

osallistuja koki luentojen kuuntelemisen mielekkääksi ja vielä useampi osallistuja koki keskustelemisen tärkeäksi ja vaikuttavaksi oppimistavaksi. Tämän ryhmän kokemusten pohjalta luennot ja keskustelut toimivat oikein hyvin koulutusmetodeina. Tämä on kuitenkin sellainen asia, joka riippuu paljon ryhmästä ja sen muodostavista yksilöistä. Jokaisella yksilöllä on omat mieltymykset koulutusmetodien ja oppimistapojen suhteen ja ne voivat saman ryhmän jäsenillä olla keskenään hyvinkin erilaisia. Seuraavan koulutusryhmän yksilöiden mieltymykset voivat olla aivan toisenlaiset, kuin tämän ryhmän yksilöillä. Tämänkin vuoksi jonkinlainen etukäteen suoritettava kartoitus osallistujien tarpeista ja toiveista on varmasti paikallaan, sekä myös käytettävien metodien esittelemine jo markkinointivaiheessa.

Keskustelut ovat korkeassa asemassa olevien johtajien koulutuksessa perusteltuja, sillä normaalissa arjessa keskustelukumppaneita voi olla vähän tai ei lainkaan. Ylimmillä johtajilla on usein vain alaisia, eikä alaisten kanssa ole aina mahdollista keskustella kaikista asioista, eivätkä heidän kanssaan ole mahdollisia tässä koulutuksessa tärkeiksi koetut vertaiskeskustelut. Se, että osallistujat pääsivät jakamaan ajatuksia muiden samassa asemassa toimivien ihmisten kanssa, koettiin erityisen tärkeäksi ja hyväksi asiaksi. Keskustelujen määrä ja riittävät mahdollisuudet niiden jatkamiseksi myös vapaa-ajalla on tämän tutkimuksen tulosten perusteella syytä säilyttää ennallaan tulevaisuuden koulutuksissa. Mitä kannattaa miettiä, on se, että kaikilla osallistujilla olisi tarpeeksi samanlaisessa tilanteessa olevia keskustelukumppaneita, joiden kanssa käydä vertaiskeskustelua. Tässä koulutuksessa suurin osa oli tyytyväisiä keskustelukumppaneihin, mutta jokunen vastaaja ei kokenut ryhmästä löytyvän samassa tilanteessa olevia henkilöitä, joiden kanssa käydä läpi itselle ajankohtaisia ja tärkeitä asioita. Jälleen tullaan kohderyhmään ja kysymykseen siitä, kannattaisiko koulutus suunnata tarkemmin rajatulle kohderyhmälle. Toisaalta useampi vastaaja painotti erilaisten näkökulmien tärkeyttä keskusteluissa, joita saadaan juuri monipuolisen ryhmän ansiosta.

Jos ryhmässä on yksilöitä, jotka eivät välitä keskusteluista, aiheuttaa se riskin, että he eivät koe saavansa koulutuksesta tarpeeksi irti. Tässä koulutuksessa kävi niin ainakin yhden osallistujan kohdalla. Haasteena onkin rakentaa kaikkien oppimista tukeva koulutusohjelma. Mahdollisesti osallistujien oppimistyylien selvittämisellä etukäteen ja koulutusohjelman rakentamisella sellaiseksi, että se elää entistä enemmän osallistujien

tarpeiden mukaan, voidaan varmistaa onnistuneen oppimiskokemuksen tuottaminen mahdollisimman monelle osallistujalle.

Vaikka luennot koettiin hyviksi, voitaisiin silti miettiä, olisiko koulutusohjelmassa tarvetta syvällisempään oman johtajuuden ja toiminnan reflektointiin ja pohdiskeluun. Vaikka ajankohtaiset teemat ja niitä käsitelleet luennot koettiin yleisesti mielenkiintoisiksi, voidaan miettiä, toisiko koulutuksen syventäminen hieman henkilökohtaisemmalle tasolle mukaan sitä osan kaipaamaa haastetta.

Coaching oli vapaaehtoinen lisäosa koulutusohjelman rinnalle, ja se käsitti kaksi tapaamiskertaa sekä 360 asteen palautteen. Seitsemän koulutuksen osallistujaa osallistui coachingiin. Coaching koettiin äärimmäisen hyväksi, ja se keräsi lähes pelkkiä positiivisia kommentteja. Osallistuja, joka ei muuten kokenut hyötyneensä koulutuksesta kovin paljoa, koki coachingin kuitenkin hyödylliseksi. Myös muut sen ottaneet kokivat sen hyväksi ja useampi henkilö oli coachingin avulla löytänyt ratkaisun johonkin omaan tai omassa työympäristössä vallinneeseen ongelmaan. Eräs henkilö, joka ei ottanut coachingia, totesi haastattelussa, että ehkä olisi hyvä, että coaching olisi pakollinen kaikille ja kuuluisi osaksi koulutusohjelmaa.

Keskustelujen yhteydessä nousi esiin huoli siitä, saivatko hiljaisemmat ryhmän jäsenet osallistua keskusteluun tarpeeksi. Tosin ei ole aivan selkeää, kaipasivatko hiljaisemmat itse lisää puheenvuoroja, vai olivatko muut ryhmän jäsenet huolissaan heidän osallistumisestaan. Coaching onkin varmasti siitäkin syystä hyödyllinen, että se tarjoaa kaikille oman hetken, jolloin jokainen varmasti pääsee ääneen ja saa puhua itseä mietityttäneistä asioista. Myös sen johdosta, että kyseessä on melko monipuolinen ryhmä, korostuu coachingin tärkeys sen tarjotessa mahdollisuuden keskittyä itselle tärkeisiin teemoihin. Yksilöllisen osuuden liittäminen koulutuskokonaisuuteen vaikuttaakin toimivalta. Eri koulutusmetodien yhdisteleminen on myös tällä hetkellä kehittäjien suosiossa. Collins ym. (2004) tekivät vuosina 1982-2001 toteutettuja kehittämisinterventioita tutkiessaan huomion, että kehitys on selvästi ollut kohti monipuolisia koulutusmetodeita yhdistäviä koulutusohjelmia.

Coaching onkin varmasti perusteltu osa tätä johtajuuskoulutusohjelmaa. Sen mahdollinen liittäminen kiinteäksi osaksi koulutusta saattaa kuitenkin karsia osallistujia, jotka eivät koe coachingia itselleen tärkeiksi. Toisaalta kaikki coachingin ottaneet

osallistujat kokivat sen tyytyväisyyttä lisääväksi ja oppimista vahvistavaksi tekijäksi, minkä pohjalta sen liittämistä kannattaa harkita. Coachingin kohdalla saattaa keskusteluun nousta koulutuksen hinta, joka muutamissa kommentteissa koettiin melko korkeaksi. Coachingin sisältyessä koulutukseen, sen hinta nousisi entisestään. Tämän vaikutuksia kurssin kysyntään kannattaa varmasti myös miettiä. Toisaalta, kukaan ei sanonut jättäneensä coachingia pois sen hinnan vuoksi, joten ehkä se ei ole kynnyskysymys.

Osallistujat kokivat **poissaolojen ja työskentelyn koulutusjaksojen aikana** jonkin verran häiritsevän oppimista ja keskittymistä. Useampi vastaaja kuitenkin totesi, että kuntasektorin tilanne on sellainen, ettei työn vaikutuksilta voi välttyä. Tätä ei varmasti voida koulutuksen keinoin muuttaa, mutta mahdollisesti joitakin keinoja saattaa olla paremman keskittymisen saavuttamiseksi. Esimerkiksi yksi vastaaja pohti, että ehkä henkilökohtaisten elektronisten laitteiden, kuten älypuhelinien ja kannettavien tietokoneiden, käyttöä luentojen aikana voisi olla syytä rajoittaa. Tämä on varmasti sellainen asia, jota voisi miettiä. Lisäksi muutama vastaaja arveli, että jonkinlainen sertifikaatin suoritusmahdollisuus saattaisi sitouttaa osallistujia vielä lisää, tai toisaalta vaikuttaa siihen, että koulutusohjelmaan valikoituisi vain erittäin motivoituneita henkilöitä. Jos sertifikaatin suorittamiseen edellytettäisiin esimerkiksi 90% läsnäoloa tai poissaolot tulisi korvata jotenkin, voisi tämä sitouttaa osallistujia. Mahdollisesti tällainen sitouttaminen myös karsisi osallistujia, mitä tietenkin on jälleen syytä miettiä.

