

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Kolmen päivän esimiesvalmennus

Leena Heinonen ja Maija Katajisto

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä
(210 op)

02/2021



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä

Tekijät: Heinonen Leena ja Katajisto Maija
Opinnäytetyön nimi: Vuorovaikutustaitojen kehittäminen – kolmen päivän esimiesvalmennus
Sivumäärä: 79 ja 25 liitesivua
Työn ohjaaja(t): Juha Niiranen
Työn tilaaja(t): Okmetic Oy

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena oli tukea ja valmentaa nykyisiä ja uusia lähiesimiehiä vuorovaikutusosaamisessa. Lisäksi tavoitteena oli vahvistaa osaavan ja motivoituneen henkilöstön roolia tilaajaorganisaation strategian toteuttamisessa ja yhtiön menestyksessä. Kohderyhmänä oli Okmetic Oy:n Vantaan tehtaalla toimivat ja tammikuussa 2021 esimiestyössä aloittavat uudet tuotantoinsinöörit. Toimeksiantajan organisaatiomuutoksen myötä esimiesten määrä tuotannossa kolminkertaistui.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli auttaa uusia esimiehiä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä sekä antaa heille työkaluja tulevan uran alkuvaiheeseen, edesauttaa sosiaalisen osallisuuden kokemusta ja kannustaa organisaatiota oppivan työyhteisön kehittämisessä. Työyhteisön kehittäjäksi ja yhteisöpedagogiksi valmistuvina opiskelijoina meidän tavoitteenamme oli soveltaa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa oppimaamme käytännössä. Lisäksi tavoitteenamme oli sekä itsemme että ammattitaitomme kehittäminen ja työelämäosaamisen kasvattaminen, jotta olemme valmiit ottamaan seuraavan askeleen urallamme kohti uusia haasteita.

Kehittämishanke toteutettiin kolmipäiväisenä vuorovaikutusvalmennuksena syys- ja joulukuun 2020 välisenä aikana. Vuorovaikutusvalmennus täydensi tuotantoinsinööreille suunniteltua neljän kuukauden mittaista valmennusohjelmaa kuitenkin ollen siitä erillinen kokonaisuus. Tehtyjen kyselyiden ja saamamme palautteen perusteella onnistuimme kehittämään tuotantoinsinöörien vuorovaikutustaitoja ja siten heidän valmiuksia toimia esimiestehtävissä.

Tavoitteena oli myös luoda ja toteuttaa ohjaussuunnitelma, jonka perusteella voi aiheesta kiinnostunut käyttää kehittämiämme ja kokeilemiämme osallistavia käytäntöjä muissa vastaavanlaisissa valmennuksissa. Tämä kehittämishanke päättyi tuotoksen valmistumiseen. Vuorovaikutus on toimivan yhteistyön sekä tuottavan ja hyvinvoivan työyhteisön voimavara myös tulevaisuudessa. Sen kehittäminen ja arviointi tulee olla jokaisen yrityksen jatkuva prosessi.

Asiasanat: työelämä, ryhmänohjaus, yritysvalmennus, esimies, vertaistuki, vuorovaikutus, tunnetaidot

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Workplace Community Developer

Authors: Heinonen Leena ja Katajisto Maija
Title: Developing interaction skills – a three-day supervisor coaching
Number of Pages: 79 and 25 attachment pages
Supervisor: Juha Niiranen
Subscriber: Okmetic Ltd

This thesis was implemented as a worklife-based development project, aiming to support and coach both the current and new immediate supervisors with their interaction skills at the employer organization. Moreover, the project's object was to strengthen the role of the skilled and motivated personnel in the company's strategy performance and success. Both the current supervisors, operating as production engineers at Okmetic's Vantaa factory, and the new employees, starting in similar positions in January of 2021, functioned as the focus group. Following the organizational change by the employer, the number of supervisors in the production tripled.

The goal of the development project was to help the new supervisors to both improve their interaction skills and give them instruments for the beginning of their new career, contribute experiences of social involvement, and encourage the organization to further develop workplace community learning. As students graduating soon as Community Educators and Workplace Community Developers, our target was to apply the skills and knowledge attained at Humak University of Applied Sciences in practice. Furthermore, we aimed at increasing our labour skills, and improving both ourselves as individuals and our expertise in order to be ready for taking on the new challenges in our careers.

The development project was realized as a three-day interaction coaching from September to December in 2020. The interaction coaching, being a separate entity, complemented a four-month supervisor training planned for the production engineers. According to the received feedback and the results from our questionnaires, we managed to improve the production engineers' interaction skills and thus their preparedness to work as supervisors.

A further goal was to create and execute a guidance plan, according to which someone interested in the topic could utilize the participative procedures created by us in other similar coachings events. The final outcome of the development project is this written work. Interaction will play a key role for functioning cooperation and for a profitable, healthy working community, also in the future. Developing and assessing interaction ought to be a continuous process for all companies.

Keywords: worklife, group tutoring, company coaching, supervisor, peer support, interaction, emotional skills

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TYÖELÄMÄKUMPPANUUS JA YHTEISTYÖN KUVAUS.....	9
3	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA	10
3.1	Humanistinen ihmiskäsitys.....	10
3.2	Valmentava johtaminen	11
3.3	Non Violent Communication.....	12
3.4	Empaattinen kuuntelu.....	13
3.5	Dialogi	14
3.6	Oppiva työyhteisö	15
3.7	Rakentava palaute.....	16
3.8	Positiivinen palaute	17
3.9	Millainen on hyvä esimies	17
3.10	Miksi käytämme opinnäytetyössä termiä esimies esihenkilön tilalla?	18
4	VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS.....	19
5	KÄYTETYT MENETELMÄT	20
5.1	Aktivoiva ja osallistava havainnointi	21
5.2	Fasilitointi	22
5.3	Osallistaminen	23
5.4	Kyselyt kehittämistoiminnan menetelminä.....	24
5.5	Toiminnalliset lähestymistavat	25
6	VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	26
6.1	Suunnittelu.....	27
6.2	Ennakkokysely osallistujille	29
6.3	Ensimmäinen lähipäivä: Tunteet ja tarpeet	34
6.3.1	Aamupäivä.....	35
6.3.2	Iltapäivä.....	36
6.3.3	Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus	36
6.3.4	Havainnot ja tuntemukset	37
6.3.5	Ensimmäisen päivän palaute.....	39

6.4	Toinen lähipäivä: Rehellinen itseilmaisu ja empaattinen kuuntelu	39
6.4.1	Aamupäivä.....	41
6.4.2	Iltapäivä.....	45
6.4.3	Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus	46
6.4.4	Havainnot ja tuntemukset	46
6.4.5	Toisen päivän palaute	48
6.5	Kolmas lähipäivä: Ristiriidat ja niiden käsittely.....	49
6.5.1	Aamupäivä.....	50
6.5.2	Iltapäivä.....	53
6.5.3	Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus	54
6.5.4	Havainnot ja tuntemukset	55
6.5.5	Kolmannen päivän palaute	56
7	LOPPUKYSELYIDEN TULOKSET.....	57
7.1	Loppukysely osallistujille	58
7.2	Kysely tuotantojohtajalle, -päälliköille ja HR-spesialistille	60
8	OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA	63
8.1	Vuorovaikutusvalmennus ja Covid-19	63
8.2	Avainhenkilön merkitys luottamuksen rakentajana	65
8.3	Tuleeko meistä työelämän yhteistyökykyisiä uudistajia eli työyhteisön kehittäjiä.....	66
8.4	Voiko vuorovaikutusosaamista kehittää	68
8.5	Ehdotuksia vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi	69
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme aiheena on vuorovaikutustaitojen kehittäminen esimiestyössä ja opinnäytetyömme on muodoltaan toiminnallinen. Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä, elleivät jopa tärkeimmässä osassa esimiestyötä, koska työtä tehdään ihmisten kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Huonoilla vuorovaikutustaidoilla varustettu esimies voi saada aikaan paljon hämmennystä ja ristiriitatilanteita, kun taas hyvät taidot vuorovaikutuksessa auttavat parantamaan työviihtyvyyttä ja työssä jaksamista. Omalla esimerkillään esimies pystyy rakentamaan oman työyhteisönsä työviihtyvyyttä ja siten loppujen lopuksi kasvattamaan tuottavuutta, kilpailukykyä ja tuottamaan arvoa sijoittajille, joka on yritysten päämäärä. Tämä aihe opinnäytetyöhön valikoitui omista kokemuksistamme työelämässä. Meidän yhteenlaskettu työkokemuksemme on 49 vuotta. Mukaan on mahtunut monenlaisia kokemuksia johtamisesta ja erityisesti vuorovaikutuksesta. Aiheen vieminen teknologiateollisuudessa toimivaan yritykseen on erityisen mielenkiintoista, koska tehdasympäristössä logiikka toimii usein tuote ja tulos edellä. On erittäin mielenkiintoinen ajatus tuoda koulutuksella mukaan humanistisia arvoja, insinöörivetoiseen työympäristöön.

Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Okmetic Oy:n kanssa. Tarve koulutukselle tuli, koska yrityksessä on alkamassa suuri organisaatiomuutos esimieslinjassa. Osallistuimme kahteen suunnittelupalaveriin ennen koulutusten aloittamista tuotantojohtajan ja laajemmasta koulutuskokonaisuudesta vastaavan konsultin kanssa. Neljä kuukautta kestävä koulutus valmistaa uudet esimiehet tehtäviinsä. Me pidämme kerran kuukaudessa lähipäivän lokakuusta joulukuuhun tehtaan tiloissa. Organisaatiomuutoksen yhteydessä lähiesimiesten määrä kolminkertaistuu ja heidän näkyvyytensä työntekijöille tulee lisääntymään paljon vuoden 2021 alusta. Opinnäytetyön suunnittelun alussa aihe oli laaja, esimiesten kokonaisvaltainen työssä jaksaminen. Hyvin pian tajusimme aiheen liian laajaksi ja lähdimme pohtimaan mikä olisi meidän mielestämme sekä meidän osaamisalueidemme kannalta mielekkäin osa-alue työssä jaksamisessa. Aiheesta keskusteltaessa vuorovaikutus nousi usein esille ja päätimme lähteä tutkimaan sen sisältöä. Meillä on molemmilla hieman kokemusta Non Violent Communication eli NVC tekniikasta ja siksi päätimme lähestyä aihetta niiden oppien kautta. Päätimme kuitenkin heti alussa, että emme käytä vain yhtä metodologiaa, vaan annamme mahdollisimman paljon esimerkkejä erilaisista metodeista ja kannustam-

me osallistujia tutustumaan itse erilaisiin tapoihin kehittää omia vuorovaikutustaitojaan.

