



## Ohjelma aamupäivä - työpaja 10 Innostava esimies

- 09.00 Aloitus**  
 - kuulumiset  
 - johdatus päivän teemaan
- 09.15 Mitä ollaan tehty?**  
 Kokemusten jakamista
- 10.15 Työskentelyä omassa tiimissä  
 Työkaluja ja toimintamallin arviointia
- 11.15 Yhteenvetoa
- 12.00 Työpaja päättyy**



## Ohjelma iltapäivä - työpaja 10 Innostava esimies

- 13.00 Aloitus  
 - kuulumiset  
 - johdatus päivän teemaan
- 13.15 Mitä ollaan tehty?**  
 Kokemusten jakamista
- 14.15 Työskentelyä omassa tiimissä  
 Työkaluja ja toimintamallin arviointia
- 15.15 Yhteenvetoa
- 16.00 Työpaja päättyy**



## Päivän tavoitteet

**Päivän tavoitteet:** Mallin jalkauttamisen tukeminen, kokemusten jakaminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen ja edelleen kehittäminen

### Työskentely:

Kiertäkää ryhmissä työkaluihin tutustuen ja pohtikaa vastauksia seuraaviin kysymyksiin?

Mitä ollaan kokeiltu?

Miten toimi meillä? Miten toimisi vielä paremmin?

Milloin työkalua voi käyttää?

Mihin tilanteisiin sopii?

Miten?

Muuta?

Mitä otamme käyttöön seuraavaksi?



## Pelisääntöjen luominen

### MIKÄ

Tärkeimmistä valmentavan esimiehen työkaluista on toimivien pelisääntöjen luominen työyhteisöön. Pelisääntöjen luominen tukee tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista ja poistaa epävirallisia, ääneen lausumattomia normeja ja käytäntöjä.

Pelisääntöjä voidaan rakentaa esim. johtamisesta, päätöksenteosta, yhteistyön tekemisen tavoista, ristiriitojen käsittelystä, palautteen antamisesta, viestintä käytänteistä - niistä asioista, jotka ovat oleellisia tiimin toiminnalle.



## Parasta tiimissämme-haastattelu

### MIKÄ

Ytimessä kysymykset, jotka konkretisoivat vahvuuksia, onnistumisia, ratkaisuja ja merkityksiä.

### MILLOIN

Erinomainen työkalu arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin vahvistamisessa. Vahvistaa onnistumisen kokemusta. Kiireen keskelläkin tärkeä palauttaa mieleen, mikä meillä on jo hyvää ja toimivaa. Tämä vahvistaa huomion suuntaamista hyviin asioihin ja luo pohjaa kehittämismyönteiselle ajattelulle.



## Parasta tiimissämme-haastattelu

### MITEN

Yksin-kaksin-yhdessä-menetelmää hyödyntäen

- Mikä parasta työssämme?
- Mikä parasta työyhteisössämme?
- Mikä parasta työnantajassamme?
- Mitä arvostamme yhteistyössämme?
- Mistä haluamme antaa itsellemme positiivista palautetta?
- Mistä asiakkaat ovat antaneet meille positiivista palautetta?
- Mikä antaa energiaa arjessa?
- Mikä auttaa meitä selviämään haasteista?



# Pelisääntöjen luominen

## MILLOIN

Työyhteisöllä kannattaa olla yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niitä kannattaa virkistää säännöllisesti, sillä työntekijät vaihtuvat ja säännöt unohtuvat.

Välillä voidaan ottaa joku tietty pelisääntö erityishuomion kohteeksi, jotta se vahvistuu. Samoin muutostilanteissa voidaan valita tietyille ajanjaksolle erityiset pelisäännöt, esimerkiksi *'jokainen kokeilee uutta toimintatapaa'* tai *'meillä on lupa myös epäonnistua'*

≡PUDASTÄRVI≡



Työsuojelurahasto  
Arbetsmiljöverket  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

VAIN  
HYVIÄ  
SYITÄ



## PELISÄÄNTÖJEN LUOMINEN

### Ryhmä/Yksikkö:

#### 1. vaihe

IDEOIDAAN RYHMÄSSÄ MISTÄ ASIOISTA TYÖYHTEISÖLLÄ KANNATTAA OLLA YHTEISET PELISÄÄNNÖT (5-10 MIN). KIRJATAAN IDEAT JA ESITELLÄÄN NE MUILLE

#### 2. vaihe

IDEOIDAAN PELISÄÄNTÖJÄ PIENRYHMISSÄ EDELLISESSÄ VAIHEESSA SOVITTUUN TEEMAAN (YKSIIN-KAKSIN – NOIN 10 MIN). ESITETÄÄN IDEAT, KOOTAAN YHTEEN, TEHDÄÄN PRIORITYSINTI. VALITAAN MAX 6 ASIAA.