Koulutusohjelman käytännön järjestelyt olivat sellainen teema, joka nousi esiin ainoastaan haastattelukysymysten ohjaamana. Kuten työssä aiemmin todettiin, kaikki haastatteluissa esiin nousseet aiheet eivät tuottaneet yhtä paljon kommentteja. Käytännön järjestelyt tuottivat niitä huomattavan vähän. Suurin osa osallistujista totesi, että kaikki oli ihan kunnossa, eikä innostunut kommentoimaan asiaa sen syvällisemmin. Kiinnostavin huomio oli ehkä koulutuspaikkojen vaikutus koulutuskokemukseen. Yksi vastaaja koki Helsingin koulutuspaikkana aiheuttavan jonkinlaista hajanaisuutta, kun illalla porukka jakautui ja kaikki lähtivät omille teilleen. Samaan teemaan viittasi kaksi vastaajaa, jotka totesivat pienemmässä kaupungissa järjestetyn jakson olleen hyvä sen vuoksi, että siellä porukka pysyi yhdessä. Toisaalta taas kauempaa tulleet osallistujat kokivat Helsingin logistiseksi helpoimmaksi paikaksi tulla. Tämä on ehkä sellainen asia, jota kannattaa pohtia seuraavia koulutuksia järjestettäessä. Voisiko olla

mahdollisesti niin, että tapahtuisi voimakkaampi ryhmäytyminen, jos koulutusjaksot järjestettäisiin esimerkiksi koulutuskeskuksissa pienemmillä paikkakunnilla? Voisiko tämä vahvistaa osallistujien tyytyväisyyttä? Toisaalta sitten nousee esiin kysymys siitä, karsisiko koulutuksen vieminen pois pääkaupunkiseudulta kaukaa tulevia osallistujia logististen ongelmien vuoksi.

Tässä oli kyseessä perinteinen luokkahuonemainen koulutus, jossa koulutus toteutettiin irrallaan osallistujien omista työtehtävistä. Vaikka työn ohessa tapahtuva oppiminen on yleistymässä koulutuksen kentällä, tuntui tällaiselle perinteiselle koulutusohjelmalle olevan tarvetta kuntajohtajien parissa. Yksi vastaaja totesi, että tällaisessa omasta työstä irrottavassa koulutuksessa on tilaa ajatella. Kaksi vastaajaa totesi, että jos se on arvokasta, että pääsee pois arjen työelämästä, pohtimaan asioita rauhassa ja muiden kanssa. Useampi vastaaja painotti vertaiskeskustelujen ja verkostoitumisen tärkeyttä. Nämä asiat ovat sellaisia, jotka ovat korkeille johtajille mahdollisia vain irrallisessa koulutusinterventiossa. Vaikuttaakin siltä, että ylimmän johdon koulutustarpeeseen on edelleen syytä vastata ainakin osittain perinteisen koulutuksen keinoin. Tällöin johtajat pääsevät tapaamaan kollegoja ja turvallisessa ympäristössä pohtimaan asioita. Toisaalta luokkahuonekoulutus ei varmasti ole ainoa keino päästä irti omasta työympäristöstä, muiden johtajien ja vertaiskeskustelujen pariin. Se on kuitenkin melko toimiva ja siten hyvä vaihtoehto.

Mahdollisesti luokkahuonekoulutukseen voitaisiin liittää käytännön jakso omassa työympäristössä, jonka aikana johtajat pääsisivät luvan kanssa kokeilemaan uusia johtamismalleja ja työkaluja. Tämän jälkeen he voisivat vielä palata yhteen reflektoidaan kokemuksia. Tavallaan tässä koulutuksessa näin olikin, kun jokaisen jakson välissä oli aina noin kaksi kuukautta aikaa. Selvästi johtajat olisivat kuitenkin tarvinneet lisää rohkaisua, jotta he olisivat innostuneet kokeilemaan uusia oppeja innokkaammin käytännössä. Väliaikojen reflektio ja käytännön kokeilut saattaisivat vahvistaa koulutuksen vaikuttavuutta.

Kuten tulokset-luvussa käytiin läpi, seitsemän yhdestätoista osallistujasta koki oppineensa uutta koulutuksen aikana, kaksi koki oppineensa jotakin ja kaksi ei kokenut oppineensa oikein mitään. Selvä enemmistö koki saaneensa hyvää oppia, mikä on positiivinen tulos. Kaikki eivät kuitenkaan kokeneet saaneensa merkittävästi oppia, mikä jättää vielä kehittämisen varaa. Sama tilanne on toiminnan muutoksessa, jonka

koki viisi yhdestätoista osallistujasta, mutta kuusi osallistujaa ei kokenut toimintansa huomattavasti muuttuneen. Koulutuksella saavutettavia tuloksia onkin varmasti vielä mahdollista parantaa. Joitakin eväitä omaan toimintaan sai kuitenkin jopa yhdeksän henkilöä, mikä on huomattavan hyvä tulos.

Tässä kappaleessa läpi käytyjen vaikutustekijöiden pohtiminen, sekä koulutuksen järjestäjän tavoitteiden selkiyttäminen niin itselle, kuin osallistujille auttaa varmasti kehittämään koulutusohjelmasta entistä eheämmän kokonaisuuden, jolla on selkeä kohderyhmä ja tavoite. Kun koulutuksen sisältö ja tavoitteet saadaan muotoiltua selkeiksi, valikoituu koulutusohjelmaan todennäköisemmin henkilöitä, jotka todella hyötyvät ohjelmasta ja saavat siitä silloin positiivisen kokemuksen.

9.2 Vertailu Ylitalon tutkimukseen

Tämän tutkimuksen haastattelujen pohjalta tehtyjä havaintoja vertaillaan Ylitalon (2012) tuloksiin hänen toteuttamassaan tutkimuksessa ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentumisesta. Ylitalo (2012) kehitti väitöskirjassaan kirjallisuustutkimuksen pohjalta vaikuttavuuden rakentumisen systeemimallin, jota käytettiin pohjana tämän tutkimuksen haastattelurungon rakentamisessa sekä neljännen tutkimuskysymyksen muotoilussa. Ylitalon malli esitetään tässä tutkimuksessa sivuilla 5 ja 38.

Ylitalon tutkima koulutus eroaa jonkin verran tämän tutkimuksen kohdekoulutuksesta. Ylitalon tutkimassa koulutuksessa oli yhteensä kahdeksan tapaamiskertaa, joista jokainen oli kolmen päivän mittainen. Tapaamiskerrat ajoittuivat kahden vuoden ajalle, jolloin yksittäisten tapaamiskertojen väliin jäi 2-4 kuukautta. Koulutuksen osallistujia haastateltiin yhteensä viisi kertaa: neljä kertaa koulutusjaksojen väleissä, ja kerran koulutuksen päätyttyä. Tässä tutkimuksessa tapaamiskertoja oli yhteensä viisi, noin kahden kuukauden välein, joista jokainen kesti kaksi päivää. Kokonaisuudessaan koulutus kesti noin vuoden. Osallistujia haastateltiin vain kerran, koulutusohjelman lopussa.

Ylitalon tutkima koulutus eroaa tämän tutkimuksen kohdekoulutuksesta myös koulutusmetodeiltaan, jotka olivat huomattavasti osallistavampia ja haastavampia kuin tämän tutkimuksen kohdekoulutuksessa. Yhteistä koulutuksille kuitenkin on, että molemmat ovat johtajuuskoulutusohjelmia ja tutkimuksille, että niissä on tutkittu

koulutuksen vaikuttavuutta haastattelun keinoin. Ylitalon tutkimien koulutuksen vaikutukset ovat oletettavasti syvällisempiä koulutusohjelman pidemmän keston, useampien ja pidempien tapaamiskertojen, sekä erilaisen orientaation vaikutuksesta. Eroista huolimatta koulutusten vaikutuksia ja tuloksia on mielenkiintoista vertailla keskenään. Ylitalon tutkimaa koulutusta kutsutaan tässä nimellä DLP-koulutus, kuten sitä myös Ylitalon tutkimuksessa kutsutaan. DLP on lyhenne termistä Dynamic Leader Program, joka tarkoittaa ohjauksellista johtajuuskoulutusohjelmaa.

Ylitalon tutkimuksessa DLP-koulutuksen osallistujat toivat esiin, että heidän omat arvonsa ja uskomuksensa vahvistuivat koulutusohjelman aikana. Osallistujat kokivat lisäksi saaneensa lisää ymmärrystä omista kehittymis- ja kasvutarpeistaan, sekä omista kasvu- ja kehitymisprosesseistaan. Koulutuksen koettiin antaneen eväitä ihmisenä ja johtajana kasvamiseen. (Ylitalo 2012, 112-113) Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin samansuuntaisia kokemuksia, kuitenkin suoranaiseen ihmisenä kasvamiseen ei kukaan vastaaja haastatteluissa viitannut. Useampi vastaaja kuitenkin koki erityisesti coachingin vahvistaneen omia näkemyksiä sekä tuoneen lisää ymmärrystä omista kehittymisen kohteista.