Opinnäytetyömme tavoitteena on saada osallistujat oivaltamaan vuorovaikutuksen kehittämisen ja oppimisen mahdollisuudet. Toivoimme vaikuttavamme myös siihen, kuinka osallistujat jatkossa kiinnittäisivät huomiota aktiiviseen toimintaan, vuorovaikutuksen tärkeyteen, kehityskohteiden löytämiseen, työhyvinvointiin ja omaan työssä jaksamiseen. Haluamme osallistamalla¹ tuoda esimerkkejä erilaisista tilanteista ja niiden tilanteiden selvittämisestä. Käytämme paljon aikaa keskusteluihin ja kokemusten vaihtamiseen, koska mielestämme koulutusten aikana kaikki kysymykset ja epävarmuudet on hyvä ottaa esille ja saada niihin muilta osallistujilta tukea. Pyrimme asettamaan niin itsemme kuin osallistujat välillä epämukavuusalueelle, koska silloin voi oppia uusia asioita, kun tuttu ja turvallinen alue on poissa.

Opintojemme aikana oppimiamme asioita hyödynnämme lähipäivissä ja tehtävien suunnittelussa. Opinnäytetyössämme käytämme humanistista ihmiskäsityksen määritelmää, palvelumuotoilua, dialogia, fasilitointia ja paljon muita oppimiamme asioita. Opinnäytetyössä käyttämiämme harjoitteita ja tekniikoita pystymme hyödyntämään tulevaisuudessa uusissa haasteissamme. Opimme paljon omista rajoistamme ja mahdollisuuksista ohjaajana tai valmentajana. Haastamme itsemme oman mukavuusalueemme ulkopuolelle ja se on opettavaista ajatellen tulevaisuutta. Opinnäytetyötä tehdessä voimme turvallisesti harjoitella, koska tarkoituksena on opetella uutta ammattiamme varten. Tulevaisuudessa osaamme varmasti paremmin suunnitella ja toteuttaa koulutuksia erilaisille yhteisöille. Rohkeutemme kohdata uusia asioita kasvaa ja omat epävarmuutemme kevenevät, kun saamme työstämme palautetta. Positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen on tärkeää myös meidän ammatillisen kehittymisemme kannalta.

Teoria osuudessa paneudumme lähipäivissä käytettyihin teorioihin ja menetelmiin. Kaiken taustalla on humanistinen ihmiskäsitys, joka kulkee kaikkien lähipäivien mukana meidän toiminnassamme. Empaattinen kuuntelu on myös jokaisen lähipäivän tehtävissä mukana dialogin kanssa, koska nuo kaksi aihetta ovat vuorovaikutuksessa

¹ Osallistaminen tarkoittaa aktiivista mukaan ottamista. Sen myötä osallistujalle tulee positiivinen tunnetila mahdollisuudesta vaikuttaa itseään koskeviin asioihin.

tärkeitä ja siksi niihin on kiinnitettävä huomiota. Käsittelemme myös NVC-tekniikkaa, fasilitointia, osallistamista, palvelumuotoilua, työhyvinvointia, hyvän esimiehen ominaisuuksia ja valmentavaa johtamista. Lähteitä opinnäytetyössä on paljon, koska aihetta käsitellään monelta suunnalta. Tärkeimpinä lähteinä on kuitenkin toiminut se informaatio mitä on saatu yritykseltä, osallistujien vastauksista ja prosessin aikana keräämistämme kokemuksista ja havainnoista. Meitä on työssämme inspiroinut ja opinnoissamme kannustanut, lukuvuoden 2019–2020 ajan lehtorinamme toiminut, Pauliina Parhiala. Hän on äänessä viimeisen lähipäivän Podcast -osuudessa. Tämän opinnäytetyön liitteet koostuvat lähipäivien² aikatauluista, kaikkien kyselyiden rungoista, lähipäivien sisältöjen ohjeistuksista ja tehtäviin liittyvistä taulukoista. Liitteitä on paljon, mutta mielestämme liitteet selkeyttävät lähipäivien sisällön ymmärtämistä. Haluamme antaa mahdollisimman tarkan katsauksen meidän työmme sisältöön ja antaa myös mahdollisuuden muidenkin aiheesta kiinnostuneiden käyttää meidän kehittämiä tehtäviä muissa vastaavanlaisissa koulutustilanteissa.

² Lähipäivä = 8 tunnin eli työntekijän työpäivää vastaava koulutuspäivä yrityksen toimitilassa

2 TYÖELÄMÄKUMPPANUUS JA YHTEISTYÖN KUVAUS

Työn tilaaja on Okmetic Oy. Yrityksen Vantaalla Koivuhaassa sijaitseva tehdas toimittaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä korkean lisäarvon piikiekkvoja antureiden sekä erilispuolijohteiden ja analogiapiirien valmistukseen. Okmetecin asiakkaiden valmistamat tuotteet päätyvät älypuhelimiin, kannettaviin laitteisiin, autoelektroniikkaan, teollisuuden prosessikontrolliin, lääketieteen sovellutuksiin, Internet of Things:iin (IoT) sekä erilaisiin tehonsyötön ja hyötysuhteiden parantamiseen liittyviin ratkaisuihin. Yrityksen ovat perustaneet vuonna 1985 Nokia ja Outokumpu. Yritys aloitti toimintansa Espoossa. Vuonna 1997 rakennettiin tehdas myös Vantaan Koivuhakaan. Myöhemmin tehtaot yhdistettiin ja tuotanto siirtyi kokonaisuudessaan Vantaalle. Okmetic listautui Helsingin pörssiin vuonna 2000 ja oli siellä aina vuoteen 2016, kunnes kiinalainen sijoitusyhtiö National Silican Industry (NSI) osti yrityksen. NSI aloitti isot investoinnit yrityksen kehittämiseksi ja tehdasta on laajennettu paljon. Tällä hetkellä Okmetic Oy on maailman seitsemänneksi suurin piikiekkvojen valmistaja. Investointi- ja kasvuohjelman mukaisesti yhtiö investoi Vantaan tehtaalle yli 100 miljoonaa euroa vuosien 2017–2021 aikana. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 yli 107 miljoonaa euroa ja yritys työllisti noin 463 henkilöä. (Okmetic.com)

Okmetic Oy:n henkilöstöpolitiikassa ja arvoissa kuvataan kuinka tärkeässä roolissa osaava ja motivoitunut henkilöstö on yhtiön strategian toteutumisessa ja yhtiön menestyksessä. Panostus tuotannon esimiestyöhön ja uusien tuotantoinsinöörien koulutukseen tulee tuotantojohtajan mukaan lisäämään erityisesti työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin peruspilareihin kuuluvat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2014, 45). Työmme keskittyy vuorovaikutuksen peruspilarin vahvistamiseen.

Tuotantoinsinöörin tehtävässä edellytetään teknisen alan korkeakoulututkinnon tai työn kautta saatua osaamista sekä hyviä esimiestaitoja kuten organisointi-, ennakointi- ja reagointitaitoja sekä hyviä yhteistyötaitoja (LinkedIn.com).

Hyvä osaaminen on organisaation voimavara, joka auttaa vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen vaatii johtamista, henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten yhteistyötä sekä ennakoluulotonta asennetta. Okmetic Oy:n tarjoama mahdollisuus olla mukana kehittämässä esimiestyötä

ja samalla toteuttaa opinnäytetyö, kannustaa varmasti myös muita henkilökuntaan kuuluvia oman osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tekijöinä me pyrimme tukemaan osaltamme esimieheksi kasvavan osallistujan osallisuutta vuorovaikutusvalmennuksessa osana isompaa esimieskoulutusta. Meidän roolimme oppimisen mahdollistajana koostui positiivisesta asenteestamme ja myönteisestä suhtautumisesta osallistujiin, halustamme asettua ohjaajan rooliin, mutta myös rohkeudesta asettua mukavuusalueemme ulkopuolelle ja tulla arvostelluksi. Maaret Kallio kirjoittaa inhimillisestä kohtaamisesta, uskalluksesta näyttäytyä todellisena itsenään, tunteita tuntevana ihmisenä, kuitenkin niin, että tuntee voimansa ja hallitsee heikkoutensa. Hänen mukaansa se on vahvaa vastuunottoa omasta elämästä, hyvinvoinnista ja itsensä vaikutuksesta toisiin ihmisiin. Se on välittämistä sekä itsestä että toisista (Kallio 2017, 20–21).

Osallisuuden kokemisen toteutumiseen vaikutti myös yrityksen myötävaikutus ja tuki, kuten Marianne Nummelan Kirahvi työpaikalla, Nonviolent Communication (NVC) – työkirjan hankinta sekä satsaus kolmen työpäivän mittaiseen osuuteen koko esimiesvalmennuksesta.

Osallistujan vastuu omasta oppimisesta koostui neljästä osa-alueesta. Oman oppimisen tavoitteiden asettamisesta, osallistumisesta arviointiin, itse oppimisen merkityksen ymmärtämisestä ja reflektoinnista. Osallistujan vaikutusmahdollisuuksia oppimisympäristön tai ajankäytön suunnitteluun ei voitu tarjota, koska osallistumisen reunaehdot oli Okmetic Oy:n toimesta asetettu (Perunka & Hoppo 2018, 2–3).

