

Valmentavan johtamisen työkirja

VALMENTAVA JOHTAMINEN
Järvenpään KAUPUNGISSA





Tekstit: **Kati Toikka ja Heli Vähätiitto**

Kuvituskuvat: livekuvittaja **Aino Sutinen**

*Livekuvitukset on tehty Järvenpään sisäisistä koulutus-
tilaisuuksista aivotutkija Minna Huotilaisen, aivotutkija
Katri Saarikiven, valmentaja Jukka Jalosen ja valmentaja
Perttu Salovaaran luennoista tai workshopeista.*

Taitto ja graafinen suunnittelu: **Kaisa Tenhola**

Lukijalle – sinulle, valmentavan johtamisen ja modernin työkuulttuurin rakentaja!

Valmentava johtaminen on tavoite- ja voimavaraorientoitunutta vuorovaikutusta, joka auttaa meitä onnistumaan työssämme. Se on valittu Järvenpään kaupungin strategiaan ja on yhteistä organisaatiopääomaamme. Ajatteleme, että se on menestyksemme perusta.

Sinä, joka olet juuri saanut käsiisi tämän kirjan, saatat olla kokenut valmentaja tai ottamassa ensiaskeleitasi osallistavana, sparraavana ja vahvuuksien varaan rakentavana johtajana. Valmentamisen taitojen oppiminen muodostaa janan tai jatkumon, johon jokainen meistä voi sijoittaa oman tämänhetkisen tai tulevan itsensä.

Valmentava työote on laaja kokoelma opittavissa olevia taitoja, joiden parissa riittää jaettavaa, pohdittavaa, kokeiltavaa ja käyttöön otettavaa. Tämä työkirja ja sen myötä tutuksi tulevat työkalut auttavat sinua oman oppimisesi ja työyhteisösi kehittymisen tukena.

Voit käyttää sitä myös kollegojesi kanssa sparrailuun ja vertaisoppimiseen. Lisäksi voit valmentaa omaa esihenkilöäsi, joka todennäköisesti ilahtuu kuuntelustasi, läsnäolostasi ja halustasi auttaa organisaatiota onnistumaan.

Lämpimät kiitoksemme EKJ4-koulutuksen osallistujille, **Laura Damski, Tarja Edry, Tiina Erkkilä-Wahtera, Mika Hagelin, Sirkka Lehti, Arja Loima, Jan Mikkonen, Mikko Mäkelä, Päivi Oinasmäki, Helinä Perttu, Pekka Tukonen, Hanna-Leena Vesterinen** ja **Sami Ylisaari**, jotka annoitte aikanne, reflektiokykynne, keskustelutaitonne ja kokeilunhalunne tämän työkirjan rakennusaineiksi.

Työkirja ei olisi muodostunut juuri tällaiseksi ilman teitä, tarkkanäköisiä huomioitanne ja työkaluihin antamianne kommentteja ja kehitysehdotuksia. Lämpimät kiitokset myös Dazzle Oy:n **Heli Vähätiitolle**, joka mallinsit kokeilujemme pohjalta meille 12 käyttökelpoista työkalua ja autoit jäsentämään tämän kokonaisuuden.

Me teemme Järvenpään – sellaisen, jossa jokainen meistä on valmentavan johtamisen ja modernin työkuulttuurin rakentaja.

Järvenpäässä, 25.11.2019

Merja Soosalu, henkilöstöjohtaja & **Kati Toikka**, kehittämisspällikkö, ihmiset ja kulttuuri

SISÄLLYS

Miksi juuri nyt on valmentavan johtamisen aika?	7
Työelämä ei ole enää entisensä, joten myös johtajuus on ajateltava uusiksi	8
Järvenpään kaupungin strategia rakentuu oppimisen ja kasvun näkökulman pohjalta	11
Valmentajuus on jokaisessa meistä – mielenmalleina, odotuksina ja toimintana	14
Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisella on?	19
Avoimet kysymykset valmentavan työtteen ytimessä	20
Miltä työyhteisön kokouskulttuuri näyttää perinteisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta?	22
Valmentavan johtajan rooli onnistumisen mahdollistajana	24
Miksi harjoittelemme valmentamista?	26
Mitä valmentavan johtajan kannattaa pitää mielessä: Valmentamisen 7 periaatetta	29
Periaate 1: Valmentava ote kehittyy itsetuntemuksen ja reflektiokyvyn avulla	30
Periaate 2: Valmentava ote ruokkii myönteistä uteliaisuutta	33
Periaate 3: Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelu tukee valmentajana toimimista	36
Periaate 4: Johtaminen edellyttää joustavaa liikkumista tietämisen ja ei-tietämisen välillä	38
Periaate 5: Positiivinen psykologia tukee vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä työssä	40
Periaate 6: Varusta itsesi sopivalla asennoitumisella	42
Periaate 7: Jos et tiedä, mistä aloittaisit, aloita arvostuksesta	44

Miten toteutan käytännössä: Valmentavan johtamisen työkaluja

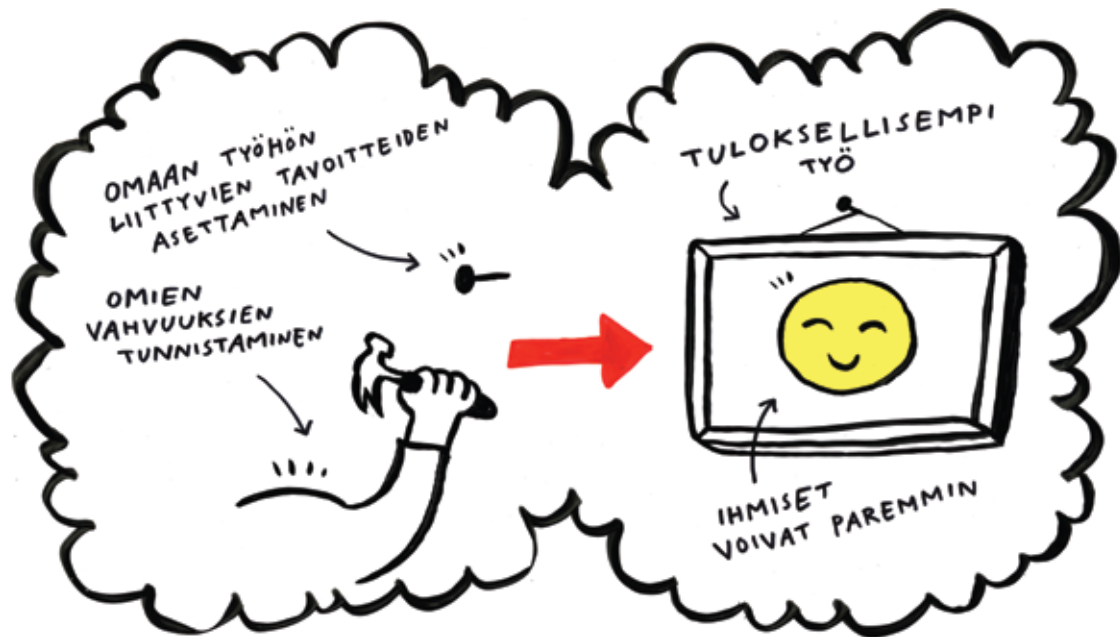
47

Kokeile ja arvioi työkaluja	48
Työkaluyhteenveto	50
0 – Nykytila-arviointi	52
1 – Dialoginen palautteen antaminen	56
2 – Ei-tietämiseen perustuvat valmentavat kysymykset	60
3 – GROW-fasilitointi	64
4 – Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi	68
5 – Osallistava muutoksen suunnittelu ja arviointi	72
6 – Osallistava palaveri	76
7 – Parasta tiimissämme -haastattelu	80
8 – Pelisääntöjen luominen	84
9 – SMART-tavoitteen asettaminen	88
10 – Tähtihetki työn arjessa -haastattelu	92
11 – Valmentavasti toimiva työyhteisö	96
12 – Yksin-kaksin-yhdessä -fasilitointi	100
Muistiinpanoja	104
Työkirjan kirjoittajat	106

Tervetuloa valmentavan johtamisen työkirjan pariin 😊 Millaisiin kysymyksiin sinä haluat löytää vastauksia?



Miksi juuri nyt on valmentavan johtamisen aika?



Työelämä ei ole enää entisensä, joten myös johtajuus on ajateltava uusiksi

Järvenpään kaupunki elää keskellä työn murrosta. Strategiaamme kirjatus organisaatiopääoman näkökulmasta vastaamme työn murrokseen erityisesti itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen avulla.

Toimintaympäristömme muuttuu ja asiakkaidemme palvelutarpeet muuttuvat, joten myös palveluntuotantomme, työntöön tapamme, johtamisotteemme ja vuorovaikutusosaamisemme täytyy muuttua niitä paremmin vastaaviksi.

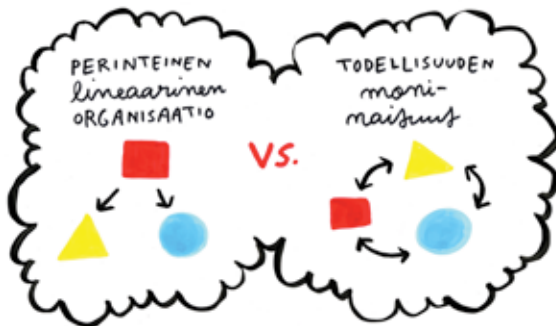
Muutosten keskellä pysyvää on se, että teemme töitä yhdessä asiakkaidemme parhaaksi. Jotta asiakkaidemme paras toteutuisi myös jatkossa, meidän täytyy tarkastella kriittisesti perinteistä mekanistista tapaa ratkaista inhimillisiä ongelmia tai hahmottaa kompleksisia ilmiöitä.

Ajattelemme, että menestyvä organisaatio on joustava ja muuntautumiskykyinen. Näemme modernin organisaation elävänä systeeminä ja alati kehkeytyvänä prosessina. Ketterässä maailmassa opitaan kokeiluista ja uskalletaan ajatella eri tavalla. Ongelmien kaivelun ja syiden penkomisen sijaan moni ongelma voi ratketa yksinkertaisesti kokeilemalla tehdä jotakin toisin. Tämä periaate toimii myös työyhteisöjen vuorovaikutuksen tarkastelussa.



'Ajattelemme, että menestyvä organisaatio on joustava ja muuntautumiskykyinen.'

Mitä tämä voisi tarkoittaa johtamasi työyhteisön näkökulmasta?



Miten saamme kaikkien vahvuudet käyttöön? Miten hyödynnämme erilaista ajattelua taitavasti? Miten ratkaisemme ongelmia tehokkaasti? Miten tuotamme uusia ideoita ja ratkaisuja? Miten selviämme nykyisillä tai niukkenevilla resursseilla kokonaan uudentyyppisistä palvelutarpeista, jotka eivät ole edes vielä tiedossamme? Nämä ovat kysymyksiä, joita kutsumme sinut ja työyhteisösi pohtimaan yhdessä.

Yksikään johtaja ei voi ratkaista kompleksisia haasteita pelkästään oman asiantuntemuksensa avulla. Tarvitaan jokaisen aivoja ja sydäntä sekä esihenkilön kykyä asettua läsnäolevaan, arvostavaan ja uteliaaseen tilaan, josta luovuus ja uudet ratkaisuideat yleensä kumpuavat.

Tämä työkirja ja sen työkalut ovat avuksi sinulle, joka haluat rakentaa turvallista ja tuottavaa työarkea kompleksisten haasteiden keskellä. Ajattelemme, että turvallisessa työyhteisössä on parhaat edellytykset kokeilla, kasvaa ja kukoistaa.

'Miten saamme kaikkien vahvuudet käyttöön?'

Miksi tämä on tärkeä kysymys?

Järvenpään kaupungin strategia rakentuu oppimisen ja kasvun näkökulman pohjalta

Strategia luo perustan sille, millaisia valintoja teemme arjessa. Strategia tulee todeksi arjen vuorovaikutuksen kautta.

Järvenpään kaupungin strategian organisaatiopääoman muodostavat itseohjautuvuus ja valmentava johtaminen.

- Itseohjautuvuudella tarkoitamme työn organisointitapoja, toiminnallisia rakenteita ja vuorovaikutusta, jotka vahvistavat kokemustamme yhteisöllisyydestä, kyvykkyydestä ja autonomiasta.
- Itseohjautuvuusteorian (engl. self-determination theory) mukaan sisäisesti motivoitunut ihminen on autonominen toimija, joka tarvitsee ympärilleen turvallisen yhteisön ja tavoitteet, joiden avulla hän voi ohjautua samaan suuntaan toisten kanssa. Sisäisesti motivoitunut ihminen käyttää kyvykkyyksiään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja on innokas oppimaan uutta.
- Itseohjautuvuus tarkoittaa meille ennen kaikkea yhteisöllistä tapaa tehdä työtä ja ymmärtää johtajuus työyhteisön yhteisenä ilmiönä (se ei ole pelkästään henkilön rooli tai asema), jonka toimivuuteen jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa.

- Valmentavalla johtamisella tarkoitamme tavoite- ja voimavarakeskeistä vuorovaikutusta, joka auttaa meitä onnistumaan työssämme. Valmentavaan johtamiseen liittyvä yhteis-toiminnallinen ja osallistava ote lisää yhteisöllisyyttä, vahvistaa työhyvinvointia, auttaa meitä oppimaan uutta ja saa meidät tuntemaan itsemme tärkeiksi työyhteisön jäseniksi.
- Valmentavaa johtamista voi toteuttaa yksilöjohtamisena (henkilökohtaiset keskustelut ja sparraus) sekä tiimijohtamisena (osallistavat palaverit, tiimikeskustelut ja kehittämis-päivät).



Mitä valmentava työote tarkoittaa sinulle?



**Strategiakartta O1:
Osaava ja kehittävä henkilöstö
(KV 10.6.2019 § 42)**

- Järvenpäässä työskennellään rohkeasti uudistaen. Toiminta perustuu osaavaan ja positiiviseen kumppanuuteen.
- Oman työn kehittäminen on jokaisen oikeus, ja tätä myös edellytetään.