#### 3. vaihe

KONKRETISOIDAAN VALITTUTTUJA PELISÄÄNTÖJÄ:

MITÄ PELISÄÄNTÖ TARKOITTAÄ KÄYTÄNNÖSSÄ JA MITEN SITÄ SOVELLETAAN?

KUKIN PIENRYHMÄ VOI VALITA YHDEN PELISÄÄNNÖN TARKEMPAAN SUUNNITTELUUN.

≡PUDASTÄRVI≡



Työsuojelurahasto  
Arbetsmiljöverket  
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

VAIN  
HYVIÄ  
SYITÄ

## Pelisääntöjen luominen

### SEURANTA

Arvioikaa pelisääntöjen toteutumista säännöllisesti.

- Pohtikaa miten ja milloin arviointi tehdään
- Sopikaa seuraava arviointi ajankohta

(esimerkiksi käydään kerran toimintakaudessa keskustelu pelisääntöjen toteutumisesta sekä kehitystarpeista).



## Osallistavat palaverit – uudet kokouskäytännöt

### Mikä

- Välillä on hyvä ravistella luutuneita käytänteitä. Kuukausi- ja viikkopalaverit ajautuvat helposti noudattamaan samaa kaavaa: asialista on aina sama, puheenjohtaja on esihenkilö, yksi ja sama ihminen kirjaa muistion ja palaverit toistuvan samankaltaisena kuukaudesta ja viikosta toiseen.
- Työyhteisössä voidaan sopia käytännöstä, jossa palaverin vetovastuu on kiertävä ja asialista ei ole vakiintuneessa muodossa, vaan vetovastuussa oleva henkilö voi määrittää palaverin muodon ja tavoitteet.



# Osallistavat palaverit – uudet kokouskäytännöt

## OHJE

- Sovitaan toistuvien palaverien vetovastuut esimerkiksi seuraavaksi kuudeksi kuukaudeksi eteenpäin. Vetovastuu voi olla kahdella henkilöllä, jolloin toinen on vetäjä ja toinen huolehtii kirjaamisesta, jos se on tarpeen. Sovitaan raamit palavereille: voidaanko tavata liveinä, etänä ja voiko paikka olla vaikka jokin vierailukohde.
- Osallista tiimi myös asialistan laatimiseen. Listatkaa asiat informoitaviin, keskusteltaviin ja päätettäviin asioihin. Palaverin vetäjä voi pohtia, mikä menetelmä sopii mihinkin vaiheeseen.
- Hyödyntäkää asioiden käsittelyssä osallistavia menetelmiä. Kerratkaa lopuksi päätetyt asiat ja sovitut jatkoaskeleet.
- Jälkityöt: Laittakaa palaverin muistio kaikille näkyvillä (mikä on sellainen paikka? Sopikaa yhdessä). Miten huolehditaan sovittujen asioiden seurannasta?
- *Kokeillaan:* jos tyyli ei tunnu organisaatioon sopivalta, sitä voidaan muokata ja tuunata esimerkiksi sovitun kokeiluajan umpeuduttua. Vaikka uusi kokeilu ei heti tuntuisi toimivalta, ei kannata luovuttaa liian nopeasti. Uusille käytänteille ja toimintatavoille tulee antaa riittävästi aikaa.



## Oman tiimin tukeminen: Innostuskeskustelu/tavoitekeskustelu

- Tapa hakea myönteistä työntekijäkokemusta ja sitoutumista organisaatioon ja sen kehittämiseen
- Tavoitteena vahvistaa yhteistyötä ja sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen
- Keskustelu mahdollistaa myös vahvuuksien ja osaamisen tunnistamisen
- Ydinkysymykset
  - Fiilis/tunnelma nyt 1-10
  - Mistä innostut työstäsi
  - Missä olet hyvä?
  - Mitkä onnistumiset ilahduttivat sinua viime viikolla? Viime vuonna?
- Missä asioissa haluaisit onnistua paremmin?
- Mitä haluaisit oppia organisaatiossamme?
- Mitä hyötyä siitä olisi sinulle/tiimille/organisaatiolle?

