

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

## ESIMIESVALMENNUSTEN VAIKUTTAVUUS

Miten esimiesvalmennusten vaikutukset näkyvät valmennettujen  
käytännötyössä?

Tapaus Helsingin kaupunki

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Syyskuu 2009  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Tiina Huttunen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä:

HUTTUNEN, TIINA

Tutkielman nimi:

Esimiesvalmennusten vaikuttavuus. Miten esimiesvalmennusten vaikutukset näkyvät valmennettujen käytännöntyössä? Tapaus Helsingin kaupunki.

Pro gradu-tutkielma:

132 sivua, 13 liitesivua

Aika:

Syyskuu 2009

Avainsanat:

esimies, valmentaminen, vaikuttavuus, ohjaukselliset menetelmät

---

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia esimiesvalmennusten vaikuttavuutta ja käytettävyyttä suhteessa valmennettujen käytännöntyöhön. Vaikuttavuutta tutkittiin valmennettujen työnantajaorganisaation näkökulmasta, ja se määriteltiin tuloksellisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden avulla. Tuloksellisuus ilmeni valmennettujen oppimisena ja uuden tiedon sisäistämisenä. Tehokkuudella tarkoitettiin oppien siirtymistä käytännöntasolle, tuottavuus puolestaan kuvasti valmennuksien myötä saatujen oppien siirtymistä työnantajaorganisaation käyttöön ja käytäntöihin.

Laadullisin menetelmin toteutetun tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Helsingin kaupunki, jonka henkilöstökeskuksen kehittämisspalvelut -yksikössä on organisoitu ja toteutettu useita erilaisia valmennuksia. Aineisto kerättiin harkinnanvaraisen näytteen avulla. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin asetettujen kriteerien perusteella yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa, jonka jälkeen potentiaalisia vastaajia lähestyttiin sähköpostin välityksellä. Tutkimukseen osallistumisesta päättivät vastaajat itse. Aineisto kerättiin vuoden 2008 loka- ja marraskuun aikana laadullisella kyselylomakkeella, mikä sisälsi teemojen mukaisesti ryhmiteltyjä avoimia kysymyksiä. Vastaajat palauttivat kyselylomakkeet sähkö- ja kirjepostin välityksellä. Empiirinen aineisto sisältää TREENI – lähiesimiesvalmennuksista ja EVA – esimiesvalmennuksista vuosina 2005–2007 valmistuneiden esimiesten kokemuksia valmennusten käytännönhyödyistä, merkityksistä ja kokemuksista.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineiston analyysissä valmennusten vaikuttavuutta tarkasteltiin teoreettisessa viitekehyksessä määriteltyjen vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta. Analyysissa keskityttiin käsitteiden laadullisiin ominaisuuksiin, taloudellisista vaikutuksista ei tämän tutkimuksen yhteydessä oltu kiinnostuneita. Lisäksi tutkimuksen myötä perehdyttiin valmennuksen vaikutuksiin valmennettavien urakehityksen myötä. Tutkimuksen perusteella myös luotiin yhä vaikuttavamman valmennuksen ideaalimalli.

Tutkimuksen myötä vaikuttavuuden ilmenemismuotojen todettiin kumuloituvan siirryttäessä tuloksellisuudesta kohti tehokkuutta ja tuottavuutta. Tuloksien mukaan esimiesvalmennusten vaikuttavuuden taustalla ovat yksilölliset tekijät, oppimiseen liittyvät tekijät sekä ympäristötekijät. Kaksi ensin mainittua auttoivat valmennettavia oppimaan ja käyttämään oppimaansa tehokkaasti hyödykseen. Valmennuksien vaikuttavuuden todettiin kasvavan henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden myötä, koska tavoitteellisuus yhdistyy valmennuksia kohtaan koettuun motivaatioon sekä edesauttaa sitouttamaan valmennettua valmennusprosessiin sekä organisaation toimintaan. Ympäristötekijöiden merkitys korostuu edettäessä kohti tehokkaita ja tuottavia valmennuksia. Merkittävin valmennuksien vaikuttavuuteen vaikuttava ympäristötekijä oli tutkimuksen mukaan ympäristöstä saatava tuki. Tutkimuksen mukaan organisaation kannalta vaikuttavimpia ovat tuottavat valmennukset, joissa yhdistyvät kaikki vaikuttavuuden ilmenemismuodot. Lisäksi tuloksista voitiin todeta, että valmennuksien vaikuttavuus paranee jos valmennettavat toteuttavat valmennuksien aikana omaan työhönsä liittyvän käytännön kehittämishankkeen.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	5
2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	7
2.1 TUTKIMUKSEN PÄÄTEHTÄVÄN ASETTAMINEN .....	7
2.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEEN ASETTAMINEN .....	9
2.3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMAN ASETTAMINEN .....	11
2.4 AIEMMAT TUTKIMUKSET VALMENNUSKESKUSTÄ .....	13
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	15
3.1 TUTKIMUKSEN PÄÄKÄSITTEIDEN ASETTAMINEN .....	15
3.1.1 <i>Esimiestyön merkitys ja roolit</i> .....	16
3.1.2 <i>Kehittäminen</i> .....	19
3.1.3 <i>Valmentaminen</i> .....	21
3.1.4 <i>Vaikuttavuus</i> .....	22
3.2 KEHITTÄMINEN .....	24
3.2.1 <i>Yleisesti organisaatioiden kehittämisestä</i> .....	24
3.2.2 <i>Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen</i> .....	25
3.2.3 <i>Osaamisen kehittäminen</i> .....	27
3.2.4 <i>Organisaation oppiminen</i> .....	29
3.3 VALMENNUKSEN MÄÄRITTELY OHJAUKSELLISTEN MENETELMIEN AVULLA .....	31
3.3.1 <i>Yleisesti ohjauksellisista menetelmistä</i> .....	31
3.3.2 <i>Työnohjaus</i> .....	32
3.3.3 <i>Konsultointi</i> .....	34
3.3.4 <i>Mentorointi</i> .....	35
3.3.5 <i>Coaching vai valmentaminen?</i> .....	37
3.3.6 <i>Menetelmänä coaching</i> .....	40
3.3.7 <i>Menetelmänä valmentaminen</i> .....	43
3.3.8 <i>Yhteenveto ohjauksellisista menetelmistä</i> .....	45
3.4 VAIKUTTAVUUS .....	48
3.4.1 <i>Tuloksellisuus</i> .....	49
3.4.2 <i>Tehokkuus</i> .....	52
3.4.3 <i>Tuottavuus</i> .....	54
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA .....	56
4.1 KOHDEORGANISAATION KUVAUS .....	56
4.2 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS .....	57
4.2.1 <i>TREENI-lähiesimiesvalmennus</i> .....	57
4.2.2 <i>EVA-esimiesvalmennus</i> .....	58
4.3 TUTKIMUSMETODIEN VALINTA .....	59
4.3.1 <i>Tutkimusmenetelmävalinnat</i> .....	59
4.3.2 <i>Aineiston kerääminen</i> .....	62
4.3.3 <i>Aineiston käsittely ja analysointi</i> .....	64
4.4 TUTKIMUSAINESTON LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI .....	66
4.4.1 <i>Tutkimuksen edustavuus</i> .....	66
4.4.2 <i>Valitun tutkimusmenetelmän käytettävyyden arviointi</i> .....	67
4.4.3 <i>Luotettavuuden, objektiivisuuden ja yleistettävyyden arviointi</i> .....	69

5. VAIKUTTAVUUDEN ANALYSOINTI.....	71
5.1 TUTKITTAVAN ILMIÖN RAJAAMINEN .....	71
5.2 VAIKUTTAVUUDEN ILMENEMISMUODOT JA VAIKUTUSTEN NÄKYVYYS .....	72
5.2.1 Ilmenemismuodoille asetetut kriteerit .....	72
5.2.2 Esimiesvalmennuksien tuloksellisuus.....	73
5.2.3 Esimiesvalmennuksien tehokkuus .....	79
5.2.4 Esimiesvalmennuksien tuottavuus.....	88
5.2.5 Valmennuksien avulla saavutetut näkyvät vaikutukset .....	94
5.3 VALMENNUSIEN AVULLA NOSTETTA URAKEHITYKSEEN .....	98
5.3.1 Uralla edistyneiden analysoinnin merkitys.....	98
5.3.2 Uralla eteneminen edistää esimiesvalmennusten vaikuttavuutta.....	99
5.4 KOHTI YHÄ VAIKUTTAVAMPAA VALMENNUSTA.....	101
5.4.1 Esimiesvalmennusten vaikuttavuudesta .....	101
5.4.2 Esimiestaitojen edistäminen valmennuksen keinoin .....	102
5.4.3 Vaikuttavan esimiesvalmennuksen ideaalimalli.....	108
6. LOPUKSI .....	112
7. LÄHTEET .....	114
LIITTEET .....	120
LIITE 1 TREENI – LÄHIESIMIESVALMENNUSSEN ESITE .....	120
LIITE 2 TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE.....	122
LIITE 3 SAATEKIRJE TREENI – LÄHIESIMIESVALMENNUSSEEN OSALLISTUNEILLE..	131
LIITE 4 SAATEKIRJE EVA –ESIMIESVALMENNUSSEEN OSALLISTUNEILLE .....	132

## TAULUKOT

Taulukko 1 Yhteenvedo ohjauksellisista menetelmistä.....	47
--	----

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet.....	15
Kuvio 2 Valmennusten vaikuttavuus.....	48
Kuvio 3 Esimiesvalmennusten vaikuttavuus.....	101
Kuvio 4 Vaikuttavan esimiesvalmennuksen ideaalimalli.....	109

# 1. JOHDANTO

Organisaatiot joutuvat toiminnassaan huomioimaan monia toimintaympäristön ja globaalin taloustilanteen aikaansaamia muutoksia ja haasteita. Nykypäivänä usein kuultava sanonta ”mikään ei ole niin varmaa kuin jatkuva muutos” on jo osa organisaatioiden arkipäivää. Muutoksiin varaudutaan organisaation strategisella suunnittelulla, jonka avulla luodaan organisaation toiminnalle tavoitteet, keinot ja päämäärät. Muuttuvien vaatimusten myötä kehittäminen ja oppiminen ovat muuttuneen organisaatioille keinoiksi, joiden avulla turvataan organisaation olemassaolo.

Organisaatioita voidaan, ja niitä pitää, kehittää monilla tavoin. Kehittämistoimet voivat kohdistua mm. strategioihin, tehtäviin, rakenteisiin, henkilöstöön ja toimintaan. Osaamisvaateiden kasvamisen myötä henkilöstöstä on noussut yksi organisaatioiden tärkeimmistä voimavaroista. Varilan (1991, 31) mukaan henkilöstön kehittämisen päämäärä määräytyy aina organisaation edun kautta. Organisaatioiden tarjoamien kehittämistoimintojen tuleekin aina olla liitoksissa työhön. Henkilöstöä kehittämällä organisaatio voi kasvattaa kilpailukykyään, tehokkuuttaan, tuottavuuttaan ja taloudellisuuttaan. Toimiva ja henkilöstöönään panostava organisaatio on vanhoille, uusille ja potentiaalisille työntekijöille houkutteleva työnantaja. Tulevaisuudessa hyvä työnantajaimago tulee olemaan yksi merkittävimmistä kilpailueduista muihin organisaatioihin nähden.

Henkilöstön osalta kehittämissuunnitelmissa on huomioitava myös ne muutokset, jotka yhä enenevässä määrin koskevat työvoimaa, sen osaamista ja saatavuutta. Työikäisten määrä on Suomessa laskussa ja tulee pian laskemaan yhä nopeammin suurten ikäluokkien eläköitymisen myötä. Työvoiman saatavuuteen pyritään vaikuttamaan mm. eläkeikää nostamalla ja kannustamalla opiskelijoita valmistumaan yhä nopeammin. Samalla kun työikäisten määrä vähenee, kasvavat teknisen kehityksen, tietotaidon kasvun ja kansainvälisen kilpailun lisääntymisen myötä myös ammattitaitovaatimukset. Yhä pienemmän työntekijämäärän on hallittava yhä enemmän asioita. Erityis- ja tehtäväkohtainen osaaminen nousevat organisaatioissa tärkeään asemaan. Jo olemassa olevaa henkilöstöä kehittämällä voidaan vaikuttaa organisaation kykyyn muuttua ja mukautua nopeasti vaihtuvien toimintaympäristössä esiin nousevien haasteiden myötä. Muutoksien läpiviennistä vastaavat organisaation johdon ja työntekijöiden välissä työskentelevät esimiehet, joiden vastuulle asettuu organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisesta huolehtiminen käytännön tasolla. Ilman osaavien esimiesten toimintaa saattaisi moni tavoite ja strategia jäädä saavuttamatta.

Esimiestyössä yhdistyvät omaan ammattialaan liittyvä osaaminen ja johtamistaidot. Juuri tämä asetelma asettaa esimiestyölle haasteita. Esimiehen tulee omata alaiensa päivittäiseen työntekoon liittyvää tehtäväkohtaista osaamista sekä hallita henkilöstötyöhön ja johtamiseen kuuluvia asiakokonaisuuksia. Esimies edustaa sekä organisaatiota että alaisia ja joutuu sen vuoksi siirtymään työroolista toiseen tilanteiden edellyttämällä tavalla. Erilaisissa esimiestyöhön liittyvissä työrooleissa menestyminen vaatii paljon, sen vuoksi esimiesten osaamisen kehittämiseen on panostettu monissa organisaatioissa erilaisten koulutusten avulla. Uusimpia kehittämismenetelmiä edustavat esimiesvalmennukset.

Valmentaminen on kehittämismenetelmä, jossa valmennettavilla tarjotaan erilaisia keinoja ja työkaluja oman osaamisensa kehittämiseksi. Valmentamisen muotoja on monia ja toiminnan lopputulos on riippuvainen tavoitteiden lisäksi käytetystä valmennustekniikasta sekä valmentajan ja valmennettavien välille muodostuvasta vuorovaikutussuhteesta (Räsänen 2007). Valmentamista on jo käytetty useissa yksityisen sektorin organisaatioissa, nyt se on hiljalleen leviämässä myös julkiselle puolelle. Valmennustoiminnan etu esimerkiksi perinteiseen koulutukseen verrattuna ilmenee siinä, että valmennus on organisaation tavoitteiden mukaisesti suunniteltua toimintaa, mikä ottaa huomioon myös valmennettavien yksilölliset erot. Esimiesten tavoitteet, osaaminen, kokemukset sekä motivaatio kehittämistoimia ja omaa työtään kohtaan eroavat paljon toisistaan, jolloin työkykyjen ja taitojenkin suhteen on tarpeen huomioida nämä eroavaisuudet. Valmentamisen avulla voidaan esimiehille tarjota konkreettisia työkaluja, oppimiselämyksiä ja kokemuksia tuloksetta toiminnasta. Valmennukset auttavat esimiestä itse löytämään itsessään piilevät kyvyt sekä omat puutteensa ja kehittämään itseään näillä alueilla yhä ammattitaitoisemmaksi, toteaa Räsänen (2007).

Valmennusten vaikuttavuutta tutkimalla on osoitettu valmennusten vaikuttavan mm. työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon, työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen (ks. mm. Nissinen, Anttalainen ja Kauppinen 2008). Konkreettiset tulokset ovat lisänneet valmennusten käyttöä ja vahvistaneet valmennuksen asemaa organisaatioissa. Valmennuksien jälkeen toteutettujen palautekyselyjen mukaan valmentaminen on koettu mukavaksi ja toimivaksi kehittämismenetelmäksi (Haan & Burger 2005). Valmennuksien tarkoituksena on kehittää valmennettavien ammatillista osaamista, jonka vuoksi valmennustulosten seuranta on tärkeää. Valmennusten vaikuttavuutta tutkimalla on mahdollisuus kurkistaa valmennusprosessien ytimeen ja selvittää ilmenevätkö todelliset vaikutukset vain teoriassa vai muuttuvatko valmennuksien myötä hankitut opit näkyviksi käytännöiksi ja organisaation toimintamalleiksi.

## 2. TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Organisaatioissa tulisi vallita tasapaino asioiden ja ihmistenjohtajuuden välillä. Työntekijöiden kehittämisellä yritetään edistää mm. organisaatioiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Koska ihmisten tulisi voida johtaa itse itseään ja pystyä parantamaan ja tehostamaan työsuorituksiaan, voi valmentaminen olla varteenotettava keino esimiesten osaamista kehitettäessä.

Vaikka valmentaminen kehittämisnäkökohdasta tarkastellen pohjautuu henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja kehittämiseen, ovat valmennuksen menetelmälliseen rakentumiseen vaikuttaneet mm. liike-elämän konsultointi ja urheiluvalmennus (Räsänen 2007). Valmentaminen on mielenkiintoinen ja ihmisläheinen tapa ohjata sekä kehittää organisaation johtoa, johtajia, esimiehiä ja henkilöstöä. Valmentamisen avulla on mahdollista kehittää yksittäisten henkilöiden taikka suurempien tiimien ja ryhmien osaamista kohdennetuilla valmennusohjelmilla. Valmennuksia hyödyntämällä valmennettavia kehitetään yksilölliset erot huomioiden, vaikka valmennus itsessään etenisi organisaation taholta annettujen yleisten ja yhteisten ohjeiden mukaisesti. Valmennuksessa yhdistyykin rakentavalla tavalla yksilöiden kehittyminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Siten valmentaminen saattaa tarjota tehokkaan menetelmän mm. johtamisen ja esimiestyön sekä niiden kautta myös organisaatioiden kehittämiseen. Valmentaminen tähtää muutokseen ja kehitykseen niin valmennettavassa, valmentavan työssä kuin organisaatiossa.

Valmentaminen on käytännönläheistä ja monitieteistä toimintaa, jossa yhdistyvät mm. psykologian, liiketaloustieteen, filosofian ja aikuiskasvatustieteen tieteenalat (Whitworth, Kimsey-House & Sandahl 1998; Räsänen 2007). Psykologian osalta pohjataan lähinnä positiiviseen psykologiaan, eli painopiste sijoittuu enemmän vahvuuksiin kuin häiriöihin, toteaa Räsänen (2007). Tosin valmennuksien kautta voidaan suunnata valmennettavan työskentelyä siten, että ongelmallisiksi koettuihin seikkoihin tarjotaan rakentavia työkaluja. Tässä mielessä valmennus lähestyy kognitiivista psykologiaa, kuten Hirvihuhta (2006) esittää. Lisäksi valmennukset perustuvat Hirvihuhtan (2006) mukaan voimavara- ja ratkaisusuuntautuneeseen ajattelutapaan ja systeemiseen ajatteluun, jota selvitetään tarkemmin mm. Peter Sengen (1990) kirjoittamassa kirjassa. Valmennuksen yhteys systeemiajattelun kanssa selittyy muutoksen tavoittelulla. Systeemisessä ajattelussa oletetaan, että pienikin hyödyllinen muutos jossakin systeemin osassa vaikuttaa muiden osien toimintaan (Senge 1990). Organisaation kannalta tämä merkitsee sitä, että allokoimalla

resursseja henkilöstön kehittämiseen voidaan parhaassa tapauksessa aikaansaada laajalle leviäviä hyviä vaikutuksia. Vaikka valmennuksen avulla kehitetään joko yksilön tai ryhmän erityisvalmiuksia ja osaamista joihinkin tarpeisiin nähden, tulisi valmennusten vaikuttaa myös organisaatiotasolla.

Edellä sanotusta johtuen tämän asetetaan tämän tutkimuksen päätehtäväksi vastata kysymykseen: *miten esimiesvalmennukset käytännössä vaikuttavat ja näkyvät valmennettujen työssä?* Erityisesti tutkimuksessa pyritään selvittämään valmentamisen merkitystä vaikuttavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen päätehtävän myötä tullaan selvittämään millaisia konkreettisia asioita, työkaluja, valmennettavat ovat valmennusprosessin aikana oppineet ja millä tavalla valmennuksissa hankitut opit ovat siirtyneet valmennettujen käytännöntyöntekoon. Valmennusprosessien vaikuttavuuden lisäksi on mielenkiintoista tutkia valmennusten merkityksellisyyttä sekä valmennuksien vaikuttavuutta edistäviä tai vastaisesti estäviä tekijöitä, jonka avulla voidaan selvittää kuinka hyödyllisiksi valmennettavat ovat valmennuksen kokeneet ja ovatko valmennukset vastanneet valmennettujen kehittymistarpeita. Merkityksellisyyden selvittäminen auttaa lisäksi ymmärtämään vaikuttavuuden ilmenemistä ja näkymistä valmennettujen työssä.

Vaikuttavuutta tarkastellessa tullaan huomioimaan myös ne tekijät, jotka valmennuksen vaikuttavuuteen ovat aiempien tutkimusten mukaan olleet osallisina. Valmennukselle asetettujen tavoitteiden ohella Räsänen (2007) korostaa valmentajan ja valmennettavien yhteistyösuhdetta kaikkein merkittävimpänä vaikuttavuuteen vaikuttavana tekijänä. Samaa mieltä ovat myös monet muut valmentamista tutkineet ja harjoittaneet henkilöt, kuten mm. Whitworth ym. (1998), Hirvihuhta (2006) ja Carlsson & Forssell (2008). Lisäksi vaikuttavuuden muodostumisessa ovat osallisina valmennettavien motivaatio, asenne, valmennusprosessiin sitoutuminen, sekä kyky ja halu oppia uusia asioita.

Esimiesvalmennusten vaikuttavuuden tutkimista voidaan perustella aiheen ajankohtaisuudella ja tärkeydellä. Vaikka valmennusten on monissa tutkimuksissa (ks. mm. Åhman 2003; Nissinen ym. 2008) todettu vaikuttaneen organisaation toimintaa tehostaen, on mielenkiintoista selvittää ovatko valmennuksen todella vaikuttavia. Organisaatioiden kannattaa valmentaa henkilöstöään vain jos valmennuksen avulla saadaan aikaan näkyviä ja toivottuja vaikutuksia. Tutkijan mielenkiintoa kohteeseen taustoittaa valmennuksen parista vuonna 2007 toteutettu kandidaatin tutkielma, joka kirjoitettiin aiheesta Valmentamisen tuoman mahdollisuudet henkilöstön kehittämisessä.



## 2.2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen

Tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista metodologiaa hyödyntäen. Syrjälä (1994, 12–13) kertoo, että kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin tutkimuksen metodologiseksi valinnaksi silloin kun kiinnostus kohdistuu tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden luomiin merkitysrakenteisiin. Kvalitatiivinen ote sopii myös silloin kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja halutaan saada tietoa tiettyihin tapahtumiin taikka tilanteisiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida kokeellisesti tutkia (Syrjälä 1994, 12–13). *Koska tarkoituksena on tutkia esimiesvalmennusten merkitystä, yksilökohtaisia kokemuksia ja oppeja suhteessa vaikuttavuuteen, valitaan tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi kvalitatiivisuus.* Kvalitatiivisessa otteessa ei pääasiassa pyritä ilmiöiden yleistettävyyteen, mutta tutkittaessa ilmiötä voidaan nostaa esiin seikkoja, jotka samankaltaisten olosuhteiden vallitessa voivat olla yhteneväisiä vastaavissa tilanteissa. Yleistettävyyden sijaan kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tutkittavan ilmiön *ymmärtäminen* asetetaan yleistettävyyden edelle. Ymmärtämisen kautta tieto kasvaa yksittäisen tapauksen tutkimisesta kertyneiden tietojen myötä. (Stake 2005, 443.)

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti löytää uutta tietoa, vahvistaa jo ennestään olemassa olevaa tietoa tai kumota vallitseva käsitys (Niiniluoto 1984). Jotta tieteellinen tutkimus tuottaisi toivotunlaisia tuloksia, on ensin osattava määritellä minkä luonteisesta tiedosta olemme kiinnostuneita. On voitava asettaa tutkimuksen päätehtävän kannalta oleellinen ja oikea tiedonintressi, sekä tieteellinen tavoite. Valintojen tekeminen on ensiarvoisen tärkeää, koska tiedonintressin valinta ohjaa tieteellisen tavoitteen ja menetelmien valinnassa, sekä lopulta määrittää tutkimuksen kautta tuotettavan tieteellisen tiedon tuloksien luonteen (Niiniluoto 1994).

Habermasin kehittämän jaottelun mukaan tiedonintressejä on kolmenlaisia, *tekninen, hermeneuttinen ja emansipatorinen* (ks. mm. Kyrö 2003, 62–63). Niiniluodon (1984, 70–71) mukaan tiedonintressillä tarkoitetaan tiedon arvon perustaa. Habermas (ks. Niiniluoto 1984, 70–73) on jaotellut tiedonintressejä niiden luonteen mukaan eri tieteenaloille. Tällöin tekninen tiedonintressi kuuluu rationaalisen luonteensa vuoksi lähinnä luonnontieteille. Tekninen tiedonintressi pyrkii kontrolloitavuuteen, jolloin tiedon funktiona on ennustaminen, ja päämääränä luonnon ja yhteiskunnan kontrolli. Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii kriittisenä suuntauksena vapauttamaan tiedeyhteisön väärästä tietoisuudesta. Sellaisenaan se on omiaan mm. kriittisiin yhteiskuntatieteisiin, tavoitteena on tuolloin ideologiakritiikki. Hermeneuttinen tiedonintressi

kytkeytyy kulttuuri-ilmiöiden merkitysten ymmärtämiseen ja sitä kautta ihmisten itseymmärryksen lisäämiseen. Hermeneuttinen tiedonintressi sopii siten hyvin humanistisille ja yhteiskuntatieteellisille tieteenaloille. Tiedon funktiona on hermeneuttisessa katsannossa ymmärtäminen, ja tiedon tuottamisen päämäärinä ovat traditionvälitys ja tulkinta. (Niiniluoto 1984, 70–73.)

Tieteellisen tavoitteen valinnalla suunnataan tutkimusta tuottamaan tietynkaltaisia tuloksia. Tutkimuksen tieteellisiä tavoitteita ovat *kuvaus*, *selittäminen*, *ennustaminen*, *arviointi* ja *eksploratiivinen selittäminen* (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2003, 23–25). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä ennustamaan taikka varsinaisesti arvioimaan valmennusten vaikuttavuutta, siksi ne rajautuvat pois potentiaalisten tieteellisten tavoitteiden joukosta. Jos tutkimuksen tavoitteena on kuvaaminen, asetetaan tutkimuksen tehtävä siten, että se tuottaa tulokseksi kuvauksen ilmiöstä tai asiasta. Tuloksena on kuvauksia mm. siitä mistä ilmiö koostuu ja rakentuu, sekä miten ilmiö vaikuttaa ja toimii, jatkavat Harisalo ym. (2003, 23). Tutkimuksen tieteelliseksi tavoitteeksi voisi asettaa selittämisen, josta on valittavissa kaksi erilaista lähestymistapaa; *kausaalinen* ja *teleologinen*. Kausaalinen selittäminen perustuu syy-yhteyksiin. Kausaalisen selittämisen keinoin selitetään tutkittavan tilanteen muutoksia lähtötilanteeseen vertaamalla. Muutokset selitetään lähtötilanteen ja lopputuloksen välisenä aikana tapahtuneilla tekijöillä. (Niiniluoto 1984, 44.) Harisalo ym. (2003, 24–25) toteavat selityksellä viitattavan yleisen käsityksen mukaan kausaaliseen selittämiseen. Selityksen tarkoituksena on siten osoittaa muuttujien keskinäinen riippuvuus, ja kuinka se ilmenee (Harisalo ym. 2003, 24–25). Läheinen kausaaliselle selittämiselle on teleologinen selittäminen. Tällöin liike on aina liikettä johonkin, ja tuo liike selitetään teleologisesti viittaamalla sitä päämääräänsä. (Niiniluoto 1984, 44.) Eksploratiivisen selittämisen tavoitteessa puolestaan yhdistyvät *kuvaus ja ehdotteinen selittäminen*. Teoksessa *Otin kynän kynsihini* (Harisalo ym. 2003, 24) selitys katsotaan ehdotteiseksi, jos selitys ei täytä kausaalisen selityksen vaatimuksia. Eksploratiivisessa selittämisessä tutkija johtaa selityksiä tutkittavasta aineistosta, ja pyrkii sitä kautta selittämään ja ymmärtämään tutkimuksen tuloksia. (Harisalo ym. 2003, 24–25.)

Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen valintaan vaikuttaa luonnollisesti se, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaan ja minkä luonteista tieteellistä tietoa tutkimuksen toivotaan tuottavan. Edellä sanotuista johtuen *tämän tutkimuksen tiedonintressi on hermeneuttinen*, ja *tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on eksploratiivinen selittäminen*. Hermeneuttisuus ja ymmärtävät tiedonintressi näkyvät tässä yhteydessä siten, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään esimiesvalmennuksien

vaikuttavuuden taustatekijöitä. Eksploratiivisen tavoitteen myötä voidaan pyrkiä johtamaan ehdotteisia selityksiä vaikuttavuuden ilmenemiselle.

*Tässä tutkimuksessa tieteellisenä tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä valmennuksen vaikutuksista esimiesten kehittämisessä, jotta valmennuksia käyttävät organisaatiot pystyvät entistä paremmin kehittämään ja hyödyntämään valmennuksia henkilöstöä kehittäessään.* Tutkimus pyrkii selvittämään millaisia vaikutuksia valmennuksilla saadaan aikaan valmennettujen esimiesten työntekoon, millä tavalla opitut asiat siirtyvät päivittäiseen esimiestyöhön sekä millaisia esteitä ja edistäviä asioita valmennuksen kautta hankittujen oppien soveltamisessa on mahdollisesti koettu olevan.

*Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena on selkeyttää valmennuksen yleismaailmallista määritelmää,* koska tälläkin hetkellä valmennuksesta ja muista sitä käsitteellisesti sekä menetelmällisesti läheisistä menetelmistä on olemassa erilaisia ja päällekkäisiä määritelmiä. Tutkimuksen käytännöllinen tavoite palvelee osaltaan tutkimukselle asetettua hermeneuttista, eli ymmärtävää tiedonintressiä.

Määritelmällisten erojen olemassaoloon saattaa vaikuttaa alan nuoruus sekä valmennuksen alalla pitkään vaikuttanut englanninkielen asema. Suurin osa valmennusta käsittelevistä teoksista on yhä edelleen englanninkielisiä. Viime vuosien aikana on kuitenkin yhä enenevässä määrin julkaistu myös suomenkielisiä, suomessa kirjoitettuja teoksia (ks. Kansanen 2004; Hirvihuhta 2006; Räsänen 2007; Carlsson & Forssell 2008). Suomenkielisten julkaisujen määrän kasvu tulee tulevaisuudessa edesauttamaan käsitteellisten ja määritelmällisten erojen ymmärtämistä. Erojen selkeyttämisen eteen onkin jo alettu tehdä työtä, mutta yhä edelleen mm. termit coaching ja valmennus sekoitetaan toisiinsa, koska niiden luullaan olevan vain toistensa synonyymejä. Todellisuudessa kyseessä on kaksi hyvinkin erilaista kehittämismenetelmää. Näistä perusteista johtuen myös valmennusprosessien hyödynnettävyyden ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää ymmärtää millainen kehittämismenetelmä valmentaminen on ja millaisissa tilanteissa sitä kannattaa käyttää.

## **2.3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen**

Asetetun tutkimustehtävän tavoitteen perusteella tutkimuksen toteuttamiseksi ovat löydettävissä seuraavat näkökulmavaihtoehdot. Tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa keräämällä aineistoa siten että

se palvelee organisaation, johdon, henkilöstön, asiakkaiden, alaisten, valmentajien tai valmennettavien intressejä. *Tämä tutkimus pyrkii selvittämään miten esimiesvalmennukset vaikuttavat valmennettujen käytännöntyöhön.* Siitä johtuen näkökulman valinta rajautuu seuraavien keskeisten vaihtoehtojen varaan. Esimiesvalmennuksien vaikuttavuutta olisi tämän tutkimuksen yhteydessä mahdollista tutkia joko alaisten, omien esimiehien, mahdollisten asiakkaiden, organisaation taikka itse valmennettujen näkökulmista.

Jos valinta kohdistuisi kolmeen ensimmäiseen vaihtoehtoon, antaisi tutkimus vastauksen siihen, kuinka valmennettujen lähipiiri on valmennuksen vaikutukset kokenut ja havainnut. Koska muutoksien läpiviennit ovat hitaita prosesseja, ei valmennuksen avulla aikaansaatuja lyhyen tähtäimen vaikutuksia näillä vaihtoehdoilla selviäisi. Organisaatiomuutokset vaativat ja edellyttävät aikaa, ja muodostuvat usein pienistä osamuutoksista. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään valmennusten vaikuttavuutta kohtuullisen lyhyellä tähtämellä, jonka vuoksi havaittujen muutosten kytkeminen juuri valmennukseen aikaansaannoksiin olisi näin ollen haastavaa, ellei koettuja vaikutuksia ja näkemyksiä valmennuksen hyödyllisyydestä ja hyödynnettävyydestä kysytä suoraan valmennetuilta. Tutkimuksen toteuttaminen valmennettujen näkökulmasta katsoen saattaisi kuitenkin muodostua lähinnä mielipidetutkimukseksi, jonka avulla selvitettäisiin valmennettujen tyytyväisyyttä toteutettuja valmennuksia kohtaan. Se ei ole tämän tutkimuksen tarkoituksena.

Henkilöstön kehittämisen päämäärä määrittyy organisaation edusta, toteaa Varila (1991, 13). Tällä tarkoitetaan sitä, että esimiesvalmennusten toteuttamisesta, sisällöstä, menetelmistä ja tavoitteista päätetään organisaation kehittämissuunnitelmissa. Esimiesvalmennusten tarkoituksena on kehittää yksilöiden osaamista siten, että se palvelee organisaation menestymistä. Vaikka esimiesvalmennus palvelee valmennettavia kehittämällä heidän osaamistaan ja sitä kautta edistää valmennettujen työkyvykkyyksiä, *määräytyy valmennusprosessien lopullinen vaikuttavuus organisaation kokeman hyödyn kautta.* Valmennus on vaikuttavaa silloin, kun se onnistuu saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Systemiajattelun mukaisesti organisaatiota voidaan kehittää kehittämällä organisaation palveluksessa työskenteleviä henkilöitä (Senge 1990).

Edellä sanotusta johtuen *tutkitaan valmennusta tässä tutkimuksessa organisaation näkökulmasta, mutta valmennettujen kokemuksia hyödyntäen.* Organisaatiolla viitataan tässä yhteydessä valmennuksia järjestävään tahoon, Helsingin kaupunkiin, jonka palveluksessa esimiehet työskentelevät. Käsitteenä organisaatio on kuitenkin haastava termin laajuuden vuoksi. Tarkoituksena onkin hyödyntää organisaation näkökulmaa väljästi ja suppeasti. Organisaation

näkökulman kautta pyritään valmennusten vaikuttavuutta tutkimaan *organisaation ilmaisevan kehittämistahdon kautta*. Koska Helsingin kaupunki on ollut mukana tutkimuksen kohteeksi valikoituneita valmennuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa, näkyy kehittämiseen suunnattu tahto valmennuksen rakenteissa ja toteutuksessa. Tästä johtuen valmennusten vaikuttavuutta tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Näkökulman ja aineiston keräämisen valintoja puoltavat lisäksi esimiesvalmennusten tarkoitus, valmennustoiminnan luonne sekä tutkimuksellinen intressi. Kartoittamalla valmennettujen omia kokemuksia ja valmennuksille annettuja merkityksiä pystytään selvittämään sekä valmennuksen välittömiä vaikutuksia, seurauksia, merkityksiä ja haasteita että organisaation kannalta tärkeää vaikuttavuutta tilanteessa, jossa valmennusprosessista on jo ehtinyt kulua aikaa.

Jos esimiesvalmennusten vaikuttavuus jää vähäiseksi, on jotakin valmennukseen vaikuttavaa osaluuetta kehitettävä toimivampaan suuntaan. Vastaavasti hyvät kokemukset vahvistavat esimiesvalmennuksien merkitystä esimiesten osaamisen kehittäjänä. Tässä mielessä esimiesvalmennuksien toimivuudesta saatava *kokemusperäinen tieto* on organisaatiolle merkityksellistä. On siis kysyttävä valmennuksen vaikutuksia heiltä joiden toimintaa valmennuksen avulla pyritään kehittämään. Siksi tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiesvalmennusten vaikuttavuutta valmennukseen osallistuneiden kokemuksia selvittämällä ja vertaamalla niitä organisaation valmennuksille asettamiin tavoitteisiin. Saatujen tietojen perusteella voidaan tutkia onko valmennus ollut vaikuttavaa organisaation tarkoittamalla tavalla.

## **2.4 Aiemmat tutkimukset valmennuksien vaikuttavuudesta**

Valmentamisen vaikuttavuutta on Suomessa jo jonkin verran tutkittu. Silti valmentaminen on vielä monelle organisaatiolle yksi kehittämiskeino, jota ei vielä juurikaan hyödynnetä, vaikka erilaisten kokeiluhankkeiden perusteella kysyntää ja tarvetta valmentamiselle olisi (Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen, 2000). Syynä saattaa olla valmennustoiminnan nuoruus ja erilaisten kehittämismenetelmien käsitteellinen ja menetelmällinen päällekkäisyys.

Valmennuksen saralta on kuitenkin ehditty toteuttaa tutkimuksia, joiden perusteella valmentamisen avulla on huomattu saatavan aikaan hyviä tuloksia mm. valmennettujen motivaation, työhyvinvoinnin, työhön sitoutumisen ja työ tuloksellisuuden suhteen (Åhman 2003; Nissinen ym. 2008). Monissa toteutetuissa tutkimuksissa on kysytty valmennettujen mielipiteitä

valmennusprosessista. Haan & Burger (2005, 108) kritisoivat kirjassaan sitä, että harva tutkimus valmentamisesta kohdistuu valmennuksen vaikutuksiin *muutoin kuin valmennettavan tyytyväisyyden näkökulmasta*. Monesti tutkimukset ovat jääneet vain valmennusten jälkeen kerättyyn palautteeseen, josta selviää lähinnä kuinka osallistujat ovat *valmennuksissa viihtyneet*. Tällöin varsinaisten vaikutusten ja tulosten käsittely jää selvittämättä. Useimmat empiiriset aiheesta kirjoitetut artikkelitkin käsittelevä valmentamisen arvoa lähinnä valmennettavan kannalta. Siksi tutkimustuloksia organisaation tyytyväisyydestä ja valmennettavien toiminnan muutoksista kaivattaisiin lisää, jotta kehittämistoiminnan todelliset vaikutukset ja tarpeet voitaisiin ottaa huomioon. (Haan & Burger 2005, 108.)

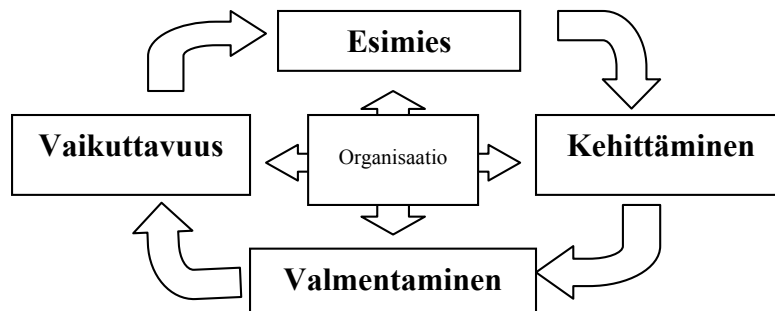
Suomessa valmennusten vaikuttavuuteen ovat paneutuneet mm. Helena Åhman, Vesa Nissinen, Lea Ahoniemi, Harri Kulmala, Mikko Räsänen, Maria Carlsson ja Christina Forssell. Vesa Nissinen on kehittänyt coachingiin, työnohjaukseen ja mentorointiin pohjaavan valmennusohjelman josta hän käyttää nimeä syväjohtaminen (ks. Nissinen 2004; Nissinen ym. 2008). Nissinen on syväjohtamisen myötä toteuttanut useita esimiesvalmennuksia Syväjohtaminen DL Oy:n kautta ja osallistunut organisoimiaan valmennusohjelmia tutkineisiin tutkimuksiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiesten kehittäminen syväjohtamisen keinoin saa aikaan vaikutuksia koko yrityksen toiminnassa. Lea Ahoniemi ja Harri Kulmala (ks. Nissinen ym. 2008, 117–131) tutkivat Syväjohtaminen DL Oy:n järjestämien esimiesvalmennusten vaikutuksia Pirkanmaalaisissa yrityksissä vuosina 2004–2007 ja totesivat esimiesvalmennusten olleen yrityksille kannattava investointi. Tutkimuksen mukaan mm. valmennettujen esimiesten kehittyneet henkilöstöjohtamistaidot näkyvät nopeasti työyhteisön työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja parantuneella työilmapiirinä.

Åhman (2003) on tutkinut esimiehille ja asiantuntijoille tarkoitetun Network Coaching-ohjelman vaikuttavuutta yksilön näkökulmasta. Väitöskirjassaan Åhman (2003, 98–99) tuo esille valmennusten vaikuttavuuden tutkimisen ja arvioinnin merkityksen laadun näkökulmasta. Koska monet organisaatiot arvioivat valmennusten vaikuttavuutta vain taloudellisin perustein tutkien mm. kurssien määrää, hintaa ja koulutuspäivien lukumäärää, ei valmennusten laadullinen vaikuttavuus nouse esiin. Åhman (2003, 98–99) korostaa arvioinnin ja tutkimisen merkitystä osana organisaatioiden kehittämisohjelmia. Arviointien ja tutkimusten myötä organisaatiot saavat arvokasta tietoa valmennusten laadusta, vaikuttavuudesta ja toimivuudesta. Tutkimuksien avulla hankittuja tietoja voidaan hyödyntää mm. valmennusohjelmia suunniteltaessa ja kehitettäessä, sekä niiden jatkosta tai lopettamisesta päätettäessä. (Åhman 2003, 98–99.) Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään enemmän esimiesvalmennusten kautta hankittaviin oppeihin ja niiden ilmenemiseen.

### 3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 3.1 Tutkimuksen pääkäsitteiden asettaminen

Esimiesvalmennusten vaikuttavuuden teoreettiseen tarkasteluun vaikuttavat tutkimuksen päätehtävään, tavoitteeseen ja näkökulmaan liittyvät valinnat. Tutkimuksessa on edellä mainittujen valintojen perusteella päädytty kuvion 1 kaltaiseen malliin, jonka avulla kuvataan tämän tutkimuksen kannalta relevanttia käsitteistöä, ja joiden kautta on päädytty luomaan tämän tutkimuksen päätehtävää ja tavoitetta palveleva teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakentuu seuraavien pääkäsitteiden kautta: *esimies*, *kehittäminen*, *valmentaminen* ja *vaikuttavuus*. Organisaatiot pyrkivät ylläpitämään osaamistaan ja menestymistään erilaisin kehittämistoimin. Organisaation kannalta kehittämistoimenpiteiden tulisi aikaansaada toivottuja ja näkyviä vaikutuksia. Tästä johtuen tutkitaan tuottaako esimiesten kehittäminen valmentamisen menetelmin organisaation kannalta toivottuja vaikutuksia esimiesten työnteossa. Vaikuttavuuden ilmeneminen ja sen havaitseminen on kuitenkin haastavaa. Kuvio 1 osoittaa vaikuttavuuteen johtavan tavoitekehän, mutta myös kytkee vaikuttavuuden takaisin esimiehiin. Tällä viitataan siihen, että kehittämistoimenpiteiden suuntautuessa esimiehiin, myös kehittämistoiminnan vaikuttavuus ilmenee ensisijassa esimiesten toiminnassa, mutta voi siirtyä toiminnan kautta organisaation muihinkin jäseniin.

Kuvion keskelle on sijoitettu organisaatio vaikka se ei pääkäsitteisiin kuulukaan. Koska kaikkia kuviossa ilmeneviä tekijöitä ja toimintoja ohjataan, koordinoidaan, seurataan ja tarkkaillaan organisaation toimesta, on se huomioitava pääkäsitteiden asettamisen yhteydessä. Tutkimuksen pääkäsitteet muodostavat teorian jakamalla sen osa-alueet hallittavissa oleviin osatekijöihin, joiden kautta tälle tutkimukselle merkityksellinen teoria muodostuu moniulotteisesti.

### 3.1.1 Esimiestyön merkitys ja roolit

Jalavan (2001, 11) määrittelyn mukaan esimies on henkilö, joka toimii organisaatiossa ryhmän taikka yksikön johtajana. Esimiesroolissa toimivia henkilöitä työskentelee kaikilla organisaatiotasoilla aina ylimpään johtoon saakka. Esimiesten työhön ja ammattitaitoon kuuluvat sekä oman ammattialan osaaminen että johtamiseen liittyvät taidot. Mitä ylemmäs organisaation hierarkiassa edetään, sitä enemmän esimiesten työssä korostuvat johtaminen ja johtajuus sekä niihin liittyvä osaaminen. Organisaation ylimmillä tasoilla esimiestyön ammatilliseen osaamiseen saattaa kuulua strategisia ominaisuuksia. Vastaavasti lähempänä suorittavaa työtä työskentelevien esimiesten työssä vaaditaan paljon myös itse työn tekemiseen liittyviä tietoja ja taitoja. (Salminen 2006.) Esimiehen rooliin kytkeytyykin tietty kaksijakoisuus, toisaalta esimies on oman osaamisalueensa ammatillainen, toisaalta johtaja. (Jalava 2001, 8.)

Lähiesimiehinä työskentelevät esimiehet osallistuvat työssään myös suorittavaan työhön alaistensa kanssa jolloin varsinainen esimiestyö kattaa vain osan työn tehtävänkuvasta (Järvinen 2001, 14). Salmisen (2006, 28) mukaan lähiesimiestyöllä tarkoitetaan kaikkia niitä päivittäisiä töitä, joita esimies työssään tekee työskennellessään johtamiensa alaisten kanssa. Jotta esimies voi lähiesimiehen roolissa saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, on hänen pystyttävä johtamaan rinnakkain sekä asioita että ihmisiä. Lähiesimiestyö onkin ihmisten johtamista aidoimmillaan, koska organisaatioissa ylempien tasojen johtajat eivät juuri osallistu henkilöstöjohtamisen käytännönhaasteisiin. Organisaatioissa ylimmälle johdolle henkilöstö muuttuu helposti numeroiksi, tuotannontekijöiksi ja kulueriksi. (Salminen 2006, 28–29.) Strategiatasolla liikkuminen ei kuitenkaan riitä, sillä erityisesti asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa työn teosta vastaavat ihmiset. Salminen (2006, 29) haluaakin korostaa lähiesimiestyön merkitystä, sillä hänen mielestään juuri lähiesimiestyön kautta organisaatioiden strategioihin pohjaava toiminta mahdollistuu. Jos (lähi)esimiestyössä epäonnistutaan, jäävät strategiat ja tavoitteet toteutumatta (Salminen 2006, 29).

Esimiestyössä korostuvat ammatillinen osaaminen ja johtajuus sekä esimiehen omasta, alaisten että organisaation näkökulmista. Osaamisalueensa ammatillisena esimies huolehtii siitä, että hänen alaistensa ammatillista toimintaa arvostetaan ja ammattilaisten tarpeet tulevat huomioiduiksi oikealla tavalla (Jalava 2001, 13). Esimiehen ammatillinen asiantuntemus on Järvisen (2001) mielestä monissa tilanteissa välttämätön edellytys alaisten arvostuksen saamiselle ja esimiestehtävässä onnistumiselle. Aiemmin on yleisesti oletettu, että johtaja ja esimies ovat alaisiaan taitavampia ja asiantuntevampia. Nykyään taitavan johtajan määritelmään liitetään jo



johtajan kyky löytää itseään osaavampia työntekijöitä työtehtäviä suorittamaan (Peltola 2007, 112). Esimiehen ja johtajan työhön liittyy yhä enemmän johtamiseen ja toiminnan organisointiin liittyvää toimivaltaa perinteisen ammatillisen osaamisen lisäksi. Jalavan (2001, 10) mukaan esimiesjohtaja kantaa organisaatiossa toiminnan kokonaisvastuuta tuloksista, jolloin johtajuusroolit muotoutuvat käytännössä tilannesidonnaisesti.