**Strategiakartta O3:
Itseohjautuvuus ja
valmentava johtaminen
(KV 10.6.2019 § 42)**

- Kaupungin organisaatio, prosessit, toimintamallit ja päätöksenteon rakenteet tukevat itseohjautuvuuden toteutumista ja valmentavaa johtamista.
- Valmentava johtaminen on kannustavaa ja vahvuuksista ponnistavaa.
- Kaupunki tuottaa parhaita mahdollisia palveluita niin, että sen henkilöstö voi työssään hyvin.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa

Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua.

Valmentavan johtamisen suhde Järvenpään kaupungin keskeisiin strategiakirjauksiin ja lainsäädäntöön

Valmentajuus on jokaisessa meistä - mielenmalleina, odotuksina ja toimintana

Mistä sinä tunnistat hyvän johtajan? Miten hän toimii? Miten hän ei toimi?

Jokaisella meistä on käsitys siitä, millaista on hyvä johtaminen. Jokaisella meistä on myös erilaisia tarpeita suhteessa johtajuuteen ja työyhteisön vuorovaikutukseen. Tämä tekee työyhteisöstä kompleksisen eli monensuuntaisen ja yhteenkietoutuneen systeemin, jota ei voi johtaa mekanistisella ja konemaisella tavalla.

Valmentava johtaja elää näiden kompleksisten haasteiden keskellä yrittäen koordinoita ja yhteensovittaa erilaisia tarpeita, tavoitteita ja merkityksiä. Hän pyrkii mukauttamaan vuorovaikutustaan suhteessa ympäristöönsä ja suhteessa erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin.

*'Jokaisella meistä on käsitys siitä,
millaista on hyvä johtaminen.'*

Millainen on sinun näkemyksesi?

Tämän työkirjan ja työkalujen tarkoituksena on mallintaa toimivia ja käytännössä hyväksi havaittuja tapoja toteuttaa valmentavaa johtajuutta arjessa. Jokainen voi soveltaa työkaluja ja työkirjan ajatuksia itselleen luontevimmalla tavalla.

Työkalut palvelevat työyhteisön johtamista kahdesta näkökulmasta:

- tavoitteellinen ja tuloksellinen työskentely
- työyhteisön yhteishenki ja energia

Hyödynnä rohkeasti vahvuuksiasi ja valitse tästä kokonaisuudesta sinulle ja työyhteisöllesi sopivimmat keinot ja työkalut. Muista, että johtajuudessa kehittyminen on elämän mittainen matka ja taidot kehittyvät vain kokeilemalla ja refleктоimalla sitä, mitä oppimistilanteissa tapahtuu.

Mistä tunnistaa valmentavan johtajan?

Miten valmentava johtaja toimii?

- innostaa, haastaa, vastuuttaa, sitouttaa ja arvostaa
- luo mahdollisuuksia ja rakenteita
- antaa tavoitteiden kautta raamit yhteisen vision saavuttamiseksi
- on läsnä
- omaa voimavaralähtöisen asenteen
- on dialoginen ja helposti lähestyttävä
- iloitsee 'meidän' yhdessä onnistumisista
- kannustaa oivalluksiin
- auttaa löytämään ratkaisuja
- tukee yhteistä ajattelua
- kysyy enemmän kuin vastaa
- kantaa vastuuta tiimiläisten kasvusta ja kehityksestä
- antaa palautetta
- kysyy ja kuuntelee
- osallistaa

Lähde: EKJ-valmennuksen osallistujien mietteitä valmentavasta johtamisesta, kevät 2019

Miten valmentava johtaja EI toimi?

- istuu vain omassa työhuoneessaan
- käskee ja jakaa määräyksiä
- ei arvosta toisia
- on visioton ja näköalaton
- pitää kiinni vanhasta ja pelkää virheitä ja epäonnistumisia
- ei salli kokeilla
- kuuntelee, mutta ei kuule
- istuu palavereissa kaiken aikaa
- käskyttää
- antaa valmiita vastauksia
- määrittää toiminta- ja toteutustavat ennalta ja kertoo miten asiat on
- manipuloi ajattelua tiettyyn suuntaan
- vähättelee muiden mielipiteitä
- korostaa johtajuuttaan

OPEROIDAAN KYSYMYSTEN
AVULLA:



MITEN VOIN AUTTAA
SINUA
ONNISTUMAAN
TYÖSSÄSI?



*Millaisia valmentavia
toimintatapoja toteutat
omassa arjessasi?*



Mitä vaikutuksia valmentavalla johtamisella on?

OPEROIDAAN KYSYMYSTEN
AVULLA:



Avoimet kysymykset valmentavan työotteen ytimessä

Avoimet kysymykset muodostavat valmentavan työotteen perustan.

Valmentaja ei tyypillisesti neuvo eikä ratkaise vaan kuuntelee, kysyy, pohtii ja ihmettelee ääneen, nostaa esiin vahvuuksia ja huomaa hyvää. Avoimet kysymykset kertovat siitä, että valmentava ote toteutuu arjen vuorovaikutuksessa.

Avoimen kysymyksen tunnistaa siitä, että siihen ei voi vastata ”Ei” tai ”Kyllä”. Avoin kysymys alkaa usein M-alkuisella kysymyssanalla, kuten mitä, millainen, miten, milloin tai K-alkuisella kysymyssanalla, kuten kuinka paljon, kuka, kenellä...

Miksi-kysymystä kannattaa käyttää harkiten. Kun kysymme ”Miksi?”, se saattaa asettaa vastaajan puolustuskanalle. Muita avoimia kysymyksiä sen sijaan kannattaa hyödyntää aina, kun haluat ymmärtää, miten toiset ajattelevat ja mikä on heille tärkeää.

’Avoimen kysymyksen tunnistaa siitä, että siihen ei voi vastata ”Ei” tai ”Kyllä”.’

Milloin olet viimeksi esittänyt avoimia kysymyksiä sen sijaan, että olisit antanut valmiita vastausvaihtoehtoja?

Aina ei ole mahdollista kysyä toisilta, esimerkiksi ajan puutteen vuoksi, mutta useimmiten kuitenkin on. Kysyminen ja keskusteleminen avartavat ajattelua ennen päätöksentekoa, ja kun kuuntelet henkilöstöäsi ja ymmärrät heidän kokemusmaailmaansa, se auttaa sinua tekemään parempia päätöksiä, joihin henkilöstön on helpompi sitoutua.

'Kun kuuntelet henkilöstöäsi ja ymmärrät heidän kokemusmaailmaansa, se auttaa sinua tekemään parempia päätöksiä.'

Minkä kysymyksen haluaisit kysyä henkilöstöltäsi juuri nyt?

UUSI,
henkilöstölähtöinen
TOIMINTAKULTTUURI



Miltä työyhteisön kokouskulttuuri näyttää perinteisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta?

Palaverit ja kokoukset ovat tärkeitä rakenteita, jotka mahdollistavat yhteistä suunnittelua, päätöksentekoa ja kehittämistä.

Kun johtajuus muuttuu valmentavaan suuntaan, niin se heijastuu myös tapoihin, joilla palaverit ja kokoukset toteutetaan. Osallistavat menetelmät varmistavat, että valmentava ote toteutuu myös tiimijohtamisen tasolla.

Perinteinen, asiantuntijasisällön johtaja

- määrittelee, mitä tehdään
- perustelee, miksi tehdään
- suunnittelee ja ehdottaa, miten, kuka, milloin ja kuinka paljon tehdään
- tunnusomaista: johtajavetoiset kokoukset, joissa on kysymykset ja vastaukset -osio, pitkälle valmistellut toimenpidesuunnitelmat, ja aikataulut sekä ennalta hahmotellut tavoitteet ja mittarit

Lähde: *Itseohjautuvaa yhteispeliä -julkaisu*,
<http://www.e-julkaisu.fi/jarvenpaa/itseohjautuvaa-yhteispelia>

Itseohjautuvuutta kasvattava, valmentava johtaja

- kuulostelee ja kysyy asiantuntijoiltaan, mitä kannattaisi tehdä
- fasilitoi oppimiseen ja yhteiseen tiedonmuodostukseen perustuvaa keskustelua, josta löydetään perustelut sille, miksi, miten, kuka, milloin ja kuinka paljon tehdään
- tunnusomaista: työpajamaiset kokoukset, jossa kaikki osallistuvat tiedon muodostukseen, käsitteiden määrittelyyn, toimenpiteiden suunnitteluun, tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen, vastuunjakoon ja aikataulutukseen





Milloin sinun kannattaa ottaa koko työyhteisö mukaan yhteiseen ratkaisujen rakentamiseen?

AIVOILLE ON TYYPILLISTÄ TOIMIA ryhmässä.



OLEMME SOSIAALISESTI, NEUROLOGISESTI erilaisia JA SE ON VAHVUUS.

Valmentavan johtajan rooli onnistumisen mahdollistajana

Valmentavan johtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä on johtaa ihmisiä niin, että he alkavat tehdä tavoitteellista ja tuloksellista yhteistyötä.

Se ilmenee paitsi asiakastyön sujuvuutena, myös ketteränä ja joustavana reagoitina erilaisiin muutos- ja kehittymistarpeisiin sekä kykyyn käsitellä ristiriitoja rakentavasti, asettaa realistisia tavoitteita, hyödyntää erilaisia vahvuuksia ja oppia toinen toisiltaan.

Tavoitteellinen ja tuloksellinen yhteistyö tuottaa onnistumisen kokemuksia ja työn imua eli vahvaa virtaustilaa, jossa työn tekeminen antaa meille energiaa ja auttaa meitä pienin askelin kohti tavoitettamme.

Joskus työyhteisön vuorovaikutus on kuitenkin tilassa, joka muistuttaa seisovaa vettä. Asiat eivät kehity eikä energia virtaa. Mikään ei muutu, vaikka muutoksesta puhutaan. Silloin voi olla paikallaan etsiä keinoa astua ulos ongelmasta ja hyödyntää vuorovaikutuksen välineitä, joiden avulla tilanne voi vapautua.

Paitsi tavoitteellista ja tuloksellista, valmentava johtaminen on myös yhteishenkeen ja energiaan vaikuttavaa. Seuraavalla sivulla kuvataan näitä kahta ulottuvuutta, joihin tämän työkirjan työkalut keskittyvät.

Valmentavan johtamisen ulottuvuudet Järvenpäässä



Millainen tekemisen meininki teidän työyhteisössänne on?

Miksi harjoitteleimme valmentamista?

Kuvittele henkilö, joka ei osaa vielä ajaa autoa. Sinä tiedät, miten se tehdään, mutta et voi tai ehdi antaa käytännön ajo-opetusta. Voit yrittää kuvailla autolla ajamista ja liikennesääntöjen noudattamista teoriassa, mutta se ei vielä tee kenestäkään kuljettajaa.

Valmentamisen harjoittelu yhdistää useita oppimisen kanavia (ajattelu, tunteet, tietoisuus, keholliset tuntemukset, läsnäolo, vuorovaikutus, välitön palaute) ja on opeteltavana taitona yhtä konkreettinen kuin autolla ajaminen – sitä oppii parhaiten tekemällä ja refleктоimalla.

Kuten autolla ajaminen, myös valmentaminen on opittavissa oleva, mutta ei synnynnäinen taito. Jotta siitä tulisi yhtä luontevaa kuin turvallisen kuljettajan ajo, sitä täytyy harjoitella. Tarvitaan toisteisuutta, reflektiota, palautetta ja tietoista läsnäoloa oman kehittymisen äärellä, ennen kuin valmentamisesta tulee ”automaattista”. Vasta sen jälkeen energiaa jää muuhunkin kuin tekniseen suoritukseen, ja jossain vaiheessa ”rattiin istuminen” ei enää jännitä niin kuin ensimmäisillä kerroilla.

Toivottavasti tässä työkirjassa olevat toimintamallit ja työkalut antavat sinulle viitekehyksen ja pohjan, jolta voit lähteä tutkimaan ja kehittämään omaa valmentajuuttasi.

On erilaisia tapoja soveltaa valmentamisen käytäntöjä, ja jokainen on ainutkertainen myös valmentajana, minkä vuoksi edessäsi oleva työkirja on kuin karttasovellus, jonka avulla voit suunnistaa uusiin paikkoihin – sinä määrittelet suunnan, jota kohti haluat lähteä kulkemaan. Seuraavassa osiossa esiteltävät valmentamisen periaatteet ovat tausta-ajureita, jotka auttavat sinua lähtemään liikkeelle matkallasi.

Turvallista matkaa!





Mitä valmentajan kannattaa pitää mielessä: Valmentavan johtamisen 7 periaatetta



Periaate 1: Valmentava ote kehittyy itse-tuntemuksen ja reflektiokyvyn avulla

Valmentavassa otteessa kehittyminen tarkoittaa sekä konkreettisten valmennustaitojen oppimista että itsetuntemuksen ja reflektiokyvyn syventämistä.

Jotta voimme toimia reflektiopintana toisille, on meidän voitava tarkastella myös oman tietoisuutemme kotia – kaikupohjaa, josta ammennamme voimavaroja kaikkeen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen.

Kun kuuntelemme toisiamme, meidän on hyvä pysähtyä kuuntelemaan myös itseämme. Mitä havaintoja, tunteita ja ajatuksia kuulemani herättää? Mihin tartun, mihin reagoin, mitä ihmettelen?

Reflektiokyvyn avulla voimme tulla tietoiseksi siitä, mitä havaitsemme ja tulkitsemme, kun kuuntelemme toisiamme. Se lisää vuorovaikutuksen läpinäkyvyyttä ja mahdollisuuksia oppia ja kasvaa työyhteisön jäsenenä.

Viereisellä sivulla oleva kuva on tietoisuuden kartta, joka on itsetuntemuksen ja reflektiokyvyn syventämisen väline. Voit hyödyntää sitä oman oppimisesi tukena ja siinä on hyödyllisiä kysymyksiä, joiden avulla voit herätellä reflektiokykyä myös toisissa.

