

Ilmari Puhakka, Eija Lehtonen, Mervi Ruokolainen ja
Petri Nokelainen

Etänä mutta lähellä – Käsikirja monipaik- kaisen työn johtamisen kehittämiseen

Tutkimusperustainen valmennusmalli ja työkalut



Julkaisu	Etänä mutta lähellä – Käsikirja monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseen. Tutkimusperustainen valmennusmalli ja työkalut Remote but close – A handbook for developing leadership of multilocal work. A research-based training intervention model and toolbox
Tekijät	Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto Eija Lehtonen, Tampereen yliopisto Mervi Ruokolainen, Työterveyslaitos Petri Nokelainen, Tampereen yliopisto
Asiasanat	Monipaikkainen työ, hybridityö, johtaminen, hyvinvointi, johtamisen kehittäminen
ISBN	978-952-03-4360-6 (verkkojulkaisu)
Rahoittaja	Työsuojelurahasto (hanke 230369)
Lisenssi	Tämä työ on lisensoitu Creative Commons Attribution 4.0 International-lisenssillä (CC BY 4.0). Lisenssi on luettavissa: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fi



Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto

Arbeterskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

SISÄLLYSLUETTELO

Valmennusmalli monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseen	1
Monipaikkaisen työn johtaminen – Valmennuksen käsikirjoitus	4
VALMENNUS 1: Turvallisen ilmapiirin luominen, valmennuksen esittely ja haasteiden jäsentäminen.....	5
VALMENNUS 2: Oppimisen tukeminen	8
VALMENNUS 3: Sosiaalisen pääoman vahvistaminen.....	12
VALMENNUS 4: Motivaation ja sitoutumisen tukeminen, itseohjautuvuus.....	16
VALMENNUS 5: Omien vahvuuksien tunnistaminen.....	19
VALMENNUS 6: Yhteisen polun reflektointi ja oppien koostaminen	22
Monipaikkaisen työn johtaminen – Työkaluja ja harjoituksia	24
1 Sujuvat monipaikkaisen työn käytännöt.....	25
Harjoitus: Monipaikkaisen työn tarkistuslista	26
2 Yksilölliset motivaatiotekijät.....	27
Harjoitus: Mitä minua motivoi?.....	28
3 Psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen.....	29
Harjoitus: Meillä on hyvä tiimi.....	30
4 Vahvuuksien tunnistaminen	31
Harjoitus: Vahvuudet.....	32
5 Työ ja tunteet	33
Harjoitus: Työ ja tunteet.....	34

Valmennusmalli monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseen

Monipaikkainen työ on tullut jäädäkseen

Pandemian vauhdittama siirtymä hybridityöhön eli monipaikkaiseen työhön, jossa työ koostuu yhteisissä toimitiloissa työskentelystä ja etätyöstä, on vakiintunut pysyväksi toimintamalliksi. Asiantuntijatyötä ei enää sidota yhteen fyysiseen paikkaan, vaan sitä tehdään kotona, toimistolla, co-working tiloissa ja muissa etäsjainneissa. Tämä muutos on tuonut mukanaan useita hyötyjä, kuten joustavuutta, parempaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä työrauhan lisääntymistä. Samalla se on kuitenkin asettanut johtamisen, yhteisöllisyyden ja organisaatiokulttuurin ylläpitämisen uudenlaisten haasteiden eteen.

Kun satunnaiset kohtaamiset kahviautomaatilla vähenevät ja työyhteisö on maantieteellisesti hajautunut, johtaminen ei voi enää perustua pelkkään läsnäoloon ja arjessa niin helppoon ”ovelta huikkaamiseen”. Hiljaisen tiedon siirtyminen voi vaikeutua, yhteisöllisyyden kokemus voi ohentua ja yksilöt saattavat kokea jäävänsä yksin työkuormansa kanssa. Esihenkilöiltä edellytetään nyt uudenlaista herkkyyttä havainnoida työntekijöiden tarpeita digitaalisten kanavien välityksellä sekä taitoa rakentaa luottamusta ja psykologista turvallisuutta tilanteissa, joissa kasvokkainen vuorovaikutus on rajallista.

Tämä valmennuksen käsikirja, ”Etänä mutta lähellä”, on syntynyt vastauksena tähän tarpeeseen. Se tarjoaa tutkimusperustaisen, käytännössä testatun mallin esihenkilöiden tukemiseen monipaikkaisen työn johtamisessa. Käsikirja on tarkoitettu työkaluksi organisaatioiden HR-asiantuntijoille, johdon valmentajille sekä esihenkilöille itselleen oman työn kehittämisen tueksi.

Tutkimusperustainen tausta: LEAD-hanke

Käsikirjassa esiteltävä valmennusmalli ja työkalut on kehitetty Työsuojelurahaston rahoittamassa LEAD-tutkimushankkeessa (2024–2025, nro 230369). Hankkeen tavoitteena oli tutkia ja kehittää keinoja, joilla voidaan vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia johtaa monipaikkaista työtä kestävästi ja tuloksellisesti.

Valmennusmallissa käsiteltävät teemat perustuvat ajankohtaiseen tieteelliseen tutkimukseen sekä tiiviiseen yhteistyöhön suomalaisten organisaatioiden kanssa. Mallia on pilotoitu ja hiottu viiden eri esihenkilöryhmän kanssa. Valmentajajaparinä toimivat Tampereen yliopiston Eija Lehtonen (tutkija, työnohjaaja STOr) sekä Ilmari Puhakka (tutkija, laillistettu psykologi). Valmennuskonseptin kehittämisessä ovat olleet mukana myös erikoistutkija Mervi Ruokolainen Työterveyslaitoksesta sekä professori Petri Nokelainen Tampereen yliopistosta (ks. [Monipaikkaisen työn johtaminen](#)).

Valmennuksen pedagoginen perusta: Kolme kivijalkaa

Tämän valmennusmallin ytimessä on ajatus siitä, että johtaminen on taito, jota voi kehittää pysähtymisen, reflektion ja vertaisvuorovaikutuksen kautta. Pelkkä tiedon jakaminen harvoin muuttaa toimintatapoja. Siksi LEAD-valmennusmalli rakentuu kolmen pedagogisen kivijalan varaan:

1. Yksilöllinen reflektio: Valmennus tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuden ja aikaa pysähtyä oman työnsä äärelle. Arjen kiireessä johtaminen muuttuu helposti reaktiiviseksi ongelmien ratkaisemiseksi. Ohjatut harjoitukset auttavat tunnistamaan omia vahvuuksia, toimintatapoja ja kehittämiskohteita, mikä on edellytys tietoisemmalle johtamiselle.
2. Sosiaalinen oppiminen ja vertaistuki: Monipaikkaisen työn johtaminen voi olla yksinäistä. Kokemusten jakaminen muiden samassa tilanteessa olevien esihenkilöiden kanssa on yksi valmennuksen tehokkaimmista elementeistä. Vertaisten kanssa käydyt keskustelut normalisoivat haasteita (”en olekaan ainoa, joka painii tämän kanssa”) ja tarjoavat konkreettisia, kollegoiden hyväksi havaitsemia ratkaisuja arjen pulmiin. Viisaus asuu ryhmässä.
3. Tutkimustieto: Valmennuksessa käytettävät teemat ja alustukset pohjautuvat tutkittuun tietoon työ- ja organisaatiopsykologiasta sekä johtamisesta. Tutkimustieto tuo keskusteluun ryhtiä ja auttaa jäsentämään kokemuksia laajempiin viitekehyksiin. Se tarjoaa ”selkänöjan” johtamisratkaisuille ja auttaa ymmärtämään ilmiöitä pintaa syvemmältä.

Valmennusprosessin rakenne ja teemat

Käsikirja on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa kuvaa kuuden kerran valmennusprosessin käsikirjoituksen, joka etenee johdonmukaisesti turvallisen ilmapiirin luomisesta kohti syvällisempiä johtamisen teemoja. Käsikirjoituksessa kuvataan valmennuskertojen tavoitteet, sisältö, ajankäyttö sekä osioiden pedagogista taustaa. Sopiva ryhmä koko on noin 4–9 osallistujaa. Valmennuskerran pituus on 1,5 tuntia. Ehdotetut aikataulut ovat suuntaa antavia, ja niitä voi soveltaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Toinen osa sisältää konkreettisia työkaluja ja harjoituksia, joita esihenkilöt voivat hyödyntää omissa tiimeissään.

