, joka on immuunipuolustuksen vahvistuminen. (Haveri & Simkin, 2023.) Luontoympäristöillä on suora yhteys positiivisiin tunteisiin ja parempaan terveyteen (Kuvio 3).



Kuvio 3 Luontoympäristöjen fysiologisia ja mielenterveydellisiä vaikutuksia (Haveri & Simkin, 2023).

2.3.2 Hevoset

On tutkittu, että pelkkä eläimen läsnäolo saa ihmisessä aikaan rauhoittavia vaikutuksia. Eläimen kosketus ja läheisyys tuovat lohtua ja tukea.

Vuorovaikutus eläimen kanssa tapahtuu ruumiinkielellä, joka on sanallista vuorovaikutusta aidompaa ja suurempaa. Eläin ei myöskään arvioi ja luokittele ihmisiä sosiaalisen aseman tai ulkonäön perusteella. (GreenCare Finland, 2023.)

Hevosia on käytetty apuna esimerkiksi kuntoutuksessa jo pitkään.

Hevosavusteisen kuntoutuksen vaikutus perustuu kuntoutettavan omaan kokemukseen ja sen kautta oppimiseen ja asioiden oivaltamiseen, jolloin talliympäristössä opitut taidot siirtyvät toiminnan kautta osallistujan arkeen.

Vaikutukset syntyvät vuorovaikutuksen, kokemuksellisuuden ja osallisuuden kautta. (Nonafysio, 2023.)

2.3.3 Colleagueship

Colleagueship-käsite mielletään verkostoitumisena ammatillisesti samassa tilanteessa olevien ihmisten kanssa. Verkostoitumisia tarvitaan yhä enemmän työelämässä ja ammatillisessa kehitymisessä. Yhteistyötä ja sosiaalisia taitoja tarvitaan jatkuvasti, jotta työtä voidaan tehdä ja kehittää yhdessä. (Kirjavainen & Peltola, 2023.)

Laiho ja muut (2020) tuovat johtajuuskenttään ymmärryksen jaetusta johtajuudesta ja he lanseerasivat sanan yökaveruus (engl. colleagueship).

Tässä jokainen työyhteisössä toimiva on merkityksellinen työyhteisön onnistumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Toimivat työyhteisöt mahdollistavat paremman työsuorituksen; työnsä mielekkäämmäksi kokevia työntekijöitä, jotka rohkeasti kehittävät luovia ratkaisuja; paremman asiakaskokemuksen ja näin ollen tuloksellisesti paremman organisaation. Aktiivinen yökaveruus on nykytyöelämän edellytys. (Laiho ym., 2020.)

Työterveyslaitos on tutkinut sosiaalisen rohkeuden roolia organisaation samaistumiselle, jolla tarkoitetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kasvu yksilöiden sosiaalisessa rohkeudessa oli suoraan yhteydessä siihen, että he enenevässä määrin kehittivät työtoverisuhteitaan ja työhön liittyvää yhteistyötä. (Hakanen ym. 2022.)

Verkostoitumiseen kannattaa suhtautua vaikka vain ihmisiin tutustumisena, jolloin kynnyks madaltuu ja toinen ihminen on helpompi kohdata. Myös ympäristö, jossa verkostoituminen tapahtuu, vaikuttaa omalta osaltaan verkostoitumisen onnistumiseen. (Peltola & Hillgren, 2021.)

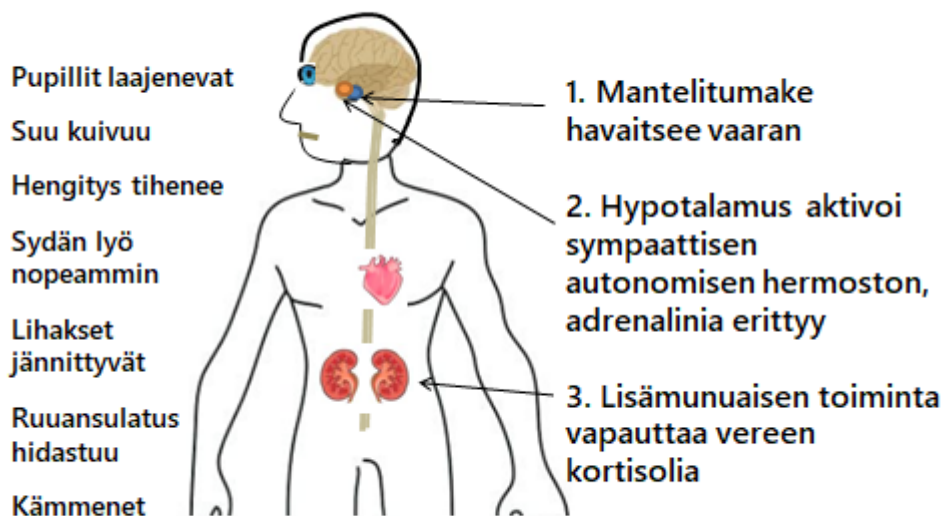
2.3.4 Älysormus

Valmennuksessa käytetty Moodmetric-älysormus on kehitetty mittaamaan ihon sähkönjohtavuutta luotettavasti kannettavassa muodossa. Sormus on myös tutkimusväline ja se on kehitetty vastaamaan tutkijoiden tarpeita. Sormusmuoto varmistaa, että mittaus on tarkka. (Moodmetric, 2023.)

Moodmetric-sormusta käytettäessä mittaustulokset tulevat älypuhelimeen reaaliajassa. Näytöllä voi seurata stressitasojen vaihtumista eri tilanteissa ja huomata mikä nostaa ja mikä laskee stressitasoja. (Moodmetric, 2023.)

Moodmetric-sormuksen tulokset perustuvat ihon sähkönjohtavuuden muutoksiin. Ihon sähkönjohtavuus kasvaa, kun hikirauhasten kautta ihon pinnalle nousee hikeä. Sympaattinen autonominen hermosto aktivoi ihon pienet hikirauhaset (eccrine sweat glands) osana taistele tai pakene -reaktiota (Kuvio 1), jossa aivot saavat kehoon vapautumaan ensin adrenaliinia ja noradrenaliinia. Tämä tekee ihon sähkönjohtavuuden ilmiöstä tärkeää stressin seurannan kannalta. (Moodmetric, 2023.)

Pakene tai taistele -reaktio



Kuvio 4 Pakene tai taistele -reaktion vaikutukset (Moodmetric, 2023).

Moodmetric-mittauksen laatua on tutkittu kahdessa eri tutkimuksessa, joissa molemmissa havaittiin Moodmetric-mittaussignaalin olevan hyvin lähellä laboratoriolaitteen tarkkuutta, joten Moodmetric-älysormus sai kenttätutkimuskelpoisuuden. (Moodmetric, 2023.)