Valitse jokin ongelma, asia tai tapahtuma ja vastaa seuraaviin kysymyksiin

HAVAINNOT

- Huomiot
- Tosiasiat
- Esimerkit
- Kuvaukset
- Tilastotiedot

Mitä tapahtui?
Mitä näit? Mitä kuulit?

Kuvaile havain-
toja ottamatta
niihin kantaa.

TUNNE

- Turhautuminen
- Epävarmuus
- Närkästyminen
- Pettymys
- Innostus
- Suru, ilo

Mitä tunteita tilanne
on sinussa herättänyt?

Kerro asian ja sen
käsittelyn herättä-
mistä tunteista.

TOIMINTA

- Käytös
- Ehdotukset
- Saavutukset
- Suunnitelmat

Miten toimit kyseisessä
tilanteessa ja mitä aiot
tehdä?

Kuvaa toimintaasi ja
aikomuksiasi.

TIETOISUUDEN KARTTA

AJATUKSET

- Uskomukset
- Mielipiteet
- Pohdinnat
- Oletukset
- Tulkinnat
- Arviot

Mitä ajatuksia tilantee-
seen liittyi? Millaisia
tulkintoja teit näkemäs-
täsi ja kuulemastasi?

Kerro omia ajatuksiasi
ja oletuksiasi.

TAHTO

- Pyrkimykset
- Päämäärät
- Tavoitteet
- Unelmat
- Toiveet

Mitä haluja, pyrkimyksiä
tai toivomuksia sinulla on?

Kerro, mitä olit toivonut, mitä
haluat nyt ja mihin pyrit.



Millaisia ajatuksia ja tunteita tämän työkirjan teemat herättävät sinussa?

Periaate 2: Valmentava ote ruokkii myönteistä uteliaisuutta

Tulkitsemme vuorovaikutustilanteissa syntyvää informaatiota pysähtymättä aina tarkistamaan, mistä toinen itse asiassa puhuu ja mitä hän tarkoittaa. Valmentavan otteen kehittymisen kannalta on tärkeää oppia luopumaan ”ajatusten lukemisesta” ja alkaa kuuntelemaan keskittyneesti, ilman olettamuksia.

Kuuntelu syvenee sen avulla, että opettelemme erottamaan sen puhumisesta. Eli kun toinen puhuu, niin emme samalla suunnittele, mitä sanomme seuraavaksi. Mikäli emme keskity kuuntelemaan, saatamme tulkita toista aivan eri tavalla, kuin hän on tarkoittanut. Tämä saattaa johtaa väärinkäsityksiin ja kommunikaatiokatkoksiin.

Jos emme huomaa kommunikaatiokatkosta saati korjaa sitä, se voi lisätä epävarmuutta ja heikentää turvallisuuden tunnetta. Silloin vuorovaikutus on kuin miinakentällä kävelyä – kukaan ei oikein uskalla ottaa seuraavaa askelta, ja avata aitoa keskusteluyhteyttä.

Valmentavalle vuorovaikutukselle on tyypillistä ei-tietäminen: emme tiedä, mitä toinen ajattelee, mitä hän tarvitsee tai mikä on hänelle hyväksi, mutta voimme kysyä sitä häneltä. "Auta minua ymmärtämään, miksi ajattelet, niin kuin ajattelet?"

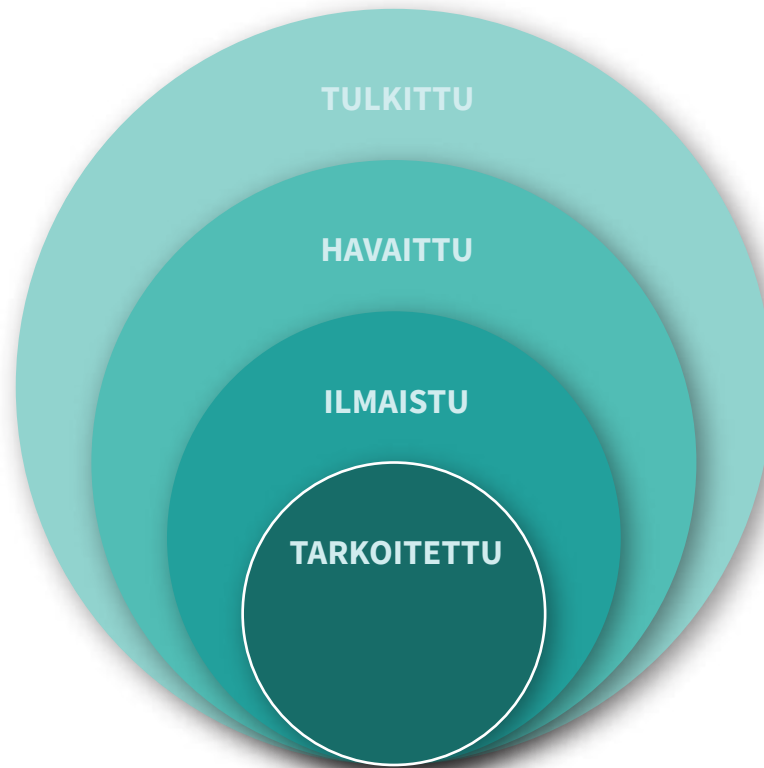


'Valmentavalle vuorovaikutukselle on tyypillistä ei-tietäminen: emme tiedä, mitä toinen ajattelee, mitä hän tarvitsee tai mikä on hänelle hyväksi, mutta voimme kysyä sitä häneltä.'

Millaisissa tilanteissa voit harjoitella ei-tietämistä?

Vaikka emme aina ole samaa mieltä asioista emmekä ymmärrä, miksi toinen ajattelee niin kuin ajattelee, voimme kuitenkin pitää mielessä, että hänellä on sisimmässään jokin hyvä alkuperäinen tarkoitus, jonka äänellä hän puhuu. ”Kerro lisää, mitä tarkoitat, kun sanoit noin? Tuo herätti mielenkiintoni!”

Myönteinen uteliaisuus on vilpittöntä kiinnostusta ilman ajatustenlukua.



Miksi emme aina ymmärrä toisiamme? Sanoihin liitetyt merkitykset ovat yksilöllisiä eivätkä ne siirry henkilöltä toiselle. Alkuperäinen, tarkoitettu merkitys on kuin vesipisara, ja tulkinta kuin rengas, joka veden pintaan muodostuu.

Periaate 3: Ratkaisu- ja voimavara-keskeinen ajattelu tukee valmentajana toimimista

Valmentava vuorovaikutus vahvistaa ammattilaisuuttamme ja tukee hyvinvointiamme monin eri tavoin. Kun meiltä kysytään, se laittaa aivomme töihin ja tekee meistä aktiivisia toimijoita. Opimme uutta ja huomaamme, että kehitymme kollegoina ja ihmisinä.

Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelu tarkoittaa valmentamisen näkökulmasta sitä, että ongelman kaivelun ja mahdollisten syiden etsimisen sijaan keskustelun fokus on asioissa, joihin voimme vaikuttaa ja asioissa, jotka mahdollistavat etenemisen kohti tavoitettamme.

Valmentavat ja avoimet, M-alkuiset kysymykset kohdistuvat henkilön tavoitteisiin, voimavaroihin ja toimintaan.

Toisin kuin usein ajatellaan, ratkaisukeskeisyys ei tarkoita valmiin ratkaisun antamista vaan suhtautumistapaa, johon liittyy ei-tietämisen asennoituminen ja halu valmentaa toista kohti omakohtaisia oivalluksia, kasvua ja oppimista.

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan tai tieteenalaan, vaan vankkaan yhdistelmään parhaita käytäntöjä ja kokemuksia siitä, millainen lähestymistapa toimii, kun kyseessä on jokin kompleksinen, inhimillinen ongelma.

Alan pioneereja ovat maailmalla mm. Insoo Kim Berg ja Steve de Shazer, ja Suomessa mm. Ben Furman, Tapani Ahola, Anneli Litovaara ja Marika Tammeaid.

TAVOITEKYSYMYKSIÄ, esimerkkejä:

Mikä on tavoitteesi?

Mikä tekee siitä sinulle tärkeän?

Kun olet saavuttanut tavoitteesi, mikä silloin on toisin?

TOIMINTAKYSYMYKSIÄ, esimerkkejä:

Mitkä kolme pientä asiaa voisit tehdä seuraavien päivien aikana?

Mitä et ole vielä kokeillut?

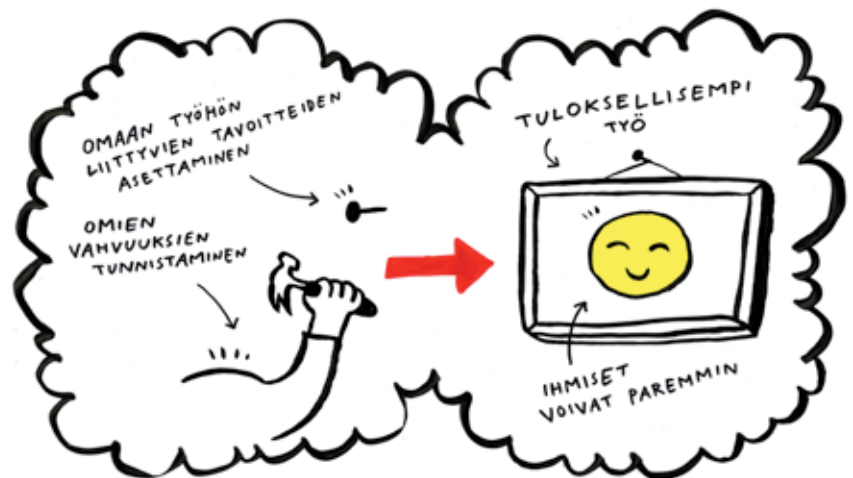
Mitä sinun ei kannata tehdä, jotta pääset kohti tavoitettasi?

VOIMAVARAKYSYMYKSIÄ, esimerkkejä:

Miten olet aiemmin selvinnyt saman tyyppisestä tilanteesta?

Mitä vahvuuksia, taitoja tai ominaisuuksia sinulla on, joita voit hyödyntää tässä tilanteessa?

Keneltä voisit pyytää apua?



Periaate 4: Johtaminen edellyttää joustavaa liikkumista tietämisen ja ei-tietämisen välillä

Kun meiltä kysytään jotakin, meillä on käytettävissämme erilaisia vastaamisen tapoja. On hyvä tunnistaa, että ne palvelevat erilaisia tavoitteita. Voimme osallistua vuorovaikutukseen kolmella erilaisella vastaamisen tavalla. Ne sijoittuvat janalle niin, että vasemmalta oikealle liikuttaessa neuvominen vähenee ja kysyminen lisääntyy.

Perustuu tietämiselle ja asian-
tunteuksen hyödyntämiselle

Perustuu ei-tietämiselle
ja valmentavalle oteelle

VASTAUKSEN ANTAMINEN	VUOROPUHELU	VALMENTAMINEN
<ul style="list-style-type: none">• neuvonta ja ohjaus• tiedon jakaminen• asiantuntijuuden käyttäminen	<ul style="list-style-type: none">• kokemusten vaihto• näkökulmien ymmärtäminen• reflektio ja jakaminen	<ul style="list-style-type: none">• arvostava, myönteinen uteliaisuus• avoimet kysymykset, joiden avulla autetaan toista löytämään ratkaisuja• tavoite- ja voimavaranäkökulma, ei omaa agenda
→ käytä silloin, kun oikea vastaus on olemassa, siitä on toiselle hyötyä ja tiedät, mikä se on	→ käytä silloin, kun haluat ymmärtää toisen ajattelua mutta et koe tarvetta löytää oikeaa vastausta tai ratkaista tilannetta	→ käytä silloin kun haluat auttaa toista löytämään tilanteeseen sopivan ratkaisun, joka ei ole vielä tiedossa

Lähde: Mukailten lainattu Anneli Litovaara

Tällaisessa tilanteessa sinun kannattaa...

Ohjeemme mukaan...

Oma kokemukseni tästä on...

Kun kuuntelen sinua, mieleeni tulee...

Mitä vaihtoehtoja sinulla on?

Mikä on toiminut aiemmin vastaavissa tilanteissa?



Millaisissa tilanteissa kannattaa antaa selkeä ohje?

Millaisissa tilanteissa on hyvä keskittyä kuuntelemaan ja jakamaan kokemuksia ilman neuvomista?

Millaisissa tilanteissa kannattaa mieluummin kysyä kuin vastata?

Periaate 5: Positiivinen psykologia tukee vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä työssä

Positiivinen psykologia on tieteenala, joka tutkii muun muassa ihmisille luonteenomaisia vahvuuksia, myönteisiä tunteita sekä merkityksellisen elämän elementtejä.

Positiivisen psykologian perustajiin kuuluu yhdysvaltalaisprofessori Martin Seligman, jonka PERMAV-malli tulee tutuksi tämän työkirjan myötä työkalussa, jota käytämme hyvän työpäiväkokemuksen kartoittamisessa.

Positiivisen psykologian ytimessä on ajatus, että voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa elämäämme ja siihen, miten koemme maailman ympärillämme.

Positiivista psykologiaa voi kuvata myös vahvuuksien psykologiaksi. Se on tutkinut hyvinvoinnin, onnellisuuden ja luonteenvahvuuksien lisäksi psykologisten voimavarojen teemoja. Tällaisia aihepiirejä ovat vastoinkäymisistä kumpuava kasvu ja muutosjoustavuus eli resilienssi.

Positiivinen psykologia näkee ihmisen aktiivisena toimijana, jonka hyvä elämä perustuu vahvuuksien tunnistamiselle ja hyödyntämiselle eri elämänaalueilla. Siksi se on hyödyllinen viitekehys valmentajalle.

Omia luonteenvahvuuksia voi tutkia mm. VIA-testin (values in action) avulla, www.viacharacter.org.

