

**KASWU®**

21.12.2015  
Jani Pitkänen



# **LOPPURAPORTTI**

## **DNA Kaupan henkilöstön kehittämishanke**



**Työsuojelurahasto**  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	3
2. Lähtökohtia muistikyvyn ja oppimisen kehittämiseen .....	5
2.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen .....	5
2.2 Muistin rajoitteet ja oppiminen .....	6
2.3 Kiire oppimisessa .....	8
3. Kehittämishankkeen tärkeimmät kysymykset ja tavoitteet .....	10
4. Muistamisen ja oppimisen tukeminen kehittämishankkeessa .....	11
4.1 Kaswu Oy kehittämishankkeen toteuttajana .....	11
4.2 Valmennuspäivät .....	12
4.3 Seurantaosio.....	14
5. Mitä muistettiin vai muistettiin mitään? .....	17
5.1 Valmennuspäivien vaikutukset henkilöstön kehittymiseen .....	19
5.2 Seurantaosion vaikutukset henkilöstön kehittymiseen .....	20
5.3 Seurantaosion koetut hyödyt .....	24
6. Kehittämishankkeesta opittua .....	26
7. Loppuraportin TuplaW-lista .....	29
8. Kehittämishankkeen yhteystiedot .....	30
9. Lähteet .....	31



## 1. Johdanto

*”Jos unohtamme oppimamme, emme voi myöskään käyttää oppimaamme tietoa.”*

(Pertti Saariluoma)

Nykypäivän yritysmaailmaa kuvastaa tiedon ähky. Tietoa on saatavilla ja tietoa tuotetaan koko ajan, mutta tietoa ei muisteta tuplawarmistua mitenkään. Valmennuspäiviä ja koulutustilaisuuksia osataan suunnitella hyvin etukäteen, ja useimmiten ne osataan myös toteuttaa innostavasti ja kehitykseen kannustavasti. Organisaation uusien toimintamallien, ideoiden ja tavoitteiden lanseeraamiseksi osataan tuottaa toimivia tietopaketteja ja valmennuksen työkaluja, joilla uuden tiedon oppimista saadaan tuettua. Valmennuksen aikana usein koetaan oppimisen iloa, oivalletaan uusia näkökulmia ja saadaan uutta puhtia omaan työssä jaksamiseen. *Uuden tiedon oppiminen, ymmärtäminen ja muistaminen* on aktiivista niin kauan, kuin oppimistilanne on käynnissä ja valmennettavat pysyvät hallitusti valmennustilan seinien sisällä. Mutta mitä tapahtuu kaikelle tälle uudelle tiedolle, uusille ideoille, toimintamalleille ja tavoitteille valmennettavien poistuessa valmennustilaisuudesta? Mitä tapahtuu valmennuksen *jälkeen*?

Oppimisesta kertovia tutkimustuloksia, analyyseja ja kirjallisuutta hyödyntäen uutta tietoa osataan tuottaa ja sitä osataan siirtää. Tietoa osataan jakaa ja sitä osataan opettaa. Tämä on havaittu myös DNA Kauppa Oy:n henkilöstön kehittämistoimissa. Ongelmalliseksi onkin koettu juuri valmennuksen jälkeinen aika, jolloin valmennettavat ovat kukin takaisin omissa työympäristöissään, kiireen ja arjen keskellä. Olipa kyseessä valmennuspäivä, koulutustilaisuus tai tunnin kestävä kokous, niin ilman aktiivista käyttöä ja prosessointia, suurin osa käsitellyistä ja tärkeinäkin pitämistämme asioista unohtuu – jos ei välittömästi tilaisuuden jälkeen, niin luultavasti ajan myötä.

Työsuojelurahaston tuella toteutettiin DNA Kaupan henkilöstön kehittämishanke, jossa pureuduttiin edellä esitettyihin kysymyksiin ja pyrittiin selvittämään, olisiko valmennuksen konkreettisella seurannalla mahdollista tukea esimiesten osaamista ja kehittymistä kohti yhteisiä tavoitteita. DNA Kauppa Oy:n ja Kaswu Oy:n yhteistyöllä kehittämishankkeessa ideoitii ja sovellettiin aikavälikertaukseen perustuvaa valmennuksen seurantamenetelmää, jossa yhtä DNA Kaupan esimiesvalmennusryhmistä seurattiin ja muistuteltiin eri yhteydenotoin 1, 9, 27 ja 52 päivää valmennuksesta.

Kehittämishankkeen lopputuloksina saatiin tärkeää tietoa siitä, minkä verran on valmennuksessa opituista tiedoista mahdollista muistaa ja palauttaa mieleen, kun valmennuksesta on kulunut 52



*päivää*. Kehittämishankkeessa lähtökohtana oli tuottaa seurantaosion kokeilulla positiivisia tuloksia henkilöstön osaamisen kehittymiseen valmennuksen jälkeisenä aikana. Tärkeimpänä kehittämishankkeen tuloksena saatiin vahvistus sille, että tietyin aikavälein tapahtuvalla muistuttamisella ja kertaamisella saadaan valmennuksen asioita pidettyä aktiivisemmin mielessä. DNA Kaupan henkilöstön kehittämishanke toimi Suomessa ainutlaatuisena tutkimuksena, jonka avulla saatiin kartoitettua tarpeita ja lähtökohtia uudenlaisten valmennus- ja koulutuspalveluiden kehittelyyn.



## 2. Lähtökohtia muistikyvyn ja oppimisen kehittämiseen

Yleinen ja kaikille tuttu käytäntö perinteisessä opettamisessa ja oppimisessa on, että opettaja opettaa ja oppilas oppii. Opettajan tai esimerkiksi esimiesvalmentajan vastuu oppimisesta loppuu, kun valmennus päättyy. Tämän jälkeen vastuu oppimisesta ja opitun muistamisesta jää yksinomaan oppijalle itselleen. Valmentaja poistuu paikalta eikä valmennuksessa käytyihin asioihin välttämättä palata enää uudelleen. Lähtökohtana on, että kun valmennuksen aikana tieto on valmentajan toimesta innostavasti ja kekseliäästi kerran käsitelty, onkin oppimisprosessi valmennuspäivän päättyessä sillä selvä. Mutta tuottaako kuvatonlainen oppimiskaava kuitenkin tarvittavaa motivaatioenergiaa uuden oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi? Ovatko perinteiset oppimistavat riittäviä, kun halutaan varmistaa esimiesvalmennuksen oppien jatkumo osaksi työarkea?

### 2.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Tarve DNA Kaupan henkilöstön kehittämishankkeen toteuttamiselle syntyi muun muassa seuraavanlaisista kysymyksistä: *Kuinka pystymme kehittämään henkilöstön esimiesten oppimista työelämässä ja opittujen asioiden mielessä pysymistä työpäivien arjessa? Sekä minkälaisin keinoin pystymme tuplawarmistamaan, että valmennuspäivistä saatu hyöty ja uudet asiat saadaan osaksi esimiesten työpäivän rutiineja?* DNA Kauppa Oy:lle osaava henkilöstö on yrityksen menestykselle erittäin oleellinen tekijä. DNA Kauppa haluaa aina tarjota asiakkailleen ensiluokkaista asiakaspalvelua. Kehittämishankkeessa haluttiin panostaa henkilöstön osaamiseen ja henkilöstön oman oppimisen kehittämiseen työssä. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli varmistaa, etteivät esimiesvalmennuksen opit jää vain kokoustilojen seinien sisälle, vaan kulkeutuvat esimiesten mukana valmennustilan ulkopuolelle, myymälän arkeen – ei pelkästään esimiesten omiin toimintatapoihin, vaan heidän kauttaan koko myymälän toimintaan ja asiakaskohtaamisiin.

Valmennukset ja koulutukset koetaan yleisesti onnistuneiksi, kun osallistujat valmennustilaisuuden päätyttyä siirtyvät takaisin työpisteilleen ”taskut täynnä” valmentajan tarjoamia uusia työkaluja ja mieli pullollaan uusia ajatuksia. Valmennuksen jälkeisestä hurmuksesta usein kuitenkin taannutaan ja palaudutaan omassa työssä samaan lähtöpisteeseen kuin ennen valmennusta. Makke Leppänen ja Ilona Rauhala käyttävätkin osuvasti termiä ”honey moon” -efekti, kuvastamaan tätä valmennuksen jälkeistä intoa ja innostusta ottaa uudet opit heti käyttöön omassa työssä, mutta alkuhunan tavoin uutuuden viehätys saattaa lopahtaa ja uudet opit väistyvät vanhojen työtapojen ja rutiinien tieltä. Leppänen ja Rauhala eivät pidä valmennusten



ongelmana sitä, etteikö valmennuksessa jaettua tietoa vastaanotettaisi ilolla ja innolla, vaan heidän mielestään haasteena on juuri se, kuinka saataisiin aikaan käytäntöön asti siirtyvää oman käyttäytymisen ja toimintatapojen muutosta. (1.)

Mitä siis tapahtuu matkalla valmennuspäivän innosta takaisin keskelle normaalia työarkea? Mitä henkilöstön kehittämistoimissa pitäisi tehdä toisin, jotta välttyttäisiin opitun tiedon vuotamiselta hukkaan valmennukseen osallistumisen jälkeen? Seuraavassa pohdimme, minkälaiset tekijät mahdollisesti näitä tietovuotoja aiheuttavat ja minkälaisin keinoin vuotokohtia olisi mahdollista paikkailla. Tutkittaessa ihmisiä ja ihmisen käyttäytymistä on hyvä pitää mielessä, että yksilöllisiä eroja ilmenee aina, eivätkä kaikki esitetyt tilanteet suinkaan päde kaikkiin. Tämän raportin tarkoituksena ei ole tuottaa yleispäteviä kuvauksia ja selityksiä, vaan saada valikoitujen esimerkkien kautta aikaan pohdintaa omaan oppimiseen, muistikykkyyn ja valmennukseen liittyen. Raportin lopussa esittelemme, minkälaisia tuloksia tässä kehittämishankkeessa käytettyjen menetelmäratkaisujen - muistuttamisen ja aikavälikertaamisen avulla saatiin.

## 2.2 Muistin rajoitteet ja oppiminen

*”Ei kannata ladata esitykseensä enempää kuin seitsemän asiakohtaa, jos haluaa ihmisten muistavan ne.”* (Markku Lappalainen)

Ihmisen muistijärjestelmän toiminnasta, laajuudesta sekä eri osajärjestelmien tehtävistä on olemassa lukuisia eri koulukuntia ja teorioita, joista kukin esittää oman vahvan näkemyksensä esimerkiksi siitä, kuinka tieto siirtyy työmuistista pitkäkestoiseen muistiin pysyvästi. Ihmisen ajattelua tutkinut kognitiotieteen professori Pertti Saariluoma (2) määrittelee työmuistin suhteellisen lyhytkestoiseksi aktiiviseksi muistivarastoksi, jonka tärkeänä ominaisuutena on kulloinkin suoritettavan tehtävän vaatimien representaatioiden säilyttäminen. Pitkäkestoisen muistin tehtävänä, on vastaavasti tallentaa kaikkea ihmisen elämänsä aikana oppimaa informaatiota sekä säilöä muistoja ja mieltämysyksiköjä muun muassa tulevien uusien oppimiskokemusten varalle.

Kun halutaan tarkastella valmennuksen jälkeisten muistuttamisten mahdollisuuksia parantaa muistikykkyä ja oppimista, on hyvä tiedostaa, että ihmisen muistilla on olemassa omat rajoituksensa. 1950-luvulla tehtyjen tutkimusten perusteella muodostui käsitys niin kutsutusta Millerin laista, jonka mukaan yksilön on mahdollista muistaa kerrallaan  $7 \pm 2$  yksikköä. Nykyisten käsitysten mukaisesti ihmisen työmuistin kapasiteetti on kuitenkin huomattavasti alhaisempi,



käsittäen tyypillisesti vain noin 3-4 yksikköä. (3.) Olimmepa sitten esimiesvalmennusta tarjoava taho tai valmennukseen itse osallistuva, olisi edellä esitetyn muistin kapasiteetin pohjalta hyvä pohtia, esimerkiksi valmennussisällön yhteenvetoja tehdessä, kuinka paljon meidän on todellisuudessa mahdollista oppia ja muistaa juuri kirjoittamistamme neljä sivua kattavista muistiinpanoista?