3 Tutkimusmenetelmä

3.1 Vaikuttavuuden mittaaminen

Hohtaminen-valmennuksessa on määritelty oppimistavoitteet, joiden saavuttaminen on katsottu yhteiskunnallisestikin merkittäväksi. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja yksilön muutoksen mahdollistamiseksi on osaamisen kehittämisen tukena hyödynnetty muun muassa luontoympäristöjä ja eläimiä. Näiden hyvinvointivaikutuksiin perustuvien toimintatapojen käytön uskotaan tuovan lisäarvoa palveluille, kuten tässä tutkimuksessa valmennukselle. Palveluiden ja tuotteiden on tärkeää olla vaikuttavia ja turvallisia sekä niissä käytettyjen toimintatapojen tulee perustua tutkittuun tietoon ja näyttöön. (GreenCare Finland, 2023.) Sama pätee teknologian hyödyntämiseen osana valmennusta. Siksi on tärkeää mitata valmennuksen vaikuttavuutta.

Sitra määrittelee vaikuttavuuden seuraavasti: ”Yhteiskunnassa tavoiteltu laaja muutos pitkällä aikajänteellä.” Sitran mukaan vaikuttavuudella voidaan tarkoittaa myös erityisesti toiminnalla tavoiteltavaa myönteistä kehitystä eli yhteiskunnallista hyötyä. Vaikuttavuus syntyy tyypillisesti useiden eri toimijoiden ja tekemisen tuloksena. Muutos voi olla määrällistä ja mitattavaa sekä laadullista ja havaittavaa. (Sitra, 2023.)

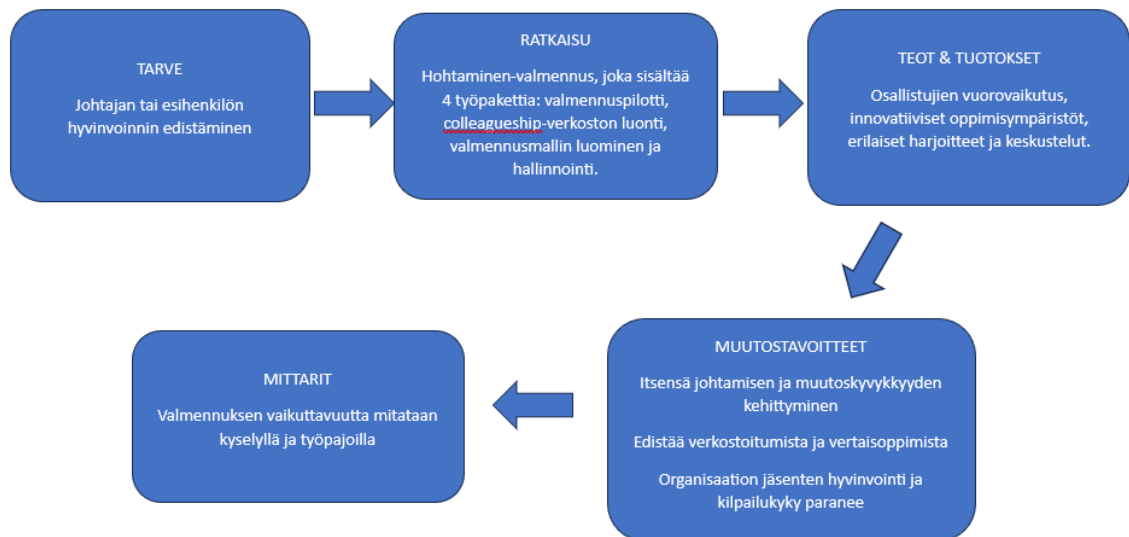
Vaikuttavuuden mittaamisessa lähestymistapoja on ainakin kolme: arvioidaan vaikuttavuus parhailla mahdollisilla keinoilla, valitaan vaikutukset huolella ja luotetaan, että niiden vaikuttavuus on positiivinen sekä mietitään linkki vaikutuksen ja vaikuttavuuden välillä ja keskitytään miettimään, mikä haastaisi kyseisen linkin tai estäisi sitä toimimasta. Vaikka lopputulos ei olekaan täydellinen, niin vaikuttavuutta kannattaa aina yrittää mitata, mutta mahdollisimman yksinkertaisella tavalla. (Aistrich, 2014.)

Vaikuttavuuden mittaamisella saadaan kilpailuetu, mutta siinä on tärkeää nähdä omat palvelut osana kokonaisuutta ja pohtia asiakkaiden ja

yhteistyökumppaneiden tarpeita ja ongelmia sekä nähdä niiden aiheuttamat seuraukset ihmisten elämään. (Tykkyläinen ym., 2020.)

Kun ongelmat ja tarpeet ovat selvillä, luodaan muutostavoite, jolla kuvataan asiakkaille aiheutuvaa muutosta palvelun seurauksena. Tämän jälkeen kuvataan matka tavoitteen saavuttamiseen ja kun vaikuttavuusmalli on valmis ja palvelua lähdetään toteuttamaan, kerätään kaikista mallin vaiheista tietoa. (Tykkyläinen ym., 2020)

Tämän valmennuksen tavoitteena oli edistää johtajien ja esihenkilöiden hyvinvointia osaamista kehittämällä. Vaikuttavuustavoite on rajattu tässä työssä muutokseen yksilön elämässä.



Kuvio 5 Valmennuksen vaikuttavuusketju.

3.2 Käytetty tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tämä sen takia, että laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Juuti & Puusa, 2020, 9.) Jotta päästiin mahdollisimman lähelle osallistujien näkökulmia, aineiston keruu toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensin ideoitii virtuaalisessa työpajassa

unelmien kestävän johtamisen valmennusta valmennuksen lopussa ja seuraavaksi toteutettiin laadullinen kyselytutkimus, jossa oli avoimia tekstikenttiä ja muutama määrällinen kysymys. Kysely lähetettiin osallistuneille noin viikko valmennuksen päätyttyä.

Opinnäytetyön tavoitteena on summata yhteen valmennuksesta saatu hyöty ja sen vaikuttavuus sekä nostaa esille mahdolliset kehittämiskohteet tulevia valmennuksia silmällä pitäen. Näkökulma on rajattu valmennukseen osallistuneiden kokemuksiin. Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

- Miten valmennus on kehittänyt osallistujien
 - itsensä johtamisen taitoja?
 - muutoksyvykkyyttä?
 - tunnetaitoja?
- Miten innovatiiviset oppimiympäristöt ovat tukeneet itsensä kehittämistä?

3.3 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimukseen osallistui kaksi 10 hengen valmennusryhmää keväällä 2023.

Valmennuksen suoritti loppuun 19 henkilöä. Taulukossa 1 on esitetty osallistuneiden sukupuolijakauma ja asema organisaatiossa.

Taulukko 1 Valmennettavien kuvaus

Taustamuuttuja	N
sukupuoli	
mies	3
nainen	16
asema	
yrittäjä	13
johtoasemassa	6

Suurin osa osallistuneista oli naisia ja pääosa osallistuneista toimi pienyrittäjänä. Kaikki osallistuneet tulivat Varsinais-Suomesta.