Ammatillinen osaaminen ei kuitenkaan riitä, vaikka esimieheksi nimittämisen perusteena se monesti toimiikin, toteavat Peltola (2007) ja Järvinen (2001). Esimiehen tulee olla myös kiinnostunut henkilöstönsä johtamisesta ja omata osaamista myös johtamiskäytännöistä. Alaiset tarvitsevat esimiestä, olivat he sitten huippuasiantuntijoita tai perinteisiä työntekijöitä. Alaisten näkökulmasta esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan onnistumaan omissa tehtävissään ja vastata organisaation tiedonkulusta ja yhteistyöstä. Esimiestä tarvitaan myös kannustamaan, innostamaan ja motivoimaan alaisia, sekä vahvistamaan alaisten kokemusta työnsä merkityksestä ja mielekkyydestä oman esimerkkinsä kautta. (Salminen 2006, 25–26.) Esimiestyö on tärkeää. Esimies luo työntekoon järjestystä, hankkii resursseja, huolehtii tavoitteiden ja toimintatapojen selkeydestä, tekee päätöksiä sekä vaalii oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työpaikalla kertoo Salminen (2006, 25). Peltola (2007, 110) lisää esimiestyön pääsäännöksi sen, että esimiehen on oltava läsnä alaisilleen heitä tukien ja opastaen. Johtajan roolissa esimies joutuu kuitenkin huolehtimaan alaistensa työhyvinvoinnin ohella myös organisaation tarpeista, jotka toisinaan eivät kohtaa työntekijöiden tarpeita ja toiveita. Tasapainoilu kahden roolin välillä vaatii esimieheltä kykyä johtaa sekä ihmisiä että asioita.

Organisaation näkökulmasta katsoen johtajuuteen ja johtamiseen liittyvät esimiehen tehtävät ovat moninaiset. Ensinnäkin esimiehen perustehtävään kuuluu organisaation toiminnasta vastaaminen ja organisaation edustajana toimiminen suhteessa alaisiinsa. Siten esimiehen päätehtäväksi määräytyvät organisaation strategian toteuttaminen sekä oman ja alaistensa toiminnan suunnittelu strategian asettamien reunaehtojen mukaisesti. Työssään esimies joutuu tarkastelemaan toimintaansa organisaation näkökulmasta huolehtien samalla organisaation tavoitteiden ja asiakasnäkökulman säilyttämisestä organisaation toimintaa suuntaavina elementteinä. (Salminen 2006, 23–24.) Salminen (2006, 25) määrittelee esimiehen toimenkuvaan kuuluvaksi myös resurssien jakamisen, organisaatiossa ilmenevien ongelmien ratkaisun, neuvottelijana toimimisen sekä taloudellisuudesta ja taloudesta vastaamisen.

Jalavan (2001, 19) mukaan esimiesrooli muodostuu käytännössä sen perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen usealta taholta kohdistuvat erilaiset odotukset. Roolin muotoutumiseen vaikuttavat mm. tilanne, osaaminen ja persoona. Viisas esimies muuttaa toimintansa odotuksia vastaavaksi, jos siihen on olemassa oikeat perusteet. Esimiehen rooli muuttuu vuorovaikutustilanteen osapuolien mukaan. Rooli painottuu sen mukaan työskenteleekö esimies alaistensa, mahdollisten asiakkaiden vai omien esimiestensä kanssa.

Nurmi (2000) luokittelee esimiehen roolit kolmeen kategoriaan riippuen roolille annettusta tehtävästä ja siihen kohdistuvista odotuksista. Nurmi (2000) kertoo jaon perustuvan Henry Mintzbergin tutkimuksien (ks. Nurmi 2000) pohjalta luotuun mukautettuun malliin. Näin ollen Nurmen (2000) mukaan roolit voidaan jakaa esimiehen henkilösuhderooliin, informaatorooliin ja päätöksentekorooliin. Henkilösuhderooli sisältää positiot esimiehestä organisaation keulakuvana, alaistensa johtajana ja yhdyshenkilönä. Informaatoroolin tehtäväpiiriin kuuluvat käsitykset esimiehestä tiedonhankkijana, sisäisenä tietoimpulssina ja organisaation puolestapuhujana. Päätöksentekorooleissa esimies nähdään yrittäjänä, häiriöiden käsittelijänä, resurssien jakajana ja neuvottelijana. (Nurmi 2000.) Roolien laaja sisältö ja osittainen ristiriitaisuus alaisten ja organisaation välisenä toimijana tuo hyvin esille esimiestyön laajuuden ja haasteet.

Esimiestyö sisältää paljon haasteita. Esimiestyön tehtävät ja toimenkuvat ovat jatkuvassa muutoksessa organisaation ja toimintaympäristön muutoksien myötä. Kuten Ruohotie ja Honka (1999) muistuttava, esimieheksi ei synnytä vaan kasvetaan ja kehitytään. Siksi myös jatkuva omien taitojen ja kykyjen tarkkailu sekä omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen kuuluvat hyvään esimiestyöhön. Salminen (2006, 166) huomauttaa, että kehittämistä ja kehittymistä pohdittaessa tulee erottaa toisistaan esimiehen persoonallisuus ja esimiestehtävien suorittaminen.

Persoonallisuudella tarkoitetaan niitä psyykkisten ja fyysisten toimintojen kokonaisuutta, joiden pohjalta yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat ominaispiirteet muodostuvat. Persoonallisuuden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä on psykologian parissa tutkittu pitkään. Vieläkään ei olla yhtä mieltä siitä kumpi persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttaa enemmän, ympäristö vai perintötekijät. Jokatapauksessa tiedetään, että persoonallisuus on hyvin pysyvä ominaisuus, jonka muuttaminen on erittäin vaikeaa ja jopa mahdotonta. (Pervin 2003.) Esimiestaitojen kehittäminen tarkoittaa sitä, että yksilön täytyisi muuttaa omaa persoonaansa ja muuttua joksikin muuksi mitä on. Jokainen henkilö toimii esimiesroolissa omalla tavallaan oman persoonaansa kautta. Persoonallisuudella ei kuitenkaan saa perustella omaa virheellistä käytöstä. Kuten Salminen (2006,

167) huomauttaa, esimiehen oma persoonallisuus ei ole tekosyy esimiestehtävien laiminlyömiselle, sillä esimiestyötä voi opetella ja käytöstään ja asenteitaan voi muuttaa.

Kehittämällä ei kuitenkaan tarkoiteta vain väriä asenteiden ja käyttäytymisen korjaamista ja esimiestyöskentelyn opettamista sitä kaipaaville henkilöille. Esimiestyötä kehittämällä voidaan toki tehdä korjaavaakin työtä, mutta yhä enemmän kehittämisen myötä esimiehille tarjotaan hyväksi havaittuja keinoja, menetelmiä ja työkaluja, joita organisaatio toivoo esimiesten työssään käyttävän. Lisäksi kehittämisen myötä pyritään tukemaan esimiestä hänen työssään ja edesauttamaan esimiehen työhyvinvointia, jaksamista ja työkyvykkyyttä. Esimiestyön merkityksestä johtuen esimiesten kehittäminen on ja sen tulisi olla organisaatioille tärkeää. Seuraavissa luvuissa esimiestyötä ja sen kehittämistä tullaan tarkastelemaan osana kehittämistä, valmentamista ja vaikuttavuutta.

### **3.1.2 Kehittäminen**

Organisaation kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla voidaan lisätä organisaation yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa, määrittelee Kauhanen (2000), ja jatkaa näiden toimenpiteiden perustuvan monesti psykologisiin ja sosiaalipsykologisiin tietoihin sekä taustoihin.

Lindström (1994, 13) määrittelee kehittämisen olevan käytännönläheistä toimintaa, jonka tavoitteena on organisaation taikka sen jäsenten ongelmien korjaaminen sekä tuottavuuden parantaminen. Kaiken kehittämistoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa menestystä organisaatiolle. Ruohotien ja Hongan (1999, 166) mukaan henkilöstöä kehittämällä pyritään lisäämään heidän toimintavalmiuttaan ja suoritustasoaan. Määritelmät kuvaavat organisaatioiden tarvetta sekä kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista että korjata virheellistä ja puutteellista käytöstä. Organisaation kehittämisen tarpeet ja siinä käytettävät menetelmät vaihtelevat suuresti mm. organisaation ulkoisten muospaineiden mukaisesti. Kehittämistoimenpiteet ovat erittäin tärkeitä ja niiden tarkoituksena on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia sekä osaamista (Kauhanen 2000). Kehittämistoimet voivat olla lyhyitä tai pidempiaikaisia prosessiluonteisia kehittämisohjelmia. Koska organisaation ja sen jäsenten kehittäminen ei koskaan lopullisesti valmistu, edellytetään henkilöstöltä valmiuksia ja tahtoa muuttaa ja mukauttaa toimintaansa jatkuvasti.

Organisaation kehittäminen kuuluu vahvasti osaksi koko organisaation toimintaa ja tulevaisuutta. Toiminnan kehittämisen suuntalinjat luodaan organisaation strategiassa ja toteutetaan toimintasuunnitelman mukaisesti. Jatkuva toiminnan ja organisaation kehittäminen on organisaation elinehto. Kauhanen (2000) toteaa, että toimintaympäristön jatkuvat muutokset edellyttävät organisaatioilta kykyä sopeuttaa toimintaansa sekä globaalit, kansainväliset ja kansalliset haasteet huomioiden. Strategian valinta vaikuttaa siten oleellisesti organisaation toimintaan, mutta myös toiminnan organisointi ja toteuttaminen vaikuttavat organisaation menestymiseen. Tästä johtuen henkilöstöasiat kytkeytyvät vahvasti osaksi organisaation menestyksestä toimintaa, jolloin henkilöstön osaaminen, motivaatio ja henkilöstörakenne nousevat keskeiseksi tekijäksi. (Kauhanen, 2000.)

Kehittämistoimia voidaan kohdistaa mm. organisaation rakenteeseen, tuotteisiin, palveluihin taikka henkilöstöön. Tässä yhteydessä ollaan kiinnostuneita henkilöstöön, erityisesti esimiehiin, kohdistuvasta osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä. Esimiehiä voidaan kehittää monilla tavoilla, mutta kehittämisen perimmäisenä tarkoituksena on aikaansaada toivottuja ja ennalta asetettuja vaikutuksia heissä, joihin kehittämistoiminta kohdistetaan.

Henkilöstön kehittämistoiminnan rajat päätetään yleensä organisaation henkilöstöhallinnossa. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan sellaisia tietoisesti suunniteltuja prosesseja, joiden tarkoituksena on kehittää henkilöstön ammatillista osaamista. Kehittäminen yhdistyy ajattelutavan mukaan sellaisiksi organisaation toimenpiteiksi, joiden avulla pyritään aikaansaamaan työn kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä. Määritelmässä yhdistyvät kehittämistoiminnan prosessiluonteisuus ja pyrkimys osaamisen kehittämiseen. (Varila 1991, 8.)

Kehittämisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat Varilan (1991, 9–10) mukaan kehittämisen välitön kohde eli se mitä pyritään kehittämään ja tulosalue, eli se missä kehittämisen tulisi näkyä. Jotta työntekijä pystyisi vastaamaan työtehtäviensä vaatimuksiin, on hänellä oltava hallussaan tarpeellinen perustietotaito työtehtävien edellyttämistä osaamisalueista. Varila (1991) huomauttaa kuitenkin, että pelkkä osaamisen teoreettinen hallinta ei riitä, taitoja pitää osata ja haluta myös käyttää. Tästä johtuen henkilöstön kehittämisen välittömänä kohteena on yksilö ja hänen tietonsa ja taitonsa. Konkreettisiksi tulosalueiksi voidaan siten nostaa työssä tarvittavien asioiden yksilöllinen oppiminen, osaamisalueiden omaksuminen, ja organisaation oppiminen. Organisaation oppiminen edellyttää kahden aiemman tulosalueen toteutumista ja se johtaa mm. organisaation sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista (Varila 1991, 10).

Edellä mainittujen tulosalueiden rinnalle voitaisiin nostaa vielä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantuminen ja uralla eteneminen, muistuttaa Varila (1991, 10). Tässä tutkimuksessa tuloksellisuutta tarkastellaan kuitenkin enemmän organisaation näkökulmasta. Siksi työmarkkinakelpoisuuden parantuminen jätetään tässä yhteydessä tarkastelun ulkopuolelle. Jatkossa kehittämistä tullaan tarkastelemaan *henkilöstön ja esimiesten kehittämisen, osaamisen ja organisaation oppimisen* kautta.

### 3.1.3 Valmentaminen

Valmentamisen tavoitteena on mm. valmennettavien osaamisen, työkyvykkyyden ja ongelmienratkaisun edistäminen, jotka onnistuessaan tuottavat muita organisaatiolle hyödyllisiä vaikutuksia mm. toiminnan muutoksien kautta. Valmennuksen osalta menetelmän merkitys ja käytettävyys tullaan määrittelemään ohjauksellisten menetelmien kautta. Määrittelyn avulla syvennytään samalla esimiesvalmennukseen ja sen merkitykseen esimiesten osaamista kehittävästä menetelmästä.

Valmentaminen on vielä kohtuullisen uusi kehittämismenetelmä Suomessa ja maailmallakin, eikä valmentamisen merkitys ole siksi vielä yksiselitteinen ja vakiintunut. Tarve erilaisten menetelmien käsitteelliselle yhdenmukaistamiselle on kuitenkin jo havaittu ja samalla pyrkimykset menetelmien määrittelyn aikaansaamiseksi on aloitettu. Kansainvälisellä tasolla kehitystoiminnan muotoja vakiinnuttaa mm. International Coaching Federation (ICF). Suomessa kehitystoiminnan yksiselitteisyyden eteen työskentelee mm. vuonna 2004 perustettu Suomen Coaching-yhdistys sekä monet muut läheisillä kehittämisaloilla työskentelevät ammattilaiset. (Suomen Coaching – yhdistyksen verkkosivut 2009.) Valmennusta, sen käsitteellistä, menetelmällistä sekä metodista sisältöä tullaan lähestymään kansallisesti ja kansainvälisesti tunnistettujen määritelmien kautta. Jotta valmennuksen merkitys ja hyödyt voitaisiin todenmukaisesti tunnistaa, valmennuksen määrittelyä ja käytettävyyttä tullaan lähestymään määrittelemällä myös ne menetelmät, jotka ovat menetelmällisesti hyvin lähellä valmennusta.

Tässä tutkimuksessa valmentamisen katsotaan kuuluvan *ohjauksellisten menetelmien käsitteperheeseen*. Ohjauksellisilla menetelmillä tarkoitetaan erilaisia konsultatiivisia henkilöstön kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla pyritään toimimaan ohjattavan taikka ohjattavien parhaaksi (Luoma & Salojärvi 2007). Ohjauksellisten menetelmien avulla on useita eri mahdollisuuksia kehittää organisaation henkilöstön osaamista. Luoman ja Salojärven (2007) mukaan ohjauksellisiin

menetelmiin kuuluvat työnohjaus, prosessikonsultaatio, asiantuntijakonsultaatio, mentorointi ja coaching. Tässä tutkimuksessa on Luoman ja Salojärven (2007) määritelmää hieman muokattu jotta se paremmin vastaisi tutkimuksen tavoitteita. Edellä esitettyyn menetelmälistaukseen on lisätty valmentaminen. Lisäksi konsultointi-käsitteen katsotaan sisältävän sekä prosessikonsultaation että asiantuntijakonsultaation. Konsultointikäsitettä tullaan siis tutkimuksessa tarkastelemaan yleisemmässä muodossaan. Edellä kuvattu tapa mahdollistaa konsultointiin perustuvan menetelmän kuvaamisen lyhyesti ja ytimekkäästi, koska konsultoinnin kuvaus tässä tutkimuksessa palvelee ennemminkin valmentamisen määrittelyä kuin konsultoinnin laajamittaista esittelyä. Edellä sanotusta johtuen *tässä tutkimuksessa ohjauksellisiin menetelmiin kuuluvat työnohjaus, konsultointi, mentorointi, coaching ja valmennus.*

Ohjauksellisia menetelmiä yhdistää ajatus ohjaajan toiminnasta ohjattavan taikka ohjattavien auttamiseksi siten, että heidän ammatillinen kehittyminen olisi mahdollisimman optimaalista. (Luoma ja Salojärvi 2007, 26.) Ohjauksellisiin menetelmiin kuuluvat metodit ovat kukin oman merkityksen ja menetelmällisen erilaisuuden omaavia kehitysmenetelmiä, vaikka nämä menetelmät niiden samankaltaisuudesta johtuen vielä monissa paikoin määritellään päällekkäisesti, taikka ymmärretään toistensa synonyymeiksi.

Ohjauksellisten menetelmien avulla ohjattavien osaamista pyritään parantamaan ohjattujen kehitystoimenpiteiden kautta. Ohjauksellisten menetelmien alakäsitteisiin kuuluu useita eri vaihtoehtoja, joista tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on erityisesti esimiesvalmennus ja sen vaikuttavuus valmennettujen käytännöntyöskentelyyn nähden.

### **3.1.4 Vaikuttavuus**

Terminä vaikuttavuus on moniulotteinen ja monimerkityksellinen. Vaikuttavuudelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Vahervan (1983) mukaan käsitteet vaikuttavuus ja tehokkuus ovat hyvin lähellä toisiaan, jolloin termien välinen ero ilmenee ajallista kestoa vertailtaessa. Tehokkuudesta puhuttaessa viitattaisiin silloin asioiden esiintymiseen lyhyen ajan kuluessa, eli tilanteisiin jossa kehittämistoiminnan vaikutukset voidaan todeta pian toiminnan päätyttyä. Vaikuttavuus tarkoittaisi tässä katsannossa kehittämisprosessin vaikutuksien toteutumista pitkällä aikavälillä. Ruohotien (1996) mielestä vaikuttavuus kuitenkin kuvaa vain sitä, onko toiminnalle asetetut tavoitteet onnistuttu saavuttamaan riippumatta siitä kuinka pitkä aika kehittämisprosessista on kulunut. Tässä tutkimuksessa vaikuttavuudella tarkoitetaan juuri Ruohotien (1996) määritelmää, vaikka

ajallinenkin aspekti tullaan vaikuttavuutta selvitetessä huomioimaan. Esimiesvalmennus on vaikuttavaa silloin, kun valmennukselle asetetut tavoitteet on saavutettu ja saavutukset siirtyvät käytännön toimintaan.

Vaikuttavuuden sisällöllinen määrittely on haasteellista, koska esimiesvalmennuksille asetetut tavoitteet asetetaan jokaisen valmennuksen yhteydessä erikseen. Koska jokainen valmennustapahtuma perustuu yksilö- tai organisaatiokohtaisesti valittuihin ja suunnattuihin toimenpiteisiin sekä tavoitteisiin, eivät valmennuksen tulokset välttämättä ole yhteneväisiä muiden vastaavien valmennusten kanssa. Valmennuksen kuvaaminen esimerkiksi käyttämällä sanaa esimiesvalmennus ei sinänsä kerro mitään valmennukselle asetetuista yleisistä tavoitteista, käytetyistä tekniikoista, painopisteistä eikä valmennuksen myötä tarjottavista työkaluista ellei valmennuksen toteuttajana toimi aina sama henkilö samassa organisaatiossa ja saman suunnitelman mukaisesti. Edellä mainitussa tapauksessakin on otettava huomioon valmennuksien vaikuttavuuteen eniten vaikuttava tekijä, valmennettavan ja valmennettavien välinen vuorovaikutus (Räsänen 2007).

Vaikuttavuutta tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa sen ilmenemismuotojen kautta. Analyttisessä tarkastelussa tutkitaan Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen kehittämispalvelut-yksikön järjestämien kahden eri valmennusohjelman vaikuttavuuden selvittämiseen konkreettisten valmennusprosessien myötä ottaen kuitenkin huomioon aikaisemmissa tutkimuksissa havaitut vaikuttavuustekijät. Organisaation kehittämisen tarkoituksena on ollut kehittää valmennukseen osallistuneiden esimiesten osaamista, työtehtävien suoriutumisen tehostumista ja organisaation oppimista. Edellä mainituista tavoitteista johtuen esimiesvalmennuksen vaikuttavuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa *tuloksellisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden kautta*. Valmennus on tuloksellista jos se aikaansaa valmennettujen oppimista heidän osaamistaan kehittämällä. Valmennuksen tehokkuus ilmentää oppien siirtymistä valmennettujen käytännön työskentelyyn, tuottavuus puolestaan oppien ja työmenetelmien muuttumista käytännöiksi kautta organisaation.

Vaikuttavuuteen liitetään monissa tutkimuksissa myös taloudellinen aspekti, koska organisaatiot ovat kiinnostuneita panos-tuotos suhteesta. Tässä tutkimuksessa ei vaikuttavuuteen sisällytetä taloudellista vaikuttavuutta, vaan keskitytään esimiesvalmennusten vaikuttavuuden laadulliseen tarkasteluun.

## 3.2 Kehittäminen

### 3.2.1 Yleisesti organisaatioiden kehittämisestä

Tässä luvussa tullaan tarkastelemaan organisaation kehittämisen eri painopistealueita ja niiden merkityksiä. Organisaatioita voidaan pyrkiä kehittämään monilla tavoin, mutta kaikkien niiden tarkoituksena on mahdollistaa organisaation yhä parempi toiminta, kasvaminen ja toiminnan ylläpitäminen. Luvun aikana tullaan perehtymään organisaation kehittämiseen erityisesti organisaation henkilöstön kehittämisen kautta, mutta toisaalta pohditaan millä edellytyksillä organisaation oppiminen mahdollistuu. Kehittämistoimia pohdittaessa tunnistetaan yksilöiden merkitys, sillä organisaatioiden oppiminen edellyttää aina sen henkilöstön oppimista.

Kauhasen (2000) mukaan organisaation kehittämisen lähestymistavat jaetaan kahteen luokkaan, teknostruktuuralliseen ja inhimillis-prosessuaaliseen lähestymistapaan. Teknostruktuurallinen lähestymistapa keskittyy tekniikkaan ja organisaation rakenteisiin. Inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan kohteena ovat puolestaan ihmisissä, tavoitteiden saavuttamisessa sekä organisaation tarpeiden toteutusta edistävissä prosesseissa. (Kauhanen 2000.) Lindströmin (1994, 21–22) mukaan teknostruktuurallisen lähestymistavan kehittämisintressejä ovat työmenetelmien, työprosessien sekä työntekijöiden välisten suhteiden, roolien ja työjärjestelyiden kehittäminen. Lisäksi kohteeksi voidaan lukea myös sosiotekninen työn muotoilu, työn laajentaminen ja rikastaminen, sekä työelämän laadun kehittäminen. Inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa puolestaan pyrkii kehittämään kommunikaatiota, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa.

Organisaatioiden kehittämistarpeet ja käytettävät menetelmät vaihtelevat ulkoisten muutospaineiden mukaisesti, toteaa Lindström (1994, 24). Kehittämistä tarvitaan, jotta ei pysähdyttäisi paikoilleen vaan pysyttäisi ajan hermoilla. Organisaatiota kehitettäessä tavoitteeksi voidaan asettaa mm. organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun taikka organisaation ja sen jäsenten osaamisen sekä ammattitaidon kehittäminen. Pelkkä lähestymistapa ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Kehittämismenetelmät eivät jakaudu mustavalkoisesti joko teknostruktuurallisiin taikka inhimillis-prosessuaalisiin menetelmiin. Nykyisissä kehittämistoimissa kiinnitetään huomio kokonaisvaltaisuuteen. Nissinen ym. (2008) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että esimiesten osaamista ja ammattitaitoa kehittämällä on saatu aikaan vaikutuksia mm. työhyvinvoinnissa, mikä puolestaan on johtanut organisaation tehokkuuden kehittymiseen. Valmentamisen voidaankin todeta sisältävän elementtejä molemmista lähestymistavoista.



### 3.2.2 Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen voidaan ymmärtää organisaation tietoiseksi toimenpiteeksi, jonka avulla pyritään aikaansaamaan työnteon kannalta tärkeää oppimista ja itsensä kehittämistä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan organisaation henkilöstön toimintavalmiuksien ja osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä vallitsevan vaatimustason mukaisesti. (Ruohotie & Honka 1999.) Tässä yhteydessä henkilöstö termillä viitataan kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin, vaikka painopiste onkin organisaatioiden esimiehissä. Kehittämistoimenpiteet voidaan suunnata kehittämään henkilöstön tietoja, taitoja taikka asenteita. Kehittämisesursseja tulisi hyödyntää siten, että henkilökunta pystyy sisäistämään oman työpanoksensa merkityksen osaksi organisaation menestystä ja kokee samalla organisaation menestymisen olevan myös työntekijöiden etujen mukaista (Ritala & Tarvainen 1991).

Organisation näkökulmasta katsellen henkilöstön kehittämisen tavoitteena on varmistaa henkilöstönsä osalta mahdollisimman suuri, osaava, pätevä ja pitkäaikainen työpanos (Varila 1991, 34). Kehittäminen on kohdennettava keskeisiin osaamistarpeisiin ja se on toteutettava mahdollisimman tehokkaasti koska kehittämistoimenpiteen edellyttävät organisaatioilta rahallisia panostuksia. Panostuksien tulee konkreettisesti näkyä organisaation tuloksen ja toiminnan vaikuttavuuden parantumisena. (Valtion Työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000.) Varila (1991, 12) kuitenkin huomauttaa, että henkilöstön kehittämisen vaikutukset ovat aina osittain ennakoimattomia, koska kehittämistoimet kohdistuvat ensin yksilöön. Puhuttaessa organisaation oppimisesta huomataan, että ainoa aktiivinen ja oppimiskykyinen, sekä oppimistuloksia käytäntöön siirtämään kykenevä elementti organisaatiossa on sen henkilöstö, eli yksilöt. Joskus pienikin kehittyminen yksilön tai yksilöiden osaamisessa voi saada aikaan suuren muutoksen organisaatiossa. Toisaalta voi esiintyä myös tilanteita, jolloin yksilön taikka yksilöiden oppiminen ei aikaansaa mitään havaittavia vaikutuksia. (Varila 1991.)

Tämän päivän ja tulevaisuuden organisaatioiden menestymisen edellytyksenä on joustavuus sekä organisaatiossa käyttöön otettavien uusien toimintamallien että henkilöstön kehittämisen suhteen. Ritala ja Tarvainen (1991) toteavat, että organisaatioissa työntekijät toimivat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä toisten työntekijöiden että työntekijöistä muodostuneiden ryhmien kanssa. Tästä johtuen työtä ja työyhteisöjä kehittävässä toiminnoissa olisi panostettava henkilöstön ja esimiesten kykyyn toimia joustavasti vallitsevissa tilanteissa sekä muutoksia kohdattaessa. Työntekijöiden motivointiin ja työkykyyn olisi hyvä käyttää resursseja aina työhönnotosta lähtien.

Kehitystoimien onnistumisen varmistamiseksi tulisi niissä tarvittaessa käyttää henkilöstön kehittämisen asiantuntijoita, huomauttavat Ritala ja Tarvainen (1991). Asiantuntijoiden avustuksella voidaan työntekijöitä ja työyhteisöjä kehittää juuri kyseiseen tilanteeseen sopivia menetelmiä hyödyntäen. Kehittämistoimet ja koulutus edistävät organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä ja muutosvalmiutta.

Ritalan ja Tarvaisen (1991) mukaan hyvällä kehittämistoiminnalla voidaan taata työntekijöiden tyytyväisyys, työmotivaatio ja organisaation menestys. Allenbaugh (1989, 329) kuitenkin muistuttaa, että esimiehen merkittävin panos organisaatiolle on kehittää itseään ja muita, jotta he voisivat suorittaa tehtävänsä paremmin. Parhaiden tulosten saavuttaminen edellyttää työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämistä. Allenbaughin (1989, 330) mukaan kolme keskeistä tekijää yksilöiden oppimisen motivoinnissa ovat mielekkyyden kokemusten aikaansaaminen, vastuun delegointi sekä tietoisuus tuloksista. Näiden kokemusten mahdollistaminen lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Suhtautuminen henkilöstön kehittämiseen on nykyään hyvin positiivista. Hätösen (1998, 19–23) mukaan yritysjohtajat näkevät henkilöstön kehittämisen välttämättömyytenä yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämiseksi. Kehittäminen ja koulutus koetaan investointina tulevaisuuteen.

Kuten on jo todettu, organisaation kehittämiskohteet määritetään työyhteisöjen sisäisistä tarpeista sekä toimintaympäristön muutoksesta (Lindström 2002, 14–15). Kehittämistoiminnan taustalla ovatkin usein työelämän ajankohtaiset muutokset ja organisaatioiden tarve uudistaa työntekijöiden osaamista. Siten organisaation kehittämistoimet pyrkivät vastaamaan jatkuvien ympäristömuutoksien aiheuttamiin uudistuviin osaamistarpeisiin. Kehittämisen näkökulmasta organisaatioiden tulee olla valmiita sopeutumaan uusiin haasteisiin nopean kehityksen, oppimisen, mukautumisen ja uudelleenjärjestäytymisen keinoin. (Lindström 2002.)

Organisaatioiden tulee myös varmistua että työntekijät pystyvät jatkossakin suoriutumaan tehtävistään ja jakamaan strategisesti arvokasta tietoa organisaation sisällä. Tietoyhteiskunnan aikakaudella korostuvat myös tekniset ja interaktiiviset taidot, sekä niiden jatkuva parantaminen ja innovointi. Harrison ja Kessels (2004) määrittelevät tämän tietotaitoa tuottavaksi (*knowledge productive*) organisaatioksi. Kehittämisellä organisaation prosessina tarkoitetaan epävirallisen ja virallisen oppimisen sekä kokemusten taidokasta yhdistelyä. Pääasiassa henkilöstön kehittäminen kohdistuu työpaikkaa koskeviin asioihin, mutta kehitys voi aikaansaada muutoksia myös muualla kuin työelämässä. Kehittämisen tarkoituksena on organisaation edistymisen ja yksilöllisen

potentiaalin hyödyntäminen pätevyyden, mukautumisen yhteistyön ja tietotaitoa luovan toiminnan kautta ja läpi koko organisaation. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi siirtyä välittömien tulosten vahtimisesta jatkuvaan oppimiseen ja työhön perustuvien oppimisstrategioiden hallintaan. (Harrison & Kessels 2004.)

Lindströmin (2002, 14–21) mukaan kehittämisen avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus, sitoutuminen sekä mahdollisuus asiantuntijatukeen. Näistä lähtökohdista johtuen kehittämistoiminta vaihtelee jonkin verran organisaatiokohtaisesti. Asiantuntija-alojen ammattialaisten ensisijainen työväline on tieto ja osaaminen. Tietotyö luokitellaan haasteita, jotka vaativat ihmisläheistä ja yksilökohtaista johtamista. Kauhanen (2000, 144–145) luettelee kehittämismenetelmiksi sijaisuudet, työkierron, projektityöskentelyn, työn rikastamisen ja laajentamisen, vastuulliset erityistehtävät, toimimisen kouluttajana, perehdyttämisen, mentoroinnin sekä jokapäiväisen johtamisen. Heinonen ja Järvinen (1997, 148–150) esittävät kehittämismenetelmiksi mm. organisaation sisäisen ja ulkoisen koulutuksen, henkilö- ja ryhmäkohtaisen työopastuksen, urasuunnittelun sekä itseopiskelun. Uusimpia ja henkilökohtaisempia kehittämismenetelmiä voidaan etsiä mm. ohjauksellisten menetelmien piiristä (Luoma ja Salojärvi 2007).

### **3.2.3 Osaamisen kehittäminen**

Esimiehen osaaminen jaoteltiin aiemmin tässä tutkimuksessa ammatilliseen osaamiseen ja johtamisosaamiseen. Jaottelun tarkoituksena oli tuoda esille esimiesten työhön liittyvä kaksijakoisuus, vaikka johtamisosaaminen on oikeastaan osa esimiestyöhön liittyvää ammattitaitoa. Osaamista on mahdollista tarkastella ja lähestyä kolmen käsitteen kautta, jotka ovat ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi. Hanhisen (2007, 85) määritelmän mukaisesti kvalifikaatio ja kompetenssi ovat ammatillisen osaamisen osatekijöitä, jotka määrittävät ammatillista osaamista. Osaamiseen liitetään paikoin myös pätevyyden käsite. Tässä tutkimuksessa pätevyydellä tarkoitetaan työntekijän koulutuksen tuomaa pätevyyttä, jonka avulla hän on voinut tulla valituksi nykyiseen työhönsä. Siksi pätevyyttä ei liitetä osaksi kehittämistä koskevaa tarkastelua.

Kompetenssilla tarkoitetaan yksilön suorituspotentiaalia ja kykyä suoriutua omista työtehtävistään (Hanhinen 2007, 86). Suorituspotentiaali perustuu yksilöllisiin kognitiivisiin kykyihin, eli tiedonkäsittelyprosesseihin ja sisältää ajatuksen jatkuvasta kehittymisestä (Eysenck ja Keane 2000). Hanhisen (2007, 86) esittämässä määritelmässä yksilön kompetenssi muodostuu motorisista, kognitiivisista ja affektiivisista tekijöistä, joihin vaikuttavat myös yksilön persoonallisuuden piirteet

sekä sosiaaliset taidot. Optimaalisen edellytyksen osaamisen kehittämiseksi ja oppimiselle luovat erityisesti yksilön affektiiviset (mm. asenteet, arvot ja motivaatio) sekä konatiiviset valmiudet, toteaa Hanhinen (2007, 86). Ruohotien (2002, 75–76) mukaan konaatiolla tarkoitetaan sellaisia mentaalisia prosesseja, jotka auttavat oppijaa kehittymään. Konatiiviset valmiudet ovat kytköksissä motivationaalisiin ja tahdonalaisiin prosesseihin.

Kvalifikaatioille on ominaista, että ne esitetään useimmiten työnantajaorganisaation taholta ja niiden perustana ovat ammatista tai työtehtävistä johdetut suoritusvaatimukset ja tarpeet (Hanhinen 2007, 86). Kvalifikaatiot ovat siten esimerkiksi esimiehen työnkuvan sisältöalueita, joita hänen odotetaan hallitsevan oman työnsä edellyttämällä tavalla. Hanhisen (2007, 86) määritelmässä kvalifikaatioilla tarkoitetaan työelämästä johdettuja vaatimuksia, jotka määrittävän esimiehen kompetenssin.

Kun työntekijän kompetenssi aktualisoituu, on tuloksena oppimista ja osaamista (Hanhinen 2007, 87). Tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan esimiesten ammatillisen osaamisen, eli ammattitaidon kehittämistä. Siksi osaamisen tarkastelu rajataan ammatillisiin osa-alueisiin. Ammattitaidolla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua hänelle kuuluvista työtehtävistä. Hanhinen (2008, 87) kuitenkin huomauttaa, että ammatilliseen osaamiseen liittyy aina sekä työntekijän että työnantajan näkökulmat, niitä ei voida tarkastella kokonaan erillisinä. Tämä huomioon ottaen todetaan, että kompetenssista puhuttaessa käsitteen painopiste on yksilössä, kvalifikaatio puolestaan painottuu työhön. (Hanhinen 2007, 85–87.) Edellä sanotusta johtuen ammatillinen osaaminen muodostuu työntekijän omaavan kompetenssin ja työnantajan edellyttämän kvalifikaation tuloksena.

Osaamisen kehittäminen alkaa osaamistarpeiden kartoittamisesta. Nurmisen (2007, 41) mukaan organisaatioiden tulisi olla aina selvillä siitä mitkä asiat ovat työn ja osaamisen solmukohtia ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Työnantajalla tulisi olla tiedossa ajantasainen käsitys työntekijöidensä osaamistasosta, koska tietoa tarvitaan koko henkilöstöä kehitettäessä ja koulutuksia suunniteltaessa (Valtion Työmarkkinalaitoksen julkaisu 8/2000, 11). Työnantajan lisäksi myös henkilöstön on hyvä hahmottaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, vaikka kaikkia niitä ei (vielä) organisaatiossa hyödynnettäisikään. Oman osaamisen tiedostaminen auttaa muutoksiin sopeutumisessa ja itsensä kehittämisessä.

Organisaation kehittäminen tarvitsee oikean suunnan ottamista, koska on tärkeä määritellä ja tietää mihin pyritään ja mitä tavoitellaan (Hanhinen 2007, 94). Organisaation kehittämistyöt, tulevaisuuden osaamistarpeet ja vaatimukset ovat sidoksissa organisaation strategioiden lisäksi johdon strategiseen osaamiseen. Kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden haetaan yhä enemmän henkilöstön osaamisen kautta, vaikka oman osansa saavat myös uudet investoinnit ja työn tehostaminen. (Nurminen 2007, 41.) Osaamisen kehittämisen kautta organisaatio pyrkii vahvistamaan omaa ydinosaamistaan, koska organisaation menestyminen on riippuvainen työntekijöidensä ammattitaidosta (Hanhinen 2007, 94).

### **3.2.4 Organisaation oppiminen**

Kun puhutaan oppimisesta, voidaan tuo sana ymmärtää hyvin monella tavalla. Yleisesti oppimisella tarkoitetaan yksilön muutosta, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä (Sydänmaanlakka 2004, 33). Räsänen (1994, 77) määritelmässä puhutaan oppimisen omaksumisesta, oppimisella tarkoitetaan henkiseksi pääomaksi, tiedoksi tai taidoksi ottamista. Oppiminen on läsnä kaikkialla, se voi olla tavoitteellista taikka sattumanvaraista. Kaikkea opittua ei kuitenkaan pysty muistamaan ja hyödyntämään, koska oppiminen on valikoivaa. Asiat, jotka koetaan tärkeiksi ja merkityksellisiksi, opitaan yleensä helposti ja nopeasti. Oppiminen ja opittavan asian omaksuminen ovat siten sidoksissa jokaisen henkilön antamiin merkityksiin. Oppiminen nopeutuu myös, jos uusi asia voidaan liittää osaksi jo olemassa olevia tietoja. (Sydänmaanlakka 2004, 33.)

Vaikka oppiminen edellyttää opittavan asian merkityksellisyyttä, saa oppiminen aikaan toisaalta myös uusien merkitysrakenteiden, skeemojen, luomista. Skeemoittelun avulla oppija järjestää ja sisäistää aiemmin oppimansa ja uuden tiedon tai kokemuksen uudelleen. (Räsänen 1994, 77.) Kuten Räsänen (1994, 77) ja Sydänmaanlakka (2004, 33) toteavat, suodattuu uusi tieto aina aikaisempien oppimiskokemusten ja tietojen kautta. Oppimiseen ovat osallisina oppijan aikaisemmat tiedot, muisti, persoonallisuus, arvot, uskomukset sekä kulttuuriset ja yhteiskunnalliset tekijät (Räsänen 1994, 77). Vanhat, ja osittain väärät, uskomukset ja tiedot voivat siten nousta oppimisen esteeksi, jos ne ovat suuresti ristiriidassa opittavan asian kanssa. Monesti oppimisen edellytyksenä ovat uusien tietojen reflektointi ja arviointi, esittää Sydänmaanlakka (2004, 33), joiden seurauksena oppija analysoi omia tietoja ja kokemuksiaan, vertaa niitä aiempiin ja mahdollisesti lopulta luo uusia merkitysrakenteita sekä tulevaisuuden toimintamalleja. Tässä mielessä oppiminen edellyttää joskus vanhasta luopumista ennen kuin uutta voidaan oppia tilalle.

Oppimista voi tapahtua tiimi- ja organisaatiotasolla, mutta ne edellyttävät ensin yksilöiden oppimista ja muuttumista. Sydänmaanlakan (2004) mukaan oppimiseen ei ole organisaatiossa kiinnitetty tarpeeksi huomiota, vaikka käsite oppiva organisaatio on tullut yleisesti hyvin tutuksi. Sydänmaanlakan (2004, 56) määritelmän mukaisesti oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaation kykyä jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön edellyttämällä tavalla siten, että aiemmista kokemuksista otetaan oppia. Lisäksi oppiva organisaatio pystyy muuttamaan toimintatapojaan nopeasti ja sallii mahdolliset virheet kunhan virheitä ei toisteta. Virheiden jakaminen, niistä puhuminen ja tiedottaminen virheiden toistamisen estämiseksi ovat myös monissa oppiviksi organisaatioiksi itsenä määrittelevissä organisaatioissa yleisiä toimintatapoja (ks. Leinonen, Partanen & Palviainen 2002). Määritelmän mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, vaikka oppimisnopeudet vaihtelevatkin. Siksi olisi hyvä oppivan organisaation sijaan puhua älykkäästä organisaatiosta ja organisaation oppimisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 56–57).

Organisaation oppimisella viitataan konkreettisesti oppimiseen, mitä Sydänmaanlakan (2005) mukaan tulisi tukea erilaisten prosessien avulla. Tukitoimet voivat liittyä mm. organisaation osaamisen, suorituksen ja johtamisen kehittämiseen. Kehittämistavoitteet ovat hyvin lähellä oppivan organisaation ideaa ja tavoitteita. Organisaation oppimisella Sydänmaanlakka (2004, 57) nimittäin tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua omia toimintatapojaan ja prosessejaan muuttamalla. Uusiutuminen ymmärretään tässä yhteydessä organisaation valmiutena uuden osaamisen hankkimiseen ja välittömään hyödyntämiseen.

Koska organisaatiot joutuvat vastaamaan moniin ympäristöstä tuleviin haasteisiin, ei oikeiden kehittämiskohteiden mieltäminen ole välttämättä aina helppoa. Lisäksi kehittämistoimissa nousee tasaiseen tahtiin uusia trendikkäitä ismejä, joiden mukaan aikaansa edellä olevan organisaation kannattaisi itseään kehittää. Kaiken oppiminen ja hallitseminen eivät kuitenkaan ole tarpeellista. Sen sijaan oli tärkeä tietää mitä kannattaisi pyrkiä oppimaan ja kehittämään. Sydänmaanlakka (2004, 59–63) esittää kirjassaan Peter Sengen (1990) alkuperäistä määritelmää täydentävän listan, jossa esitetään organisaation kehittymistä ja oppimista tukevat tärkeimmät taidot. Listalla esitettävät oppimistaidot ovat liitoksissa sellaisiin organisaatioiden toimintatapoihin, prosesseihin ja arvoihin, jotka vaikuttavat organisaatioiden oppimistehokkuuteen. Organisaation oppiminen on riippuvainen siitä, kuinka nämä tärkeimmät oppimistaidot on onnistuttu huomioimaan organisaation toimintatavoissa. Listalla esiintyvät systeemiajattelu, sisäistä toimintaa ohjaavat mallit, strateginen oppiminen, palautejärjestelmien käyttö ja itsensä johtaminen kuuluvat Sengen (1990) alkuperäiseen

taitolistaan. Sydänmaanlakka (2004, 60–63) on lisännyt edellä mainittujen joukkoon vielä tiimioppimisen, dialogin, yhteisen vision, tietojärjestelmien hyödyntämisen sekä osaamisen ja tiedon jakamisen. Tässä yhteydessä ollaan kiinnostuneita lähinnä itsensä johtamisen, osaamisen ja tiedon jakamisen merkityksistä, sillä nämä taidot vaikuttavat organisaation oppimisen lisäksi myös yksilöiden kehittämiseen esimerkiksi valmennustilanteissa.

Asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviltä odotetaan kykyä johtaa itseään. Itsensä johtamisella tarkoitetaan sitä, että yksilö pystyy ja haluaa vaikuttaa omaan oppimiseensa ja kehittämiseensä. Itseään hyvin johtava henkilö näkee ja tunnistaa todellisuuden sekä organisaation että itsensä osalta. Jatkuva kehittyminen edellyttää myös oma-aloitteisuutta, vastuullisuutta, sitoutumista ja omien kehityskohteiden tunnistamista. (Sydänmaanlakka 2004, 61.)

Kuten Sydänmaanlakka (2004, 63) huomauttaa, on vain jaetulla tiedolla valtaa. Tietoa jaetaan ihmisen kesken aktiivisen vuoropuhelun kautta, josta voidaan käyttää nimitystä dialogi. Näihin ideoihin nojaa myös erilaiset kehittämismuodot, jotka toteutetaan ryhmien avulla. Oman osaamisen kehittäminen tehostuu ryhmän avulla, koska ryhmissä on mahdollista testata ideoita, saada palautetta muilta ja oppia muiden ryhmän jäsenten esimerkistä tai kokemuksista. Haaste piilee tiedon jakamisessa, on voitava uskoa siihen, että tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki, erityisesti henkilö joka omaa tietämystään jakaa. (Sydänmaanlakka 2004, 62–63.)

Luvussa on käsitelty organisaation kehittämistä organisaation, henkilöstön ja esimiesten sekä osaamisen ja oppimisen näkökulmista. Esiteltyjen ideoiden kautta on pohdittu niitä tekijöitä, jotka aikaansaavat ja edesauttavat organisaation kehittämistä. Luvussa on myös todettu, että kehittämislopputulokseen vaikuttaa luvussa esiteltyjen tekijöiden lisäksi kehittämismenetelmä. Jotta oikeaan lopputulokseen päästäisiin, tulee kehittämismenetelmä valita siten, että se tukee ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen mahdollisimman tehokkaasti ja monipuolisesti.

### **3.3 Valmennuksen määrittely ohjauksellisten menetelmien avulla**

#### **3.3.1 Yleisesti ohjauksellisista menetelmistä**

Tässä luvussa tullaan tarkastelemaan ohjauksellisten menetelmien perusteita, merkitystä ja tarkoitusta. Ohjaukselliset menetelmät sisältävät yhteensä viisi vaihtoehtoista kehittämistapaa, joita

tässä tutkimuksessa ovat työnohjaus, konsultointi, mentorointi, coaching ja valmentaminen (vrt. Luoma & Salojärvi 2007). Ohjauksellisten menetelmien esittelyä perustellaan tässä tutkimuksessa sillä, että tämän luvun tarkoituksena on osoittaa valmennuksen paikka, asema ja käytettävyys erilaisten kehittämismenetelmien joukossa. Luku palvelee neljää tavoitetta.

Ensinnäkin luvussa valmentamisen erityispiirteet tullaan määrittelemään sekä oman käytettävyyden kautta, että määrittelemällä valmentaminen suhteessa muihin läheisiin kehittämismenetelmiin. Toiseksi erilaisten menetelmien esittely edesauttaa samalla valmentamisen merkityksen ja vaikuttavuuden yleisen tunnettuuden vahvistamista. Valmentamisen ja sitä lähellä olevien menetelmien tunnettuuden lisääminen luo myös yhtenäistä määritelmäpohjaa. Tämä palvelee tutkimuksen käytännöllistä tavoitetta. Kolmanneksi nämä edellä mainitut seikat, kehittämismenetelmien yhtenäisen määrittelypohjan vahvistaminen ja tunnettuuden lisääminen, tulevat auttamaan kehittämistoimia tarvitsevia asiakkaita. Koska jokaisella menetelmällä on olemassa omat erityispiirteensä ja vahvuutensa, vaikuttaa menetelmän valinta suuresti lopputulokseen. Kehittämispalvelun tilaavalle asiakkaalle termit eivät ole tärkeitä, vaan asiakas tilaa kehittämistoimien lopputuloksen. Kuten Carlsson ja Forssell (2008) kirjassaan toteavat, monet kehittämispalveluiden parissa työskentelevät yritykset pyrkivät tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille omia palveluitaan riippumatta siitä, ovatko juuri heidän tuotteensa soveltuvia aikaansaamaan asiakkaalle hyviä tuloksia. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa lopputulos ei vastaakaan asiakkaan tarpeita ja toiveita. Palveluita tilaavien asiakkaiden tietoisuuden lisääminen tarjolla olevista kehittämistoimista auttaa oikean tarpeen ja tuotteen kohtaamisessa. Tietoisesti valittu ja ammattitaitoisesti toteutettu kehittämistoimenpide mahdollistaa sekä yksilön kehittymisen että organisaation menestymisen, toteaa Räsänen (2007, 20), ja jatkaa menestyksen johtavan mm. tuottavuuteen, kannattavuuteen ja organisaation sekä yksilön hyvinvointiin. Viimeiseksi voidaan todeta, että yhtenäiset toimintatavat, tunnettuus ja asiakkaiden tyytyväisyys voivat mahdollisesti lisätä ohjauksellisten menetelmien yleistä käytettävyttä ja palveluiden tilaamista tulevaisuuden kehittämishaasteita pohdittaessa.