Valmennuspolku koostuu seuraavista teemoista:

- **Valmennus 1: Turvallisen ilmapiirin luominen ja haasteiden jäsentäminen.** Prosessi alkaa ryhmäytymisellä ja yhteisten pelisääntöjen luomisella. Ensimmäisellä kerralla kartoitetaan osallistujien kokemuksia monipaikkaisen työn haasteista ja luodaan yhteistä ymmärrystä siitä, mistä monipaikkaisen työn johtamisessa on kyse.

- **Valmennus 2: Oppimisen tukeminen.** Miten varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen, kun emme ole samassa tilassa? Miten uusi työntekijä perehdytetään yhteisöön etänä? Tällä valmennuskerralla etsitään ratkaisuja oppimisen ja osaamisen kehittämisen kysymyksiin, jotka ovat monipaikkaisuuden myötä muuttaneet muotoaan.
- **Valmennus 3: Sosiaalisen pääoman vahvistaminen.** Yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus ovat yksi tiimin hyvinvoinnin ja suorituskyvyn perustekijöistä. Valmennuksessa pohditaan keinoja, joilla luottamusta ja me-henkeä voidaan rakentaa ja ylläpitää fyysisestä välimatkasta huolimatta.
- **Valmennus 4: Motivaation ja sitoutumisen tukeminen.** Laajamittainen etätyö voi johtaa siihen, etteivät työntekijät enää näe yhteisiä omaa työtä laajempia päämääriä. Myös itseohjautuvuuden vaade korostuu etätyössä. Moduulissa syvennytään siihen, miten esihenkilö voi tukea alaistensa sisäistä motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, ja siten myös itseohjautuvuutta yhteiseen suuntaan.
- **Valmennus 5: Omien vahvuuksien tunnistaminen.** Johtajan oma jaksaminen, osaamisen tunnistaminen ja itsetuntemus ovat onnistumisen edellytys. Tällä kerralla keskitytään positiivisen psykologian näkökulmiin ja tunnistetaan omia sekä kollegoiden vahvuuksia, mikä toimii voimavarana arjen haasteissa.
- **Valmennus 6: Yhteisen polun reflektointi.** Viimeisellä kerralla kootaan opit yhteen ja reflektoidaan tapahtunutta muutosta. Katse suunnataan tulevaan: mitä vien mukaan omaan arkeen?

Työkalut arjen tueksi

Käsitteellisen lopusta löytyvä työkalupakki sisältää valmiita harjoituksia, kuten ”Monipaikkaisen työn tarkistuslistan”, ”Mikä minua motivoi?” -kartoituksen sekä vahvuusharjoituksia. Nämä työkalut on suunniteltu matalan kynnyksen menetelmiksi, joiden avulla esihenkilö voi fasilitoida keskustelua omassa tiimissään ja kehittää yhteisiä toimintatapoja. Näitä harjoituksia voi soveltaa valmennuskäsitteellisen lopuksen kuvaamalla tavalla, tai irrallisina yksittäisinä harjoituksina.

Kenelle tämä käsikirja on?

Tämä opas on suunniteltu joustavaksi työkaluksi. Sitä voidaan käyttää kokonaisuutena valmennusohjelmana organisaation sisäisissä koulutuksissa, tai siitä voi poimia yksittäisiä teemoja ja harjoituksia esihenkilöpäivien tai tiimipalaverien sisällöksi. Se palvelee niin kokeneita johtajia, jotka etsivät uusia näkökulmia hybridityön johtamiseen, kuin uusia esihenkilöitä, jotka rakentavat omaa johtajaidentiteettiään monipaikkaisessa ympäristössä. Toivomme, että tämä käsikirja tarjoaa sinulle oivalluksia, vertaistukea ja konkreettisia välineitä rakentaa työyhteisöä, joka on fyysisesti etänä, mutta henkisesti lähellä.

Monipaikkaisen työn johtaminen – Valmennuksen käsikirjoitus

VALMENNUS 1: Turvallisen ilmapiirin luominen, valmennuksen esittely ja haasteiden jäsentäminen

Tavoitteet:

- Tutustuminen ja ryhmäytyminen
- Yhteisen työskentelyn pelisäännöt
- Valmennuksen sisällön esittely
- Monipaikkaisen työn johtaminen osallistujien omien kokemusten ja tutkimustiedon valossa

Tutustuminen ja ryhmäytyminen, noin 20 min

1) Tervetulosanat, valmentajan ja osallistujien esittäytyminen. Tässä vaiheessa pelkät nimet riittävät.

2) Tutustutaan ryhmäläisiin sekä monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviin ajatuksiin valokuvien, kuvakorttien tms. kautta: ”Valitse näistä sellainen kuva, joka mielestäsi kertoo jotakin monipaikkaisen työn johtamisesta”. Halutessasi voit hyödyntää kuvia RyhmäRenki -sivustolla: Millä tuolilla istut <https://ryhmarenki.fi/milla-tuolilla-istut/>. Voit esimerkiksi tulostaa kuvat.

Purku: käydään kierros, jossa kerrotaan nimi, miksi on päättänyt osallistua valmennukseen, sekä esitellään kuva ja miksi valitsi sen. Myös valmentaja valitsee kuvan ja kertoo siitä ja itsestään. Ryhmäläiset esittäytyvät ennen valmentajaa.

Pedagoginen tausta:

Tapaamisessa luodaan yhteistä pohjaa ja perustaa sille, mitä tarkoitetaan, kun puhutaan monipaikkaisen työn johtamisesta.

Valmentaja on tasa-arvoinen ryhmän jäsenten kanssa ja valmis jakamaan myös omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan.

On hyvä kirjata kuvatehtävässä esiin nousevia johtamisen näkökulmia kaikkien näkyville. Tämä toimii virikkeenä ja muistutuksena esiin nousseista näkökulmista.

Valmennuksen tavoitteet ja pelisäännöt, noin 5 min

1) Esitellään lyhyesti valmennusprosessin kulku ja tavoitteet	<i>Pedagoginen tausta:</i>
2) Käydään läpi yhteiset pelisäännöt: • Jokainen päättää itse, kuinka paljon, ja millaisia asioita hän haluaa jakaa ryhmälle. • Osallistutaan aktiivisesti. Viisaus asuu ryhmässä, jokaisen näkökulma ja kokemukset ovat arvokkaita. • Arvostetaan kaikkia näkemyksiä ja erilaisia kokemuksia, ei tarvitse olla samaa mieltä. • Kolmansista osapuolista ei puhuta heidän nimillään. • Toisten valmennuksissa kertomia kokemuksia ei jaeta nimillä ryhmätapaamisten ulkopuolella. • Sovitaan luottamuksellisuuden rajat: mitä tapaamisista voi jakaa muille? • Tarvittaessa: Sopiiko, jos jokaisen tapaamisen tuotoksista ja muistiinpanoista tehdään muistio, joka jaetaan osallistujille ja myös heille ketkä mahdollisesti ovat olleet poissa?	Keskinäisellä tutustumisella ja pelisäännöillä mahdollistetaan turvallinen ja avoin keskusteluympäristö. On hyvä keskustella myös siitä, tarvitaanko näiden lisäksi muita pelisääntöjä.

Monipaikkaisen työn johtaminen: teemat ja koetut haasteet, noin 35 min

Jaetaan osallistujat pienryhmiin (noin 3 henkeä). Kukin ryhmä pohtii monipaikkaisen työn johtamista. Tehtävänanto: ”Pohtikaa teemoja, kysymyksiä ja haasteita, joita monipaikkaisen työn johtamiseen liittyy. Kirjatkaa muistiin ajatuksianne, muutama avainsana pienelle postit -lapulle, yksi ajatus per lappu.”	<i>Pedagoginen tausta:</i>
Purku: kootaan pienryhmien lappuja yhteisesti näkyville seinälle, pöydälle, lattialle tms. Ryhmät saavat tuoda vuorotellen jonkin näkökulmansa esiin ja kertoa siitä. Voidaan herätellä samalla yhteistä keskustelua esiin nostetuista teemoista: ”Mitä te muut ajattelette? Mitä ajatuksia tästä herää?”	Tehtävänanto on laaja, jotta se mahdollistaisi kaikenlaisten monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvien kokemusten esiin nousemisen. Tehtävä ohjaa osallistujia refleктоimaan omaa esihenkilötyötään monipaikkaisen työn johtamisen äärellä ja kytkee valmennusta osallistujien arjen kokemuksemaailmaan.
Purkuvaiheessa voi hyödyntää alun kuvaharjoituksen aikana esiin kirjattuja näkökulmia ja nostaa sieltä teemoja keskusteluun.	Purkutilanteessa vuoro kiertää, jotta mikään ryhmä ei tyhjennä pankkia kerralla, vaan kaikilla on aito osallistumisen mahdollisuus.
Jos osallistujia on 3 tai vähemmän, aloitetaan yksin pohtimisella ja sen jälkeen purku koko ryhmän kesken.	