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA

3.1 Humanistinen ihmiskäsitys

Nykypäivänä kaikessa ihmisten ohjauksessa on ymmärtääksemme lähtökohtana humanistinen ihmiskäsitys. Se tarkoittaa uskoa ihmisyyteen, ihmisen omaan haluun ja luovuuteen oppia sekä henkisen kasvun mahdollisuuteen. Humanistisesta ihmiskäsityksestä on lyhyt matka kokemukselliseen oppimiseen, jonka lähtökohtana ovat puolestaan oppijan omat kokemukset ja itsereflektio eli kyky arvioida omia kokemuksiaan suhteessa uuden oppimiseen. Kokemuksellinen oppiminen aktivoi oppijaa monipuolisesti. Prosessissa oppija käyttää hyväkseen eri aisteja, tunteita, elämyksiä ja mielikuvia. Kun tähän lisätään vielä konstruktivismin ajatus, että oppija rakentaa eli

konstruoi uuden tiedon suhteessa aiempaan tietoon, voidaan puhua opetuksen psykologian ja pedagogiikan kulmakivistä. (Määttä & Uusiautti 2018)

Humanistiseen oppimiskäsitykseen sisältyy myös ajatus, että oppilaan minäkuva vaikuttaa siihen, kuinka vaativia tavoitteita oppilas asettaa itselleen. Tutkimusten mukaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat uuden tiedon omaksumiseen ja siihen, miten ihminen suhtautuu uusiin haasteisiin. Koska minäkuva muodostuu suhteessa toisiin ihmisiin, on tärkeää, että vuorovaikutuksessa toimivat muut ihmiset uskovat oppijan kehitysmahdollisuuksiin sekä suhtautuvat kunnioittavasti, tukien ja rohkais- ten. Vuorovaikutus ja tunnekokemukset vaikuttavat oppimiseen merkittävästi. Koska ihmiset ovat erilaisia, niin myös ihmisten sisäinen maailma, kuten tapa ajatella ja reagoida, on erilainen. Jokainen havainnoi, käsittelee ja rakentaa tietoa omalla tavallaan. Oppimiskäsityksessä korostetaan oman oppimisen, tunteiden ja käsitysten reflektointia ja myönteisen minäkuvan rakentamista sekä sen rinnalla yhdessä oppimista ja erilaisten näkökulmien ymmärtämistä. (Halinen, Hotulainen, Kauppinen, Nilivaara, Raami, Vainikainen, 2016, luku: ”Arvot, ihmiskäsitys ja oppimiskäsitys”.)

3.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtajuuden periaatteissa yksi tärkeä elementti on yhdessä tekemisen korostaminen. Edellä mainittu näkökulma huomioiden tämä johtamismalli tuntuu lähtevän nimenomaan osallisuuden vahvistamisesta. Yksilökeskeisyyden sijaan tämän mallin keskiössä ovat ryhmään kuulumisen sekä ryhmän koko potentiaalinsa saaminen käyttöön korostamalla vuorovaikutusosaamista ja yhteistyötaitoja. (Ristinkangas 2013, 17–21).

Valmentava työote on oppimisprosessin ohjaamista. Välittömien tulosten sijaan keskitytään elinikäisen oppimisen asenteen kehittämiseen. Elinikäisen oppimisen (lifelong learning) ajatuksen mukaan ihminen oppii uusia asioita koko elämänkaarensa ajan. Yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät monenlaisten uusien taitojen omaksumista. Yksilöiden henkilökohtainen kehittyminen, halu menestyä työmarkkinoilla sekä kyky osallistua yhteiskunnan toimintaan edellyttävät oppimista. Taitoja ja osaamista tulee kehittää läpi elämän. Tätä asennetta voidaan kehittää kasvattamalla työntekijöiden ja esimiesten itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja sinnikkyyttä sekä vastuunottoa omasta oppimisesta omien kykyjen ja valmiuksien mukaisesti.

(Peda.net) Valmentava työote on voimakkaasti osallistava ja vuorovaikutuksellinen toimintatapa. Se on myönteistä, hyväksyvää, vahvuuksiin keskittyvää, ratkaisukeskeistä ja voimaannuttavaa (Kallio 2021).

Valmentavan toimintakulttuurin luominen edellyttää kehittämismyönteisyyttä ja koko työyhteisön halua sitoutua systemaattiseen työskentelyyn yhteisten tavoitteiden hyväksi. Valmentava kulttuuri on myös oppimisen kulttuuri. Parhaimmillaan se saa aikaan positiivista energiaa tihkuvan ilmapiirin, jossa ammatillinen osaaminen ja itsetunto vahvistuvat. Koko työyhteisö kehittää ja tekee työtään yhdessä ja entistä paremmin. Valmentavan osaamisen tietoperusta nojaa kasvatustieteelliseen, psykologiseen sekä kasvatus-, kehitys- ja sosiaalipsykologiseen ajatteluun. Keskeistä on yksilön ja yhteisön välinen vuorovaikutussuhde. Valmentavaa kulttuuria luodaan korostamalla yhteistyötä ja kiinnittämällä huomiota yhteisön toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Kallio 2021; Peda.net)

3.3 Non Violent Communication

Yhdysvaltalainen psykologian tohtori Marshall B. Rosenberg aloitti 60-luvulla kehittämään ja opettamaan myötäelävää vuorovaikutusta. Nonviolent Communication (NVC) on väkivallattoman vuorovaikutuksen malli. Se perustuu humanistiseen psykologiaan, rehelliseen läsnäoloon, omien sekä toisten tunteiden ja tarpeiden kuulemiseen. NVC on myös filosofiaa, tietoista läsnä olemista, omien ja toisten tunteiden kohtaamista ja tarpeiden huomioonottamista sydämestä käsin. (Rosenberg 2015, 16). NVC-prosessissa keskitytään ihmisen tunteisiin ja tarpeisiin, jotka kaikilla ihmisillä maailmassa on samat. Ihmisen halu sekä kyky empatiaan ja myötäelämiseen on jokaiselle luontaista ja siksi kaikki mitä me tarvitsemme, on jo meissä. Näiden asioiden etsiminen itsestään, saattaa mahdollistaa osallistujalle mielen avartumisen, ja osallistujat oppivat kunnioittamaan sekä kuuntelemaan muidenkin tunteita ja tarpeita.

NVC koostuu neljästä toisiaan seuraavasta kohdasta. Ne ovat havainto, tunne, tarve ja pyyntö. Ensimmäiseksi ihminen havaitsee tilanteen ja siitä seuraa jokin tunne, tunteen takana on joku tarve, joka on jäänyt tyydyttymättä ja jotta tarve tyydyttyy, on esitettävä pyyntö asian korjaamiseksi. Kun ihmisiä arvostellaan tai tuomitaan, on totuttu tapa paeta, hyökätä, puolustautua tai vetäytyä. NVC-oppeja käyttämällä on mahdollista päästä eroon näistä käyttäytymismalleista, koska oppii näkemään kans-

saihmiset, omat tavat ja ihmissuhteet uudella tavalla. Kun keskittyy neljään prosessiin kuuluvaan kohtaan esimerkiksi tuomitsemisen sijaan, löytyy ihmisestä myötäelämisen taito. (Rosenberg 2015, 28–33)

3.4 Empaattinen kuuntelu

Kuuleminen on yksinkertaisimmillaan äänen aistimista. Ihmiset kuulevat paljon asioita, joihin ei reagoida lainkaan. Äänten kuuleminen auttaa reagoimaan automaattisesti esimerkiksi vaaraan. Ihmisten reagointia ääniin käytetään myös kaupoissa ja tavarataloissa muun muassa liikkumisen nopeuteen soittamalla tietyn tempoista musiikkia. Tällaiset kokeilut musiikin vaikutuksista on aloitettu jo 1960-luvulla. Kuunteleminen taas on prosessi, jossa kuultua viestiä vastaanotetaan ja viestille rakennetaan merkitys sekä tehdään yhteenvetoja. Kuuntelemisen seurauksena viestiä arvioidaan ja siihen vastataan. Edellä oleva määritys on International Listening Associationin (ILA 1996) tekemä. (Gothoni 2020, 13–15)

Harjoittellessa kuuntelemista on opeteltava poistamaan esteitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti kuuntelemiseen. Esteitä voivat olla mielessä pyörivät ajatukset, asiat, huolet ja ennakkokäsitykset. Kuuntelijan on keskityttävä enemmän kuuntelemiseen kuin esimerkiksi huoleen siitä osaako reagoida oikealla tavalla kuulemaansa. Asenteet, ennakkoluulot ja suhtautuminen aiheeseen vaikuttavat kuuntelemiseen ja mahdollisiin jatkokysymyksiin. Puhuja antaa asiasta oman tulkintansa ja siksi on tärkeää välillä esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta keskustelu kulkee eteenpäin ja molemmat tietävät mistä puhutaan. Kuunnellessa on helppo ajautua puolustamaan omia näkökantoja ja siten siirtää keskustelu väittelyksi. Omia näkökantoja puolustaessa on myös helppo olla haluton kuuntelemaan puhujan asiaa loppuun. Arvosteleva asenne vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikutukseen ja asenne huokuu kuuntelijasta, vaikka hän ei sitä erikseen mainitsisi. Kuuntelijan arvosteleva asenne saattaa helposti kääntyä syytökseksi, loukkaamiseksi tai nolaamiseksi. Arvostelu aiheuttaa puhujalle negatiivisen tilanteen ja vuorovaikutus saattaa päättyä jopa toisen poistumiseen tilanteesta. Kuunnellessa toista ihmistä ei saa leimata tai aliarvioida puhujaa, koska silloin on mahdotonta kuulla tai nähdä toista oikeasti. Omat negatiiviset ajatukset vievät nopeasti väkivaltaiseen vuorovaikutustilanteeseen, jossa kertova osapuoli jää huomiotta. (Gothoni 2020, 22–23)

On olemassa käyttäytymismalleja, jotka estävät empaattisen kuuntelemisen ja vievät tilanteet väärään suuntaan. Pahimmillaan vastapuoli lähtee tilanteesta pois ja asia jää käsittelemättä. Tällaisia käyttäytymismalleja on esimerkiksi neuvominen, päälle puhuminen, opettaminen, oman kokemuksen jakaminen, sääliminen, oikaiseminen ja kuulustelu (Rosenberg 2015, 151). Käytimme tällaisia käyttäytymismalleja yhdessä tehtävässä ja saimme osallistujat ymmärtämään kuinka tietynlainen lähestymistapa voi tyrehdyttää dialogin. Harjoituksen päätteeksi suurin osa tunsi päälle puhumisen pahimmalta käyttäytymismallilta.