Vahvuustutkija Alex Linleyn vinkit omien vahvuuksien tunnistamiseen:

- **Energia** – se mikä antaa sinulle energiaa, voi kertoa vahvuuksistasi
- **Aitous** – “todellinen sinä” pääsee esiin, kun käytät vahvuuksiasi
- **Helppous** – asiat tulevat kuin luonnostaan, kun käytät vahvuuksiasi
- **Huomio** – mihin kiinnität huomiota luonnostaan (esim. mihin liittyvät asiat luet ja muistat sanomalehdestä)
- **Nopea oppiminen** – minkä opit vaivattomasti melkein ensikuulemalta?
- **Motivaatio** – mikä tuntuu motivoivalta?
- **Ääni ja eleet** – milloin muuttuvat energisiksi?
- **Sanat ja lauseet** – “tykkään”, “rakastan”, “voisin syventyä vain tähän....”

HUOM!

- To-do-listat – vahvuuksiin liittyvät asiat eivät yleensä päädy to do -listoille

Lähde: Krisse Lipponen, soveltavan positiivisen psykologian perusteet



Periaate 6: Varusta itsesi sopivalla asennoitumisella

Kun johdat valmentavasti, muista pukea yllesi hattu (HAT) ja huivi (SCARF), sillä välillä viimä käy ja vilu voi yllättää vuorovaikutustilanteissa.

HAT – Kun kuuntelet toista, koita pitää mielessä, että toisella on jokin

Hyvä

Alkuperäinen

Tarkoitus

– vaikka se ei välttämättä olisikaan ilmeinen.

Lähde: Anneli Litovaara



SCARF

Kun puhuttelet toista, koita pitää mielessä

- **S**tatus – ettet korosta omaa statustasi, vaan tarvittaessa kohotat toisen
- **C**ertainty – toimit ennakoitavalla, luottamusta herättävällä tavalla
- **A**utonomy – et riko toisen autonomiaa, vaan vahvistat sitä
- **R**elatedness – annat toiselle mahdollisuuden tuntee yhteenkuuluvuutta
- **F**airness – toimit reilusti ja oikeudenmukaisesti

Lähde: David Rock

Millaisissa vuorovaikutus-
tilanteissa sinun kannattaa
erityisesti muistaa HAT ja
SCARF?



Periaate 7: Jos et tiedä, mistä aloittaisit, aloita arvostuksesta

Arvostava vuorovaikutus on valmentavan johtamisen kovinta ydintä. Arvostava vuorovaikutus auttaa ihmisiä tunnistamaan ja huomaamaan hyvää itsessään ja toisissaan ja rakentamaan luottamusta suhteessa itseensä ja toisiinsa.

Huomaa pienikin muutos, nosta esiin ja juhlista oppimisen tuloksia. Tehkää jotakin palkitsevaa yhdessä – kysy, mikä ilahduttaisi ihmisiäsi. Pitäkää tarpeeksi meteliä oppimisestanne – uusiutumisen iloa ei kannata vaientaa vaatimattomuudella.

UUSIUTUMINEN

ARVOSTUS

Kysy henkilöstöltäsi, mikä on parasta heidän työssään, heidän asiakkaissaan, työkavereissaan, heissä itsessään? Kuuntele kiinnostuneena ja keskittyneesti. Huomaa hyvää ja vahvasta sitä sanomalla ääneen, mitä arvostat toisissa!!!

Arvostus on luottamuksen esiaste. Arvostava vuorovaikutus ruokkii luottamusta. Kun meihin luotetaan, on meidän helpompi kokeilla ja kasvaa. Kun kokeilemme ja kasvamme, myös työyhteisömme uusiutuu.

Ymmärrä, että kasvu näkyy hitaasti ja tuottaa myös kipua. Tue, osoita ymmärtäväsi haasteissa, huomioi edistystä, rohkaise kokeiluihin ja hae itsestäsi lempeyttä.

LUOTTAMUS

Vahvasta luottamusta vetäytymällä valmentavaan, uteliaaseen ja kysyvään moodiin. Usko, että asiantuntijasi tietävät tarpeeksi tai jos eivät tiedä, osaavat ottaa selvää. Anna haasteita ja tue niissä.

KASVU



*Mitä sinussa tapahtuu,
kun koet olevasi arvos-
tettu ja luotettu?*



Miten toteutan käytännössä: Valmentavan johtamisen työkaluja

VALMENTAVA JOHTAMINEN
Järvenpään KAUPUNGISSA



Kokeile ja arvioi työkaluja

Valmentavan johtamisen työkalupakki sisältää työkaluja ja menetelmiä, joilla vahvistat työyhteisössäsi:

- Tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta
- Yhteishenkeä ja energiaa

Valmentavan johtamisen ulottuvuudet Järvenpäässä
















Tämä työkirja on tarkoitettu johtamistyösi tueksi. Kokeile rohkeasti menetelmiä ja reflektoi kokemaasi ja näkemääsi. Työkirjassa on jokaisen työkalun yhteydessä tilaa sen käytön suunnittelulle sekä jälkikäteen arvioinnille. Lisäksi moniin työkaluihin liittyy tulostettavia keskustelupohjia tai muuta tukimateriaalia sähköisessä muodossa.

Aloita Nykytila-arvioinnilla, josta löydät lisätietoa sivuilta 52-55 ja lisäksi voit hyödyntää tulostettavaa arviointipohjaa sähköisestä työkalupakista. Nykytila-arvioinnin tavoitteena on antaa sinulle ideoita, mistä lähteä liikkeelle valmentavan johtamisen vahvistamisessa sekä työyhteisön toiminnan kehittämiseksi.



*Mikä auttaa sinua
kokeilemaan rohkeasti
valmentavan johtamisen
työkaluja?*

Valmentavan johtamisen työkaluja

		Työyhteisön yhteishengen ja energian johtamisen työkalut	Työyhteisön tavoitteellisuuden ja tuloksellisuuden johtamisen työkalut
	0) Nykytila-arviointi		
	1) Dialoginen palautteen antaminen		X
	2) Ei-tietämiseen perustuvat valmentavat kysymykset	X	X
	3) GROW-fasilitointi	X	X
	4) Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi	X	
	5) Osallistava muutoksen suunnittelu ja arviointi	X	X
	6) Osallistava palaveri	X	X
	7) Parasta tiimissämme -haastattelu	X	
	8) Pelisääntöjen luominen	X	X
	9) SMART-tavoitteen asettaminen		X
	10) Tähtihetki työn arjessa -haastattelu	X	
	11) Valmentavasti toimiva työyhteisö	X	X
	12) Yksin-kaksin-yhdessä -fasilitointi	X	X

Yksilö	Työyhteisö	Sähköisessä työkalupakissa	Sivut
		A3-arviointipohja joko omaan suunnitteluun tai työyhteisössä hyödynnettäväksi	52-55
X	X		56-59
X	X		60-63
	X		64-67
X		A4-työskentelypohja omaa analyysiä ja keinojen suunnittelua varten	68-71
	X	A3-työskentelypohja työyhteisössä hyödynnettäväksi	72-75
	X	Vinkkejä osallistavien palaverien ohjaamiseen	76-79
			80-83
	X	A3-työskentelypohja työyhteisössä hyödynnettäväksi	84-87
X	X	A3-työskentelypohja työyhteisössä hyödynnettäväksi	88-91
X			92-95
	X	A3-työskentelypohja työyhteisössä hyödynnettäväksi	96-99
	X	A3-työskentelypohja työyhteisössä hyödynnettäväksi	100-103

0) Nykytila-arviointi



Hyvin toimiva työyhteisö saa aikaan tuloksia ja siellä on miellyttävää tehdä töitä.

Hyvin toimivan työyhteisön perustana on turvallisuuden kokemus. Se rakentuu ihmisten välille lämpimässä, aidossa ja välittävässä vuorovaikutuksessa.

Ihmisyyttä arvostava, kuunteleva ja keskusteleva työkulttuuri tuottaa hyvää yhteishenkeä, uusia ideoita, luovuutta, innostuneisuutta ja aikaansaavuutta. Turvallinen työyhteisö on siis tulokellinen työyhteisö. Kun ihmisistä tuntuu luontevalta ja hyvältä tehdä töitä yhdessä, he pystyvät ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia tehokkaasti ja oppimaan uutta toisiltaan.

Jos työyhteisö ei tunnu toimivan riittävän tuloksellisesti, oikea ratkaisu ei ole tavoitteiden tai kontrollin kiristäminen, vaan panostaminen työyhteisön nykytilan ymmärtämiseen ja arvostavaan, luottamusta rakentavaan vuorovaikutukseen.

Jotta pystyt lähtemään liikkeelle valmentavan johtamisen kokeilujen ja työkalujen kanssa, sinun on hyvä hahmottaa, millaisena koet työyhteisösi nykytilan. Voit tehdä arvioinnin itsenäisesti tai yhdessä työyhteisösi kanssa.

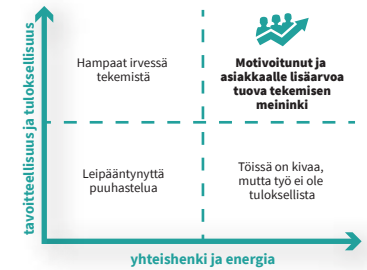
Valmentavan johtamisen ulottuvuudet Järvenpäässä



Seuraavalla aukeamalla olevan nykytila-arvioinnin tekemisen jälkeen pohdi:

Mitä kohti toivoisit teidän pyrkivän ja miksi?

Valmentavan johtamisen ulottuvuudet Järvenpäässä



Mitkä voisivat olla sinun ensimmäisiä askeleitasi ja mitkä työkalut tukevat sinua parhaiten?

Milloin ja miten voisit keskustella tästä työyhteisösi kanssa?

Tulosta sähköisestä työkalupakista arviointipohja, johon voit/voitte tehdä arvion näiden osa-alueiden näkökulmasta:

Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus työyhteisössä:

- Organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat työtämme
- Meillä on yhteinen ymmärrys siitä, mikä on asiakkaillemme tärkeää ja merkityksellistä
- Saamme aikaan asioita, jotka vievät meitä kohti tavoitteitamme
- Työyhteisömme jäsenet tarttuvat tehtäviin oma-aloitteisesti
- Vastuunotto jakautuu työyhteisössämme riittävän tasaisesti
- Työyhteisömme jäsenet pyrkivät ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia tehokkaasti
- Työyhteisömme jäsenet osaavat reflektoida ja kehittää omaa työtään

0) Nykytila-arviointi



Arvioi työyhteisösi nykytilaa valitsemalla näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto

	Täysin eri mieltä					Täysin samaa mieltä				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
TYÖYHTEISÖN TAVOITTEELLISUUS JA TULOKSELLISUUS										
Organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat työtämme										
Meillä on yhteinen ymmärrys siitä, mikä on asiakkaillemme tärkeää ja merkityksellistä										
Saamme aikaan asioita, jotka vievät meitä kohti tavoitteitamme										
Työyhteisömme jäsenet tarttuvat tehtäviin oma-aloitteisesti										
Vastuunotto jakautuu työyhteisössämme riittävän tasaisesti										
Työyhteisömme jäsenet osaavat ratkaista työhön liittyviä ongelmia tehokkaasti										
Työyhteisömme jäsenet osaavat reflektoida ja kehittää omaa työtään										
TYÖYHTEISÖN YHTEISHENKI JA ENERGIA										
Työyhteisömme jäsenten välinen vuorovaikutus on pääosin myönteistä										
Keskustellessamme yleensä rakentavasti erilaisista asioista, väikeistakin										
Työyhteisömme jäsenten ajatukset ja ideat tulevat tasapuolisesti kuulluiksi										
Meillä on hyvä yhteishenki, jonka turvin jaksamme ponnistella eteenpäin										
Ymmärrämme toistemme erilaisuutta riittävästi hyvin										
Uskallamme rojautua toisillemme ja pyytää apua										
Ilkasteemme onnitustunnuksista ja sanomme sen ääneen										

Yhteishenki ja energia työyhteisössä:

- Työyhteisömme jäsenten välinen vuorovaikutus on pääosin myönteistä
- Keskustelemme yleensä rakentavasti erilaisista asioista, vaikeistakin
- Työyhteisömme jäsenten ajatukset ja ideat tulevat tasapuolisesti kuulluiksi
- Meillä on hyvä yhteishenki, jonka turvin jaksamme ponnistella eteenpäin
- Ymmärrämme toistemme erilaisuutta riittävän hyvin
- Uskallamme nojautua toisiimme ja pyytää apua
- Iloitsemme onnistumisista ja sanomme sen ääneen

1) Dialoginen palautteen antaminen



MIKÄ

Palautteella on tärkeä rooli työyhteisön tavoitteellisessa ja tuloksellisessa toiminnassa. Parhaimmillaan työyhteisössä on avoin palautekulttuuri, jossa rakentavalla tavalla annettu niin positiivinen kuin korjaavakin palaute on luonnollinen osa arjen vuorovaikutusta.

Työyhteisössä kannattaa käydä avoin keskustelu palautteen antamisen merkityksestä sekä sopia yhteiset pelisäännöt palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Esihenkilön kannattaa myös varmistaa, että työyhteisöllä on riittävästi tilaisuuksia systemaattiselle palautteen antamiselle ja sen pyytämiselle.

Huipputiimeissä positiivisten viestien määrä on 5 positiivisen viestin suhde 1 korjaavaan, kun keskimääräisesti suoriutuvissa tiimeissä nämä menevät suunnilleen tasan.

MILLOIN

Säännöllinen ja oikein annettu ja ajoitettu palaute auttaa ihmisiä kokemaan työnsä tarkoituksenmukaisena ja tärkeänä. Se kertoo odotuksista, ohjaa tulokselliseen toimintaan sekä motivoi ja kannustaa.

Palautteen tarkoituksena on tehdä näkyväksi niin vahvuuksia kuin kehittämiskohteitakin. On tärkeää, että esihenkilö on aktiivinen palautteen antamisessa ja pyytämisessä, mutta myös kollegiaalinen palautteen antaminen on tarpeen.