Ensimmäinen aineistonkeruu toteutettiin kunkin valmennuspilotin päätöstapaamisessa (25.4.2023 ja 6.6.2023) Tapaaminen oli virtuaalinen ja osallistujat saivat tehtäväksi ideoida yhteisöllisesti jamboard alustalla unelmiensa kestävän johtamisen valmennusta. Aikaa ideoinnille oli 1,5h.

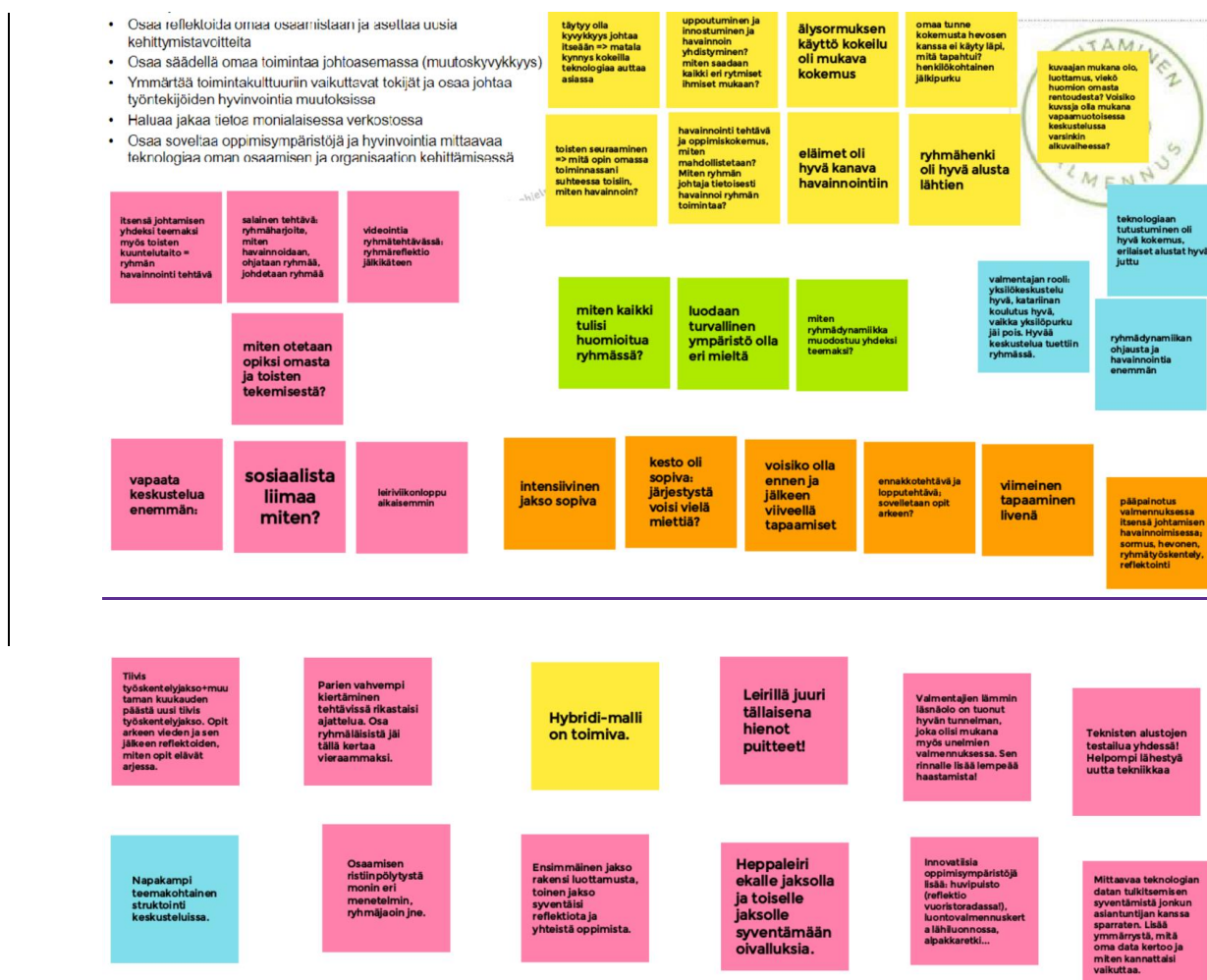
Molempien ryhmien valmennuksen päätyttyä osallistujille lähetettiin kysely sähköpostiin noin viikko valmennuksen päätyttyä . Kysely on liitteessä 1. Kysely toteutettiin webropol-työkalulla. Kysely oli auki 2 viikkoa. Kyselyyn vastasi 5 henkeä kummastakin valmennuksesta eli yhteensä 10 henkeä.

Vastaukset analysoitiin käyttämällä Webropolin raportointityökalua sekä analytics-toimintoa.

4 Tulokset

4.1 Unelmien kestävän johtamisen valmennustyöpaja

Valmennettavat osallistuivat työpajaan, jossa pohdittiin millainen olisi unelmien kestävän johtamisen valmennus. Kuviossa 6 on koottuna molempien työpajojen ideat unelmien valmennukseen.



Kuvio 6 Unelmien kestävän johtamisen valmennustyöpajan tulokset.

Tuloksissa tuli esille toive ennen valmennusta tehtävästä haastattelusta, jonka perusteella saataisiin selville, onko osallistujia tarpeeksi motivoitunut ja avoin tällaiselle valmennukselle. Tuloksissa myös toivottiin enemmän verkostoitumista

parien kierrättämisellä tai ryhmäjakojen sekoittamisella. Keskustelut nostettiin tärkeäksi osaksi valmennusta ja vapaata keskustelua toivottiinkin enemmän. Innovatiiviset oppimisympäristöt koettiin erittäin motivoivina ja toivottiin lisää erilaisia ympäristöjä.

4.2 Laadullinen kyselylomake

4.2.1 Itsensäjohtamisen taidot

Kun kysyttiin, miten itsensä johtamisen taidot ovat muuttuneet valmennuksen aikana, niin lähes kaikilta osallistujilta tuli palautteessa esiin parantunut itsetietoisuus. Itsensä kuunteleminen ja itseensä armollisemmin suhtautuminen on parantunut huomattavasti.

Itsereflektio ja tietoisuus minästä on auennut koulutuksen ansiosta. Pystyn pysähtymään ja kuuntelemaan - ja sisäistämään - mitä muilla on asiaa. Ainakin paremmin, kuin ennen koulutusta.

Valmennus vahvisti omien kyvykkyyksien ja taitojen arviointia sekä myös palautteen vastaanottamista ja tavoitteiden selkeytymistä. Myös organisointitaitojen ja ajankäytön mainittiin parantuneen.

Tietoisuus erilaisista tavoista ottaa vastaan palautetta ja hallita omaa tekemistä. Tavoitteet selkenivät.

Ajankäyttö ja keskittyminen itseensä.

Yleisesti ottaen vastauksista oli pääteltävissä oman tunne- ja vireystilan säätelyn paraneminen valmennuksen ansiosta. Valmennuksessa tärkeäksi mainittiin toisten kanssa sparrailu.