Muistia koskevat rajoitteet ovat universaaleja, mutta muistikyky voi häiriintyä esimerkiksi oppimisvaikeuksista kärsivien kohdalla. Vastaavasti usein ajatellaan, että oman alansa eksperteillä olisi tavallista laajempi työmuistin kapasiteetti ja näin ollen he pystyisivät kerralla oppimaan keskivertoa enemmän asioita. Todellisuudessa huippuosaajien ja eksperttien kohdalla on kuitenkin kyse siitä, että heidän alan osaamisensa ja taitonsa ovat jo niin kehittyneet ja laajat, että uuden tiedon prosessointi ja organisointi osaksi jo olemassa olevia tietovarantoja on heillä nopeampaa. (4.) Oman erityisalansa taiturit kykenevät Saariluoman (5) mukaan kiertämään tavallista paremmin työmuistinsa rajoituksia oppimiensa mieltämysyksikköjen avulla. Kalakoski kuitenkin huomauttaa, että itselle vieraan alan osalta jopa eksperttien työmuisti joutuu taipumaan keskiverto kapasiteetin rajoituksiin.

Niin paljon kuin muistijärjestelmämme kykeneekin tietoa ja havaintojamme varastoimaan, emme mitenkään pysty muistamaan kaikkea kokemaamme ja oppimaamme. Tiedon katoaminen on hyvin tavallista ja unohtaminen onkin nopeinta välittömästi oppimistilanteen jälkeen. Tämän jälkeen unohtaminen hidastuu asteittain. (6.) Saariluoma (7) pitää oppimista muistamisen perustana ja huomauttaa, että asioiden muistamattomuuden yhtenä tärkeimpänä taustasyynä usein onkin se, että emme ole koskaan kyseistä asiaa oppineet. Pelkkä tietoa mielessä pitävä toistaminen ei riitä pysyvän tallennuksen muodostamiseen, sillä ilman aktiivista ja syventävää opittavan asian prosessointia, tieto saattaa jäädä irralliseksi eikä näin siirry pitkäaikaiseen muistivarastoon.

Huolimatta siitä, että olemme edellä vahvasti todenneet muistijärjestelmiemme rajallisuuden ja muistikyvylle olevan tietty kapasiteetti kerralla muistettavien asioiden lukumäärän suhteen, oppimiskykymme on kuitenkin lähes rajaton. Työmuistin kapasiteetti rajoittaa sitä, millä tahdilla oppimista tapahtuu, mutta sen sijaan sille, kuinka paljon ihminen pystyy elämänsä aikana oppimaan, ei ole yhtä tarkkaan määriteltyjä rajoituksia. Teknologian ja älypuhelimien ympäröimänä elämme keskellä tiedontulvaa, jolloin tiedon kerääminen on helppoa, mutta asian oppimiseen vaaditaan, että tämä kerätty tieto myös ymmärretään ja osataan yhdistää osaksi suurempia osakokonaisuuksia. Tiedon keräämisellä ja tiedon ymmärtämisellä on huomattava merkitysero. Opitun tiedon määrällä ei välttämättä vielä turvata kehitystä, mutta tiedon laadulla - ymmärtämisellä, voidaan saada aikaan muutosta. Tiedon ymmärtäminen voi muuttaa



käsityksiämme, ajatteluamme ja tapojamme reagoida ja toimia uusissakin tilanteissa. Ulkoa opetteluun verrattuna ymmärtämiseen perustuva oppiminen tosin vaatii sekä valmentajalta että valmennukseen osallistavalta kalliin hinnan – ymmärtäminen vaatii sekä aikaa että vaivannäköä. (8.)

### 2.3 Kiire oppimisessa

*”Paras koulutuksen hinta- ja laatusuhde ei välttämättä tarkoita sitä, että asiat pyritään opettelemaan nopeasti ja halvalla.”* (Pertti Saariluoma)

Kiire tuntuu olevan nykyaikana jopa vallitsevana olotilana monessa eri oppimis- ja työympäristössä. Liian paljon töitä ja liian vähän aikaa töiden tekemiseen, on varmasti monelle tuttu tunne. Työympäristössä uuden asian oppimiseen on käytettävissä vain rajattu määrä aikaa ja tavoitteissa pitäisi kuitenkin pysyä tietyn aikataulun mukaisesti. Työelämän muutoksia ja työpaikkojen kiirekokemuksia tutkittaessa (9) on havaittu, että esimerkiksi työntekijöiden kokeman työn aikapaineen ja työtehtävien määrän kasvu ovat selvästi yhteydessä lisääntyneeseen tulos- ja tehokkuusajatteluun.

Muistamisen kannalta keskittynyt työskentely on yksi perusedellytyksistä. Mutta kun työtehtäviä on rästissä ja myymälöissä kiire painaa päälle, on keskittyminen meneillään olevan työtehtävän hoitamiseen usein vaikeaa. Kiire häiritsee muun muassa tarkkaavaisuuden ja muistin yhteistyötä, aiheuttaen keskittymiskyvyn heikkenemistä ajatusten harhaillessa jo edessä olevien määräaikojen ja työtehtävien suorittamisessa. Unohtamisriski lisääntyy huomattavasti huomion poukkoillessa asiasta toiseen, sillä työmuistilla on tapana ikään kuin tyhjentyä käsillä olevan työtehtävän kannalta tärkeästä ja tarvittavasta informaatiosta aina, kun ajatukset siirtyvät meneillään olevasta toiminnasta jo seuraaviin keskeneräisiin työtehtäviin. (10.)

Kiireen ilmapiirissä työorganisaatioiden valmennus- ja koulutustilaisuuksilla halutaan nopeasti saada aikaan tarvittavia muutoksia ja kehitystä työyhteisön hyvinvoinnissa, työn tuottavuudessa tai mahdollisesti uusien käyttöjärjestelmien hallinnassa. Työnantajat toivovat alaistensa oppivan mahdollisimman paljon kerralla, jotta säästyttäisiin valmennuspalveluista aiheutuilta kustannuksilta. Samaan aikaan työntekijät toivovat valmentajan kertovan asiansa mahdollisimman nopeasti, jotta pääsisivät takaisin hoitamattomien työtehtäviensä ääreen. Uuden asian oppimiselle ja opitun tiedon sisäistämiseksi asetetut aikavaatimukset eivät ole lainkaan yhdenmukaisia aikaisemmin tekstissä esitettyjen muisti- ja oppimisprosessiemme rajoitusten kanssa.





Tämä ehkäpä osittain opittu kiire ja maksimaalisen hyödyn mentaliteetti näkyvät näin yhä vahvemmin myös henkilöstön kehittämistoimissa, valmennuksen ja koulutuksen saralla. Valmennukset ja koulutustilaisuudet saattavat kuitenkin käydä pidemmän päälle kalliiksi, kun kiireellä läpi suoritetuista oppimistilanteista ei oikeastaan opita eikä muisteta mitään, ja työntekijöiden kuluttama työaika valuu yhdessä työnantajan valmennukseen panostamien rahojen kanssa pahimmassa tapauksessa täysin hukkaan. Kuinka siis pystymme takaamaan, että työyhteisön oppimistilanteissa todella sisäistetään opittua tietoa, ymmärretään sisällön merkityksiä sekä löydetään yhtymäkohtia uuden tiedon ja oman työarjen välille?

Henkilöstön kehittämistoimissa tulisi lähtökohtaisesti pitää mielessä, että liian nopealla tahdilla eteneminen ei tuo hyötyjä oppimiselle eikä muistikyvylle, vaan saattaa päinvastoin aiheuttaa oppimista hidastavaa turhautumisen tunnetta. Ollakseen tehokasta, oppimisessa tulisi edetä vähitellen asia kerrallaan, antaen aikaa uuden tiedon integroinnille ja organisoinnille osaksi aikaisempia tietovarantojamme. Koulutuksia ja valmennuksia suunniteltaessa on syytä harkita huolella, minkälaisella valmennuksella oppiminen pidetään mielekkäänä ja oppijoita aktiivisesti osallistavana. Etenkin suurien asiakokonaisuuksien kohdalla liiallinen kiirehtiminen saattaa muuttaa valmennuksen luonnetta lähemmäs työyhteisön tiedotustilaisuutta kuin oppimistilannetta. (11.)

Leppänen ja Rauhala (12) ovat todenneet, että työelämässä voitaisiin mahdollisesti välttyä turhilta väärinymmärryksiltä ja karikoilta, mikäli myös yritysten johtotasolla ymmärrettäisiin, että oppimiselle ei voida asettaa aikatauluihin perustuvia tulostavoitteita. Ylimääräistä stressiä syntyy, kun työntekijät kokevat, että valmennukseen osallistuttuaan heiltä odotetaan muutoksia käyttäytymisessä tai tuloksia toimintatavoissa jo päivän tai viikon sisällä, ennen kuin uusien mallien rakentumiselle olisi annettu tilaa ja aikaa. Stressaantuneena ihmisen mieli ei kykene parhaampaansa uuden tiedon oppimisessa, ja ajatuksetkin usein junnaavat paikallaan. Leppäsen ja Rauhalan mainitsemia väärinkäsityksiä syntyy, kun työntekijän pyrkiessä aikapaineen alaisena parhaansa mukaan prosessoimaan ja ymmärtämään uutta tietoa, tekee johtoporras jo omia tulkintojaan hitaasti edenneestä tilanteesta toteamalla valmennuksen epäonnistuneeksi, kun ei oppimista ole tapahtunut tarpeeksi nopeasti ja johdon haluamassa ajassa.

Malttamattomuus ja kiire aiheuttavat näin noidankehän, jossa henkilöstölle tarjotaan uusia koulutuksia ja valmennuksia, jotta esimerkiksi myyntiin saataisiin uutta näkökulmaa ja uusia työtapoja. Ja ennen kuin valmennuksesta opittuja tietoja on saatu ymmärrykseen asti prosessoitua ja taitoja saatu muokattua omaan käytäntöön asti soveltuviksi, istuvatkin esimiehet jo seuraavassa valmennuksessa ja oppimisprosessi alkaa jälleen uuden toimintamallin parissa.



### 3. Kehittämishankkeen tärkeimmät kysymykset ja tavoitteet

DNA Kaupan kehittämishankkeen avulla haluttiin etsiä vastauksia yksinkertaiseen mutta samalla varsin laajaan kysymykseen: kuinka ihmiset oppisivat paremmin. Ottamatta kantaa erilaisten opettamis-, oppimis- tai valmennusmenetelmien toimivuuteen, kehittämishankkeessa huomion keskipisteenä oli nimenomaan valmennuksen jälkeinen aika. Yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, kuinka esimiesvalmennuksesta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty myös valmennuksen jälkeen. Mitä asioita valmennukseen osallistuneille todellisuudessa jää mieleen? Kuinka suuri osa valmennuksen tärkeistä asioista unohtuu arjessa? Ja olisiko unohtamisen ja tiedonvuotamisen riskiä mahdollista pienentää?

Kehittämishanke koostui kokonaisuudessaan kahdesta osiosta, esimiesten valmennuspäivistä sekä seurantaosion. Valmennuspäivät oli suunniteltu tukemaan DNA Kaupan henkilöstön kehittämisen tavoitteita ja valmennuspäivien keskiössä oli esimiesten *valmentaminen*. Jokainen esimiesvalmennuspäivä päätettiin yhteisen Tuplawarmistus-listan tekemiseen sekä oman henkilökohtaisen tavoitteen asettamiseen. Valmennuspäivien jälkeisen seurantaosion toteutus ja tavoitteet vastaavasti kulminoituivat muistiin ja oppimiseen liittyvään *tutkimukseen*.