MITEN

Dialogisessa palautekulttuurissa vahvistuu jokaisen oma kyky arvioida omaa toimintaa. Esihenkilönä voit esimerkiksi kysyä säännöllisesti tiimiläistesi omaa arviota suoriutumisestaan:

- mihin olet tyytyväinen
- mitä tekisit eri tavalla seuraavalla kerralla?

Positiivisen palautteen antamisessa voi harvoin epäonnistua. Mikä konkreettisempi siinä olet, sitä vahvemmin tuet toivottuja tekemisen tapoja.

Korjaavaa palautetta antaessasi, voit puolestasi hyödyntää näitä vinkkejä:

- Kohdista palaute aina tekemiseen, tapaan tai toimintaan – ei henkilöön.
- Varmista, että tavoitteesi palautetilanteessa on aina toiminnan kehittäminen, ei omien tunteiden tuulettaminen
- Varmista, että palaute on riittävän selkeä, jotta palautteen saaja ei jää epätietoiseksi, minkä pitäisi muuttua.
- Anna palaute niin pian kuin mahdollista
- Anna palaute aina yksityisesti ja kasvotusten. Käytä sähköpostia ainoastaan silloin kun muuta mahdollisuutta ei ole.
- Pyri käyttämään ”minä”- viestejä niin paljon kuin mahdollista, esim. ”Olen huomioinut...” mieluummin kuin ”Sinä olet...” Palautteen vastaanottajan on helpompi ottaa vastaan ”minä”-viestejä, koska ”sinä”-viestit kuulostavat helposti syyllistäviltä.
- Mikäli yhdistät positiivisen ja korjaavan palautteen, varo ”mutta” sanaa niiden välillä. Anna positiivista palautetta myös ilman korjaavaa palautetta, ettei positiivinen palaute menetä merkitystään.
- Suunnittele palaute etukäteen ja mieti minkä tyyppinen lähestymistapa sopii parhaiten palautteen saajalle sekä kyseiseen tilanteeseen.

Esimerkki dialogisesta korjaavasta palautekeskustelusta:

- **T – tilanne:** Kerro havaintosi tilanteesta sekä millaisia vaikutuksia olet huomannut sillä olevan.
- **T – toisen näkemys:** Kysy palautteen saajalta, miten hän näkee asian.
- **S – sopiminen:** Sopi-kaa yhdessä jatko-toimenpiteistä.
- **S – seuranta:** Sopi-kaa seurannasta.

Lähde: Sirkka-Helena Auvinen

Dialogisen palautteen antamisen suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:



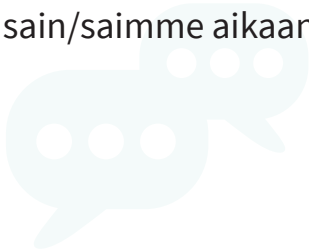
- PALAUTE**
- TARKOITUS auttaa
 -  > 
POSI NEGA
 - suoritus, EI PERSONA
 - dialogi KASVOKKAIN

Dialogisen palautteen antamisen reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



2) Ei-tietämiseen perustuvat valmentavat kysymykset



MIKÄ

Valmentava johtaja innostaa henkilöstöä hyödyntämään luovuuttaan ja ongelmanratkaisukykyään. Sen vuoksi niin kutsuttu ei-tietämisen tila on erityisen hyödyllinen valmentavalle johtajalle. Valmentaja ei automaattisesti tarjoile omia ratkaisuideoitaan, eikä kysy suljettuja kysymyksiä (Onko? Eikö?).

Avoimet kysymykset muodostavat ei-tietämisen perustan. Avoin kysymys alkaa usein M-alkuisella kysymyssanalla, kuten mitä, millainen, miten, milloin tai K-alkuisella kysymyssanalla, kuten kuinka paljon, kuka, kenellä...

Miksi-kysymystä kannattaa kuitenkin käyttää harkiten. Kun kysymme ”Miksi?”, se saattaa asettaa vastaajan puolustuskannalle. Muita avoimia kysymyksiä sen sijaan kannattaa hyödyntää aina, kun haluaa kuulla ja ymmärtää, miten toiset ajattelevat, mikä on heille tärkeää ja mitä he tavoittelevat.

MILLOIN

Ei-tietämisen avulla voimme auttaa toista rakentamaan ratkaisuja, jotka ovat hänelle toimivia – ne tuntuvat hänestä oikeilta ja tosilta. Kun henkilö on itse saanut mahdollisuuden oivaltaa, miten edetä asiassa, hänen on myös helpompi sitoutua suunnitelman toteuttamiseen käytännössä.

Ei-tietämiseen perustuvia kysymyksiä voi hyödyntää yksilöjohtamisessa (henkilökohtaiset keskustelut ja sparraus) sekä tiimijohtamisessa (osallistavat palaverit, tiimikeskustelut ja kehittämispäivät). Sitä voi hyödyntää myös esimieskollegojen ja tai muiden vertaisten sparraamisessa. Johtajaakin voi valmentaa, sillä kaikki hyötyvät ajattelua avaavasta, luovasta, tavoitteellisesta ja ratkaisuja rakentavasta vuorovaikutuksesta.

MITEN

Ei-tietämiseen perustuvat kysymykset ovat valmentavan vuorovaikutuksen tärkeimpiä työkaluja. Alla on kysymyksiä, joita voit hyödyntää ja soveltaa tilanteen mukaisesti. Varmista, että sinulla on sopiva hetki ja riittävästi aikaa kuunnella, jotta keskustelu voi edetä omalla painollaan ja pakottomasti.

KESKUSTELUN AVAUSKYSYMYKSIÄ:

- Mitä tässä keskustelussa tulisi tapahtua, jotta se olisi sinulle hyödyllinen?
- Mistä haluaisit keskustella?
- Miten voin auttaa sinua?

TAVOITEKYSYMYKSIÄ:

- Mikä on tavoitteesi? Mistä tunnistat, että olet saavuttanut sen? Mikä silloin on toisin?
- Mikä tekee tavoitteestasi sinulle tärkeän?
- Mitä toivoisit nykytilanteen sijaan?
- Jos 0 edustaa tilanteen pahinta ilmenismuotoa ja 10 parasta mahdollista tilannetta, missä olet nyt? Mihin asteikon numeroon haluaisit päästä?

VOIMAVARAKYSYMYKSIÄ:

- Mitä kykyjä, taitoja ja voimavaroja sinulla on, joista olisi hyötyä tavoitteen saavuttamisessa?
- Mitä apua toivot muilta päästäksesi tavoitteeseesi?
- Kuka tai mikä on jo ollut sinulle avuksi tähän mennessä?

TARKENTAVIA KYSYMYKSIÄ:

- Kerro vielä lisää siitä, kun sanoit, että...
- Auta minua ymmärtämään, mitä tarkoittit, kun sanoit että...
- Mitä sinulle merkitsee se, kun...
- Mitä vielä?

TOIMINTAKYSYMYKSIÄ:

- Mikä voisi olla tämän keskustelun jälkeen ensimmäinen merkki siitä, että etenet oikeaan suuntaan?
- Mitkä pari-kolme pientä asiaa voisit tehdä seuraavien päivien aikana, jotta tilanne etenisi toivomaasi suuntaan?
- Mitä olet jo kokeillut? Mitä et ole vielä kokeillut? Mitä voisit vielä kokeilla?
- Mitä sinun ei kannata tehdä, jotta voit saavuttaa tavoitteesi?

YHTEENVETO:

- Miten hyödyllinen tämä keskustelu on ollut sinulle tähän mennessä?
- Mikä tekisi siitä vielä hyödyllisemmän?
- Mitä toivoisit, että kysyisin vielä?
- Kiitos keskustelustamme!

Ei-tietämiseen perustuvien kysymysten käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:

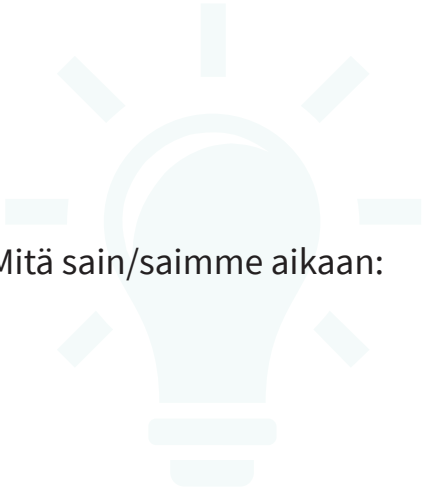


Ei-tietämiseen perustuvien kysymysten käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



3) GROW-fasilitointi



MIKÄ

Yksi osallistavan palaverin menetelmä on GROW-fasilitointi, joka on tavoitteellinen ja valmentava tapa käsitellä yhteisiä teemoja.

GROW-fasilitoinnissa määritellään aluksi käsiteltävä aihe, esimerkiksi 'Asiakaslähtöinen toimintatapa tiimissämme'.

Asiaa käsitellään neljästä eri näkökulmasta:

Goal – tavoite

- Mikä on tavoitteemme tämän asian suhteen?

Reality – lähtötilanne

- Mitä on tehty?
- Mitä meillä on valmiina?
- Mitä tarvitaan lisää?

Options – vaihtoehdot

- Mitä vaihtoehtoja meillä on saavuttaa tavoite?

Wrap up – toimenpiteet

- Mitä päätämme tehdä?
- Mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet?

MILLOIN

GROW-fasilitointi sopii hyvin keskustelua ja päätöksentekoa tarvitsevien asioiden käsittelyyn – erityisesti silloin, kun ei ole olemassa yhtä ainutta ratkaisua.

Se luo koko ryhmälle yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta ja yleensä tehostaa asian käsittelyä verrattuna avoimeen keskusteluun. Osallistaminen ratkaisun rakentamiseen sitouttaa ja on tärkeä osa hyvää arjen yhteistoimintaa.

GROW-fasilitointi on hedelmällisintä kasvokkain tapahtuvassa palaverissa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös virtuaalisessa palaverissa.

MITEN

Varaa aikaa valitun asian käsittelyyn vähintään 20 minuuttia.

KASVOKKAIN TOTEUTETTAVA PALAVERI

- Valmistele tila valmiiksi ennen palaverin aloitusta:
 - Laita seinälle 4 tyhjää fläppipaperia, joihin kirjoita otsikot valmiiksi (G-tavoite, R-lähtötilanne, O-vaihtoehdot ja W-toimenpiteet). Kirjoita myös käsiteltävä aihe lapulle fläppien yläpuolelle siten, että se on koko ajan nähtävissä.
 - Mikäli mahdollista, pyydä osallistujat istumaan tuoleihin puolikaareen fläppien eteen.
- Keskusteluta ryhmää ensiksi G-tavoite näkökulmasta ja kirjaa fläpille keskustelun ydinasiat, siirry sitten seuraavaan R-lähtökohtiin.
- O-vaihtoehdot vaiheessa voit hyödyntää Yksin-kaksin-yhdessä työkalua (no 12), jolloin varmistat, että saatte kaikkien ideat mukaan.
- Tarvittaessa täydennä aikaisempia fläppejä, mikäli vielä myöhemminkin tulee kommentteja esimerkiksi tavoitteeseen liittyen.
- Lopuksi kerratkaa vaihtoehdot ja valitkaa niistä teille toimivimmat. Ratkaisu voi muodostua myös useamman vaihtoehdo-ehdotuksen yhdistelmästä.
- Sopikaa seuraavat toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt.

VIRTUAALIPALAVERI

- Tee valmiiksi 4 kalvoa, joihin laitat GROW otsikot.
- Keskustelun aikana kirjaa osallistujien kommentteja kullekin kalvolle. Edetkää muutoin samoin kuin edellä.



GROW-fasilitointityökalun suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:

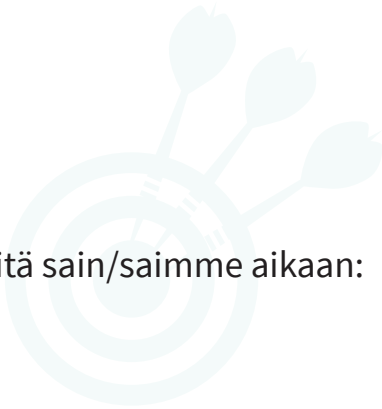


GROW-fasilitointityökalun reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



4) Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi

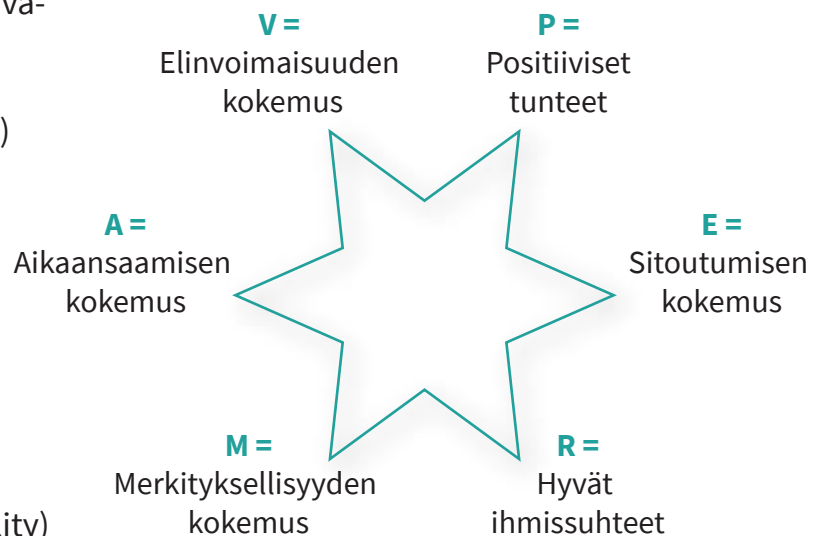


MIKÄ

PERMAV-malli on positiivisen psykologian perustajiin kuuluvan Martin Seligmanin teoria hyvästä elämästä ja ihmisen kukoistuksesta.