Parannusta havaittavissa mielen- ja ajanhallinnassa, nopeammin tunnistan/ tiedostan taustoja. Enemmän tauotusta työssä, säätelyä. Perusteluina kenties se, että asioita pohdittiin kahdenkesken ja ryhmässä, ja tuli hyviä oivalluksia.

4.2.2 Muutoskyvykkyyden kehittyminen

Valmennuksen avulla ongelmanratkaisukyky ja valmius rohkeampiin päätöksiin paranivat. Muutoskyvykkyys on ollut monella osallistujalla vahva jo ennestään, mutta valmennuksen avulla muutoskyvykkyys vahvistui ja osallistujat saivat apua omien tapojen tunnistamiseen sekä parempaan sopeutumiseen muutostilanteessa.

Muutos ja uuteen tarttuminen ei varsinaisesti ole koskaan ollut minulle ongelma. Ehkä jopa päinvastoin. Mutta toisten ajatusten kuuntelu, asioiden puntarointi ja omien näkökulmien sparrailu muiden kanssa on ollut virkistävää ja kannustavaakin. Luonut uskoa siihen, että pitää myös arvostaa omia ajatuksia ja uskaltaa seistä niiden takana.

Työryhmätyöskentely nostettiin esille positiivisena asiana; sen avulla irtautui normaalista ympäristöstä ja tilaa vapautui luovuudelle ja uudelle ajattelutavalle.

Työryhmätyöskentelyjen myötä palautui mieleen viisaus siitä, että irtautumalla normaalista ympäristöstä vapautamme tilaa uudelle ja luovuudelle. Muutoskyvykkyyteni paranee kun vaihdan ympäristöä, sille muutokselle pitää tietoisesti rakentaa tilaa.

Tähän liittyen osallistujat painottivat myös henkilökohtaisen kiinnostuksen merkitystä valmennuksen onnistumiseen. Kaikki olivat siellä vapaaehtoisesti ja avoimin mielin, joka paransi valmennuksen tuloksia entisestään.

Muutoskyvykkyys teema on itselleni tuttu jo ennen valmennusta. Valmennuksessa sain tukea ja peiliä ajatuksilleni yhteisillä keskusteluilla ja alustuksilla. Valmennus muistutti ja vahvisti omaa kykyä huomioida muutostilanteet ja tunnistamaan omat tavat suhtutua muutokseen.

4.2.3 Tunnetaitojen kehittyminen

Useat osallistujista mainitsivat huomanneensa, että oman itsensä huolenpito sekä psyykkisesti että fyysisesti on erittäin tärkeää. Jos itse ei voi hyvin, ei voi myöskään olla toisille avuksi.

Edelleen vahvistanut uskoa siihen, että itseensä pitää myös investoida, aikaa ja tekoja. Kehoa ja sen signaaleja pitää kuunnella - hiljaisuus, luonto, kehonhuolto jne. - niille varattava aikaa ja tilaa. Omien stressitilojen tunnistaminen ja niihin reagoiminen, levon merkitys, tunne-elämän rooli kokonaisuudessa, empatia, ihmiskeskeisyys ja avoimuus työkaluina parempaan mieleen ja jaksamiseen.

Ehkä enemmän itseensä kohdistuvaa huolenpitoa.

Omien tunteiden hyväksyminen ja ymmärtäminen korostui valmennuksessa. Osallistujat pysähtyivät omien tunteiden ja ajatusten äärelle sormuksen avulla sekä hevosten läsnäolon vaikutuksesta leirillä. Hevosten kanssa touhuaminen toi myös oman kehonkuvan näkyvyyttä.

Valmennuksen aikana korostui itsen rauhoittamisen merkitys, läsnäolotaidot, tunteiden hyväksyminen. Näitä on tullut sovellettua enemmän, keskittyä hyvinvointiin.

Omat tunnetaitoni eivät ole muuttuneet olennaisesti, mutta kehon ja mielen vuorovaikutuksen arviointiin sain vahvistusta (siitä että tunne peilaa todellisuutta).

Ymmärrys oman kehon "näkyvyydestä" kehittyi huomattavasti erityisesti hevosten kanssa.

4.2.4 Muutokset johtajana

Valmennus antoi osallistujille varmuutta kohdata haasteita, olivat ne sitten kuinka kipeitä tahansa.

Olen selkeämpi ja vahvempi.

Antoi varmuutta kohdata haasteita, tarttua kipeisiin asioihin ja luottaa omaan kykyyn toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

Jos ajattelen vanhemmuutta, ehkä olen enemmän vanhempi. Työssä ehkä vastuuta ottavampi ja rohkeammin uutta kokeileva asioissa, joita olen aiemmin väistellyt ja sysännyt toisille.

Valmennus myös opetti osallistujille erilaisia johtamistyyliä, paransi vuorovaikutusta ja lisäsi ymmärrystä alaisia kohtaan; valmennuksen jälkeen osallistujat osaavat ottaa paremmin huomioon muuttuvat tilanteet töissä ja ymmärtävät miksi ihmiset toimivat kuten toimivat erilaisissa tilanteissa.

Tulin tietoisemmaksi erilaisista johtamistyyleistä sekä johdettavien erilaisuuksien ymmärtämisestä.

Pystyn tulkitsemaan syvällisemmin toisen osapuolen sanomaa vuorovaikutustilanteessa.

Osaan ottaa paremmin huomioon erilaiset tilanteet joissa ihmiset toimivat kuten toimivat.

4.2.5 Innovatiiviset oppimisympäristöt

Luonto koettiin tärkeäksi palautumisen ja latautumisen ympäristöksi jo ennen valmennusta, joten luonnon hyödyntäminen oppimisympäristössä oli erittäin hyvä valinta. Luonnossa oleminen oli luontevaa ja miellyttävää, ympäristö sai osallistujat rentoutumaan ja avautumaan. Luonnossa tehty valmennuskeskustelu koettiin hyvänä ja syvällisenä.

Luonto: on turvasatama, tärkeä ympäristö itselleni johon on helppo tukeutua. Luonto toimintaympäristönä säilyy arjessani edelleen.

Kaikki osallistujat nostivat luonnon lisäksi myös hevosten kanssa touhuamisen upeaksi kokemukseksi valmennuksessa. Hevosten kanssa toimiminen koettiin erittäin inspiroivaksi ja niistä jäi erittäin vahva tunnekokemus, joka on kantanut myös valmennuksen jälkeen.

Hevoset mahtavia ja luonto.

Hevoset auttoivat minua havainnoimaan paremmin toisen osapuolen tunnetiloja sanattomassa vuorovaikutustilanteessa.