Jäsentäminen tutkimuksen valossa, noin 15 minuuttia

Valmentaja esittelee tutkimuksesta nousseita näkökulmia, tässä voi hyödyntää valmennuksen dioja.

Tutkimusjäsenitys:

- Oppimisen tukeminen
- Sosiaalisen pääoman vahvistaminen
- Sitoutumisen ja motivaation tukeminen

Käydään lyhyt keskustelu siitä, miten hyvin tutkimusjäsenitys kattaa edellisissä työskentelyvaiheissa esiin nousseet osallistujien arkikokemukset.

Tehdään yhdessä lyhyt suullinen yhteenveto siitä, miltä monipaikkaisen työn johtaminen yhdessä työskentelyn jälkeen ilmiönä näyttää.

Pedagoginen tausta:

Nämä aikaisemman tutkimuksen pohjalta valitut kolme teemaa (tutkimusjäsenitys) osuivat hyvin yhteen hankkeen valmennusryhmien tuottamien näkökulmien kanssa.

Jos näin ei tapahtuisi, tarvittaessa sisältöä kannattaa suunnata osallistujille merkityksellisiin teemoihin.

Kerran lopetus, noin 15 minuuttia

Kierros: “Kerro muutamalla sanalla päällimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Mitä sinulle jäi tästä tapaamiskerrasta käteen, mitä viet mukanasasi?”

Kiitetään osallistujia ja kerrotaan lyhyesti, mitä seuraavalla kerralla käsitellään.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierros auttaa niin valmentajaa kuin osallistujiakin jäsentämään yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

VALMENNUS 2: Oppimisen tukeminen

Tavoitteet:

- Tunnistetaan monipaikkaisen työn johtamisen teemoja oppimisen tukemiseen liittyen
- Etsitään ja tunnistetaan jo olemassa olevia hyviä käytänteitä sekä muo-
toillaan uusia

Aloituis, noin 10 minuuttia

Jaetaan kaikille Monipaikkaisen työn tarkistuslista¹. Pyydetään täyttämään se omaa työskentelyä ajatellen, annetaan aikaa muutama minuutti.

Monipaikkaisen työn tarkistuslista

Viereen on listattu monipaikkaiseen työskentelyyn liittyviä tekijöitä. Tarkastele omia ja tiimisi käytänteitä, ja pohdi, mitkä asiat ovat kunnossa, missä on kehitettävää ja mitä voisit tehdä uudella tavalla?



	Kunnossa	Kehitettävää	Mitä voisin tehdä uudella tavalla?
Hyödynnän mahdollisuuksia valita paikkoja missä ja miten työskenteleän.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteen paikan valinnassa omat tarpeeni ja toiveeni.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteen paikan valinnassa eri työntekijöiden erinäköiset ja tarpeet.			
Otan työn suunnittelussa ja työnteen paikan valinnassa huomioon työntekijöni ja kollegani tarpeita.			
Ammatillani kollegat ja työtyönteolliset.			
Suunnittelen omaa työtäni ennakkoavasti esim. viikko- ja kuukausitasolla ja pyrin ennustamaan kunnossuoritus- ja muutostarpeita.			
Pyrin löytämään sopivan tasapainon eläytyksen ja lähtöajan välillä.			
Muokkaan omaa työympäristöäni ergonomian ja tehokkaan työnteen mahdollistamiseksi (esim. erilaiset asennukset ja säädöt).			
Vuorovaikutun aktiivisesti muiden kanssa työnteen paikasta riippumatta.			
Tarpeen apua ja tarvittaessa pyydän sitä, myös virtuaalisesti.			
Pyrin säilyttämään työpaikassani huokoa ja mahdollisuuksia taukoihin.			
Aistan työntekijöitä hallitsemalla työaika, saatavilla olevista sekä teknologian käyttöä.			
Haasteiden omasta hyvinvoinnistani esim. työn taukoilla, ruokailuilla, ulkoilulla ja liikunnalla.			
Viikon alkani mahdollistaa pakotumista ja tarpeen vastapainoa työlle.			

Pedagoginen tausta:

Tarkistuslistan tarkoituksena on 1) herättää arvioimaan omaa monipaikkaista työskentelyä 2) antaa työkalu omien tiimiläisten itsearviointia varten, jonka pohjalta tiimi voi kehittää monipaikkaista työskentelyään.

¹ Eskelinen, J., Kuula, M., Bordin, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L.-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2024. <https://urn.fi/>

Jaetaan osallistujat pareittain. Kuulumisten vaihto, noin 5 minuuttia: ”Mitä kuuluu esihenkilötyöhösi? Haluatko jakaa jonkin huomion tekemästäsi tarkistuslistasta?”

Parikeskustelun jälkeen nostetaan koko ryhmän kesken muutamia kommentteja tarkistuslistasta. Kerrotaan, että lista tullaan jakamaan sähköisesti osallistujille. He voivat hyödyntää sitä oman tiiminsä kanssa.

Esitellään, mitä tänään tehdään:

- Kerrataan lyhyesti mitä viime kerralla tehtiin
- Tunnistetaan esihenkilötyössä oppimisen tukemiseen liittyviä teemoja, niin osallistujien kokemusten kuin tutkimuksenkin pohjalta. Katsotaan, millaisia hyviä käytänteitä ja ratkaisuja on löydetty jo nyt, sekä etsitään uusia.

Tutkimusalustus päivän teemaan, noin 20 minuuttia

Käydään läpi, mitä erityisesti oppimisen tukemiseen liittyviä näkökulmia esihenkilötyöhön sisältyy. Tässä voi hyödyntää valmennuksen dioja, sekä täydentää niitä osallistujien 1. valmennuskerralla tuottamilla ajatuksilla aiheeseen liittyen.

Teeman jäsenitys:

- Epämuodollinen vuorovaikutus
- Uusi työntekijä
- Milloin etänä, milloin läsnä?

Käydään lopuksi noin viiden minuutin keskustelu: Miltä jäsenitys näyttää? Puuttuuko jotain oleellista?

Pedagoginen tausta:

Tässä kohdassa on tarkoitus tuottaa laaja jäsenitys oppimisen tukemisen haasteista / teemoista / kysymyksistä / huomioista.

Jäsenityksen pohjana käytetään tutkimustietoa sekä esihenkilöiden valmennuksessa 1 tuottamia arkikokemuksia.

Ratkaisujen etsiminen, noin 50 minuuttia

Muistutetaan, että tänään syvennytään oppimisen tukemiseen monipaikkaisen työn johtamisessa. Keskitytään sellaisiin asioihin, joista osallistujat voivat itse päättää tai joihin osallistujat voivat vähintäänkin vaikuttaa (vaikuttamisen kehän kaksi keskiosaa).

VAIHE 1, noin 15 minuuttia

Mennään 2–3 hengen ryhmiin. Kukin ryhmä saa yhden teeman (yhteensä 3 teemaa).

”Kirjoittakaa post-it lapuille käytäntöjä ja ratkaisuja teidän ryhmänne teemaan.” Kukin ryhmä pohtii 15 minuuttia omaa pääteemaansa ja tuottaa ratkaisuja ja hyviä käytänteitä, jotka kirjaa post it -lapuille, yksi per lappu.

Apukysymyksiä:

Pedagoginen tausta:

On hyvä suunnata osallistujien huomio vaikuttamisen kehän keskiosiin ja välttää ajan viettämistä asioissa, joihin ei voi itse vaikuttaa ja joista ei voi päättää.

Kunkin kolmen ison teeman alle on kirjattu apukysymyksiä, joiden tarkoitus on laajentaa ajattelua eri alateemoihin. Näin ryhmä pystyy isomman teeman sisällä suuntautumaan heille merkityksellisiin asioihin ja keskittämään pohtimistaan sinne. Osallistujille on hyvä painottaa, ettei keskustelua ole kuitenkaan tarkoitettu rajata näihin kysymyksiin.

Mitä esihenkilönä voisin tehdä tai mitkä ovat olleet omassa esihenkilötyössäni toimivia ratkaisuja?