### **3.3.2 Työnohjaus**

Työnohjaus on Suomessa verrattain uusi menetelmä, sillä se on tullut Suomeen vasta 1950 – luvulla. Suomeen työnohjaus tuli Yhdysvalloissa ja Britanniassa opiskelleiden sosiaalityöntekijöiden, pappien ja mielenterveystyöntekijöiden mukana. Osittain siitä johtuen olivat työnohjauksen aktiivisia käyttäjiä aluksi A-klinikkasäätiö, Pelastakaa Lapset ry, perheneuvolat ja



Kirkon Perheasiainkeskus. Hallinnon, johtamisen ja sosiaalityön ohjaamisessa työnohjaus alkoi yleistyä 1980-luvulla. (Borgman & Packalén 2002, 60–61.)

Borgmanin ja Packalénin (2002, 62) mukaan työnohjauksessa yhdistyvät kaksi kokonaisuutta, työ ja ohjaus. Työnohjauksen määrittelemisen on sen vuoksi sidoksissa siihen, kumpaa asiakokonaisuutta painotetaan. Jos työnohjaus määritellään työn kautta, tarkastellaan menetelmää yhteiskunta-, hallinto- ja käyttäytymistieteiden tuottamia tietoja hyväksikäyttäen. Ohjausta painotettaessa hyödynnetään erityisesti psykologiaa ja kasvatustieteitä. (Borgman & Packalén 2002, 62.) Vaikka painopiste keskittyy enemmän toiseen, ei työtä ja ohjausta voida erottaa toisistaan kokonaan, koska työntekijän toiminta on riippuvainen siitä, kuinka hän ohjautuu, huomauttavat Borgman ja Packalén (2002, 62). Ohjautuminen tapahtuu työhön orientoitumisen myötä. Siten työnohjaus ymmärretään työntekijöiden työorientaation tarkasteluksi, jonka tavoitteena on luoda työtä koskevan reflektoinnin avulla kehittää entistä parempaa työorientaatiota ja työntekijän ammatillista itseymmärrystä (Borgman & Packalén 2002, 62).

Työnohjauksella jäsenetään työntekijän ja hänen työnsä välistä suhdetta, määrittelevät Borgman ja Packalén (2002, 62). Työnohjauksen avulla voidaan kehittää työntekijän työssä tarvitsemia taitoja sekä työyhteisöjen yhteistoimintaa (Carlsson & Forssell 2008). Pääpaino on yleensä työntekijän taikka työyhteisön kokemissa työhön liittyvissä haasteissa. Luoman ja Salojärven (2007) mukaan työnohjauksessa ohjaajan rooliin kuuluu rakentava vuoropuhelu sekä asiantuntija-avun välttäminen. Työnohjaajana toimiikin yleensä saman alan kokeneempi ja vanhempi työntekijä, koska ohjattavien sekä heidän työnsä keskeisten prosessien ja substanssien tunteminen on työnohjauksen onnistumisen kautta tärkeää. Työnohjaaja ja ohjattava eivät kuitenkaan saisi olla ennestään tuttavilla tai ystäviä keskenään. (Borgman & Packalén 2002, 73–74.) Työnohjaajan roolina on olla ohjattavien apuna ja rinnalla tutkimassa sekä jäsentämässä työtä ja sellaisia toimintatapoja, joita työntekijät ammatissaan ja organisaatiossaan käyttävät. Tämä mahdollistaa työnohjausprosessin avoimuuden sekä ohjattavan henkilön henkilökohtaisen kasvun, työssä kehittymisen ja jaksamisen. Työnohjaus on luonteeltaan pitkäkestoinen oppimisprosessi, jonka avulla kehittymistä voidaan seurata vuodesta toiseen. (Borgman & Packalén 2002, 62.)

Työnohjaus voidaan toteuttaa yksilöä, ryhmää tai työyhteisöä ohjaten, kertovat Borgman ja Packalén (2002, 80). Se voidaan toteuttaa ohjatusti, itseohjatusti, välillisesti tai suorasti. Itseohjautuva työnohjaus ilman varsinaista ohjaajaa vaatii ohjattavilta paljon itseuria ja kokemusta, se sopii muotonsa puolesta mm. johtajille, esimiehille ja asiantuntijoille. Yleisin työnohjausmuoto

on ns. välillinen työnohjaus, jossa ohjattava itse nostaa ohjaustilanteessa esille asioita, joita hän haluaisi kehittää ja käsitellä. Työnohjaaja voi kuitenkin nostaa ohjaustilanteissa myös itse esille asioita, joiden ongelmallisuutta ohjattava ei itse tiedosta tai joita ohjattava ei osaa itse tuoda esille. Tällöin on kyse suorasta työnohjauksesta. (Borgman & Packalén 2002, 80.)

Työnohjauksella pyritään opastamaan työntekijää työnarvioinnin ja palautteen kautta. Lehtinen ja Lehtinen (1989, 95) toteavat, että palautteen avulla työntekijä pystyy arvioimaan menestymistään työtehtävissään. Palautteen saaminen antaa saajalleen tunteen, että hänen työpanostaan arvostetaan, koska sen avulla pyritään kehittämään työsuorituksen tasoa. Työntekijät myös odottavat saavansa palautetta työskentelystään. Lehtinen ja Lehtinen (1989, 95) varoittavat, että palautteen antamatta jättämisestä voi seurata työntekijän vieraantuminen työtehtävistään ja todellisuudesta. Tämän seurauksena voi olla ammatillisia itsetunto-ongelmia tai jopa irtisanoutuminen ikäväksi koetusta työstä.

Borgmanin ja Packalénin (2002, 81–82) mukaan työnohjauksen vaikuttavuutta on hankala mitata ja tehdä näkyväksi. Siihen vaikuttavat mm. muutoksien hitaus, mutta myös vaikuttavuuden luonne. Borgman ja Packalén (2002, 81–82) kertovat, että työnohjauksen tuloksena on ohjattavan kokemus siitä, että hän ymmärtää sekä hahmottaa työtään ja sen vaatimuksia paremmin. Työnohjauksen suoria vaikutuksia ovat siten mm. sairauspoissaolojen vähentyminen sekä työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja motivaation kasvaminen.

### **3.3.3 Konsultointi**

Konsultaation juuret ovat latinankielisessä sanassa *consultare*, joka tarkoittaa neuvon kysymistä ja neuvottelua (Borgman & Packalén 2002, 121). Konsultointi on yleensä kertaluontoinen prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään jokin tietty ja rajattu akuutti ongelma. Konsultointi perustuu Borgmanin ja Packalénin (2002, 121) mukaan ajatukseen, että konsulttina toimiva henkilö tietää käsillä olevasta asiasta enemmän kuin konsultointiapua hakeva organisaatio tai sen henkilöstö. Siksi konsultin tehtävänä on tarjota asiakkailleen ratkaisuja oman erityisosaamisensa kautta, toteavat Harmaja ja Hellbom (2007, 217). Konsultin käyttö edellyttää Huttusen (2003, 18) mukaan sitä, että organisaation johto organisoi ongelmanratkaisun prosessiksi, jonka toteuttamisen kautta on mahdollista tapahtua oppimista ja jossa konsulttityö voi kattaa joko koko prosessin tai olla osana prosessia.

Luoma ja Salojärvi (2007) jakavat konsultointimenetelmät kahteen malliin, prosessikonsultaatioon ja asiantuntijakonsultaatioon. Prosessikonsultointia Luoma ja Salojärvi (2007) kuvaavat avoimeksi prosessiksi, jonka tavoitteena on organisaation liiketoiminnallisten etujen parantaminen yleisellä tasolla. Prosessissa konsultti, yleensä organisaation ulkopuolelta palkattu asiantuntija, toimii sisällönasiantuntijan tehtävissä auttaen koulutettavia mm. reflektoimaan omaa toimintaansa, havaitsemaan omia puutteitaan ja vahvuuksiaan, sekä ratkaisemaan toiminnassaan ilmenneitä ongelmia. Prosessikonsultoinnin tarkoituksena on auttaa koulutettavia auttamaan jatkossa itse itseään opittujen toimintamallien avulla ja se toteutetaan yleensä dialogin kautta. (Luoma & Salojärvi 2007.)

Asiantuntijakonsultointi on Luoman ja Salojärven (2007) mukaan prosessikonsultointia rajatumpi prosessi. Asiantuntijakonsultaatiossa pyritään ratkaisemaan jokin ennalta tarkasti rajattu ongelma konsultin antamien ohjeiden mukaisesti. Konsultoinnin lähtökohtana on usko konsultin asiantuntijuuteen ja valmiiden ratkaisujen olemassaoloon. Luoma ja Salojärvi (2007) toteavat asiantuntijakonsultoinnin olevan kaikista ohjauksellisista menetelmistä kaikkein käytetyin kehittämismuoto.

Konsultoinnin aikana päätöksien tekoa koskevat ohjaket ovat organisaation käsissä. Konsultoinnin myötä konsultti pyrkii esittämään hänelle esitettyä ongelmaa koskevat faktat ja suositukset, joiden pohjalta organisaation johto tekee päätökset omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa perustuen (Huttunen 2003, 19). Prosessin aikana konsultin tehtävänä on uuden tiedon tuominen organisaation käyttöön, organisaatio puolestaan lisää prosessiin omat näkemyksensä. Konsultoinnin lopputulos on riippuvainen konsultin ja organisaation johdon näkemysten ja tavoitteiden yhdistymistavasta. Lopputuloksena voi olla standardiratkaisun soveltaminen vähäisin muokkauksin, luovassa ja intensiivisessä vuorovaikutuksessa syntyvä uusi yksilöllinen ratkaisu tai jotain näiden ääripäiden väliltä (Huttunen 2003, 19).

### **3.3.4 Mentorointi**

Juusela (2007, 3) kuvailee mentorointia tavoitteelliseksi kahdenväliseksi vuorovaikutussuhteeksi, jonka keskeisiä asioita ovat henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus. Mentorointi on neuvomista ja opastamista, optimaalisimmillaan kahden henkilön keskinäistä vuorovaikutusta, jonka tuloksena molemmat saavat ja antavat toisilleen jotakin arvokasta.

Mentoroinnin käsite on lähtöisin Kreikan mytologiasta. Mentor esitellään maailmalle Homeroksen kirjoittamassa Odysseiija eepoksessa vanhana perheystävänä. Jumalatar Pallas Athene ottaa kirjassa Mentorin hahmon auttaakseen Odysseuksen poikaa, Telemakhosta, löytämään isänsä. Mentor oli tietoa ja kokemusta omaava hahmo, jonka tarkoitus on auttaa ja ohjata nuorta, potentiaalista kasvattia. Sittemmin historiassa on esiintynyt paljon samankaltaisia pareja, joista toinen on vanhempi ja viisaampi ohjaaja (mentori) ja toinen nuori ja tietoa ammentava suojatti (aktori). (ks. Niinikoski, Ojanen & Pitko 1999; Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen 2000; Stone 2004; Haan & Burger 2005, 7.) Yritysten käyttöön mentorointi levisi 1970 -luvulla Yhdysvalloista tutkimusten osoitettua, että uusille aloitteleville johtajille sekä asiantuntijoille on paljon hyötyä jos he saavat seurata heitä kokeneempien kollegoiden toimintatapoja. Ensimmäisten mentorointikokeilujen jälkeen mentorointi on levinnyt ympäri maailmaa ja on nykyään käytössä erityisesti suurissa monikansallisissa yrityksissä. (Nakari, Porenne, Mansukoski, Riikonen & Huhtala 1996.) Suomeen mentorointi tuli 1980-luvun lopulla (Juusela 2007).

Mentoroinnin tarkoituksena on tukea henkilön yksilöllistä kehitystä niin uran kuin psykososiaalisten toimintojenkin kautta (Coaching and mentoring 2004, 77–78). Mentoroinnin kohde, *aktori*, on itse vastuussa omasta oppimisestaan prosessin aikana, johon sekä *mentoroija*, että mentoroitava osallistuvat vapaaehtoisesti. Prosessiin ei voi pakottaa mukaan, vaan toteuttaminen ja onnistuminen edellyttävät molemminpuolista halukkuutta. Mentorointiprosessin tavoitteena on pitkä-aikainen henkilökohtaisen uran kehittäminen. Prosessin aikana tärkeässä osassa ovat kuunteleminen ja vuorovaikutteisuus. Mentori on aktorille roolimalli. Mentori pyrkii myös tarjoamaan aktorille erilaisia toimintaehdotuksia ja osoittaa yhtäläisyyksiä eri tilanteiden välillä. Mentoroija ei yleensä ole aktorin esimies tai johtaja. Monet asiantuntijat jopa edellyttävät, että mentori ei ole aktorinsa välittömässä johtamisjängteessä. (Coaching and mentoring 2004, 79.) Kuitenkin mentoroinnin luonteen huomioiden, mentorin tulisi olla saman alan edustaja kuin aktori.

Kuten muissakin kehittämismenetelmissä, mentoroinnillakin on erilaisia sisäisiä metodeja. Niinikosken ym. (1999, 67–68) mukaan toimintavaihtoehtoja on neljä: perinteinen mentorointi (*traditional mentoring*), koulutus/kehitysmentorointi (*training-development mentoring*), asiantuntija-noviisi mentorointi (*expert-novice*) sekä ystävä/toveri mentorointi (*friend-comrade*). Juusela (2007, 7–11) puolestaan jaottelee mentoroinnin kolmeen menetelmään: tilannekohtaiseen, epäviralliseen ja suunniteltuun mentorointiin.

Perinteisellä ja tilannekohtaisella mentoroinnilla tarkoitetaan yleiskäsitystä mentoroinnista. Silloin mentorina toimii vanhempi ja kokeneempi, mentoroitavaa korkeammassa asemassa oleva henkilö. Mentoroitavana puolestaan on tyypillisimmin juuri organisaation palvelukseen palkattu nuori ja kokematon noviisi. Tämä malli on käytössä erityisesti hierarkkisissa organisaatioissa. (Niinikoski ym. 1999, 67.) Kehitys- ja koulutusmentoroinnit ovat eräänlaisia yhdistelmiä koulutuksesta ja mentoroinnista. Niinikoski ym. (1999) selittävät menetelmän soveltuvan esimerkiksi tilanteisiin, joissa mentoroinnin kohteena on useampia henkilöitä kerrallaan. Esimerkiksi yliopistojen erilaiset seminaariryhmät hyödyntävät kehitysmentorointimenetelmää. Asiantuntija-noviisi kuvaa parhaiten mentoroinnin alkuperäistä mestari-oppipoika asetelmaa. Tämä malli sivuaa osittain perinteistä mentorointia. Mallin tehtävänä on siirtää tietoja ja taitoja asiantuntijalta noviisille hänen kehittymisen edistämiseksi. Ystävä-toveri malli ja epävirallinen mentorointi ovat muihin metodeihin verrattuina ehkä yleisimmin käytettyjä. Tosin näitä malleja osapuolet eivät välttämättä aina tiedosta käyttävänsä. (Niinikoski ym. 1999, 67.)

Niinikoski ym. (1999, 68) kuvailevat mallien perusajatusta siten, että monesti mentoroitavat kokevat saavansa enemmän tukea kollegoiltaan kuin ammattikouluttajilta. Jotta menettely olisi mentorointia, tulisi mentorointisuhteen perustua ylhäältäpäin organisoituun toimintaan. Pelkkä neuvonta ja yhteistyössä toiminta eivät täytä mentoroinnin määritelmiä. Tästä menetelmästä käytetään joskus myös englanninkielistä termiä Peer Mentoring, eli kollegoiden välinen mentorointi. Mentorointi on käytön yleistymisen myötä kehittynyt paljon. Siksi yhtä selkeää mentoroinnin määritelmää tai yleisiä mentorointitekniikoita ei ole olemassa. (Niinikoski ym. 1999, 68.) Niinikoski ym. (1999, 77) on kuitenkin ennustanut, että mentorointi tulee kehittymään yhä lähemmäksi ystävä-kollega tyyppistä mallia. Tähän saattaa vaikuttaa se, että mentori ja aktori ovat alkaneet olla yhä tasa-arvoisemmassa asemassa toisiinsa nähden.

Mentori auttaa aktoria kasvamaan kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikavälillä niin työntekijänä kuin ihmisenä. Parhaimmillaan mentorointi auttaa aktoria kohtaamaan yhteiskunnan laaja-alaisuuden ja opastaa moniosaamiseen sekä luovuuteen (Niinikoski ym. 1999, 76). Juusela (2007, 16) esittää, että tuloksien saavuttamiseksi mentorointiohjelmien tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia organisaation tavoitteiden, strategioiden ja arvojen kanssa.

### **3.3.5 Coaching vai valmentaminen?**

Ohjauksellisten menetelmien käsiteperheenjäseniin tässä tutkimuksessa kuuluvat coaching ja valmentaminen aiheuttavat todennäköisesti eniten väärinkäsityksiä niiden hyvinkin samankaltaisten

nimien vuoksi. Molemmat menetelmät ovat vielä kohtuullisen nuoria suomalaisessa organisaatiokäytännössä. Alan tutkimus ja teoriat ovat pitkään perustuneet englanninkieliseen kirjallisuuteen ja kokemuksiin, jotka saattavat omalta osaltaan vaikuttaa käsite- ja menetelmäsekaannuksiin kirjoja suomennettaessa taikka niitä luettaessa. Lisäksi monet tutkijat huomauttavat, että ohjauksellisten menetelmien alalta puuttuu edelleen yleismaailmallisten tulkintojen puute, mikä näkyy myös kirjallisuudessa (ks. Leimon, Moscovici & McMahon 2005; Räsänen 2007; Carlsson & Forssell 2008). Tästä johtuen samasta menetelmästä saatetaan käyttää nimitystä mentorointi, valmentaminen, coaching, konsultointi ja jopa työnohjaus riippuen kirjoittajan kokemuksista ja maantieteellisestä sijainnista. Suurimmat erot määrittelyissä esiintyvät yhdysvaltojen ja euroopan välillä (Whitworth ym. 1998). Tässä tutkimuksessa menetelmien käsitteelliset ja menetelmälliset sisällöt seuraavat Kansainvälisen Coaching-liiton (*ICF, International Coaching Federation*) ja Suomen Coaching-yhdistyksen mukaisia määritelmiä. Kuten jatkossa huomataan, ovat coaching ja valmennus hyvin erilaisia kehittämismenetelmiä omine termeineen, tekniikkoineen ja käytäntöineen huolimatta nimikkeiden samankaltaisuudesta.

Coachingin ja valmentamisen rantautuessa suomeen on käsitteistö ollut laaja ja ajoittain myös harhaanjohtava, toteavat Carlsson ja Forssell (2008). Molempia termejä on käytetty kehittämistilanteissa riippuen lähinnä ohjaajan halusta käyttää joko vierasperäistä taikka suomenkielistä termiä. Sanaan valmentaminen on suomenkielessä liittynyt vahvasti mielikuvat urheiluvalmennuksesta, jonka vuoksi yritys-elämässä on haluttu käyttää termiä coaching. Harmajan ja Hellbomin (2007, 216–217) mukaan Suomen Coaching yhdistys alkoi käyttää termiä coaching koska valmentaminen on Suomessa yhdistetty jo liian moneen muuhun menetelmään. Menetelmällisten ja metodologisten seikkojen selvyiden vuoksi se onkin hyvä asia, sillä coaching eroaa suuresti mm. esimiesvalmennuksesta, josta ollaan erityisesti tässä tutkimuksessa kiinnostuneita.

Tässä tutkimuksessa käytetään selkeyden ja Suomen Coaching-yhdistyksen luomien käytäntöjen mukaisesti termejä coaching ja valmentaminen riippuen siitä kummasta menetelmästä puhutaan. Tätä hyväksi havaittua jakoa käyttävät myös Carlsson ja Forssell (2008). Määritelmien mukaan *coaching prosessiin* osallistuu coachina toimiva henkilö, *coach*, sekä *valmennettava*. Englanninkielisessä kirjallisuudessa henkilöstä, jota *coachataan*, käytetään nimitystä *coachee* (Carlsson & Forssell 2008, 23). Näitä termejä kuulee käytettävän myös suomenkielisessä kirjallisuudessa ja käytännössä. Selkeyden ja kielellisen sujuvuuden parantamiseksi Carlsson ja Forssell (2008, 23) käyttävät coaching prosessiin osallistuvasta coachattavasta kuitenkin termiä

valmennettava. *Valmennusprosessissa* osallisina ovat *valmentaja* ja *valmennettava*, joissakin tilanteissa myös *valmennettavat*. Selkeistä eroavaisuuksistaan huolimatta sekä valmennus että coaching auttavat ihmisiä tuottamaan merkittäviä tuloksia uralla, liiketoiminnassa, ja työyhteisössä. Valmennuksen ja coachingin kautta valmennettava voi syventää oppimistaan, lisätä suorituskykyään ja parantaa siten mm. työelämänsä laatua.

Coachingin historia ulottuu pitkälle. Sana *coach* ilmestyi englannin kielen sanastoon ensimmäisen kerran noin 1500-luvulla (Harmaja & Hellbom 2007). Termi on määritelty alun perin kirjallisuudessa isoksi, nelipyöräiseksi, hevosten vetämäksi vaunuksi, jonka tarkoituksena on kuljettaa ihmisiä paikasta jossa he olivat, paikkaan jonne he haluavat päästä. Tästä määritelmästä johtaen coach toimii kulkuneuvona alku- ja lähtöpaikan välillä. Coach ei siis ole henkilö, joka ovat täynnä tietoja tai kokemusta, ja joka siksi antaa suoria ohjeita päämäärän saavuttamiseksi. (Haan & Burger 2005, 7–8.) 1850-luvulla Englannin yliopistomaailma käytti coach-termiä viitattaessa henkilöön, joka auttoi opiskelijoita valmistautumaan kokeisiin. Ensimmäisiä viitteitä coachingin ja valmentamisen sekä työelämän välillä on löydettävissä vuonna 1937 C. B. Gorbyn kirjoittamasta teoksesta nimeltään *Everyone gets a share of the profits*. (ks. Harmaja & Hellbom 2007, 214–215.) Coachingin yhdistäminen organisaatioiden johtamiseen yhtenä johtamisen osa-alueena kytkeytyy 1950-lukuun, saman vuosikymmenen aikana julkaistiin myös coachingista tehtyjä tutkimuksia. Seuraavalla vuosikymmenellä käynnistyi New Yorkissa elämäntaidollisten valmiuksien kehittämisohjelma (life skills coaching), jonka tarkoituksena oli kehittää vähäosaisten henkilöiden ongelmanratkaisutaitoja. Coachingin ammatillisen tunnettuuden kasvu alkoi kuitenkin vasta 1970-luvun puolivälin ja 1980-luvun aikana, jolloin coaching alkoi esiintyä yleisemmin liike-elämän kirjallisuudessa ja yleistyä ylimmän johdon kehittämismenetelmänä. (Harmaja ja Hellbom 2007.)

Liike-elämässä coachingin nouseminen suosituksi kehittämismenetelmäksi liitetään tiiviisti yhteen Yhdysvaltojen konsulttimarkkinoiden muutoksen kanssa, kertovat Carlsson ja Forssell (2008). Aina 1980-luvulle saakka yritysten sisäinen mentorointi ja konsultointi pysyivät suosittuina johtamisen kehittämismuotoina. Kun yritysten keskijohtoa päätettiin 1980-luvulla säästösyistä karsia, myös konsultointi ulkoistettiin ammattimaisille kehittämisasiantuntijoille. Uusien tarpeiden syntyminen aikaansai uuden kehittämismenetelmän, josta käytettiin nimeä johdon coaching (*executive coaching*). Uuden menetelmän myötä syntyi tarve kouluttaa coaching – menetelmän hallitsevia ammatticoacheja, jonka vuoksi Yhdysvaltoihin perustettiin coaching-kouluja. Alalla uranuurtajina ovat toimineet mm. Thomas Leonard, joka perusti vuonna 1992 Coaching Universityn, sekä Laura Whitworth ja Karen sekä Henry Kimsey-House, jotka puolestaan perustivat Coaches Training

Instituten samana vuonna. Coachingin laadun turvaamiseksi perustettiin vuonna 1995 kansainvälinen coaching liitto (ICF), jonka päätehtävä on tiedottamisen ja kouluttamisen ohella tarjolla olevien coaching-koulutusten akkreditointi ja valmistuvien coachien sertifiointi. Akkreditointi ja sertifiointi ovat ICF:n kautta tarkoin säädeltyjä. Koulutusohjelma voi saada akkreditoinnin vain jos se vastaa sisällöltään, laadultaan ja määrältään ICF:n laatimia periaatteita. Coachiksi sertifiointi edellyttää akkreditoitun koulutusohjelman läpikäyntiä sekä määrämittaisen kokemuksen kartuttamista. (Carlsson & Forssell 2008.) Nykyään coachingin pyrkimyksenä on tukea ihmistä elämään täyttä ja tasapainoista elämää niin, että hän saavuttaa valitsemansa päämäärät työssä ja elämässä (Whitworth ym. 1998). Valmentamisen historia puolestaan pohjaa coachingin ohella myös urheiluvalmennukseen, joista se on sittemmin siirtynyt niin ihmisten henkisen kasvun ohjaukseen kuin liike-elämäänkin, kertovat Whitworth ym. (1998). Valmennuksen voidaan ymmärtää olevan coachingista eriytynyt omanlaisensa haara, jossa yhdistyy myös elementtejä muista ohjauksellisista menetelmistä.

Suomessa coachin ja valmentaminen ovat vielä uusia menetelmiä, jonka vuoksi moni Suomessa coachina toimiva henkilö on hankkinut koulutuksensa ulkomailla. Suomen Coaching-yhdistys on perustettu vuonna 2004. Lisäksi Suomessa toimii ICF Nordicin alaisena suomalainen sisaryhdistys ICF Finland. Suomen Coaching -yhdistyksen tehtävänä on vaalia Suomessa tarjottavan coachingin laatua tiedottamalla ja kouluttamalla. Vaikka ICF:n akkreditoimaa coaching – koulutusta ei Suomesta vielä saa, on muuta koulutusta kuitenkin tarjolla. Suomessa on mahdollisuus hankkia koulutus elämäntaidon valmentajana Marika Borgin valmennuksessa. Lisäksi vuonna 2006 on perustettu Business Coach Institute, jota vetävät Kaj Hellbom ja Tiina Harmaja. Tulevaisuudessa tilanne voi olla koulutuksen osalta jo toinen. Johtamistaidon opisto aloitti syksyllä 2007 yhteistyössä ulkomaisen kouluttajan kanssa ensimmäisen englanninkielisen sertifiointikoulutuksen coachingin alalla. (Carlsson & Forssell 2008.)

### **3.3.6 Menetelmänä coaching**

Suomen Coaching-yhdistyksen mukaan coachingilla tarkoitetaan tulos- ja kehitymissuuntautunutta valmennusprosessia, jota tarjotaan yleensä rajatuille erityis- ja kohderyhmille kuten johtajille ja asiantuntijoille (Suomen Coaching-yhdistyksen verkkosivut 2009). Santasalo ja Åhman (2007, 67) lisäävät coachingin olevan kaikkein henkilökohtaisin ja tehokkain *johdon kehittämismuoto* jonka avulla johtajaa voidaan kehittää myös yksilönä ja ihmisenä. Coaching toteutetaan yleensä kahden henkilön (coach ja valmennettava) interaktiivisena prosessina, vaikka toisinaan voidaan käyttää



myös tiimi- tai ryhmäcoachingia. Coaching perustuu kuitenkin kaikissa muodoissaan yksilölähtöisyyteen, jonka vuoksi ryhmäcoachingissakin on monesti vain yksi valmennettava jota muut coachaavat. Vaihtoehtona voi olla myös tiimicoaching, jossa tiimi toimii ikään kuin yhtenä valmennettavana. (Carlsson & Forssell 2008, 45.)

Coaching on prosessina hyvin henkilökohtainen, mikä mahdollistaa valmennettavan kokemusten suoran hyödyntämisen ja soveltamisen prosessin aikana, jolloin osaamisen kehittäminen ei jää vain aikomusten varaan (Santasalo & Åhman 2007, 67). Parhaimmillaan coaching on sekä uudenlaista ajattelua luovaa että hyvin käytännönläheistä kehittymistä valmennettavan asettamien teemojen suhteen, toteavat Santasalo ja Åhman (2007).

Ominaista coaching prosessille on varsinainen agendan puuttuminen. Siksi coachingin alussa on tiedettävä missä ollaan, päätettävä minne halutaan päästä, suunnattava tuota päämäärää kohti ja edettävä suunnitelman mukaan ottaen kuitenkin huomioon mahdollisesti muuttuvat olosuhteet, kertoo Romana (2007, 119). Päätöksen coachingin suuntaamisesta tekee aina valmennettava. Coachingissa korostuu valmennettavan osaamisen kehittäminen siten, että valmennettava löytää itse aktiivisesti ratkaisuja itse asettamilleen haasteille. Tästä syystä coachingissa on aina selkeästi erotettava alku- ja loppupisteensä. Prosessi aloitetaan tarpeen noustessa esiin ja lopetetaan kun valmennettava ei enää coachausta tarvitse. (Whitworth ym. 1998.)

Vaikka coachingin aikana keskityttäisiinkin lähinnä valmennettavan työhön liittyviin asioihin, nähdään valmennettava coachingin aikana kokonaisuutena. Tällöin yksityiselämää ei voida kokonaan jättää coaching-prosessin ulkopuolelle. Joskus kuitenkin kuulee puhuttavan esimies-, asiantuntija-, elämäntaidon- taikka johdon coachingista, kuten Carlsson ja Forssell (2008) kertovat. Nämä nimitykset saattavat johtaa harhaan, koska coachingiin ei sinänsä tulisi liittää erityistä coachin tai muun ulkopuolisen tahon asettamaa sisältöä. Erona vastaaviin valmennuksiin on kuitenkin edelleen varsinaisen agendan puuttuminen. Asia, joka erottaa nämä coachingin muodot toisistaan ja valmennuksista, on coachingin kohderyhmä, focus ja kyseisessä coachingissa hyödynnettävät työkalut (Carlsson & Forssell 2008, 22). Kuten edellä on tullut ilmi, huomioi coaching yksilön aina hyvin kokonaisvaltaisesti. Kyseessä on siis lähinnä painotuserot. Puhuttaessa esimerkiksi johdon coachingista, keskittyy painotus valmennettavan työelämään liittyviin asioihin jolloin käytettävät menetelmät tullaan todennäköisemmin valitsemaan tämä näkökulma hyödyntäen. Toisaalta nimityksellä voidaan myös viitata valmennettavien statukseen, jolloin coaching toteutetaan menetelmälle tyypilliseen tapaan valmennettavan kaikki elämänalueet huomioiden.

Coach voi olla joko ulkopuolelta palkattu henkilö tai organisaation sisäinen coachingin ammattilainen. Jos coachina käytetään organisaatiossa jo työskentelevää henkilöä, on muistettava huolehtia siitä että valmennettava voi luottaa coachiinsa. Prosessin aikana coach on mahdollista ja prosessin ohjaaja. (Whitworth ym. 1998.) Tästä johtuen coachin tulee olla ammattimainen (ja sertifioitu) kehitysprosessien osaaja ja kehittymisen mahdollistaja. Coachin ei kuitenkaan tarvitse olla asiantuntija valmennettavan työhön liittyvissä asioissa. Tässä suhteessa coaching sivuaa erilaisia terapiamuotoja. Koska coachingin keskiössä on valmennettava ja hänen agendansa, korostuvat prosessissa coachin taidot ohjata prosessia itsensä ja omat motiivinsa sivuuttaen. (Carlsson & Forssell 2008.) Siksi Whitworthin ym. (1998, 9–12) mukaan coachin tärkeimpiä taitoja ovat kuunteleminen, intuition käyttäminen, uteliaisuus, toiminnan ja oppimisen ohjaaminen sekä itsejohtajuus. Prosessissa coachin täytyisi pystyä todella kuuntelemaan valmennettavaa ilman omia suodattimia, joiden läpi yleensä ihmisten puhetta kuunnellaan. Tarkoituksena on muuttaa valmennettavaa hänen itsensä haluamaan suuntaan. Whitworth ym. (1998, 23) korostavat, että mikään ei muutu ilman todellista muutosta. Jos muutoksen aikaansaaminen olisi helppoa, ei siihen tarvittaisi coachia. Onnistunut coaching-prosessi ratkaisee valmennettavan ongelmat siten, että valmennettava tuntee ne itse ratkaisseensa omien toiveidensa mukaisesti (Whitworth 1998, 23).

Santasalo ja Åhman (2007, 71) huomauttavat, että coaching perustuu vahvasti luottamukseen ja toimivaan henkilökemiaan, siksi coachingin aikana pyritään aikaansaamaan toimiva dialogi coachin ja valmennettavan välillä. Dialogi on tehokkaimpia oppimisen, uudistumisen ja vuorovaikutuksen muotoja jonka avulla oppiminen ja myös opitun siirtäminen käytäntöön mahdollistuvat. (Säntti 2007, 138.) Salmisen (2007, 162) mukaan coaching-prosessi onkin parhaimmillaan yksiselitteinen ja ajallisesti rajattu sarja tapaamiskertoja, joissa esimies voi saada haluamaansa hallittua tukea oman työnsä ja johtamisensa haasteisiin sekä arkeen. Santasalo ja Åhman (2007, 67) kertovat johdon coachingin etenevän tällä hetkellä yksilön oman toiminnan lisäksi kattamaan valmennuksen ja coachauksen periaatteiden hyödyntämistä valmennettavien omassa johtamistyössä.

Kuten aiemmin on todettu, voidaan coachingista puhua erilaisia teemoja hyväksikäyttäen. Teemoja voidaan hyödyntää tehokkaasti tilanteessa jossa valmennettava hakeutuu coachattavaksi itsenäisesti, sekä silloin kun coachausta tarjotaan valmennettavalle hänen työpaikaltaan käsin. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa coachingin osapuolia on kuitenkin kahden sijasta kolme. Carlsson ja Forssell (2008) käyttävät tilanteesta nimitystä kolmikanta. Kolmikantatilanteessa coachingin osapuolia ovat coach, valmennettava ja coachingin maksava organisaatio. Organisaatiossa toteutettava coaching etenee vaiheittain kohti alussa asetettua päämäärää.

Coachingin sanotaan parhaiten sopivan tilanteisiin, joissa käsitellään monitasoisia ongelmakohtia (Haan & Burger 2005, 112). Valmennettavan organisaatio on vahvasti läsnä tässä coachausprosessissa, vaikka se järjestettäisiin ulkopuolisen coachin avulla. Prosessin aikana huomioidaan organisaation asettamat rajoitteet, valtuudet ja vastualueet, jotka valmennettavalle työntekijänä kuuluvat (Haan & Burger 2005, 143). Organisaatio otetaan huomioon myös mm. pohtimalla kuinka valmennettavan mahdolliset ongelmat ovat nousseet esiin ja miten niiden ratkaisuihin voidaan huomioida organisaation tavoitteet ja päämäärät. Tärkeää on myös miettiä, kuinka organisaatio haluaa valmennettavan jatkossa tuntevan ja toimivan yhtenä organisaation jäsenenä. Coachingin onnistumiseksi coachin ja valmennettavan luottamuksellisesta suhteesta pidetään kuitenkin tiukasti kiinni, kuten Nissinen ym. (2008) muistuttavat.

Coaching prosessin henkilökohtaisesta ja interaktiivisesta luonteesta johtuen coachingia käytetään eniten organisaation ylimmän johdon kehittämistoimenpiteenä (Santasalo & Åhman 2007). Koska coaching tapaamisessa coachataan vain yhtä valmennettavaa kerrallaan, voi coaching olla hieman kalliimpi kehittämismenetelmä esimerkiksi valmennukseen nähden. Siksi coachingin sanotaan joskus olevan etuoikeutettujen ihmisten kehittymisen mahdollisuus (Säntti 2007, 137). Jos valmennettavia taikka valmennukseen haluavia on samanaikaisesti useita ja kehittämisen tarkoitus on voitu selkeästi rajata, voi joissain tapauksissa kehittämismenetelmäksi valita coachausta lähellä olevan valmentamisen.

### **3.3.7 Menetelmänä valmentaminen**

Kun otetaan huomioon, että henkilöstökehittämisen suunnittelun lähtökohtana on organisaation etu, ei aina ole mahdollista saati järkevää huomioida sellaisia yksilöllisiä kehittymistarpeita, jotka eivät tiiviisti liity työhön (Varila 1991, 74). Valmentamisen tarkoituksena on valmennettavien ammatillisen osaamisen kehittäminen ennalta asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteiden asettajana ja valmennusohjelmien suunnittelijana toimii valmennettavan työorganisaatio, vaikka valmennettavat voivat yleisten tavoitteiden lisäksi asettaa valmennuksille myös omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Siksi valmennus sopii hyvin tilanteeseen, jossa esimerkiksi esimiesten osaamista pyritään kehittämään organisaation tarpeiden edellyttämällä tavalla.

Kuten edellä on todettu, eroaa valmennus coachingista suurimmaksi osaksi siten, että valmennus toteutetaan yleensä jonkin tietyn ennalta määritellyn agendan mukaisesti. Valmennuksella tarkoitetaan siten valmentavaa opetusta, toteavat Carlsson ja Forssell (2008). Valmentaminen

keskittyy pääasiassa työsuorituksen parantamiseen ja kehittämiseen ennalta tarkasti määritetyllä alalla (Megginson & Clutterbuck 2005, 4). Organisaatiot voivat tarjota valmennuksia tietyille henkilöstöryhmille kahdella tavalla. Organisaatio voi joko tarjota halukkaille työntekijöille mahdollisuuden hakeutua ja osallistua valmennuksiin tai organisaatio voi velvoittaa tietyn henkilöstöryhmän osallistumista valmennuksiin. Jälkimmäisessä tilanteessa organisaation tavoitteena on yleensä määritellyn osaamisen varmistaminen kaikilla kyseisen henkilöstöryhmän edustajilla.

Whitworth ym. (1998, 1) esittävät, että valmennettavat hakeutuvat valmennukseen silloin kun heillä on jokin erityinen ratkaisua vaativa ongelma tai tavoite, joka hänen tulisi ja jonka hän uskoo saavuttavansa valmennuksen keinoin. Valmennukseen hakeudutaan myös koska valmennettavat tai heidän esimiehensä haluavat muuttaa vallitsevia asioita. Yhä yleisempää on, että organisaatiot haluavat kollektiivisesti kehittää jonkin henkilöstöryhmän kaikkia edustajia. Silloin organisaatioissa valmennuksia hankkivat tahot ja valmentaja keskustelevat prosessin alussa tarkasti mitä asioita valmennettavien halutaan valmennuksien myötä saavan, jonka jälkeen prosessi suunnataan kehittämään tiettyjä taitoja tai ratkaisemaan ongelmia. Valmentajan tehtävänä on suunnata oppimisprosessia ja antaa ohjeita tuloksien saavuttamiseksi. Valmentamisen kautta valmentaja antaa valmennettavilleen myös mahdollisuuden reflektoida omia ajatuksiaan ja tekemisiään valmentajan avustamana (Haan & Burger 2005, 11–12).

Valmennuksen tarkoituksena voi olla myös virheellisen käytöksen korjaaminen, työssä suoriutumisen parantaminen sekä sellaisten uusien kykyjen esiintuominen, joita työntekijä tarvitsee hyväksyäksensä uudet vaatimukset työtehtävissään (Coaching and mentoring 2004, 2). Valmennuksessa keskittymisen painopisteet ovat tällöin toiminnassa ilmenneissä ongelmakohtissa sekä oppimismahdollisuuksissa, joten palautteen antaminen ja saaminen ovat oppimistapahtumissa suuressa roolissa. Valmentaminen voi keskittyä joskus myös lyhyen aikavälin tarpeisiin, jolloin prosessia johdetaan tarpeiden mukaisesti. Valmentajana voi toimia valmennettavan esimies, johtaja tai täysin ulkopuolinen henkilö joka hallitsee valmentamisen kohteina olevat spesifit asiakokonaisuudet (Coaching and mentoring 2004, 79).

Raja coachingin ja valmentamisen välillä saattaa olla häilyvä, koska monet alalla toimivat kehittämispalveluita tarjoavat yritykset saattavat tarjota asiakkailleen molempia menetelmiä. Lisäksi hämmennystä voi lisätä coachingin teemoittelu mm. esimies-, elämäntapa- ja business coachingiin. Valmennuksia toteuttaessa tämä teemoittelu on tietenkin ymmärrettävää. Tietyn

otsikon lisääminen valmennustoiminnalle on hyvin yleistä, esimiesvalmennuksen aikana voidaan keskittyä esimerkiksi johtamistaitoihin tai muutosjohtamiseen. Koska valmennuksen perusideana on hyödyntää valmentajan asiantuntijuutta, tietoja ja kokemusta, on valmentajan oltava valmennuksen teemaksi valitun alan ammattilainen (Carlsson & Forssell, 2008).

Carlsson ja Forssell (2008) määrittelevät valmennuksella tarkoitettavan koulutuksen kehittyneempää muotoa, koska valmennuksen avulla ei ainoastaan pyritä siirtämään tietoa valmentajalta valmennettaviin. Carlssonin ja Forssellin (2008, 43) mukaan tällä hetkellä valmennuksissa hyödynnetään paljon erilaisia itseohjautuvuuteen tähtääviä menetelmiä joiden mukaan asioita opitaan tekemällä, kokeilemalla ja integroimalla opittuja asioita omaan käytännöntyöhön. Valmennukset ovat koulutuksia tehokkaampia huomioimaan valmennettavien omat tavoitteet ja henkilökohtaiset työtehtävät. Siksi valmennuksien tulokset ovat riippuvaisia myös valmennettavien työtehtävien sisällöstä ja toimenkuvista. Valmennustoiminta on vahvasti yksilöpainotteista, vaikka valmennus toteutettaisiin ryhmävalmennuksena. Valmennuksen vuorovaikutteisuuden vuoksi valmennuksien lopputulokseen vaikuttavat valmennettavan lähtötila, vuorovaikutus valmentajan kanssa, valmennusprosessin tavoite, sekä motivaatio valmennustoimintaa kohtaan. Siksi tulokset ovat jokaisessa valmennuksessa ainutlaatuisia. Yleisesti ottaen valmennusten on kuitenkin sanottu olevan tehokkaita henkilöstön, erityisesti organisaatioiden johtajien ja esimiesten, osaamista kehitettäessä (Santasalo ja Åhman, 2007).

### **3.3.8 Yhteenveto ohjauksellisista menetelmistä**

Tässä luvussa on pyritty määrittelemään valmentamisen käsite ja olemus sen lähikäsitteiden kautta. Perehtymällä ohjauksellisten menetelmien kehittämisperheeseen on osoitettu valmentamisen merkitys näiden menetelmien joukossa. Vaikka menetelmät edelleen sekoittuvat käytännön kehittämistoimenpiteissä keskenään, on tässä luvussa pyritty osoittamaan menetelmien eroavan toisistaan selvästi. Luvussa on menetelmiä lähestytty vahvasti käsitteiden määrittelyn kautta. Valittu lähestymistapa on koettu aiheelliseksi kokonaiskuvan hahmottamisen vuoksi. Koska valittu menetelmä vaikuttaa kehittämistoimenpiteiden lopputuloksiin, on menetelmän valinta merkityksellinen. Jotta kehittämistoimenpiteillä aikaansaataisiin haluttu vaikuttavuus, on oikean menetelmän kohdattava oikea tavoite ja kohderyhmä.

Ohjauksellisten menetelmien on todettu vastaavan hyvin niihin haasteisiin joita erityisesti esimiesten kehittämiseen tällä hetkellä kohdistuu, koska ne perustuessaan prosessinomaiseen

työskentelyyn ovat samalla muita menetelmiä syvällisempiä ja vaikuttavampia. Tiedon kehittymisen lisäksi ohjaukselliset menetelmät painottuvat myös tunteiden, sosiaalisten suhteiden ja käyttäytymisen reflektointiin sekä kehittämiseen. (Luoma & Salojärvi 2007, 35.) Organisaatio, joka haluaa vastata nykypäivän haasteisiin ja kehittää johtajiensa osaamista todennäköisesti päätyy kehittämistoimissaan yhä useammin tässä luvussa esitettyihin menetelmiin. Samalla voidaan toivoa, että tietoisuus eri menetelmien hyödyistä ja käytettävyydestä sekä menetelmien yleinen tunnettuus kasvaisi.

Tälle tutkimukselle rakennetun teoreettisen tarkastelun pohjalta on luotu Taulukko 1, johon on koottu ohjauksellisten menetelmien erityispiirteitä ja menetelmien soveltuvuutta kuvaava ja yhteen vetävä esitys tässä luvussa esiteltyjen tietojen perusteella. Taulukkoon 1 kootut tiedot on kerätty useista eri lähteistä. Taulukon 1 perusteella on mahdollista pohtia ja harkita tavoitellun kehittämistuloksen kannalta sopivimman menetelmän valintaa.

Taulukon 1 mukaan valmentaminen vaikuttaisi olevan hyvä ja varteenotettava kehitysmenetelmä silloin, kun halutaan koordinoitusti ja organisaation tavoitteista lähtien kehittää tiettyjen yksilöiden taikka henkilöstöryhmien erityistä ammatillista osaamista. Valmennuksen etuna esimerkiksi perinteiseen koulutukseen nähden on valmennuksien vuorovaikutuksellisuus ja yksilöllisyyden huomiointi. Siitä johtuen valmennuksien myötä saatavia oppeja on mahdollista muokata omaan työhön sopiviksi. Lisäksi valmennusten vaikuttavuus on todennäköisesti esimerkiksi yleisesti käytettyjä koulutuksia parempaa, koska valmennettavat voivat asettaa valmennusprosesseille omia, työnantajaorganisaationsa kanssa samansuuntaisia tavoitteita. Tavoitteiden ja motivaation merkityksestä valmennusten vaikuttavuuteen nähden tullaan tarkastelemaan lisää seuraavassa luvussa.