Empaattisen kuuntelemisen yksi keino on toistaa kuulemansa kysymyksen muodossa, silloin vastapuoli saa kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Kysymyksen tekeminen antaa myös vastapuolelle mahdollisuuden korjata asiaa, jos kuuntelija on ymmärtänyt jotain väärin. Kysymyksen voi aloittaa esimerkiksi näin: Kuulinko oikein, kun kerroit, että...? Kysymyksiä esittämällä saadaan vietyä keskustelua eteenpäin ja vastapuoli saa kokemuksen, että hän on tullut kuulluksi. (Rosenberg 2015, 155–156)

Jokaisella ihmisellä on tarve tulla kuulluksi juuri sellaisena kuin on, ilman leimaamista, tuomitsemista tai neuvomista. Empaattinen kuuntelija pystyy havaitsemaan kertojan tunnetiloja, joita ei puhuta ääneen. Empaattinen kuuntelija huomioi koko ihmisen, ei vain puhetta. Empatialla tarkoitetaan ihmisten kykyä ymmärtää ja nähdä asiat toisten ihmisten näkökulmasta. Empatiaan kuuluu välittäminen, myötätunto ja halu sekä valmius auttaa. Kuuntelijan tulee pystyä erottamaan omat tunteet kertojan tunteista ja kokemuksista, jotta vuorovaikutustilanne on onnistunut ja toimiva. (Gothi 2020, 96–97)

3.5 Dialogi

Dialogisuus perustuu kunnioitukseen ja muutoksen mahdollisuuteen. Se on myös puheen ja kuuntelun erottamista, se on hiljaisuuden hyväksymistä ja sen kuuntelemista. Ennen kaikkea se on hitaasti etenemistä. (Suominen & Tuominen 2007, 80) Oppimista ja ajattelua edistävän keskustelun tulee olla vastavuoroista. Dialogissa keskustelijat kuuntelevat toisiaan, kertovat omia ajatuksiaan, perustelevat niitä sekä pohtivat asiaa eri näkökulmista. Osallistujia kannustetaan ja autetaan osallistumaan, kysymään ja kyseenalaistamaan. Tavoitteena on pyrkiä rakentamaan yhteinen ymmärrys. Yhteisymmärryksen tavoittelu edistää kummankin osapuolen omanarvontunnetta ja itsetuntemusta. (Sitra.fi)

Halusimme varmistua vuorovaikutusohjauksessamme, että keskustelulle varattiin riittävästi aikaa. Myös tilajärjestelyjen tuli tukea keskustelua ja osallisuutta esimerkiksi siten, että voitiin välillä keskustella pienemmissä ryhmissä. Lisäksi osallistumista tuettiin keskustelussa esimerkiksi muodostamalla tuolien ja pöytien avulla piiri, jossa jokaisella osallistujalla oli näköyhteys toisiin keskustelijoihin. (Halinen ym. 2016, 157)

3.6 Oppiva työyhteisö

Työssä oppimista ja osaamisen jakamista voidaan varmistaa monin tavoin. Työkavereiden kanssa keskustellen, pitämällä alustuksia palavereissa, yksin tai vaikkapa parityönä kirjoittamalla työpäiväkirjaa tai blogia, osallistumalla työkiertoon sekä mentoointia ja työnohjausta hyödyntäen. Oppimisessa on keskeisessä osassa reflektio, asioiden pohtiminen, niin hyvien kuin huonojenkin tilanteiden läpikäynti. Parhaimmillaan reflektioon osallistuu koko työyhteisö tai meidän tapauksessamme valmennettavat. Yhteisöllinen reflektioprosessi on jaettuja kertomuksia, se on kuuntelemista ja tilanteen tulkitsemista eri näkökulmista, vaihtoehtojen löytämistä ja mahdollisen uuden oivalluksen syntymistä (Koski 2015, 195). Vaikka tieto, sanonnan mukaan, lisää tuskaa, niin uskomme, että mitä enemmän tietää, sitä valmiimpi on tarkastelemaan erilaisia vaihtoehtoja. Osaamisen lisäksi työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota osaamisen puutteisiin, joita Koski nimittää osaamisvajeiksi (Koski 2015, 199–200).

Ihminen oppii myös nonformaalisti³ työtä tekemällä käytännössä ja omista kokemuksista tilanne tilanteelta vuorovaikutuksessa työtovereiden kanssa. Kokemuksesta oppiminen on osa työkuulttuurin rakentumista. Se edellyttää jäseniltä vahvaa kokemusta osallisuudesta, joukkoon kuulumisesta, asioiden ja tunteiden jakamisesta, itsensä toteuttamisesta sekä mahdollisuudesta vaikuttaa työyhteisössä (Koski 2015, 193). Osaaminen vahvistuu myös työssä oppien. Jotta yksilön oppiminen työyhteisössä edistää koko organisaation oppimista, on Kosken mukaan välttämätöntä, että yhdessä työskentelevät ihmiset keskustelevat organisaation missiosta, visiosta ja perustehtävästä sekä pyrkivät samoihin tavoitteisiin.

³ Non-formaalilla oppimisella tarkoitetaan kaikkea koulujärjestelmän ulkopuolista oppimista

Ohjaajalle kieli on tärkeä merkitysten rakentamisen väline. Sanat eivät ole vain todellisuutta edustavia merkkejä, vaan niiden avulla myös rakennetaan todellisuutta. On siis tärkeää, että ohjaaja kuuntelee ohjattavan sanoittamaa tarinaa ja hyödyntää kielikuvia, joita kukin käyttää kuvatessaan itseään ja elämäänsä (Reijonen & Strandén-Mahlamäki 2008, 64). Länsimainen yksilökeskeinen puhe sisältää yllättävän paljon arviointia, luokittelua, tuomitsemista, vertailua, loukkauksia ja vaatimuksia. NVC:n avulla pyritään vaikuttamaan kaikkeen vuorovaikutukseen laajasti, ei pelkästään puhuttuun kieleen tai sanojen muotoiluun vaan vastuunottoa ajatuksista, tunteista ja teoista. NVC:n avulla oppii luottamaan sanattomaan ilmaisuun, itse kehon kieleen ja sitä kautta saavuttamaan syvän yhteyden kahden tai useamman ihmisen välillä. (Rosenberg 2015, 27–28)

Koko oppivan työyhteisön kehittämiseksi tarvitaan aikaa ja tilaa keskusteluille, joissa työhön liittyviä ja työstä nousevia tunteita on mahdollisuus käsitellä. Koko työyhteisö voi tarvita työnohjausta (Koski 2015, 201). Piritta Kantojärvi toisi keskusteluun mukaan myös yrityksen sidosryhmät. Jotta keskustelujen tuloksena saavutetaan monimutkaistuvan maailman edellyttäviä luovia, mielikuvituksellisia ja useita eri vaihtoehtoja sisältäviä ongelmanratkaisuja, tarvitaan ryhmäprosessin aktivoimiseksi ja ohjaajaksi ulkopuolinen ammattitaitoinen fasilitaattori (Kantojärvi 2017, 10–11).

3.7 Rakentava palaute

Kehittymisen edellytys oppivassa työyhteisössä on säännöllinen ja rakentavan palautteenantokulttuuri. Palautteen tulee olla sävyiltään myönteistä. Koski puhuu käsitteestä oppimis palaute eli korjaavasta palautteesta, toisin sanoen virheiden käsittelyä positiivisesta näkökulmasta (Koski 2015, 200).

Käyttökelpoisia menetelmiä kannustamiseen löytyy sosiaalipedagogiikasta, sosiokulttuurisesta innostamisesta ja sosiodynaamisesta ohjauksesta. Ne ovat kannustavia, luovia ja yhteisöllisiä menetelmiä. Haasteiden ja vaikeuksien keskellä olevaa autetaan tsemppaamalla ja keskustelemalla, ohjataan ja autetaan työtehtävissä konkreettisesti ”kädestä pitäen” sekä etsitään yhdessä sopivia työskentelytapoja. (Ylönen 2015, 37). Rakentava palaute on hyvä antaa työpäivän alussa, jotta työntekijällä on aikaa miettiä saatua palautetta ja mahdollisesti esittää lisäkysymyksiä saadusta palautteesta. Päivän lopussa annettu rakentava palaute saattaa jäädä ajatuksiin pyörimään ja vaikeuttaa työstä palautumista.

Tunne työyhteisön jäsenyydestä auttaa työssäoppimisessa. Hyväksytyksi tulemisen kokemus lisää mahdollisuutta rakentaa omaa identiteettiään ja omaa todellisuuttaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa, tilanne tilanteelta (Koski 2015, 195).

3.8 Positiivinen palaute

Positiivinen palaute on kannustavaa, aiheellista ja johonkin tiettyyn asiaan kohdistettua. Kun positiivinen palaute on aitoa ja rehellistä, on se vastaanottajan helppo hyväksyä. Jos positiivisen palautteen antaa vain muodonvuoksi, ei sen teho tai vaikutus ole voimakas. Hyvin ja ajatuksella annettu palaute innostaa ja tuo hyvää mieltä. Suoraan työnteosta annettu positiivinen palaute antaa vastaanottajalle onnistumisen kokemuksen ja nostaa oman työn tavoitetasoa. Jos taas tehdystä työstä ei saa minkäänlaista palautetta, laskee työmotivaatio ja omien tavoitteiden asettamisen tarve. (Pehkonen 2011, 10)

Positiivisessa ja rakentavassa palautteessa onnistumisen resepti löytyy esimiehen sisäisestä dialogista. Sisäinen dialogi on sitä, että esimies käy palautteen läpi ensin itsensä kanssa ja miettii millaisia reaktioita se herättää hänessä, ennen kuin antaa palautteen saajalle. Hyvin onnistunut palautteenanto pitää tuntua hyvältä ja perustellulta. Esimieheltä täytyy löytyä tilannetajua ja tilanneherkkyttä oikea-aikaisen palautteen antamiseen. Positiiviset asiat voi jättää päivän loppuun tai vapaiden alkamiseen, jotta työntekijälle jää positiivinen mielentila töistä poistuessaan. (Kuusipalo & Poussu & Zaburchik, 2015)

Lähipäivien aikana keskustelimme palautteiden antamisesta ja vastaanottamisesta. Yleisempää on harjoitella rakentavan palautteen kuin positiivisen palautteen antamista. Positiivisen palautteen vastaanottaminen näyttäytyi meidän harjoituksessamme ensin jopa hieman kiusalliselta, mutta kun palautteisiin oli tutustuttu paremmin, ne osattiin ottaa ilolla vastaan. Palautteista kiitettiin ja ilmaistiin tunteita, mitä nimettömät kirjalliset palautteet aiheuttivat. Vain muutama ryhmästä lisäsi palautteeseen nimensä ja se kertoo mielestämme siitä, kuinka hankalaa voi positiivisen palautteen antaminen olla.