EPÄMUODOLLINEN VUOROVAIKUTUS • Millaiset epämuodolliset kasvokkaisen kohtaamisen käytännöt tukevat oppimista? • Millaiset epämuodolliset etäkohtaamisen käytännöt tukevat oppimista? • Miten voit tukea yhteistä ihmettelyä, ongelmanratkaisua ja työskentelyä?	UUSI TYÖNTEKIJÄ • Millainen on hyvä perehdytysprosessi? • Mitä ratkaisuja on etänä tapahtuvaan perehdytykseen? • Mitä ratkaisuja on kasvotusten tapahtuvaan perehdytykseen? • Millaisin käytännöin voit tukea tiedon siirtymistä molempiin suuntiin uuden työntekijän ja tiimin vanhojen työntekijöiden välillä?	ETÄ VS. LÄSNÄ? • Millaiset pelisäännöt tarvitaan etä- ja läsnätyön välillä? • Miten toimia, jos joku ei halua tulla toimistolle silloin kun pyydät? • Miten varmistaa tiedonkulku kaikille? • Miten huolehtia tavoitettavuudesta? • Miten varmistaa molemminpuolinen palaute?
--	---	--

VAIHE 2, noin 30 minuuttia

Käytetään koko ryhmän kanssa yhdessä kunkin pääteeman käsittelyyn noin 10 minuuttia. Ensin teemaa pohtinut pienryhmä esittelee omat ideansa, sen jälkeen kootaan ajatuksia myös muilta ja jatkojalostetaan ideoita. Lapuille kirjoitetut ratkaisut kootaan yhteisesti näkyviin.

Jos ryhmä on pieni (3–4 osallistujaa), voidaan työskentelyä tehdä yhtenä ryhmänä eri teemojen ympärillä, tai vaihdella parikeskustelun ja koko ryhmän työskentelyn välillä.

Kerran lopetus, noin 10 minuuttia

Kierros: “Kerro muutamalla sanalla päällimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Mitä sinulle jäi tästä tapaamiskerrasta käteen, mitä viet mukanasasi?”

Valmentaja kertoo lyhyesti, mitä tapahtuu seuraavalla tapaamiskerralla.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierros auttaa niin valmentajaa kuin osallistujiakin jäsentämään yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

VALMENNUS 3: Sosiaalisen pääoman vahvistaminen

Tavoitteet:

- Tunnistetaan teemoja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen liittyen, näkökulmina yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus
- Etsitään ja tunnistetaan jo olemassa olevia hyviä käytänteitä sekä muotoillaan uusia

Aloitutus, noin 10 minuuttia

Käytetään Tunnelistausta: “Valitse listalta tunteita, joita olet esihenkilötyössäsi viime aikoina kokenut”.

Pedagoginen tausta:

Orientoidutaan esihenkilötyön reflektointiin.

Tunnetaidot koostuvat muun muassa kyvystä tunnistaa omia ja muiden tunteita. Harjoitus auttaa reflektoimaan omia tunnetiloja. Esihenkilöt voivat käyttää tätä tapaa myös tiimiläistensä kanssa.

Työ ja tunteet

Valitse listalta tunteita, joita olet työssäsi viime aikoina kokenut.

Mitä tunteita valitsit? Mihin tilanteisiin ne ovat liittyneet?



Ahdistus	Ikävä	Mielihyvä	Toivottomuus
Alakuloisuus	Ikävystyneisyys	Mielipaha	Turhautuneisuus
Alennus	Ilo	Näkö	Turvallisuus
Arkuus	Inho	Nöyryys	Turvattomuus
Avuttomuus	Innostuneisuus	Oikeudenmukaisuus	Tuskastuneisuus
Empatia	Intohimo	Onni	Tyytymättömyys
Epäoikeudenmukaisuus	Jännitys	Paha olo	Tyytyväisyys
Epätoivo	Järkytys	Pelko	Ujous
Epävarmuus	Kalpaus	Pettymys	Utelaisuus
Haaveellisuus	Kateus	Pitkästyneisyys	Uupumus
Halkeus	Katkeruus	Pätevyys	Valvaantuneisuus
Harmistutus	Katumus	Rasittuneisuus	Vapaus
Hellyys	Kiihtymys	Rauhallisuus	Varmuus
Helppotuneisuus	Kiinnostus	Rientous	Vastuuntunto
Hermotuneisuus	Kiintymys	Riemu	Velvollisuuden tunne
Huolestuneisuus	Kiitollisuus	Riittämättömyys	Viha
Huivittuneisuus	Kostonhalu	Rohkeus	Voitonriemu
Hylättyksi tuleminen tunne	Kunniolitus	Sisukkuus, sinnikkyys	Välittämättömyys
Hyväntuulisuus	Kyllästyneisyys	Stressaantuneisuus	Väsymys
Hyvä olo	Kynnisyys	Suru	Yksinäisyys
Hämmennys	Kärsimys	Suuttumus	Ylpeys
Hämmästyminen	Leikkisyys	Syyllisyys	Ystävällisyys
Häpeä	Levottomuus	Säikähdytys	Ärtynäisyys
Hätäntätyneisyys	Loukkaantuneisuus	Sääli	
Immettely	Luottamus	Toiveikkuus	
	Masentuneisuus		

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

Parikeskustelu: “Kerro parillesi mitä tunteita valitsit ja mihin tilanteisiin ne ovat liittyneet.”

Otetaan koko ryhmän kesken muutamia nostoja keskusteluista. Muistuta, että samaa menetelmää voi hyödyntää myös oman tiimin kanssa. Tunnelistaus jaetaan osallistujille sähköisenä.

Käydään lyhyesti läpi mitä viime kerralla tehtiin sekä mitä tänään tehdään.

Tutkimusalustus päivän teemaan, noin 20 minuuttia

Käydään läpi, mitä sosiaalisen pääoman vahvistamiseen liittyviä näkökulmia esihenkilötyöhön sisältyy yleisesti, ja mitkä korostuvat monipaikkaisen työn johtamisessa. Esittelyssä voi hyödyntää valmennuspohjan dioja, sekä tuoda mukaan osallistujien aikaisemmilla valmennuskerroilla tuottamia ajatuksia aiheeseen liittyen.

Teeman jäsenitys:

- Yhteisöllisyys
- Psykologinen turvallisuus

Käydään lopuksi noin viiden minuutin keskustelu: Miltä jäsenitys näyttää? Puuttuuko jotain oleellista?

Pedagoginen tausta:

Laajennetaan kuvaa ja luodaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä sosiaalinen pääoma työyhteisössä voi tarkoittaa, pohjana tutkimustieto sekä esihenkilöiden aikaisemmissa valmennuksissa tuottamat käytännön kokemukset.

Ratkaisujen etsiminen, noin 50 minuuttia

Tehdään harjoitus: Meillä on hyvä tiimi. Jaetaan osallistujat 2–3 hengen ryhmiin, kukin ryhmä keskustelee saman tarinan äärellä: ”Eläydy tähän tilanteeseen ja kerro, mitä tiimin esihenkilö ja tiimi ovat viimeisen vuoden aikana tehneet, jotta nykyinen tilanne on saavutettu.”

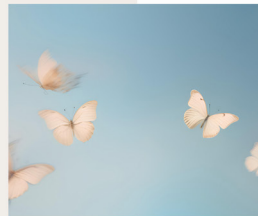
Pedagoginen tausta:

Harjoituksessa sosiaalisen pääoman osa-alueita on avattu käytännön tasolle (yhteisöllisyyteen liittyvien tutkimuksissa validoitujen mittarien väittämiä, psykologisen turvallisuuden määritelmästä nousevia tekijöitä).

Harjoitus jaetaan osallistujille ja muistutetaan, että he voivat tehdä harjoituksen myös oman tiiminsä kanssa.

Meillä on hyvä tiimi

”Meillä on hyvä tiimi. Tunnen tulevani kuulluksi ja ymmärretyksi. Koen, että voin luottaa ihmisiin. Meidän tiimissämme on helppoa sanoa, jos ei osaa jotakin, pyytää apua ja myös esittää uusia ideoita. Meillä uskalletaan jakaa epäonnistumisia, ja niistä opitaan yhdessä. Voin olla oma itseni ja koen, että niin minua kuin osaamistanikin arvostetaan. Koen vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työkavereideni kanssa.”



Eläydy tähän tilanteeseen ja kerro, mitä tiimin esihenkilö ja tiimi ovat viimeisen vuoden aikana tehneet, jotta nykyinen tilanne on saavutettu.