METODI	TYÖNOHJAUS	KONSULTOINTI	MENTOROINTI	COACHING	VALMENNUS
PERUSIDEA	Perustyötehtävien ja työorientaation tutkiminen, ammatillisen itseymmärryksen kehittäminen, oppiminen ja kasvaminen.	Valmiiden ratkaisujen tarjoaminen asiakasyrityksen konsultille ilmaisemiin ongelmiin.	Hiljaisen ja kokemusperäisen tiedon siirtäminen kehitettävän alan ammattilaiselta nuoremmalle työntekijälle.	Valmennettavan kokonaisvaltainen oppiminen ja kehittyminen, omien tavoitteiden saavuttaminen ja ihmisenä kasvaminen.	Valmennettavien tavoitteellinen ammatillisen osaamisen kehittäminen valmennettavien yksilöllisyyden huomioonottavien keinoin.
TAVOITTEEN ASETTAJA	Ohjattavan työnantajaorganisaatio.	Konsultoitavan työnantajaorganisaatio.	Aktori ja hänen työnantajaorganisaationsa.	Ensisijaisesti valmennettava itse.	Pääasiassa työnantajaorganisaatio.
MIHIN TILANTEeseen SOPII?	Kehitettäessä ohjattavan kykyjä hahmottaa työtään ja sen vaatimuksia paremmin, sekä kehitettäessä ohjattavan työorientaatiota.	Kun organisaatiolla on valmis ongelma, johon halutaan ulkopuolisen asiantuntijan osaamista ja suoria toimintasuosituksia.	Kun halutaan varmistaa kokemusperäisen tiedon siirtymisen ja kokeuksista oppiminen.	Kehitettäessä valmennettavaa henkilöä kokonaisuutena. Ammatillisuus ja elämäntilanne käsi kädessä.	Kehitettäessä henkilöiden spesifiä ammatillista osaamista perinteisiä koulutuksia tehokkaammin.
KEITÄ KEHITETÄÄN?	Soveltuu mm. johtajille, esimiehille ja asiantuntijoille. Voidaan kehittää yksilöitä ja ryhmiä.	Soveltuu erityisesti johtajille ja asiantuntijoille. Voidaan kehittää yksilöitä ja ryhmiä.	Soveltuu mm. uusille johtajille, esimiehille ja asiantuntijoille. Pääasiassa yksilöllistä ja kahdenkeskistä.	Soveltuu erityisesti johtajille ja asiantuntijoille. Pääasiassa yksilöllistä ja kahdenkeskistä.	Toteutustavasta riippuen sopii kaikille henkilöstöryhmille. Voidaan kehittää yksilöitä ja ryhmiä.
KUKA KEHITTÄÄ?	Organisaation sisäinen työnohjauksen ammattilainen.	Organisaation ulkopuolinen asiantuntija.	Org. sisäinen tai ulkopuolinen kokemusta omaava henkilö.	Sertifioitu coachingin ammattilainen.	Org. sisäinen tai ulkopuolinen valmennuksen ammattilainen.
KEHITTÄJÄN AMMATTI-OSAAMINEN	Ammattilainen kehitettävässä ilmiössä.	Ammattilainen kehitettävässä ilmiössä.	Ammattilainen kehitettävässä ilmiössä.	Coaching menetelmien ammattilainen.	Ammattilainen ilmiössä, osittain menetelmissä.
MITEN KEHITETÄÄN?	Työnohjauksessa voidaan hyödyntää mm. työnarviointia ja palautteita. Työote on tutkiva, tulevaisuuteen orientoitunut.	Konsultti perehdytetään organisaation tilanteeseen ja ongelmaan. Konsultti tarjoaa omia suosituksiaan ko. ongelman ratkaisemiseksi.	Kahdenkeskisen keskustelun ja dialogin avulla. Aktori voi esittää kysymyksiä ja pyytää neuvoja, päätökset tekee ja niistä vastaa aina aktori itse.	Kahdenkeskiset tapaamiskerrat, joiden aikana prosessissa pyritään valmennettavien asettamia tavoitteita kohti.	Kahdenkeskisten tai ryhmätapaamisten kautta, (yhdessä) oppien ja opittavaa esimerkkien avulla hahmottaen, välitön käytäntöön soveltaminen.
MUUTA HUOMIOON OTETTAVAA	Vuorovaikutuksellista. Tuloksina mm. työtyytyväisyyden, motivaation ja sitoutumisen sekä ammatillisen osaamisen kasvaminen.	Vuorovaikutuksellisuus minimissään. Kehittämistoimien perusteena on organisaation tarve asiantuntijaosaamiseen rajatun ongelman yhteydessä.	Vuorovaikutuksellista. Organisaation taholta koordinoitua, mutta kehitetään aktorin koko persoonaa ja osaamista.	Vuorovaikutuksellista. Coachingin myötä valmennettava saattaa huomata ammatillisen kiinnostuksensa muuttuneen ja etsiytyä uudelle alalle.	Vuorovaikutuksellista. Valmennettavat voivat asettaa omia, organisaation kanssa samansuuntaisia, tavoitteita.

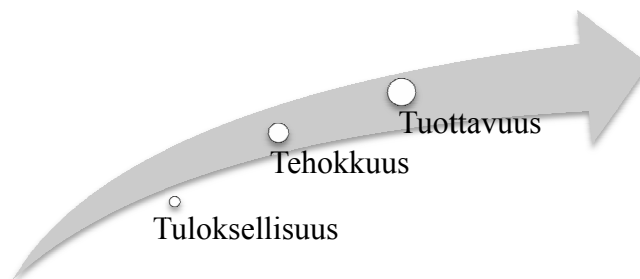
*Huom. Luoman ja Salojärven (2007) alkuperäisessä määritelmässä ohjauksellisiin menetelmiin kuuluivat työnohjaus, mentorointi, coaching, asiantuntija- ja prosessikonsultaatio. Alkuperäistä määritelmää on tässä taulukossa mukautettu siten, että se soveltuu paremmin tämän tutkimuksen tarkoituksiin.*

Taulukko 1 Yhteenvedo ohjauksellisista menetelmistä

### 3.4 Vaikuttavuus

Valmennuksen ensisijaisena tavoitteena on parantaa valmennettavien taitoja ja osaamista organisaation tavoitteita palvelevalla tavalla. Jotta valmennus otettaisiin osaksi organisaation kehittämiskäytäntöjä, on valmennuksen voitava tarjota organisaatiolle sellaisia konkreettisia tuloksia ja hyötyjä, jotka pitkällä aikavälillä vaikuttavat esimerkiksi organisaation toiminnan kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. *Valmennus on vaikuttavaa, jos se onnistuu aikaansaamaan kohtuullisen pysyvän ja toivotun muutoksen valmennettujen esimiestyössä siten, että muutos siirtyy valmennettujen työntekoon ja lopulta osaksi organisaation oppimista.*

Organisaation toimialasta, kehittämiseen liittyvistä tavoitteista ja päämääristä riippuen vaikuttavuudella voidaan tarkoittaa hyvinkin erilaisia asioita. Kuviossa 2 esitetään tämän tutkimuksen kannalta merkitykselliset vaikuttavien valmennusten ilmenemismuodot, joita ovat *tuloksellisuus, tehokkuus* ja *tuottavuus*. Koska jokainen valmennusprosessi on uniikki tapahtuma, on vaikuttavuuden ilmeneminen sidoksissa kyseessä olevaan valmennusprosessiin, sille asetettuihin tavoitteisiin, valmennettavaan sekä hänen toimintaympäristöönsä. Näistä syistä johtuen valmennus voi tuottaa useitakin erilaisia lopputuloksia.



Kuvio 2 *Valmennusten vaikuttavuus*

Esimiesvalmennusten vaikuttamisen ilmenemismuodot ja niiden vaikutukset näyttäisivät laajenevan siirryttäessä tuloksellisuudesta tehokkuuteen ja aina tuottavuuteen asti. Siksi ilmenemismuodoista voidaan puhua myös vaikuttavuuden tasoina. Tasolla yksi (tuloksellisuus) oletetaan valmennettavien oppineen uusia asioita ja joissakin tilanteissa myös kokeilleen joitakin menetelmiä käytännön työssään. Seuraavalle tasolle (tehokkuus) nouseminen edellyttää opittujen asioiden vakiintunutta käyttämistä sekä oman toiminnan pysyvää muutosta. Kolmannelle tasolle (tuottavuus) siirtyminen vaatii oman toiminnan lisäksi ympäristön sekä valmennusprosessin ulkopuolisten henkilöiden muuttamista ja muuttamista. Lisäksi vaikuttavuus etenee asteittain, seuraavalle tasolle siirtyminen edellyttää aina alemman tason onnistunutta saavuttamista. Vaikuttavuuden tasojen kautta ja niiden vaikutuksesta valmennusten vaikuttavuus aktualisoituu. Valmennusprosessien



vaikuttavuuden tarkastelun yhteydessä on tarkoituksenmukaista pyrkiä tutkimaan valmennusten vaikuttavuuteen ja sen ilmenemiseen vaikuttavia asioita sekä tarkastelun alla olevien valmennusohjelmien konkreettisten vaikutusten ilmenemistä.

### 3.4.1 Tuloksellisuus

Kehittäminen on sitä tuloksellisempaa ja vaikuttavampaa, mitä suurempi on sen tuottama tai sen myötävaikutuksesta syntyvä muutos. Laajalle alalle ulottuvan muutoksen ehtona on kehittämistoimintaan osallistuvien *yksilöiden muutos*. Vaikuttavuuden perustaksi muodostuu siten yksilöiden oppiminen ja osaamisen kasvu organisaation toivomalla tavalla. (Varila 1991, 73.) Valmennusten tuloksellisuus on siten valmennuksen tarkoituksena olevien asioiden sisäistämistä ja oppimista. Valmennus on ollut tuloksellista, jos valmennettavat ovat valmennuksen myötä oppineet organisaation kannalta merkityksellisiä asioita. Tällä tasolla ilmenevä muutos ei kuitenkaan aina suoraan välity valmennettavien arkeen ja työhön, mutta ilman tämän tason saavuttamista ei näkyviä ja konkreettisia muutoksia saada vietyä käytäntöön. Oppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen vaikuttavat mm. sitoutuminen ja motivaatio.

Organisaation johdon sitoutumista henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen pidetään kehittämisen ja tuloksellisuuden tärkeimpinä voimina. Johdon sitoutuminen esimiesten kehittämiseen on edellytyksenä muutoksen aikaansaamiselle, mutta kehittämistoimien vaikuttavuus edellyttää myös organisaation henkilöstön, erityisesti esimiesten, sitoutumista ja sitouttamista organisaatioon.

Esimiehet ovat organisaatioille tärkeitä, heidän johtamis- ja organisointitoimenpiteiden kautta toteutetaan organisaatioiden toiminta käytännössä. Tässä mielessä esimiehiä voidaan pitää organisaation avainhenkilöinä. Lampikosken (2005, 30) mukaan avainhenkilöiden *sitouttamisella* tarkoitetaan organisaation kykyä pitää henkilöt palveluksessaan menettämättä heitä (ainakaan) kilpailijoiden palvelukseen. Kervinen ja Varila (2001, 11) mukaan ihminen ei sitoudu organisaatioon, ammattiin tai työtehtäviin siksi, että häntä käskettäisiin niin toimimaan. Ihminen voidaan saada sitoutumaan vain, jos hän kokee sitoutumisen mielekkääksi. ”Organisaatio saa henkilöstönsä sitoutumisen, jos se sen ansaitsee” (Kervinen & Varila 2001, 11).

Sitoutuminen ilmenee Lampikosken (2005, 46) mukaan kolmella tavalla. Ensimmäinen työntekijän tulee uskoa vahvasti organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Toiseksi työntekijän täytyy haluta ponnistella organisaation hyväksi ja kolmanneksi hänen täytyy haluta pysyä organisaation

palveluksessa. (Lampikoski 2005, 46.) Määritelmästä huomataan, että sitoutumiseen liitetään yleensä myös lojaalius, sekä yhteys tunteisiin. Sitoutuminen ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se voi muuttua tilanteiden ja ajan myötä. Lampikosken (2005, 46) mukaan työntekijöiden vahvin sitoutumiseen kytköksissä oleva tunne on velvollisuus, mutta siihen yhdistyy myös rationaalista laskemista omista etuuksista. Vaikka velvollisuudentunne olisi vahva, on organisaation pystyttävä tarjoamaan työntekijälle asioita, joita hän ei koe saavuttavansa työnantajaorganisaatiota vaihtamalla. Eduiksi koetaan yleisesti hyvä palkka, mutta myös hyvä vakanssi ja mahdollisuudet edetä ja kehittyä työssään eteenpäin koetaan yleisesti merkityksellisiksi. Organisaatioon sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen tavoitteisiin, nauttii organisaation jäsenyydestä, haluaa kehittää omaa osaamistaan ja jatkossakin työskennellä saman organisaation palveluksessa (Lampikoski 2005, 46). Sitoutumisen monimuotoisuuden vuoksi sitoutumisen peruste voi vaihdella hyvinkin paljon, se voi perustua vain yhteen muotoon tai muodostua muutamasta toisiinsa kytkeytyvästä mallista.

Työntekijä voi olla sitoutunut organisaation mm. aidosti ja tunnepohjaisesti, jolloin hän kokee olevansa organisaation ”kansalainen”, jolloin sitoutumisen perustana on organisaation ja yksilön yhtenäinen arvopohja. Sitoutumisen kohteena voi olla myös normit, edut tai itse työ. Normisitoutuminen on yhteydessä velvollisuudentunteeseen, etuihin sitoutuja kokee organisaatiolta saatavien etujen olevan niin merkittäviä, että sitoutuminen kannattaa. Työhön sitoutuminen on yleistä vahvaan henkilökohtaiseen osaamiseen painottuvissa töissä, tällöin työntekijä sitoutuu työhön ja sen sisältöön, ei niinkään tiettyyn organisaatioon. Lähellä työhön sitoutumista on ns. urasitoutuneisuus, jolloin omasta urakehityksestä huolehtiminen menee kaiken edelle ja työntekijä vaihtaa organisaatiota jos ei koe voivansa kehittyä urallaan eteenpäin. Sitoutumisen toisessa päässä ovat ympäristöön sitoutuminen (mm. työskentelypaikkakunta, työmiljöö), muodollinen sitoutuminen ja pakollinen sitoutuminen. (Lampikoski 2005, 48–51.) Viimeksi mainitun kohdalla ei juuri sitoutumisesta voida puhua, koska työntekijä työskentelee silloin organisaation palveluksessa vain koska hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa. Lampikosken (2005, 50) mukaan pakollinen sitoutuminen eroaa kuitenkin varsinaisesta sitoutumattomuudesta. Sitoutumaton työntekijä on valmis riskeeraamaan uransa, ei noudata organisaation normeja ja pyrkii luistamaan työtehtävistä tilaisuuden tullen. Pakon alla sitoutunutta työntekijää saattaa esim. työstä saatava rahallinen palkka motivoida sen verran, että annetut työtehtävät suoritetaan edes välttävästi. (Lampikoski 2005, 50.)

Edellä kuvatut sitoutumisen muodot vaikuttavat kehittämiseen ja kehittämistoimien vaikuttavuuteen tuloksellisuuden kautta. Mitä enemmän työntekijä on sitoutunut organisaatioon, sitä valmiimmin

hän haluaa olla organisaatiota, sen toimintaa ja omaa osaamistaan kehittämässä. Myös yksilöllisiä motiiveja ja sitoutumismuotoja omaavat henkilöt ovat vastaanottavaisia kehittämistoimille, koska he kokevat hyötyvänsä kehittämisprosesseista omien tarkoituksensa edellyttämällä tavalla. Kehittämistoimien vaikuttavuus vähenee, mitä vähemmän työntekijä on sitoutunut organisaatioon, omaan uraansa ja hänelle kuuluviin työtehtäviin. Jos itse työkään ei tunnu mielekkäältä, ei kehittämistoimilla ole vaikutusta.

Tuloksellisuuden ilmenemiseen vaikuttaa sitoutumisen ohella myös motivaatio. Motivaation käsite on peräisin latinan sanasta *motivare*, joka tarkoittaa liikkumista tai liikuttamista, kertova Carlsson ja Forssell (2008, 155). Tuolla liikkeellä on aina tietty voimakkuus, jonka määrästä riippuu se kuinka vahvasti ihminen haluaa saavuttaa jotain (Carlsson & Forssell 2008, 155). Motivaatio kasvaa yleensä tavoitteen myötä, sillä tavoite määrittää sitä mihin suuntaan motivaation liike ohjautuu. Ihmisten käytöksen taustalla on aina motivaatio, käyttäytyminen ja motivoituminen ovat tavoitteellista toimintaa. (Carlsson ja Forssell 2008, 155.)

Räsänen (1994, 73) mukaan työhön motivoidutaan hyvin yksinkertaisin perustein. Organisaation on luotava henkilöstölleen sellaiset olosuhteet, että henkilöstön osallistuminen organisaation toimintaan on heidän kannalta kehittävää, tuloksekasta, järkevää ja oikeudenmukaista. Yleisesti oletetaan, että henkilöstöllä on halu ja tarve selviytyä omasta työstään, päästä elämässä ja urallaan eteenpäin, hankkia henkistä ja aineellista varallisuutta, kasvaa ja kehittyä ihmisenä, kohottaa itsevarmuutta sekä saada iloa ja kokemuksia elämään. (Räsänen 1994, 73.) Motivaatio lähtee siten ihmisestä itsestään ja hänen halustaan kurkottaa kohti tulevaisuutta.

Työssä pitää olla mahdollisuuksia toteuttaa itseään sekä hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan, toteaa Räsänen (1994, 73). Organisaation on tarjottava henkilöstölleen mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä omalla tehtäväalueellaan. Motivaatiota voidaan lähemmin tarkastella motivaatiotekijöiden kautta, joita ovat ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät. *Ulkoisten motivaatiotekijöiden* avulla motivaatiota kasvatetaan ulkoapäin esimerkiksi palkkioiden ja kannusteiden kautta, tai antamalla henkilölle kiitosta ja tunnustusta. Ulkoisten motivaatiotekijöiden synonyyminä käytetään toisinaan termiä *hygieniatekijä*, joita organisaatiossa on oltava minimitason saavuttamiseksi. Jos organisaatioiden ulkoiset palkkio- ja kannustejärjestelmät eivät ole tasapuolisia selkeitä, saattavat hygieniatekijät kääntyä itseään vastaan ja myrkyttää jo olemassa olevan motivaation. (Carlsson & Forssell 2008, 156.)

Kestävän ja voimakkaan työmotivaation luomiseksi tarvitaan hygieniatekijöiden ohella *sisäisiä motivaatiotekijöitä*, kuten Carlsson ja Forssell (2008, 156) muistuttavat. Sisäisten motivaatiotekijöiden selvittäminen ja tiedostaminen on haastavaa, koska ne voivat jokaisella henkilöllä olla hyvinkin erilaiset. Yleisesti ottaen yleisiin sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat Carlssonin ja Forssellin (2008, 156) mukaan mm. unelmat, missiot, arvot ja sisäiset arvot. Näistä asioista Carlsson ja Forssell (2008, 156) käyttävät termiä *täyttymystekijät*.

Motivaatio, sitoutuminen ja osaamisen kehittäminen ovat toistensa syitä ja seurauksia. Motivaatio lisää sitoutumista ja kehittämishalukkuutta, osaaminen vastavuoroisesti motivaatiota ja parempaa sitoutumista. Organisaatioiden henkilöstön motivaatioon vaikuttavat lisäksi oma asema organisaatiossa, tehtävien sisältö, palkitseminen sekä yksilökohtaisten uralla etenemissuunnitelmien laatiminen. Kun organisaatiossa työskentelee työhönsä tyytyväistä ja motivoitunutta sekä osaavaa ja työkykyistä henkilöstöä, voidaan olla kohtuullisen varmoja henkilöstön kehittämistoimien tuloksellisuudesta. (Valtion Työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000, 41–42.)

Valmentamisen tuloksena on monissa yhteyksissä todettu työmotivaation kasvaminen, joka edesauttaa työhön sitoutumista ja tehokkaampaa työntekoa (ks. Haan & Burger 2005, 108; Stone 2004, 4–6). Valmennustoiminnan aikaansaama motivoituminen on arvokasta ja voi johtaa varsinaisiin organisaation odottamiin tuottavuutta kasvattaviin tekijöihin. Valmentamisen kautta esimiesten on mahdollista kehittyä kykenevämmiksi ja suoriutua työtehtävistään kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Töissä suoriutuminen kasvaa kun työntekijä kokee onnistuvansa työtehtävissään ja löytää näin omalle toiminnalleen tarkoituksen. Valmentaminen voi olla myös keino luoda laadukkaampia yhteistyösuhteita työntekijän ja työnantajan välille tarjoamalla mielenkiintoisia haasteita ja mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Flaherty 2005.)

### **3.4.2 Tehokkuus**

Tehokkuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa *yksilöiden toiminnan muuttumista työhön liittyvien, organisaation etua tavoittelevien tavoitteiden suuntaisesti*. Tehokkuus ilmenee siten valmennettujen esimiesten *konkreettisena ja näkyvänä käyttäytymisen muutoksena*. Nissisen ym. (2008, 97) mukaan vaikutusten, eli pysyvien muutosten aikaansaaminen johtamisessa, esimiestyössä ja toimintakulttuurissa on ollut erilaisten koulutusten ja kurssien haaste kautta aikojen.

Tehokkuuden ilmenemisen vahvuuteen vaikuttaa valmennusten tuloksellisuus, eli se kuinka hyvin valmennetut ovat onnistuneet oppimaan ja omaksumaan uutta tietoa valmennusprosessien aikana. Jotta opitut asiat eivät jäisi vain tietämisen tasolle, on ne saatava siirtymään osaksi valmennusten käytännöntyötä. Räsänen (1994, 94) käyttää asiasta nimitystä *siirtovaikutus*. Siirtovaikutuksen tehokkuuteen vaikuttavat juuri oppimista edeltävät ja sen jälkeiset toiminnot, toteaa Räsänen (1994, 94). Siirtovaikutukseen ovat osallisina henkilön kyvyt, tiedot ja taidot, sekä edellisessä luvussa käsitellyt sitoutuminen ja motivaatio.

Kyvyillä ja kyvykkyydellä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilö osaa tehdä jotakin, omaa kykyä tuota asiaa kohtaan. Tiedot ja taidot ovat yksityiskohtaisempia toimintoja kuin kyvyt (Räsänen 1994, 94). Tietoja opitaan itse opiskelemalla, kouluttautumalla ja kehittymällä, mutta varsinaiset taidot omaksutaan vasta kokemuksen myötä. Opittu asia on tietoa, kun sitä aletaan soveltaa käytäntöön, se muuttuu taidoiksi. Erilaiset tiedot ja taidot muodostavat laajempia kokonaisuuksia, kykyjä. Jos uutena opittu asia on lähellä aiempia kyvykkyyksiä, siirtyvät ne helpommin myös valmennettujen käyttäytymiseen.

Nissisen ym. (2008, 98) mukaan käyttäytyminen on ulospäin näkyvää tavoitteellista vuorovaikutusta. Määritelmä sisältää mm. sanat ja teot, välittömän ja välillisen viestinnän sekä päätökset ja päättämättä jättämiset. Esimiesvalmennusten vaikutukset näkyvät edellä esitetyillä tavoilla käyttäytymisen muutoksena. Vaikuttavuuden mittaamista hankaloittaa se, että valmennettavien toimintaympäristössä olevat lukemattomat muuttujat vaikuttavat tähän syy-seuraus-ketjuun sitä enemmän, mitä kauemmaksi tutkittavan kohteen, tässä yhteydessä valmennettavien, luota etäännyimme. (Nissinen ym. 2008, 98.)

Opittujen asioiden käytäntöön vieminen on kaikissa kehittämissuorituksissa hyvin tärkeää. Carlssonin ja Forssellin (2008, 99) mukaan monissa tilanteissa paras tapa on edetä askel kerrallaan ja viedä oppeja ja oivalluksia käytäntöön rauhallisella tahdilla. Toteuttamalla pieniä muutoksia systemaattisesti, johtavat ne lopulta yhä suurempaa muutokseen ja tavoitteen toteutumiseen. (Carlsson ja Forssell 2008, 99.) Tärkeintä Carlssonin ja Forssellin (2008, 99) mielestä on aloittaa oppien siirtäminen käytäntöön heti oivalluksen saatuaan, eikä siirtää käytännön kehittämistyötä hamaan tulevaisuuteen. Tämä on erityisen tärkeää pidemmissä valmennusprosesseissa.

Ruohotie (2002) tarkastelee käyttäytymisen muutosta *reflektion* avulla. Reflektoinnilla tarkoitetaan arvioinnin tekemistä siitä, mihin toimenpiteisiin kussakin tilanteissa kannattaa ryhtyä. Reflektiossa

on yleensä kyse muutosten tavoittelusta itsessämme, toisissa ihmisissä ja järjestelmissä. (Ruohotie 2002, 146.) Reflektointi voi olla toiminnan aikaista taikka jälkikäteistä. Toiminnan aikainen reflektointi on itseään korjaavaa, reflektoinnin avulla korjataan toimintaa samanaikaisesti toiminnan aikana. Toiminnan jälkeisen reflektion avulla tilannetta pohditaan sen jälkeen kun toiminta on tapahtunut. (Ruohotie 2002, 148–149.) Käytännönmuutoksia toteutettaessa molempia reflektoinnin muotoja tarvitaan, sillä opittujen asioiden käytäntöön siirtäminen ei etene suoraviivaisesti teoriasta toimintaan. Kuten Nissinen ym. (2008, 98) toteavat, vaikuttaa oppien käytäntöön viemiseen valmennettavan toimintaympäristössä olevat useat ja ennakoimattomat muuttujat. Valmentaja voi edesauttaa valmennettavien käyttäytymisen muutosta antamalla jo valmennusprosessin aikana valmennettaville tiettyjä toiminnallisia tehtäviä, jotka valmennettavien pitää valmennuskertojen välillä toteuttaa. Oppimisen siirtäminen käytäntöön edesauttaa myös oppimisen syvempää omaksumista.

### 3.4.3 Tuottavuus

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden toteutumisen kautta on mahdollista edetä valmennusten *tuottavuuteen*. Tuottavuuden mittaaminen on haastavaa. Se edellyttää kehittämistoimien laadunhallintaa ja tietoa niistä konkreettisista muutoksista, joita valmennustoiminnalla on saatu aikaan. Siksi tuottavuuden parantaminen on myös osa organisaation laadunhallintaa (Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteeksi 2003, 23).

Valmentamisen vaikuttavuuden suhteen on oleellista tutkia mitä valmentaminen on organisaatiolle tuottanut, eli mitä *näkyviä ja organisaatioon laajemmin leviäviä muutoksia* se on saanut aikaan. Tästä johtuen valmennuksen tuottavuus edellyttää valmennuksissa opittujen asioiden siirtämistä ja siirtymistä käytäntöön siten, että organisaation aiemmat toimintatavat muuttuvat. Valmennuksien tuottavuudesta puhuttaessa valmennusten vaikuttavuus siirtyy yksilöstä (valmennetusta) hänen ympäristöönsä, eli tapahtuu siirtyminen yksilön oppimisesta organisaation oppimiseen.

Valmennusprosessien vaikuttavuuden reunaehdot ovat Nissisen ym. (2008, 102–104) mukaan johdon sitoutuminen, läpäisevyys, kattavuus, pitkäjänteinen systemaattisuus ja tulosten seuranta. On huomioitava, että kaikkien reunaehtojen läpi kulkee vuorovaikutus, mikä on tärkeä elementti ja työkalu valmennusprosessien aikana, huomauttaa Nissinen ym. (2008). Johdon sitoutuminen on edellytyksenä muutoksien aikaansaamiseksi, läpäisevyydellä puolestaan tarkoitetaan yksilöiden vastuuta omasta oppimisesta käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta. Jotta valmennus olisi

kattavaa, on kaikkien avainhenkilöiden osallistuttava valmennukseen. Pitkäjänteisen systemaattisuuden tarkoituksena on taata valmennusprosessien suunnitelmallisuus nyt ja tulevaisuudessa. Tulosten seurannan onnistumisen takeena ovat mittarit, jotka on sovittu jo ennen valmennusprosessien aloittamista. Tuloksia seuraamalla saadaan tärkeää tietoa valmennusten vaikuttavuudesta. (Nissinen ym. 2008, 102–104.)

Yleensä jokaisen valmennusprosessin alussa sovitaan myös ne mittarit, joiden avulla vaikuttavuutta pyritään mittaamaan, kertovat Nissinen ym. (2008). Mitä perusteellisempia tuloksia vaikuttavuutta tutkimalla halutaan saavuttaa, sitä enemmän tutkiminen edellyttää syvällistä ja ajallista venymistä pitkään tutkimusprosessiin. Pitkittäis- tai seurantatutkimusten myötä voisi olla mahdollista hankkia hyvinkin yksityiskohtaista tietoa toteutettujen valmennusten vaikuttavuudesta. Pitkittäistutkimusten toteuttamiseen olisi useimmissa tapauksissa syytä sijoittaa paljon aikaa ja rahaa.

Vaikuttavuutta on mahdollista tutkia myös edellä esitettyä aikaraamia aikaisemmin tarkastelemalla *subjektiivisia kokemuksia*, eli kysymällä valmennettujen kokemuksia valmennuksen kautta saatujen oppien käyttöönotosta, käytettävyydestä ja niiden hyödyllisyydestä. Tämänkaltaisen tutkimus on järkevää ja tarkoituksenmukaista organisaationkin kannalta, koska sen avulla voidaan ennakoida valmennuksien pitkän tähtäimen vaikuttavuutta ja sopeuttaa valmennuksia tarpeiden edellyttämällä tavalla jo ennen laajemman vaikuttavuustutkimuksen tekemistä.

## 4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA

### 4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui Helsingin kaupunki, tarkemmin sanottuna kaupungin henkilöstökeskuksen kehittämispalvelu – yksikkö. Kehittämispalvelu -yksikön tehtävänä on sekä tuottaa, että järjestää erilaisia henkilöstön ja työyhteisöjen kehittämis-, koulutus-, ja konsultointipalveluja kaupungin toimintayksiköiden tarpeita varten. Kehittämispalvelut huolehtii samalla myös kaupungin henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja luo uusia osaamista tukevia toimintamalleja. Nämä palvelut tuotetaan kaupunginvaltuuston asettamien tavoitteiden mukaisesti kunnioittaen samalla kaupungin arvoja ja ylläpitäen kustannustietoisuutta. Helsingin kaupungin kehittämistoimien painopistealueena on työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito. Kehittämispalvelu -yksikön palveluiden avulla tuetaan työhyvinvoinnin kehittämistä, johtamista ja ylläpitoa erilaisten hankkeiden avulla, sekä järjestämällä mm esimiesvalmennusta. (Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen verkkosivut 2009.)

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja. Kaupunki työllisti vuonna 2008 tuotetun Henkilöstöraportin mukaan yhteensä 38 915 työntekijää, joista vakinaisessa palveluksessa työskenteli 32 273 henkeä. Henkilöstön laskennallinen määrä perustuu vuoden lopussa voimassa olleiden työsuhteiden lukumäärään. (Henkilöstöraportti 2008, 9.) Kaupungin henkilöstö jakautuu viiteen toimialalohkoon, joita ovat kaupunginjohtajan toimiala, rakennus- ja ympäristötoimi, sosiaali- ja terveystoimi, kaupunkisuunnittelu- ja kiinteistötoimi, sekä sivistys- ja henkilöstötoimi. Henkilöstökeskus kuuluu osaksi sivistys- ja henkilöstötoimen toimialaa, jonka palveluksessa työskenteli vuoden 2008 lopussa kaikkiaan 8 267 työntekijää. Vakinaisessa virka- taikka palvelussuhteessa heistä oli 6 390 henkilöä. (Henkilöstöraportti 2008, 9.)

Helsingin kaupunki pyrkii rakentamaan menestymistään henkilöstönsä osaamisen kautta. Kehittämistoimien painopistealueiksi on valittu kaupungin ja konsernin johtamis- ja esimiestyön osaamisen kehittäminen. Lisäksi on haluttu auttaa johtoa ja esimieskuntaa toteuttamaan kaupungin yhteistyöstrategioita yhdenmukaisesti. Kehittämiskeinoina ovat olleet mm. valmennusohjelmat ja erilaiset esimiestyön tukimuodot. (Henkilöstöraportti 2008, 31.) Valmennusten ja koulutusten tuloksia tulee seurata, jotta niiden vaikuttavuutta voidaan tutkia ja parantaa. Henkilöstöraportissa (2008, 33) todetaan, että kaikkia koulutuksia ja valmennuksia seurataan välittömän palautteen



avulla. Palautteet tuottavat arvokasta tietoa valmennusten ja koulutusten merkityksestä ja niiden pohjalta ohjelmia on kehitetty yhä paremmiksi. Pitkäkestoisissa valmennuksissa on käytetty myös pidemmän aikavälin vaikuttavuuden arviointia. (Henkilöstöraportti 2008, 33.)

Helsingin kaupungin Henkilöstökeskuksen Kehittämispalvelut – yksikkö osoittautui hyväksi kohdeorganisaatioksi, koska se omaa pitkät perinteet erilaisten koulutus-, kehitys- ja valmennusohjelmien järjestämisessä. Kehittämispalveluyksikkö on järjestänyt usean vuoden ajan mm. esimiesvalmennuksia, joiden tavoitteena on ollut esimiestaitojen parantaminen. Valmennuksissa on hyödynnetty sekä organisaation ulkopuolisia, että sisäisiä valmentajia. Kehittämispalveluyksikkö on jo aiemmin kartoittanut valmennettujen mielipiteitä järjestämiensä valmennusten ja muiden koulutustensa suhteen. Mielipidemittaukset on toteutettu välittömästi valmennusten ja koulutusten päätteeksi. Aiempien tutkimusten perusteella on mielipidemittauksen lisäksi selvitetty valmennettujen henkilöiden lähipiirin kokemuksia valmennusten vaikuttavuudesta. Toteutetut tutkimukset kertovat paljon esimiesvalmennusten hyödyllisyydestä, joiden avulla valmennuksia voidaan kehittää yhä paremmiksi ja toimivimmiksi. Arviointitutkimuksien perusteella on lisäksi voitu selvittää jokaisen valmennukseen osallistuneen esimiehen johtamisprofiili, jonka kautta ilmenee henkilöiden vahvuudet sekä mahdolliset kehittämiskohteet.

Tämän tutkimuksen myötä informaatio esimiesvalmennusten käytännönvaikuttavuudesta täydentyy entisestään. Esimiesvalmennuksien myötä kaupungin henkilöstölle on tarjottu erilaisia kohdennettuja työkaluja, menetelmiä, ideoita ja neuvoja esimiestyön tueksi. Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kuinka edellä mainittuja apukeinoja on käytännössä hyödynnetty ja kuinka esimiesvalmennukset ovat esimiesten päivittäiseen työhön käytännössä vaikuttaneet. Painopiste on vahvasti vaikuttavuuden kartoittamisessa.

## **4.2 Empiirisen aineiston kuvaus**

### **4.2.1 TREENI-lähiesimiesvalmennus**

TREENI valmennus lähiesimiehille on suunnattu henkilöille, jotka haluavat kehittyä esimiehen roolissa. Valmennukset toteutetaan yhteistyössä Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden sekä Talent Partners Groupin kanssa. Valmentajina toimivat Talent Partners Groupin ammattivalmentajat, mutta valmennus toteutetaan Helsingin kaupungin omissa tiloissa. Valmennukseen osallistuu kerrallaan noin 25 Helsingin kaupungin työntekijää. Prosessi alkaa

kaksipäiväisen internaattijakson myötä, jonka jälkeen valmennettavat osallistuvat viidelle valmennuskerralle, jotka toteutetaan etukäteen ilmoitettujen teemojen mukaisesti. Valmennuksen aikana valmennettavat saavat työkaluja viestintään ja vaikuttamiseen, rohkeutta ja uusia ideoita erilaisiin esimiehen rooleihin työyhteisöissä, taitoa talouden seurantaan ja prosessien hallintaan sekä työkaluja ja menetelmiä ihmisten johtamiseen. (Liite 1). Treeni-lähiesimiesvalmennusten myötä tuetaan lähiesimiesten johtamisvalmiuksia erityispiirteenään valmentava työote (Henkilöstöraportti 2008, 33).

Valmennukseen liittyvät teemapäivät jaksottuvat kahden kuukauden ajalle (Liite 1). Valmennuspäivinä oppimista ohjataan luentojen, keskusteluiden, ryhmätöiden, harjoitusten, prosessisimulointimenetelmien avulla. Yksilön kehitystä tuetaan myös Metaplan – menetelmän sekä itsearvioon pohjaavalla MBTI-testillä. MBTI – testin avulla valmennettavat saavat palautetta omasta osaamisestaan. Valmennuspäivien välillä oppimista tuetaan pienillä väli- ja ennakkotehtävillä, joita tehdään Fronter verkko-oppimisympäristössä. Lisäksi valmennettavat perehtyvät prosessin aikana valmennusta tukevaan kirjallisuuteen ja kirjoittavat prosessista oppimispäiväkirjan sekä oman esimiestyön kehittämissuunnitelman. Tarkoituksena on, että valmennettavat pyrkivät soveltamaan jo saamiaan oppeja käytäntöön jo valmennuksen aikana. Valmennukseen tulee kunkin halukkaan ilmoittautua erikseen (Liite 1). Valmennuksen kustannuksista vastaa valmennukseen osallistuvan henkilön virasto, lasku valmennuksesta ohjataan suoraan osallistujan työpaikalle (H. Yltiö, henkilökohtainen tiedonanto 12.5.2009).

#### **4.2.2 EVA-esimiesvalmennus**

EVA-esimiesvalmennus on kestoaltaan pitkä, 1,5-2 vuotta kestävä valmennusprosessi, jonka tarkoituksena on valmennettavien esimiestyön ja johtamisosaamisen kehittäminen sekä monipuolistaminen hyödyntäen kokemuksellista oppimista, toiminnallisia menetelmiä, tietoiskuja ja sovellettuja oppimistehtäviä (Johtamistaidon opisto 2009 A). Vuonna 2005 toteutuksesta vastasi vastaajien mukaan Amiedu, mutta vuodesta 2006 lähtien Eva-valmennukset on toteutettu yhteistyössä Johtamistaidon opiston (JTO) valmentajien ja kouluttajien kanssa. Koska EVA-esimiesvalmennuksen myötä valmennettavat suorittavat samalla johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET), ovat tavoitteet ja valmennusten tarkoitus olleet samat myös Amiedun toteuttamassa valmennuksessa. JET -tutkintoja on mahdollista suorittaa yksilö- tai organisaatiokohtaisesti. Helsingin kaupungin henkilöstöä valmennetaan organisaatiolähtöisesti ja ryhmävalmennuksen keinoin.

JET tutkinto on ns. virallinen tutkinto ja kuuluu osaksi Suomen virallista koulutusjärjestelmää (Johtamistaidon opisto 2009 B). Tutkinnon suorittaminen käynnistyy henkilökohtaisella suunnittelulla, jossa tehdään osallistujille lähtötila- ja tavoitekartoitukset sekä laaditaan henkilökohtainen näyttö- ja oppimissuunnitelma (Johtamistaidon opisto 2009 A). Tämä on tarkastelun alla olevissa valmennusohjelmissa toteutettu 360 asteen arvioinnin avulla, jonka perusteella valmennettavat saavat ajankohtaista arviointitietoa ja palautetta omista tavoistaan tehdä työtä ja johtaa. Jotta tutkintoon vaadittava pätevyys voidaan saavuttaa, osallistuu jokainen tutkinnon suorittaja tutkintoa varten suunniteltuun valmistavaan koulutukseen, joka viimeistellään yleensä yhdessä koulutukseen osallistuvien organisaatioiden kanssa (Johtamistaidon opisto 2009 B).

Johtamistaidon opisto toteuttaa JET tutkintoja työelämälähtöisesti ja käytännönläheisesti. JET -tutkinnon suorittamisen myötä valmennettaville muodostuu uudenlainen lähestymistapa omaan käytännöntyöhönsä, lisäksi valmennettavat saavat laaja-alaisen sekä monipuolisen näkemyksen erilaisiin kehittämistehtäviin. (Johtamistaidon opisto 2009 A.) Virallisissa tutkinnoissa saavutettu ammatillinen osaaminen todennetaan aina näyttöjen avulla (Johtamistaidon opisto 2009 B). Näytöt toteutetaan yleensä erikokoisten omiin työtehtäviin liittyvien kehittämisprojektien kautta. Tavoitteena on oman ammattitaidon osoittamisen lisäksi kehittää menestyksellisesti omaa organisaatiota ja sen työyhteisöä. (Johtamistaidon opisto 2009 A.) Valmennuksen toteutukseen kuului kehittämisprojektin lisäksi paljon ennako- ja kotitehtäviä, luentoja, tapaamiskerroilla tehtäviä erilaisia harjoituksia ja ryhmätöitä. Myös tähän valmennukseen ilmoittautuminen tapahtuu kunkin halukkaan osallistujan osalta omatoimisesti. EVA-esimiesvalmennuksen kustannuksista vastaa valmennettavan työnantajaorganisaatio.

## **4.3 Tutkimusmetodien valinta**

### **4.3.1 Tutkimusmenetelmävalinnat**

Creswellin (1998, 4) ja Kyrön (2003, 105) mukaan käytetyin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä jäsentävä malli on Renata Teschin (1990) tapa jakaa menetelmät neljään luokkaan tutkimuksen mielenkiinnon perusteella. Teschin (1990, 72–73) jaottelussa pääryhmät jakautuvat edelleen hienosäätöisemmiksi alaryhmiksi ohjaten tutkijaa menetelmien ja metodien valinnassa. Teschin (1990) mukaan tutkimuksen mielenkiinto voi kohdistua *kielen ominaisuuksiin, säännönmukaisuuksien etsimiseen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen tai reflektointiin*.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto ei kohdistu ensisijaisesti kielen ominaisuuksiin, eikä sen merkityksiin kommunikaation välineenä taikka kulttuurina. Kielen katsotaan olevan tutkimuksessa tiedon välittämisen ja siirtämisen keino. Tutkimuksen myötä ei myöskään suoraan pyritä etsimään varsinaisia säännönmukaisuuksia eikä reflektoimaan. Teschin (1990) jaottelusta jää siis jäljelle mielenkiinnon kohdistaminen tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen.

Tekstin tai toiminnan merkityksien ymmärtäminen jakautuu Teschin (1990, 72–73) esityksessä edelleen kahteen alaryhmään, joita ovat *teemojen etsiminen* ja *tulkinta*. Jos tämän tutkimuksen tavoitteena olisi teemoittelu ja teemojen etsiminen, suosittelisi Tesch (1990) menetelmäksi fenomenologiaa. Laineen (2001, 26) mukaan sekä fenomenologisessa että hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä ollaan kiinnostuneita kokemuksista, merkityksistä ja yhteisöllisyydestä.

Fenomenologiassa tutkitaan laajasti kokemusta, mikä syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Yksilön suhde mm. toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon ilmenee hänen kokemustensa kautta. (Laine 2001, 26–27.) Lisäksi yksilö suhtautuu maailmaan intentionaalisesti, kokemus muotoutuu siten merkitysten mukaan, kertoo Lehtovaara (1995, 76). Fenologisen tutkimuksen varsinaisena kohteena ovat kokemuksille annetut merkityssisällöt, toteaa Laine (2001, 27). Fenomenologinen merkitysteoria sisältää myös ajatuksen merkitysten intersubjektiivisuudesta. Näistä perusteista johtuen fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä vaan ennemminkin ymmärtämään tutkittavien sen hetkistä merkitysmaailmaa (Laine 2001, 28–29).

Hermeneuttinen ulottuvuus tulee fenomenologiseen tutkimukseen mukaan tulkinnan tarpeen myötä, huomauttaa Laine (2001, 29). Hermeneuttinen tutkimus kohdistuu ihmistenvälisen kommunikaation maailmaan. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa merkityssisällöt pohjaavat kielellisiin ja kehollisiin ilmaisuihin, joita voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla (Laine 2001, 29). Ilmaisujen merkitys ei Laineen (2001) mukaan paljastu sanojen ja ilmaisujen sananmukaisilla määrittelyillä, vaan niiden välille pitäisi pyrkiä luomaan yhteyksiä ja merkitysten muodostamia verkostoja, jotka ovat osittain intersubjektiivisiä ja osittain yksilöllisiä. Tutkijan pitää siten laajentaa omaa subjektiivista perspektiiviään, jotta voi ymmärtää toisen ilmaisujen omalaatuisuutta, toteaa Laine (2001, 32). Näitä seikoista johtuen olisi aineisto Laineen (2001, 35) mukaan kerättävä avoimen haastattelun kautta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita valmennettujen kokemuksista, merkityksistä ja valmennusten vaikuttavuudesta, mutta kiinnostus ei kohdistu fenomenologian tarkoitamiin merkitysrakenteiden luomiseen ilmaisujen merkityksiä tutkimalla. Tämä rajaa pois fenomenologian.

Jäljellä on siten Teschin (1990) esittämistä vaihtoehtoista tulkinta, jonka menetelmällisiä vaihtoehtoja ovat *Case – tutkimus, elämäkertatutkimus* tai *hermeneutiikka*. Hermeneutiikalla tarkoitetaan Laineen (2001, 29) mukaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen luonteen vuoksi ei hermeneutiikka sovi tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Myöskään elämäkertatutkimus ei ole tutkimuksen kannalta soveltuva vaihtoehto. Edellä esitetystä johtuen *tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaustutkimus*.

Metsämuuronen (2006, 92) toteaa, että kaikki laadullinen tutkimus on tapaustutkimusta, sillä lähes kaikki kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Erot erilaisten tapaustutkimusten kesken syntyvät tiedonhankinnan kautta. Tapaustutkimus voi siten olla sekä menetelmä, että strategia. Syrjälän (1994) mukaan tapaukseksi voidaan todeta melkein mikä vain yksilö tai ryhmä. Tapaus voi siis koostua yhdestä henkilöstä tai toisiinsa liitoksissa olevista henkilöstöryhmistä. Tässä tutkimuksessa tapauksiksi katsotaan kaksi erilaista valmennusprosessia, TREENI – lähiesimiesvalmennus ja EVA – esimiesvalmennus. Molemmat tapaukset koostuvat ryhmistä, joiden sisällä olevia yksilöitä yhdistää valmennusprosessien samankaltaisuus.

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu monipuolinen tiedonhankinta useita menetelmiä käyttäen joiden kautta tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti (Metsämuuronen 2006). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimusta sovelletaan kuitenkin siten, että tutkimusaineisto kerätään vain yhdellä aineistonkeruumenetelmällä. Käyttämällä vain yhtä aineistonkeruumenetelmää ei tutkimuksesta saada kovin syvällistä ja monipuolista, mutta tutkimuksen taloudellisuuteen ja tutkimusaikatauluun vedoten tässä tutkimuksessa on päädytty valitsemaan suppeampi aineistonhankinta.

Stake (2005) huomauttaa, että tapaustutkimuksen ongelmana on tutkimustulosten yleistettävyys, sillä yleisesti ottaen yksittäinen tapaus, koostui se sitten yksittäisestä henkilöstä tai ryhmästä, ei ole yleistettävissä. Tapaustutkimus sallii kuitenkin yleistykset, kunhan ne eivät ole tutkimuksen itsetarkoituksia, jos tutkimuksen kautta löydetään yksilöitä yhdistävä ja mielenkiintoinen yhteinen piirre. Yleistämisen sijaan tapaustutkimuksen kautta pyritään kuitenkin ymmärtämiseen. (Stake 2005.) Näkemys sopii hyvin myös tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tavoitteeksi on asetettu valmennuksista saatavan tiedon ja ymmärryksen lisääminen. Yleistämistä koskeva problematiikka on otettu huomioon jo tutkimuksen perusvalinnoissa. Tapaustutkimuksen kautta voidaan hankkia

valmennusprosessien vaikutuksia kuvaileva aineisto, jonka kautta on mahdollista tehdä tulkintoja esimiesvalmennusten vaikuttavuudesta.

#### **4.3.2 Aineiston kerääminen**

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisen kyselylomakkeen avulla (Liite 2). Laadullisessa lomakkeessa yhdistyvät perinteisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvä kyselylomake ja kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluva vastaaminen omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Valintaa perustellaan taloudellisuudella ja vastaajien paremmalla tavoitettavuudella. Lisäksi avoimien kysymysten avulla koettiin mahdolliseksi saada vastaajien oma ääni kuuluviin (Ragin, 1994).

Kyselylomake oli luotu tälle tutkimukselle rakennetun teoreettisen viitekehyksen perusteella, lisäksi lomaketta suunniteltaessa hyödynnettiin aiempien tutkimusten tuloksia (mm. Whitworth ym. 1999; Åhman 2003; Hirvihuhta 2006; Nissinen ym. 2008). Kyselylomake sisälsi viiden teeman mukaisesti koottuja avoimia kysymyksiä esimiesvalmennuksen toteutukseen, merkitykseen ja vaikuttavuuteen liittyen. Taustatietojen lisäksi lomakkeen avulla pyydettiin antamaan yleisarvio valmennusprosessista (teema 1), arvioimaan valmennuksen toteutusta (teema 2), omaa osallistumista ja vuorovaikutusta (teema 3) sekä valmennuksien käytännönmerkitystä (teema 4). Lopuksi tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin vielä valmennuksien kehittämiseen liittyviä asioita ja pyydettiin kuvailemaan oman mielikuvan mukaista valmennuksen ideaalimallia (teema 5). Kysymyksiin voi tutustua tarkemmin tutkimuksen kyselylomakkeen avulla (liite 2).