3.9 Millainen on hyvä esimies

Esimiehiksi halutaan ennakkoluulottomia henkilöitä, jotka ovat valmiita kokeiluihin sekä työn ja osaamisen kehittämiseen. Tiedon ohella on ryhdytty käyttämään ilmai-

sua tietäminen ja taitaminen sekä erityistä asennetta tekemiseen, jolloin korostetaan niin tiedollista osaamista kuin sen soveltamista eri tilanteissa sekä aktiivisuutta ja dynaamisuutta tiedon muodostuksessa (Helminen 2015, 9).

Työyhteisön oppimisessa esimiesten rooli on keskeistä. Esimiehen tulee kuunnella ja arvostaa sekä tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja voimavarat suhteessa työyhteisön perustehtävään, arvoihin ja tavoitteisiin. Oppiminen ja sen mahdollistaminen ovat tulevaisuuteen suuntautuvien organisaatioiden ja toimivien työyhteisöjen elin-ehto (Koski 2015, 197).

Perinteisesti on esitetty, että suomalaisia johdetaan edestä, omalla esimerkillä. Uudet sukupolvet ja muutosten jatkuva virta haastavat kuitenkin tämän mallin. Uusien esimiesten tulisi osata johtaa keskeltä. Esimies saa tiimensä kukoistamaan olemalla mukana ja korostamalla yhteistyötä. (Salminen 2017, 38–40).

Työelämän tulevaisuuden skenaarioissa korostetaan yhteistyötä sekä kykyä ja halua tehdä yhteistyötä. Ryhmän onnistuminen perustuu yhteiseen sosiaaliseen identiteettiin ja johtajan kykyyn hyödyntää sitä. Johtajan tehtävänä on rakentaa ryhmälle yhteinen identiteetti, joka palvelee laajemmin organisaation tavoitteita ja tavoittaa riittävän hyvin kaikki ryhmän jäsenet. Jotta tämä onnistuu, johtajan on luotava luottamusta ja kyettävä motivoimaan ihmisiä sekä tekemään näistä itseohjautuvia. (Koivisto & Ranta, 2019,70–72)

Ammatti-identiteetti rakentuu prosessissa. Se edellyttää itsetuntemusta, omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin tutustumista, sekä asennetta, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on halu kehittää omaa työtä. Ammatillinen koulutus ja työelämässä saadut kokemukset sekä vallitseva yhteiskunnallinen tilanne muuttavat yksilön käsitystä ja ymmärrystä kulloinkin toivottavasta ammattilaisuudesta ja itsestään ammattilaisena. Työssä viihtyminen on prosessissa tärkeää. Viihtymiseen vaikuttaa työn sisällön kokeminen mielekkäänä ja arvokkaana. Positiivinen minäkäsitys ja vahva ammatti-identiteetti edistävät työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Valtonen 2015, 93)

3.10 Miksi käytämme opinnäytetyössä termiä esimies esihenkilön tilalla?

Kotimaisten kielten keskus julkaisi 22.10.2007 tiedotteen, jossa Suomen kielen lautakunta suositteli sukupuoleen viittaavien ammattinimikkeiden karsimista. Myös Tasa-arvoasiain neuvottelukunta suosittelee sukupuolineutraaleja tehtävänimikkeitä.

Aamulehti, Helsingin kaupunki ja työnhakusivusto Duunitori ovat ottaneet sukupuolineutraalit ammattinimikkeet käyttöön parin viime vuoden aikana ja pyrkivät siten toimimaan mallina muille. Kieli muuttuu maailman muuttuessa ja työelämän kielen mukana. Organisaatiot voivat edelleen itse valita, käyttävätkö ammattinimikkeiden vakiintuneita ilmaisuja vai keksivätkö eri tehtäville uusia nimityksiä.

Henkilöstön lähimmän tukijan (Aura 2021) uudelleen nimeäminen herättää keskustelua ja nimiehdotuksia kommentoidaan ahkerasti sosiaalisessa mediassa. Johtamisen ja organisaatioiden professori Pauli Juuti oli 26.1.2021 päätenyt yhdessä kuuden muun professorin kanssa valitsemaan lähijohtaja-sanana kuvaamaan henkilöä, joka tukee ja mahdollistaa ihmisten työn sujuvuuden ja tuloksellisuuden (Aura 2021).

Kysyimme valmennuksen ainoalta naispuoleiselta osallistujalta, millä nimikkeellä hän haluaa itseään kutsuttavan. Vastaus oli yksiselitteinen ”esimies”. Toisaalta voimme väittää tehneemme tietoisena valinnan käyttäessämme esimies-terminä. Sanavalinnalla voimme tuoda esiin miesten suuren, 94 % osuuden tuotantoinsinööri-valmennettavista. Vuonna 2019 Okmeticin henkilömäärä oli keskimäärin 463. Henkilöstöstä 29 (28) prosenttia oli naisia ja 71 (72) prosenttia miehiä (Okmetic.com)

4 VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön ideana oli Okmetic Oy:n henkilökunnan sisältä valittujen ja tammi-kuussa 2021 aloittavien uusien esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Kehittäminen tapahtui syksyn 2020 aikana, kolmen lähipäivän ajan, yhtenä osana laajempaa esimieskoulutusta. Tavoitteena oli auttaa uusia esimiehiä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä sekä antaa heille työkaluja tulevan uran alkuvaiheeseen. Halusimme osaltamme tukea esimiesten sosiaalisen osallisuuden kokemusta eli tunnetta kuulumisesta niin yrityksen työntekijöihin, osana esimiesryhmää kuin yrityksen kulttuuriakin (Leemann, Kuusio & Hämäläinen 2015, 1–3). Jokaisen osallistujan tuli puolestaan ottaa vastuuta itse itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamisesta. Loimme osaltamme mahdollisuuden osallisuuden kokemukseen, siten että osallistuja voisi jatkossa paremmin vaikuttaa itseä ja ympäristöä koskeviin asioihin, toimia siinä aktiivisesti, sitoutuneesti ja optimistisena kohti tulevaa uraa. Herättelimme osallistujia huomioimaan vuorovaikutuksen tärkeyttä ja löytämään mahdollisia kehittämisen kohteita.

Pyrimme myös kannustamaan itseopiskeluun työkirjan avulla ja muistuttamalla, että elinikäinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä koko työuran ajan. Esittelimme kirjallisuutta erilaisista vuorovaikutustyyleistä ja johtamistyyleistä, jotta itseopiskelun aloittamisen kynnyks olisi matalampi. Lähipäiviimme sisältyi myös videoita ja podcast, jotka osaltaan antoivat esimerkkejä tiedonhankinnan erilaisista tavoista.

Meitä opiskelijoita innostaa uuden oppimisen mahdollisuus. Jotta innostuminen ei lopahda heti ensimmäiseen vastoinkäymiseen, tarvitaan sisäistä motivaatiota, halua tehdä asioita yhä uudelleen, oma-aloitteisuutta ja eteenpäin työntävää energiaa, ”sisäistä paloa”. Opettamalla muita, oppii eniten. Siksi halusimme ottaa opinnäytetyön osaksi myös käytännön ohjaussuunnitelman tekemisen. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta hyvä innostaja ei tee asioita toisten puolesta valmiiksi! (Mäntynen-Hakem 2016).

Meidän henkilökohtaiset tavoitteemme olivat itsemme ja ammattitaitomme kehittämisessä. Pyrimme asettamaan itsellemme realistiset tavoitteet koko prosessin ajaksi ja havainnoissa seuraamaan omaa kehitystämme. Yhtenä tavoitteena oli heittäytyä omalle epämukavuusalueelle ja oppia sitä kautta lisää niin itsestämme kuin toimintatavoistamme. Kaikki itsellemme asettamamme tavoitteet palvelevat sitä tarkoitusta, että meistä kasvaisi projektin aikana valmiimpia työyhteisön kehittäjiä sekä rohkeampia heittäytyjiä tulevaisuuden haasteisiin.

5 KÄYTETYT MENETELMÄT

Kehittämistoiminnan menetelmiä ovat kaikki keskustelua edistävät toimenpiteet, kuten ryhmätyöt, draamalliset harjoitukset, ryhmäkeskustelut sekä kaikenlainen osallistaminen. Käytimme monissa harjoituksissa menetelmää MeWeUs, joka liittyy vahvasti fasilitointiin. MeWeUs -menetelmä tarkoittaa sitä, että ensin tehdään jotain yksin, sitten yhdessä ja lopuksi koko ryhmä osallistuu. Käytännössä harjoitus voi alkaa omakohtaisten kokemusten kirjaamisella, seuraavaksi kokemukset jaetaan pareittain tai ryhmissä ja lopuksi aihetta käsitellään kaikkien osallistujien kanssa. Tätä menetelmää käyttämällä on mahdollista saada jokainen osallistumaan, myös ryhmän hiljaisimmat osallistujat. (Kuisma 2013)

Pyrimme lähipäivien aikana osallistamaan läsnäolijoita mahdollisimman paljon ja asetimme heidät sekä itsemme välillä epämukavuusalueille. Saimme menetelmien avulla jokaisen osallistujan sanomaan mielipiteitensä ja osallistumaan harjoituksiin.

Suuressa roolissa meidän opinnäytetyössämme ovat kyselyt ja havainnointi. Menetelmänä kyselyt toimivat meille suunnitteluprosessin pohjana ja kehittämisen työkaluna lähipäivien välissä. Kyselyistä saimme myös kerättyä tietoa osallistujien kehitymisestä niin ryhmänä kuin yksilönä. Kyselyistä ja niissä olleista kysymyksistä lisää myöhemmissä osioissa.