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

Kukin pienryhmä saa pohtia 15 minuuttia, ja halutessaan kirjoittaa avainsanoja muistiin (annetaan paperia ja kynät ennen ryhmiin vetäytymistä). Tämän jälkeen kokoonnutaan yhteen ja puretaan ajatuksia. Ryhmien jakaessa ideoitaan valmentaja kirjaa samalla kaikkien näkyviin käytännön ratkaisuja ja toimintatapoja siitä, miten osallistujat kuvaavat sosiaalisen pääoman vahvistamiseen liittyviä ratkaisuja.

Lopuksi valmentaja tekee yhteenvedon.

Kerran lopetus, noin 10 minuuttia

Kierros: “Kerro muutamalla sanalla päällimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Mitä sinulle jäi tästä tapaamiskerrasta käteen, mitä viet mukanasasi?”

Valmentaja kertoo lyhyesti, mitä tapahtuu seuraavalla tapaamiskerralla.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierros auttaa niin valmentajaa kuin osallistujiakin jäsentämään yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

VALMENNUS 4: Motivaation ja sitoutumisen tukeminen, itseohjautuvuus

Tavoitteet:

- Tunnistetaan teemoja motivaation, sitoutumisen ja itseohjautuvuuden tukemiseen liittyen
- Etsitään ja tunnistetaan jo olemassa olevia hyviä käytänteitä sekä muotoillaan uusia

Aloitus, noin 15 minuuttia

Jaetaan jokaiselle Mikä minua motivoi? -kysely ja pyydetään täyttämään se: ”Valitse listalta asioita, jotka motivoivat sinua työssäsi”.

Pedagoginen tausta:

Kukin pohtii omia motivaatiotekijöitään. Tämän jälkeen on helpompi asennoitua myös siihen, miten alaisten motivaatiota ja sitoutumista voi tukea.

Motivaatiokysely on työkalu, jota esihenkilöt voivat hyödyntää myös omissa tiimeissään.

Mikä minua motivoi?

Motivaatio on liikkeelle paneva voima, joka ohjaa ja innostaa toimimaan kohti tavoitteita tai saavuttamaan jotakin meille tärkeää. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon olemme valmiita ponnistelemaan.

Valitse viereiseltä listalta asioita, jotka motivoivat sinua työssäsi.

Voit valita kolme vaihtoehtoa.



- ☐ Työni kytkeytyy minulle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin
- ☐ Olen aidosti kiinnostunut työtehtävistäni
- ☐ Minulla on työssäni mahdollisuus olla luova, esimerkiksi luoda ja toteuttaa omia ideoitani
- ☐ Saavutan työssäni tavoitteet, jotka minulle on annettu
- ☐ Työssäni on haastavia tehtäviä, jotka tarjoavat mahdollisuuden kasvuun ja oppimiseen
- ☐ Palkka tai muut palkkiot
- ☐ Näen, miten työni vaikuttaa koko työyhteisön menestymiseen
- ☐ Voin vaikuttaa siihen, missä työni teen
- ☐ Voin vaikuttaa työtehtäviini
- ☐ Saan vastuuta
- ☐ Saan muilta positiivista palautetta työstäni
- ☐ Työtehtävissäni on sopiva tasapaino haasteellisten ja rutiiniluontoisten tehtävien välillä
- ☐ Ihmiset, joiden kanssa saan työskennellä, ovat minulle tärkeitä
- ☐ Teen työni kautta maailmasta vähän paremman paikan elää ja olla
- ☐ Joku muu, mikä?

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

Otetaan koko ryhmän kesken muutamia nostoja keskusteluista. Muistuta, että samaa menetelmää voi hyödyntää myös oman tiimin kanssa. Motivaatiokysely jaetaan osallistujille sähköisenä.

Käydään lyhyesti läpi mitä viime kerralla tehtiin sekä mitä tänään tehdään.

Tutkimusalustus päivän teemaan, noin 15 minuuttia

Käydään läpi päivän ydinkäsitteet. Tässä voi hyödyntää valmennuspohjan dioja, sekä tuoda mukaan osallistujien aikaisemmillä valmennuskerroilla tuottamia ajatuksia aiheeseen liittyen.

Teeman jäsenitys:

- Motivaatio
- Sitoutuminen
- Itseohjautuvuus

Pedagoginen tausta:

Tuetaan ymmärrystä ja laajennetaan näkökulmaa siitä, mitä ovat motivaatio, sitoutuminen ja itseohjautuvuus, ja miten ne korostuvat monipaikkaisen työn johtamisessa. Pohjana tutkimustieto sekä esihenkilöiden aikaisemmissa valmennuksissa tuottamat käytännön kokemukset.

Ratkaisujen etsiminen, noin 50 minuuttia

Muistutetaan, että tänään syvennytään motivaation ja sitoutumisen tukemiseen monipaikkaisen työn johtamisessa. Keskitytään sellaisiin asioihin, joista osallistujat voivat itse päättää tai joihin osallistujat voivat vähintäänkin vaikuttaa (vaikuttamisen kehän kaksi keskiosaa).

VAIHE 1, noin 30 minuuttia (15 minuuttia tehtävä 1, 15 minuuttia tehtävä 2)

Jaetaan osallistujat kahteen ryhmään. Toinen ryhmä aloittaa työskentelyn tehtävän 1 kanssa ja toinen tehtävän 2 kanssa. Työvaiheeseen varatun ajan ollessa puolessa välissä ryhmät vaihtavat toiseen tehtävään.

Jos osallistujia on paljon, voidaan jakautua myös neljään ryhmään.

Pedagoginen tausta:

Osallistujia kannattaa ohjeistaa ajankäytössä siihen, että he miettivät nimenomaan ratkaisuja ja arjen hyvien käytäntöjen näkökulmia.

TEHTÄVÄ 1:
Itseohjautuvuus ja monipaikkaisen työn johtaminen

—◇—
Haasteita:

- Itseohjautuva työntekijä ohjautuu sinne, mikä häntä kiinnostaa.
- Ne jotka eivät toimi itseohjautuvasti, suoriutuvat huonosti.
- Kun tehdään paljon etätyötä, näkökulma kapenee oman suorituksen ja oman tiimin ympärille, yhteys työpaikan yhteisiin tavoitteisiin heikentyy.



Millaisia ratkaisuja esihenkilönä löydät vieressä kuvattuihin, tai muihin kokemuksi itseohjautuvuuden johtamisen haasteisiin?

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

TEHTÄVÄ 2:
Motivaatio ja sitoutuminen

—◇—
Mitä esihenkilönä voisit tehdä
tiimiläistesi motivaation ja
sitoutumisen vahvistamiseksi
arjessa, jossa työtä tehdään eri
paikoissa?



© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

VAIHE 2, noin 20 minuuttia

Ryhmissä työskentelyn jälkeen palataan yhteiseen keskusteluun. Tehtävällä 1 aloittanut ryhmä aloittaa tehtävän 1 ratkaisujen esittelyn, muut täydentävät ja jatketaan yhdessä pohtimista. Tämän jälkeen toinen ryhmä aloittaa tehtävän 2 ratkaisujen esittelyn, minkä jälkeen muut täydentävät.

Valmentaja kirjaa tuotettuja ratkaisuja ja toimintamalleja ylös kaikkien näkyviin.

Kerran lopetus, noin 10 minuuttia

Kierros: “Kerro muutamalla sanalla päällimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Mitä sinulle jäi tästä tapaamiskerrasta käteen, mitä viet mukasi?”

Valmentaja kertoo lyhyesti, mitä tapahtuu seuraavalla tapaamiskerralla.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierron avulla valmentajaa ja osallistujia kehoitetaan jakamaan yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

VALMENNUS 5: Omien vahvuuksien tunnistaminen

Tavoitteet:

- Tunnistetaan vahvuuksien johtamisen merkitys
- Reflektoidaan omia vahvuuksia

Aloituis, noin 15 minuuttia

Tehdään kierros: ”Kuvaa lyhyesti viime ajoilta jokin esihenkilötyöhösi liittynyt tilanne, jossa onnistuit”.	<i>Pedagoginen tausta:</i>
Käydään lyhyesti läpi mitä viime kerralla tehtiin sekä mitä tänään tehdään.	Tehtävällä johdatellaan osallistujia päivän teemaan. Itsensä ”kehuminen” ei ole kaikille helppoa.