Hevoset ja sormus tarjosivat peilin omalle vuorovaikutukselle ja vireystilan säätelylle, mikä näkyy arjessa herkyttenä keskittyä omaan palautumiseen arjessa jatkuvasti.

hevokset: uusi ihastuttava tuttavuus, oli erittäin inspiroivaa tehdä huomioita eläinten käyttäytymisestä suhteessa ihmisiin. Tästä haluan oppia lisää myös ammatillisesti, miten eläinavusteisuutta voin hyödyntää työssäni.

Esiin nostettiin myös toive jatkokehittää valmennuksen innovatiivisia oppimisympäristöjä luonnon ja hevosten lisäksi myös huvipuistoihin ja muihin eläimiin.

Innovatiivisia oppimisympäristöjä lisää, huvipuisto (reflektio vuoristoradassa!), luotovalmennuskerta lähiluonnossa, alpakkaretki...

Colleagueship koettiin tärkeänä. Samassa asemassa ja elämäntilanteessa olevien henkilöiden kanssa verkostoitumisesta saatu tuki oli erittäin hyödyllistä ja koettiin, että erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden kuuleminen ja ymmärtäminen antoi panoksia oman roolin syvempään tunnistamiseen sekä tukea erilaisiin johtamistilanteisiin arjessa.

Colleagueship toimii ja oli parasta antia myös tämän ohjelman sisällä. Itsensä kuunteleminen keskustelujen yhteydessä, vertaistuki, ja eri näkökulmien huomiointi sekä ymmärtäminen auttaa kokonais kuvan muodostamisessa sekä oman roolin ja panoksen ymmärtämisessä arjen keskellä.

Luonnossa tehty valmennuskeskustelu oli mahtava ja oivalluttava.

Samanhenkisten ihmisten tuki ja keskustelu antoi varmuutta omille ajatuksille ja herätteli eri näkökulmiin. älysoormus: mielenkiintoinen työkalu, jota harkitsen käyttäväni jatkossakin. se auttoi peilaamaan arjen eri tilanteita suhteessa tunnemaailmaan.

Osallistujilta tuli toivetta kierrättää tehtävien pareja enemmän sekä sekoittaa ryhmäjakoja, jolloin tulee tutustuttua kaikkien kanssa ja osallistujat saavat laajempaa osaamista ja brainstormingia.

Parien vahvempi kiertäminen tehtävissä rikastaisi ajattelua. Osa ryhmäläisistä jäi tällä kertaa vieraammaksi.

Osaamisen ristiinpölytystä monin eri menetelmin, ryhmäjäoin jne.

Älysormus jakoi mielipiteitä. Jotkut osallistujista kokivat älysormuksen kömpelöksi ja rasittavaksi ja sen toiminnan vajavaiseksi, vaikkakin samalla sormus auttoi ymmärtämään omia vahvuuksia. Kaikki eivät kuitenkaan tykänneet jatkuvasta seurannasta. Toiset osallistujat taas kokivat älysormuksen antaman informaation tärkeäksi, sillä se kertoi, että mielentila voi olla eri kuin ihmisen fyysinen tila. Vaikka tunteet kuohuisivatkin, niin fyysisesti on kaikki hyvin.

Älysormus oli mielestäni kömpelö ja softan toiminta vajavaista. Olen old school -ihminen ja uskon pystyväni lukemaan oman kehoni signaaleja sormusta älykkäämmin.

Älysormus oli henk.koht. jopa rasittava, vaikka sen avulla ymmärsinkin omia vahvuuksia. En kaipaa jatkuvaa seurantaa.

Älysormuksen graafeista huomasin, että kropan stressitila on eri asia kuin mielentila.

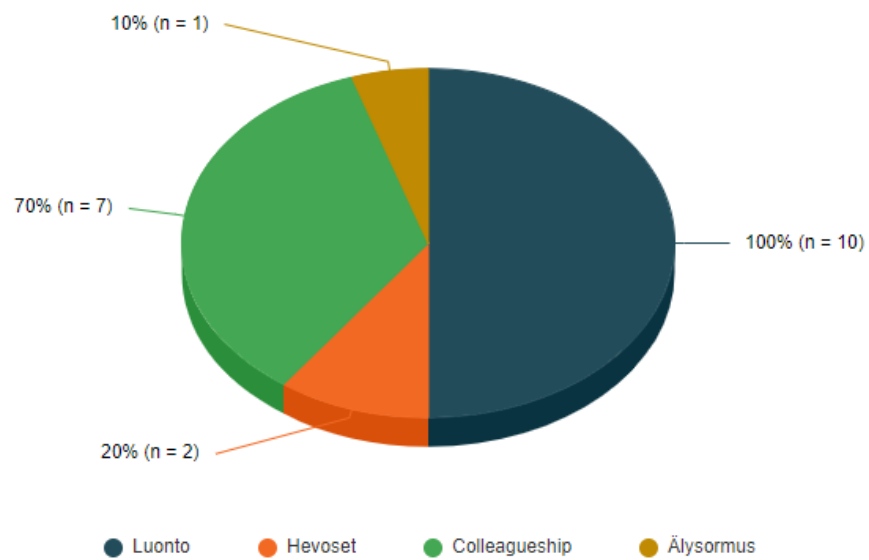
Osallistujilta nousi kuitenkin myös toive saada valmennukseen mukaan osaava asiantuntija, joka osaa tulkita älysormuksen antamaa dataa.

Mittavaa teknologian datan tulkitsemisen syventämistä jonkun asiantuntijan kanssa sparraten. Lisää ymmärrystä, mitä oma data kertoo ja miten kannattaisi vaikuttaa.

4.3 Valmennuksen tulosten yhteenveto sekä vaikutus työelämään

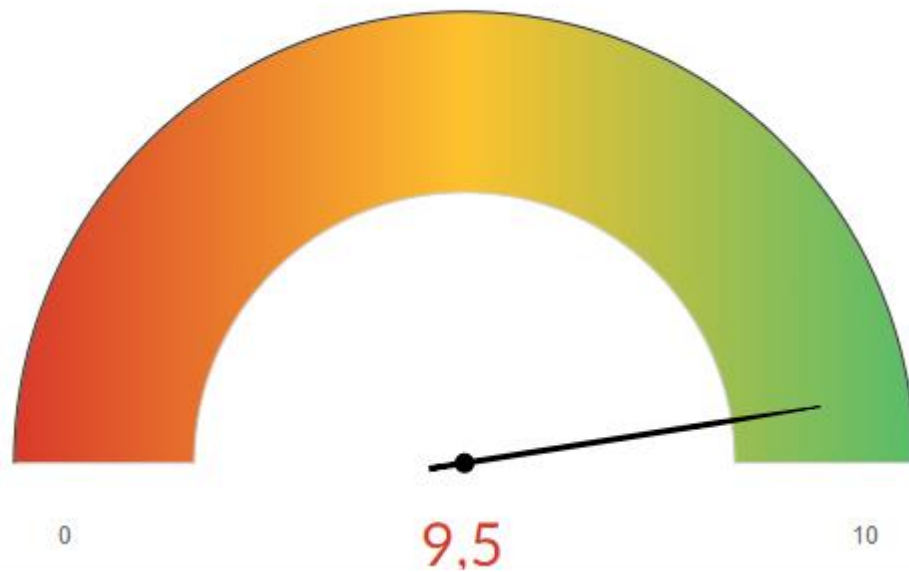
Innovatiivisista oppimisympäristöistä osallistujat aikovat jatkossa hyödyntää luontoa ja colleagueship-verkostoa. Kaikki kyselyyn vastanneet tykkäsivät luonnon mukana olemisesta. Colleagueshipin osalta 70% vastaajista piti siitä niin paljon, että ottavat mukaansa sen jatkossakin (Kuvio 7).