5.1 Aktivoiva ja osallistava havainnointi

Havainnointi on yksi laadullinen tutkimusmenetelmä. Se valikoitui vuorovaikutusvalmennuksen menetelmäksi yhdessä kyselyjen kanssa. Osallistavina havainnoitsijoina, tässä tapauksessa me opinnäytetyön tekijöinä, osallistuimme ohjaustapahtumaan yhdessä ohjattavien kanssa. Me olimme kyselyin ja keskusteluin varmistaneet, että kaikki hyväksyivät ja sitoutuivat ohjaukseen ja toiminnan kehittämiseen. Havainnointia pyrimme alussa tekemään teoreettisesta näkökulmasta. Hyvin pian tajusimme, että meillä ei ole siihen edellytettävää tutkijan ammattitaitoa emmekä siten pystyneet tuottamaan kovin syvällistä havainnointimateriaalia. Tavastamme havainnoida samalla kun itse osallistumme lähipäivään, voidaan käyttää nimitystä strukturoimaton havainnointi. Se tarkoittaa, että meillä ei ollut mitään konkreettisia havainnointiin tarvittavia lomakkeita vaan kirjasimme hyvinkin subjektiivisia ajatuksiamme ylös valmennuspäivän aikana tai sen jälkeen. Meillä oli vaikeuksia pysytellä havainnoitsijan roolissa, koska persoonamme vei meitä mukaan osallistumaan. Tiedostimme, että olimme enemmän ohjaajan kuin havainnoijan roolissa lähipäivien aikana. Jos emme olisi heti lähipäivien jälkeen kirjoittaneet havaintojamme ylös, olisi niitä ollut mahdoton enää myöhemmin tuottaa tai analysoida. Havainnoitavien tilanteiden ymmärtämistä pyrimme auttamaan keskusteluin ja erillisillä kyselyillä. Emme toteuttaneet yksilöhaastatteluja, vaikka niiden avulla olisimme voineet saada vuorovaikutuksesta syvällisempää tietoa. Kolmen päivän mittaisen valmennusprojektin käytännön toteuttaminen tuntui meistä riittävän haasteelliselta kehittämistehtävältä. Joka tapauksessa kävimme jokaisen harjoitteen tai ryhmätyön jälkeen osallistujien kanssa erillisen palautekeskustelun. Toinen meistä on Okmeticin Oy:n palveluksessa ja toimi näin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä niin kutsutun avainhenkilön roolissa. Työn-

tekijän asema edesauttoi meitä pääsemään ensin keskusteluyhteyteen organisaation kanssa ja saamaan siten yhteistyösopimuksen vireille, sekä monin tavoin ymmärtämään organisaation kulttuuria ja toimintaympäristöä. Lisäksi hän oli työkaverina monelle valmennukseen osallistujalle kasvotuttu ja se helpotti luottamuksen luomisessa valmennettavien ja meidän välillä. (Vilkkä 2006, 33–40)

Toimintatutkimuksen ja tässä tapauksessa myös toiminnallisen kehittämistehtävän peruseriaatteen mukaan pitäisi pyrkiä aktiivisesti yhdessä ryhmän kanssa tiedostamaan vuorovaikutuksen kehittämistarpeita sekä suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan saavutettuja tavoitteita (Vilkkä 2006, 42). Arviointia varten kehitimme lähipäiviin reflektiota tukevia kyselyitä.

Kiinnitimme erityisesti huomiota omaan työskentelyyn ja havainnoimme asioita, mitkä toimivat ja mitkä eivät toimineet. Osallistujia havainnoimme yleisesti. Havainnoimme tunnelmaa ja yleistä aktiivisuutta. Oppimista havainnoimme myös kyselyjen kautta, jotta saimme käsityksen osallistujien kehittymistä ja sitä, kuinka he olivat tilanteisiin suhtautuneet. Toteutimme jokaisen lähipäivän lopuksi arvioinnin, jossa osallistujat arvioivat omaa ja meidän toimintaamme kyseisenä päivänä. Se auttoi meitä parantamaan toimintaamme ja tekemään muutoksia seuraavaan lähipäivään. Meidän kehittymistämme auttoi erityisesti, että valmennuspäivien välissä oli aina noin neljän viikon mittainen tauko. Se antoi meille riittävästi aikaa reflektoida ja analysoida saatua palautetta sekä aidosti muuttaa toimintatapaamme.

Uutta luova ja oivaltava oppiminen, joka aidosti muuttaa ihmisen toimintaa ja ajattelua, edellyttää yhteisöllistä ja kohteellista tiedon luomista eikä pelkkää tiedon hankkimista. Kun ihmiset kehittelevät yhdessä uusia ajatuksia ja tuotoksia, syntyy myös uusia ja entistä parempia käytäntöjä. Erityisen tärkeäksi muodostuu ihmisen taito säädellä ja reflektoida omaa toimintaansa. On tärkeää luoda sellainen oppimisen kulttuuri, jossa kannustetaan oppija ylittämään itsensä. Sitä auttaa turvallinen ryhmä, joka hyväksyy myös epäonnistumisen. (Lonka 2014, 59)

5.2 Fasilitointi

Fasilitointi on ryhmän ohjaamista siten, että ohjaaja ottaa vastuun ohjelman eteenpäin viemisestä työn tavoitteen saavuttamiseksi. Tuotoksen ”synnyttämisen” tekevät prosessiin osallistujat fasilitaattorin toimiessa ”kättilönä”. Fasilitointi on yksinkertai-

suudessaan jonkin prosessin ohjausta. Prosessi voi liittyä yrityksen kehitys- tai muutosprosessiin tai tavoitteeseen tuottaa uutta ajattelua tai ideoita. Fasilitointia käytetään monenlaisten ryhmien ohjaamisessa. Ohjaustilanteessa fasilitoija auttaa joukon ihmisiä työskentelemään ryhmässä ja ryhmänä. Hän aktivoi heitä dialogiseen keskusteluun. Ryhmätyön tavoitteena voi olla uuden yhteisen näkemyksen luominen ja ideoiden määrän kasvattaminen. Tavoitteena voi myös olla ihmisten epämukavuusalueelle houkuttelemisen ja sitä kautta uuden oppiminen tai tavoitteiden kirkastamista, reitillä pysymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Fasilitointi on ennakkoon suunniteltua ja valmisteltua ryhmäkeskustelua. Ohjaustilanteessa fasilitoija ei itse tietoisesti puutu tai pyri vaikuttamaan osallistujien mielipiteisiin. Hän huolehtii, että kaikki tulevat kuulluiksi ja jakavat omia näkemyksiään keskustelussa ja ryhmätehtävissä. Mitä paremmat fasilitointitaidot ohjaajalla on, sitä turvallisemman ja osallisuutta tukevan ja mahdollistavan ilmapiirin hän luo. Fasilitaattori pyrkii luomaan osallistujille aidon vaikuttamisen tunteen. (Mäkinen 2020) Fasilitointi eroaa opettamisesta ja ohjaamisesta siinä, että fasilitoija ei välttämättä tunne, eikä hänen oleteta tuntevan syvällisesti ohjauksen kohteena olevaa ryhmää, organisaatiota tai itse käsiteltävää asiaa.

5.3 Osallistaminen

Osallisuus on tunnetta kuulua ryhmään, luottamuksen, arvostuksen ja tasavertaisuuden kokemusta. Osallisuuden toteutumista ohjaustilanteessa voi itse kukin edesauttaa hyvin yksinkertaisilla asioilla kuten toisen ihmisen huomioimisella, silmiin katsomisella, hymyllä ja kiinnostuksen osoittamisella joko sanallisesti tai kehollisesti. Ohjaajan tulee huolehtia puolestaan siitä, että jokainen otetaan mukaan ryhmän toimintaan eikä kokemusta ulkopuolisuudesta pääse syntymään. Osallistujia tulee siis kannustaa ja tukea sekä antaa vaikutusmahdollisuuksia.

Osallisuuden toteutumista voi estää muun muassa tietämättömyys, välinpitämättömyys, vastuun välttely ja erilaiset ennakoasenteet. Eriarvoisuutta aiheuttavat esimerkiksi ikärasismi tai sukupuolen vähättely tai niin kutsutut leimat, joita kuvainnollisesti annamme toinen toisillemme, jos emme ole tutustuneet toisiimme riittävästi. Erilaisten ryhmäharjoitteiden avulla pyrimme herättämään osallistujissa niin osallisuuden kokemuksia kuin myös keskustelua osallisuutta estävistä tuntemuksista. Tär-

keintä ja opettavaisinta oli mielestämme harjoitusten jälkeen yhdessä käydyt palauttekeskustelut.

Osallistaminen mahdollistettiin lähipäivillä tehtävin harjoituksin liittyen tunteisiin, tarpeisiin, tunteiden näyttämiseen, palautteen antamiseen, ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen ja moniin muihin aiheeseen liittyviin tilanteisiin. Sisältöön vaikutti ennakkokyselyn avulla saadut vastaukset ja toiveet aiheista, joita osallistujat halusivat käydä läpi. Lähipäivillä pyrimme mahdollistamaan osallisuuden kokemuksen mahdollisimman hyvin, jotta osallistujat saivat tunteen osallistumisesta ja merkityksellisyydestä. Meillä oli käytössä NVC-työkirja, mutta mielestämme yksin materiaalien jakaminen ei riitä. Osallistamisen osa-alueita opinnäytetyössä olivat materiaalin lisäksi ryhmätyöt ja keskustelut.

Osallisuuden kokemus on tärkeää työyhteisön tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Yhteisen kehittämisen ja osallisuuden kokemuksen kautta työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet työn sisältöön ja toteuttamiseen vahvistuvat, mikä lisää myös työhyvinvointia. Työelämän laadullinen kokemus kasvaa, kun tarjotaan yhdessä teorian kanssa osallistujalle jokin mielekäs tapa olla osallisena muutosprosessissa. (Jämsä 2014, 2015).

5.4 Kyselyt kehittämistoiminnan menetelminä

Käsitlemme kyselyjä ja keräämiämme palautteita yksityiskohtaisesti luvuissa 6–8. Ennakkokysely lähetettiin tuleville valmennettaville noin kuukautta ennen ensimmäistä lähipäivää silloin, kun koko tuotantoinsinöörien valmennusohjelma oli alkamassa. Tuotantoinsinöörien valmennusohjelma oli käynnissä ajalla 16.9. – 16.12.2020. Ohjelmaan kuului 8 konsultin vetämää päivää ja 3 meidän ohjaamaa vuorovaikutukseen keskittyvää valmennuspäivää. Vuorovaikutusvalmennus täydensi tuotantoinsinööreille suunniteltua valmennusohjelmaa, mutta oli siitä täysin erillinen kokonaisuus. Lähipäivät sijoiteltiin valmennusohjelman kanssa siten, että vuorovaikutusvalmennuspäivämme oli aina kahden virallisen ohjelmapäivän jälkeisen viikon keskiviikkona ja pidettiin siten kerran kuukaudessa. Opinnäytetyön kyselyissä emme tietoisesti käyttäneet lainkaan taustakysymyksiä, kuten sukupuolta, ikää tai työkokemusvuosia. Halusimme taata osallistujille anonymiteetin kaikilta osin.