Kehittämishankkeessa tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella DNA Kaupan esimiesten muistikykyä ja valmennuksen asioiden oppimista aikavälikertauksesta sekä unohtamiskäyrästä omaksuttujen, tietyin aikavälein tapahtuvien yhteydenottojen avulla. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää valmennuksen asioiden mielessä pysymistä sekä tarkastella mahdollisuutta käyttää valmennuksen seurantaosiota tukena henkilöstön kehittämistoimissa.

Seurantaosion aikana tarkasteltiin valmennuspäivillä yhdessä sovittujen tekojen ja tavoitteiden siirtymistä osaksi työpäivän arkea selvittämällä oppimisen ja muistikyvyn kehittämisen yhteyttä aikavälikertaamiseen. Suurena tavoitteena ja missiona oli saada aikaan muistaminen, ymmärrys ja sitä kautta arjen teot toteutuneiksi oppimisen pohjalta. Toiminnantason muutokset syntyvät asetettujen tavoitteiden mukaan.



## 4. Muistamisen ja oppimisen tukeminen kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeen soveltajaksi saatiin Työsuojelurahastolta saadun kehittämisavustuksen turvin palkattua Kaswu Oy, joka yhteistyössä DNA Kauppa Oy:n kanssaideoi, suunnitteli ja toteutti kehittämishankkeen käytäntöön liittyvät toimenpiteet, esimiesten valmennuksen sekä kehittämishankkeen tutkimusosuuden. DNA Kaupan henkilöstön kehittämishanke toteutettiin 1.8.–31.12.2015 välisenä aikana.

Kehittämishankkeessa mukana olleet DNA Kaupan esimiehet osallistuivat yhteen Kaswu Oy:n valmennuspäivään, joita järjestettiin yhteensä kolme kertaa kolmessa eri kaupungissa. Valmennuspäivät noudattivat kaikkien kolmen valmennuksen osalta samaa valmennuspäiväsuunnitelmaa, jolloin kaikki saivat lähtökohdiltaan saman Kaswu Oy:n toteuttaman esimiesvalmennuksen. Valmennuspäivien mukaisesti muodostuivat Valmennusryhmät 1, 2 ja 3. Kehittämishanketta ryhdyttiin alun perin suunnittelemaan vain kahdelle valmennusryhmälle toteutettavaksi, mutta menetelmiä päätettiin pilotoida ja näin ollen ensimmäisenä pidetty Valmennusryhmän 1 valmennuspäivä toimi kehittämishankkeen pilotti- ja testivalmennusryhmänä. Valmennusryhmä 3 valikoitui seurantaosion koeryhmäksi ja Valmennusryhmä 2 tämän verrokkiryhmäksi. Esimiehiltä kerättiin tutkimuskäyttöön aineistoa Kaswu Oy:n tutkimuslomakkeilla sekä puhelinhaastatteluilla.

### 4.1 Kaswu Oy kehittämishankkeen toteuttajana

Kaswu Oy:n valinta kehittämishankkeen toteuttajaksi perustui Kaswu Oy:n kiinnostukseen ryhtyä oppimisen ja muistin tutkimukseen sekä Kaswu Oy:n ja DNA Kauppa Oy:n aikaisempien yhteistyökokemusten hyviin tuloksiin henkilöstön kehittämistoimissa. Kaswu Oy:n valmennusmenetelmät perustuvat konstruktivistiseen näkemykseen oppimisen ja opetuksen teoriasta. Konstruktivistinen lähtökohta oppimiseen tarkoittaa sitä, että yksilön uskotaan itse rakentavan oman muistinsa rakenteita pyrkimällä aktiivisesti asettamia tavoitteita kohti. Uutta tietoa vastaanotetaan, tulkitaan ja valikoidaan jo olemassa olevien tietorakenteiden avulla. (13.) Kaswu Oy:n konstruktivistinen ajattelu korostuu muun muassa siinä, ettei valmennustilaisuuksia rakenneta luentomaisiksi esityksiksi, joiden aikana oppijalle vain passiivisesti siirrettäisiin tietoa, vaan valmennettavia aktivoidaan ja osallistetaan osaksi yhteistä oppimisprosessia.

Tapio Puolimatka (14) korostaa Yrjö Engeströmin teoksen *Kehittävä työntutkimus* (1995) pohjalta, että oppimisen tarkoituksena tulisi olla uusien toimintamallien tuottaminen. Myös



kehittämishankkeelle oleellisena tekijänä, oppimisen lähtökohtana oli työyhteisön yhteinen koettu tarve saada aikaan muutosta. Konstruktivistisessa opetuksen teoriassa valmentajan on oltava perillä valmennettavien tiedollisista rakenteista ja valmiuksista, jotta muun muassa oppimisprosessia, valmennettavien omaehtoista tiedonhankintaa sekä uusien ideoiden kokeilua voitaisiin tukea mahdollisimman hyvin. Kun uuden oppiminen niveltyy osaksi yksilön aikaisempaa tietorakennetta, oppimisesta tulee pysyvämpää ja laaja-alaisemmin sovellettavaa.

Valmennuspäivien suunnittelun ja toteutuksen teoreettisena lähestymistapana Kaswu Oy käyttää Logical Framework Approach (LFA) -menetelmää. Loogisen viitekehyksen lähestymistapa (LFA) on valmennusprojektien suunnittelun, hallinnon, raportoinnin ja tuplawarmistamisen ajattelutapa. Sen lähtökohtana on kokonaisvaltainen ja strategiseen ajatteluun perustuva ote, jonka tähtäimessä on vaikuttavuus. Kaswu Oy:n tavoiteorientoituneeseen toimintaan sekä valmentajien substanssiosaamiseen kuuluvat myös näkemys positiivisesta oppimisprosessista sekä perusasioiden arvostamisesta tavoitteellisten valmennusprojektien aikana. Käytännössä LFA osana Kaswun toimintaa tarkoittaa sitä, että tavoite kirkastetaan hyvin usein isommasta päämäärästä kohti pienempiä arjen tavoitteita sekä sitä kautta osaksi arjen toimintoja. Ensin hahmotellaan isompi merkitys ja tarkoitus projektille, jonka jälkeen katsotaan, mitä tämä tarkoittaa yksittäisen tiimin jäsenen sekä tiimin arjessa.

## 4.2 Valmennuspäivät

Mitä on valmennus? Leppänen ja Rauhala (15) määrittelevät valmennuksen tarkoittavan myönteisen ja tarkoituksellisen muutoksen aikaansaamista, oppimista, itsensä hyväksymistä ja omien vahvuuksien tiedostamista. Valmennuksen tavoitteena on kehittyä kohti parempaa tilaa ja päästä lähelle omien tavoitteidensa saavuttamista. Kaswu Oy:n ajattelussa lähtökohtana on oppijan oma asenne ja halu oppia. Hyvä valmentaja voi luoda puitteet, mutta oppijalla pitää itsellään herätä into ja tahdonvoima päästä kohti tavoitteita ja ymmärrystä yhdessä valmentajan ja ryhmän kanssa.

Kehittämishankkeen valmennuspäivien sisältö suunniteltiin kehittämään ja toteuttamaan DNA Kaupan tavoitteita ja strategiaa toiminnan tasolla. Valmennuspäivien tarkoituksena oli tarjota esimiehille käytännön työkaluja arjen esimiestyöhön. Tavoitteena oli herättää valmennettavissa itsessään innostus oman osaamisensa kehittämiseen. Kaswu Oy:n valmennusfilosofian mukaan hyvinvoiva ja omaa osaamistaan kehittävä esimies jaksaa paremmin ottaa huomioon omia alaisiaan ja yrityksen asiakkaita. Kun esimies voi hyvin, positiivisista vaikutuksista hyötyy koko työyhteisö ja yritys.



Kaswu Oy:n valmennuspäivän aikana jokaista esimiestä pyydettiin asettamaan itselleen yksi henkilökohtainen tavoite, jota kohti ryhtyisi omassa esimiestyössään etenemään. Leppäsen ja Rauhalan (16) mukaan hyvä tavoite on sellainen, jota kohden mennään innoissaan ja vastaavasti huono tavoite on sellainen, jota kohtaan tunnetaan velvollisuutta, syyllisyyttä ja saavuttamisen pelkoa. Tavoitteen asettelulla haluttiin sitouttaa valmennukseen osallistuneet kehittämishankkeen tavoitteisiin omalla henkilökohtaisella lupauksellaan. Tavoitteet kirjattiin kaikkien valmennuspäivään osallistuneiden yhteiseen listaan, joka lähetettiin esimiehille valmennusryhmäkohtaisesti sähköpostilla. Henkilökohtaisten tavoitteiden tekemisellä ikään kuin julkiseksi ei ollut tarkoitus tuottaa liiallista ryhmäpainetta tai Leppäsen ja Rauhalan edellä kuvatun huonon tavoitteen aiheuttamia tuntemuksia, vaan korostaa yhdessä oppimisen ja kehittymisen merkitystä.

Valmennuspäivien päätteeksi kehittämishankkeessa tehtiin yhdessä osallistujien kanssa yksinkertainen ja numeraalisesti mitattavissa oleva lista yhteisistä asioista, jotka haluttiin pitää mielessä ja mukana arjessa valmennuspäivän jälkeen. Tästä listasta on Kaswu Oy:n toimintatapana käytössä nimitys TuplaW eli tuplawarmistus-lista. TuplaW-listaan on tarkoitus nostaa valmennettavien itsensä toimesta asioita, jotka koetaan yhteisesti tärkeiksi ja merkityksellisiksi. Näin listan asiakohdat eivät ole ulkoapäin annettuja tai vain valmentajan itsensä mielestä oleellisimpia asioita. Kaswu Oy:n toimintatavan mukaisesti ryhmäkohtaiset TuplaW-listat sekä henkilökohtaiset tavoitteet lähetettiin jokaiselle kolmelle valmennusryhmälle sähköpostitse valmennuspäivän jälkeisenä päivänä.

Kehittämishankkeessa valmennuspäivien, henkilökohtaisen tavoitteen asettelun sekä yhteisen TuplaW-listan rakentamisen pilotointi Valmennusryhmälle 1, oli valmennuspäivien jälkeisen seurantaosion onnistumisen kannalta tärkeä askel. Ensimmäisen valmennuspäivän päätteeksi tehdyn TuplaW-listan pohjalta saatiin seurantaosioon kehitettyä toimiva ja strukturoitu ohjeistus TuplaW-listan tekemiseen, joka otettiin käyttöön Valmennusryhmien 2 ja 3 valmennuspäivillä. Kummatkin valmennusryhmät tekivät omat, sisällöllisesti ryhmäkohtaiset TuplaW-listansa, joihin kirjattiin yhteensä 12 asiakohdtaa, joiden mielessä pysymistä ja muistamista valmennuspäivien jälkeisessä seurantaosiossa lähdettiin tarkastelemaan.