Tähtihetki -harjoitus, noin 25 minuuttia

Tehdään Tähtihetki -harjoitus pareittain. Parit haastattelevat toisiaan esimerkiksi 5 minuuttia + 5 minuuttia, yhteinen purku 15 minuuttia.	<i>Pedagoginen tausta:</i>
Tehtävänanto: ”Mieti jotain monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvää tilannetta, joka sujui mielestäsi hyvin, missä onnistuit tai olit tyytyväinen itseesi ja toimintaasi.” Parit haastattelevat toisiaan, toinen parista toimii ensin haastattelijana ja toinen kertojana, tämän jälkeen vaihdetaan rooleja. Anna vielä tarkentava toimeksianto: ”Kirjaa post-it lapuille harjoituksen aikana itsessäsi tunnistamasi vahvuudet haastateltavana ollessasi.” Haastattelussa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavia apukysymyksiä:	Omien vahvuuksien kirjoittaminen syventää kokemusta ja vahvistaa muistijälkeä.

- Mitä tilanteessa tapahtui? Kerro tarkkaan, yksityiskohtaisesti.
- Mikä teki siitä hyvän kokemuksen, onnistumisen, ”tähtihetken”?
- Miten konkreettisesti sait sen aikaan? Miten toimit? Mitä teit?
- Mitä tämä onnistuminen kertoo vahvuuksistasi, taidoistasi, osaamisestasi: **minkä avulla tämä onnistuminen oli mahdollista?**
- Haastattelijana voit tarjoilla myös omia näkökulmiasi haastateltavasi vahvuuksista

Yhteinen purku: kukin tuo vuorollaan yhden vahvuutensa postit –lapulla yhteiseen pöytään / seinälle ja kertoo siitä muutaman sanan. Mennään niin monta kierrosta kuin tarvitaan. Jos aikaa jää, yhteistä keskustelua.

Tutkimusalustus päivän teemaan, noin 20 minuuttia

Käydään läpi kompetenssin ja vahvuuden käsitteet teoreettisesta näkökulmasta, tässä voi hyödyntää valmennuksen dioja. Tuodaan esiin, miksi vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on johtamisessa tärkeää.

Pedagoginen tausta:

Lähestytään vahvuuksia ja osaamista monesta eri näkökulmasta, tarkoituksena mahdollistaa omien vahvuuksien tunnistaminen laajasti.

Jatkotyöskentelyä omien vahvuuksien äärellä, noin 20 minuuttia

Jaetaan osallistujille vahvuuslista ja annetaan tehtävä: ”Ajattele monipaikkaisen työn johtamista. Valitse listalta vahvuuksia, joita itsessäsi tunnistat”.

Dioissa on myös Mooren ja kumppaneiden (2022) listaus vahvuuksista, jota voi hyödyntää.

Pedagoginen tausta:

Päivän kahden harjoituksen avulla saadaan kattava kuva vahvuuksiin: ensin itse tuotettu, sitten valmiin listauksen avulla laajennettu näkökulma.

Muistutetaan, että tämän harjoituksen voi tehdä oman tiimin kanssa, ja soveltaa sitä myös niin, että valitaan kutakin kollegaa kuvaava vahvuus.

Vahvuudet

Valitse listalta vahvuuksia, joita itsessäsi tunnistat.

Valitse kutakin kollegaasi kuvaava vahvuus tai vahvuuksia.



Ahkerä	Kannustava	Nopea	Sinnikäs
Avarakatseinen	Karismaattinen	Nöyrä	Sisukas
Auttavainen	Kärsivällinen	Objektiivinen	Sitoutunut
Energinen	Käytännöllinen	Oikeudenmukainen	Sopeutuva
Harkitsevainen	Kekseliäs	Oivaltava	Sosiaalinen
Huolellinen	Keskittymiskykyinen	Oma-aloitteinen	Sovitteleva
Huomaavainen	Kilpailuhenkinen	Omistautunut	Suorapuheinen
Huumorintajuinen	Kohtelias	Ongelmanratkaisukykyinen	Systemaattinen
Idearikas	Kommunikoiva	Osallistuva	Tarkka
Ilmaisussaan selkeä	Kunnianhimoinen	Positiivinen	Tarkanäköinen
Innostunut	Kunnioittava	Periksiantamaton	Tasapainoinen
Innovatiivinen	Kuunteleva	Päätäväinen	Tavoitteellinen
Intohimoinen	Luotettava	Pätevä	Tehokas
Intuitiivinen	Luova	Perusteellinen	Tiimityötaiteinen
Itsekuria omaava	Läsnäoleva	Positiivinen	Tunneälykäs
Itsenäinen	Maalaisjärkeä omaava	Rauhallinen	Tunnollinen
Itseohjautuva	Määrätietoinen	Ratkaisukeskeinen	Täsmällinen
Itsevarma	Mielikuvitusellinen	Reagointikykyinen	Utelias
Johtamiskykyinen	Miettiä	Realistinen	Vakuuttava
Järjestelmällinen	Monipuolinen	Reilu	Vastuullinen
Järkevä	Motivoitunut	Rehellinen	Vilpitön
Joustava	Myötätuntoinen	Rohkea	Yhteistyökykyinen
	Neuvokas	Siisti	Ystävällinen

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

Kerran lopetus, noin 10 minuuttia

Kierros: “Kerro muutamalla sanalla päällimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Mitä sinulle jäi tästä tapaamiskerrasta käteen, mitä viet mukanasasi?”
Valmentaja kertoo lyhyesti, mitä tapahtuu seuraavalla tapaamiskerralla.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierros auttaa niin valmentajaa kuin osallistujiakin jäsentämään yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

VALMENNUS 6: Yhteisen polun reflektointi ja oppien koostaminen

Tavoitteet:

- Kerrataan yhteistä valmennusmatkaa
- Tunnistetaan sen aikana tapahtunutta kehitystä, sekä mitä oppeja on sovellettavissa omaan esihenkilötyöhön

Aloitus, noin 15 minuuttia

Kerrataan koko valmennuspolku esimerkiksi diojen avulla: mitä teemoja on käsitelty?

Pedagoginen tausta:

Kertaus palauttaa mieleen valmennuksen kokonaisuutta, jolloin seuraavassa ryhmäkeskustelussa reflektointi on helpompaa.

Ryhmäkeskustelu, noin 60 minuuttia

Yhteisessä reflektointikeskustelussa voi hyödyntää seuraavia tukikysymyksiä ja teemoja:

- Keskustelun tavoitteena on saada erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä esiin, liittyen valmennukseen ja monipaikkaisen työn johtamiseen, eikä ole oikeita tai vääriä vastauksia
- Miten koet omien toiveidesi ja tavoitteittesi täyttyneen valmennuksen suhteen?
- Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa valmennuksen annista on ollut sinulle apua?
- Mitä sellaista mielestäsi valmennuksessa tapahtui, joka on vaikuttanut tavoitteen täyttymiseen positiivisesti?
- Kuinka hyvin valmennuksen sisältö vastasi mielestäsi monipaikkaisen työn johtamisen haasteisiin?
- Mikä on ollut sinulle valmennusten suurin anti?
- Millaisia kehittämisohdotuksia antaisit valmennukseen liittyen?
- Mitä konkreettista tukea tai resursseja tarvitsisit onnistuaksesi monipaikkaisen työn johtamisessa myös jatkossa?
- Onko mielessäsi vielä jotakin muuta, mitä haluaisit sanoa monipaikkaisen työn johtamiseen tai tähän valmennukseen liittyen? Onko jotain, mitä en osannut kysyä?

Pedagoginen tausta:

Koko ryhmän reflektointi mahdollistaa kunkin omien ajatusten ja tuntemusten peilaamisen suhteessa muiden kokemuksiin ja tuntemuksiin.

Yhteinen keskustelu antaa myös mahdollisuuden oppia toisten kokemuksia, tehdä asioista uusia tulkintoja ja antaa asioille uusia merkityksiä.

Kerran lopetus, noin 15 minuuttia

Kerro muutamalla sanalla päälimmäisistä tunteistasi ja ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä kerrasta? Valmentajan kiitokset.

Pedagoginen tausta:

Lopetuskierros auttaa niin valmentajaa kuin osallistujiaakin jäsentämään yhteistä kokemusta. Lisäksi se mahdollistaa palautteen antamisen tapaamisesta.

Monipaikkaisen työn johtaminen – Työkaluja ja harjoituksia

Monipaikkaisuus, jossa ainakin osa työtehtävistä suoritetaan etänä, on asiantuntijatyön arkea. Se vähentää kasvokkaisia kohtaamisia, mikä haastaa sekä yhteisöllisyyden kokemusta että oppimista. Olemme koonneet tähän työkalupakkiin harjoituksia, jotka tukevat sinua monipaikkaisen työn johtamisessa ja joita voit hyödyntää yhdessä tiimisi kanssa.