Ennakkokyselyn tarkoituksena oli selvittää erityisesti lähtötilanne. Halusimme tietää mitä valmennettavat ajattelevat vuorovaikutustaitojen merkityksestä ja kuinka motivoituneita he tähän osa-alueeseen olivat osallistumaan. Halusimme myös herätellä osallistujia pohtimaan omaa vuorovaikutushistoriaa ja tulevaisuutta. Kyselyjen pohjalta saimme aiheita keskusteluihin ja ryhmitöihin ja saimme selville osallistujien itselleen asettamia tavoitteista. Käytimme kyselyjä myös osana jokaista lähipäivää, jotta saimme selville osallistujien tuntemuksia, niin omasta oppimisestaan kuin valmennuksesta kokonaisuutena. Koko valmennuksen merkityksen sekä osallistujille että tilaajaorganisaatiolle kuin henkilökohtaisen palautteen keräsimme palautekyselyin valmennuksen päättymisen jälkeen.

Taulukko 1: Yhteenvedo vuorovaikutusvalmennuksen kyselyistä [Liite 18](#)

Vuorovaikutusvalmennuksen kyselyt:				
Ennakkokysely 13.9.2020 – 30.9.2020	I lähipäivä 7.10.2020	II lähipäivä 11.11.2020	III lähipäivä 9.12.2020	Palautekysely valmennuksen merkityksellisyydestä 7.1.2021
<ol style="list-style-type: none"> Mistä eri tekijöistä esimiehen vuorovaikutustaidot koostuvat? Minkälaisia vuorovaikutustaitoja edellyttävät tulevat alaisiltasi? Miksi? Mitä haluat oppia vuorovaikutusvalmennuksessa? Minkälaisia tavoitteita asetat itsellesi vuorovaikutusvalmennuksen osalta? Mieti tulevaa esimiestehtävääsi ja mahdollisia esiin tulevia haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Nimeä vähintään 3 eri tilannetta, joihin haluat saada työkaluja tai tutustua tarkemmin. Mikä auttaa sinua oppimaan? Miten voimme valmentajina auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi? Mitkä asiat motivoivat sinua osallistumaan vuorovaikutusvalmennukseen? Mitä hyötyä osallistumisestasi vuorovaikutusvalmennukseen on Okmetic Oy:lle? Mitkä Okmetic Oy:n arvot tai vallitseva yrityskulttuuri tukee mielestäsi parhaiten vuorovaikutusta ja toimivaa yhteistyötä? Kun vuoden kuluttua, tammikuussa 2022 katsot ajassa taaksepäin, minkälaisen esimiesmaineen uskot saavuttaneesi? Miten em. vastaustasi kysymykseen 9 voisi mitata? 	<p>aamun virittely</p> <p>Tutustumisharjoitus</p> <p>Miten muistan ihmisten nimet?</p>	<p>aamun virittely</p> <ol style="list-style-type: none"> Minkä tunteen tuot tänään mukanaasi? Miten menee? Mitä edellisellä kerralla oppimaasi olet pohtinut kuluneiden viikkojen aikana? <p>Mentimeter</p>	<p>aamun virittely</p> <ol style="list-style-type: none"> Äänestys: Vastaatko kyselyihin mieluiten kännykällä, paperikyselyin vain keskustellen? Minkälaisia positiivisia havaintoja olet tehnyt vuorovaikutuksestasi edellisen valmennuspäivän jälkeen? Missä olet onnistunut? <p>Mentimeter</p>	<ol style="list-style-type: none"> Kuinka tarpeelliseksi koit 3 päivän vuorovaikutusvalmennuksen? Mitä hyötyä vuorovaikutusvalmennuksesta on ollut uudessa tehtävässäsi 1.1.2021 alkaen? Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinoselle?
	<p>palaute päivän päätteeksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? MIKÄ PÄIVÄSSÄ ONNISTUI? MITÄ PITÄISI MUUTTAA? MITÄ PITÄISI POISTAA? 	<p>palaute päivän päätteeksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? MIKÄ PÄIVÄSSÄ ONNISTUI? MITÄ PITÄISI MUUTTAA? MITÄ PITÄISI POISTAA? 	<p>palaute päivän päätteeksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? <p>Mentimeter</p> <p>Padlet yhteiskehittely:</p> <ul style="list-style-type: none"> Miten lisäät osallisuutta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia? Mitä tukea toivot työnantajaltasi jatkossa? Miten saavutat asettamasi tavoitteen olla reili, tasapuolinen oikeudenmukainen, luotettava, parempi, aikaansaava ja rauhallinen esimiestyön ammattilainen vai jotain muuta? 	<p>Palautekysely opinnäytetyön merkityksestä tuotantojohtajalle, -pääliikille ja HR-spesialistille 7.1.2021</p> <p>Webropol</p> <ol style="list-style-type: none"> Miten olet seurannut vuorovaikutusvalmennuksen ja opinnäytetyön edistymistä? Millä tavoin olet henkilökohtaisesti tutustunut esimiesvalmennettaviin syys-joulukuun 2020? Esimiesvalmennettavilta kysyttiin valmennuksen lopuksi: "Mitä tukea toivot jatkossa Okmeticilta?" Mitä vastaat heille? Valmennuksen vaikutuksen arviointi Osallistuin vuorovaikutusvalmennuksen suunnitteluun Mitä Okmeticin pitäisi ottaa huomioon vastaavanlaisen valmennuksen suunnittelussa tai toteutuksessa Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinoselle

5.5 Toiminnalliset lähestymistavat

Kehittämistoiminnan laaja-alaisempiin menetelmiin kuuluva palvelumuotoilu sopi mielestämme osaksi tätä opinnäytetyötä. Palvelumuotoilun menetelmien käytön perimmäisenä tavoitteena on osallistaa monin eri tavoin ja aistein. Toisaalta tavoitel-

laan tiedon tuottamista ja jalostamista (Innokyla.fi). Kolmantena tavoitteena oli osallistujien ajatuksellinen sitouttaminen työskentelyyn myös jatkossa sekä ottaa jatkossa työskentelyyn mukaan oman tiimin ja osaston työntekijät. Tiedostimme, että seuraava kehitysvaihe tulisi edellyttämään Okmeticin ylimmän johdon hyväksyntää tämän tyyppiseen kokeilukulttuuriin ja vastuunottoa sen jatkotyöstämisestä.

Palvelumuotoilu on tapa ajatella kehitettävää kohdetta mahdollisuutena parantaa sitä erilaisten kokeilujen ja rohkeiden ideoiden kautta, ilman suuria investointeja. Yleensä palvelumuotoilun kohteena on tuote tai palvelu. Emme löytäneet opinnäytetyötä, jossa palvelumuotoilun kohteena olisi ollut vuorovaikutus. Halusimme kokeilla rohkeasti, miten palvelumuotoilun työkaluilla voisi auttaa esimiehiä näkemään vuorovaikutusta systeemisena organisaation osa-alueena. Peter Sengen on kirjassaan *The fifth discipline* (1990) sanonut, että pienet muutokset systeemissä aiheuttavat isoja tuloksia, mutta parhaimmat tulokset ovat usein vähiten ilmeisiä. Systeemiajattelu perustuu hänen mukaansa kykyyn ymmärtää kokonaisuudessa vaikuttavien asioiden välisiä suhteita ja toiminnan dynamiikkaa eli toiminnan vaikutusta ja muutosta (Parhiala 2019). Oppiva organisaatio voi oppia systeemiajattelua dialogin avulla, reflektoiden ja sanoittamalla muutosta yhdessä.

Palvelumuotoilun keinoin toteutetussa ryhmätyössä osallistavan suunnittelun tarkoituksena oli tukea ryhmän jäsenten sitoutumista ja omistajuutta sekä auttaa toimivien ratkaisujen löytämisessä. Kun esimiehet osallistetaan prosessiin, joka vaatii itsenäistä työskentelyä ja yhteistyötä, korostuu kehittämistoiminnan kokeilussa ohjaajan ennakointitaidot ryhmän tukemisessa esim. tavoitteiden asettamisessa, motivoinnissa ja oppimisstrategian luomisessa. On autettava ja aktivoitava osallistujia ihmettelemään ja kysymään kysymyksiä (Lonka 2014, 101–102).

6 VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Ajatus yhteisestä opinnäytetyöstä virisi kevään 2020 aikana. Huhtikuun alussa sovimme, että olemme valmiit ottamaan haasteen vastaan ja toteutamme vuorovaikutusvalmennuksen tuleville 17 uudelle esimiehelle. Olimme henkisesti valmiit tekemään opinnäytetyön yhteistyönä Okmetic Oy:n kanssa. Keskustelumme ja osallistumisemme eri opinnäytetyötä edesauttaviin opintojaksoihin vahvistivat näkemystä siitä, kuinka tärkeää teorian ja erilaisten metodien hallinta on osana onnistunutta

opinnäytetyötä. Koska emme itse ole tutkijakoulutettavia vaan tulevia työelämän kehittäjiä, ymmärsimme, että meidän tulee suhtautua toisaalta nöyrästi ja toisaalta helpotuksesta huokaisten teoreettisen tutkimuksen kautta saatuun tietoon. Päätimme yrittää soveltaa teoretietoa käytännössä. Päätimme painottaa omassa tutkimuksellisessa kehittämistyössä empiiristä tietoa. Hankimme kokemusten ja käytännön menetelmien kautta tietoa vuorovaikutuksesta ja hyödynsimme eri opintojaksoilla saatuja oppeja niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseksi. Päällimmäiseksi mieleemme tuli tutkimuskysymysten määrittämisen tärkeys. Kumpi onkaan tärkeämpää: tekeminen vai tekemisen syyn ja seurauksen selvittäminen? Myös tutkittavan aineiston laadun ja määrän merkityksen huomioiminen vaikutti aineistonkeruun suunniteltuun ja analysointiin. Kehittämistyön aikana ja elämässä yleensäkin, on hyväksyttävä todellisuuden monimutkaisuus. Koko ajan taustalla oli myös ajatus, pystymmekö ja onnistummeko haasteessa? Opiskelun, opinnäytetyön ja palkkatyömme aikataulujen yhteen sovittaminen oli haasteellista. Kehittämistoiminta pyrkii muutoksen aikaansaamiseen. Meidän tavoitteenamme oli valmennettavien vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja sitä kautta myös oman ammattitaitomme kasvattaminen. Pyrimme suunnittelun avulla varmistamaan minäpystyvyyden tunnetta ja vaikuttamaan positiivisesti lähipäivien onnistumiseen.