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahteen erilaiseen esimiesvalmennukseen osallistuneista henkilöistä. Aineiston kerääminen perustuu harkinnanvaraiseen näytteeseen. Harkinnanvaraisen näytteen kautta pyritään tutkimaan tutkimuksen kannalta relevantteja henkilöitä, jotka täyttävät tutkimuksen empiiriselle aineistolle annetut tunnusmerkit tai kriteerit. (Eskola & Suoranta 1998.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on käytännönvaikuttavuuden selvittäminen, asetettiin vastaajien kriteeriksi valmennusprosessin loppuunsaattaminen. Jotta valmennettavat voivat arvioida valmennuksen vaikutuksia heidän omaan esimiestyöskentelyynsä, oli valmennusprosessin oltava heidän osaltaan päättynyt. Lisäksi päättymisestä oli pitänyt kulua aikaa vähintään puolitoista vuotta. Nissisen ym. (2008) mukaan valmennusten vaikuttavuuden ilmeneminen on parhaiten näkyvissä kun valmennuksen päättymisestä on kulunut n. kaksi vuotta. Tästä johtuen potentiaalisimpia vastaajia tutkimuksen tuloksien kannalta olivat vuosina 2005–2007 valmennusprosessinsa päättäneet valmennetut. Aineisto kerättiin vuoden 2008 lopussa.

Edellä todetusta johtuen tutkimuksen avulla päädyttiin selvittämään vuosina 2005–2007 esimiesvalmennuksen suorittaneiden henkilöiden käytännön kokemuksia esimiesvalmennuksien hyödynnettävyydestä, merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta. Valinnan avulla uskotaan voitavan hankkia tietoa valmennuksien aikana hankittujen oppien, taitojen ja työkalujen todellisesta käytöstä. Tutkimukseen osallistuneet valmennusryhmät valittiin yhteistyössä Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen kehittämispalveluiden kanssa. Kehittämispalvelut keräsi ja hankki edellä mainittujen kriteerien perusteella esimiesvalmennuksiin osallistuneiden henkilöiden yhteystiedot ja lähetti heille alustavan tiedon toteutettavasta tutkimuksesta toivoen samalla tutkimukseen osallistumista.

Tarkastelujakson aikana esimiesvalmennuksiin osallistui Helsingin kaupungin palveluksessa työskenteleviä eri hallinnonalojen esimiehiä. Koska valmennusprosessit on toteutettu kaikille kyseiseen esimiesvalmennukseen osallistuneille samanlaisina, ei hallinnonalakohtaista jaottelua aineiston keräyksen suhteen koettu tarpeelliseksi tämän tutkimuksen yhteydessä. Aineisto on siten heterogeeninen ja sisältää hyvinkin erilaisilla aloilla työskentelevien esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä. Vastausmäärän maksimoimiseksi erottelua ei tehty kurssikohtaisesti, joten vastauksia on kertynyt eriaikoina valmennuksiin osallistuneilta henkilöiltä.

Vuosina 2005–2007 TREENI-lähiesimiesvalmennuksen aloitti yhteensä 31, ja EVA -esimiesvalmennuksen 96 henkilöä. Kumpaankin vastaajaryhmään otettiin yhteyttä sähköpostitse, jonka avulla kerrottiin toteutettavasta Pro Gradu tutkimuksesta. Sähköpostin liitteenä vastaajille lähetettiin saatekirje, joka oli räätälöity kummallekin valmennusryhmälle erikseen (Liitteet 3 ja 4). Kyselyyn oli mahdollista vastata joko sähköpostitse taikka lähettämällä vastaukset tutkijalle kirjeitse. Kirjepostilla lähetettäessä vastaukset sai lähettää oman työpaikkansa postipalveluita hyödyntäen. Helsingin kaupunki osallistui tutkimuksen postituskuluihin.

Sähköpostitse vastaajille toimitettu kyselylomake (Liite 2) oli kaikille potentiaalisille vastaajille samanlainen. TREENI-lähiesimiesvalmennuksen läpikäyneitä henkilöille sähköposti saatekirjeineen ja kyselylomakkeineen lähetettiin lokakuussa (24.10) 2008, jonka jälkeen heille lähetettiin kaksi uusintapyyntöä. Vastausaika päättyi uusintapyyntöjen jälkeen marraskuussa (7.11.2008). Kyselyyn vastasi lopulta yhteensä kuusi valmennettua, joista kaksi vastausta saapui kirjepostin välityksellä. Kyselylomakkeen testaus toteutui käytännössä TREENI – lähiesimiesvalmennuksiin osallistuneiden vastaamisen myötä. Koska kyselylomake vaikutti tuottavan oikeanlaisia vastauksia, ei kyselylomaketta tutkimuksen aikana muutettu.

EVA- esimiesvalmennukseen osallistuneille henkilöille saatekirjeen ja kyselylomakkeen sisältänyt sähköpostiviesti toimitettiin marraskuussa (12.11) 2008. Vastausaika, uusintapyynnöt mukaan lukien, päättyi heidän osaltaan 21.11.2008. Koska vastauksien luonne ei enää vastausaikojen päättymisen lähestyessä vaikuttanut tuottavan uutta tietoa, ei vastausaikojen jatkamista koettu tarpeelliseksi. Molempien vastaajaryhmien osalta aineisto oli saavuttanut saturaation (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 89). EVA-esimiesvalmennukseen osallistuneista 96 valmennetusta kyselyyn vastasi 19 henkilöä. Kaikki vastaukset toimitettiin tutkijalle sähköpostin välityksellä.

#### **4.3.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jota käytetään yleensä tavalla tai toisella kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tutkimuksen analysoinnin kannalta on siten löydettävä oikea tapa soveltaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko väljänä teoreettisena kehyksenä, taikka yksittäisenä metodina (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 93). Väljän teoreettisen kehyksen kautta sisällönanalyysi on teoria- ja aineistolähtöisempi, mikä palvelee tämän tutkimuksen tarkoitusta parhaiten.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) luokittelevat väljän sisällönanalyysin lähestymisvaihtoehdoiksi aineistolähtöisen, teoriasidonnaisen ja teorialähtöisen analyysin. Lähestymisvaihtoehdon ilmentää aineiston suhdetta teoriaan. Aineistolähtöinen analyysi on induktiivinen, eli analyysi etenee yksittäisestä yleiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97–98.) Koska tutkimus ei sinänsä pyri yleistämään ja luomaan yleistettävää teoriaa, ei aineistolähtöinen analyysi sovellu tähän tutkimukseen. Vaihtoehdoiksi jäävät teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi.

Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin tekemistä, analyysistä tunnustetaan siten aikaisemman tiedon vaikutus, kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2002, 98). Sen sijaan aikaisemman tiedon perusteella ei pyritä testaamaan olemassa olevaa teoriaa vaan ennemminkin luomaan uusia ajatusuria (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98). Tätä menetelmää soveltaen rakennettaisiin tutkimuksessa teoreettinen viitekehys, jossa kerrottaisiin mitkä asiat valmennukseen vaikuttavuuteen vaikuttavat. Tämän jälkeen Tuomi ja Sarajärvi (2002, 99) ehdottavat, että kerätty aineisto tulisi analysoida ensin kerätyn aineiston valossa, jonka jälkeen analyysia ohjaisivat ne seikat, jotka olisi teoriaosuudessa esitetty osallisiksi valmennusprosessien vaikuttavuuteen. Analyysissa suhteutettaisiin siten esimerkiksi valmennuskokemuksia teoreettiseen viitekehykseen. Tuomen ja Sarajärven (2002, 99) mukaan tulokset muodostuisivat aineistoperäisen kokemuksen



sekä määritellyn teorian valossa. Teoriasidonnainen analyysi on abduktiivinen, analyysissä vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit teoreettiset mallit, joita tutkija yhdistelee havaintojen ja johtoajatuksen avulla toisiinsa luovasti, pakolla ja puolipakolla (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 97–99).

Teorialähtöinen analyysi on Tuomen ja Sarajärven (2002, 99) mukaan perinteisin analyysimalli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai tunnetun auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkimuksen teoriassa kuvaillaan malli ja määritellään sen mukaisesti tutkimuksen kannalta kiinnostavat käsitteet. Aineiston analyysia ohjaa lähestymistavan perusteella jo olemassa olevan tiedon perusteella luotu kehys, jonka avulla aikaisempaa tietoa testataan uudessa kontekstissa. Teorialähtöinen analyysi perustuu deduktiiviseen päättelyn logiikkaan, eli ajatus etenee yleisistä yksittäisiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 99.) Jos valitaan teorialähtöinen analyysi, pyritään teoreettisessa viitekehyksessä luomaan aiempaan tietoon pohjaava kehys, jossa selvitetään valmentamisen taustalla yleisesti vaikuttavia asioita sekä niiden suhdetta valmennusten vaikuttavuuteen. Tämän jälkeen analyysissä voidaan testata, todentaa ja tutkia kuinka yleisesti tunnistetut asiat ilmenevät tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteessa ja aineistossa.

Teorialähtöisessä analyysissä aineisto hankitaan teorian kautta, eli olemassa oleva aiempi tieto vaikuttaa aineiston hankintaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 100–101.) Tässä tutkimuksessa laadullinen kyselylomake luotiin tutkimukselle rakennetun teoreettisen viitekehysten avulla. Lisäksi tämän tutkimuksen yhteydessä aineistoa analysoidaan teoriassa esitettyjen vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta. Tästä johtuen *analyysi toteutetaan väljän sisällönanalyysiin ja teorialähtöisen analyysin avulla*. Teorialähtöistä analyysia sovelletaan väljästi, sillä tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei perustu yksittäiseen ja tunnettuun teoriaan ja malliin, vaan teoria on rakennettu tutkimuksen tavoitteita vastaavaksi erilaisia teoreettisia lähtökohtia yhdistelemällä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten luonnissa on pohjattu vahvasti aiempiin tutkimuksiin ja olemassa oleviin tietoihin, mutta samalla tutkimuksessa tunnustetaan kaikkien valmennusprosessien ainutkertaisuus. Valmennusten vaikuttavuuden ilmenemisen taustalla on kuitenkin todettu olevan yhteisiä tekijöitä. Tämä puoltaa deduktiivista päättelyn logiikkaa, eli yleisen tiedon soveltamista yksittäiseen ilmiöön. Tutkimuksen avulla on tarkoitus testata olemassa olevan tiedon suhdetta yksittäisiin valmennusprosesseihin, eli aiemman tiedon testaamista uudessa kontekstissa. Kun ennalta tiedetään ne tekijät, jotka valmennuksen vaikuttavuuteen ovat osallisina, voidaan kautta tutkia esimiesvalmennusten vaikuttavuutta ja sen ilmenemistä esimiesten työskentelyssä.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa luokittelemalla, tyypittelemällä taikka teemoittelemalla, kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2002, 94). Luokittelu mielletään usein yksinkertaisimmaksi muodoksi, jota käytetään lähinnä kvantitatiivisessa analyysissä. Teemoittelu on lähellä luokittelua, mutta lukumäärien sijaan teemoittelussa painotetaan teemojen sisältöä. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 93–95.) Tyypittelyn avulla aineiston sisältöä ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi mm. erilaisuuden, samanlaisuuden ja yhteneväisyyden mukaan (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 96). Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutetaan teemoitellen ja tyypitellen.

Tutkimusaineiston analyysin kautta on tavoitteena selvittää millä tavoin esimiesvalmennukset vaikuttavat valmennettujen käyttäytymiseen ja kuinka vaikuttavuus heidän työssään käytännössä ilmenee. Tavoitteena on lisäksi ymmärtää mitkä asiat edesauttavat taikka haittaavat vaikuttavuuden ilmenemistä, tässä yhteydessä tutkitaan valmennusten merkitystä. Aineiston analyysin avulla pyritään löytämään valmennettujen vastauksista vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden kannalta yhteisiä teemoja ja mahdollisia eriäviä mielipiteitä sekä tehdä niiden pohjalta tulkintoja esimiesvalmennusten merkittävydestä ja vaikuttavuudesta esimiesten osaamista kehitettäessä. Tältä pohjalta on mahdollista kuvata, ymmärtää ja ehdotteisesti selittää esimiesvalmennusten prosessinomaista luonnetta, tuloksellisuutta ja siihen vaikuttavia asioita.

## **4.4 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi**

### **4.4.1 Tutkimuksen edustavuus**

Saamieni yhteystietojen mukaan tutkimuksen kyselylomake (liite 2) lähetettiin yhteensä 31:lle TREENI-lähiesimiesvalmennukseen osallistuneelle valmennetulle. EVA-esimiesvalmennuksen on suorittanut vuosien 2005–2007 aikana yhteensä 96 henkilöä. TREENI lähiesimiesvalmennukseen osallistuneista henkilöistä yhteensä kahdeksaa, ja EVA-esimiesvalmennukseen osallistuneista yhdeksää vastaajaa ei tavoitettu aineiston keruun aikana vuorottelu- ja virkavapaan, vuosilomienlomien, työmatkojen tai poissaolojen vuoksi. Poissaolo selittyi automaattisten sähköpostivastausten myötä. Tutkimukseen vastasi lopulta kuusi TREENI-lähiesimiesvalmennettua ja 19 EVA- esimiesvalmennukseen osallistunutta. Vastauksien määrästä ja luonteesta johtuen käsiteltiin kaikkia vastaajia yhtenä kokonaisuutena. Tätä asiaa puoltavat ensinnäkin kaikille vastaajille lähetetty identtinen haastattelulomake. Toiseksi on huomattava, että valmennusten kuvauksissa oli huomattavissa yhtenäisiä piirteitä, joiden perusteella aineiston yhtenäinen käsittely

mahdollistui. Vastauksia analysoitaessa mahdolliset erot eri valmennusohjelmien ja valmennusvuosien välillä huomioidaan omina osiinaan tarpeen mukaan.

Vastauksia kertyi kaiken kaikkiaan 25 kappaletta, mikä oli tutkimuksen kohderyhmään suhteutettuna melko vähän. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuitenkin määrää enemmän aineiston sisältöön ja tutkimuskysymyksen käsitteelliseen kattamiseen. Kahdessa vastauksessa (vastaajat E4/2007 ja E12/2006) kyselylomakkeen kysymyksiin oli vastattu osittain puutteellisesti. Suurimmassa osassa haastattelulomakkeita vastaajat olivat kuitenkin käyttäneet vastaamiseen aikaa sekä harkintaa, mikä ilmeni pitkien ja kerronnallisten vastausten muodossa. Vastauksissa oli huomattavissa paljon samankaltaisuuksia, yhteneväisiä mielipiteitä ja kokemuksia, joten kerätyn aineiston voidaan todeta edustavan kohdejoukkoa melko hyvin.

#### **4.4.2 Valitun tutkimusmenetelmän käytettävyyden arviointi**

Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidun laadullisen kyselylomakkeen avulla. Menetelmän valintaa ovat puoltaneet mm. haastateltavien suuri määrä, kustannustehokkuus, informanttien tavoitettavuus sekä tutkimukselle asetettu aikataulu. Valintaa harkitessa on kuitenkin aina otettava huomioon valittuun menetelmään liittyvät haasteet. Fontana ja Frey (2005, 702–703) esittelevät kolme seikkaa, jotka on otettava huomioon strukturoituja haastatteluita ja kyselyitä tehtäessä; vastaajan käyttäytyminen, haastattelun tai kyselyn toteutustapa ja tutkija.

Ensinnäkin oli otettava huomioon, että ihmisluonnolle on ominaista miellyttää ja tulla hyväksytyksi. Tästä johtuen haastateltavat ovat saattaneet pyrkiä vastaamaan tavalla, mikä on yleisesti hyväksyttyä taikka tavoiteltavaa (Fontana ja Frey 2005). Tämän tutkimuksen yhteydessä asia ilmeni tutkimusintressin ja tutkimuksen tavoitteen kautta. Haastateltaviin henkilöihin oli otettu yhteyttä sekä työnantajan, että tutkijan taholta. Koska tutkimuksen tärkeyttä korostettiin työnantajan, ja samalla valmennuksia organisoivan tahon, puolesta, on osalle vastaajista saattanut syntyä tarve vastata mahdollisimman hyvän kuvan antamalla ja toivotulla tavalla. Toisaalta kaikissa yhteydenotoissa korostettiin vastaajien anonymiteettiä sekä vastausten todenperäisyyttä. Vastauksien myötä olisi mahdollista kehittää valmennuksia jatkossa, siksi rehellisyys olisi toivottavaa. Aineiston luotettavuutta olen pyrkinyt vahvistamaan kysymyksien muotoilulla. Kysymyksiin vastaaminen on edellyttänyt valmennusprosessin mieleen palauttamista ja sen merkityksen pohtimista. Lisäksi on huomioitava, että vastaajien miellyttämisen halu on läsnä kaikissa tutkimuksissa.

Kyselyn toteutustapa oli tutkimuksessani selkeästi vastauksien analysointiin vaikuttava asia. Kuten edellä mainitsin, jouduin pohtimaan tässä yhteydessä vastausten luotettavuutta. Lisäksi on huomioitava aineiston kerääminen sähkö- ja kirjepostin avulla. Laadulliseen tutkimukseen perinteisesti liitetty vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavien kesken oli tässä tutkimuksessa tyypistynyt hyvin vähäiseen (Tuomi ja Sarajärvi 2002). Tämä vaikutti mm. siihen, että tarkentavia kysymyksiä, väärinkäsitysten oikaisuja ja muita vastaamaan motivoivia keskusteluita ei voitu haastateltavien kanssa käydä. Lisäksi oli huolehdittava tarkasti tutkimuksen eettisyydestä ja pidettävä huolta vastaajille taatusta anonymiteetistä. Koska haastateltavien potentiaalinen kohdejoukko oli laaja, ei yksittäistä vastaajaa kovin suurella todennäköisyydellä voida vastausesimerkkien perusteella yksilöidä.

Fontanan ja Freyn (2005, 721) mukaan sähköisten ohjelmien ja Internetin rooli tulee yleistymään sekä kvalitatiivisissa että kvantitatiivisissa tutkimuksissa mm. taloudellisten seikkojen sekä nopean tavoitettavuuden vuoksi. Lisäksi on havaittu, että sähköpostin välityksellä tai sähköisellä lomakkeella toteutettujen tutkimusten merkitys on vastauksien laadunkin kannalta tärkeää. Niiden avulla on saatu kerättyä sekä määrällisesti enemmän, että laadullisesti vastauksia mm. avoimiin kysymyksiin. (Fontana ja Frey 2005, 721.) Tämän asian huomasin myös omassa tutkimuksessani. Kirjepostin välityksellä lähetetyt viestit olivat lyhyitä, muutaman sanan tai korkeintaan muutaman lauseen vastauksia. Sähköpostin välityksellä saamani vastaukset olivat puolestaan harkitun oloisia, syvällisiä, yksityiskohtaisia ja pohdiskelevia.

Kolmanneksi Fontana ja Frey (2005, 702–703) huomauttavat tutkijan persoonan, ennako-odotusten ja kysymystenasettelun vaikuttavan tutkimusten tuloksiin. Tutkimuksessani kiinnitin erityistä huomiota kysymysten asetteluun ja testautin lomakkeeni Treeni-lähiesimiesvalmennuksiin osallistuneilla. Yksi tutkimukseen osallistunut, EVA-esimiesvalmennuksen suorittanut henkilö moitti lomakettani toteutuksen kannalta, sillä siihen oli hankala vastata. Tämän joudun myöntämään. Haastattelulomakkeeni oli toteutettu Word-tiedostolle, mikä oli sähköisesti hankalaa täyttää ja todennäköisesti vaikutti hieman vastauksien määrään. Ajattelin lomaketta toteuttaessani, että suurin osa vastaa tutkimukseen kirjepostilla jolloin lomake olisi toiminut tulosteverSIONA. En kuitenkaan tätä asiaa huomannut vielä lomaketta TREENI -lähiesimiesvalmennetuilla testattaessa, joten en asiaa korjannut aineiston keruun aikana.

Suurin seikka, johon tässä tutkimuksessa piti huomioita kiinnittää, oli vastaajien motivointi, mikä vastaajien määrän vuoksi oli haastavaa. En kokenut puhelimitse tapahtuvaa lähestymistäpää

potentiaaliseksi vaihtoehdoksi koska kohdejoukko oli todella suuri. Päädyin siten lähestymään kohdejoukkoa kirjallisesti ja muotoilemaan sähköpostini mahdollisimman hyvin ja motivoivasti. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, onnistuin haastatteluvastauksien määrällisessä ja ennen kaikkea laadullisessa hankinnassa lopulta melko hyvin.

#### **4.4.3 Luotettavuuden, objektiivisuuden ja yleistettävyyden arviointi**

Laadullisen aineiston analysointi ja tulkinta tapahtuu tutkijan toimesta. Kuten Eskola ja Suoranta (1998, 210) toteavat, on laadullisen tutkimuksen lähtökohtana tutkijan avoin subjektiviteetti, jonka vuoksi tutkija on tutkimuksena keskeisin tutkimusväline. Tästä johtuen luotettavuutta ja objektiivisuutta arvioitaessa arvioidaan koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta, 1998.) Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus syntyy omien subjektiivisuuksien tunnistamisesta, eli tutkimukseen mahdollisesti vaikuttavien ennakoasenteiden, uskomuksien ja mahdollisten valmiiden tutkimushypoteesien tiedostamisesta (Eskola & Suoranta 1998, 17). Objektiivisuuden tavoite on jossain määrin ideaalinen, mutta tärkeä, huomauttavat Eskola ja Suoranta (1998, 18).

Tämän tutkimuksen kohdalla ennakoasenteeksi ja osittain myös tutkimushypoteesiksi voidaan ymmärtää aiempien tutkimusten myötä korostunut ajatus esimiesvalmennuksien hyödyllisyydestä. Aiempien tutkimusten mukaan (ks. Nissinen ym. 2008; Åhman 2003) esimiesvalmennuksien avulla on saatu aikaan merkittäviä tuloksia ja vaikutuksia esimiesten osaamista kehitettäessä. Tutkimusten mukaan valmennuksilla on mm. pystytty kehittämään esimiesten ammatillista osaamista, itsetuntoa, itsearvostusta ja johtamistaitoja (Nissinen ym. 2008). Tästä johtuvat ennako-odotukset ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen kohdalla siten, että esimiesvalmennusten on odotettu tuottavan myönteisiä tuloksia.

Esimiesvalmennusten vaikuttavuuteen on pyritty suhtautumaan tässä tutkimuksessa kriittisesti. Tutkimuksen näkökulma on asetettu valmennettujen sijasta organisaatiolle, vaikka valmennusten vaikuttavuutta selvitetään, aiemmin esitettyjen perusteiden nojalla, valmennettujen kokemuksia tutkien. Näkökulman kautta vaikuttavuutta tarkastellaan organisaation hyödyn kautta, ei niinkään valmennettujen tyytyväisyyttä tutkien. Valmennusten vaikuttavuutta tutkittaessa ollaan kiinnostuneita valmennuksien näkyvistä vaikutuksista valmennettujen työntekoon. Lisäksi ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia esteitä ja edistäviä asioita valmennettavat ovat valmennuksien oppien soveltamisessa kohdanneet. Tutkimusasetelman perusteella valmennusten konkreettinen

käytännönvaikuttavuus pyritään asettamaan tarkastelun alle; ovatko esimiesvalmennukset todella vaikuttavia ja kuinka vaikuttavuus tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kohdalla ilmenee?

Objektiivisuutta tarkasteltaessa on huomioitava myös tutkimuksen toteutustapa, strukturoitu laadullinen kyselylomake. Toteutustavan vuoksi ei tarkentavia kysymyksiä voitu esittää. Vastausten analysointi ja tulkinta on toteutettu siten empiirisen aineiston pohjalta tehtyjen johtopäätösten perusteella. Tutkimuksen empiiristä aineistoa on pyritty käsittelemään mahdollisimman objektiivisesti. Vastauksia on päädytty tulkitsemaan kirjaimellisesti, vastauksien perusteella tehdyt tulkinnat perustuvat suoraan vastaajien antamiin vastauksiin, mikä on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Vastaukset ovat aineistoa analysoitaessa ja tulkitessa teemoittelun ja tyypittelyn, sekä kirjallisesti esitettyjen kriteerien perusteella jaettu omiin ryhmiinsä. Tästä johtuen teemoittelu ja tyypittely eivät välttämättä kerro koko totuutta valmennusten vaikuttavuudesta. Tuloksien perusteella esitetyt johtopäätökset ovat siksi ehdotteisia selityksiä.

Tutkimuksen yleistettävyyttä on pohdittu jo tutkimuksen perusvalintojen ja menetelmien yhteydessä. Tapaustutkimuksen luonteesta johtuen tutkimuksen tuloksien yleistettävyys on hyväksyttävissä jos tutkimuksen avulla löydetään yksilöitä yhdistävä ja mielenkiintoinen piirre (Stake 2005). Tämän tutkimuksen osalta yleistettävyyttä on löydettävissä lähinnä tutkimuksen perusteella tehdyn valmennuksen ideaalimallin osalta. Ideaalimallia koottaessa on huomioitu tutkimuksen empiirinen aineisto kokonaisuudessaan, jonka lisäksi malli näyttäisi olevan samansuuntainen aiempien tutkimusten kanssa (mm. Nissinen ym. 2008). Muutoin tutkimustulokset kertovat toteutettujen valmennusten tuloksia tapauskohtaisesti, jonka vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä.

## 5. VAIKUTTAVUUDEN ANALYSOINTI

### 5.1 Tutkittavan ilmiön rajaaminen

Esimiesvalmennusten vaikuttavuutta on mahdollista tarkastella useista näkökulmista, lähtökohdista ja merkityksistä käsin. Koska koko ilmiötä ei ole mahdollista eikä edes tarkoituksenmukaista tämän tutkimuksen puitteissa tutkia, rajataan tässä yhteydessä tutkimusongelmaa tutkimuksen kannalta relevanttiin suuntaan. Teoreettisessa osassa on edetty esimiestyöstä ja sen kehittämisestä aina kehittämismuodon valintaan ja vaikuttavuuteen asti. Esimiesvalmennuksen käyttämisen etuja ja valintaa on perusteltu menetelmän potentiaalisen vaikuttavuuden ja menetelmän kautta mahdollisesti saavutettavien hyötyjen näkökulmista. Itse esimiesvalmennus ja sen vaikuttavuus nousevat kuitenkin jatkossa suurempaan rooliin.

Tässä tutkimuksessa valmennusten vaikuttavuutta tarkastellaan kolmen teeman kautta. Ensiksi perehdytään teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta toteutettuun analyysiin. Tämän analysointikehikon tarjoamien puitteiden lisäksi nostetaan esille tutkimuksen myötä ilmennyt ja vastaajien mukaan valmennuksen avulla mahdollistunut valmennettavien uralla eteneminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen avulla on myös pystytty luomaan *vaikuttavan valmennuksen ideaalimalli*. Mallissa esitellään ne tekijät, joiden on tässä tutkimuksessa todettu edesauttavan esimiesvalmennusten onnistumista kaikkia osapuolia edistävällä tavalla. Muutoin teoreettisessa tarkastelussa esiteltyjä asioita käsitellään lähinnä vaikuttavuuden ilmenemisen osatekijöinä ja tulkinnan apuna.

Analyysin perusteeksi nostetaan esiin valmennettujen yksittäisiä kommentteja ja vastauksia, jotka erotetaan muusta tekstistä *kursivoidusti*. Jokaisen kommentin yhteyteen on liitetty myös vastaajan tunnistetieto, mitkä on luotu kaikille tutkimukseen osallistuneille henkilöille luvattun anonymiteetin turvaamiseksi (Liitteet 3 ja 4). TREENI – lähiesimiesvalmennukseen osallistuneista kuudesta vastaajasta käytetään tunnisteita T1-T6, kaikki vastaajat olivat valmistuneet valmennusohjelmasta vuonna 2006. Vastaavasti EVA-esimiesvalmennukseen osallistuneille henkilöille on luotu tunnisteet E1-E19. Koska tähän tutkimukseen vastasi kolmena eri vuotena valmistuneita valmennettuja, on tunnistetietoja luotaessa huomioitu myös valmennettun valmistumisvuosi. Vastaajat E1-E6 ovat suorittaneet valmennuksen vuonna 2007, vastaajat E7-E16 vuonna 2006 ja E17-E19 vuonna 2005.

## 5.2 Vaikuttavuuden ilmenemismuodot ja vaikutusten näkyvyys

### 5.2.1 Ilmenemismuodoille asetetut kriteerit

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa, teemoiteltaessa ja tyypiteltäessä on niille asetettava omat kriteerinsä. Tutkimuksessa esitetyn teoreettisen tarkastelutavan mukainen vaikuttavuuden analysointi mahdollistui empiiristä aineistoa tarkasteltaessa. Aineistosta oli selkeästi eroteltavissa kolmenlaisia valmennettuja. Siitä johtuen valmennusten vaikuttavuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa erityisesti vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta, joita ovat *tuloksellisuus*, *tehokkuus* ja *tuottavuus*.

Tässä tutkimuksessa tuloksellisuudella tarkoitetaan valmennuksen seurauksena tapahtuvaa yksilön oppimista, mikä aikaansaa mahdollisia muutoksia valmennetussa itsessään. Esimiesvalmennuksien *tuloksellisuuden kriteerinä on oppiminen ja yksilön kasvu*, mutta se ei vielä edellytä *opittujen asioiden käytäntöön soveltamista*. Tuloksellisten oppijoiden tyyppiin katsotaan kuitenkin kuuluvan myös sellaiset tapaukset, jotka ovat jotakin tai joitakin oppimaansa käytännössä kertaalleen kokeilleet, koska kokeiluluontoisesti tapahtuva toiminnan taikka käytännön muutos ei pysyvällä tavalla vaikuta yksilön tapaan toimia ja käyttäytyä.

Jotta esimiesvalmennuksien voidaan todeta olleen tehokkaita, edellytetään valmennetulta pitkäaikaista, pysyvää ja käytäntöön vakiintunutta, valmennuksen seurauksena tapahtunutta toiminnan ja käyttäytymisen muutosta. Kriteeriksi on siksi määritelty *valmennetun henkilön oman toiminnan pysyvä muuttuminen valmennuksessa opittujen oppien, neuvojen ja menetelmien myötä*. Oman toiminnan muuttuminen on tehokkaiden oppijoiden ensisijainen kriteeri, mutta siihen kuuluvat myös ne tapaukset, joissa valmennettava pyrkii aktiivisesti siirtämään osaamistaan ja oppimaansa eteenpäin omille alaisilleen. Tässä mielessä lähestytään jo tuottavaa valmennusta, mutta yksittäisten neuvojen ja oppien siirtäminen ei vielä katsota vaikuttavan organisaation oppimiseen siten, että organisaation varsinaiset toimintatavat muuttuisivat.

Valmennuksen tuottavuus on vaikuttavuuden ilmenemismuodoista vaikeimmin saavutettavissa, koska se edellyttää esimiesvalmennukseen osallistuneen henkilön lisäksi hänen toimintaympäristönsä pysyvää muuttumista. Tuottavien oppijoiden kriteeriksi on asetettu *valmennuksen myötä hankittujen oppien vakiinnuttaminen organisaation yleisiksi käytännöiksi*. Tässä tutkimuksessa ei erotella organisaation muutosta laajuuden mukaan. Esimiesvalmennuksen



katsotaan olleen tuottavaa silloin kun valmennetun välittömän työyksikön toimintaa on valmennuksen myötä muutettu, sekä tilanteissa joissa vakiintunut muutos siirtyy myös muihin saman toimialan työpisteisiin ja yksikköihin.

On kuitenkin tärkeä huomauttaa, että tässä tutkimuksessa ei pyritä arvostelemaan valmennettujen toimintaa taikka henkilökohtaisia saavutuksia. Tarkoituksena ei myöskään ole luokitella valmennettuja onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin tapauksiin. Esimiesvalmennusten vaikuttavuus muodostuu aina yksilön ja toimintaympäristön yhteisvaikutuksesta. *Valmennetun näkökulmasta tarkastellen* valmennusten vaikuttavuus ja onnistuminen ovat subjektiivisia kokemuksia, jotka ovat riippuvaisia mm. valmennukselle henkilökohtaisesti asetetuista tavoitteista. Valmennus voi olla valmennettavan mielestä hyvinkin onnistunut, vaikka *organisaation näkökulmasta* vaikuttavuus jäisi vähäisemmäksi. Tästä johtuen tutkimus ei aseta valmennettuja arvoasteikolla vaikuttavuuden mukaiseen järjestykseen, vaan pyrkii osoittamaan esimiesvalmennusten vaikuttavuuden monet ilmenemismuodot. Tutkimukselle valitusta näkökulmasta johtuen valmennetut on sijoitettu edellä mainittujen kriteerien perusteella kolmeen vaikuttavuuden ilmenemismuotoja kuvaavaan tyyppiin. Sijoittelu on toteutettu kyselyyn annettujen vastausten perusteella. Tutkimus, vaikuttavuuden analysointi ja sen ilmenemismuodoille asetetut kriteerit palvelevat ensisijaisesti organisaation intressejä ja tietotarpeita. Tuloksien avulla toivotaan olevan merkitystä valmennuksien organisatorisen vaikuttavuuden lisäämiseksi.

### **5.2.2 Esimiesvalmennuksien tuloksellisuus**

Yleisesti voidaan todeta, että tutkimuksen mukaan esimiesvalmennukset ovat olleet kaikkien tutkimukseen osallistuneiden valmennettujen osalta tuloksellisia. Siksi tutkimuksen ja tuloksien kannalta oli mielenkiintoista selvittää miksi valmennuksien kautta hankitut opit, neuvot ja menetelmät eivät kaikkien valmennettujen osalta siirtyneet käytäntöön, vaikka valmennetut vastauksissaan ilmoittivatkin oppineensa valmennuksien myötä paljon uusia ja hyödyllisiä asioita. Tämän tutkimuksen mukaan viisi valmennettua (E2/2007, E12/2006, E13/2006, E17/2005 ja E19/2005) kuului ainoastaan *tuloksellisten oppijoiden tyyppiin*. Kuten tunnistetiedoista voidaan huomata, kaikki edellä mainittuun luokkaan kuuluvat vastaajat olivat osallistuneet EVA-esimiesvalmennukseen. Valmennusajankohdalla ei ole ollut tässä yhteydessä merkitystä.

Vastaajat E2/2007 ja E19/2005 totesivat vastauksissaan kautta linjan, etteivät he käytä valmennuksien oppeja omassa työssään. E19/2005 tosin kertoi, että hän käytti ”...ainakin yhtä

*psykologista juttua eräässä työpaikkani kehittämispäivässä, mutta en pysty kuvailemaan sitä juttua tarkemmin, koska olen jo unohtanut sen.”.* Valmennuksien vaikuttavuuden ilmenemismuodoille asetettujen kriteerien mukaisesti kokeiluluontoiset menetelmien käyttöönotot eivät ole tehokkuutta, vaan satunnaisuuden vuoksi vastaaja sijoittui tässä tapauksessa tuloksellisten oppijoiden ryhmään. Vastaajat E13/2006 ja E17/2005 puolestaan kertoivat, etteivät he voineet soveltaa valmennuksien oppeja suoraan käytännön työssään. Näiden lisäksi tähän luokkaan on lisätty vastaaja E12/2006 haastattelulomakkeen puutteellisten vastausten vuoksi. Koska vastaaja E12/2006 oli kuitenkin vastannut suurimpaan osaan kysymyksistä, on hänen vastaustaan päädytty käsittelemään tässä ryhmässä sen sijaan, että vastaukset olisi jätetty tarkastelusta kokonaan pois.

Kaikkien tuloksellisten oppijoiden mukaan EVA-esimiesvalmennus oli onnistunut heidän kohdallaan hyvin. Valmennus oli edistänyt uusien asioiden osaamista ja antanut itseluottamusta sekä varmuutta esimiestyöhön. Vastaajat ilmoittivat olleensa myös tyytyväisiä valmennuksen toteutukseen kokonaisuutena. Tuloksellisten oppijoiden ryhmä erosi muista vastaajista eniten tavoitteiden asettamisen ja valmennusprosessiin osallistumisen osalta. Eroja muihin vastaajiin oli löydettävissä myös valmennusten vaikuttavuutta ja käyttöä edistävästä tekijöistä, sekä valmennukselle annetuista merkityksistä.

Kysyttäessä valmennukselle asetetuista tavoitteista, kertoivat tulokselliset oppijat lähinnä valmennukselle asetetuista kaikille yhteisistä taikka valmennukselle sopivista yleispätevistä tavoitteista. Tuloksellisten oppijoiden luokasta vain vastaaja E13/2006 kertoi laajasti sekä omista henkilökohtaisista että yleisesti asetetuista tavoitteista. *Minulla ei ollut etukäteen valmennukseen liittyviä tavoitteita tai toiveita,* totesi E17/2005. Vastaajan E2/2007 mukaan EVA -esimiesvalmennukselle asetetut yleisetkin tavoitteet jäivät aluksi epäselviksi, jonka vuoksi tavoitteiden asettaminen oli vaikeaa. Ne eivät selkiytyneet valmennuksen aikana olleenkaan eivätkä ne näistä syistä johtuen jääneet edes mieleen. Vuonna 2007 EVA -valmennukseen osallistui niin monia esimiehiä, että valmennettavat jouduttiin jakamaan kahteen ryhmään. Tutkimuksen perusteella ei voi varmaksi sanoa oliko vastaaja E2/2007 tässä tutkimuksessa toisen ryhmän ainoa edustaja vai selittykö tavoitteiden yleinen epäselvyys esim. henkilökohtaisista syistä, esimerkiksi poissaoloista. Muut vuonna 2007 EVA-esimiesvalmennukseen osallistuneet henkilöt eivät kuitenkaan vastauksissaan ilmaisseet epäselvyyksiä tavoitteiden asettamisen suhteen.

Tuloksellisia oppijoita yhdistää matala aktiivisuustaso. Vastaajat kertoivat osallistuneensa valmennuksiin lähinnä *”käymällä koulutustilaisuuksissa ja suorittamalla annetut tehtävät. Jos jokin*

*ei onnistunut odotetusti, niin pääsyynä oli varmaan ehtimisen ongelma”,* kertoi vastauksessaan E13/2006. Samansuuntaisesti vastasi myös vastaaja E2/2007, joka kertoi osallistuneensa *”minimivaatimusten mukaan, ei ollut aikaa paneutua mitenkään hirveän huolellisesti”. ”En osallistunut valmennuksen toteutukseen”,* totesi puolestaan vastaaja E17/2005. Matalaa aktiivisuustasoa voidaan tuloksellisten oppijoiden ryhmässä selittää erityisesti kiireellä, mutta kuten vastaajan E19/2005 vastauksesta ilmenee, ovat vastaajat voineet ymmärtää valmennettavien osallistumista tutkivat kysymyksen monella tapaa. *Osallistuin esimiesvalmennukseen samalla lailla kuin muutkin, eli osallistuin ryhmittöihin, kuuntelin opetusta ja tein kotitehtäviä,* kertoi E19/2005. Koska tehokkaat ja tuottavat oppijat kuitenkin vastauksissaan ilmensivät aktiivisuutta tuloksellisia oppijoita enemmän, ei kysymyksen väärinymmärrys vaikuta täysin selittävän matalaa aktiivisuustasoa. Tuloksellisten oppijoiden ryhmään tässä tutkimuksessa sijoittuneet vastaajat ilmensivät vastauksissaan kautta linjan matalampaa aktiivisuutta, intoa, kiinnostusta, tavoitteellisuutta ja motivaatiota esimiesvalmennusta kohtaan. Näistä syistä johtuen voidaan perustellusti olettaa osallistumisen olleen tuloksellisilla oppijoilla vähemmän aktiivista ja tavoitteellista kuin muilla vastaajilla

Tuloksellisten oppijoiden matalaan osallistumisaktiivisuuteen kytkeytyi vähäiseksi koetut mahdollisuudet vaikuttaa valmennuksien toteutuksiin. Valmennus otettiin vastaan valmiina kokonaisuutena, jolloin omien toiveiden ja tavoitteiden huomioimista ei koettu edes tarpeelliseksi. *”En vaikuttanut siihen, millainen valmennuksen sisältö oli. En myöskään pitänyt sitä tarpeellisena. Minulle riitti vallan hyvin se, että joku taho on suunnitellut ohjelman ja minä noudatan ohjelmaa”,* vastasi E19/2005. Valmennus on tuloksekkaiden oppijoiden ryhmässä koettu ehkä enemmän koulutukseksi, kuin vuorovaikutukselliseksi valmennusprosessiksi. Vaikka vuorovaikutus valmentajien ja valmennettavien osalta sekä valmennettavien keskinäisissä suhteissa on koettu mahdolliseksi, eroaa tuloksellisten oppijoiden luokka suuresti tuottavista oppijoista, kuten jälkimmäiseen luokkaan kuuluvan vastaajan E1/2007 kommentista huomataan: *”Kaikki oli paljon kiinni omasta aktiivisuudesta. Sain enemmän kun osasin ottaa ja vaatia.”.*

Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ollut selvittää kuinka esimiesvalmennuksien käytännönvaikutukset *näkyvät* valmennettujen työssä organisaation näkökulmasta katsottuna. Tuloksellisten oppijoiden luokkaa tarkastelemalla ei tutkimuskysymykseen voida selkeästi vastata, koska tulokselliset vastaajat eivät vastauksissaan kertoneet käyttävänsä mitään valmennuksissa oppimiansa asioita vaikka olivatkin kokeneet valmennukset hyödyllisiksi. Näkyväksi tekeminen edellyttäisi konkreettisia ja havaittavia käytännön-toimenpiteitä. Tästä johtuen ei valmentamisen

vaikutuksesta syntyvä tuloksellisuus ole organisaation näkökulmasta katsottuna kovin vaikuttavaa, vaikka se toimiikin edellytyksenä seuraavalla tasolla (valmennuksien tehokkuus) siirryttäessä.

Tuloksellisten oppijoiden vastauksista suurimmaksi esteeksi valmennusten aikana saatujen oppien soveltamiselle on todettu olleen erilaiset ja eriaisteiset työkiireet. Vastauksissa todetaan myös totuttujen ja ”piintyneiden” tapojen vaikuttavan uusien oppien käyttöönottoon. Vastauksien taustalla saattavat olla työ-ympäristön asettamat paineet ja tavoitteet, joiden vuoksi tähän luokkaan sijoittuneet henkilöt eivät ole kokeneet pystyvänsä paneutumaan valmennuksiin ja niiden oppeihin riittävässä määrin. Ilman tarkempaa selitystä työkiireiden luonteesta ja merkityksestä ei edellä mainittua selitystä voida kuitenkaan varmaksi vahvistaa.

Kuten aiemmin on todettu, vaikuttivat tulokselliset oppijat olleen passiivisempia kuin muut valmennetut. Valmennusten vaikuttavuutta määriteltäessä on esitetty sitoutumisen ja motivaation vaikuttavan valmennuksien tuloksellisuuteen. Nämä tekijät ovat selkeästi *yksilöiden* merkitystä korostavia. Lampikoski (2005, 46) on havainnut sitoutuneiden henkilöiden haluavan kehittää omaa osaamistaan organisaatioissa. Toisaalta sitoutuminen ei ole stabiili ja muuttumaton ominaisuus, vaan se voi muuttua ajan ja tilanteiden myötä, sekä sen mukaan, millä tavoin yksilön sitoutuminen on muodostunut. Sitoutumiseen yhdistyy vahvasti motivaatio. Räsänen (1994) mukaan motivaatio on lähtöisin yksilön halusta kurkottaa kohti omaa tulevaisuuttaan. Vastaajien kokemista työkiireistä johtuen heidän motivoitumisensa ja sitoutumisensa ovat saattaneet kohdentua lähinnä omista päivittäisistä tehtävistä suoriutumiseen, jolloin valmennusta kohtaan kohdistuva kiinnostus jäi vähäiseksi. Joissakin tapauksissa omassa työyhteisössä valitseva tilanne on osaltaan saattanut vaikuttaa uusien oppien hyödyntämiseen.

Joskus opitut asiat ja organisaation toimintatavat eivät kohtaa toisiaan kuten vastaajan E17/2005 vastauksesta huomataan: ”...*ja lisäksi kun näen että niitä hoidetaan kentällä eri tavoin kuin mitä esityksessä annettiin ymmärtää...*”. Tässä tapauksessa valmennuksien opit ovat saattaneet soveltua enemmän yksityisille kuin julkisille organisaatioille, joissa kaikkien toimintatapojen muutos ei ole mahdollista. Vuonna 2005 valmistuneiden valmennettujen valmennusorganisaationa on toiminut Amiedu, nykyisin valmennuksia järjestetään yhteistyössä Johtamistaidon opiston kanssa, kuten vastaaja E3/2007 kertoi. Tuottavien oppijoiden ryhmään sijoittunut E3/2007 oli aloittanut valmennusprosessin Amiedun ohjauksessa, mutta henkilökohtaisista syistä johtuen suorittanut valmennuksen loppuun Johtamistaidon opiston ohjauksessa. Hän ei ollut tyytyväinen Amiedun toimintaan: ”...*Jälkeenpäin tuntui, etteivät kouluttajan asteikossa kaupungin työntekijät olleet*

*samanarvoisessa asemassa yksityiseen liike-elämään nähden.*”. Kaksi muuta vuonna 2005 EVA-esimiesvalmennuksen suorittanutta eivät moittineen Amiedun toteutusta. Ilman tarkempaa tietoa Amiedun järjestämien valmennusten laadusta, ei tästä voida tarkkoja johtopäätöksiä tehdä. Vuodesta 2006 lähtien valmennetut ovat kuitenkin osallistuneet Johtamistaidon opiston valmennuksiin.

Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista huomata, että esteiden yksilöinti oli tuloksellisille vastaajille helpompaa kuin valmennuksien oppien käytettävyyttä edistävästä asioista kertominen. Kolme valmennettua ei vastannut edistäviä asioita tiedustelevaan kysymykseen ollenkaan, mutta muut kysymykseen vastanneet olivat vastauksissaan samansuuntaisia. Vastaja E2/2207 kertoi voivansa *”...työskennellä melko vapaasti pienen 6 hengen vastuualueeni kanssa, ja soveltaa erilaisia työskentelytapoja melko vapaasti. Esimieheni on myötämielinen uudistuksille ja kokeiluille.*” Vastaja E13/2006 puolestaan huomautti, että *”...Jos hyöty ei näy omassa työssä, uusien asioiden omaksuminen edellyttää pientä pakkoa eli tällöin keskeisin tekijä on johdon tuki.*” Molemmat vastaajat olivat yksilöineet valmennuksien vaikuttavuutta ja käyttöönottoa edistäväksi tekijäksi organisaation johdolta tai omalta esimieheltä saatavan tuen. Vastauksien mukaan tuloksellisista oppijoista kuitenkin vain vastaja E2/2007 sai omalta esimieheltään tukea, muut saivat, vastajaa E17/2005 lukuun ottamatta, tukea valmennuksessa mukana olleilta kollegoiltaan. Tuen merkitys ei kuitenkaan jäänyt kokonaan huomiotta. Kysyttäessä valmennuksen ideaalimallia, esittivät vastaajat E13/2006 ja E17/2005 toiveensa omien esimiesten paremmasta sitouttamisesta valmennusprosessiin, jonka myötä valmennettavat voisivat saada *esimiestensä tukea* valmennuksien oppien käytäntöön saattamiseen.

Vaikka EVA -valmennukseen tulee itse hakeutua, katsoo Helsingin kaupunki sen kautta suoritettavan Jet-tutkinnon olevan oleellisen tärkeä osa kaikkein esimiesten osaamisen kehittämistä. Joidenkin vastaajien kohdalla se on saattanut olla myös tärkein kriteeri EVA -valmennukseen osallistumisessa. Vastaja E12/2006 kertoi, että *”todistus suoritetuista opinnoista*” oli yksi esimiesvalmennuksen suurimmista merkityksistä hänen työlleen. *”Tämä nyt kuulostaa aika simppeiltä, mutta tärkein tavoitteeni oli tuon Jet-tutkinnon suorittaminen ja sen tavoitteen saavutin...”*, kertoi puolestaan E19/2005. Tässä mielessä tarkastellen valmennus on saattanut olla lähinnä väline merkityksen luomiselle ja toissijaisen tavoitteen saavuttamiselle.