Ylitalon tutkimuksessa osallistujat nostivat esiin myös vahvistuneen itseluottamuksen (Ylitalo 2012, 113). Tässä tutkimuksessa yksi vastaaja kommentoi suoraan itsetuntemuksen ja itseluottamuksen vahvistuneen. Toinen uskoi, että koulutuksen jälkeen osaa taas jatkaa parempana tekijänä ja ammattilaisena. Kolmas totesi, että oli hyvä huomata pärjäävänsä porukassa, että omalla kokemuksella ja näkemyksellä oli väliä, eikä tullut sellainen olo, että olisi ollut liian kokematon tähän porukkaan. Ylitalon tutkimuksessa kävi ilmi, että kokemattomimmat saivat itseluottamukselle vahvistusta juuri siitä, kun he huomasivat pärjäävänsä kokeneempien seurassa, ja huomasivat, että omat ajatukset eivät häviä kokeneempien ajatuksille. Tässä tutkimuksessa enemmän nousi esiin se, että kokemattomimmat odottivat saavansa kokeneiden puheenvuoroista ja keskusteluista hyvää ja arvokasta oppia. Ainoastaan yksi, edellä mainittu kommentti liittyi ryhmässä pärjäämiseen.

DLP-koulutuksen osallistujat kokivat, että heidän kykynsä ja tapansa tutkiskella omia tunteita kehittyivät huomattavasti koulutuksen varrella (Ylitalo 2012, 114). He myös kokivat herkistyneensä sosiaalisesti niin, että pystyivät paremmin huomaamaan ja tunnistamaan muiden ihmisten tunteita (Ylitalo 2012, 115). Tässä koulutuksessa

yksi vastaaja kommentoi oppineensa ihmisten kohtaamisesta. Ylitalon tutkimuksessa osallistujien omaa työtä ja omaa organisaatiota kohtaan tuntemat tunteet muuttuivat koulutuksen varrella, muutama päätyi jopa vaihtamaan työpaikkaa (Ylitalo 2012, 117). Tämän koulutuksen kohdalla ei, ainakaan tässä tutkimuksessa, tunnistettu sellaisia vaikutuksia.

Ylitalon tutkimuksessa haastateltavat kokivat jonkin verran vaikeaksi arvioida ja erotella koulutusohjelman vaikutuksia (Ylitalo 2012, 118). Aivan sama asia oli havaittavissa tässä tutkimuksessa, kun vastaajilla oli vaikeuksia luetella, mitä he olivat oppineet, tai miten heidän oma toiminta oli mahdollisesti muuttunut koulutuksen vaikutuksesta. Huomataan kuitenkin, että Ylitalon tutkimuksessa kyseessä on selvästi syvällisemmällä tasolla vaikuttava koulutus, sillä osallistujien arviot ja kokemukset heidän oppimistaan asioista ovat syvällisemmällä tasolla kuin tässä tutkimuksessa. Molempien tutkimusten haastatteluvastauksissa ajattelun, ymmärryksen ja näkemyksen kehittyminen vaikuttaa olevan tärkeässä roolissa. Kuitenkin Ylitalon tutkimuksessa vastaajat ovat syvällisemmin eritelleet oppimiaan asioita, kun tässä tutkimuksessa vastaukset olivat usein sen tasoisia, että osallistujat kokivat saaneensa uutta ajattelua ja näkökulmaa, mutta eivät sen tarkemmin eritelleet, millaista. Toisaalta tätä voi osaltaan selittää myös haastattelukysymysten rakenne ja toisaalta se, että tässä tutkimuksessa toteutettiin vain yksi haastattelu, eikä kehitystä seurattu haastatteluin koulutuksen varrella. Ylitalon tutkimuksessa jokaista osallistujaa haastateltiin viisi kertaa, neljä kertaa koulutusjakson aikana ja kerran sen päätyttyä. On myös muistettava, että kyseessä on tavoitteiltaan, orientaatioiltaan ja intensiivisyydeltään kaksi toisistaan eroavaa koulutusohjelmaa, eikä tarkoituksena ole vertailla koulutusten laatua tai hyvyttä, vaan tarkastella, voidaanko koulutusten tuloksista ja vaikutuksista, koulutusten eroista huolimatta, kuitenkin tunnistaa joitakin samankaltaisuuksia ja yhtymäkohtia.

Keskustelut koettiin molemmissa koulutusohjelmissa erittäin tärkeiksi (Ylitalo 2012, 125, 140). DLP-koulutuksen menetelmät perustuivat paljolti osallistujien oman aktiivisuuden ja keskustelujen varaan (Ylitalo 2012, 136), mikä on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, että keskustelut koettiin tärkeiksi. Tässä koulutuksessa keskusteluilla oli myös suuri rooli, vaikkakin niitä käytiin pääasiassa alustajien johdolla. Näiden kokemusten pohjalta osallistujien osallistaminen keskustelun keinoin sekä riittävän tilan

antaminen keskusteluille sekä koulutuksen aikana, että vapaa-ajalla vaikuttaa olevan tärkeä asia.

DLP-koulutuksessa tiedollinen asiasisältö oli huomattavasti pienemmässä asemassa kuin tässä koulutuksessa. Siinä osallistujat eivät kokeneet teemoja erityisen merkittävinä tekijöinä koulutuksen kokonaisuudessa. Tässä koulutuksessa asiasisältö puolestaan oli melko suuressa roolissa. Luokkahuonemaisuus ja asiasisällön painotus toivat tähän koulutukseen jonkin verran perinteisen koulutuksen tuntua.

Mielenkiintoista oli, että myös DLP-koulutuksessa nousi esiin eri työtehtävissä ja työvaiheissa olevien henkilöiden osallistuminen samaan koulutusohjelmaan (Ylitalo 2012, 137). Samoin kuin tässä, myös siellä se herätti sekä positiivisia, että negatiivisia kommentteja. Yksi henkilö kaipasi DLP-koulutukseen lisää kokeneita johtajia, mikä oli tilanne myös tässä koulutuksessa yhden henkilön kohdalla.

Molemmissa tutkimuksissa pysähtyminen ja omasta työstä irrottautuminen nostettiin esiin positiivisena asiana. Ylitalo mainitsee, että yksi vastaaja oli kokenut irrottautumisen muuttaneen suhdetta omaan arkeen ja otetta omaan ajankäyttöön. Tässä tutkimuksessa eräs vastaaja kommentoi, että ajatuksia sai laitettua järjestykseen, kun sai pysähtyä ajattelemaan. Kaksi vastaajaa painotti vertaiskeskustelujen merkitystä turvallisessa ympäristössä, irrallaan omasta työstä. Näiden kommenttien pohjalta työstä irrallaan tapahtuva kehittyminen vaikuttaa tarpeelliselta, ainakin johtajille, joilla ei omassa työssään ole aikaa tai mahdollisuutta pysähtyä ajattelemaan, tai kokoontua vertaiskeskustelun ääreen. Tähän sopii hyvin myös Kurténin (2007) ajatus siitä, että koulutus tarjoaa ihmisille aikaa reflektointiin, ajatteluun ja palautumiseen.

DLP-koulutuksen osallistujat kokivat koulutusohjelman mahdollistaneen omasta arkimaailmasta irrottautumisen, koulutukseen ja omaan itseen keskittymisen (Ylitalo 2012, 114). Toisaalta osallistujat olivat kuitenkin kokeneet koulutuksen sovittamisen muun elämän oheen hankalaksi. Aiheutui ristiriitoja ajankäytön suhteen ja työvelvoitteiden ja koulutuksen vaatimukset aiheuttivat valintaristiriitoja. Tämä vaikutti myös puutteelliseen valmistautumiseen ja välitehtävien hutiloivaan suorittamiseen. (Ylitalo 2012, 147) Tässä tutkimuksessa työn vaikutukset nousivat myös esiin melko voimakkaasti. Osa koki työstä irrottautumisen vaikeaksi, mikä hankaloitti keskittymistä; esiin nousivat myös poissaolot ja niiden haitallisuus kokonaisuuden kannalta, sekä se,

että moni keskittyi luentojen ja keskusteluiden sijaan näpyttelemään elektronisia laitteitaan. Kaikki eivät olleet kiinnittäneet huomiota näihin seikkoihin, mutta kuitenkin niitä kommentoitiin huomattavan paljon. Työelämän kiireellisyyden vaikutus näkyikin selvästi molempien koulutusohjelmien kohdalla.

DLP-koulutuksen osallistujat kokivat koulutusjaksojen väliin jäävinä aikoina suoritettujen haastattelujen tukevan oppimista, niissä osallistujat saivat reflektoida kokemuksiaan. Tässä koulutuksessa koulutusjaksojen väliin jäävinä aikoina tapahtuvan oppimisen merkityksen huomioiminen oli jäänyt huomattavan vähäiseksi, mikä varmasti osaltaan heikensi koulutuksen vaikuttavuutta. Väliajoille kaivattiin enemmän haastetta. Toisaalta DLP-koulutuksen osallistujista moni totesi, että koulutuksen ulkopuolella ei yksinkertaisesti ollut aikaa ja mahdollisuutta koulutuksessa läpi käytyjen asioiden käsittelemiseen ja reflektointiin, mikä koettiin harmilliseksi, sillä uskottiin, että reflektointi olisi vahvistanut koulutuksesta irti saatuja hyötyjä (Ylitalo 2012, 147). Tässä koulutuksessa oli sama tilanne. Osa osallistujista kommentoi, että oman arjen kiireellisyys ei anna mahdollisuutta opitun refleктоimiseen, vaikka se varmasti olisi tarpeen. Kiireen vuoksi myös välitehtävät, jotka olisivat voineet vahvistaa oppimista ja tukea reflektiota, oli jätetty minimiin, joista niistäkin osa lintsasi. Jälleen joudutaan toteamaan kiireisen työelämän rajoitukset kehittymiselle. Myös poissaoloja harmiteltiin molempien koulutusten kohdalla (Ylitalo 2012, 154).