Älysormus oli vähiten suosittu, ainoastaan yksi vastaaja tykkäsi siitä niin, että voisi kuvitella käyttävänsä jatkossakin. Hevosiin kiintyi kaksi vastaajaa.



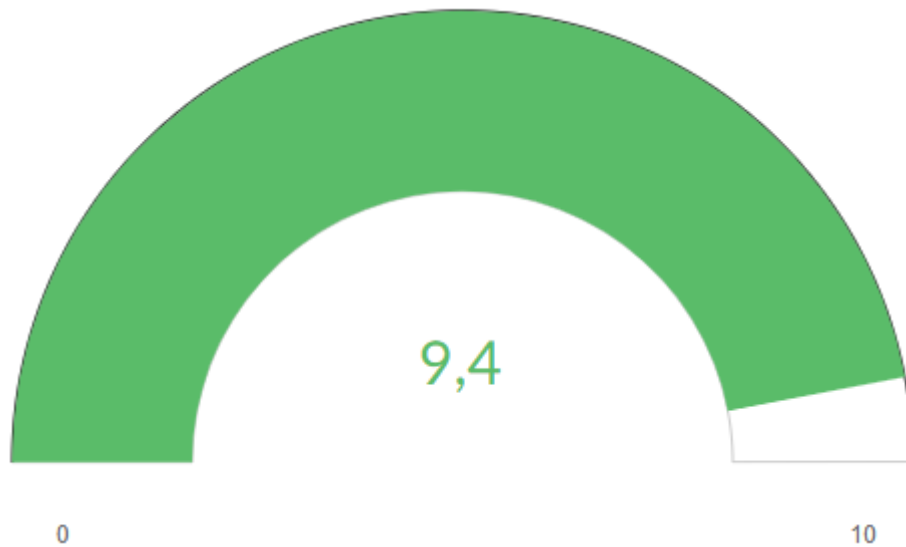
Kuvio 7 Mitä seuraavista innovatiivisista oppimisympäristöistä jää käyttöön myös tulevaisuudessa?

Suurin osa osallistujista uskoo valmennuksen voimaan vahvistamaan jaksamista työelämässä. Ohjelmaan tulee toki sitoutua, että siitä saa kaiken hyödyn irti (Kuvio 8).



Kuvio 8 Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan kehittää osallistujan jaksamista työelämässä.

Valmennus koettiin voimaannuttavana myös tukemaan työyhteisön toimintakulttuuria (Kuvio 9). Valmennettavat voivat viedä oppimaansa omaan työyhteisöön ja jakaa saamiensa ideoita ja osaamistaan, jolloin valmennuksesta saadaan vieläkin vaikuttavampaa.



Kuvio 9 Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan tukea työyhteisön toimintakulttuuria.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Valmennuksen ryhmät olivat pieniä (10 henkeä per ryhmä). Toisen vaiheen aineistonkeruu tapahtui kyselylomakkeella, joka lähetettiin valmennukseen osallistuville valmennuksen jälkeen. Kyselyyn vastasi vain puolet osallistujista per ryhmä. Otanta tuloksissa oli siis varsin pieni, mutta onneksi vastaajat olivat kertoneet avoimesti kokemuksistaan.

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa ja sitä on käytetty aineistonkeruumenetelmänä 1930-luvulta lähtien. Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa oltiin huolellisia, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut, tulokset vääristyvät. Kysymysten olivat myös yksitelitteisiä, eivätkä ne johdatelleet vastaajaa. (ks. Valli, 2018.)

Tuloksein luotettavuutta vahvistaa se, että aineistoa tutkimukseen saatiin myös valmennuksen sisällä tapahtuneesta työpajasta, jossa valmennettavat saivat miettiä, millainen olisi unelmien kestävää johtamista. Onnistunut työpaja vaatii selkeän teeman, sopivat tekniikat, oikeanlaisen tilan ja mahdolliset tukimateriaalit sekä selkeän aikataulutuksen. (Maijala, 2018.) Nämä toteutuivat tässä työpajassa teeman ollessa itseohjautuvuutta kehittävä johtamisvalmennus

ja tekniikkana brainstorming. Sekä kyselylomake, että työpajan tuotokset yhdessä antoivat varsin hyvän kuvan valmennuksen vaikuttavuudesta.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa korostuivat valmennukseen osallistuneiden henkilöiden omat sanat ja mahdollisuus kuvata valmennusta itselleen luonteenomaisella tavalla. Laadullinen tutkimus yhdistettynä kehittämistyöhön aiheuttaa sen, että tulokset ovat hyödyksi ja käytäntöön sovellettavia. (ks. Jussila & Kiviniemi, 2022.)

Erot eri ihmisten välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä, sillä ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Jokainen yksilö on ainutkertainen. (Alasuutari, 2011.)

5 Pohdinta

5.1 Itsensä johtaminen, muutoskyvykkyys ja tunnetaitojen kehittyminen

Jokainen henkilö yrityksessä on yrityksen kasvot ulospäin, mutta mielestäni johtajien osalta se korostuu. Sana kulkee puskaradiossa nopeasti, jos jossakin yrityksessä johtamiskulttuuri ei miellytä. Kaikki lähtee johtajien ja yrittäjien toimivuudesta ja päätöksistä.

Valmennus toi hienosti yhteen yrittäjiä ja johtajia erilaisista yrityksistä. Yrittäjien ja johtotehtävissä olevien toimintakyvyn ja jaksamisen varmistaminen oli asetettu valmennuksessa keskeiseksi, jotta he kykenevät johtamaan työyhteisöjä jatkuvissa muutoksissa. Erityisesti keskiössä oli hyvä itsensä johtaminen, jolla pääsee kohti parempaa itsetuntemusta sekä hyödyntää ammatillisia ja henkilökohtaisia vahvuuksia samalla minimoiden heikkoudet. (Sydänmaanlakka 2017, 44.)

Tuloksissa nousi selkeästi esille kehittyneet itsensä johtamisen taidot, joka ilmeni parantuneena itsetietoisuutena ja -tuntemuksena. Valmennus oli lisännyt ymmärrystä omista rajoista ja jaksamisesta. Usein johtoasemassa oleva henkilö porskuttaa läpi työelämän huomaamatta pysähtyä ns. haistamaan ruusuja. Monella äkkipysäys tulee loppuunpalamisen ja työuupumuksen muodossa. Mielestäni tämä valmennus pysäytti osallistujat katsomaan omaa elämäänsä, työyhteisöään ja johtamistapaansa aivan eri silmin.