Nissisen ym. (2008) mukaan valmennusten näkyvät vaikutukset alkavat olla havaittavissa n. 2 vuoden kuluttua valmennuksen loppuunsaattamisesta. Tästä johtuen mm. vastaja E2/2007 saattaa

vielä kehittyä tehokkaaksi tai jopa tuottavaksi oppijaksi. Tätä enteilee myös hänen kommenttinsa: *”Olen koulutuksen yhteydessä käynyt läpi keskeiset johtamiseen liittyvät osa-alueet, joten minulla on käsitys siitä, mitä esimiehiltä kaupungissa odotetaan. Sain myös hyvät arviot 360 asteen testissä, joten hyvillä mielin voi nyt alkaa kehittää sellaisia osa-alueita, jotka kiinnostavat.”*. Oman työympäristön muutos voi puolestaan edesauttaa vastaajia E13/2006, E17/2005, jotka eivät olleet voineet käyttää kaikkea oppimaansa ympäristöstä nousseiden esteiden vuoksi. Lisäksi vastaajan E19/2005 ilmeni suuri itsekriittisyys omaa toimintaa ja oppimista kohtaan: *”...Toinen tavoitteeni oli kehittyminen paremmaksi johtajaksi. Tavoitteen toteutumisesta en ole varma, mutta valmennusprosessi palveli hyvin tuota tavoitetta.”*.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tuloksellisten oppijoiden motivaatio, sitoutuminen ja niiden kautta mahdollisuudet valmennuksien oppien käyttöön ottamiseen ovat olleet muita valmennettuja vähäisemmät. Vastaajat saattoivat olla normisitoutuneita, koska moni heistä koki valmennuksesta saadun hyödyn kulminoituvan JET – tutkintoon. Kuten teoreettisessa tarkastelussa todettiin, on normisitoutuneisuus yhteydessä velvollisuudentunteeseen ja saavutettavissa olevien etujen merkityksellisyyteen (Lampikoski 2005). Sitoutumistyyppinä on saattanut olla myös työhön sitoutuminen, jolloin valmennuksen on katsottu palvelevan omassa työssä menestymistä.

Tulokselliset oppijat eivät olleet voineet hyödyntää valmennuksien oppeja ollenkaan mm. työkiireiden ja piintyneiden tapojen vuoksi, josta voidaan olettaa esteiden piilevän sekä valmennettujen toimintaympäristöissä sekä valmennetuissa itsessään. Tätä oletusta tukevat myös kommentit teorian ja käytännön kohtaamattomuudesta ja sekä siitä ettei valmennuksen oppeja ole voinut sellaisenaan soveltaa käytäntöön. Opittujen asioiden käytäntöön siirtäminen ei etene suoraviivaisesti teoriasta toimintaan, vaan oppija siirtää hyväksi havaitsemansa asiat käytäntöön toiminnan aikaisen ja toiminnan jälkeisen reflektion kautta, kuten teoreettisessa tarkastelussa esitettiin (Ruohotie 2002). Oppeja olisi siis pyrittävä soveltamaan omaan toimintaan. Tutkimukseen annetuista vastauksista ei kuitenkaan voida päätellä reflektoinnin epäonnistuneen, koska se edellyttää toimien kokeilemista. Voidaan kuitenkin todeta, että jos oppeja ei pyritä kokeilemaan ja mukauttamaan omiin työkäytäntöihin sopiviksi, ei myöskään uusien oppien käytäntöön siirtäminen ole helppoa.

Vastausten perusteella on mahdollista olettaa, että osalla tuloksellisista oppijoista valmennuksien vaikutukset ja kehittyminen saattavat vielä olla kesken. Heidän ryhmänsä kuitenkin erosi suuresti muista valmennetuista mm. tavoitteiden asettamisen, aktiivisuuden ja valmennukselle annetun

merkityksen osalta, eivätkä he kyselylomakkeeseen vastatessaan olleet soveltaneet mitään oppimaansa systemaattisesti ja toistuvasti käytäntöön. He eivät tutkimuksen mukaan myöskään ole saaneet yhtä paljon tukea, kuin muut valmennetut, mikä on voinut vaikeuttaa oppimista, oppien käytäntöön siirtämistä ja kokeilemista. Valmennuksen voidaan kuitenkin todeta olleen heidän osallaan tuloksellista tässä tutkimuksessa määriteltyjen kriteerien mukaisesti.

### 5.2.3 Esimiesvalmennuksien tehokkuus

Valmennuksien vaikuttavuus on tähän tyyppiin sijoittuvien valmennettujen osalta ollut sekä tuloksellista että tehokasta. Esimiesvalmennukset ovat onnistuneet vaikuttamaan näkyvästi uusien asioiden omaksumiseen sekä opittujen asioiden hyödyntämiseen käytännöntasolla. *Tehokkaiden oppijoiden tyyppi* osoittautui tässä tutkimuksessa määrällisesti laajimmaksi ryhmäksi. Tyypille annettujen kriteerien perusteella tähän ryhmään sijoittuvat kaikki TREENI-lähiesimiesvalmennukseen osallistuneet valmennetut (T1-T6) sekä kahdeksan EVA-esimiesvalmennukseen suorittanutta (E3/2007, E4/2007, E5/2007, E8/2006, E9/2006, E10/2006, E15/2006 ja E18/2005) valmennettua, eli yhteensä 14 henkilöä. EVA-esimiesvalmennuksen osalta valmennusajankohdalla ei ollut tässä tyypissä merkitystä.

Tehokkaat oppijat ovat vastauksista päätellen sitoutuneet omaan työhönsä ja uraansa. Sitoutumisen ei voida kuitenkaan todeta noudattavan Lampikosken (2005) määritelmiä tiukasti, sillä vastaajat eivät mm. uraan sitoutuessaan vaikuta asettavansa uralla etenemistään kaiken muun edelle. Työhön sitoutuminen puolestaan näkyy vastaajilla haluna kehittää omaa työtään ja siinä menestymistä. Kaikki tehokkaiden oppijoiden ryhmään sijoittuneet valmennetut kertoivat asettaneensa valmennuksille joko henkilökohtaisia taikka valmennusryhmän kanssa yhteisesti asetettuja tavoitteita. Pääasiassa henkilökohtaisia tavoitteita olivat eri tavoin määritellyt toiveet kehittää omaa esimiestyötä. ”...Olin saanut ensimmäisen sysäyksen uuteen esimiesrooliini v 2004 joulukuussa. Tämän toivoin antavan lisää tietoa ja kykyä hallita asioita, koska eteen saattaisi tulla kaikkea maan ja taivaan väliltä...”, kertoi tavoitteekseen T1. Hyvin selkeästi tavoitteistaan kertoi myös vastaaja E5: ”Minun henk.koht. tavoitteita olivat jämähäköyden lisääntyminen, vaikeisiin asioihin puuttuminen napakasti ja välittömästi. Esimiestyössä asetin tavoitteeksi myös kertoa selkeästi työntekijöille mitä heiltä odotan ja miten minä johdan heitä...”. Työhön ja uraan sitoutuminen sekä valmennuksille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet ovat kasvattaneet tehokkaiden oppijoiden motivaatiota oman itsensä kehittämiseen.

Tavoitteiden konkreettisella asettamisella ja yhteisten tavoitteiden tunnistamisella on tämän tutkimuksen tulosten mukaan ollut merkitystä vaikuttavuuden lisäämisessä sekä käytännönvaikutusten näkyviksi tekemisessä. Ilman selkeitä tavoitteita voi oman toiminnan muuttaminen ja uusien asioiden omaksuminen olla vaikeampaa kuin sellaisilla henkilöillä, jotka tavoitteellisesti lähtevät omaa osaamistaan kehittämään. Lisäksi henkilökohtaisesti asetetut tavoitteet ovat vaikuttaneet myös vaikuttavuuden näkyväksi tekemiseen. Opit, joita tehokkaat oppijat ovat käytännön työssään kertoneet soveltavansa, ovat johdettavissa heidän valmennukselle asettamistaan tavoitteista.

Omia henkilökohtaisia tavoitteita asettamalla valmennetuilla oli mahdollisuus myös seurata omaa kehittymistään, kuten seuraavista esimerkeistä huomataan. *”Oppia hallitsemaan ja laajentaa näkemystä oman yksikön kokonaisuuden toiminnasta ja xxxx-toiminnasta sekä johtajuuden ja työtoveruuden eroista, johtamistaitojen tunnistaminen ja oppiminen. Näin olen kirjannut henkilökohtaisen tavoitteeni oppimissuunnitelmaan: valmennuksen aikana tavoite toteutui hyvin mielestäni. Tietopuolinen opetus toimi myös hyvin, sen tavoitteet olivat kaikille yhteiset EVAssa, mielestäni myös ne tavoitteet saavutettiin hyvin.”*, kertoi E18/2005. Tavoitteiden asettamisen merkitys nousi esiin myös vastaajan T6 vastauksessa: *”Toivoin saavani varmuutta omaan esimiestyöskentelyyn. Minusta tämä onnistui, koska kerrankin pysähtyi miettimään asioita kuten esim. omaa toimintaa ja vuorovaikutustyyliä ja omia vahvuuksia ja heikkouksia. Myös koulutuksen osio esimiehenä muutoksessa oli mielenkiintoinen. Nykyään tuntuu, että muutos on työelämässä enemmän sääntö kuin poikkeus. Oli myös hyvä sisäistää erilaisten ihmisten johtaminen muutoksessa. On otettava huomioon, että aina ryhmästä löytyy kannattajia, vastustajia ja epävarmuutta.”*

Henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisella oli myös käänttöpuolensa. Esimerkiksi yhden vastaajan kohdalla se johti pettymykseen. *”Koin, että omat henkilökohtaiset tavoitteeni ja osaamiseni työtehtävässä ei täyttynyt. En mielestäni pystynyt konkreettisesti toteuttamaan kaikkia oppimaani esimiestyössäni...”*, kertoi E9/2006. Samalla tavoitteiden asettamisen merkitys korostuu tästä käänteisestä esimerkistä, sillä vastaaja on tavoitteita asettamalla pyrkinyt saavuttamaan henkilökohtaiset oppimis- ja kehittymispäämääränsä. Pettymys ei ehkä olisi ollut niin suuri, jos hän ei olisi tavoitteellisesti pyrkinyt kehittämään osaamistaan. Vaikka oppien soveltamisen kannalta vastaaja E9/2007 kertoi kohtaamistaan hankaluuksista ja pettymyksistä, oli hän onnistunut käyttämään joitakin oppimiaan asioita työssään: *”Konkreettisesti koulutuksesta oli minulle paljon hyötyä. Koulutuksen kautta sain paljon lisätietoa mm. kaupungin tavoista ja menetelmistä toimia.*



*Opin katsomaan kokonaisuuksia erilailla ja samalla huomioimaan ihmiset. Saamiani konkreettisia toimintamalleja ja neuvoja käytän myös itse antaessani nykyisin tukea muille esimiehille mm. perehdytystilaisuudessa.”.*

Vastaajien mukaan esimiesvalmennukset onnistuvat heidän kohdallaan todella hyvin. Neljän EVA -esimiesvalmennukseen osallistuneen (E3/2007, E8/2006, E15/2006 ja E18/2005) osalta valmennuksen ajankohta oli ideaalinen. He kertoivat mm, että *”Valmennus oli oikein hyvässä saumassa oman työn opetteluun aikaan...”*. Vastaaja E5/2007 puolestaan kommentoi, että valmennuksella oli *”Ihan älyttömän iso vaikutus omaan esimiestyöhöni. Positiivisesti! Sain rohkeutta puuttua vaikeisiin asioihin ja olen pystynyt edelleenkin noudattamaan itselleni asettamiani tavoitteita. Olen myös saanut esimieheltä kannustusta onnistuneesti hoidetuista töistä. Olen jatkanut sitä tapaa, että teen itselleni fläpille kirjalliset tavoitteet ja käyn ne esimiehen kanssa läpi. ... Esimiehenä olen kasvanut valtavasti. Virheistään oppii!”*. Vastauksesta nähdään valmennettun sinnikäs asenne sekä halu korjata, tehostaa ja muuttaa omaa toimintaa. Toiminnan aikaisen ja jälkeisen reflektoinnin avulla tehdyistä virheistä oppiminen, oman toiminnan arviointi ja kehittäminen tehostuvat silloin entisestään (Ruohotie 2002).

Kuten edellä mainituista esimerkeistä on huomattavissa, kaikkia tehokkaita oppijoita yhdistävä tekijä on positiivinen ja proaktiivinen asenne valmennuksia kohtaan, mikä ilmenee myös kysyttäessä heidän osallistumisestaan valmennusten toteutukseen. Vastaajien mukaan he olivat *aktiivisia* osallistujia, jonka vuoksi vuorovaikutus valmennusryhmän kesken ja valmentajien välillä toimi hyvin. Lisäksi vastaajien mukaan he pystyivät osallistumaan ja vaikuttamaan valmennusten toteutukseen. Vastaajan E9/2006 mukaan myös yksilölliset toiveet ja tarpeet huomioitiin valmennuksen aikana: *”Mielestäni ryhmänä pystyimme vaikuttamaan valmennuksen toteuttamiseen hyvin, myös yksilön tarpeita kuunneltiin...”*.

Valmennettut kertoivat olleensa tyytyväisiä valmennusten kokoonpanoon ja valmennusryhmien monimuotoisuuteen, kollegoiden välisiin keskusteluihin sekä valmennuksien aikana saamaansa vertaistukeen. TREENI-lähiesimiesvalmennuksen osalta vastaaja T3 tosin huomautti, että osallistuminen ja vuorovaikutus olisivat olleet helpompia, jos valmennusryhmän kokoonpano olisi ollut tasaisemmin jakautunut: *”Koska ryhmä ei ollut oman alan työntekijöistä muodostunut, jäi kollega-keskustelu väliin. ”Vertais”-keskustelu on hedelmällistä.”*. Valmennusryhmän kokoonpanon merkitys ja vaikutus konkretisoitui vastaajan T1 kertomuksen kautta: *”...Kanssani oli samasta työpaikasta 14 hlöä ja loput 7 hlöä kaupungin muista toimipisteistä. Ehkä enemmistö tuns*

olonsa ”kotoisaksi” heti alusta asti.”. Kokoonpanon merkitys näkyi TREENI-lähiesimiesvalmennuksen vastauksissa ehkä juuri valmennusryhmän kokoonpanon vuoksi, sillä vastaavaa ei Eva-esimiesvalmennukseen osallistuneiden vastauksista ollut havaittavissa.

Vaikka valmennusryhmän monimuotoisuus ja osallistujien erilaisuus koettiin rikkaudeksi, toivoivat vastaajat T2 ja T3 valmennuksien toteuttamista ja ryhmien kokoamista samalla alalla toimivien esimiesten kautta. ”Enemmän vielä oman työyhteisön esimiesten yhteistä koulutusta, jossa ehkä voitaisiin tavallaan keskittyä oman talon ongelmakohtiin ja kehittämiseen. Mutta tällaista olisi varmasti hyvä olla vielä yleisen valmennuksen lisäksi, ihan erikseen.”, toivoi T2.

Tehokkaat oppijat korostivat ympäristön tuen ja palautteen merkitystä selkeästi enemmän kuin tulokset oppijat. Vertaistukea kertoivat saaneensa kaikki tähän luokkaan kuuluvat EVA - valmennuksiin osallistuneet, sekä TREENI-lähiesimiesvalmennuksen läpikäyneistä T1, T2, T5 ja T6. Esimiehen tukea kertoivat kuitenkin saaneensa vain vastaajat E5/2007, E8/2006 ja E18/2005. Vastaavasti enemmän vertaistukea olisivat toivoneet vastaajat T2 ja T3, sekä vastaaja E3/2007, vaikka hän ilmoitti sitä myös saaneensa. Esimiehensä tukea olisivat toivoneet puolestaan vastaajat T6 ja E9/2006.

Oli mielenkiintoista huomata, että vastauksien mukaan vertaistuen merkitys näyttäisi tehokkaiden oppijoiden mielestä korostuvan enemmän kuin omilta esimiehiltä saatava tuki. Aiempien tutkimusten perusteella juuri organisaation johdolta ja omilta esimiehiltä saatavaa tukea on pidetty kehittämisen vaikuttavuuden tärkeimpänä voimana (mm. Nissinen ym. 2008). Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa pohdittiin tiedon jakamisen merkitystä ryhmien kehittämisen osatekijänä ja todettiin, että vain jaetulla tiedolla on valtaa (Sydänmaanlakka 2004). Valmenneet korostivat monissa vastauksissa toimivan ja heterogeenisen ryhmän merkitystä sekä kokemuksellisten esimerkkien merkitystä uuden oppimisessa. Vertaistuen vaikuttavuuden voidaan olettaa perustuvan juuri kokemusten jakamiseen ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen kasvamiseen. Esimiestyössä kohdatut ongelmat olivat vastaajien mukaan hyvin samanlaisia, jonka vuoksi yhteinen pohdinta ja mm. ongelmaklinikatyöskentely auttoivat kohtaamaan omassa työssä päivittäin kohdattavat tilanteet.

Kyselylomakkeessa ei ollut yhtään ympäristön tukea kartoittavaa kysymystä (Liite 1). Tukeen ja palautteeseen kohdistuvat vastaukset ovatkin nousseet esille kysyttäessä valmennuksien merkitystä, arvoa, tyytyväisyyttä, valmennuksen onnistuneisuutta sekä valmennuksen vaikutuksia edistäviä

asioita. Tästä johtuen ympäristöstä, sekä esimiehiltä että kollegoilta, saatavan tuen ja palautteen merkitys voidaan arvioida valmennusten vaikuttavuuden kannalta suureksi, koska se on yksittäisenä ja merkittävänä seikkana nostettu useiden vastaajien toimesta esiin joko valmennuksia edistävänä tai valmennuksesta puuttuneena tekijänä. Tämä näkyy myös seuraavasta esimerkkivastauksesta: ”*Oman työn tekemisen ja ajattelun rohkaisu sekä vertaistuki toisilta esimiehiltä oli kultaakin kalliimpaa. Omasta työstä saa palautetta hyvin harvoin ja etenkin toteuttamismenetelmistä kommentoidaan äärimmäisen harvoin.*”, kertoi E3/2007.

Tuen merkitys korostui käänteisessä mielessä myös valmennusten vaikuttavuuden *esteenä* erityisesti yhden vastaajan kertomuksessa. Vastaja E9/2006, joka koki pettymyksen myös asettamiensa tavoitteiden saavuttamattomuuden vuoksi, oli vastauksiensa mukaan saanut paljon henkilökohtaista hyötyä EVA – esimiesvalmennuksesta. Hän kertoi myös soveltaneensa saamiaan oppeja monella tavalla käytäntöön. Vastaajan E9/2006 mukaan soveltamisen esteeksi kuitenkin nousi pääasiassa hänen työympäristönsä ja omalta esimieheltä saatavan tuen ja kannustuksen puute. ”*...En myöskään saanut omalta esimieheltä kannustusta vaikka koin opiskelujen kautta kasvaneeni esimiehenä. Koulutusta ei arvostettu tarpeeksi työpaikallani, enkä osannut itse myöskään vaatia tai kertoa tarpeeksi koulutuksen sisällöistä ja sen toteuttamisesta. Kuulin kollegoilta, joiden esimiehet olivat käyneet saman tai vastaavan koulutuksen, että he saivat hyvin tukea omalta esimieheltään. Minun organisaatiossa ei ollut kukaan aikaisemmin suorittanut kyseistä koulutusta.*”, E9/2006.

Tyytymättömyyttä tehokkaille oppijoille aiheuttivat eniten puutteet valmennuksiin kuuluvien harjoitusten taikka kirjallisten töiden arvioinnissa, kuten vastaajan E5/2007 vastauksesta huomataan: ”*Kirjallisia tehtäviä ei aina arvioitu luvatussa ajassa tai ollenkaan...*”. Kyseessä ei ollut vain EVA -esimiesvalmennuksen piirissä ilmenevä ongelma, vaan myös TREENI-lähiesimiesvalmennuksissa puutteet palautteiden saamisessa harmittivat: ”*Joitakin harjoitteita tehtiin niitä enää kurssilla käsittelemättä tai purkamatta. Jäi keskeneräisyyden tunne.*”, kertoi T3. Palautetta koskevien puutteiden lisäksi tyytymättömyyttä aiheuttivat työkiireet ja valmennuksien kontaktipäivien yhteyteen suunniteltu liian kiireinen aikataulu. Työkiireet eivät tehokkaiden oppijoiden vastauksien perusteella kuitenkaan vaikuttaneet valmennusten vaikutuksia tai opittujen asioiden käytäntöön soveltamista estäen. Yleisesti ottaen tehokkaissa oppijoissa tyytymättömyyttä aikaansaaneet tekijät ovat palautepuutteiden ja kiireen kokemisen ohella lähinnä yksittäisiä tilanteita tai asioita jotka tapahtumahetkellä koettiin toimimattomiksi, kuten seuraavista esimerkkivastauksista huomataan. ”*Jotkut yksittäiset tilanteet tuntuivat vähemmän hyviltä, yleensä se johtui esittäjän tyylistä. Periaatteessa minun on hyvin vaikea löytää muististani*

*tyytymättömyyden kohtia näin jälkikäteen.”, totesi E18/2005. TREENI-lähiesimiesvalmennuksen osalta vastaukset olivat samansuuntaisia: ”Itse prosessissa en ollut tyytymätön mihinkään. Hyvä olisi, kun jonkun ajan päästä kokoonnuttaisiin ja palattaisiin asioihin uudelleen. Moni asia jää arjen kiireessä toteuttamatta, mitä on koulutuksessa ajatellut, että olisi hyvä ottaa tavaksi toimia. Uusi kokoontuminen ”pakottaisi” palaamaan asiaan ja ottamaan itseään niskasta kiinni.”, kertoi T2.*

Valmennusten vaikutukset ovat tehokkaiden oppijoiden toimesta olleet organisaation kannalta näkyviä ja johdettavissa sekä henkilökohtaisesti että yhteisesti asetetuista tavoitteista. Valmennusprosessien alussa asetettavat ja kerrotut yhteiset tavoitteet ovat organisaation kannalta merkityksellisiä, koska ne on varta vasten suunniteltu palvelemaan organisaation tavoitteita henkilöstöä kehitettäessä. Henkilökohtaisten tavoitteiden merkitys ei kuitenkaan ole vähäisempi. Esimiehet ovat monesti oman työnsä asiantuntijoita, jotka parhaiten tietävät oman työnsä ongelmakohdat ja potentiaalisimmat kehittämiskohteet. Henkilökohtaisesti asetetut tavoitteet mahdollistavat valmennuksien proaktiivisen ja kohdennetun hyödyntämisen. EVA -esimiesvalmennuksien kohdalla näyttöinä toteutettavat kehittämisprojektit tukivat valmennusten vaikuttavuutta, mikä on huomattu myös muissa tutkimuksissa (ks. Nissinen 2008). Valmennettavat saivat JET – tutkintoa suorittaessaan valita kehittämisprojektin kohteen itsenäisesti, vaikka ohjaajien ja valmentajien apua oli saatavilla. Henkilökohtaisesti valittu aihe motivoi ja sitoutti valmennettavia projektien läpivientiin, joiden vaikutuksesta opittujen asioiden käytäntöön siirtäminen helpottui. Omien kehittämiskohteiden ja itsetuntemuksen lisäämiseksi valmennuksien alussa ja lopussa toteutettavat 360 asteen arvioinnit mahdollistivat tarkan ja suunnatun tavoitteellisen valmennusprosessin.

TREENI-lähiesimiesvalmennus on kestoltaan EVA -esimiesvalmennusta lyhyempi, jonka vuoksi pitkäkestoista ja aikaa vievää kehittämisprojektia ei ole valmennuksen yhteydessä mahdollista taikka järkevää toteuttaa. Toteutuksen aikana TREENI -valmennettavat kuitenkin valmistelevalle ennakkotehtäviä, tekevät harjoitteita ja refleктоivat omaa toimintaansa ja kehittymistään valmennuksen aikana. TREENI -lähiesimiesvalmennuksessa kehittämisen kohteena on konkretisoidummin valmennettava yksilönä. Valmennusprosessin aluksi tehtävä MBTI-testi perustuu itsearvioon. Oman toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä ei hyödynnetty lähipiiriltä hankittavia arviointitietoja, kuten EVA – esimiesvalmennuksen yhteydessä tehtävissä 360 asteen arvioinneissa. Koska TREENI-lähiesimiesvalmennukseen ei kuulu suoraan käytäntöön vietävää kehittämisprojektia, voidaan valmennuksen tuottavuuden olevan heille vaikeammin saavutettavissa

kuin Eva-esimiesvalmennetuille. Koska kaikki tutkimukseen vastanneet TREENI-lähiesimiesvalmennuksen suorittaneet osoittautuivat olevan tehokkaita oppijoita, voidaan valmennuksen todeta olleen heidän kohdaltaan vaikuttavaa. Edelleen voidaan tutkia kuinka TREENI -lähiesimiesvalmennuksista voitaisiin tehdä yhä vaikuttavampia.

Eva-esimiesvalmennettujen osalta suurin osa oli onnistunut siirtämään oppimaansa käytäntöön ja saavuttamaan tässä tutkimuksessa tehokkaalle valmennukselle annetut kriteerit. Kehittämishankkeen myötä EVA-esimiesvalmennuksen ja JET -tutkinnon suorittaminen antavat hyvät edellytykset yhä paremmille valmennustuloksille.

Osa tehokkaista oppijoista (T3, E5/2007, E8/2006 ja E10/2006) ei kertonut kohdanneensa varsinaisia esteitä valmennuksien oppien soveltamiselle. Oppien soveltamista oli neljän TREENI -valmennettun (T2, T4, T5, T6) kohdalla vaikeuttaneet erilaiset työstä johtuvat kiireet. Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista huomata, että tehokkaiden oppijoiden ryhmään sijoittuneet EVA-esimiesvalmennuksen suorittaneet henkilöt eivät maininneet kiirettä valmennuksien vaikuttavuutta estäväksi tekijäksi. Tässä mielessä tuloksellisten ja tehokkaiden oppijoiden välille löytyi yksi selkeä erottava tekijä, koska tuloksellisten oppijoiden ryhmään sijoittui ainoastaan EVA -esimiesvalmennukseen osallistuneita.

Kolmen vastaajan (E3/2007, E9/2006 ja E18/2005) kohdalla esteiksi olivat muodostuneet muuttuneet työtehtävät, taikka organisaation ja työympäristön rakenteet, kuten vastaajan E18/2005 kohdalla huomattiin: *”Taloustalouden lienee se, missä kaikkein vähiten voi noudattaa opittuja asioita, koska kaupungin systeemissä talouteen ei ole vaikutusmahdollisuuksia. ... Jonkin verran tulee myös esiin pikkuasioita, joissa oman työnkuvan määrittely tuntuu epäselvältä niin, ettei kaikkea opittua pysty sen vuoksi käyttämään. Osin vaikuttaa myös kaupungin hallintohierarkia ja byrokraattisuus, eli ei ole mahdollisuutta hoitaa asioita suoraan ja nopeasti, kun pitää byrokratian koukerot kierrellä.”* Hallintohierarkioita ja byrokratiaa on vaikea valmennuksien myötä muuttaa jos organisaatio ei siihen aktiivisesti pyri. Vastauksen antanut valmennettu oli suorittanut valmennuksen Amiedun ohjauksessa, minkä merkitystä ja vaikutusta on tässä tutkimuksessa jo aiemmin pohdittu.

Esteenä soveltamiselle oli toisinaan vastaajan T1 mukaan teorian ja käytännön kohtaaminen: *”Ainahan kaikki ei mene, niin kuin opettaja ja kirja opettaa. Käytännön tilanne on joskus ollut kuitenkin niin erilainen, että on pitänyt itse keksiä äkkiä ratkaisu miten toimia.”* Erona

tuloksellisiin oppijoihin korostuu edellä mainitun esimerkin mukainen tehokkaiden oppijoiden sinnikäs asenne, oppien aktiivinen käytäntöön soveltaminen ja Ruohotien (2002) edellyttämä toiminnan aikainen ja jälkeinen reflektointi. Oppien hyödyntäminen mahdollistuu kun niitä pyritään mukauttamaan omaan toimintaan ja työhön sopiviksi.

Vastaajan E9/2006 osalta valmennuksen aikana hankittujen oppien käyttäminen oli vähentynyt työpaikan vaihdoksen myötä: *”Työtehtävien muuttuminen on vaikeuttanut opinnoissa opittujen käytäntöjen toimeenpanemista. Lisäksi nykyisessä työssäni ei ole annettu mahdollisuutta hyödyntää osaamistani, koska nykyisessäni työssäni on erilainen tapa tai kulttuuri tehdä työtä. Aikaisemmin pääsin osallistumaan erilaisiin kehittämis- yms. tehtäviin paremmin kuin nykyään.”*. Tosin vastaajan E9/2006 mukaan hän ei pystynyt hyödyntämään valmennuksen myötä hankkimiaan oppeja täysimääräisesti aiemmassakaan työssä, koska hänen oma esimiehensä ei tukenut eikä arvostanut vastaajan valmennusprosessia. Edellä mainittujen estävien tekijöiden ja esteettömyyksien lisäksi yksittäisinä mainintoina esiintyvät mm. työympäristöstä esiin nousevat hidasteet, kuten E15/2006 huomautti: *”Kaikki eivät sitoudu esim. projektityöskentelyyn, muutosvastarinta (miksi kaikki pitää tehdä toisin!!!)”*.

Koska tehokkaiden oppijoiden ryhmä oli mahdollisista esteistä huolimatta onnistunut viemään uusia asioita käytännöiksi asti, oli mielenkiintoista selvittää mitkä asiat olivat edistäneet opittujen asioiden siirtämistä valmennettujen omaan käytännön työhön. Enemmistön, kahdeksan vastaajista, mukaan uusien asioiden kokeileminen ja niiden jatkuva testaaminen edesauttoivat varsinaisiksi käytännöiksi siirtymistä, totesi E3/2007: *”Huomasin niiden käytännön hyödyn ja uskottavuuden lisääntymisen esityksiä laadittaessa.”*. Mitä enemmän uusia asioita pyrki omassa työssään hyödyntämään, sitä helpommin opitut asiat siirtyivät heidän työtapoihinsa. Myös valmennuksien aikana toteutetut harjoitustilanteet auttoivat tiedon tuoman opin käytäntöön ottamisessa, kuten E18/2005 esimerkissään kertoi: *”Valmennuksessa kokeiltiin ja harjoiteltiin ryhmässä monia asioita, esim. johtajuuden syntymistä ryhmässä ja tehtävänjakoa ryhmässä. Esimerkiksi nämä harjoitukset selvästi ovat olleet käytännön työhön soveltamisen apuna...”*.

Tehokkaita oppijoita yhdistivät erilaiset kertomukset valmennuksien aikana saatujen oppien, neuvojen ja menetelmien jatkuvasta aktiivisesta hyödyntämisestä sekä käyttämisestä. Vastaajan E5/2007 sanoin *”...Arkeen on jäänyt paljon valmennuksessa oppimiani asioita ja tapoja tehdä työtä. Valmennuksen opit elävät edelleen ja itsensä tuntemus on auttanut työssä. Olen myös edelleen asettanut itselleni tavoitteita ja arvioinut niitä.”*. Vastauksessa näkyi valmennettun

aktiivisuus, halu ja motivaatio pyrkiä kehittämään itseään jo valmennuksen aikana, mutta myös valmennuksen jälkeen. Valmennuksen tuoma hyöty ja merkitys ei tehokkailla oppijoilla pääty valmennusprosessin päättymiseen, vaan valmennuksen opit ja itsensä kehittäminen jatkuvat edelleen. Varsinaiset vaikutukset ja käytäntöön siirtyneet opit kuitenkin vaihtelivat suuresti valmennettujen kesken, mikä kuitenkin selittyy valmennettujen asettamien henkilökohtaisten tavoitteiden, erilaisten työtehtävien ja työpaikkojen kautta.

Tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että tehokkaiden oppijoiden ryhmä oli tuloksellisia oppijoita enemmän pyrkinyt siirtämään oppeja käytäntöön jo valmennusprosessin aikana sekä aktiivisesti kokeilemaan ja testaamaan oppejaan omassa työssään. Oppien aktiivinen ja välitön soveltaminen on siten edesauttanut käytäntöön siirtämistä. Kuten teoreettisessa tarkastelussa todettiin, pitäisi oppien siirtäminen käytäntöön aloittaa heti (Carlsson & Forssell 2008).

Tehokkaiden oppijoiden ryhmässä suurimpia ongelmia valmennuksien oppien hyödyntämisessä vaikuttaisi kokeneen vastaaja E9/2006, joka oli työympäristöistä nousseista esteistä huolimatta vastauksiensa mukaan onnistunut vakiintuneella tavalla muuttamaan ja tehostamaan toimintaansa valmennuksen myötä. Vaikka vastaajan E9/2006 kohdalla työpaikan vaihtaminen ei auttanut muuttamaan tilannetta parempaan suuntaan, edesauttoi se vastaajaa E5/2007: *”Työpaikan vaihtaminen oli hieno mahdollisuus lähteä puhtaalta pöydältä kokeilemaan uusia käytäntöjä. Nykyinen päällikkö on kertonut arvostavansa tapaani tehdä työtä ja olen saanut sekä tehtävä- että kannustuslisän vuoden aikana.”*

Kuten valmennuksien oppien käyttämistä estäviä tekijöitä tarkasteltaessa huomattiin, voi ympäristö ja organisaation rakenne toisinaan estää muutokset ja uudet toimintamallit kokonaan. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin selvisi, että tilanne voi olla myös päinvastainen. Oman organisaation muutos ja johdon tuki olivat vastaajan E15/2006 mukaan olleet paras keino edistää oppien käyttöönottoa. Vastaajan mukaan kolme keskeisintä hänen uudistunutta toimintaansa edistänyttä tekijää olivat: *”1. Oman organisaation muuttuminen asteittain prosessiorganisaatioksi, 2. Keskushallinnon ”tahtotila” (keskijohdon kurssit jne.) 3. Organisaatiomme strategiat.”*, E15/2006.

Tehokkaat oppijat ovat tutkimuksen perusteella onnistuneet siirtämään oppimiaan asioita käytännön työhönsä, mutta vaikka heidän oma toimintansa ja työtapansa ovat muuttuneet, eivät muutokset ole aikaansaaneet organisaation oppimista ja muuttumista. Kuten luvussa on jo todettu, on organisaation muuttumisen toteuttaminen todennäköisesti helpompaa EVA-esimiesvalmennuksen

läpikäyneille heidän valmennukseensa kuuluvan käytännön kehittämisprojektin vuoksi. Tähän ryhmään sijoittuneet henkilöt eivät kuitenkaan vastauksissaan kertoneet vieneensä kehittämisprojektia käytäntöön taikka muuttaneensa oman työyksikkönsä yhteistä toimintatapaa vakiintuneesti. Tutkimuksen perusteella selvisi kuitenkin, että yhtä EVA -valmennettua lukuun ottamatta kaikki tehokkaiden oppijoiden ryhmään sijoittuneet EVA-esimiesvalmennuksen suorittaneet henkilöt olivat *edistyneet urallaan*. Uralla edistyneitä tullaan tarkastelemaan jäljempänä tarkemmin, mutta tässä yhteydessä voidaan todeta, että uralla eteneminen ja työpaikan vaihtaminen ovat saattaneet *viivästyttää* uusien käytäntöjen vakiinnuttamista valmennettujen uudessa työpaikassa. Varmaksi tätä oletusta ei voida vahvistaa, koska kukaan uralla edenneistä ei koe etenemisen vaikuttaneen valmennuksien käyttöä haitaten vaan ennemminkin oppien käyttämistä edistäen.

#### **5.2.4 Esimiesvalmennuksien tuottavuus**

Annettujen kriteerien mukaan yhteensä kuusi EVA-esimiesvalmennuksen suorittanutta (vastaajat E1/2007, E6/2007, E7/2006, E11/2006, E14/2006 ja E16/2006) saavuttivat kaikki vaikuttavalle valmennukselle asetetut vaikuttavuuden tasot. Heidän osaltaan EVA-esimiesvalmennus on ollut tuloksellista, tehokasta ja tuottavaa. Kuten vastaajien tunnistetiedoista huomataan, ei tähän ryhmään sijoittunut yhtään kolmesta EVA-esimiesvalmennuksen vuonna 2005 suorittaneista tutkimukseen osallistuneista henkilöistä.

Sitoutumisen ja motivaation merkitys on teoreettisessa viitekehyksessä yhdistetty erityisesti tulokselliseen oppimiseen ja vaikuttavuuteen, jonka jälkeen opit siirtyvät tehokkuuden myötä henkilökohtaisen toiminnan vakiintuneeksi muutokseksi ja lopulta tuottavaksi ja vakiintuneeksi organisaation yleiseksi toimintamenetelmäksi. Tuottavan valmennuksen ehtona on kuitenkin tuloksellisuuden ja tehokkuuden saavuttaminen. Jotta opit voidaan vakiinnuttaa valmennetun työ- ja organisaation toiminta tavoiksi, on valmennusprosessiin motivoituttava ja sitouduttava. Vastaajan E7/2006 kommentista ilmenee valmennusprosessin kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen: *"...Projektityön aiheen valinta ja sitoutuminen siihen on ensiarvoisen tärkeää."* Valmennusten vaikuttavuutta on mahdollista parantaa valmennettavien toimintaa ja työtä tukemalla, sekä valmennusprosessiin motivoimalla ja sitouttamalla. Mitä paremmin valmennettavat itse ymmärtävät valmennuksen tarkoituksen ja toiminnan, sitä paremmin tulokseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan jo valmennusprosessin alusta lähtien.



*Tuottaviin oppijoihin* sijoittuneet henkilöt vaikuttavat olevan sitoutuneita organisaatioon ja itsensä kehittämiseen. Tämä voidaan päätellä siitä, että heidän vastauksissaan ilmenee kiinnostus organisaation toimintaa kohtaan, Vastaajat kertoivat mm. pitäneensä Helsingin kaupungin toimintaa selventävistä valmennuksen osioista, joiden kautta heidän oma roolinsa kaupungin työntekijänä myös konkretisoitui. Lisäksi vastaajat ilmaisivat oman halunsa ja intonsa kehittää itseään ja omaa osaamistaan nykyisen työnantajaorganisaation palveluksessa. Nämä määritelmät kuvattiin myös Lampikosken (2005) teoksessa organisaatioon sitoutuneen henkilön osalta. Tuottavat oppijat olivat mahdollisesti hyvin sitoutuneita ja motivoituneita kehittämään oman osaamisensa lisäksi myös työnantajaorganisaatiotaan. Lampikosken (2005) esittämän mallin mukaan heitä voisi kutsua organisaation kansalaisiksi.

Tuottavien oppijoiden ryhmän tavoitteet olivat sekä henkilökohtaisia että yleisiä. Samansuuntaisia tuloksia oli huomattavissa jo tehokkaiden oppijoiden ryhmässä. Tuottavilla oppijoilla tavoitteiden muotoilut ja niiden ilmaiseminen olivat kuitenkin tehokkaisiin oppijoihin verrattuna vielä yksityiskohtaisempia ja monisanaisempia. Lisäksi tuottavat oppijat kertoivat aina oman arvionsa siitä, kuinka he olivat omien kokemuksensa ja arvioidensa mukaan onnistuneet saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet. Tämä näkyy selkeästi mm seuraavassa esimerkkivastauksessa. *"Työn ymmärtäminen prosessina, laatuajattelun perusteiden ymmärtäminen ja toimiminen sen mukaan. Esimiehen vastuun ymmärtäminen. Oman johtamisosaamisen kehittäminen ja sen kehittämiseen sitouttaminen. Näissä EVA mielestäni kasvatti osaamista/tietoutta hyvin."*, kertoi tavoitteistaan E7/2006. Tuottavien oppijoiden antamista vastauksista ilmeni myös heidän tietoisuus omista vahvuuksistaan ja mahdollisista kehittämistä vaativista kohteista. Tästä johtuen asennoituminen valmennukseen oli tavoitteellista: *"Tiesin tarvitsevani arviota jämäkkyudestäni, olenko liian dominoiva vai osaanko osallistaa muitakin päätöksen tekoon. Lisäksi olin määritellyt kehittämiskohteekseni ajankäyttöni. Sain mielestäni eväitä ko. asioihin ja tunnen olevani varmempi toiminnassani koulutuksen jälkeen kuin sitä ennen. Tämän on myös joku yhteistyökumppanikin huomannut."*, totesi vastaaja E14/2006.

Merkittävä tuottavilla oppijoilla ilmenevä ominaisuus oli myös omasta työstä lähtöisin oleva ja tavoitteellinen halu yhdistää teoria ja työssä kohdattava käytäntö toisiinsa, jonka mm. vastaaja E16/2006 vastauksessaan huomio: *"Organisaation toiminnan ja johtamisen suunnittelussa koulutus antoi teoria ja käytännön keinoja asioiden eteenpäin menolle. Oman yksikön toiminta- ja kehittämissuunnitelman laatiminen avarsi näkemyksiäni ja toi kehityskeskusteluihin strategisen lähestymisen."* Tämä seikka voi olla merkittävä tekijä siirryttäessä tehokkuudesta kohti

tuottavuutta sillä Räsänen (1994) mukaan työhön ja kehittämiseen motivoituminen edellyttää sellaisten olosuhteiden luomista, että henkilöstö voi rakentavalla tavalla osallistua organisaation toimintaan. Osallistuminen myös sitouttaa henkilöstöä yhdessä tehtyihin toimintasuunnitelmiin, sillä toimintaa suunniteltaessa ja siitä päätettäessä sitoudutaan toimimaan yhdessä sovitulla tavalla.

EVA-esimiesvalmennuksen käytännönmerkitys oli konkretisoitunut tuottaville oppijoille erityisesti kehittämisprojekteja käytäntöön saatettaessa. Lisäksi tuottavat oppijat olivat huomanneet kehittyneensä yhä paremmiksi esimiehiksi ja muuttaneensa toimintatapojaan sekä työskentelymenetelmiään valmennuksien aikana saamiensa neuvojen mukaisiksi. Vastaajan E14/2006 mukaan valmennus oli vaikuttanut konkreettisesti myös parantamalla ajanhallintaa ja vähentämällä stressiä: *”Ajanhallinta on parantunut, enää en koe olevani yhtä stressaantunut. Varmuus on lisääntynyt ja tekee työstä mielekkäämmän ja toivottavasti myös työtovereille rakentavamman. Opin myös hankalien tilanteiden käsittelyä, jota olenkin joutunut käytännössä soveltamaan.”*. EVA- valmennuksen vaikutukset ja merkitys oli tuottaville oppijoille ollut hyvin kokonaisvaltaista. Moni vastaajista oli kehittämisprojektin lisäksi soveltanut useita muita oppeja käytäntöön. Tuottavilla oppijoilla valmennusten vaikuttavuus ulottui sekä valmennettua itseään kehittäviksi ja hyödyntäviksi, että valmennettavan organisaation kehittymistä ja oppimista tehostaviksi vaikutuksiksi.

Kuten tuottavien oppijoiden kohdalla voitiin ennustaa, olivat valmennukset onnistuneet vastaajien mielestä erinomaisesti. Monen vastaajan kohdalla vastaukset myötäilivät vastaajan E6/2007 kommenttia, jonka mukaan valmennus *”Onnistui yli odotusten. ...mielestäni osasin suhtautua koulutukseen positiivisen ymmärtäväisesti. Otin ns. kaiken mahdollisen irti koulutuksestani ja koen että olen siitä saanut ainakin itsevarmuutta johtamiseeni.”*

Tuottavat oppijat olivat vastaustensa mukaan myös hyvin aktiivisia osallistujia valmennusprosessin aikana järjestetyissä tapaamisissa. He ilmoittivat olleensa motivoituneita, innostuneita ja sitoutuneita valmennusprosessiin sekä JET -tutkintoon kuuluneeseen kehittämisprojektiin. Lisäksi vastaajat olivat pyrkineet omatoimisesti vaikuttamaan valmennukseen ja sen kulkuun, kuten vastaajan E1/2007 vastauksesta huomataan: *”Vaikutin koulutuksen sisältöön niin paljon kuin se oli mahdollista. Olin aktiivisesti mukana.”*. Aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen myötä myös vuorovaikutus osallistujien ja valmennettavien välillä toimi tuottavien oppijoiden mielestä hyvin.

Tuottavat oppijat kertoivat olleensa tyytyväisiä valmennusryhmien kokoonpanon monimuotoisuuteen, valmennusprosessin aikana saamaansa tukeen sekä oman työn huomiointiin valmennuksen toteutuksen kautta. Valmennukseen osallistuneiden valmennettujen erilaisten taustojen koettiin monipuolistavan valmennusprosessin tuloksia, kuten vastaajan E11/2006 vastauksesta nähdään. Tyytyväisyys kohdistui valmennuksen kokoonpanossa ”*eri alojen osallistujiin, koska se toi paljon uusia ja erilaisia näkökulmia samalla kuitenkin vahvistaen sitä, että johtamistyössä pätevät samat lainalaisuudet alasta riippumatta...*”. Kollegayhteistyö ja ajatustenvaihto oman alan sekä muiden Helsingin kaupungin palveluksessa työskentelevien esimiesten tapaaminen toistui kaikilla vastaajilla vastauksissa positiivisessa mielessä: ”*...Meillä oli todella upea ryhmä ja tunsin saavani vertaistukea, mikä olikin tärkeää, kun olin vasta pari vuotta ollut esimiestehtävissä.*”, kertoi E6/2007.

Erittäin arvokkaaksi koetun vertaistuen lisäksi tuottavat oppijat kertoivat saaneensa tukea kollegoiden lisäksi myös omilta esimiehiltään ja työyhteisöltään. Vertaisilta ja kollegoilta saadun tuen lisäksi valmennettujen työpaikat olivat tukeneet valmennettujen kehittymistä antamalla valmennettavan opiskella työajallaan. Koska valmennuksen avulla oli pyritty kehittämään nimenomaan valmennettavan työtä ja ammatillista kasvua kehittäviä asioita, oli työajan käyttäminen edesauttanut valmennuksen vaikuttavuutta ja mahdollisesti ehkäissyt kiireen negatiivisia vaikutuksia oppimistuloksiin nähden. Vastaaja E14/2006 puolestaan kertoi, että: ”*Oman työpaikan tarpeista lähtevä koulutuksen sisältö lisäsi motivaatiota. Vertaistuki ja yhteiset keskustelut antoivat esimiestyöhön niin harvinaista tukea. Oman esimiehen osallistuminen loi työpaikalla myönteisen asennoitumisen opiskeluun ja mahdollisti tehtävien tekemisen myös työajalla. Koulutuksen monipuolisuus auttoi ymmärtämään esimiestyön eri puolia ja antoi valmiuksia eri alueille...*”.

Tyytymättömyyttä tuottavien oppijoiden keskuudessa herätti kirjallisten arvioiden viivästyminen tai kokonaan saamatta jääminen. Tämä vaikutti olleen sekä tehokkaiden että tuottavien oppijoiden harminaiheena, koska tulokselliset oppijat eivät vastauksissaan ilmaisseet tyytymättömyyttään saamatta jääneiden palautteiden vuoksi. Tehokkaat ja tuottavat oppivat olivat tutkimuksen mukaan aktiivisia ja motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan, jonka vuoksi puutteet palautteiden saamisessa saattoivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Oman oppimisen reflektointi ja korjaaminen helpottuvat palautteiden avulla. Jos valmennettava ei omaa vahvaa halua tai motivaatiota kehittää omaa osaamistaan, ei palautteen merkitys korostu yhtä vahvasti kuin innokkaiden oppijoiden kohdalla. (Kouzes ja Posner 2001).