Yksi tärkeä lähtökohta TuplaW-listan tekemiseen ja käyttöön osana oppimista, on ajatus siitä, että jokaisen listalle nostetun asiakohdan osalta on täytynyt jonkinlaista ymmärrystä ja sisäistämistä tapahtua jo valmennuspäivän aikana. Listalle nostettu yksittäinen sana tai lausepari toimii muistutuksena jostakin laajemmasta ja syvemmästä tiedosta, toimintamallista tai tavoitteesta,



jonka merkitysarvo on valmennuksen aikana koettu merkitykselliseksi. Kaswu Oy:n käyttämänä työkaluna, TuplaW-lista ei missään nimessä ole pelkästään muistilista, vaan ennemminkin valmennukseen osallistuneiden *ymmärryslista* valmennuspäivästä. *Oppiminen on muistamista – mutta ennen kaikkea ymmärtämistä.*

### 4.3 Seurantaosio

*”On usein tärkeää palata oppimaansa ja syventäen kerrata asioita.”*

(Pertti Saariluoma)

Kehittämishankkeen ja Kaswu Oy:n käyttämän seurantamenetelmän teoria- ja ajatuspohja perustuu *aikavälikertaukseen*, jonka mukaan opitun asian muistikykyä pystytään parantamaan kertaamalla ja testaamalla opittua asiaa tietyin väliajoin. (ks. 17, 18.) Aikavälikertauksen mukaisesti ihminen ikään kuin altistetaan opitulle asialle oppimistilanteen jälkeen, jolloin mieleen palauttaminen oletetusti helpottuu. On todettu, että toistuva muistista hakemisen harjoittaminen vahvistaa pitkä-aikaista muistamista, kun taas toistuvalla opittavan asian passiivisella opiskelulla ja lukemisella ei ole tutkimuksissa havaittu merkittäviä vaikutuksia muistikykyyn pidemmällä aikavälillä. Mitä useimmin siis harjoitamme opittavan asian aktiivista muistista hakemista, sitä kauemmin pystymme todennäköisesti pitämään kyseisen asian mielessämme. (19, 20.)

DNA Kaupan henkilöstön kehittämishankkeessa luotiin seurantaosiolla uudenlaista lähestymistapaa perinteisiin valmennuskäytänteisiin, joissa oppimisprosessi itsessään jää liian lyhyen aikavälin tapahtumaksi, jolloin opittu tieto myös usein unohdetaan jo hyvin lyhyen aikavälin jälkeen. Henkilöstön kehittämistoimena DNA Kauppa halusi kehittämishankkeella kokeilla mahdollisuutta kehittää esimiestensä osaamista tuloksettaasti ja motivoida uuden tiedon oppimiseen jatkamalla *yhteistä vastuuta* valmennuksen jälkeiseen oppimisprosessiin. Kaswu Oy:n toteuttamana seurantaosiolla haluttiin tuplawarmistaa valmennuspäivillä tehtyjen yhteisten TuplaW-listojen asiakohtiin liittyvien oppien, sisältöjen ja informaation sisäistäminen ja omaksuminen osaksi esimiesten omia toiminta- ja ajattelutapoja.

Seurantaosiossa käytössä ollut yhteydenottojen ja muistutusten aikajänne *1, 9, 27 ja 52 päivää valmennuksesta* perustuu puolalaisen Piotr Wozniakin (21) laskelmiin unohtamisen ja muistutusten suhteesta, joiden pohjalta Kaswu Oy sovelsi ja kehitteli kehittämishankkeeseen soveltuvan seurantamenetelmän. Kaswu Oy:n rooli seurantaosiossa oli paitsi toimia muistutuksia tarjoavana tahona ja tutkia tietyin aikavälein muistikyvyn kehitystä sekä valmennuksen asioiden mielessä, niin myös osoittaa toiminnallaan DNA Kaupan kiinnostusta ja halua tarjota esimiehilleen



toimivia tapoja itsensä kehittämiseen. Ratkaisuna nykyajan yritysmaailman haasteisiin, seurantaosion haluttiin Kaswu Oy:n moton mukaisesti: *maksimoida oppiminen ja minimoida unohtaminen*.

Kehittämishankkeen valmennuspäivillä kullekin valmennusryhmälle ilmoitettiin etukäteen kirjallisesti heille suoritettavien yhteydenottojen päivämäärät. Esimiesten kiireet, poissaolot ja muut tavoitettavuutta haittaavat tekijät pyrittiin minimoimaan jakamalla kukin yhteydenottoajankohta kahdelle peräkkäiselle arkipäivälle. Yhteydenottojen sisältöä tai tarkkaa tarkoitusta ei kuitenkaan ilmoitettu etukäteen, sillä esimiesten ei haluttu erikseen valmistautuvan puhelinhaastatteluiden kysymyksiin. Yhteydenottojen päivämäärien etukäteen ilmoittamisella haluttiin varmistaa, että esimiehet pystyisivät näin ottamaan mahdollisesti myymälöidensä ajanhallinnassa huomioon puhelinhaastatteluihin kuluva ylimääräinen ajan.

## **1 Päivä valmennuksesta**

Valmennusryhmien 2 ja 3 esimiehet täyttivät tutkimuslomakkeen, jossa esimiehiä pyydettiin kertomaan valmennuksessa asettamansa henkilökohtaisen tavoitteensa, antamaan itselleen arvosanan asteikolla 0-10, kuinka valmennuksessa asetettu tavoite toteutuu omassa työarjessa kyseisellä hetkellä sekä luettelemaan yhteisen TuplaW-listan kaikki asiakohdat, jotka kyseisellä hetkellä muisti. Tutkimuslomakkeiden tarkoituksena oli saada esimiehet kertaamaan ja palauttamaan mieliinsä valmennuspäivän asioita. Tutkimuslomakkeilla saatiin kerättyä määrällistä tietoa siitä, kuinka paljon esimiehet muistivat 12 asiakohtaa sisältäneestä TuplaW-listastaan. Tutkimuslomakkeisiin kirjatut vastaukset kuvastavat Valmennusryhmien 2 ja 3 esimiesten alkutilannetta ja lähtötasoa, jonka tuloksia raportoinnissa myöhemmin vertaillaan loppumittausten tuloksiin.

Tutkimuslomakkeen täyttämisen jälkeen Valmennusryhmille 2 ja 3 lähetettiin valmennusryhmäkohtaisesti sähköpostitse TuplaW-lista kokonaisuudessaan sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Valmennuspäivän jälkeinen sähköposti on olennainen osa Kaswu Oy:n valmennustapaa, joten myös Valmennusryhmälle 1 lähetettiin oman valmennusryhmänsä TuplaW-lista sekä henkilökohtaiset tavoitteet.

## **9 Päivää valmennuksesta ja 27 päivää valmennuksesta**

Seurantaosion koeryhmänä Valmennusryhmälle 3 suoritettiin erikseen puhelinhaastattelut Kaswu Oy:n tutkijan toimesta *9 päivää valmennuksesta* ja *27 päivää valmennuksesta*.



Puhelinhaastatteluissa esimiehiä pyydettiin vastaamaan uudelleen samoihin kysymyksiin, joihin he olivat aikaisemmin tutkimuslomakkeen muodossa vastanneet. Näin esimiehet joutuivat jälleen palauttamaan mieliinsä oman valmennusryhmänsä TuplaW-listan asiakohtia sekä arvioimaan omaa edistymistään itse asettamassaan tavoitteessa. Puhelinhaastatteluista kirjattiin määrälliset tulokset, minkä verran Valmennusryhmän 3 esimiehet muistivat TuplaW-listansa 12 asiakohdasta 9 ja 27 päivää valmennuksesta.

Valmennusryhmälle 3 lähetettiin välittömästi kummankin puhelinhaastattelun jälkeen henkilökohtaiset sähköpostit, joihin oli kirjattu kunkin esimiehen puhelun aikana muistamien Tuplaw-listan asiakohtien lukumäärä, jotta jokainen esimies pystyisi myös itse seuraamaan omaa kehitystään. Tämän lisäksi sähköpostiviestit sisälsivät muistutuksena TuplaW-listan kokonaisuudessaan, jotta unohtuneet listan asiakohdat olisi mahdollista kerrata. Sähköposteihin sisältyivät myös oma henkilökohtainen tavoite sekä tavoitteelle sillä hetkellä annettu arvosana.

Seurantaosion tarkoituksena oli tukea valmennuksessa opitun tiedon mielessä pysymistä sekä tätä kautta edistää valmennuksen asioiden siirtymistä käytäntöön. Puhelinhaastatteluilla ja muistutussähköposteilla uskottiin olevan positiivisia vaikutuksia Valmennusryhmän 3 esimiesten osaamisen kehittymiseen ja valmennuksessa opitun tiedon prosessointiin. Paalaamalla valmennuksen asioihin 9 ja 27 päivää valmennuksesta haluttiin ylläpitää valmennuspäivän aikana syntynyttä iloa ja innostusta oppimiseen.

## **52 Päivää valmennuksesta**

Seurantaosio päättyi Valmennusryhmien 2 ja 3 osalta puhelinhaastatteluihin 52 päivää valmennuksesta. Puhelinhaastatteluissa esimiehiltä kysyttiin samat kysymykset kuin 1 päivä valmennuksesta tutkimuslomakkeessa, jotta saatiin selville tulokset alku- ja loppumittauksen eroista. 52 Päivää valmennuksesta puhelinhaastatteluiden tuloksia vertaillaan raportoinnin analyysiosiossa valmennusryhmäkohtaisesti sekä tutkimusasetelman mukaisesti vertailemalla Valmennusryhmän 2 tuloksia muistutuksia ja kertausta saaneen Valmennusryhmän 3 tuloksiin.

Myös pilottina toimineelle Valmennusryhmän 1 esimiehille suoritettiin puhelinhaastattelut 52 päivää valmennuksesta. Heille tämä oli kuitenkin ensimmäinen kerta valmennuspäivän jälkeen, kun valmennuksen asioihin palattiin.



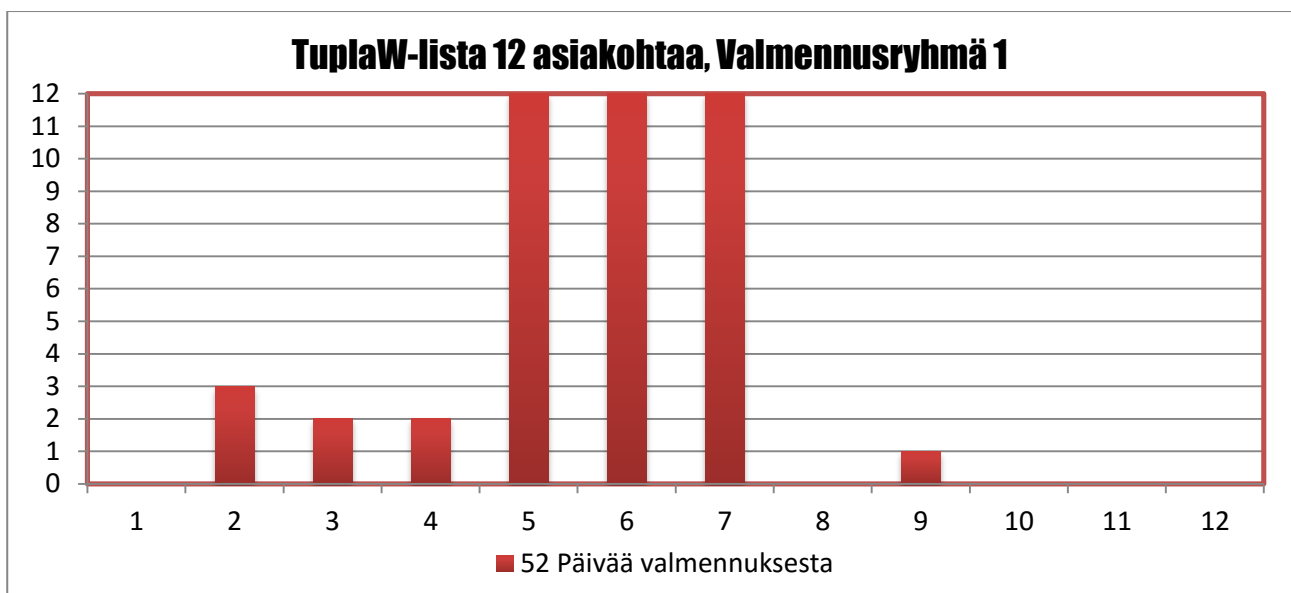


## 5. Mitä muistettiin vai muistettiin mitään?

Kehittämishankkeen tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että Kaswu Oy:n valmennusmenetelmässä jokainen valmennustilaisuus päätetään yhteisen yhteenvedon eli TuplaW-listan tekemiseen. Tavanomaiseen valmennus- tai koulutustilaisuuteen verrattuna, Kaswu Oy:n valmennukseen osallistuneet kertaavat ja tuplawarmistavat valmennuksessa oppimiaan asioita jo lähtökohtaisesti enemmän, minkä voidaan tulkita vaikuttaneen oleellisesti myös Valmennusryhmän 1 muistikyvyn ja oppimisen tuloksiin.