Sen avulla voidaan tarkastella hyvän työpäiväkokemuksen elementtejä:

- Minkä verran työpäivän aikana koen myönteisiä tunteita? (**P**ositive emotions)
- Miten sitoutuneeksi tunnen itseni? (**E**ngagement)
- Minkä verran minulla on hyviä ihmisuhteita työssäni? (**R**elationships)
- Miten merkitykselliseksi koen työni? (**M**eaning)
- Koenko saavuttavani asioita riittävästi? (**A**ccomplishments)
- Miten elinvoimaiseksi koen itseni? (**V**itality)



Jokaisen työyhteisön jäsenen työpäiväkokemuksella on merkitystä työyhteisön energisyyteen ja yhteishenkeen.

MILLOIN

Analyysi voidaan yhdistää esimerkiksi osaksi palaveria tai kehittämispäivää.

Tiimin jäsenten on hyvä arvioida omaa työpäiväkokemustaan säännöllisesti ja heidän kannattaa keskustella siitä, miten jokainen voi omalla toiminnallaan vahvistaa omaa ja kollegojen kukoistusta työssä.

MITEN

VALMISTELUT

Tulosta jokaiselle oma arviointilomake (sähköisestä työkalupakista) ja varaa riittävästi kyniä (mielellään värillisiä).

TILAISUUDEN VETÄMINEN

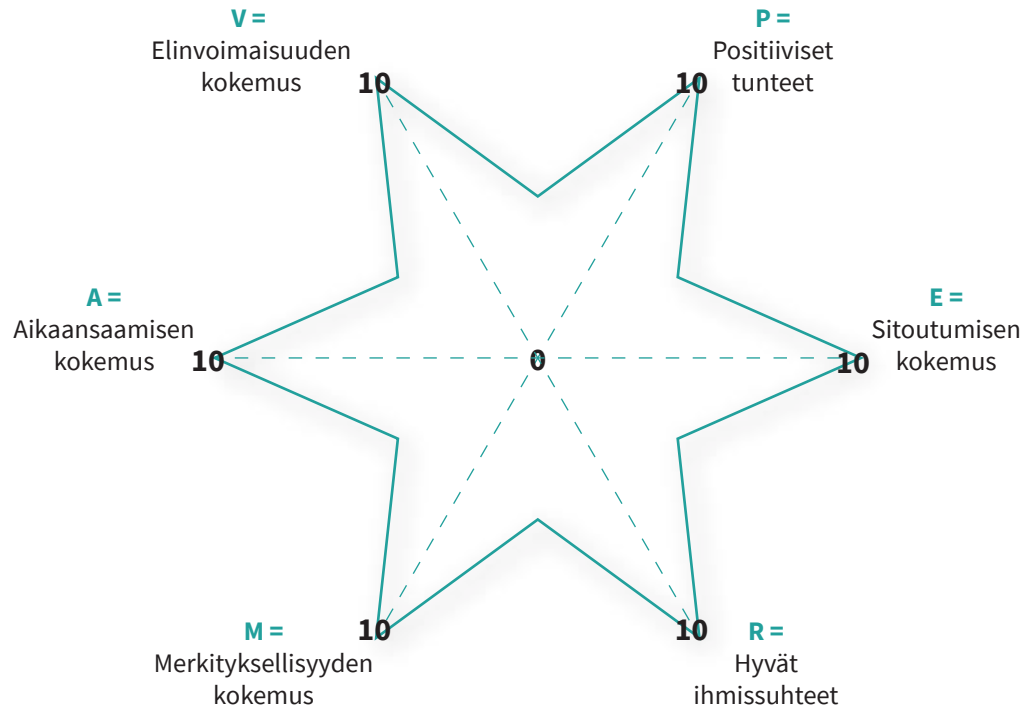
Vaihe 1: (A) Pyydä jokaista arvioimaan oma työpäiväkokemuksensa rastittamaan janoille oma arvio. Pyydä yhdistämään lopuksi rastit, jolloin muodostuu kuva omasta työpäiväkokemustähdestä. (5-10 min)

Vaihe 2: (B) Pyydä sen jälkeen jokaista miettimään keinoja, joilla voi itse vaikuttaa omaan työpäiväkokemukseen sekä mitä toivoo työyhteisöltä, jotta työyhteisö voi edistää parempaa työpäiväkokemusta. (10 min)

Vaihe 3: Pyydä jokaista kertomaan yksi esimerkki, jolla voi vaikuttaa työpäiväkokemukseen itse.

Vaihe 4: Pyydä jokaista kertomaan päällimmäinen toiveensa työyhteisölle. Kirjaa toiveet fläpille tai kalvolle.

Vaihe 5: Valitkaa yhdessä 1-5 asiaa, joiden edistämiseen sitoudutte työyhteisönä paremman työpäiväkokemuksen edistämiseksi. Tarpeen mukaan kirkastakaa tavoitetilaa ja tarvittavia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä.



10 = mahdollisimman hyvä tilanne

0 = täysin epätydyttävä tilanne

Hyvän työpäiväkokemuksen analyysin käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:

Milloin ja miten käytän työkalua:

4) Hyvän työpäiväkokemuksen analyysi

A) ARVIOINTI
Arvioi hyvän työpäivän osittain oma kokemuksesi työpäiväsi osin 100% tunteilla.
100 = mahdollisimman hyvä tilanne
0 = täysin epätyydyttävä tilanne

B) KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ
Miten voit itse parantaa omaa työpäiväkokemustasi?

100% toimiva on se on työntekijälle parhaimman työpäiväkokemuksen aikaansaamiseksi.

Hyvän työpäiväkokemuksen analyysin käytön reflektio

Miten työkalu toimi:

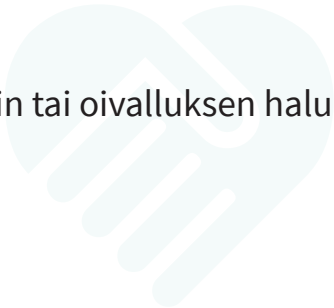


Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:

Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



5) Osallistava muutoksen suunnittelu ja arviointi



MIKÄ

Nykyisin jatkuva uudistuminen on osa työtä ja elämme keskeneräisyyden kanssa, kun samanaikaisesti on menossa monia eri kokoisia muutoksia. Lohdullista on kuitenkin se, että isotkin muutokset tehdään pienten arjen askelten kautta. Meitä auttaa muutostavuuus ja -myönteisyys, ja näitä ominaisuuksia jokainen voi vahvistaa itsessään.

Hyvin toteutettu muutos ja uudistuminen tuo lisäarvoa samanaikaisesti asiakkaalle, henkilöstölle sekä organisaatiolle. Esihenkilön rooliin kuuluu varmistaa muutosten strateginen suunta sekä osallistaa tiimi muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Toimivassa tiimissä jokainen on muutoksen tekijä – ei sen kohde.

MILLOIN

Kokemus osallisuudesta lisää sitoutuneisuutta. Osallistamisen on oltava aitoa ja esihenkilön kannattaa etukäteen miettiä, mihin asioihin voidaan oikeasti vaikuttaa. Onko olemassa joitakin ulkoisia reunaehtoja, esimerkiksi resursseihin (henkilömäärä, aika, raha) liittyen? Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan niiden asioiden suunnitteluun, joihin voidaan aidosti vaikuttaa.

MITEN

MIKÄ MUUTOS?

Konkretisoikaa ihan aluksi, mitä muutos käytännössä tarkoittaa: mistä lähdemme liikkeelle ja mihin haluamme mennä? Minkä on tarkoitus muuttua ja mikä voi jatkua ennallaan?

Voit hyödyntää tiimisi osallistamisessa esimerkiksi GROW-työkalua (no 3) tai Yksin-kaksin-yhdessä työkalua (no 12).

A) Muutoksen mahdolliset vaikutukset:

Mikä on pahinta, mitä voi tapahtua?

Mikä on parasta, mitä voi tapahtua?

B) Miksi ja mikä muuttuu?

Miksi muutosta tarvitaan?		Nykytilanne	Muuttunut tilanne (tavoite)
	Työyhteisön toiminta		
	Esihenkilön toiminta		
	Joku muu näkökulma, mikä:		

MITEN MUUTOS TEHDÄÄN?

Muutoksen suunnittelussa alla olevat kysymykset ovat hyödyllisiä työyhteisössä keskusteltavaksi. Hae ideoita ja ratkaisuehdotuksia vain niihin asioihin, joihin oikeasti voidaan vaikuttaa!

C) Miten teemme muutoksen?

NYKYTILA	MENNYT	TULEVA	YHTEISTYÖ	ARVIOINTI
Mitä hyvää voimme säilyttää ja vaalia?	Mistä olemme jo luopuneet?	Mitä olemme jo kehittäneet tulevaa varten?	Keitä muita tarvitsemme mukaan muutokseen?	Miten ja milloin arvioimme edistymistä?
Miten voimme lisätä tätä hyvää?	Mistä on vielä mahdollista luopua?	Mitä hyvää voimme vielä kehittää?	Miten onnistumme yhteistyössä?	Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet?

Sähköisestä työkalupakista löydät keskustelupohjat muutoksen määrittelyyn ja suunnitteluun.

Osallistava muutoksen suunnittelu ja arviointi -työkalun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:

5) Muutoksen suunnittelu – MIKÄ ja MIKSI

MIKÄ MUUTOS?
Keräättekösä ihän aikaa, mitkä muutokset käyttöösi tarkoittaa mitä lähemmäs lähtee ja mitin haluatte mennä? MIKÄ on tarkoitus muutosta ja mikä voi jatkua ensiään?

A) Muutoksen mahdolliset vaikutukset:	B) Mikä ja mikä muuttuu?		
	Mikä muutos on tarvittava?	Hytyllinen	Haastava/ tilanne (toivottu)
Mikä on toiminta, mikä voi tapahtua?	Työtilan toiminta		
Mikä on palvelu, mikä voi tapahtua?	Ehkäistynyt toiminta		
	Joku muu mahdollisuus, mikä		

5) Muutoksen suunnittelu – MITEN

C) Miten teemme muutoksen?

NYKYTILA	HENKIT	TULEVA	YHTEISTYÖ	ARVIOINTI
Mikä hyödyt voimme nähdä nyt ja tulevaisuudessa?	Mitä olemme ja kelpuutimme?	Mitä olemme ja kelpuutimme tulevaisuudessa?	Kätkä muuta tarvittamamme mukaan muutokseen?	Miten ja milloin arvioimme edistymistä?
Miten voimme lisätä tätä hyödyt?	Mitä on vielä mahdollista kelpuuttaa?	Mitä hyödyt voimme vielä kelpuuttaa?	Miten arvioimme yhteistyöstä?	Mitä todennäköisiä olemme arvioimme?



Osallistava muutoksen suunnittelu ja arviointi -työkalun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



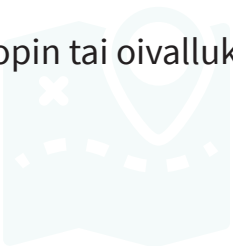
Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



6) Osallistava palaveri



MIKÄ

Osallistava palaveri hyödyntää kaikkien näkemyksiä, kokemuksia ja potentiaalia. Parhaimmillaan palaveri on päämäärätietoista työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi yhteisöllisesti. Yhteisöllisyys muodostuu mahdollisuudesta osallistua asioiden käsittelyprosessiin, tehdä ehdotuksia ja kysyä. Yhteisöllisyyden kokemus syvenee, kun huomaa, että oma katsantokanta laajenee toisten ajatuksia ja näkökulmia kuunnellen ja prosessoiden.

Osallistavan palaverin suunnittelussa on oleellista määritellä mitä asialistalla oleville asioille halutaan tapahtuvan; mitkä ovat informoitavia asioita (I), mitkä ovat keskusteltavia asioita (K) ja mistä asioista tarvitsee tehdä päätös (P).

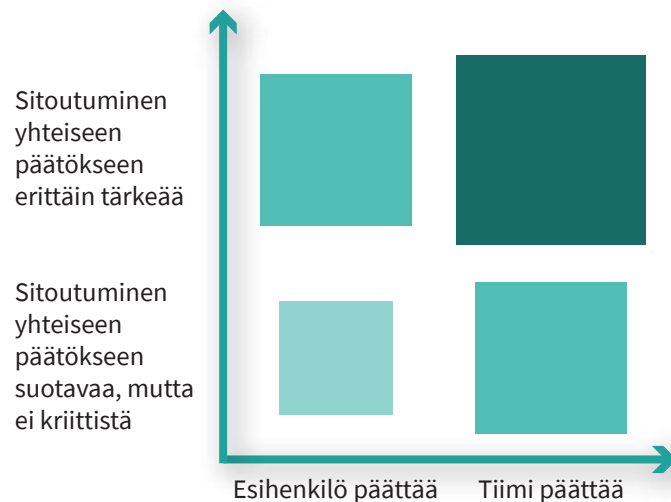
Palaverin aikana hyödynnetään erilaisia osallistavia menetelmiä (esim. yksin-kaksin-yhdessä, työkalu 12) niiden asioiden käsittelyssä, joihin tarvitaan mukaan kaikkien panos (keskusteltavia ja päätettäviä asioita). Palaverin lopussa kerrataan, mitä on päätetty ja mitkä ovat mahdolliset jatkotoimenpiteet.

Palaverin jälkeen varmistetaan, että kaikilla on mahdollisuus nähdä palaverin muistio sekä seurataan aktiivisesti, miten palaverissa päätetyt asiat toteutuvat käytännössä.

MILLOIN

Osallistava palaveri on motivoiva ja mielekäs tapa käsitellä yhteisiä asioita.

Osallistavia menetelmiä kannattaa hyödyntää erityisesti silloin, kun käsitellään asioita, joihin ei ole yhtä ainuttakaan oikeaa vastausta ja joiden toteuttamiseen tarvitaan kaikkien sitoutuminen.