### Yhteenvedo

- Miten varmistat onnistumisesi?
- Keiden kanssa onnistut parhaiten?
- Millainen aikataulu suunnitelmillesi?



## Yksin – kaksin - yhdessä

**Yksin-kaksin-yhdessä** -menetelmän avulla voit osallistaa koko työyhteisön ideointiin, ongelmanratkaisuun tai yhteiseen päätöksentekoon. Osallistaminen vahvistaa osallistujien sitoutumista sovittuihin lopputuloksiin. Menetelmässä jokainen miettii ratkaisuja ja vaihtoehtoja ensin yksin. Sen jälkeen ideat jaetaan pareittain tai pienessä ryhmässä. Tämän jälkeen ideat kerrotaan/jaetaan koko ryhmälle. Näin saadaan kaikkien ideat mukaan.

Tyypillisesti työyhteisössä on puheliaampia ja hiljaisempia henkilöitä. Usein käykin niin, että puheliaammat pitävät keskustelua yllä ja hiljaisempien henkilöiden ideat jäävät kuulematta. Tämän vuoksi kannattaa käyttää erilaisia osallistavia ideointimenetelmiä, jotka varmistavat, että kaikkien ideat tulevat kuulluksi sekä edistävät ideoiden monipuolisuutta yhteisen dialogin avulla. Yksin-kaksin-yhdessä -menetelmää voit hyödyntää missä tahansa työyhteisön kokoontumisessa, jossa halutaan saada osallistujien ideoita ja näkemyksiä esille. Menetelmä toimii hyvin sekä pienissä 5–8 hengen ryhmissä että suuremmissa 9–40 hengen ryhmissä.



## Yksin – kaksin - yhdessä

### Toimi siis näin:

#### vaihe - yksin

Esitellään päivän aihe ja tavoite, johon pyritään. Sen jälkeen annetaan osallistujille 5-10 minuuttia koota ja jäsenellä ajatuksiaan (me-vaihe) teemaan liittyen. Näin kaikki saavat pohtia ja teemaa rauhassa ilman, että puheliaammat ja nopeammat työyhteisön jäsenet ohjaavat koko joukon ajatuksia omaan suuntaansa.

#### vaihe - kaksin

Yksin -vaiheen jälkeen tehdään satunnaiset ryhmät, joissa on 2-5 osallistujaa (kaksin - vaihe). Seuraavaksi annetaan teemaa koskeva tehtävä ja selkeä aikaraja. Aluksi aikaraja kannattaa pitää noin 20 minuutissa. Vuorovaikutusta "ruokii" se, että keskustelut jäävät aluksi hieman kesken, kuin että koettaisiin "luppoaikaa". Satunnaiset ryhmät tutustuttavat porukan nopeasti.

#### vaihe - yhdessä

Yhteinen esittely kaksin - vaiheen tuotoksista ja keskusteluista (Yhdessä-vaihe) voidaan käydä läpi ryhmittäin. Jokaisesta keskustelusta nostetaan esiin tärkeimmät pointit, ja sovitaan seuraavista toimenpiteistä tai aikatauluista. Purkamiseen kannattaa jättää riittävästi aikaa. Voit myös pyytää ryhmiä nostamaan esiin vain muutamia pääkohtia keskusteluistaan.





# Tähtihetki työn arjessa

## OHJE:

- Pienten onnistumisten näkyväksi tekeminen ja ihmisten kyvykkyyden vahvistaminen. Kun otamme oppia ja katsomme taaksepäin niitä asioita, joissa olemme jo onnistuneet, saamme energiaa myös uusissa haasteissa onnistumiseen.
- Sopii erityisen hyvin yksilöiden sparraamiseen arjessa, mutta tätä voidaan varioida myös tiimin yhteisten onnistumisten kartoittamiseksi. Tämän avulla voidaan tuoda rakentaa positiivista tunnelmaa esim. Työyhteisön kehittämistyöpajan/tiimipalaverin aluksi. Tätä voidaan hyödyntää myös arjen keskellä, jotta hyvä ja arvokas ei hukkuisi arjen kiireiden ja suorituspainneiden keskelle.