### Valmennusryhmä 1, kehittämishankkeen pilottiryhmä ilman muistutuksia

Kehittämishankkeen valmennuspäivien ja seurantaosion pilottina toimineen Valmennusryhmän 1 TuplaW-listaan päätyi alun perin useammalle asiakohdalle samoja yksittäisiä käsitteitä ja useammasta yksittäisestä käsitteestä koostuvia asiakokonaisuuksia, jolloin alkuperäistä listaa ei voitu lukumäärällisesti tarkastella kahtenatoista *eri kohtana*. Tulosten analyysissä Valmennusryhmän 1 TuplaW-listan yksi asiakohdakkokonaisuus kuitenkin jaettiin kolmeksi erilliseksi asiakohdaksi (5, 6 ja 7), jolloin Valmennusryhmän 1 TuplaW-listaa saatiin hieman yhdenmukaistettua Valmennusryhmien 2 ja 3 listojen kanssa. Pilottiryhmän TuplaW-lista ei muutoksesta huolimatta ole sisällöllisesti vertailukelpoinen Valmennusryhmien 2 ja 3 kanssa. Kuviossa 1. on kuvattuna Valmennusryhmän 1 TuplaW-listalta muistetut asiakohdat.



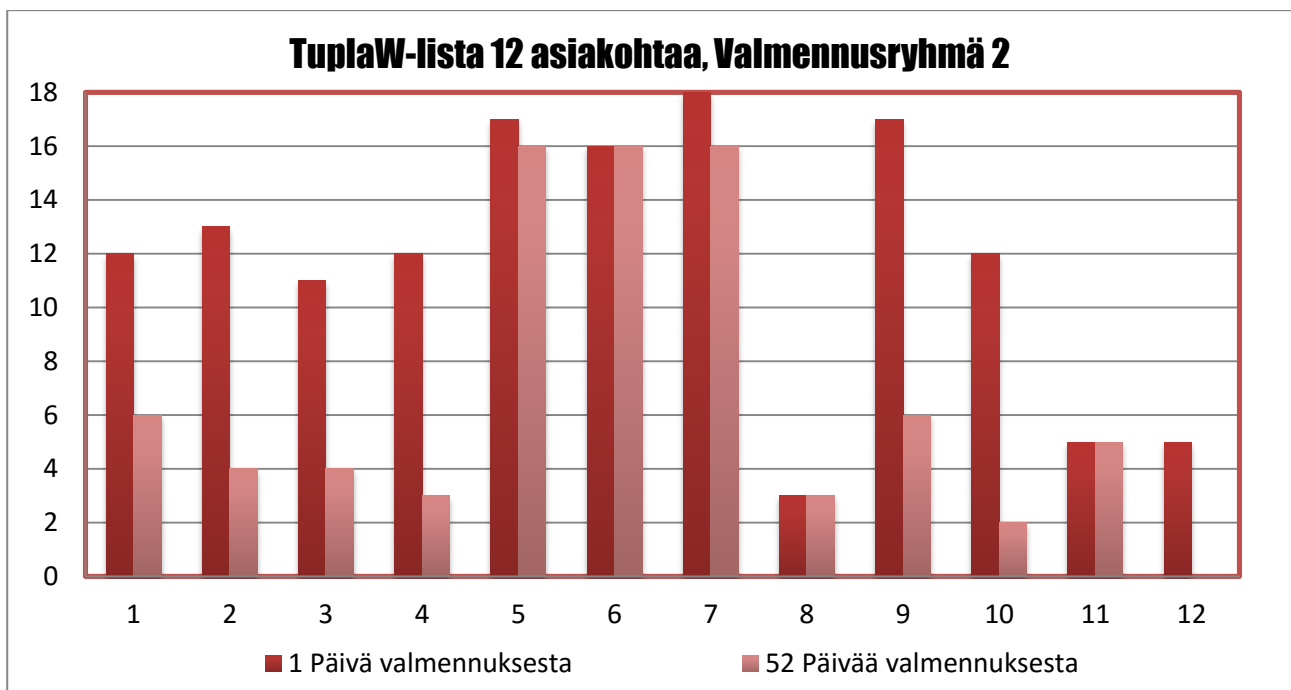
Kuvio 1.



Valmennusryhmän 1 esimiehistä tavoitettiin puhelimitse *52 päivää valmennuksesta* yhteensä 12 henkilöä. TuplaW-listan uuteen jakoon perustuen Valmennusryhmän 1 esimiehet muistivat oman ryhmänsä TuplaW-listalta keskimäärin **3,7/12** asiaa.

### Valmennusryhmä 2, yhden kertauskerran ja muistutuksen saanut verrokkiryhmä

*1 Päivä valmennuksesta* tutkimuslomakkeessa Valmennusryhmän 2 esimiehet muistivat edellisenä päivänä tekemästään TuplaW-listasta keskimäärin **7,8/12** asiakohtaa. 51 päivää myöhemmin Valmennusryhmän 2 esimiehet muistivat samalta listalta enää keskimäärin **5,1/12** asiakohtaa. Kuviossa 2. on kuvattuna Valmennusryhmän 2 esimiesten muistamat TuplaW-listan asiakohdat *1 ja 52 päivää valmennuksesta*.



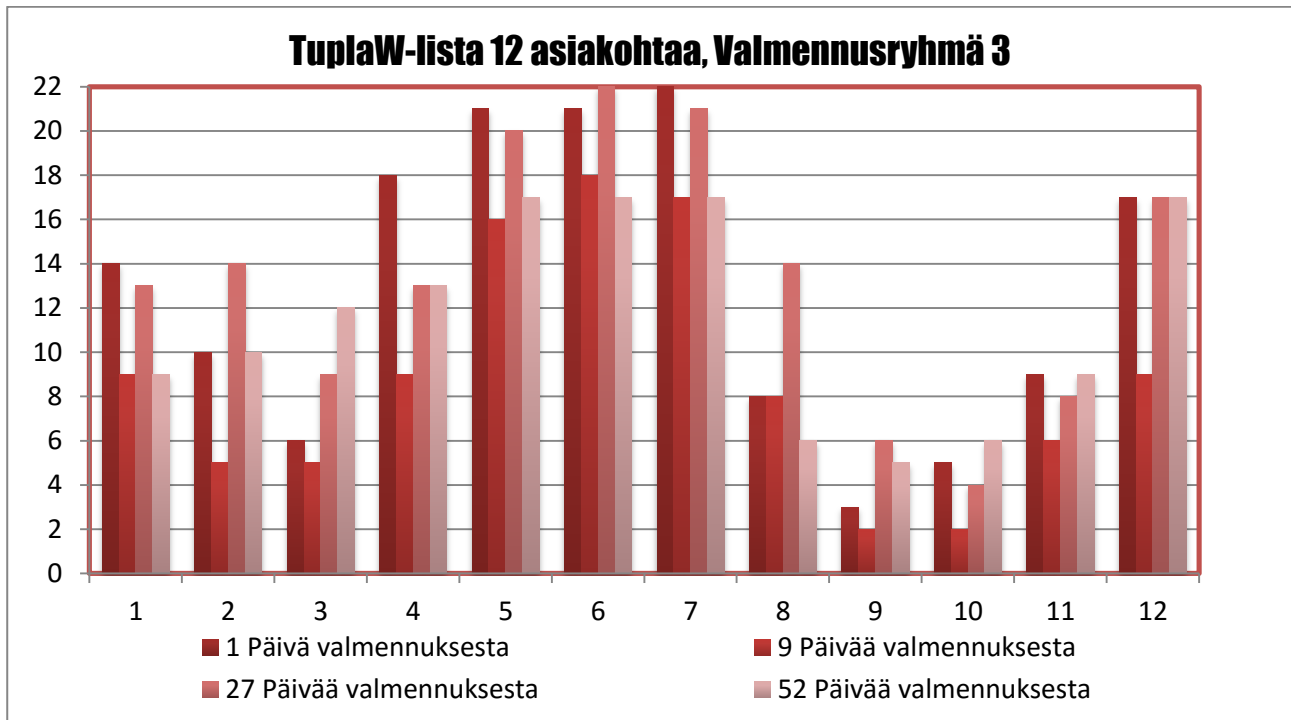
Kuvio 2.

### Valmennusryhmä 3, aktiivisen seurantaosion saanut koeryhmä

*1 Päivä valmennuksesta* Valmennusryhmän 3 esimiehet muistivat TuplaW-listan asiakohdista keskimäärin **6,4/12** asiakohtaa. *9 Päivää valmennuksesta* tavoitettiin puhelimitse 20 esimiestä, jotka sillä hetkellä pystyivät nimeämään TuplaW-listaltaan keskimäärin **5,3** asiakohtaa. *27 päivää valmennuksesta* 22 esimiestä muisti keskimäärin **7,3**. Seurantaosion päätteeksi 17 puhelimitse



tavoitettua esimestä muistivat keskimäärin **8,1** asiakohdtaa oman valmennusryhmänsä TuplaW-listalta. Kuviossa 3. on kuvattuna Valmennusryhmän 3 esimiesten muistamat TuplaW-listan asiakohdat seurantaosion ajalta kokonaisuudessaan.



Kuvio 3.

## 5.1 Valmennuspäivien vaikutukset henkilöstön kehittymiseen

Seurantaosion päätteeksi kaikille kolmelle valmennusryhmälle soitetuista puhelinhaastatteluista välittyi yhteisenä viestinä esimiesten tyytyväisyys kehittämishankkeen valmennuspäiviin. Kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti Kaswu Oy:n esimiesvalmennuksella DNA Kaupan esimiehille pystyttiin tarjoamaan konkreettisia työkaluja ja uusia vinkkejä esimiestyöhön.

*”Olen kyllä tyytyväinen siihen, mitä sieltä (valmennuksesta) sain mukaani tähän arkeen. Ja huomaa kyllä, että ne mitä on mukanaan tuonut, niin on kyllä toiminut hyvin täällä kentällä.”* (Valmennusryhmä 1)

*”Parhaimmat valmennukset, mis oon ollut.”* (Valmennusryhmä 3)



*”Oon kyllä valmennuksen pohjalta saanut vietyä homma hyvin eteenpäin ja saanut sieltä tosi paljon vinkkejä.” (Valmennusryhmä 1)*

*”Paljon hyvää asiaa ja konkreettista, että ei olla vain, että: ”Nyt kasvatetaan myyntiä ja motivoidaan tiimiä”, vaan että miten ne asiat sitten oikeasti tehdään.” (Valmennusryhmä 2)*

Valmennuspäivien aikana esimiesten asettamat henkilökohtaiset tavoitteet olivat kaikilla kolmella valmennusryhmällä pysyneet kirkkaina muistissa ja tavoitteiden saavuttamiseksi oli myymälöissä ryhdytty tekemään aktiivisesti töitä.

*”Tavoitteen mukaisesti tablet-myynti noussut huomattavasti.” (Valmennusryhmä 2)*

Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi jokainen 52 päivää valmennuksesta tavoitetuista esimiehistä muisti TuplaW-listoille nostetut kolme asiakohtaa (5, 6 ja 7). Nämä kolme asiakohtaa olivat kaikissa kolmessa valmennuspäivässä tärkeimmiksi koetut DNA Kaupan yhteiset tavoitteet, joiden mielessä pysyminen haluttiin esimiesten kesken jo valmennuspäivän aikana varmistaa.