Ylitalon haastatteluissa osa kaipasi koulutusjaksoihin vielä lisää intensiivisyyttä. Esimerkiksi se nostettiin esiin, että koulutuspaikalla yöpyminen olisi voinut luoda ryhmästä vielä tiiviimmän ja yhtenäisemmän (Ylitalo 2012, 127). Tässä tutkimuksessa nousi esiin samansuuntaisia kommentteja, vaikka ei tässäkään kaikkien osallistujien toimesta.

Vertailtavissa koulutuksissa oli sen verran erilaiset orientaatiot, tavoitteet ja sisältö, että opittuja asioita ei ole mielekäästä vertailla kovinkaan tarkasti. Kuten ylempänä todettiin, Ylitalon tutkimuksessa vastaajat pystyivät analysoimaan oppimaansa syvemmin, kuin mitä vastaajat tässä tutkimuksessa. Toisaalta siinä oli kyse syvällisemmästä koulutuksesta, jolloin havainto ei ole yllättävä. Ylitalon tutkimuksessa tutkija myös tunsi haastateltavat ja haastateltavien ja tutkijan välistä vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä ja omaa reflektiota tukevana asiana. Tässä tutkimuksessa haastattelija

keskusteli jokaisen haastateltavan kanssa vain kerran, jolloin on ymmärrettävää, että pysyttiin yleisemmän tason kysymyksissä ja vastauksissa.

Opitun vertailua mielekkäämpää onkin vaikuttaviksi koettujen asioiden vertailu. On mielenkiintoista, että Ylitalon tutkimuksessa ja tässä tutkimuksessa vastaajat raportoivat yllättävän monien samojen asioiden vaikuttaneen oppimiseen tai koulutuksen vaikuttavuuteen. Keskusteluja pidettiin molemmissa tärkeinä, samoin kuin koulutuskertojen välissä tapahtuvaa reflektiota ja oppimista, mitä kiire ja työn hektisyys kuitenkin häiritsivät. Oman työtilanteen koettiin vaikuttavan voimakkaasti. Ryhmän kokoonpanoa kommentoitiin molemmissa tutkimuksissa yllättävän samalla tavalla. Myös lisää ryhmäytymistä ja intensiteettiä kaivattiin molempiin koulutuksiin. Yhteneväisten vaikutustekijöiden pohjalta voidaan varovasti arvioida, josko nämä molemmissa tutkimuksissa vaikuttaviksi koetut tekijät ovat yleistettävissä muihinkin johtajuuskoulutuksiin. Luotettavasti voidaan kuitenkin todeta vain se, että näissä tutkimuksissa oli löydettävissä jonkin verran samoja vaikutustekijöitä.

9.3 Tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin ja kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia ja niiden pohjalta lisää ymmärrystä tutkitun koulutuksen vaikuttavuudesta. Tutkittava joukko oli koulutuksen osallistujamäärän vuoksi melko pieni ja voidaankin miettiä, voidaanko tämän tutkimuksen perusteella tehdä johtopäätöksiä, tai edes arvauksia muiden samankaltaisten koulutusohjelmien vaikuttavuudesta. Toisaalta, vaikuttaa siltä, että joka koulutuksessa on aina hieman eri lähtökohdat ja kriteerit, minkä johdosta koulutusohjelmien välinen vertailu ja tulosten yleistettävyys ja siirrettävyys on haastavaa. Tämän koulutuksen seuraavaa osallistujaryhmää voitaisiin haastatella samoin kysymyksin, jolloin saataisiin vertailukohta tämän tutkimuksen tuloksille. Tällöinkin tulosten siirrettävyys koskisi kuitenkin vain tämän yhden koulutusohjelman eri toteutuskertoja. Ennen-jälkeen tutkimuksen mahdollisuus toisi lisää materiaalia, jonka pohjalta tutkitun koulutuksen vaikuttavuutta voitaisiin arvioida tarkemmin. Yhtenä vaihtoehtona olisi myös ulkopuolisen tarkkailijan antama arvio kehittymisestä, osallistujien omien haastattelujen lisäksi. Haastateltavien voi olla vaikeaa eritellä, mihin muutoksiin on vaikuttanut juuri koulutus ja mihin mahdollisesti muut elämässä tapahtuvat asiat. Tämä tutkimus toteutettiin sen aineiston pohjalta, mitä oli käytettävissä. Aineiston määrään ja laatuun

nähdessä voidaan olla tyytyväisiä tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusprosessi kuvattiin vaiheittain, jotta lukijan on helppo ymmärtää prosessi kokonaisuudessaan.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä vaade koulutusten vaikutusten ja tulosten toteamiselle on jo nyt voimakas ja tulee varmasti vain voimistumaan. Syitä tähän voidaan löytää kireästä taloudellisesta tilanteesta, sekä jatkuvasti kiristyvästä kilpailusta, joka asettaa paineita lisätä tuottavuutta ja karsia kustannuksia. Koulutuksiin investoidut summat ovat lisäksi nykyään jo niin suuria, että hyödyttömät koulutukset on karsittava ja jäljelle jääneiden tehokkuudesta saatava todisteita. Kunta-alan johtajuus on valtavissa muutoksissa, minkä johdosta erityisesti kunta-alan johtajuuskoulutusohjelman tutkiminen on juuri nyt äärimmäisen mielenkiintoista ja ajankohtaista. Kunta-ala ei selviydy sen haasteista ilman ansiokasta johtajuutta, jonka kehittämisen aika on viimeistään nyt.

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden kannalta positiivisena tekijänä nähdään se, että kaikki tutkitussa koulutusohjelmassa aktiivisesti mukana olleet osallistujat suostuivat haastatteluun ja siten saatiin mahdollisimman kattava aineisto. Haastattelukysymyksiin ja niihin saatuihin vastauksiin liittyen on tärkeää miettiä, kuinka paljon haastattelukysymysten taustalla vaikuttaneet teoriat ohjailivat haastattelussa läpi käytyjä aiheita ja mahdollisesti siten vaikuttivat tuloksiin. Erityisesti tätä tulee pohtia Ylitalon (2012) vaikuttavuuden rakentumisen systeemimallin kohdalla.

Kuten jo aiemmin tässä työssä mainittiin, useimmat vaikuttaviksi koetut tekijät tunnistettiin siten, että ne nousivat haastatteluissa esiin usein ja toistuvasti. Kun haastateltavien annettiin vastata laajasti ja mennä yhden kysymyksen kohdalla halutessaan muihinkin aiheisiin ilman, että heitä keskeytettiin, saatiin tutkimuksessa vapaammin tuotettua, eikä niin tiukasti haastattelukysymyksiin sidottua materiaalia. Tämä on hyvä asia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Useimmat vaikuttaviksi koetut tekijät nousivat haastatteluissa esiin useiden, eivätkä ainoastaan niihin liittyvien kysymysten kohdalla. Toisaalta, jos näin ei ollut, tuotiin se esiin tulosten analyysissa. Kaikkiin vaikuttaviksi koettuihin tekijöihin liittyen ei haastattelurungossa ollut suoraa kysymystä. Esimerkiksi keskustelut nousivat painavasti esiin yllättäen. Myös välitehtävistä esitettiin paljon mielipiteitä, vaikka niistä ei ollut kysymystä. Käytännön järjestelyt ja luennoitsijat olivat sellaisia aiheita, jotka nousivat esiin lähes poikkeuksetta vain niihin liittyvien kysymysten kohdalla. Luennot olivat aihekokonaisuutena tutkijalta

jokseenkin epäonnistunut jaottelu. Luentoihin kiinteästi kuuluvat keskustelut ja teemat irrotettiin omiksi kohdiksi, jolloin luennot -aihekokonaisuuden alle jäi vain vähän asioita. Muut vaikuttaviksi koetut tekijät herättivät enemmän kommentteja ja niiden kohdalla tuskin tarvitsee olla huolissaan siitä, että ne olisivat nousseet esiin vain sen vuoksi, että niihin liittyen esitettiin kysymys.