# Tähtihetki työn arjessa

Muistele jotakin viimeaikaista onnistumista, joka voi olla suuri tai pieni, tai koit ainakin jonkin verran tyytyväisyyttä omaan toimintaasi.

- Mitä silloin tapahtui? Kerro tarkkaan, yksityiskohtaisesti.
- Mikä teki siitä hyvän kokemuksen, onnistumisen, ”tähtihetken”?
- Miten sait sen aikaan? Miten toimit? Mitä vielä?
- Mitä tämä onnistuminen kertoo vahvuuksistasi, taidoistasi, osaamisestasi? Mikä mahdollisti onnistumisen? Mitä vielä?
- Miten olet hankkinut näitä taitoja? Kuka tai ketkä ovat huomanneet sinulla näitä taitoja ensimmäisenä? Kuka vielä on huomannut taitojasi?
- Millaisessa tilanteessa tai milloin voisit seuraavan kerran toimia vastaavalla tavalla?
- Jos voisit lisätä näitä ”tähtihetkiä” työhösi, mitä se merkitsisi sinulle ja työillesi, työhyvinvoinnillesi, työyhteisöllesi, asiakkaillesi? Miten se tapahtuisi?



## Keskinäisen kehumisen kerho

Kiitoksella ja kehuilla on erittäin suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kannalta. Palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä, onnistumisesta tai hyvästä työstävyydestä on tärkeä osa työyhteisön ilmapiiriin ja motivaation kannalta.

Toisille kiitoksen sanominen ja positiivisen palautteen antaminen kasvokkain on helppoa ja tulee luonnostaan. Toisille se voi olla vaikeampaa, ja tässäkin asiassa hiljaisemmat voivat jäädä suulaampien jalkoihin.

Keino, jolla palautteen antamista voi harjoitella työyhteisössä voi olla esimerkiksi tässä esitelty ”Keskinäisen kehumisen kerho” (tai voitte nimetä sen haluamallanne tavalla)



## Keskinäisen kehumisen kerho

### Ohje

Ohjeistetaan työyhteisön jäsenet jättämään anonyymiä positiivista palautetta työkavereista palautelaatikoon tai virtuaaliselle seinälle/foorumille. Sovitaan, kuka käsittelee palautteen. Palautteet tulee olla jaettavissa kaikille, esimerkiksi yhdessä sähköisessä dokumentissa. Palautelaatikko voi olla sähköinen, esim. kysely tai ihan perinteinen palautelaatikko, johon voi jättää paperille kirjoitettuja palautteita.

Sovitussa palaverissa käydään läpi palautteet. Jokainen lukee vuorollaan ääneen yhden positiivisen palautteen työkaverille. Kaikki palautteet luetaan.

Joissakin työyhteisöissä on kiertävä palkitsemisjärjestelmä, jolloin esihenkilölle voi kuukausittain ilmiäntää hyvän työkaverin ja hän saa käytännöistä riippuen pienen muistamisen tai muun edun kiitokseksi ansiokkaasta työtoveruudestaan.

Voitte myös soveltaa tätä teille parhaalla tavalla – mikä se olisi?



## Valmentavan johtamisen työkalut – Tiimin kehittäminen

- **Hyvät asiat**, joita halutaan ylläpitää. Onnistumisen kokemukset, joita halutaan jakaa.
- **Kriittiset ja korjattavat asiat**, joihin halutaan panostaa tai toivotaan muutosta (oman tiimin vaikutuspiiristä)- ratkaisuvaihtoehtoja: ”mitä me voisimme tehdä tälle?)
- **Ideoiden ja ajatusten kerääminen**. Kiitä ideoista ja anna hyvän ideointifiloksen jatkaa.
- **Näkemyksen ja kokemusten jakaminen esitetyistä asioista** – poimitaan parhaat ideat jatkoon (strategian ja tavoitteiden mukaiset asiat)
- Voitte jatkaa keskustelua:
  - Miten onnistumme tässä yhdessä?
  - Mitä minä voin tehdä tavoitteen eteen?
  - Miten voin auttaa kollegaa tässä tavoitteessa?



## Miten eteenpäin?

- **Mitä kuuluu Pudekselle?**
- **Toimintamallin jalkautus yksiköihin, miten tapahtuu?**