*”Asiat menny älyttömän hyvin eteenpäin, näkyy myyntiluvuissa ja muuallakin.” (Valmennusryhmä 1)*

*”Kun koko alueella tuli mysteryssä tuloksena kolmonen, niin mun mielestä on sillon (valmennus) mennyt ihan niinkun nappiin.” (Valmennusryhmä 2)*

Valmennuspäivillä iskostetuilla kolmella tavoitteella on todennäköisesti ollut vaikutusta siihen, että syksyn 2015 aikana tehtyjen myyntilukumittausten mukaan DNA Kauppa saavutti asettamansa tavoitteet. Kehittämishankkeen tarkoitusten mukaisesti voidaan tulkita, että valmennuspäivien keskeiset asiat muistettiin, ymmärrettiin ja vietiin esimiesten mukana arjen käytäntöön keskimääräistä paremmin vuonna 2015.

## **5.2 Seurantaosion vaikutukset henkilöstön kehittymiseen**

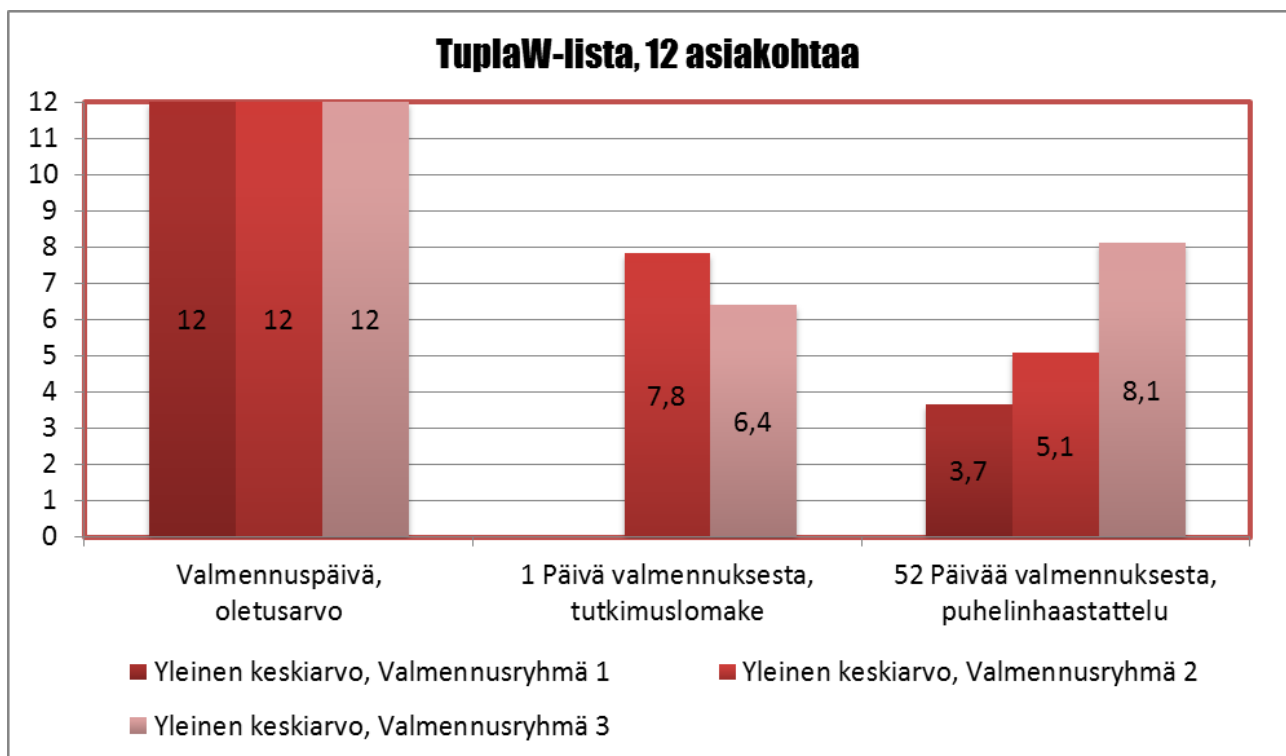
Valmennuspäivän jälkeen Valmennusryhmälle 1 lähetettyä sähköpostia lukuun ottamatta, olivat Valmennusryhmän 1 esimiehet käytännössä ilman aktiivista seurantaosiota unohtaneet 52 päivää valmennuksesta 69 % oman valmennusryhmänsä TuplaW-listan asioista. Pilottiryhmänä toiminut Valmennusryhmä 1 edustaa näin kehittämishankkeessa ikään kuin perinteisiä valmennus- ja koulutuskäytänteitä, joiden mukaisesti Valmennusryhmän 1 esimiehet osallistuivat tavalliseen



tapaan esimiesvalmennukseen, eikä valmennuksen asioihin heidän kanssaan enää valmennuksen jälkeen erikseen palattu. Ilman minkäänlaista valmennuspäivän jälkeistä kertaamista ja seurantaosion tarjoamia muistutuksia, Valmennusryhmän 1 muistamien asiakohtien keskiarvoinen lukumäärä (3,7) vastasi täysin raportin alussa esitettyä muistin kapasiteettia. Pelkästään valmennuspäivään osallistumalla on yksilön siis mahdollista oppia ja muistaa kerralla vain noin 3-4 asiaa.

Valmennuspäivän jälkeisenä päivänä tutkimuslomakkeen muodossa kerratut TuplaW-listan asiat pysyivät Valmennusryhmän 2 esimiesten mielissä kokonaisuudessaan paremmin kuin ilman kertausta (Valmennusryhmä 1). Lukuna TuplaW-listalta muistetut asiakohdat laskivat noin *kahdeksasta* (8) keskimäärin *viiteen* (5), kuten Kuviosta 4. voidaan havaita. Vaikka Valmennusryhmän 2 esimiehet *1 päivä valmennuksesta* työstivät valmennuksessa opittuja tietoja ja uutta osaamista kerratessaan omaa tavoitettaan ja TuplaW-listan asiakohtia tutkimuslomaketta täyttäessään, ei kertaukseen käytetty ajatustyökään estänyt tiedon vuotamista valmennuksen jälkeen.

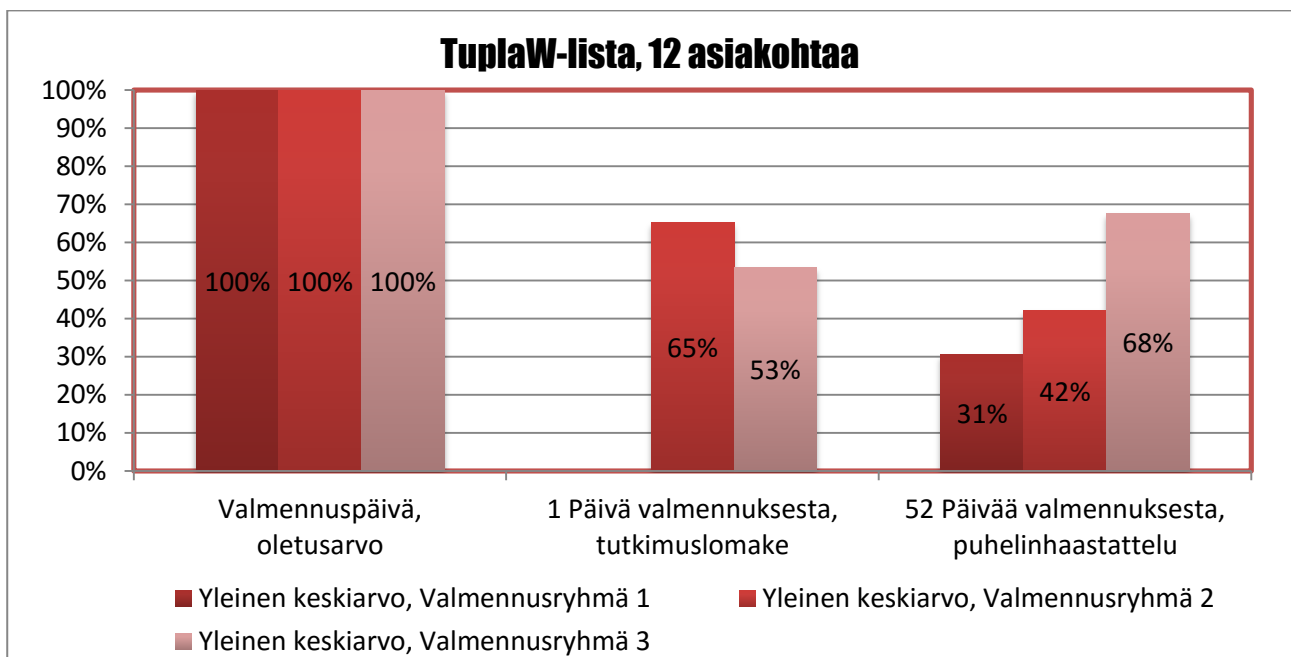
*”Eihän 6/12 riitä mihinkään. Puolet vaan, niin kyllähän se on lähtökohtaisesti farssi! Jos 51 päivässä unohdat puolet, niin 100 päivässä et muista yhtään.”* (Valmennusryhmä 2)



Kuvio 4.



Valmennusryhmän 2 TuplaW-listan kahdentoista asiakohdan mielessä pysyminen ja muistaminen laskivat noin 50 päivän aikana keskimäärin kolmella asiakohdalla (Kuvio 4.). Kehittämishankkeen oletusten mukaisesti aikavälikertaukseen perustuvalla seurantaosiolla saatiin ylläpidettyä Valmennusryhmän 3 oppimisprosessia ja valmennuksen asioiden mielessä pysymistä. TuplaW-listan asiakohtien muistamisen voidaan tulkita kehittyneen seurantaosion aikana, sillä loppumittauksessa Valmennusryhmän 3 esimiehet muistivat oman TuplaW-listansa asiakohtia jopa keskimääräisesti enemmän kuin heti valmennuksen jälkeisenä päivänä. Valmennusryhmän 3 esimiehet pystyivät *52 päivää valmennuksesta* palauttamaan muististaan keskimäärin noin *kaksi* asiakohdta enemmän kuin *1 päivä valmennuksesta*.



Kuvio 5.