Siitä ei voida olla varmoja, jäikö joitakin mielenkiintoisia ja merkittäviä teemoja käsittelemättä sen vuoksi, että ne eivät olleet rakennettuina haastattelurunkoon. Vaikka vastaajat olivat aktiivisia ja esittivät kattavia vastauksia, ja on todennäköistä, että tärkeimmät asiat tulivat käsiteltyä, ohjaa haastattelurunko aina haastateltavien ajattelua, minkä johdosta jotkut aiheet ovat voineet jäädä käsittelemättä. Tutkija pitää haastattelurunkoa kuitenkin edelleen, tutkimustyön ollessa loppuvaiheessa, onnistuneena ja kattavana ja on siten luottavainen siihen, että tärkeimmät asiat saatiin selville. Haastatteluvastaukset käytiin läpi useamman kerran, jolloin varmistuttiin siitä, että kaikki merkittävä aineisto huomioitiin. Haastatteluvastauksia jaoteltiin myös useamman kerran erilaisiin kokonaisuuksiin, joiden joukosta valittiin parhaaksi havaittu jaottelu. Analyysi oli perusteellinen ja voidaan olla luottavaisia sen kautta löydettyjen tulosten oikeellisuudesta. Haastattelukysymysten muotoilulla on myös varmasti aina vaikutusta siihen, miten hyvää ja mielenkiintoista haastattelumateriaalia saadaan. Tässä tutkimuksessa haastattelu tarjosi paljon tutkimuksen kannalta käyttökelpoista ja kiinnostavaa tietoa ja siihen voidaan myös tästä näkökulmasta olla tyytyväisiä.

Haastattelija ei tuntenut haastateltavia etukäteen, millä saattaa olla vaikutusta haastattelujen onnistumiseen. Jos haastattelija olisi tuntenut vastaajat etukäteen, voi olla, että vastaajat olisivat uskaltaneet vielä avoimemmin kertoa tuntemuksiaan. Toisaalta taas voi olla hyväkin asia, että haastattelija oli tuntematon ja ulkopuolinen henkilö. Saattaa olla, että juuri ulkopuoliselle on helpompi rehellisesti kertoa mielipiteitä, kun ei tarvitse pelätä loukkaavansa ketään. Jos haastattelun toteuttaisi suoraan koulutuksen suunnittelija, voisi joidenkin vastaajien olla vaikea antaa rehellistä kritiikkiä sen pelossa, että toinen osapuoli pahoittaa mielensä. Toisaalta, jos tutkimuksen toteuttaisi koulutukseen osallistumisen rahoittava osapuoli, voisi osallistujilla olla paineita raportoida kehityksestä, jotta heihin investoitu raha ei mennyt hukkaan. Tässä tutkimuksessa ei sellaisia paineita ollut. Yleisesti vastaajat vaikuttivat kertovan tuntemuksistaan suorasti ja antoivat rohkeasti myös kritiikkiä. Haastattelut

käytiin tutkijan kokemuksen mukaan rennossa ilmapiirissä ja haastatteluista saatiin paljon hyvää aineistoa tutkimukseen.

Haastateltaville ei missään vaiheessa lähetetty täydellistä haastattelun kysymysrunkoa, ainoastaan haastattelujen pääteemat, jotka on listattu sivulla 42. Voi olla, että jos haastateltaville olisi lähetetty täydellinen haastattelurunko, he olisivat miettineet vastauksiaan syvällisemmin etukäteen. Toisaalta, koska kuntajohtajan työ on tällä hetkellä äärimmäisen kiireistä, ei edes oletettu, että kaikki ehtisivät miettimään vastauksiaan etukäteen, mikä olikin tilanne. Jos kysymykset olisi lähetetty etukäteen, olisi ehkä menetetty se, mitä nyt pidettiin hyvänä: vastaukset eivät olleet tarkasti sidottuja kysymyksiin, kun haastateltavat innostuivat vastaamaan laajasti, eikä heitä keskeytetty, vaan heidän annettiin tarkoituksella vastata niin pitkästi kuin heillä asiaa riitti. Tutkija koki, että näin saatiin voimakkaammin esiin osallistujien omia kokemuksia ja näkemyksiä, eikä tutkimuksen kannalta ollut tarvetta pitäytyä tiukasti pelkästään haastattelurungon määräämissä kysymyksissä, kunhan nekin kuitenkin tuli käytyä läpi.

Tutkijan pätevyyttä haastattelun toteuttamisessa voidaan arvioida. Tutkija on korkeakouluopiskelija, oppialoinaan työpsykologia ja johtajuus, sekä rakentamistalous. Kuntakonsepti ei ole tutkijalle entuudestaan tuttu, eikä pohjalla ole minkäänlaisia kunnallispolitiikkaan tai kuntakonserniin liittyviä opintoja. Voi olla, että kuntakonsernin tunteminen auttaisi ymmärtämään koulutuksen osallistujien toimintaympäristöä paremmin, jolloin voitaisiin myös syvällisemmin analysoida esimerkiksi koulutuksessa läpi käytyjen teemojen sopivuutta tai opitun soveltamismahdollisuuksia käytäntöön. Konseptinäkökulma on kuitenkin jätetty tässä tutkimuksessa tarkoituksella pieneksi ja painotus on puhtaasti johtajuudessa ja koulutuksen vaikuttavuudessa. Siten voi olla hyväkin asia, että tutkija ei tunne kuntatoimintaa, että on helppo keskittyä koulutuksen tutkimiseen ainoastaan johtajuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista.

Haastattelujen riittävyttä tutkimusaineistoksi voidaan pohtia vielä hieman lisää. Evers ym. (2006) toteavat, että pelkästään jälkikäteen suoritettussa tutkimuksessa vastausten oikeellisuus voi kärsiä, kun vastaajien oma reflektointi ja muisti ovat voineet muokata vastauksia. He myös huomauttavat, että usein jälkikäteisarviointit liittyvät vain yhteen ryhmään, jolloin käytettävissä ei ole kontrolliryhmää, johon saatuja tuloksia voitaisiin verrata. Tässä tilanne on se, että arviointi on suoritettu vain jälkikäteen, eikä

kontrolliryhmää ollut. Toisaalta kontrolliryhmän hyödyntäminen ei tässä tutkimuksessa olisi ollut mielekäästä. Jos ajan kuluminen on vaikuttanut haastateltavien vastauksiin, sitä ei voida haastatteluvastauksista nähdä. Koska tutkimuksen toteutuksesta päätettiin koulutuksen jo päätyttyä, ei ollut mahdollista toteuttaa etukäteisarviointia, joka olisi toiminut vertailupohjana jälkikäteisarviointille. Toisaalta, koska kyseessä on diplomityö, joka kestää tavallisesti noin kuusi kuukautta, ei etukäteisarviointi olisi puolen vuoden aikajänteeseen mahtunutkaan.

9.4 Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön

Diplomityön teoriaosuudessa todettiin, että yksilöllinen kehittäminen ja kouluttaminen on nostanut suosiotaan, mutta toisaalta myös ryhmät ja tiimit nähdään entistä tärkeämpinä, jolloin niihin kohdistuva kouluttaminen lisääntyy. Luokkahuonemainen kouluttaminen säilyy määrällisesti suosituimpana kouluttamisen muotona, vaikka työn ohessa tapahtuva kouluttaminen ja kehittäminen yleistyvät. Tässä diplomityössä tutkimuskohteena oli melko perinteinen koulutusohjelma, joka koostui pääasiassa luennoista ja niihin liittyvistä keskusteluista. Siten myös tutkimuksen pohjalta tehtävät suositukset ja ehdotukset kohdistuvat pääasiassa perinteisiin luokkahuonekoulutuksiin. Teemana tämän tutkimuksen kohdekoulutuksessa oli johtajuus, mikä saattaa myös vaikuttaa sen pohjalta tehtävien ehdotusten soveltamismahdollisuuksiin.

Kaikkien koulutusinterventioiden kohdalla on tärkeää, että koulutusohjelmaan valikoituu henkilöitä, joille on juuri kyseisestä koulutusohjelmasta hyötyä. Kuten Niitamo (2007, 181-183) toteaa, on tärkeää tarjota oikeanlaista koulutusta oikeille henkilöille. Tässä diplomityössä suoritettujen haastattelujen pohjalta saatiin sellainen käsitys, että tyytyväisyys on kiinteästi yhteydessä siihen, miten hyvin koulutuksen osallistujien odotukset täyttyvät koulutusohjelman aikana. Jotta odotukset täyttyvät, on tärkeää, että osallistujat ovat onnistuneet valitsemaan juuri itselleen sopivan koulutusohjelman ja että ohjelman toteutus on luvattun mukainen.

Koulutusohjelman valintaan vaikuttaa voimakkaasti sen markkinoinnin pohjalta muodostettava käsitys. Markkinointivaiheessa koulutusohjelmasta esitetään tiivistetty kuvaus, jossa tuodaan esiin koulutusohjelman tärkeimmät teemat ja toteutusmuoto. Jo tässä vaiheessa saatetaan osittain määritellä osallistujien tyytyväisyys koulutusohjelmaan. Jos osallistumista harkitsevat yksilöt saavat koulutuksesta tarpeeksi

kattavan ja todenmukaisen käsityksen, ja onnistuvat siten valitsemaan omia tarpeitaan vastaavan ohjelman, voi se jo vaikuttaa positiivisen koulutuskokemuksen syntyyn. Jos taas markkinointivaiheessa koulutusohjelmasta saa käsityksen, joka ei vastaa toteutusta, tai jättää paljon arvailujen varaan, on suurempi todennäköisyys, että koulutusohjelma voi tuottaa pettymyksen. Koulutusohjelmaa markkinoitaessa siitä onkin äärimmäisen tärkeää antaa tarpeeksi kattava ja seikkaperäinen kuvaus, jotta ohjelmaan päätyvät osallistumaan ne henkilöt, joille kuuri kyseisestä koulutuksesta on hyötyä. Kuitenkin osallistujien motivaatio, ja kokemus siitä, että koulutus on itselle hyödyllinen ja tarpeellinen, on jokaisen koulutusintervention kohdalla voimakas vaikutustekijä.