MITEN

SUUNNITTELU

- Osallista tiimi asialistan laatimiseen.
- Listatkaa asiat informoitaviin, keskusteltaviin sekä päätettäviin.
- Varaa sellainen tila, joka mahdollistaa osallistavien työtapojen hyödyntämisen.
- Suunnittele sopivat osallistavat menetelmät kuhunkin vaiheeseen.

PALAVERIN TOTEUTUS

- Aloita palaveri läsnäoloon virittävällä keskustelulla (katso lämppäri-ideoita sähköisessä työkalupakissa olevasta fasilitointiohjeesta).
- Hyödyntäkää asioiden käsittelyssä osallistavia fasilitointimenetelmiä.
- Lopuksi kerratkää päätetyt asiat ja sovitut jatkoaskeleet.

JÄLKITYÖ

- Laittakaa palaverin muistio kaikille näkyviin.
- Varmista sovittujen asioiden seuranta.

YLEISIÄ VINKKEJÄ

- Kierrättäkää palaverin vetäjän/fasilitaattorin roolia (voi olla parityöskentelyä).
- Monimuotoisemmista asioista päätettäessä, keskustelkaa asiasta ensin yhdessä palaverissa (K-asia) ja tehkää päätös vasta seuraavassa (P-asia), jolloin jokaisella on mahdollisuus pohtia asiaa riittävästi.

Osallistavan palaverin käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:

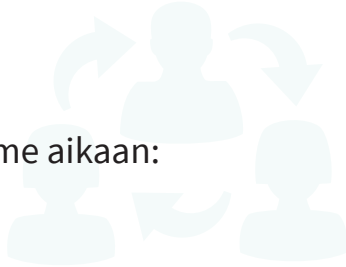


Osallistavan palaverin käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



7) Parasta tiimissämme -haastattelu



MIKÄ

Parasta tiimissämme -haastattelun ytimenä ovat kysymykset, jotka konkretisoivat vahvuuksia, onnistumisia, ratkaisuja ja merkityksiä. Voimme tehdä tietoisin valinnan, mihin kiinnitämme huomiomme ja suuntaamme energiamme.

MILLOIN

Parasta tiimissämme -haastattelu on erinomainen työkalu arvostavan ja luottamuksellisen ilmapiirin vahvistamisessa. Se vahvistaa onnistumisen kokemusta ja luo edellytyksiä kohdata myös haasteellisia tilanteita.

Kiireenkin keskellä on tärkeää palauttaa mieliin, mikä meillä on jo hyvää ja toimivaa. Tämä vahvistaa huomion suuntaamista hyviin asioihin ja luo pohjaa kehittämismyönteiselle ajattelulle.

Jo muutama arvostava kysymys voi toimia positiivisen tunnelman luomisessa esimerkiksi palaverin alussa.

MITEN

Seuraavana on esimerkkikysymyksiä hyödynnettäväksi Parasta tiimissämme -haastattelussa. Lisää, tarkenna ja uudelleen muotoile kysymyksiä tilanteen mukaan.

Voit hyödyntää yksin-kaksin-yhdessä (työkalu 12) menetelmää, mikäli sinulla on isompi työyhteisö, jolloin saat kaikkien kommentit mukaan.

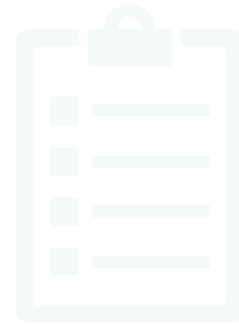
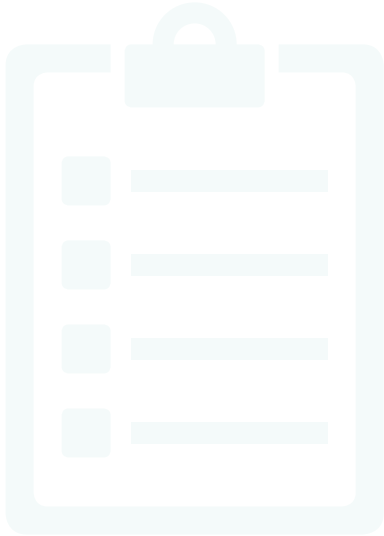
Vastaukset voidaan kirjata fläpille tai kalvolle.

- Mikä on parasta työssämme?
- Mikä on parasta työkavereissamme?
- Mikä on parasta työnantajassamme?
- Mitä arvostamme yhteistyössämme?
- Mistä haluamme antaa itsellemme positiivista palautetta?
- Mistä asiakas on antanut meille positiivista palautetta?
- Mikä antaa meille energiaa arjessa?
- Mitä sanomme itsellemme, kun haluamme selvitä eteen tulevasta haasteesta?

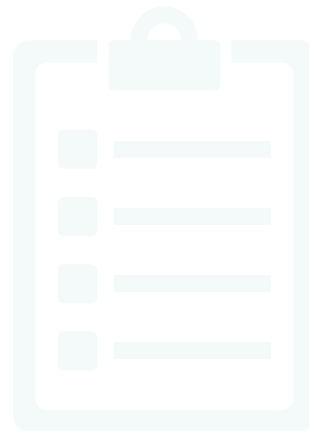
Mukailtu lähde: Matti Alpo

Parasta tiimissämme -haastattelun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:

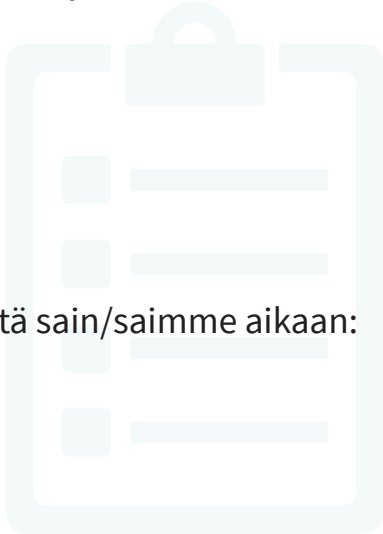


Milloin ja miten käytän työkalua:

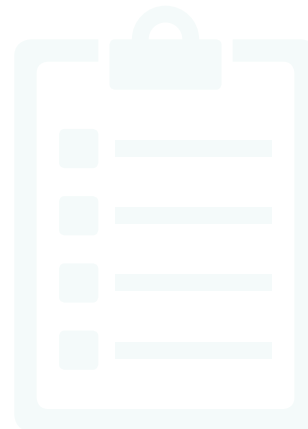


Parasta tiimissämme -haastattelun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:

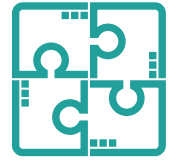


Millainen olo- tai tunnetila syntyi:

Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



8) Pelisääntöjen luominen



MIKÄ

Yhteiset pelisäännöt tukevat hyvinvoivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Yhteisillä ja yhdessä laadituilla pelisäännöillä voidaan välttää yhteentörmäyksiä työssä ja saada työskentelyn olosuhteista sujuvampia ja kaikille miellyttävämpiä.

Organisaatiossa voi olla kaikille työyhteisöille yhteiset pelisäännöt, jolloin jokaisen työyhteisön kannattaa käydä keskustelu, mitä pelisäännöt tarkoittavat käytännössä omassa työyhteisössä ja miten niitä sovelletaan.

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'.



MITEN

Määritellä yhteiset pelisäännöt työyhteisön kanssa yhdessä, jolloin jokaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja jokaisen on helpompi sitoutua valittuihin pelisääntöihin.

Hyödynnä pelisääntöjen ideoinnissa esimerkiksi yksin-kaksin-yhdessä fasilitointimenetelmää (työkalu 12) sekä sähköisestä työkalupakista löytyvää tulostettavaa A3-keskustelupohjaa. Kiinnitä keskustelupohjan B-kohtaan 3-5 tarralappua kuhunkin.

VALMISTELU

Tulosta riittävä määrä keskustelupohjia (1 per 3-4 työntekijää) ja varaa riittävästi kyniä.

Jaa työntekijät valmiiksi pienryhmiin siten, että päivittäin yhteistyötä tekevät eivät ole samassa pienryhmässä.

TILAISUUDEN VETÄMINEN

A-vaihe: Pyydä pienryhmiä ideoimaan, mistä asioista työyhteisöllä ylipäätään kannattaa olla yhteiset pelisäännöt (5-10 min). Pienryhmäkeskustelun lopuksi pyydä pienryhmiä kertomaan näkemyksensä ja listaa asiat fläpille tai kalvolle.

B-vaihe: Käynnistä ideointi pelisääntöehdotuksista pienryhmissä (yksin-kaksin – noin 10 min). Ideoinnin jälkeen pyydä jokaista pienryhmää esittelemään ehdotuksensa ja kokoa ehdotukset yhteen (yhdessä). Tämän jälkeen tee priorisointi – esimerkiksi siten, että jokaisella on 3 henkilökohtaista ääntä, jotka jokainen antaa rastittamalla pelisääntöehdotuksille. Pelisääntöjä ei kannata olla kerrallaan liian montaa, sillä liian paljon muistettavaa yhdellä kertaa vesittää sisältöä, joten on suositeltavaa valita maksimissaan 6 pelisääntöä kerrallaan ja keskittyä niihin.

C-vaihe: Konkretisoikaa valittuja pelisääntöjä tarkemmin: mitä pelisääntö tarkoittaa käytännössä ja miten sitä sovelletaan. Sopikaa myös, mitä tapahtuu, mikäli joku ei toimi pelisääntöjen mukaisesti. Voit jakaa porukan pienempiin ryhmiin ja antaa kullekin pienryhmälle yhden valitun pelisäännön tarkempaan suunnitteluun.

SEURANTA

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

Pelisääntöjen luomisen työkalun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:

8) Pelisääntöjen luominen



A) Mitä esielite määrittää kannattaa sopeuttaa pelisääntöihin?

B) Ehdotuksia pelisääntöihin:

KARVALANPÖYDILUOKKA

C) Mitä pelisääntöä tarkoittaa käytännössä?

Pelisääntöjen kuva:

Mistä välineistä esityksen työstäminen? Mitäkä 3 esimerkkilämmetä ja miten pelisääntöä muokataan sovellettaen nämä välineet?

Miten harjoitusta kannattaa muokata toimittamiseen, jotta pelisääntöä voidaan erottaa parhaiten?

Miten toimitamme sitä tapoukassa, että joku ei noudeta pelisääntöä?

Miten pelisääntöä toteutetaan ja edistymistä voidaan mitata?

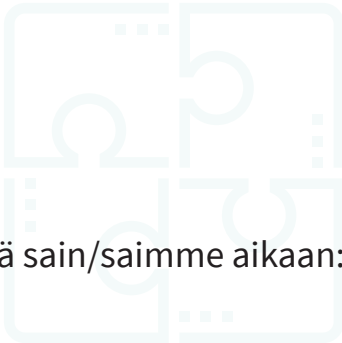


Pelisääntöjen luomisen työkalun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:

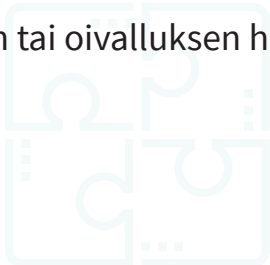


Mitä sain/saimme aikaan:

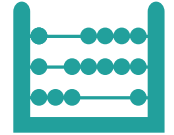


Millainen olo- tai tunnetila syntyi:

Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



9) SMART-tavoitteen asettaminen



MIKÄ

Mitä paremmin kykenemme määrittämään tavoitteet, sitä helpompi meidän on suunnitella toimivimmat keinot niiden saavuttamiseksi ja arvioida onnistumista.

Toimiva työkalu tavoitteen konkretisointiin on SMART-muistisääntö, jonka avulla on helppo hahmottaa millaisista elementeistä hyvin määritelty tavoite muodostuu. SMART on työkalu, jota koko työyhteisö voi hyödyntää, mutta sitä voidaan käyttää myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen apukeinona.

SMART-muistisääntö

(vapaa käänös)

S = saavutettavissa oleva

M = motivoiva

A = aikaan sidottu

R = realistinen

T = toimintaan sidottu

Lähde: Peter Drucker, tavoitejohtaminen

MILLOIN

SMART auttaa viestimään tavoitteesta muille. SMART-työkalua kannattaakin käyttää esimerkiksi silloin, kun idean toteuttamiseen tarvitaan uudenlaista yhteistyötä tai resursseja.

SMART-muistisäännön avulla määritelty tavoite on selkeä, yhdessä sovittu, riittävän yksityiskohtainen ja eritelty niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla.

SMART-tavoitteeseen on myös helppo palata myöhemmin ja arvioida, kuinka hyvin tavoite toteutui.

MITEN

Hyödyntäkää sähköisestä työkalupakista löytyvää SMART suunnittelupohjaa.

Keskusteluta työyhteisöä (tarvittaessa pienryhmissä) aluksi tilanteesta yleisemmin esimerkiksi seuraavien apukysymysten avulla:

- Minkä tarvitsee muuttua?
- Mikä voi säilyä ennallaan?
- Mikä on toivomamme lopputulos?
- Mihin mennessä olemme päässeet tavoitteeseemme?
- Miten seuraamme edistymistämme?
- Mistä huomaamme, että olemme saavuttaneet tavoitteemme?

Lähtekää tämän jälkeen muotoilemaan SMART-tavoitetta.

ESIMERKKI: Kehittämiskohteenamme on avoimen palautekulttuurin rakentaminen koko työyhteisöön, ja siihen yhteisesti sovittu SMART-tavoitteemme on:

Vuoden päästä meillä jokainen uskaltaa ja osaa antaa rakentavaa (korjaavaa ja positiivista) palautetta aina, kun kokee siihen tarvetta – tätä mitataan puolen vuoden välein anonyymillä kyselyllä:

Kysymys 1. ”Koen, että olen antanut kollegoilleni palautetta aina, kun olen kokenut sen tarpeelliseksi!” Arvio 1–10 (tavoite 9).