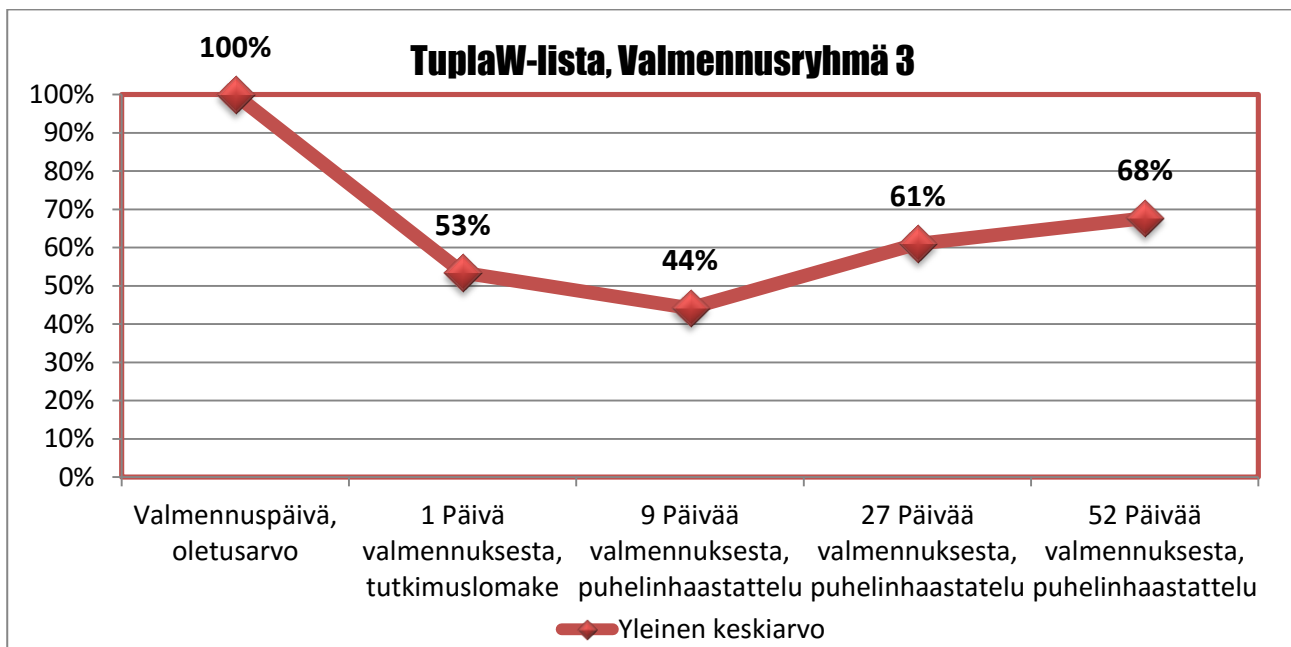
Tutkimuslomakkeiden vastauksissa Valmennusryhmän 2 esimiehet muistivat lähtökohtaisesti enemmän oman valmennusryhmänsä TuplaW-listan asiakohtia kuin Valmennusryhmän 3 esimiehet. Valmennuksesta kuluneen ajan saatossa Valmennusryhmän 2 esimiehet unohtivat keskimäärin 58 % yhteisesti tärkeiksi kokemistaan valmennuksen asioista, kuten Kuvio 5. voidaan laskea. Raportin alussa esitetyt työn aikapaineen lisääntyminen sekä oppimisprosessiin tarvittavan riittävän ajan ja tilan puuttuminen kiireisiissä työympäristöissä selittävät varmasti omalta osaltaan Valmennusryhmän 2 esimiesten loppumittauksen tuloksia.



*”Kyl mä aina välillä niitä kertailen, mut nyt on joulutuloissa ja sata asiaa pyörii päässä, niin se on vaan fakta ettei ne pysy siel (päässä). Et niitä pitää kertaila aina tietyin aikaväleillä, että muistaa.”*  
(Valmennusryhmä 2)

*”Sitten just kun sitä yrittää itelleen aina silloin tällöin muistutella mieleen, mutta kun täs on paljon kaikkea muutakin, mitä pitää muistaa, niin sitten saattaa just joku tällöinen asia jäädä pois.”*  
(Valmennusryhmä 3)

Valmennuksessa käytyjen asioiden kertaamiselle ei välttämättä ehditä tehdä oman esimiestyön lomassa aikaa, kuten edellisistä esimiesten kommentteista on tulkittavissa. Helposti saatetaan myös ajatella, että valmennuksen asiat ovat itsellä hyvin jo muistissa, jolloin asioiden kertaamiselle ei erikseen koeta tarvetta. Kuviosta 6. on havaittavissa, että 9 päivää valmennuksesta myös Valmennusryhmän 3 esimiehien osalta oli unohtamista tapahtunut.



Kuvio 6.

Ensimmäisellä puhelinhaastattelulla ja puhelun jälkeisellä muistutussähköpostilla unohtaminen kuitenkin saatiin käännettyä muistin ja oppimisen kehittymiseksi. Valmennusryhmän 3 aktiivisen seurantaosion lopputuloksena 52 päivää valmennuksesta puhelimitse tavoitetut 17 DNA Kaupan esimiestä pystyivät palauttamaan muististaan 68 % oman valmennusryhmänsä TuplaW-listan 12 asiakohdasta. Seurantaosion puhelinyhteydenotoilla sekä muistutussähköposteilla voidaan näin tulkita olleen



positiivisia vaikutuksia Valmennusryhmän 3 esimiesten oppimiseen ja valmennuksen tärkeäksi koettujen asioiden mielessä pysymiseen arjessa.

### 5.3 Seurantaosiosta koetut hyödyt

Seurantaosion viimeisten 52 päivää valmennuksesta puhelinyhteydenottojen päätteeksi Valmennusryhmien 2 ja 3 esimiehiltä kysyttiin heidän kokemuksiinsa kehittämishankkeen seurantaosiosta. Esimiehiltä saaduissa kommentteissa yhdistyi valmennuspäivän tavoin tyytyväisyys ja positiivinen vastaanotto.

*”Ihan positiivista on ollut. Kiva kun soitellaan ja laitetaan sähköpostia.”* (Valmennusryhmä 3)

*”Se ajatus siitä, että ne pysyy paremmin mielessä ku niitä seurataan, niin musta ihan hyväkin tapa, ettei tavallaan se valmennus sit mee silleen, että se on se pari päivää ja sitten unohdetaan koko juttu.”* (Valmennusryhmä 3)

*”Yhdeltä myyjältäkin tuli koulutuksen jälkeen (kommenttina), että oma tasoni on paljon parempi.”* (Valmennusryhmä 2)

Valmennuksen seurantaosion kaltaiselle toiminnalle oli koettu tarvetta myös DNA Kaupan esimiesten keskuudessa. Valmennuksen asioista muistuttaminen ja mieleen palauttaminen valmennuksen jälkeen tietyin aikavälein osana henkilöstön kehittämistoimia koettiin mahdollisena parannuksena nykyisiin käytänteisiin. Seurantaosiolla koettiin olleen unohtamista vähentäviä vaikutuksia.

*”Tämmöst ei ainakaan aikasemmin oo valmennuksessa ollut, missä näihin palataan näinkin, että se on kyllä itse asiassa tervetullut muutos kyllä mun mielestä.”* (Valmennusryhmä 2)

*”Kuulun varmaan siihen enemmistösakkiin, joka unohtaa asiat viikon jälkeen mitä on käyty läpi, niin siinä mielessä tietysti ihan hyvä, että muistuttaa niistä aina välillä. Jos ei noita puheluita tai sähköposteja ois tullu, niin ne ois ollu aikaa sitten unohtunu mitä siellä piti oppia. Tiettyjä asioita tietenkin muistaa aina, mutta tuota listaa en olisi muistanut ollenkaan.”* (Valmennusryhmä 3)

*”Se on silleen ollu ihan hyvä, että yleensä koulutuksen jälkeen ne muistaa sen kuukauden, niin jos ei niitä kertaa niin.. tai no kuukausikin on pitkä aika muistaa kertaamatta. Nyt on joutunut silleen miettimään, että noniin nyt pitäis taas muistella kohta, että katotaas mitä siellä listalla olikaan.”* (Valmennusryhmä 3)





Tieto siitä, että valmennuksen asioihin tullaan vielä seurantaosion aikana palaamaan uudelleen, motivoi Valmennusryhmän 3 esimiehiä ja loi omalla tavallaan myös painetta asioiden kertaamiseen.

*”Varmasti sillä tavalla ihan hyviä juttuja, sen kautta että tietää, että niit tullaan kysymään uudestaan, niin ne pysyy ne asiat sillä tavalla paremmin mielessä.”* (Valmennusryhmä 3)

## **Puhelinyhteydenotoista**

Seurantaosion ollessa kokonaisuudessaan uudenlainen tapa tuplawarmistaa valmennuksessa opitun tiedon mielessä pysymistä ja tiedon viemistä käytäntöön, saattoi ensimmäinen puhelinhaastattelu ensin vaikuttaa pelkästään muistikyvyn tarkkailuun suuntautuvalta. Puhelinyhteydenotot koettiin kuitenkin kaiken kaikkiaan hyväksi tavaksi pysähtyä hetkeksi pohtimaan valmennuksen sisältöjä ja prosessoimaan oppimaansa.

*”Ensimmäinen puhelinsoitto saattoi olla sellanen vähän karvat pystyyn, että tää onkin joku kuulustelu. Mutta sitten tavallaan ymmärtänyt, että eihän tässä siitä nyt oo kyse. Mutta siis sen alkureaktion jälkeen, niin siis tosi positiivinen ja hyvä, että niistä muistutetaan. En varmasti muistais näin paljoa.”* (Valmennusryhmä 3)

*”Tää on esimerkiksi ihan hyvä, että soitetaan ja yritetään muistella, että mitä siellä valmennuksessa on käyty.”* (Valmennusryhmä 2)

*”On hyvä, että joku soittaa, koska silloin se pakottaa myös ajattelemaan niitä.”* (Valmennusryhmä 3)

## **Muistutussähköposteista**

Sähköpostitse muistuttaminen koettiin seurantaosiossa hyväksi tavaksi ja mieluisaksi tavaksi. Muistutussähköposteissa toistuvasti lähetetty TuplaW-lista pysyi näin tallella ja tarvittaessa valmennuksen asioita pystyttiin sähköpostiviestistä helposti tarkistelemaan.

*”Tää on itse asiassa ihan hauska juttu ollut, ihan hyvä juttu. Nimenomaan hyvä muistuttaa näistä asioista aina välillä. Ja kun sultakin (Kaswu Oy:n tutkijalta) on vielä tullut se maili meille takaisin, niin sitten käy sieltä vielä tuplacheekaamassa ton jutun, että mitä siellä on.”* (Valmennusryhmä 3)

*”On hyvä, että laitetaan sähköpostia, niin palautuu mieleen, kun ei niitä kuitenkaan koko ajan mieltä, niin sähköpostista niitä sitten tulee luettua useammin.”* (Valmennusryhmä 3)



## 6. Kehittämishankkeesta opittua

Henkilöstön kehittämistoimena valmennuksen jälkeinen seurantaosio oli onnistunut kokeilu, jolla saatiin selkeitä tuloksia listan muotoon tuotetun tietokokonaisuuden määrällisessä muistamisessa sekä henkilökohtaisissa tavoitteissa pysymisessä. Aikavälikertauksen ideaa soveltamalla yhdellä DNA Kaupan esimiesvalmennusryhmällä saatiin aikaan positiivista kehitystä muistikyvyn ja oppimisen osalta. *52 Päivää valmennuksesta* Valmennusryhmän 3 esimiehet pystyivät määrällisesti palauttamaan jopa 68 % oman valmennusryhmänsä TuplaW-listan asiakohdista. Yhden kertauskerran ja muistutussähköpostin avulla Valmennusryhmän 2 esimiehet muistivat loppumittauksessaan vain 42 % listansa asioista. Tarkoituksena ei ollut suorittaa behavioristista muistitestiä, vaan seurata, miten lista yhdessä valituista valmennuksen tärkeistä asioista muistetaan arjessa ja mitä listan asioista ymmärretään ajan kuluessa.

Kehittämishanke osoittaa selkeästi, kuinka valmennusten ja koulutusten tärkeätkin opit todella unohtuvat arjen esimiestyössä. Ilman aktiivista muistutusta ja opittujen tietojen kertaamista muistin kapasiteetti rajoittaa käytäntöön asti vietävän uuden tiedon määrää. Kehittämishankkeessa mukana olleet DNA Kaupan esimiehet kokivat seurantaosion positiiviseksi kokemukseksi ja näkivät myös itse valmennuksen seurannan hyödyllisenä tapana tuplawarmistaa opitun tiedon mielessä pysyminen myös tulevaisuudessa.

*Valmennuksen vaikuttavuus punnitaan sillä, miten käsitellyt asiat siirtyvät arjen tekoihin. Yksilötasolla* kehittämishankkeella saavutetut hyödyt ilmenevät DNA Kaupan esimiesten omien esimiestaitojen aktiivisena kehittymisenä ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisena. Yksilötason oppimisen ja kehittymisen jatkumona valmennuksen asiat kuitenkin siirtyvät ajan myötä osaksi koko työyhteisön tietopääomaa. Esimiesten kyetessä seurantaosion avulla paremmin ymmärtämään valmennuksessa oppimaansa ja pitämään opittuja tietoja myös paremmin mielessään, on todennäköisempää, että esimiesten välityksellä kukin myymälä saa näin omanlaisensa kokemuksen kehittämishankkeen valmennuspäivistä. Myymälöissä tapahtuva kehitys on puolestaan suoraan yhteydessä DNA Kaupan kehitykseen ja tuloksiin *organisaatiotasolla*.