Jotta koulutusohjelmasta on mahdollista muodostaa ehyt, osallistujille tyytyväisyyttä tuottava kokonaisuus, on tärkeää suunnitella tarkasti, millaiselle kohderyhmälle koulutusta tarjotaan. Varmasti usein voi tulla houkutus tarjota koulutusta melko laajalle kohderyhmälle, jotta saadaan varmasti riittävästi osallistujia. Se ei kuitenkaan ole välttämättä hyvä idea. Tämän tutkimuksen kohdekoulutuksen osallistujista osa koki monipuolisen ryhmän etuna, osa puolestaan haittana. Jos koulutusohjelmaan valitaan eri alalla toimivia, eri määrän kokemusta omaavia osallistujia, takaa se näkemysten ja ajatusten monipuolisuuden. Toisaalta se saattaa hankaloittaa yhtenäisen kokonaisuuden muodostamista, kun on tarjottava monipuoliselle ryhmälle sellaista sisältöä, että kaikki saavat siitä jotakin. Myös ryhmän sisäinen dynamiikka saattaa kärsiä, jos osallistujat eivät löydä yhteisiä keskustelunaiheita. Ryhmän kokoonpanoa on syytä harkita tarkasti, ja sen yhteydessä pohtia, millainen koulutuskokonaisuus on millekin ryhmälle sopiva. On tärkeää, että koulutusohjelma suunnitellaan ennalta määritellylle kohderyhmälle, ryhmän tarpeiden pohjalta. Kun koulutuskokonaisuus on suunniteltu, on vielä syytä arvioida, muodostuuko siitä looginen ja koko kohderyhmää hyödyttävä kokonaisuus. Jos ei, kannattaa kohderyhmää ja koulutuksen sisältöjä harkita vielä uudelleen. Tärkeä asia on myös se, että osallistumista harkitsevat yksilöt tietävät tarkasti, millaiselle ryhmälle koulutus on suunnattu, jotta he voivat sen pohjalta tehdä perustellun ja harkitun osallistumispäätöksen.

Koulutusohjelman muokattavuus osallistujien toiveiden mukaan saattaa parantaa osallistujien tyytyväisyyttä. Tällöin on mahdollista vielä koulutuksen varrella reagoida, ja tarvittaessa poistaa tai muokata tarpeettomaksi koettua sisältöä, tai lisätä koulutuskokonaisuuteen jotakin sellaista, mitä osallistujat kaipaavat. Tämän

diplomityön kohdekoulutuksessa osa osallistujista ei kokenut koulutusta itselleen sopivaksi, mutta kävi sen kuitenkin loppuun. Tällaisia tilanteita on varmasti kaikissa koulutusohjelmissa. Koulutusohjelman kyky reagoida osallistujien tarpeisiin ohjelman varrella on tärkeä tekijä, jota kannattaa kehittää. Osallistujien tarpeiden kartoitus ennen koulutuksen aloitusta on myös tärkeä asia. Tutkijan näkökulmasta myös osallistujien oppimistyylien kartoitus etukäteen näyttäytyy mahdollisuutena.

Vaikka oppimismetodit ovat asia, joista jokaisella on yksilöllinen mielipide, voidaan tämän tutkimuksen pohjalta todeta, että kun koulutetaan korkeaa johtoa, nousevat vertaiskeskustelut ja toisaalta mahdollisuus käydä yksilöllisesti läpi itseä askarruttavia asioita tärkeiksi koulutusohjelman kulmakiviksi. Korkeassa asemassa työskentelevillä johtajilla on harvoin kollegoita, jolloin vertaiskeskustelujen käyminen on arjessa mahdotonta. Koulutustilaisuudet voivat tarjota mahdollisuuden tämän tarpeen täyttämiseen. Toisaalta myös pysähtyminen omien asioiden ääreen on joskus tarpeen. Kiireisessä johtotehtävässä on harvoin aikaa pysähtyä pohtimaan omassa työssä itseä mietittyttäviä asioita, jolloin henkilökohtainen coaching tarjoaa siihen mahdollisuuden. Johtotehtävissä toimivia henkilöitä koulutettaessa tärkeitä tekijöitä ovat tämän tutkimuksen pohjalta sekä vertaistuen ja –keskustelujen, että toisaalta myös pysähtymisen ja yksilöllisen asioiden pohtimisen mahdollistaminen. Pysähtymisen ja vertaiskeskustelujen tarve ja tärkeys puoltavat työstä irrallaan tapahtuvan kouluttamisen paikkaa johtotehtävissä toimivien henkilöiden kehittämisessä.

Tämän diplomityön kohdekoulutuksessa luennot olivat hallitseva koulutusmetodi, mihin moni osallistujista oli tyytyväinen. Osa olisi kuitenkin kaivannut monipuolisempia metodeita ja enemmän haastamista. Kannattaakin harkita, saataisiinko sellaisesta koulutusohjelmasta mahdollisesti enemmän irti, jossa koulutusmetodit olisivat vaihtelevampia ja haastavampia. Jos kouluttaminen sisältää luentoja, on niiden kohdalla äärimmäisen tärkeää, että luennoitsijat ottavat huomioon yleisön tarpeet ja ammattitaidon. Johtotehtävissä toimivat henkilöt ovat useimmiten erittäin pätevöityneitä ja monesti hyviä esiintymään, jolloin he odottavat myös luennoitsijoilta hyviä suorituksia. On tärkeää, että luennoitsijalla on riittävä ymmärrys kohderyhmän osaamisesta, jotta hän tietää, miten ja millä tasolla asiat kannattaa esittää, ja jotta hän pystyy myös osallistamaan kuulijoitaan ja hyödyntämään heidän osaamistaan. Kuitenkin, kun kuulijat osallistuvat luentoihin keskustelemalla, on keskustelua ohjattava

tarpeeksi tiukasti, ettei se huomaamatta muunnu aktiivisimpien jäsenten väliseksi kaksinpuheluksi.

Tutkimuksen kohdekoulutuksessa osallistujat toivoivat etukäteen mahdollisimman vähän koulutuskertojen väleissä suoritettavia välitehtäviä, mutta jälkikäteen suurin osa kommentoi kaivanneensa enemmän itsenäisiä välitehtäviä, jotka olisivat haastaneet pohtimaan koulutuksessa läpi käytyjä asioita ja siten syventäneet omaa oppimista. Tämän perusteella johtajuuskoulutukseen on kannattavaa sisällyttää itsenäisiä tehtäviä, joiden kautta osallistujat voivat itsenäisesti pohtia koulutuksen sisältöjä ja teemoja, ja sitä kautta saada uusia oivalluksia ja syvällisempää ymmärrystä, sekä reflektoida omaa toimintaansa uusien näkökulmien ja ajatusten kautta. Tärkeintä on välitehtävien ajattelua herättävä vaikutus, ei niinkään minkään tehtävän suorittamine itsessään. Tarpeeksi haastava ja osallistava koulutusohjelma tuottaa todennäköisesti syvällisempiä vaikutuksia, kuin pelkkää kuuntelemista edellyttävä koulutusohjelma.

Koulutuksen toteutusaikataulu on syytä suunnitella mahdollisuuksien mukaan osallistujien aikataulut huomioiden. Esimerkiksi kunta-alalla vuosikello määrittää, milloin kuntajohtajilla on parhaiten aikaa kouluttaa itseään, ja milloin ei ole aikaa mihinkään muuhun, kuin työtehtävien hoitamiseen. Kun koulutusaikataulu suunnitellaan ajoissa, on osallistujilla parhaat mahdollisuudet minimoida työn häiritsevä vaikutus. Ainakin muutosten kourissa olevalla kunta-alalla omasta työstä irrottautuminen koulutuksen ajaksi vaikuttaa olevan todellinen haaste. Tähän ei todennäköisesti ole yksinkertaista ratkaisua, mutta jo koulutusajankohtien strategisella valinnalla ja niiden ilmoittamisella ajoissa voidaan mahdollisesti parantaa osallistujien läsnäoloprosenttia koulutustapaamisissa. Nykyään kaikilla aloilla tilanne vaikuttaa olevan kunta-alan kaltainen, ja työelämän hektisyys näyttäytyy häiritsevänä, tai ainakin haastavana tekijänä kouluttautumisen kannalta. Poissaolojen korvaaminen voi olla yksi vaihtoehto, jolla osallistujat saadaan sidottua kiinteämmin koulutusohjelmaan. Pakollinen läsnäolo puolestaan saattaa jopa karsia osallistujia.