Kysymys 2. ”Koen, että saan itse riittävästi rakentavaa palautetta.” Arvio 1–10 (tavoite 9)

SMART tavoitteen asettaminen -työkalun käytön suunnittelu


Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:



9) SMART-tavoitteen asettaminen



Mikä on kehittämistarve:

SMART-muotokäsi
(vapaa käänkö)

- S= saavutettavissa oleva
- M= miteltävissä
- A= aikaan sidottu
- R= realistinen
- T= toiveinaan sidottu

A) Mietätkää ensin vastauksia seuraaviin apokysymyksiin:

- + Mikä tarvitsee muutosta?
- + Mikä voi säilyä ennallaan?
- + Mikä on toivottu lopputulos?
- + Milen mennessä olemme päässeet tavoitteeseemme?
- + Miten seuraamme edistymistämme?
- + Mistä huomaamme, että olemme saavuttaneet tavoitteemme?

B) Määritellään sen jälkeen kehittämistarpeillemme SMART-tavoite:

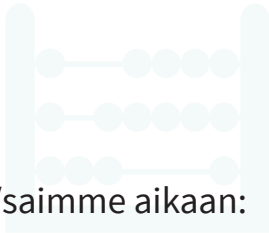


SMART tavoitteen asettaminen -työkalun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



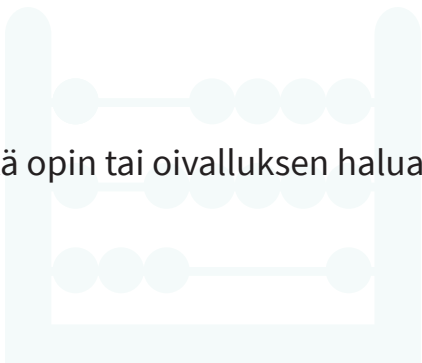
Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



10) Tähtihetki työn arjessa -haastattelu



MIKÄ

Arjen keskellä on tärkeitä tehdä näkyväksi pieniä ja suuria onnistumisia. Vaikka virheistäkin oppii, niin onnistumisista vasta oppiikin! Tähtihetki työn arjessa -haastattelu pyrkii tekemään onnistumiset näkyviksi ja vahvistamaan ihmisten kyvykkyyden kokemusta.

Tähtihetkien esiin nostaminen luo siltaa tavoitteellisuuteen. Kun otamme oppia ja katsomme taaksepäin niitä asioita, joissa olemme jo onnistuneet, saamme lisää energiaa **myös uusissa haasteissa onnistumiseksi**. Uutta kohti on helpompi kulkea, kun matkanteko lähtee liikkeelle myönteisesti, vahvuudet edellä. Puutteemme tunnemme usein jo valmiiksi niin hyvin, ettei niihin tarvitse yleensä kiinnittää nykyistä enempää huomiota.

Tähtihetki työn arjessa -työkalun ytimenä ovat arvostavat kysymykset, jotka konkretisoivat vahvuuksia, onnistumisia, ratkaisuja ja merkityksiä.

MILLOIN

Tämä työkalu on erityisen toimiva yksilöiden sparraamisessa, mutta sitä voi varioida myös tiimin yhteisten onnistumisten kartoittamiseksi. Sen avulla voidaan tuoda positiivista tunnelmaa esimerkiksi työyhteisön kehittämistyöpajan aluksi.

Tähtihetkien näkyväksi tekemistä voi hyödyntää milloin vain arjen keskellä. Sitä kannattaa kuitenkin tehdä riittävän systemaattisesti, jotta hyvä ja arvokas ei hukkuisi arjen kiireiden ja suorituspainneiden keskelle.

MITEN

Alla on esimerkkikysymyksiä, joita voit käyttää Tähtihetki työn arjessa -haastattelussa. Täydennä ja tee tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä.

Tee haastattelun lomassa näkyväksi myös omia havaintojasi. Voit esimerkiksi kertoa, kun kuulet toisen äänessä ja eleissä innostusta ja energiaa.

- 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 työllesi, työhyvinvoinnillesi, työyhteisöllesi, asiakkaillesi?

Lähde: Anneli Litovaara & Marika Tammeiad

Tähtihetki työn arjessa -haastattelun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:



Tähtihetki työn arjessa -haastattelun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



11) Valmentavasti toimiva työyhteisö



MIKÄ

Valmentavasti toimivassa työyhteisössä hyödynnetään henkilöstön koko potentiaalia. Esihenkilö ottaa henkilöstön aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Tämä vahvistaa työyhteisön sitoutumista yhteisiin päätöksiin ja tukee arjen yhteistoimintaa. Valmentavasti toimivassa työyhteisössä on paljon oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa työyhteisön tavoitteista ja tuloksista.

Valmentavasti toimiva työyhteisö rakentuu ajan kanssa ja esihenkilö voi edistää sen vahvistamista toimimalla osallistavana johtajana. Toisaalta myös valmentavaa johtamista on sitä helpompaa toteuttaa, mitä vahvempi valmentava kulttuuri työyhteisössä on.

Valmentavasti toimivassa työyhteisössä myös työntekijät toimivat toinen toistensa valmentajina. Eli hyvin toimiva valmentava työyhteisö ei ole pelkästään esihenkilön vastuulla – vaikka hän voikin omalla toiminnallaan toimia sen moottorina tai jarruna – vaan se on kaikkien yhteinen asia ja kaikilla on lupa vaikuttaa. Vuorovaikutuksessa on aina useita osapuolia ja meistä jokaisen on hyvä välillä kysyä itseltään: Olenko osa ongelmaa vai osa ratkaisua?

MILLOIN

Valmentava toimintatapa sopii useimpiin työyhteisöihin. Se on erityisen hyödyllistä, mitä tiiviimpää yhteistyötä työyhteisön jäsenet tekevät keskenään ja mitä enemmän työyhteisön tarvitsee tuottaa uusia ratkaisuja.

UUSI,
henkilöstölähtöinen
TOIMINTAKULTTUURI



MITEN

Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä esihenkilön ja työyhteisön tavasta toimia, kun ne toimivat valmentavalla tavalla.

Ota työyhteisö mukaan keskustelemaan, miltä osin toimitte jo nyt valmentavan työskentelytyylin mukaisesti ja mitä haluatte vahvistaa. Valitkaa vahvistettavista asioista 1-2 kehittämiskohdetta ja suunnitelkaa tarkemmin, miten teidän kannattaa lähteä niitä kehittämään. Hyödynnä sähköisen työkalupakin keskustelupohjaa.

Valmentavasti toimiva työyhteisö

Esihenkilön tapa toimia

- Varmistaa toiminnan tavoitteellisuuden
- Varmistaa, että työyhteisössä on toimivat rakenteet vuorovaikutukselle ja yhteiselle kehittämiselle (esim. palaverikäytännöt, suunnittelutyöpajat)
- Osallistaa työyhteisön toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen
- Johtaa enemmän tekemisen tavoitteita, kuin itse työn sisältöä
- Antaa raamit, vastuun ja vapauden tekemiselle
- Hyödyntää tiimiläisten osaamista ja potentiaalia
- Tekee enemmän kysymyksiä, kuin antaa vastauksia
- Kannustaa oivalluksiin

Työyhteisön tapa toimia

- Asiakaskokemus on jokaisen sydämen asia
- Jokainen kantaa vastuun omasta työstään sekä työyhteisön tavoitteiden toteutumisesta
- Jokainen kantaa vastuun rakentavasta vuorovaikutuksesta
- Tietoa jaetaan aktiivisesti
- Kaikki toimivat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti
- Iloitaan yhteisesti onnistumisista
- Virheitä saa tehdä ja niistä opitaan
- Pohditaan ja haetaan ratkaisuja yhdessä
- Annetaan ja pyydetään palautetta aktiivisesti työyhteisön jäsenten kesken
- Jokainen on oman työnsä ja osaamisensa kehittäjä
- Jokainen toimii oma-aloitteisesti ja valmentaa toinen toisiaan

Valmentavasti toimiva työyhteisö -työkalun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:



Milloin ja miten käytän työkalua:



II) Valmentavasti toimiva työyhteisö

Valmentavasti toimiva työyhteisö	Miksi meillä jo on:	Miksi haluamme vahvistaa:
Ei-henkilön tyyjiä toimia <ul style="list-style-type: none">• Sovittaa koulutuksen sisältönsuhteiden• Yrittää, että työyhteisössä on keskeiset osa-alueet osaamisalueilla ja ohjauksella tuettuna (tärkeä, palveluskykyinen, osaamisalueet/työt)• Työyhteisön toimintatavat on suunniteltu ja toteutettu• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet, kukaan ei ole sivillä• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet		
Työyhteisön tyyjiä toimia <ul style="list-style-type: none">• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet• Työyhteisössä on keskeiset osa-alueet		
Valitut kehittämiskohteet (3-5)	Miten kehitämme:	

Valmentavasti toimiva työyhteisö -työkalun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:



Mitä sain/saimme aikaan:



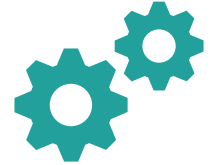
Millainen olo- tai tunnetila syntyi:



Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:



12) Yksin-kaksin-yhdessä



MIKÄ

Yksin-kaksin-yhdessä -menetelmän avulla voit osallistaa koko työyhteisön ideointiin, ongelmanratkaisuun tai yhteiseen päätöksen tekoon. Osallistaminen vahvistaa osallistujien sitoutumista sovittuihin lopputuloksiin.

Menetelmässä jokainen miettii ratkaisuja ja vaihtoehtoja ensi yksin. Sen jälkeen ideat jaetaan pareittain tai pienessä ryhmässä. Sen jälkeen ideat kerrotaan koko ryhmälle. Näin saadaan kaikkien ideat mukaan.

MILLOIN

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 kokouksissa, jossa halutaan saada osallistujien ideoita ja näkemyksiä esille. Menetelmä toimii hyvin sekä pienissä 5–8 hengen ryhmissä että suuremmissa 9–40 hengen ryhmissä.

MITEN

VALMISTAUTUMINEN:

Pohdi ensin, mihin teemaan tai ongelmaan haluat saada osallistujien ideoita ja näkemyksiä.

Varaa ideoinnille aikaa sen mukaan, mikä on ryhmän koko. Pienemmälle ryhmälle riittää yleensä 20–30 minuuttia, kun taas suuremmalle joukolle kannattaa varata 45–60 minuuttia. Suuremmassa ryhmässä osallistujat kannattaa jakaa pienryhmiin (4–5 henkilöä) Kaksin -vaihetta varten.

Hyödynnä sähköisen työkalupakin pohjaa (kiinnitä siihen 4–5 tarralappua) tai varaa tyhjää paperia sekä kyniä.

TILAISUUDEN AIKANA:

- 1.** Kerro ensin ideoinnin aihe ja tavoite. Esimerkiksi: ”Tarvitsemme uusia ideoita siihen, miten voimme parantaa työturvallisuutta”.
- 2.** Pyydä sitten kaikkia työskentelemään ensin itsekseen ja kirjaamaan ylös aiheeseen liittyviä ideoita noin kolmen minuutin ajan (Yksin = vaihe A).
- 3.** Pyydä ihmisiä valitsemaan itselleen pari (tai muodostamaan pienryhmiä) ja yhdistämään ideat sekä edelleen kehittämään niitä noin 5–10 minuutin ajan (Kaksin = vaihe B). Pyydä pareja/pienryhmiä valitsemaan ideoistaan 3–5 ja kirjaamaan ne tarralapuille tai A4-arkeille – yksi idea per lappu.
- 4.** Pyydä pareja/pienryhmiä tuomaan idealaput yhteiselle seinälle tai fläppitaululle sekä esittelemään ne napakasti – ilman, että niitä lähdetään arvioimaan vielä tässä vaiheessa (Yhdessä = vaihe C).
- 5.** Kun kaikkien idealaput ovat näkyvillä, keskustelkaa ideoista ja luokaa keskustelun kautta yhteinen ymmärrys asiasta. Päätäkää yhdessä, esimerkiksi äänestämällä, mitä ideoita laitatte käytäntöön. Sopikaa, mitkä ovat seuraavat askeleet (vaihe D).

Yksin-kaksin-yhdessä -työkalun käytön suunnittelu

Mitä haluan vahvistaa tämän työkalun avulla:

Milloin ja miten käytän työkalua:

12) Yksin-kaksin-yhdessä

Miettimään aihe:

Valinta A) Yksin - Omaat ideat:

Valinta B) Kaksin - Parhaimpien ajatusten kerääminen ideat:

Valinta C) Yhdessä - Ideatteen esittely yhdessä

TÄRKEÄÄ PÄÄTÖSTÄ

Yksin-kaksin-yhdessä -työkalun käytön reflektio

Miten työkalu toimi:

Mitä sain/saimme aikaan:

Millainen olo- tai tunnetila syntyi:

Minkä opin tai oivalluksen haluan/haluamme muistaa:

Muistiinpanoja:





Työkirjan kirjoittajat



Sinussa on jo kaikki, mitä tarvitaan hyvään vuorovaikutukseen. Käytä rohkeasti vahvuuksiasi ja ole utelias uudelle! Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus oppia uutta.

Kati Toikka, Järvenpään kaupunki ja Muutoskuiskaaja

Katilla on monipuolinen tausta valmentajana, kehittäjänä ja kirjoittajana. Järvenpään kaupungin palveluksessa hänen vastualueenaan ovat ihmiset ja kulttuuri.

*Luota systeemin voimaan!
Kun muutat jotain omassa
tekemisessäsi, niin se alkaa
muuttaa asioita ympärilläsi.
Kokeile rohkeasti!*



Heli Vähätiitto, Dazzle Oy

Helillä on pitkä kokemus strategisena uudistajana ja valmentajana. Heli on työskennellyt esimiesten sparraajana monilla eri toimialoilla ja tukenut esimiehiä valmentavan johtamisen hyödyntämisessä sekä tiimejä itseohjautuvan toimintatavan käyttäytymiseen viemisessä.