Työkalupakin rakenne muodostuu niin, että ensin esitetään johdantosivu, joka antaa vinkkejä harjoituksen tekemiseen, ja seuraavalla sivulla on itse harjoitus, jonka voit jakaa osallistujille.

1 Sujuvat monipaikkaisen työn käytännöt

Monipaikkaisessa työssä tulee sovittaa yhteen niin omia, tiimin kuin organisaationkin tarpeita lähi- ja etätöön suhteen. Parhaimmillaan voidaan kerätä hyödyt molemmista työskentelytavoista.

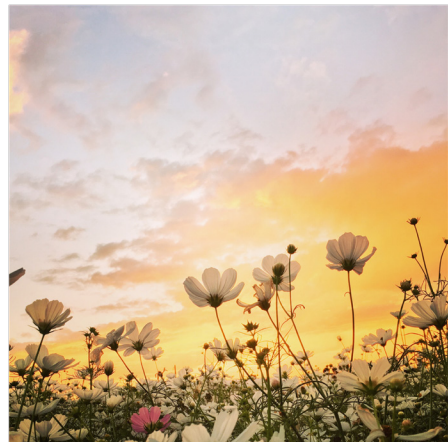
Harjoitus:

1. Jokainen tiimiläinen täyttää itsenäisesti monipaikkaisen työn tarkistuslistan.
2. Tämän jälkeen käydään yhdessä keskustelua valinnoista, ja pyritään kehittämään tiimin käytäntöjä niin, että ne tukevat sekä työtä että hyvinvointia.

Apukysymyksiä keskusteluun:

- Millaisia tarpeita lähi- ja etätöön suhteen on yksilöillä, tiimillä ja organisaatiolla?
- Miten voi tiiminä mahdollistaa, että myös epävirallista vuorovaikutusta on riittävästi? Epäviralliset keskustelut ja kohtaamiset ovat tärkeä osa niin oppimista kuin yhteisöllisyyden kokemustakin.
- Miten yksilöiden ja tiimin työskentelytavat tukevat työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä palautumista?

Monipaikkaisen työn tarkistuslista auttaa tarkastelemaan ja kehittämään sekä omia että koko tiimin monipaikkaisen työn käytänteitä.



Harjoitus: Monipaikkaisen työn tarkistuslista

	Kunnossa	Kehitettävää	Mitä voisin tehdä uudella tavalla?
Hyödynnän mahdollisuuksia valita paikkoja missä ja miten työskentelen.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa omat tarpeeni ja toiveeni.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa eri työtehtävien ominaispiirteet ja tarpeet.			
Otan työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa huomioon työyhteisöni ja kollegojeni tarpeita.			
Annan aikaani kollegoille ja työyhteisölle.			
Suunnittelen omaa työtäni ennakkoivasti esim. viikko- ja kuukausitasolla ja pyrin ennaltaehkäisemään kuormitushuippuja.			
Pyrin löytämään sopivan tasapainon etätöön ja lähityön välillä.			
Muokkaan omaa työympäristöäni ergonomian ja tehokkaan työnteon mahdollistamiseksi (esim. erilaiset apuvälineet ja säädöt).			
Vuorovaikutan aktiivisesti muiden kanssa työnteon paikasta riippumatta.			
Tarjoan apua ja tarvittaessa pyydän sitä, myös virtuaalisesti.			
Pyrin säilyttämään työpäivissäni huokoisuutta ja mahdollisuuksia taukoihin.			
Asetan työlleni rajoja hallitsemalla työaikaa, saatavilla olemista sekä teknologian käyttöä.			
Huolehdin omasta hyvinvoinnistani esim. työn tauotuksella, ruokatauoilla, ulkoilulla ja liikunnalla.			
Vapaa-aikani mahdollistaa palautumista ja tarjoaa vastapainoa työlle.			

LÄHDE: Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). *Etätystä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>

2 Yksilölliset motivaatiotekijät

Motivaatio on liikkelle paneva voima, joka saa meidät ponnistelemaan kohti tavoitetta vastoin käymistenkin edessä. Työskenneltäessä paljon etänä käsitys oman työn kokonaiskuvasta, muiden töistä ja yhteisistä tavoitteista voi hämärtyä, mikä saattaa heikentää motivaatiota ja työn merkityksellisyyden tunnetta.

Harjoitus:

1. Kukin täyttää itsenäisesti "Mikä minua motivoi" -kyselyn.
2. Jos tiimi on iso, voidaan tämän jälkeen keskustella 2-3 hengen pienryhmissä kunkin valinnoista ja ajatuksista valintojen takana.
3. Käydään läpi keskustellen kunkin motivaatiotekijöitä koko ryhmän kesken. Pohdintaa jatketaan sillä, miten tiimiläiset voisivat vahvistaa omaa ja myös muiden motivaatiota.

Apukysymyksiä keskusteluun:

- Minkälaisissa asioissa haluaisit kasvaa ja kehittyä työssäsi? Minkä uusien asioiden oppiminen on erityisen innostavaa?
- Millaiset vaikutusmahdollisuudet työhösi ovat sinulle erityisen tärkeitä?
- Mitä sinulle tärkeitä arvoja voit työsi kautta toteuttaa?

Harjoitus auttaa tiimiläisiä reflektomaan omia motivaatiotekijöitään. Kun tunnistamme omia ja toistemme motivaatiotekijöitä, pystytään motivaatiota myös tukemaan paremmin. Mikä saa sinut innostumaan työstäsi?



Harjoitus: Mitä minua motivoi?

Motivaatio on liikkeelle paneva voima, joka ohjaa ja innostaa toimimaan kohti tavoitteita tai saavuttamaan jotakin meille tärkeää. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon olemme valmiita ponnistelemaan.

Valitse listasta kolme asiaa, jotka motivoivat sinua työssäsi.

- ☐ Työni kytkeytyy minulle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin
- ☐ Olen aidosti kiinnostunut työtehtävistäni
- ☐ Minulla on työssäni mahdollisuus olla luova, esimerkiksi luoda ja toteuttaa omia ideoitani
- ☐ Saavutan työssäni tavoitteet, jotka minulle on annettu
- ☐ Työssäni on haastavia tehtäviä, jotka tarjoavat mahdollisuuden kasvuun ja oppimiseen
- ☐ Palkka ja muut palkkiot
- ☐ Näen, miten työni vaikuttaa koko työyhteisön menestymiseen
- ☐ Voin vaikuttaa siihen, missä työni teen
- ☐ Voin vaikuttaa työtehtäviini
- ☐ Saan vastuuta
- ☐ Saan muilta positiivista palautetta työstäni
- ☐ Työtehtävissäni on sopiva tasapaino haasteellisten ja rutiiniluontoisten tehtävien välillä
- ☐ Ihmiset, joiden kanssa saan työskennellä, ovat minulle tärkeitä
- ☐ Teen työni kautta maailmasta vähän paremman paikan elää ja olla
- ☐ Joku muu, mikä?

3 Psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden tukeminen

Ihmisellä on perustavanlaatuinen tarve kuulua yhteisöön ja kokea hyväksyntää. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa luottamukseen perustuvaa kulttuuria, jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi. Eriäviä mielipiteitä ja virheitä osataan käsitellä rakentavasti, mikä edistää yhdessä oppimista.

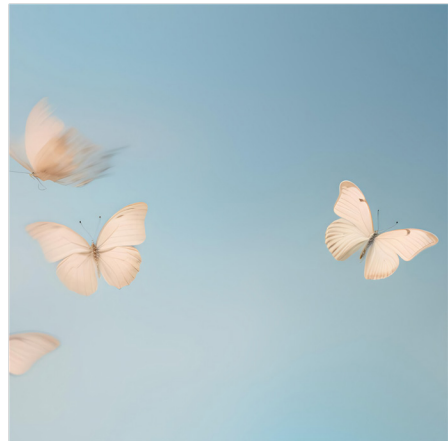
Harjoitus:

1. Lue tarina ääneen.
2. Jaa tiimi 3-4 hengen pienryhmiin. Pyydä pohtimaan konkreettisia toimia, joilla tarinassa kuvattu tilanne on saavutettu. Kannusta kirjaamaan ajatukset esimerkiksi post-it-lapuille tai yhteiseen dokumenttiin.
3. Koostetaan yhdessä keskustellen ryhmien tuottamat käytännön toimet.