Yksi vastaaja oli huolissaan aikansa jakamisesta oman osaamisen kehittämisen ja alaistensa välillä: *”Ajankäyttö oli haasteellista laajuuden takia. Alaiset joutuivat kärsimään esimiehen pakollisista poissaoloista. Oma esimies ei ole käynyt EVA:a joten uusien opittujen asioiden soveltaminen jää puolitiehen. Ylimmälle johdolle tulisi määrätä EVA/JET pakolliseksi.”* Vastauksesta ilmeni myös esimiehiltä saadun tuen laadun merkitys, sillä vastaaja kertoi saaneensa hiukan tukea omalta työyhteisöltään ja esimiehiltään. Ilman todellista ymmärrystä valmennuksen tai muiden kehittämistoimien luonteesta voi muutoksien läpivienti viedä enemmän aikaa kuin tilanteessa, jossa valmennettavan esimies on tietoinen kehittämistoiminnan tarkoituksesta ja toiminnasta. Vaikka tuottavat oppijat saivat muita valmennettavia enemmän tukea, olisi tukea kaivattu paikoin enemmän. Erityisesti kehittämishankkeiden läpiviennissä olisivat tuottavat oppijat kaivanneet lisätukea työyhteisöltään. Muutoin vastaajilla ei ollut suuria tyytymättömyyden aiheita valmennukseen liittyen: *”Kaiken kaikkiaan olin melko tyytyväinen koulutukseen kokonaisuutena, mitään mainittavaa tyytymättömyyden aiheuttajaa ei tule mieleen. Joku luennoitsija ei oikein saanut innostumaan aiheeseensa ja joku aiheistakin tuntui kaukaa haetulta...”*, kertoi E14/2006.

Tuottavien oppijoiden osalta valmennusten vaikuttavuus oli selkeimmin ja näkyvimmin todettavissa, sillä tuottavuudelle asetetun kriteerin perusteella kaikki tähän ryhmään sijoittuneet ovat pysyvästi muuttaneet oman työyksikkönsä toimintaa. Vaikuttavuuden näkyvyydessä esiintyi kuitenkin eroja. Yhden henkilön osalta (E6/2007) hänen toimintansa muutti vakiintuneesti yksikön kokous- ja seminaarikäytäntöjä. Suurimmalla osalla (vastaajat E1/2007, E7/2006, E11/2006 ja E14/2006) tuottavuus oli yhdistynyt heidän toteuttamaansa kehittämissuunnitelmaan, kuten vastaaja E11/2006 huomautti: *”... Kehittämissuunnitelmalla on ollut olennainen merkitys työyhteisön kehittämisen kannalta tähän päivään asti...”*. Yksi valmennettu (E16/2006) oli kuitenkin onnistunut vaikuttamaan koko oman alansa toimintaa kehittämällä: *”Projektityö suunnitelmien ja toteutuksien oli suuri saavutus ja tällä hetkellä Helsingin kaupungin X-alan toimipisteet vievät sitä pilottina (kahdeksalla toimipisteellä) eteenpäin, mahdollisesti jo ensi vuonna 2009 tämä työparimalli on toimiva työmuoto kaikilla Helsingin kaupungin X:lla.”* (Vastausta on mukautettu vastaajan anonymiteetin suojelemiseksi). Vastaajan osalta valmennuksen vaikuttavuutta oli edistänyt esimiehiltä ja työyhteisöltä saatu suuri tuki. Tuloksien mukaan esimiesvalmennusten avulla on mahdollista aikaansaada hyvinkin pitkälle meneviä organisaatiomuutoksia tilanteessa, jossa edellytykset vaikuttavuuden ilmenemiselle ovat olemassa. Tuloksellisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden yhteistyö oli edesauttanut ainakin vastaajan E16/2006 toimintaa.

Valmennuksien avulla saatujen oppien hyödyntämisen esteet olivat tuottavilla oppijoilla osin hypoteettisia ja osin omakohtaisia. Kaksi vastaajaa (E1/2007 ja E6/2007) eivät kertoneet kokeneensa lainkaan esteitä käytäntöön soveltamisen suhteen. Kuten E6/2007 vastauksessaan totesi: *”Ei ollut sellaisia tekijöitä, jotka olisivat vaikeuttaneet asioiden siirtämistä käytäntöön, lähinnä itsestä kiinni halusiko/haluaako niitä opittuja juttuja viedä käytäntöön...”*.

Kaikkien osalta tilanne ei kuitenkaan ollut ihan näin hyvä vaikka vaikuttavuuden kannalta tarkastellen esteet eivät ole ainakaan näkyvästi vaikuttaneet oppien soveltamiseen ja vakiinnuttamiseen. Kolmen vastaajan (E7/2007, E11/2007 ja E16/2007) mukaan ajan puute oli välillä oppien käyttämistä estävä tekijä. Vastaajien sanavalinnat olivat mielenkiintoisia, koska he puhuivat *ajan puutteesta* eivätkä kiireestä, kuten tuloksellisten ja tehokkaiden oppijoiden ryhmät. Vastaajien mukaan uusien oppien käyttäminen olisi toivottavaa, mutta toisinaan jatkuva muutos ja uudet toimintatavat suuntaavat aikaa ja huomiota toisaalle, jolloin vanhoihin ja totuttuihin toimintatapoihin palaaminen saattaa houkutelaa.

Tutkittaessa tehokkaiden oppijoiden osalta uralla etenemistä todettiin, että aina sekään ei edistä uusien oppien käyttöä, kuten vastaaja E9/2006 kertoi. Vastaajan E14/2006 kohdalla ongelmana oli kuitenkin hänen mielestään uralla etenemättömyys: *”Organisaatiossa en ole kyennyt etenemään, jolloin saavutettu hyöty on jäänyt pienemmäksi kuin jos olisin päässyt ylenemään.”*. Valmennusten vaikuttavuuden maksimoimiseksi valmennettujen osaamisen hyödyntäminen olisi valmennettujen työnantajaorganisaatioille merkityksellistä. Valmennettujen uralla eteneminen ei kuitenkaan ole riippuvainen vain valmennuksista, vaan siihen vaikuttavat valmennettun kehittyneen ammattitaidon ja osaamisen lisäksi organisaatiossa olevat avoimet tehtävät ja niiden soveltuvuus sekä niille määritellyt pätevyysvaatimukset. Valmennettavien henkilökohtaista sitoutumista työnantajaorganisaatiota kohtaan sekä motivaatiota oman osaamisen kehittämiseen kuitenkin todennäköisesti lisääisivät jo ennen valmennukseen osallistumista valmennettaville esitetyt mahdollisuudet edetä omalla urallaan.

Valmennusten oppien käyttöä ja toiminnan muutosta olivat vastaajien mielestä edistäneet mm. kehittämisprojektin loppuun saattaminen, suunnitelmallinen ja systemaattinen opittujen asioiden välitön käyttäminen, ympäristöstä saatava tuki sekä Eva-esimiesvalmennuksen onnistunut räätälöinti valmennettujen omia työpaikkoja huomioiden. Lisäksi vastaajan E16/2006 mukaan edistävinä tekijöinä olivat toimineet valmennuksen avulla havaitut: *”Oman rohkeuden löytäminen. Itsensä tuntemisen kehittyminen...”*. Valmennuksen suurinta antia organisaation ja työyksiköiden

toiminnan muuttamisen ohella olivat tuottaville oppijoille olleet johtamisidentiteetin vahvistuminen, esimiehenä kasvaminen, itsetunnon koheneminen ja verkostoituminen. EVA-esimiesvalmennuksella oli valmennetuille ollut ”..suuri arvo käytännön työhön sekä omalle itsetunnolle, valmennusta arvostetaan muutenkin mm. oma esimies, kollegat..”, totesi E11/2006. Vastaja E7/2006 puolestaan arvosti valmennusprosessia kokemuksena: ”Kokemuksena erittäin positiivinen ... Opitut asiat ovat erittäin hyödyllisiä käytännön esimiestyössä. Vertaistuki ja uudet tuttavuudet oli positiivinen kokemus.”.

Tutkimuksen tuloksista päätellen valmennuksien vaikuttavuus muodostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Tuottavilla oppijoilla jo ennen valmennusta olemassa oleva henkilökohtainen motivaatio ja kiinnostus oman osaamisensa kehittämiseen ovat edesauttaneet valmennusten paremman vaikuttavuuden aikaansaamista, koska yksilöllisiin oppimistekijöihin ovat yhdistyneet työympäristöstä saatu tuki, kannustus ja palaute. Lisäksi tuottavien oppijoiden ryhmään sijoittuneet henkilöt saivat tutkimuksen perusteella muita valmennettuja enemmän tukea ympäristöltään (kollegoilta, esimiehiltä ja työyhteisöltä). Tuottavien oppijoiden menestymisen taustalla ovat siten tutkimuksen mukaan vahvat yksilölliseen oppimiseen perustuvat oppimiskeinot, sitoutuminen ja motivaatio, kyky siirtää oppimaansa tehokkaasti käytäntöön, sekä oppimista ja kehittämistä tukeva työympäristö.

Kuten jo tehokkaiden oppijoiden kohdalla todettiin, on tavoitteiden asettamisella suuri merkitys valmennusten tulosten suhteen. Asetetut tavoitteet olivat myös tuottavien oppijoiden osalta kytköksissä saavutettuihin tuloksiin. Henkilökohtaisia tavoitteita on mahdollista asettaa myös yhteistyössä oman esimiehen ja työyhteisön kanssa, jonka vaikutuksesta oppien käytäntöön vienti sekä helpottuu että tehostuu. Koska henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja käytännönläheisyys olivat tuottaville oppijoille tärkeitä, ovat kehittämisprojekteille asetetut tavoitteet todennäköisesti peräisin valmennettujen omassa työssä havaituista ongelmakohdista. Oma ammatillista osaamista sekä valmennuksen kautta saatuja oppeja ja kokemuksia hyödyntäen oli kehittämisprojektien läpivienti onnistunut tuottavilla oppijoilla hyvin.

### **5.2.5 Valmennuksien avulla saavutetut näkyvät vaikutukset**

Valmennuksista saatu hyöty ilmenee valmennettujen mukaan erityisesti tavoitteiden kanssa samansuuntaisena osaamisen kasvuna ja kehittymisenä. Valmennukset ovat auttaneet erityisesti esimieheksi kasvamisessa ja työssä jaksamisessa. Valmennusten vaikuttavuus voi ilmetä

valmennettavien työssä monella tavoin, pienikin käyttäytymisen ja toimintatapojen muutos välittyy helposti valmennettujen lähipiirille. Lisäksi valmennusten vaikuttavuuden näkymistä voidaan tutkia edellä käsiteltyjen vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta. Tutkimuksen päätehtävän yhteydessä asetettiin tavoitteeksi selvittää millaisia konkreettisia asioita, työkaluja, valmennuksien myötä on opittu. Organisaation näkökulmasta ajatellen valmennusten vaikutukset voidaan havaita parhaiten silloin, kun valmennettut käyttävät työssään systemaattisesti joitakin tiettyjä valmennuksessa opittuja menetelmiä. Tästä johtuen valmennuksien näkyvillä vaikutuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia valmennettujen työhön siirtyneitä toiminta- tai työtapoja, joita valmennuksien aikana on aktiivisesti pyritty valmennettaville antamaan. Tässä tutkimuksessa valmennettavien esiintuomat työkalut voitiin tyypitellä kuuteen ryhmään, joita ovat: *itsetuntemukseen liittyvät taidot, kommunikatiiviset taidot, hanke- ja projektityökalut, strategiatyökalut, menetelmätyökalut sekä johtamistyökalut*. Työkalujen käyttämisestä kertoivat vain edellisissä luvuissa esitellyt *tehokkaat ja tuottavat oppijat*. Tulokselliset oppijat eivät kertoneet käyttävänsä mitään valmennuksen oppeja.

*Itsetuntemukseen liittyvien työkalujen* sekä MBTI -testin ja 360 asteen arvioinnin myötä valmennettut kertoivat saaneensa vahvistusta mm. oman työn ja työtapojen oikeellisuudesta sekä omien taitojen riittävydestä. Itsetuntemusta ja itsevarmuutta olivat kasvattaneet myös tieto siitä, että monet esimiehet pohtivat ja kohtaavat työssään samoja asioita. Erityisesti uudet esimiehet olivat huomanneet, etteivät he olekaan haasteiden keskellä yksin, myös kokeneet esimiehet joutuvat työstämään samoja ongelmia. Oman osaamisen kasvaminen sekä luottamus ovatkin valmennusten vaikuttavuuden kannalta tärkeitä. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävää oli se, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet valmennettut kertoivat valmennusten vaikuttaneen juuri itsetuntoa parantaen. Tämä on huomattu myös aiempien valmennustutkimusten yhteydessä (ks. Romana 2007; Santasalo & Åhman 2007; Nissinen ym. 2008). Koska itsetunto vaikuttaa suuresti ihmisten käyttäytymiseen, voi sen kohottaminen saada aikaan suuria muutoksia. Hyvä itsetunto voi edesauttaa uusien oppien ja käytäntöjen kokeilemisessa ja käytäntöön ottamisessa. Lisäksi aiemmissa valmennustutkimuksissa on todettu itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen lisäävän johtajien työtehokkuutta. (Åhman 2003.)

*Kommunikatiivisten taitojen* osalta tehokkaat oppijat kertoivat oppineensa mm. kuuntelua, palautteen antamista, kehityskeskusteluiden pitämistä, ja verkostoitumista. Valmennettujen vastauksissa korostui erityisesti oikeanlaisen kuuntelun ja keskustelun merkitys. Moni vastaajista kertoi viestintään liittyvien oppien olevan erittäin tärkeitä, sillä johtamistyötä tehdään kommunikoimalla ja puhumalla. Isaacs (2001) puhuu kirjassaan vuorovaikutuksellisesta dialogista,

johon kuuluvat toisen kuuntelu, kunnioitus, odottaminen ja suoraan puhuminen. Ongelmalliseksi vuorovaikutuksen tekee Isaacsin (2001) mukaan juuri kuuntelu, sillä se on usein paljon vaikeampaa kuin voisi kuvitella. Kuuntelun merkitys konkretisoitui myös valmennetuille erityisesti harjoitusten kautta. Todellinen kuunteleminen edellyttää aktiivista halua pyrkiä ymmärtämään vastapuolen puhetta siten, ettei siihen liitä omia ennakko-oletuksiaan. On pystyttävä ajattelemaan asioita puhujan näkökulmasta. Valmennuksen myötä valmennetut kertoivatkin oppineensa kuuntelemaan paremmin. Käytännön esimiestyössä hyvät vuorovaikutus ja kommunikointitaidot tulevat varmasti auttamaan päivittäisten työtilanteiden kohtaamisessa sillä monet konfliktitilanteet syntyvät puutteellisen dialogin ja väärinymmärrysten myötä, kuten Isaacs (2001) huomauttaa. Vastauksissa valmennetut kertoivat mm. ottavansa aikalisän silloin, kun rakentava keskustelu ei ole enää mahdollista. Tällöin he kertoivat voivansa välttyä turhilta tunteenpurkauksilta sekä itsensä että alaistensa osalta. Tilanteen rauhoitus antoi myös aikaa ajatella asiaa monelta kannalta.

*Hanke- ja projektityökalut* esiintyivät lähinnä EVA-esimiesvalmennuksen läpikäyneiden henkilöiden vastauksissa, koska heidän valmennuksien yhteydessä suoritetaan näyttöä vaativa JET -tutkinto. Kuten edellisessä luvussa on todettu, ovat käytäntöön vietävät kehittämisprojektit merkityksellisiä vaikuttavia valmennuksia suunniteltaessa. Kehittämisprojektin toteuttamisen ohella valmennetut oppivat käyttämään erilaisia projektityökaluja. Lisäksi hankkeen myötä valmennetut saivat kokemusta projektien sekä prosessien hallinnasta ja toteutuksesta. Valmennetut kertoivat myös oppineensa hahmottamaan työnsä kokonaisuuksia yhä paremmin. Kun kokonaisuuden ymmärretään muodostuvan pienistä osista, eivät uudistukset ja muutokset enää näyttäytyä mahdottomina tavoitteita, vaan saavutettavissa olevina päämäärinä, totesivat valmennetut.

Valmennuksien avulla valmennetut olivat oppineet *strategista suunnittelua*, mm. BSC tulokortin käyttämistä. Strategiatyökalujen merkitystä korosti kuitenkin vain muutama EVA – esimiesvalmennukseen osallistunut henkilö. Tämä voi johtua siitä, että valmennettujen esimiesten työnkuvat ovat olleet hyvin erilaisia. Koska valmennukset on toteutettu kaikille ko. valmennukseen osallistuneille samanlaisina, ovat kaikki EVA – valmennetut saaneet tietoa erilaisten strategiatyökalujen käytöstä. Koska tutkimuksessa pyydettiin kertomaan *omaan työhön liittyvistä tärkeimmistä työkaluista* (Liite 2), olivat vastaukset hyvin subjektiivisia. Strategiatyötä tekevien esimiesten osalta strategiatyökalujen oppimisen merkitys on ollut suuri. Muiden osalta opit ovat antaneet lähinnä valmiuksia strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon.



*Menetelmätyökalujen ryhmään* katsottiin tässä tutkimuksessa kuuluvan sellaisten uusien menetelmien oppiminen, jotka auttavat valmennettavia suoriutumaan työstään yhä tehokkaammin. Menetelmätyökaluihin kuuluivat siten mm. uudenlaisen kirjaamisen ja seurannan hyödyntäminen, uudet käytännötilanteiden ratkaisumallit, kokous- ja seminaarimenetelmät sekä kaupungin tietoverkkojen ja atk-menetelmien käytön omaksuminen. Vastaajien mukaan mm. sähköisiin oppimisympäristöihin perehdyttäminen on ollut avuksi päivittäisen työn lisäksi myös muissa kehittämistilaisuuksissa. Menetelmätyökalut eivät sinänsä kehitä esimiestä ja esimiestyötä aiempaa paremmaksi vaan ennemminkin mahdollistavat erilaisten toimenpiteiden tekemisen. Siksi niitä ei tässä yhteydessä käsitetä valmennuksen tuloksina, vaan mahdollistajina. Vastauksissa niiden merkitys kuitenkin korostui, koska esimerkiksi paremmat atk-aidot auttavat selviytymään tehtävistä omatoimisesti. Niiden myötä myös vastaajien itsetunto oli kohentunut, sillä avun pyytämisen sijaan he pystyivät itse toimimaan neuvonantajina sekä suorittamaan tarvittavat toimet itsenäisesti.

*Johtamistyökalut* sisältävät tässä yhteydessä kaikki muut esimies- ja johtamistyöhön liittyvät opit, jotka eivät liity muihin edellä mainittuihin tyyppeihin, ja jotka sellaisenaan edistävät juuri esimiesten johtamiseen sekä työntekoon liittyviä taitoja. Johtamistyökalujen kautta valmennetut kertoivat kehittyneensä yhä paremmiksi esimieheksi. Valmennuksien myötä valmennetut ovat saaneet neuvoja mm. oman työn ja työyhteisön johtamiseen, muutoksen hallitsemiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lisäksi uusimman johtamista koskevan tiedon päivittäminen ja perustiedot organisaation toiminnasta ovat edesauttaneet esimiesten menestymistä oman työnsä asiantuntijoina. Johtamisosaaminen ja itsetuntemus kytkeytyivät valmennetuilla yhteen. Jos valmennettu kertoi saaneensa lisää itsetuntemusta, oli hän kehittynyt myös johtajana käyttäen oppimiaan johtamistyökaluja.

Tutkimuksen tuloksien mukaan näyttäisi siltä, että Helsingin kaupunki on onnistunut järjestämiensä valmennuksien myötä kehittämään esimiehiään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Vaikka esimiehet olivat ottaneet käyttöönsä hyvin erilaisia työkaluja, olivat kaikki tehokkaat ja tuottavat oppijat omaksuneet itsetuntemukseen ja johtamiseen liittyviä oppeja. Koska valmennettavien työnantajaorganisaatio on ollut suunnittelemassa valmennuksien toteutusta, olivat työkalut lähtöisin organisaation kehittämistavoitteista. Valmennusten näkyvien vaikutusten löytäminen osoittautui tutkimuksen myötä varsin haastavaksi, sillä kuten tutkimuksessa on jo todettu, vaikuttaa valmennettujen oppimiseen ja oppien käyttämiseen monet yksilölliset tekijät. Näkyvien vaikutusten suhteen tulokset olivat hyvin heterogeenisiä. Tuloksien myötä oli mahdollista lähinnä kuvailla niitä valmennuksien osioita, joista valmennetuille oli ollut eniten hyötyä.

## 5.3 Valmennuksien avulla nostetta urakehitykseen

### 5.3.1 Uralla edistyneiden analysoinnin merkitys

Tämän tutkimuksen pääkäsitteiden asettamisen yhteydessä todettiin ammatillisen osaamisen kehittämisen johtavan kehitettävien henkilöiden työmarkkinakelpoisuuden paranemiseen. Samassa yhteydessä päätettiin uralla edistymisen käsittely jättää teoreettisen tarkastelun ulkopuolelle, koska sen ei koettu olevan tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Uralla eteneminen sivuutettiin m. siksi, että sen katsottiin olevan merkityksellistä lähinnä tilanteissa joissa valmennuksen vaikuttavuutta tarkastellaan valmennettujen näkökulmasta. Teoreettisessa tarkastelussa päätettiin keskittyä muihin organisaation näkökulmasta relevantteihin näkökulmiin.

Aineistoa tarkastellessa valmennettujen uralla eteneminen vaikutti kuitenkin nousevan merkittävällä tavalla esiin kuuden vastaajan kertomuksissa. Lisäksi uralla eteneminen kytkeytyi valmennettujen vastauksissa organisaation menestykseen ja oppimiseen. Valmennettujen kannalta katsottuna valmennus oli edesauttanut heitä saamaan mielekkäämmän työn, mutta samalla uralla eteneminen oli edistänyt valmennuksien myötä saatujen oppien parempaan ja vaikuttavampaan hyödyntämiseen. Lisäksi tähän tutkimukseen vastanneet ja urallansa edenneet henkilöt olivat siirtyneet esimiestehtävissään eteenpäin pysyen Helsingin kaupungin palveluksessa. Valmennuksien kautta saadut ja hankitut opit ovat edelleen hyödyntäneet valmennettujen omaa organisaatiota.

Edellä mainituista syistä johtuen uralla eteneminen on nostettu tarkastelun kohteeksi myös tässä tutkimuksessa. Kaikki valmennuksien myötä urallansa edenneet ovat suorittaneet EVA-esimiesvalmennuksen, lisäksi kaikki heistä kuuluvat valmennuksien ilmenemismuotojen tarkastelussa tehdyn jaon perusteella tehokkaiden oppijoiden ryhmään. Kuten tehokkaiden oppijoiden kohdalla jo todettiin, ei valmennusajankohdalla ole tässä yhteydessä merkitystä. Vastaajista kolme on suorittanut valmennuksen vuonna 2007 (E3/2007, E4/2007 ja E5/2007), kaksi vuonna 2006 (E8/2006 ja E15/2006) ja yksi vuonna 2005 (E18/2005). Vastaajat on sijoitettu tähän ryhmään, kuten valmennuksen ilmenemismuotojenkin kohdalla, kyselylomakkeisiin annettujen vastausten perusteella. Vastaajat ovat kertoneet urakehityksistään spontaanisti, sillä haastattelulomakkeessa ei tiedusteltu valmennuksien vaikutuksia valmennettujen uraan liittyen. Valmennetut ovat kertoneet uralla edistymisestään mm. kysyttäessä valmennuksien onnistumisesta, arvosta ja merkityksestä. Valmennettujen mukaan uralla eteneminen on vastausten mukaan myös edistänyt valmennuksissa opittujen asioiden käytäntöön siirtämistä ja soveltamista. Kuten

edellisessä luvussa on todettu, oli myös vastaaja E9/2006 *vaihtanut työtehtäviään* valmennuksen jälkeen. Hänen osaltaan eivät uusi eikä aiempi työpaikka ole auttaneet soveltamaan valmennuksen oppeja käytäntöön. Tästä syystä johtuen hänen tapaustaan ei käsitellä tässä tarkastelussa ollenkaan.

### **5.3.2 Uralla eteneminen edistää esimiesvalmennusten vaikuttavuutta**

Tuloksien mukaan neljä tutkimukseen vastannutta henkilöä sai uuden työpaikan valmennuksen avulla, yksi vastaajista oli vaihtanut työpaikkaa ja yhdellä tehtävät ja vastualueet olivat laajentuneet valmennuksen ja organisaatiomuutoksen myötä. Vastaajien mielestä uralla eteneminen on ollut myönteinen seuraus hyvin suoritetusta valmennuksesta. Valmennuksesta saadun hyödyn ja oppimisen henkilökohtainen konkretisoituminen on sitouttanut henkilöitä enemmän työnantajaorganisaatioonsa. Uralleen edenneiden kiinnostus, työmotivaatio ja itsetunto ovat valmennuksien ja urakehityksen myötä kasvaneet.

Uralla eteneminen ja oman työmarkkinakelpoisuuden parantaminen ammatillista osaamista kehittämällä voidaan mieltää yksilön henkilökohtaiseksi eduksi. Erityisesti yksilöitä kokonaisvaltaisesti kehittävän coachingin alalla valmennettavat saattavat coaching -prosessin aikana todeta työskentelevänsä väärissä työtehtävissä, jonka seurauksena he irtisanoutuvat työpaikastaan ja siirtyvät etsimään tavoitteitaan muualta (Whitworth ym. 1998). Jos coachingin maksajana on toiminut henkilön työnantajaorganisaatio, ei kehittämisestä koidu hyötyä organisaatiolle vaan arvokas tieto poistuu organisaatiosta henkilön mukana. Toisaalta kuten Whitworth ym. (1998) huomauttavat, on organisaation kannalta edullista, että sen toimintaan sitoutumattomat työntekijät siirtyvät toisiin työtehtäviin jotta heidän tilalleen voidaan palkata sitoutuneita ja motivoituneita henkilöitä.

Valmennuksen etuna coachingiin verrattaessa on organisaatiolähtöinen toiminta ja valmiiden kaikille yhteisten agendojen asettaminen, vaikkakin henkilökohtaiset tavoitteet ja valmennettavien oma työ pyritään prosessissa huomioimaan. Tutkimuksen mukaan yksilöiden uralla eteneminen ja kehittyminen ovat koituneet työnantajaorganisaation hyväksi. Valmennuksen avulla suunnitelmallinen uralla eteneminen ja opittujen asioiden hyödyntäminen ovat mahdollistaneet uusien työtehtävien laadukkaan ja pätevän hoitamisen.

Vastaaja E18/2005 kertoi toimineensa ennen valmennusta esimiehen sijaisena ja valmistautuneensa valmennuksen myötä täysipäiväiseen esimiestehtävään. Valmennus oli hänelle hyvin

merkityksellinen, kuten kommentista huomataan: *Esimiesvalmennus on ollut minulle hyvin tärkeä, en usko että selviäisin nykyisessä tehtävässäni ilman sitä, tai ainakin selviäisin paljon huonommin...*” (E18/2005). Huomio tukee teoriassa esitettyä ajatusta yksilön kompetenssin kehittymistä organisaation asettamien kvalifikaatiovaatimusten suunnassa (Hanhinen 2007).

Uralla eteneminen on tutkimuksen mukaan onnistunut kahdella tavalla. Kahden vastaajan (E3/2007 ja E4/2007) kohdalla valmennus edesauttoi saamaan uuden työpaikan. EVA – esimiesvalmennuksen kautta suoritettavalla JET- tutkinnolla ja ammatillisen osaamisen kasvulla oli heidän kohdallaan ollut uraa edistävä vaikutus. Molemmat kertoivat valmennuksen tulleen ”hyvään saumaan” oman työn opettelun kannalta. Muiden osalta valmennuksen avulla valmennettavaa oli ennalta valmisteltu suoriutumaan uusista tehtävistään. Uuteen työhön valmistautuminen omaa ammatillista osaamista kehittämällä ja päivittämällä on edellyttänyt myös ympäristöltä saatavaa tukea. Valmennuksille asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, uralla etenemien ja uudessa tehtävässä menestyminen ovat samalla sitouttaneet ja motivoineet hyödyntämään valmennusprosessit tehokkaasti. Tavoitteellisuus on noussut tässä tutkimuksessa yhdeksi valmennusten vaikuttavuuden edellytykseksi.

Uralla edistyneiden kertomuksia voidaan pyrkiä hyödyntämään organisaatioissa. Esimiesvalmennuksia voidaan aktiivisesti pyrkiä tarjoamaan henkilöille, jotka ovat pyrkimässä organisaatiossa eteenpäin ja joille uuden työtehtävän tarjoaminen on mahdollista. Erityisesti henkilö jota pyritään ennalta valmistelemaan uutta esimies- tai johtotehtävää varten voi hyötyä suuresti hänelle tarjottavasta esimiesvalmennuksesta. Muita ei kuitenkaan ole hyvä sivuuttaa, sillä uralla etenemisen edellytyksenä on jatkuva kehittyminen ja oppiminen siten, että henkilö on valmis siirtymään uusiin tehtäviin kun urakehityksen mahdollisuus osuu hänen kohdalleen (Kurtén 2007). Salmisen (2005) mukaan jokaisen yksilön potentiaali pitäisi saada käyttöön joustavan urakehityksen takuiksi. Organisaation menestymisen kannalta ei kannata keskittyä vain korkean potentiaalın osaajiin, myös alemman tasoiset suoriutujat olisi syytä huomioida. Organisaatio menestyy henkilöstönsä yhteistoiminnan ja osaamisen avulla.

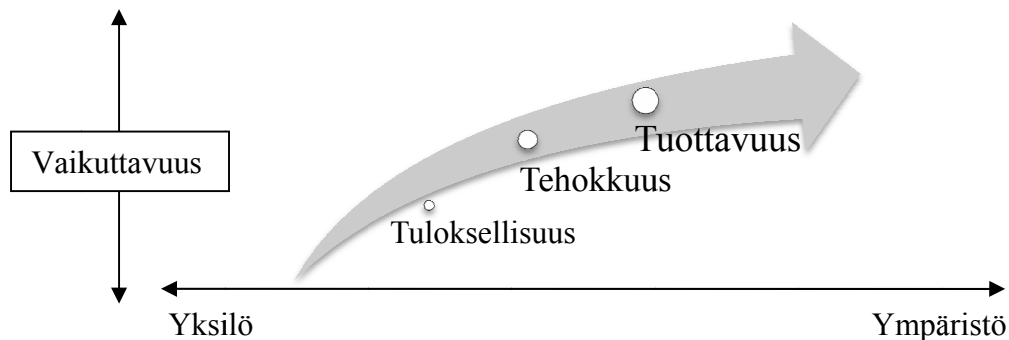
Monesti henkilö korotetaan esimies- tai johtotehtävään siksi, että hänet palkitaan hyvin hoidetusta asiantuntijatehtävästä ylennyksellä, kuten mm. Peltola (2007) on huomauttanut. Esimiestyössä tehtävänkuvaa tulee mukaan uusia haasteita mm. henkilöstöjohtamisen saralla. Erityisesti lähiesimies joutuu tasapainoilemaan organisaation ja alaisten tahoilta tulevien vaatimusten välissä ja samalla suoriutumaan muista hänelle kuuluvista työtehtävistä (Järvinen 2001). Valmennuksen

avulla voidaan varmistaa henkilön menestyminen uudessa tehtävässä tarjoamalla hänelle jo ennalta työkaluja, neuvoja ja keinoja uusista työhaasteista selviämiseen. Lisäksi verkostoituminen omien kollegoiden kanssa tarjoaa tukea välillä yksinäiseksi koettuun esimiestehtävään. On kaikkien etu, että organisaation henkilöstölle löytyy mielekästä työtä ja joustavia uralla etenemisen mahdollisuuksia. Ne toimivat sidosaineena, jonka voimin organisaatio etenee, kehittyy ja kasvaa. (Salminen 2005.) Kuten teoreettisessa tarkastelussa todettiin, organisaatiota kehitetään yksilöitä kehittämällä. Uralla eteneminen voi tutkimuksen mukaan motivoida valmennettavaa oppimaan, käyttämään ja hyödyntämään valmennuksen oppeja, sekä auttaa organisaatiota saavuttamaan yhä parempia tuloksia vaikuttavien valmennusten aikaansaamiseksi.

## 5.4 Kohti yhä vaikuttavampaa valmennusta

### 5.4.1 Esimiesvalmennusten vaikuttavuudesta

Tutkimuksen kautta saatujen tulosten perusteella on huomattu, että teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä Kuviota 2 on päivitettävä koska se ei riittävässä määrin selitä valmennusten vaikuttavuuden taustalla vaikuttavia asioita. Kuvion 3 (Esimiesvalmennusten vaikuttavuus) on lisätty vaikuttavuuden kumuloituminen sekä yksilöiden ja ympäristön merkitys vaikuttavuuden ilmenemisessä.



Kuvio 3 *Esimiesvalmennusten vaikuttavuus*

Valmennusten vaikuttavuus ei ole riippuvainen ainoastaan valmennettujen yksilöllisistä ominaisuuksista ja valmennusprosessin luonteesta sekä sille asetetuista tavoitteista. Valmennusten lopputulokseen vaikuttavat oleellisesti myös valmennettujen ympäristö ja opittavien asioiden käytäntöön soveltaminen. Kuten kuvion 3 käy ilmi, on yksilön merkitys valmennusten vaikuttavuuteen suurin kuvion alkupäässä tuloksellisen valmennuksen kohdalla. Mitä enemmän vaikuttavuus lähestyy tuottavuutta, sitä enemmän ympäristön merkitys korostuu vaikuttavuuden ilmenemisessä. Yksilön merkitys vastaavasti vähenee, mutta ei kuitenkaan kokonaan poistu. Vaikka

toimintaympäristön vaikutus korostuu sitä enemmän mitä vaikuttavampaa valmennuksen oletetaan tai toivotaan olevan, ovat erilaiset ympäristöstä esiin nousevat tekijät mukana kaikilla vaikuttavuuden tasoilla.

Yksilön ja ympäristön vaikutukset valmennusten vaikuttavuuteen ovat huomattavissa myös tutkimuksen tuloksista. Tuottavien oppijoiden menestymisen taustalla ovat tutkimuksen mukaan vahvat yksilölliseen oppimiseen perustuvat oppimiskeinot, sitoutuminen ja motivaatio, kyky siirtää oppimaansa tehokkaasti käytäntöön, sekä oppimista ja kehittämistä tukeva työympäristö. Vaikuttavuus kumuloituu siirryttäessä tasolta toiselle ja muodostuu yksilön sekä ympäristön yhteisvaikutuksen perusteella.

#### **5.4.2 Esimiestaitojen edistäminen valmennuksen keinoin**

Tutkimuksen mukaan esimiesvalmennuksen avulla voidaan vaikuttavalla tavalla kehittää esimiesten ammatillista osaamista, johtamistaitoa ja itsevarmuutta. Organisaation menestymisen kannalta sen jäsenten oppiminen ja jatkuva kehitys on merkityksellistä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valmennuksen tuloksiin vaikuttavat valmennettavan henkilökohtainen sitoutuminen ja motivaatio sekä halu kehittää itseään. Kuten Ruohotie ja Honka (1999, 167) huomauttavat, on jokainen yksilö itse vastuussa omasta kehittämisestään ja työkykynsä ylläpidosta. Lisäksi tuloksien mukaan valmennusten vaikuttavuuteen ovat osallisina valmennettavan työympäristö, mm. organisaation johdon ja valmennettavien omien esimiehien sitoutuminen valmennusprosessiin, sekä työympäristöstä saatava tuki ja palaute.

Valmennuksien menestymisen edellytyksiksi ovat tutkimuksen tuloksien mukaan valmennettavien henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta nousseet valmennuksille asetetut tavoitteet (tavoitteellisuus), osallistuminen, vaikuttaminen ja vuorovaikutus. Tuloksien perusteella henkilöt jotka asettivat valmennusprosessille omia henkilökohtaisia tavoitteita, myös yhtä poikkeusta lukuun ottamatta saavuttivat tavoitteensa. Tavoitteiden asettaminen edellyttää tutkimuksen mukaan ymmärrystä valmennusprosessin tarkoituksesta sekä toteutus- ja toimintatavoista. Valmennusten erityispiirteiden ja erojen selkeyttäminen muihin kehittämismenetelmiin nähden voi siten edesauttaa näkyvien vaikutusten aikaansaamisessa.

Tulos tukee Hirvihuhdan (2006) näkemystä, jonka mukaan valmennukset onnistuvat parhaiten silloin kun osallistujilla on selkeä käsitys siitä mitä valmennus on, ja kun he ovat itse olleet mukana

suunnittelemassa valmennuksen toteutusta. Nämä asiat näkyivät selkeästi tutkimuksen kyselylomakkeeseen annetuista vastauksista. Vaikka kysymyksissä käytettiin termiä ”valmennus”, käytti osa vastaajista vastauksissaan termiä ”koulutus”. Kuten teoreettisessa tarkastelussa tuotiin esille, on valmennus perinteistä koulutusta kehittyneempi kehittämismenetelmä. Valmennuksen avulla ei pyritä pelkästään siirtämään tietoa valmentajalta valmennettaviin, vaan valmennuksessa hyödynnetään myös paljon valmennettavien itseohjautuvuuteen tähtäviä menetelmiä. Tilanteissa joissa valmennettavat ovat kertoneet olleensa tyytyväisiä siihen, että valmennus on ollut valmiiksi suunniteltu prosessi jonka myötä valmennettavat ovat voineet ottaa tarjottua tietoa vastaan, ei valmennuksen tarkoitusta ja toimintatapaa ole ehkä täysin ymmärretty. Silloin valmennus on nimestään huolimatta käsitetty koulutukseksi. Koska asialla on merkitystä valmennusten vaikuttavuuden kannalta, olisi valmennuksien alussa hyvä selkeästi määritellä mitä valmennus on, miten se eroaa muista kehittämismenetelmistä, kuinka sen avulla valmennettavia pyritään kehittämään ja millaisia tuloksia valmennuksen avulla pyritään saamaan aikaan. Tutkimuksen tuloksien mukaan erityisesti tulokselliset oppijat ovat yhdistäneet valmennuksen koulutukseen, muut valmennettavat ovat ymmärtäneet valmennuksien luonteen selkeämmin, mikä näkyy myös tehokkaampina ja tuottavimpina valmennustuloksina.

Tavoitteisiin sitoudutaan parhaiten silloin, kun niiden saavuttamisesta koetaan olevan henkilökohtaista hyötyä (Jalava 2001). Tutkimuksessa on todettu, että omakohtaisten suunnitelmien ja tavoitteiden asettaminen on onnistunut tehokkailla ja tuottavilla oppijoilla hyvin vaikka valmennusten raamit, yleiset tavoitteet ja toteutustavat on sovittu yhdessä valmennettujen työnantajaorganisaatioiden kanssa. Kouzes ja Posner (2001) toteavat, että tavoitteiden asettaminen on tärkeää siksi, että ilman tavoitteita kehittämistoimiin on vaikea keskittyä. Myös mahdollisten häiriötekijöiden välttäminen on hankalampaa jos tavoitteita ei ole. Tavoitteet ovat paikoin voimakkaampia kuin pelkkä halu saavuttaa jotain. Koska tavoitteiden tehtävänä on saattaa ihminen liikkeelle energisesti ja määrätietoisesti, ne pitävät asettajansa oikeassa suunnassa ja auttavat saavuttamaan lopussa odottavan palkinnon (Kouzes ja Posner 2001). Tämä tukee teoreettisessa tarkastelussa esitettyä ajatusta, jonka mukaan motivaatio kasvaa tavoitteiden myötä ja lisää kehittämishalukkuutta (Valtion Työmarkkinalaitoksen julkaisuja 8/2000; Carlsson & Forssell 2008). Edellä sanotusta johtuen henkilökohtaisesti asetetut tavoitteet näyttäisivät motivoivan valmennettavia enemmän kuin valmennuksien yleiset ja yhteiset tavoitteet. Valmennuksista olisi mahdollista luoda vaikuttavampia huolehtimalla siitä, että valmennettavat asettavat valmennuksille omat tavoitteensa ja merkityksensä. Tämä saattaisi auttaa etenkin kun pyritään edesauttamaan siirtymistä tuloksellisuudesta kohti tehokkuutta.

Tavoitteet vaikuttivat kytkeytyvän erityisesti sitoutumiseen ja motivaatioon, jotka määriteltiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yksilöllisiksi tuloksia aikaansaaviksi tekijöiksi. Tutkimuksen mukaan valmennettavien motivaatio ja sitoutuminen valmennusprosessiin sekä työnantajaorganisaatioon kasvavat tavoitteiden asettamisen kautta etenkin tilanteissa, joissa heille annetaan valmennusprosessin aikana palautetta omasta toiminnastaan ja edistymisestään. Ihminen kehittyy tavoitteiden ja niihin liittyvän palautekytkennän avulla, kuten Jalava (2001) on todennut. Kouzesin ja Posnerin (2001, 49) mukaan tavoitteet ilman palautetta ja palaute ilman tavoitteita motivoivat ihmisiä hyvin vähän.

Tavoitteet, valmennusten tarkoitusten ymmärtäminen, motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat valmennuksiin osallistumiseen, vuorovaikutukseen sekä koettuihin vaikuttamismahdollisuuksiin. Valmennetut olivat sitä aktiivisempia mitä tavoitteellisempi he tutkimuksessa kertoivat olleensa. Vaikka kaikkien valmennettujen osalta vuorovaikutus oli toimivaa sekä valmentajan kanssa että valmennettavien keskinäisissä suhteissa, voidaan tutkimuksen perusteella olettaa osallistumisaktiivisuuden vaikuttaneen vuorovaikutussuhteisiin. Aktiivinen osallistuja saa enemmän huomiota muilta valmennettavilta sekä valmentajilta kuin passiivisemmat osallistujat. Lisäksi hän osaa ja pyrkii vaatimaan huomiota, neuvoja ja palautetta muita osallistujia enemmän, mikä tuli ilmi myös vastauksia analysoitaessa. Vuorovaikutukseen liittyvät odotukset olivat siten osallisina vuorovaikutuksen laadussa, mikä on osaltaan vaikuttanut vastaajien kokemuksiin omiin vaikuttamismahdollisuuksiin. Aktiiviset osallistujat pyrkivät aktiiviseen vuorovaikutukseen valmennusprosessin eri osapuolien kanssa, saivat huomiota ja henkilökohtaista tukea valmentajilta ja sitä kautta vaikuttivat valmennusprosessien kulkuun, toteutukseen ja toimintoihin.

Tutkimustuloksien mukaan merkittävin yksittäinen tekijä vaikuttavuuden kasvattamisessa tehokkaasta tuottavaan oli kehittämisprojektien toteuttaminen. JET – tutkintoon kuuluvina näytteinä toteutetut, valmennettavien omaan työhön konkreettisesti liittyneet kehittämisprojektit edesauttoivat valmennuksien oppien hyödyntämistä, käyttämistä ja organisaatioiden käytäntöihin vakiinnuttamista. Lisäksi tutkimus osoitti, että suunnitelmallinen uralla eteneminen vaikutti myönteisesti valmennusten vaikuttavuuteen, työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen ja valmennuksille annettuihin merkityksiin.

Valmennusten vaikuttavuuden taustalla olevat yksilöllisten tekijöiden todettiin tutkimuksen perusteella korostuvan vaikuttavuuden ilmenemismuotojen alkupäässä, erityisesti tuloksellisuuden ja tehokkuuden kohdalla. Yksilölliset tekijät ovat osallisina kaikilla vaikuttavuuden tasoilla, mutta



edettäessä kohti tuottavuutta, korostui myös valmennettavien työympäristön merkitys, vaikka sekin oli osittain osallisena kaikilla tasoilla. Tuloksen perusteella kuviota esimiesvalmennusten vaikuttavuudesta täydennettiin (kuvio 3). Tutkimuksen mukaan työympäristön osalta vaikuttavuuden ilmenemiseen vaikuttivat eniten esimiehiltä ja kollegoilta saatu palaute, sekä tuki tai niiden puute. Lisäksi tuen yhteydessä on tarkoituksenmukaista tarkastella johdon ja organisaation sitoutumista valmennusprosesseihin.

Aiempien tutkimusten mukaan (ks. mm. Kouzes ja Posner 2001) työntekijät saavat harvoin palautetta työstään eivätkä useimmat esimiehet myöskään juuri anna palautetta alaisilleen. Jalavan (2001) mukaan ihminen on palautehakuinen olento, jonka vuoksi palautetta voi harvoin saada liikaa. Aiemmissä tutkimuksissa on huomattu, että kysyttäessä vastaajilta saavatko he riittävästi palautetta, on vastaus useimmiten kieltävä. Lähes kaikki työntekijät ovat toivoneet ja odottaneet enemmän palautetta ja tukea esimiehiltään. (Jalava 2001). Kuten monista organisaation toimintaa kehittävästä suuntauksista voidaan huomata (mm. tiimien käyttö), ei parasta tasoa tai huipputuloksia yleensä saavuteta ilman muita ihmisiä ja heidän tukeaan (Kouzes ja Posner 2001). Näiden asioiden todettiin vahvistuneen myös tässä tutkimuksessa. Vastaajat olisivat halunneet saada enemmän palautetta siitä kuinka he ovat esimiesroolissaan kehittyneet. Vastauksissa todettiin paikoin, että oman arvion antaminen omasta kehittymisestä on hankalaa koska se perustuu vain omaan tunteeseen. Palautteen merkitystä korostettiin sillä sen avulla koettiin mahdolliseksi ohjata ja kehittää omaa toimintaa. Lisäksi palautteen koettiin vähentävän omaan suoritukseen liittyvää epävarmuutta. Tässä mielessä valmennukset onnistuivat kaikkien osallistujien osalta hyvin. Esimiesvalmennukset vahvistivat valmennettujen luottamusta omiin kykyihin ja omien tekemisten oikeellisuuteen sekä kasvattivat valmennettujen itsetuntoa.

Jalavan (2001) mukaan erityisesti uudet työntekijät tarvitsevat ja etsivät palautetta aktiivisesti. Tästä johtuen voidaan olettaa, että mitä enemmän informaatiota ja palautetta uusi työntekijä toiminnastaan haluaa, sitä tyytyväisempi hän todennäköisesti on työhönsä (Jalava 2001). Vastaajat, jotka kertoivat olevansa esimiestyössään ns. uusia tulokkaita, kokivat saaneensa valmennuksien kautta paljon uusia ja hyödyllisiä oppeja. He myös kertoivat arvostavansa mahdollisuuksia saada harvinaiseksi koettua palautetta omille työsuorituksilleen. Esimiestyössään uusia haasteita kokevat ja näkevät henkilöt olivat myös motivoituneempia ja innokkaimpia oppijoita, ja sijoittuivat valmennuksien ilmenemismuotoja koskevassa analyysissä joko tehokkaiisiin tai tuottaviin oppijoihin.

Oli mielenkiintoista huomata, että esimiestyössä pidempään mukana olleet henkilöt kokivat valmennuksien olleen hyödyllisiä, mutta kertoivat niiden lähinnä tukeneen aiemmin opittuja asioita. Nämä henkilöt olivat vastaavasti sijoittuneet pääosin tuloksellisiin oppijoihin. Valmennuksien kautta saatuja hyötyjä ei heiltä saatujen tietojen mukaan yksilöity, eikä oppeja käytetty valmennuksien jälkeen. Jalavan (2001) tutkimusten mukaan juuri kokeneet työntekijät ovat usein varsin rutiiniohjauneita, jonka vuoksi he voivat ajautua ns. *kompetenssiloukkuun*. Silloin kokeneet työntekijät kokevat osaavansa oman työnsä niin hyvin, etteivät he usko mitään uutta voivan enää tulla esiin uusien kehittämistoimien myötä. Uuden informaation etsiminen ja hyödyntäminen voivat muuttua vähemmän kiinnostavaksi. (Jalava 2001.)

Oppien käyttämättömyyden taustalla saattaa olla oppijan aikaisemmat tiedot, persoonallisuus, arvot, uskomukset tms. tekijät. Nämä vanhat tai vanhentuneet tiedot voivat nousta oppimisen esteeksi, jos ne ovat ristiriidassa uusien asioiden kanssa (Räsänen 1994). Lisäksi teoreettisessa tarkastelussa todettiin, että oppimisen edellytyksenä on uusien tietojen reflektointi ja arviointi, joiden kautta opittavat asiat muokataan omaan työhön sopiviksi (ks. Ruohotie 2002; Sydänmaanlakka 2004). Uuden oppimisen todettiin joskus edellyttävän vanhasta luopumista. Jos uuden tiedon koetaan lähinnä tukevan vanhaa, ei aiempaa tietoa kyseenalaisteta ja aseteta uudelleen arvioitavaksi. Uuden oppiminen ei ole silloin mahdollista koska valmennuksen myötä ei pyritä oppimaan. Valmennuksesta muodostuu näissä tilanteissa vanhan tiedon muistuttajia, jolloin valmennusten vaikuttavuus saattaa paikoin jäädä tarkoitettua vähäisemmäksi.