Itsensä johtamisessa tarvitaan oikeanlainen asenne, pelkkä tieto ja taito ei riitä. Oikea asenne sisältää motivaation, jota käyttää tukena johtamisessa. Etsimällä asian merkitys ja tarkoitus, saat kasvatettua motivaatiota. Positiivinen asenne ja motivointi ovat tärkeitä oman jaksamisenkin kannalta. (Sydänmaanlakka 2017, 86-87.)

Muutoskyvykkyys on ollut monella osallistujalla vahva jo ennestään, mutta valmennuksen avulla muutoskyvykkyys vahvistui ja osallistujat saivat apua omien tapojen tunnistamiseen sekä parempaan sopeutumiseen

muutostilanteessa. Colleagueship varsinkin toi vahvistusta omaan tekemiseen ja itsetuntoon. Keskustelut ja ajatusten vaihto herättää ihmisiä aina siihen, että muutkin saattavat olla käymässä läpi samanlaisia asioita kuin itsekin, eikä kukaan ole tässä maailmassa yksin, vaan apua on aina saatavilla, jos vain haluaa ja on sille avoin.

Tuloksista oli luettavissa selkeästi, kuinka osallistujat pysähtyivät omien tunteiden ja ajatusten äärelle sormuksen avulla sekä hevosten läsnäolon vaikutuksesta leirillä. Konkreettiset tulokset sormuksesta laittoivat ajattelemaan omaa tekemistä ja sen vaikutusta tunteisiin. Hevosten läsnäolo toi empatiaa ja rauhoitti selkeästi osallistujia.

Hyvä johtaminen vaatii itsensä johtamisen osaamista, muutoskyvykkyyttä ja tunnetaitoja. Pitää osata olla sosiaalisesti älykäs. Kaikkea edellä mainittuja asioita voi harjoittaa ja siihen tämä valmennus osoittautui olevan hyvä harjoituskeino.

Valmennukseen olisi kuitenkin hyvä ottaa seurantatapaaminen esimerkiksi vuoden päästä sen loppumisesta, jossa käytäisiin läpi valmennuksen todellinen vaikutus johtamiseen ja työkuultuuriin. Näin valmennuksesta saataisiin kaikki mahdollinen irti ja sitä olisi helpompi mainostaa jatkossa.

5.2 Innovatiiviset oppimiympäristöt itsensä johtamisen tukena

Innovatiivisista oppimisympäristöistä tärkeimpinä nousi esiin luonto ja colleagueship, jotka molemmat joko olivat arjessa mukana tai valmennuksen innoittamana jäävät osallistujan arkeen mukaan. Tämä on luonnollista ja ymmärrettävää, sillä molemmat ovat tavallaan ilmaisia käyttää, kun taas hevoset ja älysormus vaatii taloudellista panostusta.

Kuten Haveri ja Simkin (2023) ovat esittäneet, niin tässä tutkimuksessa luonnon vaikuttavuus kytkeytyy fyysiseen aktiivisuuteen, psyykkiseen hyvinvointiin ja sosiaaliseen vuorovaikutteisuuteen.

Colleagueship-verkoston voi ylläpitää sosiaalisessa mediassa sekä fyysisillä tapaamisilla. Tämä kaikki vaatii toki hyvää ajanhallintaa sekä halua ja panostusta osallistujilta. Yhteisöllisyyden kokemus on monelle tärkeä voimavara työssä. Työtoveruutta ja vuorovaikutusta voi ihan tietoisesti ja oma-aloitteisesti rakentaa entistä paremmaksi. (Sarkkinen 2022.)

Tukimuksissa on todettu, että jo pelkkä eläimen läsnäolo voi saada ihmisessä aikaan rauhoittavia vaikutuksia. Eläimen kosketus ja läheisyys tuovat lohtua ja tukea, ja lisäarvoa toimintaan antaa eläimen hyvinvoinnista huolehtiminen. (GreenCare Finland, 2023.) Tuloksissa nousi mielenkiintoisena esiin se, kuinka valmennettavat antoivat paljon kiitosta hevosten läsnäoloon ja kuinka tärkeiksi hevoset koettiin osana valmennusta, mutta kuitenkin vain kaksi henkilöä aikoi jatkossa pitää hevoset mukana elämässään

Hevoset ei ole ainoa eläin, joka sopii tueksi johtamiseen ja tuo hyvinvointia. Myös koiria, kissoja, lampaista, kanoja ja alpakoita on käytetty eläinavusteisessa toiminnassa (GreenCare Finland, 2023.), joten miksei ne käy johtamisvalmennukseenkin.

Mielenkiintoista oli myös, että älysormuksen käyttäminen jakoi mielipiteitä. Ehkä siinä loppujen lopuksi oli kyse sormuksen käytettävyydestä, sillä palautteissa toivottiin sormuksen teknologia-asiantuntijaa mukaan valmennukseen, joka olisi parhaiten voinut neuvoa käytössä sekä avata sormuksesta saatavaa dataa.

Lähteet

- Airila, A. & Bergholm, B. 2017. Verkostot pienyrittäjien tukena. Viitattu 7.12.2023.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135334/Verkostot%20pienyritt%c3%a4j%c3%a4n%20tukena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Viitattu 26.11.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus 2.0. 2011. Tampere: Vastapaino.
- Avery, G. & Bergsteiner, H. 2020. Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches. Viitattu 26.11.2023.
<https://instituteofsustainableleadership.com/research/tools/sl-pyramid/>
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum. Viitattu 26.11.2023.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Virtanen A. Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä. Tutkimushankkeen loppuraportti. 2022.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Haveri, H. & Simkin, J. 2023. Luontoympäristöjen mahdollisuudet terveyden edistämiseksi. Viitattu 26.11.2023.
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo17697.pdf>
- Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 26.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- GreenCare Finland, 2023. Eläinavusteiset menetelmät. Viitattu 26.11.2023.
<https://www.gcfinland.fi/green-care-/menetelmat/elainavusteiset-menetelmat/>

GreenCare Finland, 2023. Maaseudun hyvinvointiyrittäjyyden koordinaatiohanke HyvinVoi-koordinaatio. Viitattu 26.11.2023.

<https://www.gcfinland.fi/kehittaminen/maaseudun-hyvinvointiyrittajyyden-koordinaatiohanke/>

Hohtaminen – Kohti kestäväää johtamista (n.d.). Viitattu 27.11.2023.

<https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/hohtaminen-kohti-kestavaa-johtamista/>

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Liettua: BALTO Print.