Apukysymyksiä keskusteluun:

- Millaisilla kokouskäytännöillä voi tukea sitä, että kaikki voivat esittää näkemyksiään ja ideoitaan - ja että virheitäkin uskalletaan tuoda esiin?
- Millaiset kohtaamiset kollegoiden kanssa ovat sinulle erityisen tärkeitä? Esimerkiksi kahvihetket, lounaat, käytäväkeskustelut tai kävelypalaverit?
- Miten voitaisiin edistää sitä, että avun pyytäminen ja tarjoaminen olisi tiimissä luontevaa, myös etänä?

Harjoitus tekee näkyväksi arjen ehkä pienetkin käytännöt, joiden avulla jokainen tiimiläinen pystyy tukemaan ryhmän psykologista turvallisuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta.



Harjoitus: Meillä on hyvä tiimi

“Meillä on hyvä tiimi. Tunnen tulevani kuulluksi ja ymmärretyksi. Koen, että voin luottaa ihmisiin. Meidän tiimissämme on helppoa sanoa, jos ei osaa jotakin, pyytää apua ja myös esittää uusia ideoita. Meillä uskalletaan jakaa epäonnistumisia, ja niistä opitaan yhdessä. Voin olla oma itseni ja koen, että niin minua kuin osaamistanikin arvostetaan. Koen vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työkavereideni kanssa.”

Eläydy tähän tilanteeseen ja kerro, mitä tiimin esihenkilö ja tiimi ovat viimeisen vuoden aikana tehneet, jotta nykyinen tilanne on saavutettu.

4 Vahvuuksien tunnistaminen

Kun yksilöiden vahvuudet tunnistetaan ja niitä voi hyödyntää työssään, edistää se sekä henkilökohtaista hyvinvointia että organisaation menestystä.

Harjoitus:

1. Pyydä kutakin valitsemaan listasta itseään kuvaavia vahvuuksia.
2. Jaa tiimi 3-4 hengen ryhmiin, joissa kukin kertoo vahvuuksistaan.
3. Keskustellaan löydettyistä vahvuuksista koko tiimin kesken.
4. Kaikki valitsevat listasta jokaiselle kollegalle yhden tai useamman hänessä tunnistamansa vahvuuden. Kukin tiimin jäsen on vuorollaan kehuttavana, muiden kertoessa näkemistään vahvuuksista.

Apukysymyksiä keskusteluun:

- Mitä vahvuuksiasi koet hyödyntäväsi työssäsi?
- Onko sinulla vahvuuksia, joita toivoisit voivasi hyödyntää työssä nykyistä enemmän?
- Millaisissa tilanteissa ja miten vahvuuksista voisi antaa positiivista palautetta?

Harjoitus auttaa tiimiläisiä tunnistamaan omia ja toistensa vahvuuksia. Jokaisella on substanssiosaamisen lisäksi paljon persoonallisuuden piirteitä, taipumuksia ja taitoja, joista on hyötyä myös työssä.



Harjoitus: Vahvuudet

Valitse listalta vahvuuksia, joita itsessäsi tunnistat. Valitse kutakin kollegaasi kuvaava vahvuus tai vahvuuksia.

Ahkera	Kohtelias	Rauhallinen
Avarakatseinen	Kommunikoiva	Ratkaisukeskeinen
Auttavainen	Kunnianhimoinen	Reagointikykyinen
Energinen	Kunnioittava	Realistinen
Harkitsevainen	Kuunteleva	Reilu
Huolellinen	Luotettava	Rehellinen
Huomaavainen	Luova	Rohkea
Huumorintajuinen	Läsnäoleva	Siisti
Hyväntahtoinen	Maalaisjärkeä omaava	Sinnikäs
Idearikas	Määrätietoinen	Sisukas
Ilmaisussaan selkeä	Mielikuvituksellinen	Sitoutunut
Innostunut	Miettiä	Sopeutuva
Innovatiivinen	Monipuolinen	Sosiaalinen
Intohimoinen	Motivoitunut	Sovitteleva
Intuitiivinen	Myötätuntoinen	Suorapuheinen
Itsekuria omaava	Neuvokas	Systemaattinen
Itsenäinen	Nopea	Tarkka
Itseohjautuva	Nöyrä	Tarkkanäköinen
Itsevarma	Objektiivinen	Tasapainoinen
Johtamiskykyinen	Oikeudenmukainen	Tavoitteellinen
Järjestelmällinen	Oivaltava	Tehokas
Järkevä	Oma-aloitteinen	Tiimityötaitoinen
Joustava	Omistautunut	Tunneälykäs
Kannustava	Ongelmanratkaisukykyinen	Tunnollinen
Karismaattinen	Osallistuva	Täsmällinen
Kärsivällinen	Positiivinen	Utelias
Käytännöllinen	Periksiantamaton	Vakuuttava
Kekseliäs	Päätäväinen	Vastuullinen
Keskittymiskykyinen	Pätevä	Vilpitön
Kilpailuhenkinen	Perusteellinen	Yhteistyökykyinen
		Ystävällinen

5 Työ ja tunteet

Tunnetaidot tarkoittavat kykyä havaita, tiedostaa ja ymmärtää sekä omia että muiden tunteita. Tunteet ovat voima, joka ajaa meitä kohti tavoitteitamme, mutta myös voima, joka voi estää meitä toimimasta.

Harjoitus:

1. Pyydä kutakin valitsemaan listasta tunteita, joita on viime aikoina työssään kokenut.
2. Jaa tiimi 3–4 hengen ryhmiin, joissa kukin kertoo valitsemistaan tunteista ja mihin tilanteisiin ne ovat liittyneet.
3. Keskustellaan tunteista koko tiimin kesken.
4. Tehtävää voi soveltaa myös niin, että jokainen valitsee kolme työssä viime aikoina herännyttä myönteistä tunnetta ja kolme tunnetta, joita on syystä tai toisesta vaikea kohdata. Keskustellaan niistä.

Apukysymyksiä keskusteluun:

- Miten koet, että tunteista voi puhua tiimissä?
- Millaisia keinoja olet löytänyt haastavien tunteiden käsittelyyn työssä?
- Miten voitte tiiminä tukea toisianne erityisesti silloin, kun työ tuntuu kuormittavalta?

Harjoitus auttaa tiimiläisiä tunnistamaan ja sanoittamaan työssä kokemiaan tunteita. Hyvät tunnetaidot auttavat käsittelemään hankaliakin tilanteita ja tunteita rakentavasti.



Harjoitus: Työ ja tunteet

Valitse listalta tunteita, joita olet työssäsi viime aikoina kokenut. Mitä tunteita valitsit? Mihin tilanteisiin ne ovat liittyneet?

Ahdistus	Jännitys	Rentous
Alakuloisuus	Järkytys	Riittämättömyys
Alemmuus	Kateus	Rohkeus
Arkuus	Katkeruus	Sisukkuus, sinnikkyys
Avuttomuus	Katumus	Stressaantuneisuus
Empatia	Kiihtymys	Suru
Epäoikeudenmukaisuus	Kiinnostus	Suuttumus
Epätoivo	Kiintymys	Syylisyys
Epävarmuus	Kiitollisuus	Säikähdys
Haaveellisuus	Kostonhalu	Sääli
Haikeus	Kunnioitus	Toiveikkuus
Harmistus	Kyllästyneisyys	Toivottomuus
Hellyys	Kyynisyys	Turhautuneisuus
Helpottuneisuus	Kärsimys	Turvallisuus
Hermostuneisuus	Leikkisyys	Turvattomuus
Huolestuneisuus	Levottomuus	Tuskastuneisuus
Huvittuneisuus	Loukkaantuneisuus	Tyytymättömyys
Hylätyksi tulemisen tunne	Luottamus	Tyytyväisyys
Hyväksyntä	Masentuneisuus	Ujous
Hyväntuulisuus	Mielihyvä	Uteliaisuus
Hyvä olo	Mielipaha	Uupumus
Hämmennys	Nolous	Vaivaantuneisuus
Hämmästys	Nöyryys	Vapaus
Häpeä	Oikeudenmukaisuus	Varmuus
Hätääntyneisyys	Onni	Vastuuntunto
Ihmettely	Paha olo	Viha
Ikävä	Pelko	Voitonriemu
Ikävystyneisyys	Pettymys	Välinpitämättömyys
Ilo	Pitkästyneisyys	Väsymys
Inho	Pätevyys	Yksinäisyys
Innostuneisuus	Rasittuneisuus	Ylpeys
Intohimo	Rauhallisuus	Ystävällisyys
Kaipaus	Riemu	Ärtynisyys