Nämä huomiot voivat osaltaan selittää sitä miksi joidenkin valmennettujen osalta valmennusten vaikuttavuus ei muuttunut tehokkuudeksi tai tuottavuudeksi, vaan ”jäi” tuloksellisuuden tasolle. Kuvatunlaisessa tilanteessa valmennusten vaikuttavuutta voitaisiin ehkä parantaa myös heidän osaltaan panostamalla valmennusten merkityksellisyyteen ja tavoitteiden asettamiseen, joiden kautta valmennuksista saatava hyöty voitaisiin konkretisoida myös kokeneille esimiehille.

Rohkaisevien ja kannustavien esimiesten kanssa toimivat ihmiset kokevat myös itsensä arvokkaiksi ja osaaviksi. Sellaisissa ympäristöissä kasvaa alaisten oma itsetunto. Kannustavat ja tukevat esimiehet myös innostavat alaisiaan yhä parempiin suorituksiin. (Kouzes ja Posner 2001.) Tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että tuottaviin oppijoihin sijoittuneet henkilöt olivat saaneet muita valmennettuja enemmän tukea esimiehiltään ja kollegoiltaan. Tosin myös tuottavista oppijoista löytyi henkilö, joka kertoi esimieheltä saadun tuen olleen paikoin puutteellista. Tuloksista huomattiin konkreettisen esimerkin kautta, että tuen puute voi ehkäistä valmennuksessa opittujen

asioiden käyttöä. Sama vaikutus havaittiin olleen myös tilanteissa, joissa uralla etenemättömyys taikka työnkuvan muuttuminen ehkäisevät valmennusten oppien käyttämistä. Valmennukset voidaan silti kokea merkityksellisiksi. Vaarana voi kuvataunlaisissa tapauksissa olla valmennetun hakeutuminen toisiin tehtäviin, jopa toisen työnantajan palvelukseen, jotta hän pystyisi hyödyntämään uutta osaamistaan ja ammatillista kompetenssiaan.

Esimies joutuu työroolinsa vuoksi tekemään monia ratkaisuja itsenäisesti, sekä selviytymään arjen konfliktitilanteista omien tietojensa ja taitojensa perusteella. Esimies voi työssään kokea ajoittain yksinäisyyttä, koska omat kollegat saattavat fyysisesti työskennellä kaukana. Neuvoa ei esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa voi kysyä omilta alaisiltaan. Tukea ja neuvoja omalle toiminnalleen voi silloin hakea omalta esimieheltään tai kollegoiltaan. Näistä syistä johtuen esimiesvalmennuksilla on suuri merkitys työssä menestymisen, viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Tutkimuksen perusteella esimiesvalmennuksien merkitys korostui kollegoiden kohtaamisen, verkostoitumisen ja vertaistuen kautta. Esimies tarvitsee tukea omalta esimieheltään, mutta vertaisilta saatu tuki auttaa vastaajien mukaan selviytymään arjen työtilanteista. Esimiesvalmennuksien avulla valmennetuille tarjoutui tilaisuuksia pohtia kuinka erilaiset työssä eteen tulevat tilanteet voidaan kohdata parhaalla mahdollisella tavalla. Valmennuksissa käsitellyt arjen esimerkit auttoivat ja antoivat uusia malleja ongelmien ratkaisuun. Lisäksi esimerkit olivat vastaajien mielestä hyödyllisiä työssä jaksamisen kannalta. Esimerkkien avulla valmennetut ymmärsivät, että kollegat työskentelevät samojen ongelmien parissa. Ongelmat koettiin yhteisiksi ja yleisiksi, jonka vuoksi omaa osaamista ei enää tarvinnut kyseenalaistaa. Konfliktitilanteet ymmärrettiin valmennuksen myötä henkilöstöhallintoon ja johtamiseen liittyvinä asioina, ei oman osaamisen puutteina ja siitä aiheutuvina seurauksina.

Arvokkaiksi ja merkityksellisiksi koetut vertaisten kanssa verkostoituminen sekä vertaisilta saatava tuki ovat tässä tutkimuksessa vahvistaneet ryhmävalmennuksien vaikuttavuutta. Valmennuksien myötä valmennettavat kertoivat huomanneensa, että esimiestyö on hyvin samanlaista riippumatta siitä millä alalla esimiestyötä tehdään. Ryhmien kokoonpanojen heterogeenisyys koettiin rikkautena, jonka avulla esimiestyöhön saatiin uusia raikkaita näkökulmia ja vinkkejä. Vaikka valmennusryhmien kokoonpanojen heterogeenisyyteen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, toivoi osa valmennetuista lisäksi oman alan esimiehistä koostettavia valmennusryhmiä. Tutkimuksen mukaan kokoonpano vaikutti negatiivisesti silloin, kun kokoonpanossa oli yhden alan edustajien osalta ylivalta. Liian suuri edustus ja osallistujien valmiit keskinäiset suhteet vaikuttivat valmennusprosessin vuorovaikutukseen dominoivasti. Keskustelut keskittyivät vahvasti yhteen

alaan, jonka vuoksi muiden osanottajien osallistuminen väheni. Vaikuttavuuden kannalta ryhmien kokoonpanossa olisi hyvä huomioida osallistujien taustat, jotta ryhmät eivät rakennu epätasapainoisesti.

Uusille esimiehille valmennus antoi paljon kaivattua vertaistukea ja auttoi verkostoitumaan sekä ystäväyhteyksiin esimiestyössä toimivien kollegoiden kanssa. Tuki koettiin niin merkitykselliseksi, että valmennuksille toivottiin jatkoa. Erityisesti tuottavien oppijoiden ryhmään sijoittuneet uudet esimiehet esittivät runsaasti jatkotoiveita. Jatko voitaisiin vastaajien mukaan toteuttaa joko jatkovalmennuksen keinoin, järjestämällä valmennusryhmän keskinäisiä yhteisiä tapaamisia, taikka organisoimalla valmennuksien jälkeisiä valmennustukiryhmiä. Tarve valmennuksien päättymisen jälkeiselle jatkolle kumpusi jatkuvan kehittämisen ajatuksesta. Kehittämistyö ei vastaajien mukaan lopu valmennusprosessin päättymiseen, jonka vuoksi vertaistukea olisi hyvä saada myös valmennuksen jälkeen. Vastaajien mukaan valmennuksien aikainen vertaistuki päättyi prosessin myötä. Siksi erikseen järjestettävä valmennuksien jälkeinen tukiryhmä tai esimerkiksi Internetiin perustettava foorumi voisivat olla hyödyllisiä.

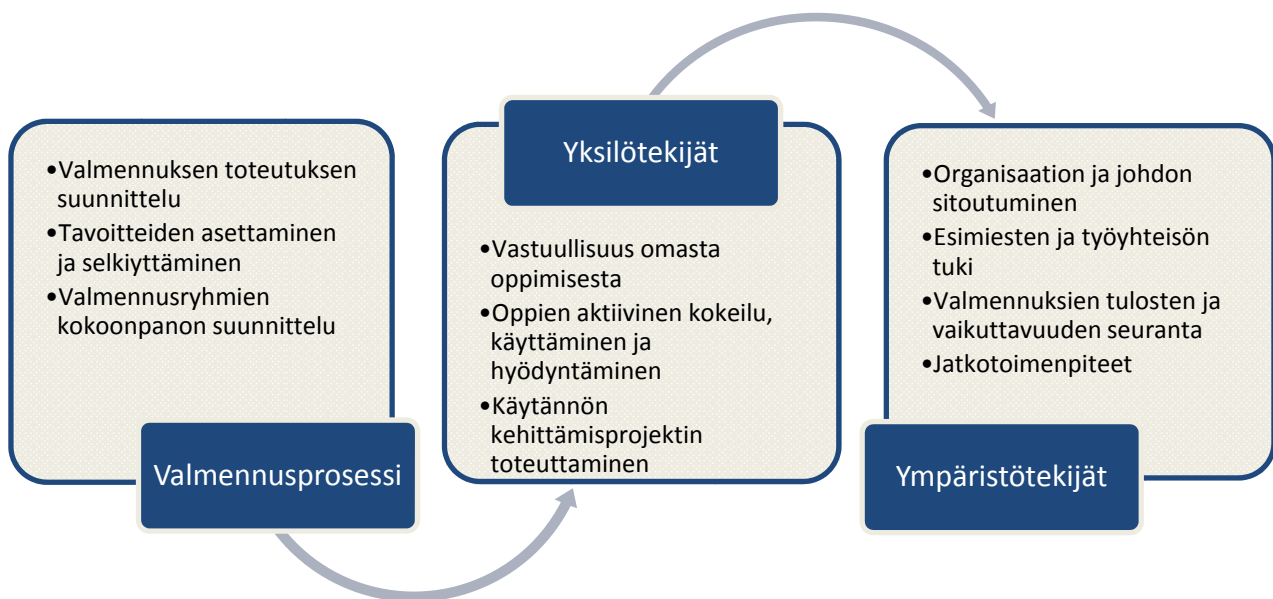
### **5.4.3 Vaikuttavan esimiesvalmennuksen ideaalimalli**

Valmennusten vaikuttavuuden on tämän tutkimuksen myötä todettu muodostuvan yksilöllisten ja työympäristöön liittyvien tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena. Lisäksi on todettu, että esimiesvalmennusten vaikuttavuuteen vaikuttaa itse valmennusprosessi. Kuvioon 4 (Vaikuttavan esimiesvalmennuksen malli) on koottu ne keskeisimmät tekijät joiden toteutuminen tai olemassaolo voisi mahdollistaa yhä vaikuttavamman valmennuksen toteuttamisen. Tässä yhteydessä keskitytään vaikuttavuutta *edistäviin* tekijöihin. Tutkimuksessa havaitut esteet huomioidaan käänteisesti. Mahdollisiksi esteiksi koetut asiat on muutettu mallissa niiden vastakohtiksi, eli vaikuttavuutta edistäviksi tekijöiksi. Vaikuttavan esimiesvalmennuksen mahdollistaa tehokkaasti ja suunnitelmallisesti organisoitu *valmennusprosessi*, yksilön vastuullisuutta korostavat *yksilötekijät*, sekä valmennusten oppimista ja käyttöönottoa edistävät *ympäristötekijät*.

#### *Valmennusprosessi*

Jotta esimiesvalmennus aikaansaisi organisaation toivomia vaikutuksia, on valmennus kytkettävä organisaation toimintaan, johtamiseen, tavoitteisiin, strategioihin sekä valmennettujen käytännön työhön. *Valmennuksien toteutus ja niiden tarkoitus tulisi räätälöidä organisaation toiveita vastaavaksi*. Tämän jälkeen valmennuksissa käytettävät materiaalit ja tekniikat tulisi

suunnitella siten, että ne vastaavat valmennettavien työnantajaorganisaation sekä valmennettavien tarpeita. *Lisäksi esimiesvalmennuksien alussa olisi hyvä esitellä valmennuksen yleiset tavoitteet, käytettävät menetelmät sekä valmennuksien erot muihin kehittämismenetelmiin nähden.* Erityisesti prosessien yksilöllisyys, vuorovaikutuksellisuus ja toteuttamiseen osallistuminen suhteessa muihin menetelmiin tulisi nostaa esille. *Valmennusprosessin alussa asetettavien henkilökohtaisten tavoitteiden on todettu edistävän valmennusten vaikuttavuutta ja parantavan prosessiin sekä työnantajaorganisaatioon sitoutumista.* Sitoutumisen kautta motivaatio oman osaamisen kehittämiseen kasvaa.



Kuvio 4 *Vaikuttavan esimiesvalmennuksen ideaalimalli*

Valmennuksien toteuttaminen ryhmävalmennuksien keinoin mahdollistaa vertaistuen saamisen, vertaiskeskustelut, verkostoitumisen sekä kokemusten ja esimerkkien kautta oppimisen. *Toimivan valmennusryhmän kokoonpanon merkitys on suuri.* Valmennusryhmän sopivalla heterogeenisyydellä on päästy hyviin lopputuloksiin. Jos ryhmä painottuu epätasapainoisesti jollakin tietyllä alalla työskentelevistä kollegoista, saattaa se vaikuttaa valmennuksen toteutusta vääristäen, jolloin ryhmässä vähemmistöaloja edustavat henkilöt eivät pysty osallistumaan valmennukseen. Vaikuttavuus jää silloin pieneksi. *Ryhmien heterogeenisyys näyttäisi sopivan valmennuksiin* hyvin, sillä tutkimuksen mukaan valmennetut esimiehet ovat havainneet esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen olevan hyvin samankaltaisia alasta riippumatta. Lisäksi eri alojen edustamisen kautta keskusteluihin, tehtäviin ja omaan osaamiseen saadaan uusia näkökulmia.

### *Yksilötekijät*

Esimiesvalmennusten tarkoituksena on kehittää esimiesten ammattitaitoja, osaamista ja työssä menestymistä. Koska osaamisen kehittäminen perustuu aina oppimiseen, on *valmennettavien otettava vastuu omasta oppimisestaan ja valmennusprosessista*. Valmennuksien alussa toteutettava arviointi yksilön osaamisesta antaa hyvän pohjan osaamisen kehittämiseksi. Samalla omat vahvuudet ja heikkoudet voidaan tunnistaa. Valmennuksen lopuksi järjestettävä palaute auttaa valmennettua arvioimaan omaa kehittymistään ja suuntaamaan katsettaan tulevaisuuteen. Onnistunut valmennus kehittää valmennetun työmarkkinakelpoisuutta ja luo mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

Valmennusprosessin ja käytettävien tekniikoiden ymmärtäminen on valmennusten vaikuttavuuden perusta. Yleisesti asetettavat tavoitteet antavat suuntaa organisaation toivomista osaamisalueiden yhteisistä kehittämiskohteista, henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä tavoitteiden huomioiminen auttaa valmennettavaa motivoitumaan ja *sitoutumaan itsensä kehittämiseen*. Sitoutumisen myötä halu kehittää itseään lisää valmennuksiin osallistumisesta, aktiivista vuorovaikutusta ja sitä kautta palautteen ja tuen saamista kollegiolta sekä työympäristöltä. Tutkimuksen mukaan valmennuksien yhdistäminen valmennettujen omaan työhön lisää sitoutumista ja motivaatiota entisestään.

*Valmennuksien aikana saatuja ja hankittuja oppeja pitäisi pyrkiä aktiivisesti kokeilemaan, käyttämään sekä hyödyntämään jo valmennuksien aikana*. Uudet asiat ovat silloin vielä hyvässä muistissa, jonka lisäksi valmennusprosessien aikana toteutetut käytännönkokeilut antavat mahdollisuuden kokemukselliseen tiedonjakamiseen ja keskusteluun valmennuksessa mukanaolevien kollegoiden ja valmentajien kanssa. Kokemuksia reflektoimalla ja tietoa jakamalla opitut asiat sekä niiden kautta syntyneet käytännönkokemukset auttavat sekä niitä kokeillutta henkilöä että kaikkia muita valmennukseen osallistuneita kollegoita. Jaetulla tiedolla on valtaa.

Esimiesvalmennusten liittyminen konkreettisesti valmennettujen päivittäiseen työhön edesauttaa valmennuksessa hankittujen oppien kokeilemistä ja soveltamista. Oppien käyttöön ja hyödyntämiseen tulisi kannustaa jo valmennusprosessin aikana. *E erityisesti valmennukseen kuuluvat käytännön kehittämisprojektien on todettu edistävän valmennuksien vaikuttavuutta sekä yksilö-, että organisaatiotasolla.*

### *Ympäristötekijät*

*Valmennettavien työnantajaorganisaation sitoutuminen valmennuksiin ja esimiestensä kehittämiseen on ehdoton edellytys valmennusten vaikuttavuuden ilmenemisessä. Suuressa organisaatiossa sitoutuminen voi näkyä monella tavalla. Esimiesten kehittämiseen voidaan sitoutua organisaation hallinnon toimesta strategisena tahdonilmaisuna, mutta se voi käytännössä jäädä vaillinaiseksi. Jotta sitoutuminen olisi merkityksellistä, tulisi sitoutumisen näkyä kaikilla organisaation tasoilla, työpisteillä ja työpaikoilla. Valmennusten toteuttamisen suunnitelmallisuus voi edistää kehittämistoimiin sitoutumista. Jos valmennuksissa edetään hierarkiatasoilta ylhäältä alaspäin, on valmennuksiin osallistuneiden omilla esimiehillä jo käsitys siitä, kuinka valmennus vaikuttaa ja kuinka sen oppeja voidaan valmennetun omassa työssä parhaiten hyödyntää. Kun valmennettavan esimies on tietoinen prosessin luonteesta, voidaan valmennuksiin osallistuville henkilöille paremmin taata esimiehiltä ja työyhteisöiltä saatava tuki, kannustus ja arvostus. Myös myönteinen ilmapiiri lisää valmennusten organisatorista vaikuttavuutta. Valmennusten vaikuttavuutta seuraamalla, tutkimalla ja arvioimalla pystytään huolehtimaan valmennusten laadusta.*

Esimiestyö on välillä hyvin yksinäistä. *Toimivat verkostot ja vertaistuki* auttavat tämän tutkimuksen mukaan esimiehiä selviytymään yhä paremmin omista työtehtävistään. Valmennusten aikana syntyneet verkostot saattavat kuitenkin hajaantua valmennusten päätyttyä ja syntyneet ystävyys-suhteet unohtua kiireen keskellä. Valmennuksien myötä saatuja oppeja ja kokemuksia olisi silti hyvä jakaa valmennuksien jälkeenkin. Valmennettaville perustettavat ”jatkoryhmät”, vertaisryhmät tai sähköiset kohtauspaikat voisivat edesauttaa uusien verkostojen ja kollegasuhteiden ylläpidossa, sekä kokemusten vaihdossa. Verkostoitumisen lisäksi *jatkotoimenpiteillä* mahdollistettaisiin tärkeäksi koetun vertaistuen saaminen myös valmennusten päätyttyä. Jatkoryhmien taikka foorumien organisointia toivoi moni tutkimukseen vastannut henkilö, mutta niihin osallistumisen pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen eikä toiminta saisi olla liian koordinoitua. Vapaamuotoisilla tapaamisilla tai verkossa tapahtuvilla keskusteluilla apua ja tukea voisi hakea tarpeen mukaan. Jatkoryhmien tarveperustainen käyttö olisi hyödyllisempää kuin säännöllisyyksiin perustuvat kokoontumiset. Esimiesten tarve tukea kohtaan vaihtelee ajan ja tilanteen mukaisesti.

## 6. LOPUKSI

Tämä tutkimus päädyttiin toteuttamaan aiheen ajankohtaisuuden ja erityisesti mielenkiintoisuuden vuoksi. Valmennusten vaikuttavuus on moniulotteinen tutkimuskohde ja sitä kohtaan kohdistuu monia ennakko-oletuksia. Valmennuksien on todettu olevan tehokkaita ja vaikuttavia prosesseja, joiden kautta valmennetut ovat pystyneet kehittämään omaa ammattitaitoaan. Lisäksi valmennukset ovat valmennettujen mielestä olleet mielekkäitä ja mukavia kehittämistapahtumia. (Åhman 2003.) Valmennuksia on kuitenkin jossain määrin varjostanut alaan liittynyt vakiintumaton käytäntö valmennuksien olemuksesta. Erityisesti coaching ja valmennus sekoitetaan toisiinsa yhä monin paikoin. Tästä johtuen tutkijalle heräsi mielenkiinto selvittää valmennusten vaikuttavuuden ohella mitä valmennus lopulta on, kuinka se toteutetaan ja onko vakiintuneelle ja yleispätevälle määritelmälle tarvetta.

Edellä sanotusta johtuen tutkimukselle asetettu päätehtävä oli kaksijakoinen. Ensinnäkin oltiin kiinnostuneita siitä, miten esimiesvalmennukset käytännössä vaikuttavat ja millä tavalla valmennuksien aikana hankitut opit siirtyvät valmennettujen käytännöntyöhön. Toiseksi tutkimuksen avulla haluttiin selvittää mitä asioita (työkaluja) valmennetut ovat valmennuksien aikana oppineet. Ensimmäinen tavoite pystyttiin saavuttamaan kohtuullisen hyvin. Toteutetun tutkimuksen perusteella pyrittiin osoittamaan valmennusten vaikuttavuuden ilmenevän teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen vaikuttavuuden ilmenemismuotojen kautta, joita olivat tuloksellisuus, tehokkuus ja tuottavuus. Organisaation näkökulmasta tarkastellen valmennukset olivat vaikuttavimpia silloin, kun ne sisälsivät elementtejä kaikista vaikuttavuuden ilmenemismuodoista. Lisäksi todettiin uralla edistymismahdollisuuksien vaikuttavan myönteisesti valmennettujen kehittämishalukkuuteen ja sitä kautta esimiesvalmennusten vaikuttavuuteen.

Valmennuksien aikana opittujen työkalujen selvittäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi. Valmennuksiin osallistuneiden henkilöiden heterogeenisyyden vuoksi valmennetut olivat omaksuneet käyttöönsä hyvin erilaisia työkaluja, oppeja ja neuvoja. Tämä oli jo tutkimusta suunniteltaessa jossain määrin tiedossa. Tutkimukselle ei siksi asetettu yleispäteviin selityksiin johtavaa tavoitetta eikä menetelmää. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että valmennuksien myötä tarjotuista kehittämismahdollisuuksista johtamiseen ja itsetuntemukseen liittyvät työkalut olivat yleisimpiä. Tämä on todettu myös muissa aiemmissä tutkimuksissa, mm. Helena Åhmanin (2003) väitöskirjassa.



Tutkimuksen käytännöntavoite oli osoittaa valmennuksen oma erityisen asema muiden kehittämisprosessien, erityisesti ohjauksellisten menetelmien parissa. Tavoitteen asettamisen myötä valmennus määriteltiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvailemalla ja määrittelemällä valmennus sitä lähellä olevien menetelmien kautta. Tarkoituksena oli selkiyttää valmennuksen määritelmällistä ja menetelmällistä erityisyyttä, sekä osoittaa valmennuksen edut suhteessa muihin sitä lähellä oleviin menetelmiin. Samalla toivottiin, että menetelmien käsitteelliset ja menetelmälliset erot tulevat saamaan tulevaisuudessa yhtenäisen ja yleispätevän määritelmän, jotta kehittämispalveluita hankkivat asiakkaat voivat yhä paremmin tilata juuri heidän tarkoituksiinsa sopivan kehittämisohjelman. Oikean menetelmän valitsemisen oletettiin edesauttaa tilaajaa saavuttamaan haluamansa kehittämistulokset, kuten mm. Carlsson ja Forssell (2008) ovat esittäneet.

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olleiden valmennusprosessien sekä valmennettujen henkilöiden todettiin saavuttaneen valmennuksien kautta tavoiteltuja tuloksia. Esimiesvalmennukset olivat olleet vaikuttavia, vaikka vaikuttavuuden ilmenemisessä havaittiin eroja. Tässä mielessä tutkimus vahvistaa jo olemassa oleva tietoa valmennusten vaikuttavuudesta. Tutkimuksen toteuttamisen myötä voidaan myös todeta, että valittavalla kehittämismenetelmällä ja sen tunnistamisella on merkitystä valmennusten tuloksien kannalta. Oikein valittu menetelmä auttaa organisaatiota saavuttamaan toivomansa tulokset. Valmennuksen avulla on mahdollista kehittää esimiehiä vaikuttavalla tavalla. On kuitenkin todettava, että valmennusprosessien vaikuttavuuden kannalta myös valmennuksiin osallistuvien henkilöiden on ymmärrettävä valmennuksen erot ja erityisyys muihin kehittämisprosesseihin nähden. Valmennukset ovat mm. perinteisiä koulutuksia proaktiivisempia, jonka vuoksi valmennuksista saatava hyöty aktualisoituu aktiivisen osallistumisen ja vuorovaikutuksellisuuden, sekä tavoitteellisen ja omaehtoisen kehittämishalukkuuden kautta. Tutkimuksen myötä luotiin vaikuttavan esimiesvalmennuksen ideaalimalli, jossa yhdistyvät tutkimustuloksista löydetyt, valmennusten vaikuttavuutta edistävät elementit.

Tämän tutkimuksen toteutustavasta johtuen tulokset ovat jossain määrin pinnallisia. Syvällisempiin tuloksiin olisi mahdollista päästä haastatteleamalla valmennettuja mm. syvä- tai teemahaastatteluiden keinoin. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia esimiesvalmennusten vaikuttavuutta huomioimalla valmennettujen lähtötila ja vertaamalla sitä saavutettuihin vaikutuksiin. Jos tutkimuksessa huomioitaisiin valmennettujen lisäksi myös heidän lähipiirinsä, olisi mahdollista päästä hyvin yksityiskohtaisiin ja vahvoihin tutkimustuloksiin. Valmennuksen ajankohtaisuuden vuoksi aiheen parista julkaistaan todennäköisesti vielä useita tutkimuksia. Se olisi myös toivottavaa, koska valmennus on vaikuttava kehittämismenetelmä, jonka käyttämisen yleistymisen olisi suotavaa.

## 7. LÄHTEET

### *Kirjallisuus:*

- Allenbaugh, Eric G. 1989. Ohjauksella tehokkaampaan työsuoritukseen. Teoksessa Timpe A. Dale. (toim.) Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin + Göös, 329–343.
- Borgman, Merja. & Packalén, Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Carlsson, Maria. & Forssell, Christina. 2008. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Coaching and Mentoring. How to develop top talent and achieve stronger performance. 2004. Boston: Harvard Business School.
- Creswell, John. W. 1998. Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage.
- Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eysenck, Michael, W. & Keane, Mark. 2000. Cognitive psychology: A student's handbook. Hove: Psychology Press.
- Flaherty, James. 2005. Coaching. Evoking excellence in others. 2 painos. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Fontana, Andrea. & Frey, James. H. 2005. The Interview. From neutral stance to political involvement. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 695–727.
- Haan, Erik de & Burger, Yvonne. 2005. Coaching with colleagues. An action guide for one-to-one learning. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hanhinen, Taina. 2007. Osaamiskartoitukset yrityksen henkilöstön kehittämisen apuna. Teoksessa Nurminen, Ritva (toim.) Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 82–97.
- Harisalo, Risto. Keski-Petäjä, Timo. & Talkkari, Antti. 2003. Otin kynän kynsihini: ohjeita tutkimuksen tekijöille. 2 painos. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.
- Harmaja, Tiina & Hellbom Kaj. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 213–229.
- Harrison, Rosemary. & Kessels, Joseph. 2004. Human resource development in a knowledge economy: an organizational view. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Heinonen, Jaakko. & Järvinen, Asko. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Hirvihuhta, Harri. 2006. Coaching: Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Huttunen, Pekka. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Helsinki: Talentum.
- Hätönen, Heljä. 1998. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Isaacs, William. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liikelämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Jalava, Urpo. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juusela, Tuulikki. 2007. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Järvinen, Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Wsoy.
- Kansanen, Olli. 2004. Esimies valmentajana; yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: Wsoy.
- Kauhanen, Juhani. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Porvoo: Wsoy.
- Kervinen, Anu & Varila, Juha. 2001. ”Lopputulospussin puolella”. Ministeriön uuden henkilöstön perehdyttämisohjelman arviointiraportti. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kouzes, James, M. & Posner, Barry, Z. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja kannustaa. Helsinki: Rastor.
- Kurtén, Staffan. 2007. Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 187–211.
- Kyrö, Paula. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laine, Timo. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, Juha. & Valli, Raine. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26–43.
- Lampikoski, Kari. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, Riitta-Leena. & Lehtinen, Heikki. 1989. Kannustava henkilöstöhallinto. Kuinka hankin hyvän työntekijän ja pidän hänet tyytyväisenä työssään. Helsinki: SKSK- Kustannus.
- Lehtovaara, Maija. 1995. Tutkimus ja tutkimuksen tutkimus fenomenologisesta näkökulmasta. Teoksessa Nieminen, Juha (toim.) Menetelmävalintojen viidakossa: pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista. Kasvatustieteiden laitoksen julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopisto, 71–90.

- Leimon, Averil., Moscovici, François. & McMahon, Gladeana. 2005. Essential Business Coaching. New York : Routledge
- Leinonen, Niina., Partanen, Timo & Palviainen, Petri. 2002. Tiimiakatemia: tositarina tekemällä oppivasta yhteisöstä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Lindström, Kari. 1994. Työyhteisön kehittämisen haasteet: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström Kari (toim.) Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 13–28.
- Lindström, Kari. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, Kari. & Leppänen Anneli (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–23.
- Luoma, Mikko. & Salojärvi, Sari. 2007. Coachingilla menestykseen – Tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 21–37.
- Megginson, David. & Clutterbuck, David. 2005. Techniques for coaching and mentoring. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mentoroinnilla tukea tulevaisuuteen. 2000. Suomen Kuntaliiton ja valtiovarainministeriön kokeiluhanke. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Metsämuuronen, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus, 80–150.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E., & Huhtala, T. 1996. Mentorointi. Johdon asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Forssa: Painotalo Auranen.
- Niinikoski, Nora., Ojanen, Riitta. & Pitko, Riitta. 1999. Mentorointi. Osaamisen kulttuurin välittämistä. Teoksessa Poutiainen, Mia-Riitta & Vanhala, Sinikka. (toim.) Henkilöstön kehittäminen –Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Niiniluoto, Ilkka. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Nissinen, Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, Vesa., Anttalainen, Jarno & Kauppinen, Risto. 2008. Sovella syväjohtamista: huipputuloksiin vuorovaikutusta johtamalla. Helsinki: Tammi.
- Nurmi, Raimo. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-paino.
- Nurminen, Ritva. 2007. Ammattitaitovalmentaja pk-yrityksessä – projekti. Teoksessa Nurminen, Ritva (toim.) Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 12–79.

- Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. 2000. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja. 8/2000. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Peltola, Petri. 2007. Henkilöstön motivaation kehittäminen –esimies ihmisten tukijana ja innostajana. Teoksessa Nurminen, Ritva (toim.) Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 112–116.
- Pervin, Lawrence, A. 2003. The science of personality. 2 painos. New York: Oxford University Press.
- Ragin, Charles, C. 1994. Constructing social research: the unity and diversity of method. Thousand Oakes: Pine Forge Press.
- Ritala, Reijo. & Tarvainen, Helena. 1991. Henkilöstön kehittäminen: osaavat ihmiset – menestyvä Organisaatio. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Romana, Anneli. 2007. Coaching edistää esimiestäitoja. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 115–135.
- Ruohotie, Pekka. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, Pekka. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo: Wsoy.
- Ruohotie, Pekka. & Honka, Juhani. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Räsänen, Juhani. 1994. Työvalmennus: opetus ja oppiminen käännekohdassa. Porvoo: WSOY.
- Räsänen, Mikko. 2007. Miksi Coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 15–20.
- Salminen, E. Olavi. 2005. Joustava urakehitys: miten johtaa sitä? Helsinki: Edita
- Salminen, E. Olavi. 2007. Coaching on keskustelua ihmisen ja liiketoiminnan kielellä. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 147–163.
- Salminen, Jari. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Santasalo, Leena. & Åhman, Helena. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 57–76.
- Senge, Peter, M. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency.
- Stake, Robert, E. 2005. Qualitative Case Studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications, 443-466.

- Stone, Florence, M. 2004. The mentoring advantage: creating the next generation of leaders. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Syrjälä, Leena. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä, Leena., Ahonen, Sirkka., Syrjäläinen, Eija. & Saari, Seppo. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 9-66.
- Säntti, Risto. 2007. Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. . Teoksessa Räsänen, Mikko (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 137–146.
- Tesch, Renata. 1990. Qualitative research: analysis types and software tools. 3. painos. New York: Falmer Press.
- Tuomi, Jouni. & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuottavuuskehitys ja kilpailukyky tavoitteeksi. Valtionhallinnon kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantaminen –hanke. 1/2003. Helsinki: Edita.
- Vaherva, Tapio. 1983. Koulutuksen vaikuttavuus: käsiteanalyttistä tarkastelua ja viitekehyksen hahmottelua. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja A1. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Varila, Juha. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen: perusteiden teoreettista ja empiiristä tarkastelua. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Whitworth, Laura., Kimsey-House, Henry. & Sandahl, Phil. 1998. Co-active coaching. New skills for coaching people toward success in work and Life. California: Davies-Black Publishig.
- Åhman, Helena. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsinki: Tekninen korkeakoulu.

*Muut lähteet:*

- Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen verkkosivut 2009  
[http://www.hel.fi/wps/portal/Henkilostokeskus/Artikkeli?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/heke/fi/Kehittaminen+ja+koulutus](http://www.hel.fi/wps/portal/Henkilostokeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/heke/fi/Kehittaminen+ja+koulutus). Katsottu 29.3.2009.
- Helsingin kaupungin Henkilöstöraportti 2008.  
<http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/0e937b004d95031bbf4fbf395efc1337/henkrapsu2008.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=0e937b004d95031bbf4fbf395efc1337>. Katsottu 29.3.2009.
- Suomen Coaching-yhdistyksen verkkosivut 2009, [www.coaching-yhdistys.com](http://www.coaching-yhdistys.com). Katsottu 20.3.2009.
- Johtamistaidon opisto 2009 A. Johtamisen erikoisammattitutkinto JET, Organisaatiokohtainen

[http://www.jto.fi/koulutus/koulutuskortit/johtajuus/fi\\_FI/jet-organisaatiokohtainen/](http://www.jto.fi/koulutus/koulutuskortit/johtajuus/fi_FI/jet-organisaatiokohtainen/). Katsottu 8.6.2009.

Johtamistaidon opisto 2009 B. Johtamistaidon opiston viralliset tutkinnot  
[http://www.jto.fi/tutkinnot/fi\\_FI/virallisettutkinnot/](http://www.jto.fi/tutkinnot/fi_FI/virallisettutkinnot/). Katsottu 8.6.2009.

Yltiö, Hannele. Vast: Lisätietoa valmennustutkimuksen etenemisestä ja muutama tarkentava kysymys. Sähköposti tekijälle 12.5.2009. Tekijän hallussa.

# LIITTEET

## LIITE 1 TREENI – lähiesimiesvalmennuksen esite



# TREENI – valmennus lähiesimiehelle

Tämä valmennus on sinulle, joka haluat kehittyä esimiehen roolissasi!

Suuren suosion saavuttanut Treeni - lähiesimiesvalmennus jatkuu syksyllä. Jo n. 300 esimiestä on treenannut esimiestaitojaan valmennuksessa ja nyt sinulla on mahdollisuus tulla vahvistamaan omia esimiestaitojasi.

### Mitä saat valmennuksesta?

- Työkaluja viestintään ja vaikuttamiseen.
- Rohkeutta erilaisiin esimiehen rooleihin työyhteisössä.
- Taitoa talouden seurantaan ja prosessien hallintaan.
- Työkaluja ja menetelmiä ihmisten johtamiseen.

### Päivien teemat

#### 1. päivä: Minä viestin ja vaikutan

Saat valmiuksia toimia muutoksen edistäjänä ja yhteisösi tukijana. Teet valmennuksen aluksi MBTI-testin (itsearvio). Sen avulla voit muodostaa vieläkin tarkemman kuvan itsellesi ominaisista toimintatyyleistä. Testin tulokset auttavat sinua sekä ryhmän että kahdenkeskisen vuorovaikutuksen ymmärtämisessä.

#### 2. päivä: Esimies ja ryhmä, toimin rohkeasti kaikissa rooleissa

Opit ryhmän toiminnasta ja erityishaasteista muutostilanteissa sekä hahmottelet rooliasi työnantajan edustajana. Pääset miettimään omia haasteitasi ajankäytön suhteen, kesyttämään kiirettä.

#### 3. päivä: Talous ja asiakkuus; mikä budjetoiden tulee, se suunnitellen menee

Talousoviossa tutustut Helsingin tapaan toimia. Taloudelliset tunnusluvut konkretisoituvat. Pääset miettimään, miten taloutta olisi hyvä seurata ja miksi. Lisäksi pohdimme sitä, mitä on riittävän hyvä työ, miten asiakastyö onnistuu, ja missä näkyy laatu.

#### 4. päivä: Esimies; prosessori, uudistaja ja innostaja

Pääset osaksi prosessisimulaatiota. Näet konkreettisesti, miten työvaiheiden osat vaikuttavat toisiinsa ja opit ainakin yhden työmenetelmän, jolla voit aktivoida yhteisöäsi.



## **5. päivä: Ihmisenä ihmiselle esimiehen työkaluin**

Puuttumisen taitoja ja vaikeiden tilanteiden käsittelyä työtetään myös, konkreettisesti ja viisaalla korvalla kuunnellen.

**Valmennuksen aikana teemoja sovelletaan käytäntöön osallistujien työyksiköissä pienten välitehtävien avulla.**

**Tämän lisäksi:**

\* Verkko-oppimisympäristö Fronter tulee sinulle tutuksi.

\* Verkostoidut ja saat tilaisuuden oppia muilta.

\* Saat hengähdystauon arkeen ja monia tilaisuuksia jakaa ajatuksiasi esimiestyön haastavuudesta muiden esimiesten kanssa.

**Toteutus**

• • •

Valmennus toteutetaan noin 25 henkilön ryhmässä helmi- maaliskuussa. Kaksipäiväinen aloitusjakso toteutetaan internaattina, ilmoitamme paikan myöhemmin. Muut jaksot pidetään henkilöstökeskuksessa, Ensi linja 1.

**Kohderyhmä**

• • •

Kohderyhmänä ovat Helsingin kaupungin lähiesimiehet.

• • • • • • • • • •

**Tervetuloa treenaamaan esimiestaitoja!**

# Esimiesvalmennusten vaikuttavuus:

Tutkimus Helsingin kaupungin järjestämien  
esimiesvalmennusten käytännön  
vaikuttavuudesta

Kysely esimiesvalmennukseen osallistuneille

Tiina Huttunen

Tampereen Yliopisto  
Johtamistieteiden laitos

## TAUSTATIEDOT

1. Mihin esimiesvalmennukseen osallistuitte? (voitte ympyröidä oikean vaihtoehdon)

- 1 Esimiesvalmennus (EVA)
- 2 Treeni- lähiesimiesvalmennus

2. Milloin esimiesvalmennuksenne päättyi? \_\_\_\_\_

3. Oletteko viimeisen 3–5 vuoden aikana osallistuneet muihin Helsingin kaupungin järjestämiin koulutuksiin tai valmennuksiin? (voitte ympyröidä sopivat vaihtoehdot)

- 1 työnohjaus
- 2 mentorointi
- 3 esimiesten studioryhmät
- 4 muut esimiehille kohdistuneet valmennukset, mitä? \_\_\_\_\_

4. Kuinka ja millaisia menetelmiä hyväksikäyttäen esimiesvalmennuksenne toteutettiin? Kuvailisitteko omin sanoin kokemanne valmennusprosessin vaiheita ja siinä käytettyjä menetelmiä (mm. oppimistehtävät, työskentelytekniikat ym. menetelmät)?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Millä tavoin valmennus mielestänne oleellisesti erosi muista koulutuksista, joihin olette työuranne aikana osallistuneet?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## YLEISARVIO VALMENNUSPROSESSISTA

1. Mihin asioihin olitte valmennusprosessissa tyytyväinen, ja miksi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Mihin asioihin olitte valmennusprosessissa tyytymätön, ja miksi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Kuinka arvioisitte esimiesvalmennuksen onnistuneen omalla kohdallanne?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**VALMENNUKSEN TOTEUTUKSEN ARVIOINTI**

1. Kertoisitteko niistä keskeisimmistä henkilökohtaisista taikka yhteisesti asetetusta tavoitteista, jotka toivotte valmennuksen avulla saavutettavan? Kuinka hyvin valmennusprosessi palveli näitä tavoitteita?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Millaisia työkaluja esimiesvalmennuksessa tarjottiin omaan työhönne liittyen? Kerтоisitteko 2–3 mielestänne tärkeintä työkalua taikka oppia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Kerтоisitteko oman arvionne siitä, kuinka hyvin nämä oppimanne työkalut ovat olleet hyödyksi käytännötyössänne?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## OSALLISTUMISEN JA VUOROVAIKUTUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

1. Miten itse osallistuitte esimiesvalmennuksen toteutukseen? Jos osallistuminen ei mielestänne onnistunut odottamallanne tavalla, niin minkä luulette siihen vaikuttaneen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Pystyittekö vaikuttamaan valmennuksen toteutukseen omakohtaisesti? Otettiin teidät ja omat tavoitteenne huomioon valmennuksen aikana?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Kuinka arvioisitte vuorovaikutuksen toimineen teidän ja valmentajan, sekä muiden valmennettavien välillä?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## VALMENNUKSEN KÄYTÄNNÖNMERKITYKSEN ARVIOINTI

1. Millaisia konkreettisia vaikutuksia koette valmentamisella olleen päivittäiseen työntekoonne? Entä onko päivittäisessä työssänne vieläkin sellaisia työskentelymenetelmiä, käytäntöjä tai neuvoja jotka opitte valmennuksen aikana?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Kertoisitteko 2–3 keskeisintä tekijää, jotka ovat mahdollisesti edistäneet valmennuksessa opittujen asioiden siirtämistä ja soveltamista käytännötyöhönne?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



3. Kertoisitteko 2–3 keskeisintä tekijää, jotka ovat mahdollisesti vaikeuttaneet taikka estäneet valmennuksessa opittujen asioiden siirtämistä käytännön työhönne?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **VALMENNUKSEN KEHITTÄMISEN HAASTEET**

1. Mikä arvo tai merkitys esimiesvalmennuksella teille oli?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Missä asioissa esimiesvalmennus mahdollisesti jätti toivomisen varaa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Jos te saisitte kehittää hyvän ja toimivan esimiesvalmennusohjelman, niin millainen se olisi? Kuvailisitko tässä yhteydessä oman mielikuvanne mukaista esimiesvalmennuksen ideaalimallia? Mistä osatekijöistä toiveidenne mukainen valmennus koostuisi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jos teille tulee vielä jotakin sellaista mieleen mitä tässä kyselyssä ei ole vielä kysytty, mutta minkä haluaisitte tuoda tiedoksi, niin voitte lisätä kommenttinne kyselyn päätteeksi.

**PALJON KIITOKSIA VAIVANNÄÖSTÄNNE!**

### LIITE 3 Saatekirje TREENI – lähiesimiesvalmennukseen osallistuneille 24.10.2008

#### HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olette osallistuneet keväällä 2007 Treeni- lähiesimiesvalmennukseen. Erilaisiin valmennuksiin osallistuneet ovat useissa tutkimuksissa raportoineet kokeneensa valmennuksen myönteisesti. Lisäksi on todettu, että valmennuksen myötä mm. työmotivaatio, työtehokkuus, luovuus ja työhön sitoutuminen ovat kasvaneet. Toistaiseksi vähemmälle tutkimukselle on jäänyt valmennuksien todellinen vaikuttavuus, eli siirtyvätkö valmennusprosessin aikana opitut asiat valmennettujen käytännöntyöhön.

Opiskelen Tampereen yliopistossa hallintotieteitä ja olen tekemässä Pro Gradu – tutkielmaani esimiesvalmennuksien vaikuttavuudesta. Tutkimus kuuluu osana Helsingin kaupungin ja Tampereen yliopiston solmimaan tutkimusyhteistyösopimukseen. Sopimuksen myötä tullaan toteuttamaan useita erilaisia Pro Gradu -tutkimuksia Tampereen yliopiston opiskelijoiden toimesta. Toivoisin, että kaikista kiireistänne huolimatta yrittäisitte löytää aikaa kyselyyni vastaamiseen.

Tarkoitukseni on tutkia miten Helsingin kaupungin järjestämät esimiesvalmennukset ovat vaikuttaneet valmennettujen käytännöntyöhön. Tutkimus pyrkii kartoittamaan kahteen eri valmennuskoulutukseen (Treeni- lähiesimiesvalmennus ja Esimiesvalmennus Eva) osallistuneiden henkilöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä valmennusprosessin vaikutuksista. Toivon, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin, sillä **kaikki mielipiteet ja kokemukset ovat tärkeitä**.

Tulen käsittelemään kaikkia vastauksia ehdottoman luottamuksellisesti. Ketään yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimusprosessin missään vaiheessa. Kysymyksiin voitte vastata mielellään sähköpostitse, mutta myös perinteisellä kirjepostilla. **Toivoisin, että vastaukset toimitettaisiin minulle mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 7.11.2008 mennessä.** Tutkimuksen tuloksia tullaan mahdollisesti hyödyntämään tulevia esimiesvalmennuksia suunniteltaessa. Kyselyn tuloksista on mahdollisuus saada tietoa kehittämispalveluista Hannele Yltiöltä ja Sanna Lylyltä tammikuussa 2009

Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Myös ohjaajani, professori Risto Harisalo, on lupautunut tarvittaessa vastaamaan tutkimusta koskeviin tiedusteluihin. Kiitän jo etukäteen vaivannäöstänne ja toivotan aurinkoista syystalvea.

Ystävällisin terveisin, Tiina Huttunen

(alkuperäisen saatekirjeen mukana oli tutkijan ja ohjaajan yhteystiedot)

#### LIITE 4 Saatekirje EVA –esimiesvalmennukseen osallistuneille 12.11.2008

##### HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olette valmistuneet EVA- lähiesimiesvalmennuksesta vuosina 2005 – 2007. Erilaisiin valmennuksiin osallistuneet ovat useissa tutkimuksissa raportoineet kokeneensa valmennuksen myönteisesti. Lisäksi on todettu, että valmennuksen myötä mm. työmotivaatio, työtehokkuus, luovuus ja työhön sitoutuminen ovat kasvaneet. Toistaiseksi vähemmälle tutkimukselle on jäänyt valmennuksien todellinen vaikuttavuus, eli siirtyvätkö valmennusprosessin aikana opitut asiat valmennettujen käytännöntyöhön.

Opiskelen Tampereen yliopistossa hallintotieteitä ja olen tekemässä Pro Gradu – tutkielmaani esimiesvalmennuksien vaikuttavuudesta. Tutkimus kuuluu osana Helsingin kaupungin ja Tampereen yliopiston solmimaan tutkimusyhteistyösopimukseen. Sopimuksen myötä tullaan toteuttamaan useita erilaisia Pro Gradu -tutkimuksia Tampereen yliopiston opiskelijoiden toimesta. Toivoisin, että kaikista kiireistänne huolimatta yrittäisitte löytää aikaa kyselyyni vastaamiseen.

Tarkoituksenani on tutkia miten Helsingin kaupungin järjestämät esimiesvalmennukset ovat vaikuttaneet valmennettujen käytännöntyöhön. Tutkimus pyrkii kartoittamaan kahteen eri valmennuskoulutukseen (Treeni- lähiesimiesvalmennus ja Esimiesvalmennus Eva) osallistuneiden henkilöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä valmennusprosessin vaikutuksista. Toivon, että vastaatte kaikkiin kysymyksiin, sillä **kaikki mielipiteet ja kokemukset ovat tärkeitä.**

Tulen käsittelemään kaikkia vastauksia ehdottoman luottamuksellisesti. Ketään yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa tutkimusprosessin missään vaiheessa. Kysymyksiin voitte vastata mielellään sähköpostitse, mutta myös perinteisellä kirjepostilla. **Toivoisin, että vastaukset toimitettaisiin minulle mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 21.11.2008 mennessä.** Tutkimuksen tuloksia tullaan mahdollisesti hyödyntämään tulevia esimiesvalmennuksia suunniteltaessa. Kyselyn tuloksista on mahdollisuus saada tietoa kehittämisspalveluista Hannele Yltiöltä ja Sanna Lylyltä tammikuussa 2009

Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Myös ohjaajani, professori Risto Harisalo, on lupautunut tarvittaessa vastaamaan tutkimusta koskeviin tiedusteluihin. Kiitän jo etukäteen vaivannäöstänne ja toivotan aurinkoista syystalvea.

Ystävällisin terveisin, Tiina Huttunen

(alkuperäisen saatekirjeen mukana oli tutkijan ja ohjaajan yhteystiedot)