Joly, H. 2021. A New Leadership Model for the Future of Business and Work - webinaari. Viitattu 26.11.2023. A New Leadership Model for the Future of Business and Work. hbr.org

Jussila, A. & Kiviniemi, L. 2022. Laadullinen tutkimus osana tutkimuksellista kehittämistä. Viitattu 9.12.2023.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/752706/Oamk_Journal_79_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Juuti, P. Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Katajamäki, H. & Kantola, J. 2023. Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta. Viitattu 26.11.2023

<https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120923/76890>

Kirjavainen, H. & Peltola, J. Vain vuorovaikuttamalla voi verkostoitua. Viitattu 26.11.2023. <https://talk.turkuamk.fi/digitalisaatio/vain-vuorovaikuttamalla-voi-verkostoitua/>

Kuuluvainen, J. & Valsta, L. 2009. Metsäekonomian perusteet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Laiho, M., Ryömä, A., Satama S. & Teerikangas, S. Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana. 2020. Työ2 – Yhteistyön työyhteisö-hankkeen loppuraportti. Turun Kauppakorkeakoulu.

Lybäck, K. & Loukola, O. 2005. Arvot ja (metsä)poliittinen päätöksenteko. Teoksessa: Roiko-Jokela, H. (toim.) 2005. Metsien pääomat. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Maijala, R. 2018. Vinkit onnistuneeseen työpajaan. Viitattu 9.12.2023.
<https://www.palvelupolkuja.fi/palvelumuotoilu/vinkit-onnistuneeseen-tyopajaan/>

Manz, C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Process in Organizations. Viitattu 26.11.2023. jstor.org

Mieli, 2023. Luonto elvyttää, rauhoittaa ja lievittää stressiä. Viitattu 26.11.2023.
<https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ymparisto-vaikuttaa-mieleen/luonto-elvyttaa-rauhoittaa-ja-lievittaa-stressia/>

Moodmetric, 2023. Älysormuksen teknologia. Viitattu 20.10.2023.
<https://moodmetric.com/fi/teknologia/>

NonaFysio, 2023. Hevosavusteinen kuntoutus. Viitattu 26.11.2023.
<https://www.nonafysio.fi/hevosavusteinen-kuntoutus/>

Opetushallitus, 2023. Oppimisympäristö varhaiskasvatuksessa. Viitattu 26.11.2023. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/oppimisymparisto-varhaiskasvatuksessa>

Peltola, J. & Hillgren, E. 2021 Pitäisi verkostoitua, mutta miten? – vinkit verkostoitumisen ensiaskeliin. Viitattu 26.11.2023.
<https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/pitaisi-verkostoitua-mutta-miten-vinkit-verkostoitumisen-ensiaskeliin>

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory. Viitattu 6.12.2023.
https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2023/01/2022_RyanDeci_SDT_Encyclopedia.pdf

Sarkkinen, M. 2022. Hyvä työkaveruus on voimavara, ja sitä voi tuunata entistä paremmaksi. Viitattu 7.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-tyokaveruus-on-voimavara-ja-sita-voi-tuunata-entista-paremmaksi>

Sitra 2023. Tulevaisuussanasto. Viitattu 9.8.2023.
<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/vaikuttavuus/>

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtamine. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Tykkyläinen, S. , Vehmasto, E., Lipponen, M. & Lilja, T. 2020. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuusvalmennus -sähköinen työkirja. Saatavilla <https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/545517/Hyvinvointipalveluiden%20vaikuttavuusvalmennus.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkaperä, U. Pirilä, K. & Roivas, M. 2013. Innostu ja innovoi – Käsikirja innovaatioprojektioihin. Helsinki: Unigrafia.

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Viitattu 26.11.2023
<https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/768>

6 Liitteet

6.1 Kutsu valmennukseen

Nyt on loistava mahdollisuus ilmoittautua mukaan johto- ja esihenkilötehtävissä toimiville suunnattuun valmennukseen, jossa keskitytään muutoskyvykkyyden vahvistamiseen ja vertaistukeen!

- Valmennus on osa kehittämishanketta, johon haetaan rahoitusta Länsi-Suomen ESR React EU-haussa. Valmennus toteutuu keväällä 2023, mikäli hankkeelle saadaan rahoitus.
- Valmennus on tarkoitettu varsinaissuomalaisille ja satakuntalaisille mikro- ja pk-yrityksille (ml. yrittäjät ja itsensä työllistäjät).
- Kohderyhmänä on erityisesti matkailu-, tapahtuma- ja kulttuuriala, sekä rakennusala (johto- ja esihenkilötehtävissä olevat).
- Valmennus on maksuton. Ks. tarkemmin liitteenä oleva esite. Huom! Hevosavusteisuus ei sulje osallistumista, jos olet varautunut hevosia kohtaan. Hevosia ei tarvitse koskea, niiden avulla havainnoidaan asioita ja osallistuminen hieman etäämpääkin hevosesta onnistuu.

Jos edustamasi yritys tai sinä yrittäjänä haluat ilmoittautua mukaan, niin olethan yhteydessä (mervi.varhelahti@turkuamk.fi) 23.11. mennessä. Tämän jälkeen saat ohjeet, miten osallistumishalukkuus virallisesti allekirjoitetaan sähköisesti.

Jos ilmoittautuneita tulee enemmän kuin 4, hakijat priorisoidaan kohderyhmän mukaan ja sen jälkeen ilmoittautumisjärjestyksessä.

6.2 Kyselyn kysymykset

Miten itsensä johtamisen taitosi ovat muuttuneet valmennuksen aikana? (Esim. tietoisuus, reflektio, säätely, mielen- ja ajanhallinta, suhde itseen, tavoitteet). Perusteletthan myös syytä mahdolliselle muutokselle.

Miten muutoskyvykkyytesi on kehittynyt valmennuksen aikana? (Esim. luova ongelmanratkaisu, erilaisten näkemysten arvostus, uskallus kokeilla, kyky sopeutua). Perusteletthan myös syitä mahdolliselle muutokselle.

Miten tunnetaitosi ovat kehittyneet valmennuksen aikana? (Oman hermoston ja kehon merkitys tunteille, vuorovaikutus). Perusteletthan myös syitä mahdolliselle muutokselle.

Miten valmennus on muuttanut sinua johtajana?

Miten ja miksi innovatiiviset oppimisympäristöt ovat tukeneet sinua valmennuksen aikana? (Luonto, hevoset, colleagueship, älysormus)

Mikä seuraavista innovatiivisista oppimisympäristöistä jää käyttöösi myös tulevaisuudessa? Vaihtoehtoina: luonto, hevoset, colleagueship, älysormus

Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan kehittää osallistujan jaksamista työelämässä. Vaihtoehdot: 1-10 (1 = en lainkaan todennäköisesti, 10 = erittäin todennäköisesti)

Uskon, että tällaisella valmennuksella voidaan tukea työyhteisön toimintakulttuuria. Vaihtoehdot: 1-10 (1 = en lainkaan todennäköisesti, 10 = erittäin todennäköisesti)

Osallistuin 6.6. päättyneeseen pilottiryhmään. Vaihtoehdot: Kyllä tai Ei, vaan jo aiemmin päättyneeseen.

Tähän voit vielä halutessasi jättää terveiset valmennuksen toteuttajille.