Koulutuksen toteutuspaikkaa kannattaa pohtia maantieteellisen sijainnin ja logistiikan lisäksi myös ryhmäytymisen kannalta. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Helsingissä toteutetut koulutuskerrat saattoivat aiheuttaa ryhmään jonkinlaista hajanaisuutta, kun osallistujat lähtivät virallisen osuuden jälkeen omille teilleen. Pienemmän kaupungin koulutuskeskuksessa järjestettyä jaksoa kiiteltiin siitä, että siellä porukka pysyi kasassa,

kun sieltä ei oikein voinut lähteä mihinkään. Jos on tavoitteena, että koulutuksen aikana tapahtuu tiivis ryhmäytyminen, kannattaa harkita koulutusten viemistä pienemmillä paikkakunnilla sijaitseviin koulutuskeskuksiin.

9.5 Ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi

Koulutuksen vaikuttavuuden ja erityisesti kouluttamisella saavutettujen tulosten tunnistaminen nousevat tulevaisuudessa yhä tärkeämpään rooliin. Enää pelkkä laadullinen arviointi ei välttämättä riitä, vaan sen rinnalle vaaditaan määrällisiä mittareita. Tällaisten määrällisten mittareiden kehittäminen ja tutkiminen noussee tärkeäksi tutkimusaiheeksi lähitulevaisuudessa. Toisaalta myös laadullinen arviointi pysyy tärkeänä, ja sen juurruttaminen osaksi jokaista koulutusinterventiota on tärkeä edistysaskel kohti koulutusten vaikuttavuuden systemaattista ymmärrystä. Laadullisen arvioinnin tutkiminen pysyykin edelleen tärkeänä aiheena. Luotettavien ja systemaattisten menetelmien kehittäminen laadulliseen arviointiin, ja toisaalta näiden menetelmien huolellinen testaaminen ja tutkiminen säilyy tärkeänä aiheena.

Erilaisia koulutusmenetelmiä on kouluttamisen suosion myötä tullut paljon lisää, eikä kaikkien vaikutuksia vielä tunneta tarpeeksi hyvin. Erilaisten menetelmien vaikutusten, ja toisaalta useiden menetelmien yhteisvaikutusten ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää, jotta osataan suunnitella lähtökohtaisesti tehokkaita ja vaikuttavia koulutuksia. Yritykset haluavat tulevaisuudessa varmistua jo etukäteen valittavan koulutuksen tehokkuudesta, jolloin eri koulutusmenetelmien ymmärtäminen entistä paremmin on tärkeää ja siten niiden tutkiminen on nyt ajankohtaista.

Erilaisten koulutuskokonaisuuksien, niin menetelmällisesti, sisällöllisesti, ajallisesti, kuin sijainnillisestikin, tutkiminen antaa lisää ymmärrystä eri tekijöiden vaikutuksista ja mahdollisimman monipuolisesti erilaisia koulutuksia tutkimalla voidaan saada laaja-alaista ymmärrystä erilaisten koulutusten vaikuttavuudesta. Lisäksi tärkeä tekijä, jonka vaikutusta on syytä tutkia, on ryhmän kokoonpano. Onko heterogeeninen, vai toisaalta homogeeninen ryhmän kokoonpano parempi, säilyy yhä tärkeänä tutkimusaiheena. Toisaalta myös yksilöllinen pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma, joka huomio eri elämänvaiheet vaikuttaa mielenkiintoiselta idealta, ja ansaitsee tutkimusta.

Kaiken kaikkiaan on tärkeää, että tulevaisuudessa jokaisen koulutusintervention vaikutuksista ollaan kiinnostuneita ja niitä tutkitaan. Vain kattavasti tutkimalla voidaan

saada syvällistä ymmärrystä erilaisten koulutuskokonaisuuksien vaikutuksista. Aina on myös tärkeää selvittää ja tunnistaa kaikki tekijät, jotka vaikuttavat koulutuskokonaisuuden vaikuttavuuteen, jotta saadaan luotettavia ja todenmukaisia tuloksia. Myös koulutuksen vaikutustekijöiden tutkimiselle lisää on siten tarvetta.

Lähteet

- Aaltonen, T. 2007. Tiedostava ja eettinen johtajuus. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 99-113.
- Avolio, B. J., Avey, J. B. & Quisenberry, D. 2010. Estimating return on leadership development investment. *The leadership quarterly*, Vol. 21, 633-644.
- Avolio, B. J. & Hannah, S. T. 2008. Developmental readiness: accelerating leader development. *Consulting psychology journal: Practice and research*, Vol. 60:4, 331-347.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Chan, A. 2009. A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, Vol. 20, 764-784.
- Avolio, B. et al. 2005. 100 Year Review of Leadership Intervention Research: Briefings Report 2004-01. Gallup Leadership Institute, Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Vol. 5, Winter, 7-13.
- Bernthal, P. & Wellins, R. 2006. Trends in leader development and succession. *Human resource planning*, Vol. 29:2, 31-40.
- Black, A.M. & Earnest, G.W. Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of leadership & organizational studies*, November 2009, vol. 16:2, 184-196.
- Bolden, R. & Gosling, J. 2006. Leadership competencies: time to change the tune? *Leadership*, Vol. 2:2, 147-163.
- Burke, M, J. & Day, R, R. 1986. A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied psychology*, 71:2, 232-245.
- Collins, D. B. & Holton, E. F. 2004. The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human resource development quarterly*, Vol 15:2, 217-248.

- Conger, J. A. & Ready, D. A. 2004. Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, Iss. 32, 41-47.
- Dalakoura, A. 2010. Differentiating leader and leadership development: a collective framework for leadership development. *Journal of management development*, Vol. 29:5, 432-441.
- Day, D. 2001. Leadership development: a review in context. *Leadership quarterly*, Vol 11:4, 581-613.
- Dearborn, K. 2002. Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public personnel management*, Vol 31:4, 523-530.
- Doh, J. P. 2003. Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of management learning and education*, vol. 2:1, 54-67.
- Eckert, R., Isaakyan, S. & Mulhern, W. 2013. The Effectiveness of the leadership development programme in Europe. A white paper. Center for creative leadership. Saatavissa: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/EffectivenessLDPEurope.pdf>, haettu 20.4.2014.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. & Pearce, C. L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, Vol. 17:3, 211-316.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Fischer, M. 2014. *Palvelukokemuksen johtaminen: asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi*. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). 2014. *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Fleenor, J., Taylor, S. & Chappelow, C. 2008. *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. San Francisco, Pfeiffer.
- Fowler, J. L. & Gorman, J. G. 2005. Mentoring functions: a contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British journal of management*, Vol. 16:1, 51–57.

- Gentry, W. A., Eckert, R. H., Stawiski, S. A. & Zhao, S. 2013. The challenges leaders face around the world: More similar than different. A white paper. Center for creative leadership. Saatavissa: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/ChallengesLeadersFace.pdf>, haettu 20.4.2014.
- Goshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of management learning & education*, Vol. 4:1, 75-91.
- Griffin, N. S. 2003. Personalize your management development. *Harvard business review*, Vol. 81:3, 113-119.
- Hannum, K. M. & Martineau, J. W. 2008. *Evaluating the Impact of Leadership Development*. Hoboken, NJ, USA, Pfeiffer.
- Harmaja, T. & Hellbom, K. 2007. Coaching-toimialan kehittyminen ja kasvu. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki, Edita Publishing Oy. 213-229.
- Hartley, J. & Hinksman, B. 2003. *Leadership Development: A systematic review of the literature*. A report for the NHS Leadership Centre. Warwick Institute of Governance and Public Management, Warwick Business School, University of Warwick. Saatavissa: <http://www.nursingleadership.org.uk/publications/Systematic%20Review%20-%20Warwick.pdf>, haettu 16.4.2014.
- Hay, A. & Hodginson, M. 2006. Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & organization development journal*, Vol. 27:2, 144-158.
- Hayes, E. F. 2005. Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored. *Journal of the American academy of nurse practitioners*, Vol. 17:11, 442-445.
- Hernez-Broome, G. & Hughes, R.L. 2004. Leadership development: past, present and future. *Human resource planning*, Vol. 27:1, 278-287.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. *Academy of management learning and education*, Vol. 2:1, 74-84.

- Junkkari, L. 2007. Coaching sisäisenä prosessina. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 165-177.
- Juuti, P. 2014. Menestyvät kuntatyöpaikat kurkiauran kärjessä. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 191-203.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus muuttuvassa kuntaympäristössä. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 62-77.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva, WS Bookwell Oy.
- Jääskeläinen, A. & Laihonon, H. 2014. Mittaustieto henkilöstölähtöisen tuloksellisuustyön tukena. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 105-116.
- Kirkpatrick. Evaluating training programs. 1998. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kulla, J. 2011. ”Käskyttämällä ei pitkälle pääse.” Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopiston julkaisusarja väitöskirjat 1/2011. Helsinki, Aalto print.
- Kurtén, S. 2007. Kohti autenttista johtajuutta. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 187-211.
- Luoma, M & Salojärvi, S. 2007. Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 21-37.
- Majoinen, K. 2014. Kuntapuheenvuoro. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 57-58.