Kehittämishankkeen valmennuspäivillä asetetut henkilökohtaiset tavoitteet pysyivät selvästi myös ilman aktiivista seurantaesimiesten muistissa. Tästä voidaan tulkita, että itse itselleen asetettuina tavoitteisiin pystyttiin ja myös haluttiin sitoutua 100 prosenttisesti. Sen sijaan valmennusryhmissä tehdyt *yhteiset* TuplaW-listat eivät pysyneet ilman aktiivista seurantaesimiehtiä



kirkkaina mielissä. Seurantaosion loppumittauksissa tavoitetuista esimiehistä vain 1 henkilö, pystyi *52 päivää valmennuksesta* palauttamaan muististaan kaikki 12 TuplaW-listan asiakohtaa. Opittavan tiedon määränä 12 asiakohtaa oli tämän kehittämishankkeen osalta esimiesten kokemana määrällisesti liian haastava opittavaksi ja sisäistettäväksi. Kiireisen arjen ja tulostavoitteiden keskellä listojen kertaamiselle ei aina ole löydettävissä aikaa. Mieleen palauttamiseen vaikutti omalta osaltaan myös se, että varsinaisiin TuplaW-listoihin valikoituivat olennaisesti vain tietyt valmennuksessa käydyt asiat, jotka koettiin ryhmänä tärkeiksi. TuplaW-listan asioiden ulkopuolelle saattoi jäädä esimiesten henkilökohtaisesti tärkeiksi koettuja asioita.

”Mutta sitten kun niitä pitää ruveta listaamaan tai muistaa juuri tietyt jotkut 12 kappaletta, niin sitten se onkin hankalampi.” (Valmennusryhmä 3)

”Pitkä lista, en kyl enää muista sitä. Tulee aina niin paljon asiaa.” (Valmennusryhmä 2)

”Oli niin paljon asioita, joita me käytiin, mutta mä en muista mitä me loppupeleissä kirjattiin siihen TuplaW-listaan.” (Valmennusryhmä 2)

Tieto siitä, kuinka paljon yksilöt muistivat *määrällisesti*, on hyödyksi henkilöstön kehittämistoimissa suunniteltaessa tulevia valmennuksia, koulutuksia tai esimerkiksi kokouksia sekä erityisesti näiden sisältöjen laajuutta. Kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan todeta, että alle kahdessa kuukaudessa minkä tahansa oppimistilanteen asioista suurin osa unohtuu. Oppimisprosessia ja uusien tietojen käyttöönottoa arjessa ei varmisteta vain ja ainoastaan toimivilla valmennus- ja koulutustilaisuuksilla, vaan yhdistämällä oppimistilanteeseen jonkinlainen seurantaosuus. Näin pystytään tuplawarmistamaan tiedon mielissä pysyminen ja uusien oppien siirtyminen käytäntöön.

Mikäli työyhteisössä ei koeta tarpeelliseksi palata valmennuksen oppeihin yhteisesti enää jälkikäteen, niin suositeltavaa olisi tällöin sisällyttää valmennukseen sisällöllisesti vain 3-4 tärkeintä asiakokonaisuutta. Huomionarvoista kuitenkin on, että jo yksinkertaisilla kertauksilla ja muistutussähköposteilla, voidaan valmennukseen jo lähtökohtaisesti sisällyttää huomattavasti enemmän opittavaa sisältöä – keskimäärin 8 asiakokonaisuutta. Panostamalla oppimistilanteiden jälkeiseen aikaan ja yksilöiden oppimisprosessin tukemiseen, työyhteisöissä on mahdollista tuottaa entistä pidempi aikaisia tuloksia ja saada näin henkilöstön kehittämistoimista parempaa hyötyä, kun opitut tiedot ja taidot pysyvät mukana organisaation työarjessa.

DNA Kaupan henkilöstön kehittämishankkeen lopputulokset vahvistivat oppimistilanteiden jälkeisen seurantapalvelun tarpeellisuuden. Kehittämishankkeessa sovelletun seurantaosion avulla



saatiin kehitettyä alustava ja yksinkertainen ratkaisu valmennus- ja koulutustilaisuuksien tiedon vuotamisen ja unohtamisen ehkäisyyn. DNA Kaupan esimiehiltä kerättyjen tutkimustietojen perusteella voidaan luoda alustavat arviot siitä, minkälaisia tuloksia valmennuksen seurannalla pystytään tulevaisuudessa saavuttamaan. Kaswu Oy jatkaa seurantapalvelun kehittelyä eteenpäin. Syksyn 2015 kehittämishankkeella saatiin havainnointua, mitä yksilön *muistille* konkreettisesti tapahtuu valmennuksen jälkeisenä aikana. Jatkossa Kaswu Oy suuntautuu vahvemmin kysymykseen, mitä tapahtuu *oppimiselle* valmennuksen jälkeen?



## 7. Loppuraportin TuplaW-lista

Tärkeimmät asiat, jotka Sinun olisi hyvä muistaa:

1. Oppiminen ei ole muistamista, oppiminen on asioiden ymmärtämistä. Oppiminen syntyy kokemuksen jälkeisestä pohdinnasta.
2. Jotta asioita voitaisiin ymmärtää, on ne kuitenkin ensin kyettävä muistamaan.
3. Henkilökohtaiseen ja itse asetettuun tavoitteeseen syntyvä tunne ja tahdonvoima edesauttavat tavoitteen mielessä pysymistä.
4. Valmennuspäivän lopussa tehtävällä TuplaW yhteenvedolla on merkitystä.
5. Valmentajan on hyvä pohtia valmistautumisessa, miten asiat käydään, jotta oppiminen tehostuu oppimistilanteen aikana.
6. Muista oppimistilanteen tavoitteet. Aina ei tarvitse keksiä uutta, välillä on hyvä palata ja miettiä, mikä on parasta.
7. Palautteiden perusteella DNA Kaupan henkilöstön kehittämishankkeeseen osallistuneet kokivat seurannan merkityksellisenä.
8. Valmennuspäivän jälkeen *ilman minkäänlaista kertaamista* kahdestatoista asiasta muistettiin 52 päivän jälkeen *keskimäärin 3-4 asiaa*.
9. Valmennuspäivän jälkeisellä *yhdellä kertauskerralla* ja muistutuksella kahdestatoista asiasta muistettiin 52 päivän jälkeen *keskimäärin 5 asiaa*.
10. Valmennuspäivän jälkeisellä *aktiivisella seurantaosiolla* kahdestatoista asiasta muistettiin 52 päivän jälkeen *keskimäärin 8 asiaa*.
11. Valmennuksen jälkeisellä aktiivisella seurannalla voidaan tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä opitun tiedon mielessä pysymistä arjessa.



## 8. Kehittämishankkeen yhteystiedot

### Hakijaorganisaation yhteystiedot

Hankkeen vastuhenkilö Jani Pitkänen, johtaja  
DNA Kauppa Oy  
Puhelin: 044 033 8058  
Sähköposti: jani.pitkanen@dnakauppa.fi

### Toteuttajaorganisaation yhteystiedot

- Kehittämishankkeesta
- Valmennuksen seurantaosiosta

Lisätietoja:

Laura Francke, tutkimusjohtaja  
Kaswu Oy  
Puhelin: 040 5132923  
Sähköposti: laura.francke@kaswu.fi

Linda Kuisma, projektipäällikkö  
Kaswu Oy  
Puhelin: 040 7151513  
Sähköposti: linda.kuisma@kaswu.fi

- Kehittämishankkeesta
- Valmennuspäivistä
- Kaswu Oy:n valmennuksesta

Lisätietoja:

Mikko Ojanen, valmentaja  
Kaswu Oy  
Puhelin: 044 555 6042  
Sähköposti: mikko.ojanen@kaswu.fi



## 9. Lähteet

1. Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
2. Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
3. Kalakoski, V. 2014. Miksi muisti pettää? Muistin rajoitukset kognitiivisen psykologian näkökulmasta. Teoksessa Hakkarainen, J., Hartimo, M. & Virta, J. (toim.) Muisti. Acta Philosophica Tamperensia vol. 6. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, 15-29.
4. Kalakoski, V. 2014. Miksi muisti pettää? Muistin rajoitukset kognitiivisen psykologian näkökulmasta. Teoksessa Hakkarainen, J., Hartimo, M. & Virta, J. (toim.) Muisti. Acta Philosophica Tamperensia vol. 6. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, 15-29.
5. Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
6. Baddeley, A. 2014. Essentials of Human Memory. UK: Psychology Press.
7. Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
8. Newton, D. P. 2012. Teaching for Understanding. What is it and how to do it. New York: Routledge.
9. Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
10. Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
11. Saariluoma, P. 2003. Ajattelu työelämässä. Erehdyksistä mahdollisuuksiin. Helsinki: WSOY.
12. Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
13. Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
14. Puolimatka, T. 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista realismiin. Helsinki: Tammi.
15. Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
16. Leppänen, M. & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
17. Cepeda, N. J., Vul, E., Rohrer, D., Wixted, J. T. & Pashler, H. 2008. Spacing Effects in Learning. A Temporal Ridgeline of Optimal Retention. Association for Psychological Science 19 (11), 1095-1102. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: [http://wixtedlab.ucsd.edu/publications/wixted/Cepeda\\_Vul\\_Rohrer\\_Wixted\\_Pashler.pdf](http://wixtedlab.ucsd.edu/publications/wixted/Cepeda_Vul_Rohrer_Wixted_Pashler.pdf)
18. Cepeda, N. J., Coburn, N., Rohrer, D., Wixted, J. T., Mozer, M. C. & Pashler, H. 2009. Optimizing Distributed Practice. Theoretical Analysis and Practical Implications. Experimental Psychology 56 (4), 236-246. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: [http://laplab.ucsd.edu/articles/Cepeda\\_etal\\_EP2009.pdf](http://laplab.ucsd.edu/articles/Cepeda_etal_EP2009.pdf)
19. Karpicke, J. D. 2012. Retrieval-Based Learning: Active Retrieval Promotes Meaningful Learning. Current Directions in Psychological Science 21(3), 157-16. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: [http://learninglab.psych.purdue.edu/downloads/2012\\_Karpicke\\_CDPS.pdf](http://learninglab.psych.purdue.edu/downloads/2012_Karpicke_CDPS.pdf)



20. Karpicke, J. D. & Roediger, H. L. 2008. The Critical Importance of Retrieval for Learning. Science Magazine 319 (5865), 966-968. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: <http://web.mit.edu/jbelcher/www/learner/retrieval.pdf>
21. Wolf, G. 2008. Want to Remember Everything You'll Ever Learn? Surrender to This Algorithm. Wired Magazine 16 (5). Luettavissa osoitteessa: [http://archive.wired.com/medtech/health/magazine/16-05/ff\\_wozniak](http://archive.wired.com/medtech/health/magazine/16-05/ff_wozniak)

### Muita lähteitä

Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation. Ulkoasiainministeriön julkaisu. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=69918&nodeid=49540&contentlan=1&culture=fi-FI>

Loogisen viitekehysten verkkokoulutus – kokonaisuus itseopiskelua varten. 2013. Kuntaliitto. Saatavana PDF-muodossa osoitteessa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/pohjoinen-etela/koulutus/opintomateriaali/Documents/Looginen%20viitekehys.pdf>

Rasmus, J. (2001) Loogisen viitekehysten lähestymistapa (LFA) 30.9.2011. Kurssiesitys. Kehys ry.