- Marquardt, M. J. 2000. Action learning and leadership. *The learning organization*, Vol. 7:5, 233 – 241.
- McCauley, C.D., Kanaga, K. & Lafferty, K. 2010. Leader development systems. Teoksessa McCauley, C.D., Van Velsion,E. & Ruderman, M. N. (toim.). 2010. *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Hoboken, Jossey-Bass. 29-61.
- McCauley, C.D., Van Velsion,E. & Ruderman, M. N. 2010. Introduction: our view of leadership development. Teoksessa (toim.). 2010. *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Hoboken, Jossey-Bass. 1-26.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. 2006. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, Vol. 17:3 , 232–245.
- Niitamo, P. 2007. Coaching itsensä toteuttamisena. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki, Edita Publishing Oy. 179-185.
- Northouse, P. G. *Leadership: theory and practice*. 2013. 6.th edition. Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.
- Pohjanheimo, E. 2007. Valmennusprosessi ja roolit. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. *Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä*. Helsinki, Edita Publishing Oy. 39-55.
- Popper, M. 2005. Main principles and practices in leader development. *Leadership & organization development journal*, Vol. 26:1, 62-75.
- Rannisto, P-H., Kinnunen, S. & Tuurnas, S. 2014. Innovatiivinen kehittäminen verkostossa: kohti asiakaslähtöistä moniammatillista sosiaalityötä nuorten aikuisten palvelukeskuksen perustamisella. Teoksessa Pakarinen, T & Mäki, T. (toim.). 2014. *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki, Edita Publishing Oy. 122-134.
- Ready, D. A. & Conger, J. A. 2003. Why leadership development efforts fail. *Mit sloan management review*, Vol. 44:3, 83-88.

- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 115-135.
- Russon, C. & Reinelt, C. 2004. The results of an evaluation scan of 55 leadership development programs. Journal of leadership & organizational studies, Vol 10:3, 104-107.
- Salmi, A-M. 2014. Kuntapuheenvuoro. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 57-58.
- Salomaa, J. & Pakarinen, T. 2014. Henkilöstövoimavarojen hallinta kuntakonsernissa. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 40-46.
- Santasalo, L. & Åhman, H. 2007. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa Räsänen, M (toim.). 2007. Coaching ja johtajuus: valmentava ote esimiestyössä. Helsinki, Edita Publishing Oy. 57-76.
- Sivonen, S. & Uotila, S. 2014. Osaamisen ennakointi HR-toimintona. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 244-257.
- Santos, A. & Stuart, M. 2003. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. Human Resource Management Journal, 13:1, 27-45.
- Suomen coaching yhdistys, Internet-sivut. Saatavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/>, haettu 18.4.2014.
- Suomen työnohjaajat ry, Internet-sivut. Saatavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/>, haettu 18.4.2014.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna, Talentum Media Oy.
- Urponen, V. 2014. Kuntapuheenvuoro. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki, Edita Publishing Oy. 177-178.

Varney, J. 2009. Humanistic mentoring: nurturing the person within. *Kappa Delta Pi Record*, Vol. 45:3, 127-131.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). 2014. *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin*. Helsinki, Edita Publishing Oy. 27-39.

Voci, E. & Young, K. 2001. Blended learning working in a leadership development programme. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33:5, 157 – 161.

Ylitalo, J. 2012. Ohjauksellisen johtajuuskoulutuksen vaikuttavuuden rakentuminen. Aalto University publication series Doctoral dissertations 106/2012. Helsinki, Unigrafia Oy.

Yukl, G. & Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360 feedback. *Training*, Vol. 32:12, 45-50.

Liitteet

I. Haastattelurunko

1. Ensin lyhyesti:
 - Millainen fiilis sinulla on / sinulle jäi koulutusohjelmasta?

2. Ennen koulutusta:
 - Miksi lähdit mukaan koulutukseen?
 - Mitä odotit koulutukselta?
 - Asetitko itsellesi henkilökohtaisia tavoitteita koulutusohjelman alussa? Millaisia?

3. Millaiseksi koit koulutusohjelman?
 - Tuntuiko hyödylliseltä?
 - Mitä koet oppineesi?
 - Vastasiko omaan oppimistarpeeseesi /odotuksiisi? Miten?
 - Miten henkilökohtaiset tavoitteesi ovat toteutuneet?
 - Mikä oli hyvää/mikä huonoa?
 - Mitä jäit kaipaamaan/ mitä puuttui?
 - Koitko jotakin yllättävää/ yllätyksiä koulutuksen aikana (sisällössä, työskentelyssä, omassa toiminnassa, ryhmädynamiikassa tms.)?
 - Opitko jotakin uutta itsestäsi?
 - Koitko koulutuksen riittävän syvälliseksi?

4. Koulutuksen sisällöstä ja metodeista
 - Mitkä teemat ja aiheet tuntuivat mielenkiintoisilta ja hyödyllisiltä, mitkä eivät, miksi?
 - Mitkä teemat/ asiat jäivät parhaiten mieleen?
 - Mitkä koulutusmenetelmät tuntuivat itselle parhailta ja tehokkaimmilta? (Esim. luennot/asiantuntijat, ryhmätyöt/keskustelut, itsenäiset tehtävät, vertaistuki/ muiden ajatukset ja kokemukset tms.) Miksi?
 - Mitkä koulutusmenetelmät eivät tuntuneet itselle mielekkäiltä tai toimivilta? Miksi?
 - Millaiseksi koit koulutuspäivät? Hyvää/huonoa?
 - Millaiseksi koit koulutuksen keston/ tapaamiskertojen määrän jne.?
 - Millaiseksi koit koulutuksen kokonaisuudessaan?

5. Mitkä tekijät tuntuivat vaikuttaneen oppimiseen?
 - Mitkä edistivät, mitkä häiritsevät?
 - Vaikuttivatko oma asennoituminen/ omat odotukset oppimiseen?
 - Vaikuttiko koulutuksen vastaavuus omiin odotuksiin oppimiseen / asennoitumiseen?
 - Mitkä tekijät koulutusprosessissa tuntuivat vaikuttaneen omaan oppimiseen? Esim. prosessin kesto, koulutuskertojen määrä, ryhmän koko, kokoontumisympäristöt tms.
 - Millä metodeilla koet olleen voimakkain vaikutus? Millainen?

- Vaikuttivatko ryhmän muut jäsenet omaan oppimiseen? Miten? Entä jäsenten välinen vuorovaikutus?
- Vaikuttivatko ohjaajat omaan oppimiseen? Miten? Entä itsen/ ryhmän ja ohjaajan välinen vuorovaikutus?
- Vaikuttivatko oma työtilanne/ muu elämä oppimiseen? Miten?
- Miten työpaikallasi suhtaudutaan koulutuksiin ja kehittämiseen? Koetko tämän vaikuttaneen positiivisesti tai negatiivisesti omaan oppimiskokemukseesi?
- Miten hyvin koet voivasti hyödyntää oppimaasi työssäsi? Pystyitkö käsittelemään työssäsi vastaan tulleita ongelmia tai muita asioita koulutusohjelman aikana ja saitko näihin apuja?

6. Miten koulutus on vaikuttanut omaan toimintaasi?

- Antoiko eväitä/työkaluja omaan työhön/toimintaan? Millaisia?
- Onko oma toimintasi muuttunut? Miten?
- Miten opitut asiat ovat siirtyneet käytäntöön?
- Mitkä tekijät vahvistivat opitun siirtymistä käytäntöön? Mitkä heikensivät?
- Onko tapahtunut muutosta / kehitystä mitattu jotenkin? (Es. työhyvinvointikyselyllä, johtajuusarviolla tms.)
- Uskotko, että muutokset toiminnassasi tulivat jäädäkseen? Tarvitsisiko niiden lopulliseen juurruttamiseen vielä jotakin enemmän?
- Oletko havainnut muutoksia kollegoidesi ym. toiminnassa? (jotka voisivat mahdollisesti olla seurausta omien toimintatapojesi muutoksesta)

7. omia näkemyksiä kuntajohtajien koulutustapeista

- Mitkä ovat kuntajohtajan suurimmat haasteet?
- Missä asioissa koet kuntajohtajien tarvitsevan / kaipaavan lisää koulutusta / apua? Missä asiassa itse kaipaisit lisää koulutusta tai apua?
- Mihin kaikkiin kuntajohtamisen haasteisiin uskot voitavan koulutuksella vaikuttaa?
- Millaisen koulutuksen näet tehokkaimmaksi?
- Mitkä ovat asioita, joihin koulutuksella ei voida vaikuttaa?

8. Muita ajatuksia, kehitysehdotuksia tulevia koulutuksia ajatellen.