6.1 Suunnittelu

Vappuaattona saimme virallisen vahvistuksen tulevasta yhteistyöstä sähköpostitse tuotantojohtajalta. Itse opinnäytetyösopimus allekirjoitettiin 11.6.2020. Käytännössä allekirjoitus tapahtui ilman sen suurempia muodollisuuksia, olihan toinen meistä töissä tehtaalla ja siten asian hoitaminen tapahtui poikkeamalla vain tuotantojohtajan työhuoneessa. Kesän aikana tutustuimme tietoperustaan ja teimme monenlaista taustatyötä opinnäytetyötä varten. Opiskelimme erilaisia kehittämistyön menetelmiä ja luimme kasapäin kirjoja. Opinnäytetyön konkreettisin aloitushetki oli tapaaminen Okmetic Oy:n Vantaan tehtaalla 1.9.2020. Tapaamiseen osallistui tuotantojohtajan ja meidän lisäksi ulkopuolisen koulutusfirman konsultti. Tapaamisessa sovimme valmennuspäivistä, niiden yhteensovittamisesta koulutussuunnitelmaan ja aikatauluun. Keskustelimme ennakkokyselyn lähettamisestä. Saimme monipuolisesti taustatietoja yrityksestä sekä tietoja tehdyistä työhyvinvointikyselyistä ym. raportteja, joiden perusteella lähtötilanteen kartoitus helpottui. Sovimme palaverissa materiaali-

hankinnoista ja yritys lupasi kustantaa NVC-harjoituskirjat valmennettaville. Lisäksi kuulumme odotuksista, joita yrityksellä oli työtämme kohtaan. Okmetic Oy:n toiveena oli edesauttaa valmentavan johtamistyylin käyttöönottoa, tuottaa valmennukseen osallistujille positiivisia kokemuksia ja lisätä yhteistyötä. Yritys on rekrytoinut ja rekrytoi vuosittain useita kymmeniä uusia työntekijöitä. Uudet työntekijät ovat nuoria 20–30-vuotiaita ja heidän työkokemuksensa ja -historiansa on usein lyhyt. Yhtiö on voimakkaassa laajennusvaiheessa ja siten uusilta esimiehiltä vaaditaan entistä monipuolisempia yhteistyötaitoja. Uusi organisaatiomalli tarkoittaa tuotantoinsinöörien siirtymistä työskentelemään vuoroissa, mikä mahdollistaa tiiviin yhteistyön oman tiimin kanssa. Muutoksen myötä Okmetic Oy pystyy vastaamaan asiakastarpeisiin paremmin sekä nopeammin ja organisaation operatiivinen tehokkuus tulee lisääntymään (Okmetic 2020). Keskustelimme myös aiheen rajauksesta esimies-alaisnäkökulmaan osana vuorovaikutustaitoa. Palaverin päätteeksi tutustuimme koulutusympäristöön ja keskustelimme käytännön asioista kuten ruokailuista ja kahvitauoista.

Meille tarjoutui mahdollisuus keskustella vielä kolmisin konsultin kanssa 4.9.2020. Toinen meistä oli paikan päällä tehtaan neuvotteluhuoneessa ja toinen etänä Teamsin avulla. Palaverissa sovimme tarkemmin yhteistyöstä koulutuksen aikana ja ehdotimme konsultille mahdollisuutta osallistua lähipäiviimme, joko osallistujan tai tarkkailijan roolissa. Pidimme tärkeänä, että valmennuksen sisällöt tukevat toinen toisiansa, jotta saisimme tietoa valmennettavien edistymisestä ja mahdollisista haasteista tai muista esiin tulevista seikoista, jotka auttaisivat meitä tuottamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen kaikille osapuolille.

Taulukko 2: Vuorovaikutusvalmennus ja opinnäytetyö prosessina

VALMISTAUTUMINEN	1 PÄIVÄ	2 PÄIVÄ	3 PÄIVÄ	MERKITYS
4.4.2020 ->	7.10.2020	11.11.2020	9.12.2020	tulokset ja tuotokset
YHTEISTYÖSOPIMUS	TEEMA: TUNTEET JA TARPEET	TEEMA: ITSEILMAISU	TEEMA: RISTIRIIDAT	OPINNÄYTETYÖN VALMISTUU 02/2021
OPINNÄYTETYÖN SUUNNITELMA VALMENNUSPÄIVIEN SUUNNITELMA	FASILITOINTIA JA VALMENNUSTA YKSILÖ JA RYHMÄTEHTÄVIÄ Keskustelua edistäviä, osallistavia ja esittäviä menetelmiä	FASILITOINTIA JA VALMENNUSTA YKSILÖ JA RYHMÄTEHTÄVIÄ Keskustelua edistäviä, osallistavia ja esittäviä menetelmiä	FASILITOINTIA JA VALMENNUSTA YKSILÖ JA RYHMÄTEHTÄVIÄ Keskustelua edistäviä, osallistavia ja esittäviä menetelmiä	Taito + Tieto + Asenne = OSAAMINEN
ENNAKKOKYSELY	VALMENNUSPÄIVÄN PALAUTE	VALMENNUSPÄIVÄN PALAUTE VÄLITEHTÄVÄ VALMENNETTAVILLE	VALMENNUSPÄIVÄN PALAUTE	MITEN OSALLISTUJA SIIRTÄÄ REFLEKTIONSA TOIMINTAAN? KYSELY 13.1.2021
TIETOPERUSTAAN PEREHTYMINEN KEHITTÄMISTYÖN MENETELMIEN JA LÄHESTYMISTAVAN VALINTA JA OPIKELU 04/2020 – 12/2020	TOIMINTA REAGOINTI REFLEKTOINTI OPPIMINEN HAVAINNOT OPPIMISPÄIVÄKIRJA	TOIMINTA REAGOINTI REFLEKTOINTI OPPIMINEN HAVAINNOT OPPIMISPÄIVÄKIRJA	TOIMINTA REAGOINTI REFLEKTOINTI OPPIMINEN HAVAINNOT OPPIMISPÄIVÄKIRJA -> OPINNÄYTETYÖN KIRJOITTAMINEN, TULOSTEN JA TUOTOSTEN SANOITTAMINEN	MITEN VALMENNUS VAIKUTTAA ORGANISAATION TOIMINTAAN? OPINNÄYTETYÖN MERKITYS JA OPINNÄYTETYÖN TEKIJÖILLE PALAUTE KYSELY 13.1.2021

6.2 Ennakkokysely osallistujille

Ennakkokysely koostui kymmenestä kysymyksestä, joista yhdeksän oli avointa ja yksi monivalintakysymys. Teimme avoimia kysymyksiä, jotta vastaajalla oli mahdollisuus ilmaista itseään sanallisesti niin laajasti kuin koki tarpeelliseksi. Kohderyhmämme koko oli mielestämme tähän sopiva (17 henkilöä). Olimme myös valmiit tekemään analysoinnissa hieman enemmän töitä verrattuna siihen, että olisimme tarjonneet valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysely lähetettiin valmennettaville sähköpostitse 16.9.2020. Pyysimme tuotantojohtajaa välittämään laatimamme kyselyn saatteineen eteenpäin, koska ajattelimme, että näin saamme kyselyyn tietynlaista arvovaltaa. Vastausaikaan annoimme kaksi viikkoa. Viikon kuluttua lähetimme muistutusviestin ja lopputuloksena vastausprosentiksi tuli huikea 94 %. Vastausten perusteella saimme lisävahvistusta tekemiimme valintoihin suunnitellamme lähipäivien ohjelmaa. Alla tulevat kysymykset järjestyksessä ja kooste vastauksista. Alkuperäiset kysymykset ovat liitteenä opinnäytetyön lopussa (Liite 12)

1. Mistä eri tekijöistä esimiehen vuorovaikutustaidot koostuvat?

Lähes kaikissa vastauksissa oli mainittuna joko kuuntelu- tai keskustelutaito tai molemmat. Kuuntelutaito ja kyky pysähtyä tähän hetkeen sekä läsnäolo ovat todella tär-

keitä ammattitaidon elementtejä nykyisessä nopeatempoisessa työelämässä. Lisäksi esiin nousi yksittäisinä sanoina ja sanontoina rehellisyys, kunnioitus, erilaisten mielipiteiden huomiointi, eleet ja ilmeet, esiintymistaito, kyky empatiaan, huumori, aito kiinnostus alaisia kohtaan, käytöstavat, mutta myös valmentaminen, motivointi ja osallistaminen.

2. *Minkälaisia vuorovaikutustaitoja edellytät tulevilta alaisiltasi? Miksi?*

Vastauksista 30 % käsitteli toivetta alaisten hyvistä käytöstavoista. Esimiehet toivoivat vastauksissaan tulevilta alaisiltaan asiallisuutta eli puhekumppanin huomioonottamista, kuuntelemista ja kuulemista ja sitä ettei loukkaa eikä uhkaa, eikä vähättele, eikä tyrnä.

Yhtä paljon huomiota sai toive hyvästä kommunikointikyvystä, joka tarkoittaa taitoa viestiä tietoa tai informaatiota vastaanottajalle verbaalisin tai ei-verbaalisin tavoin. Kolmanneksi eniten vastauksissa mainittiin avoimuus. Avoimuus mainittiin sanana ilman selitystä, joten tulkitsemme käsitteenä avoimuuden siten, että ilman avoimuutta ei voi syntyä luottamusta ja ilman avoimuutta ja luottamusta ei kukaan voi sitoutua työhönsä ja työyhteisöönsä. Konsultin jaarituksia -blogissa määritellään avoimuus tarkoittamaan muuntelematonta tiedonkulkua, jossa on sallittua puhua vaikeistakin asioista (Lehtinen 2018).

3. *Mitä haluat oppia vuorovaikutusvalmennuksessa? Minkälaisia tavoitteita asetat itsellesi vuorovaikutusvalmennuksen osalta?*

Halusimme kiinnittää vastaajien huomiota tavoitteen asetannassa erityisesti vuorovaikutusvalmennuksen näkökulmaan, sillä kolmesta lähipäivästä koostuva vuorovaikutusvalmennuksemme oli osa suurempaa neljän kuukauden pituista esimiesvalmennusohjelmaa. Vastauksista erottui neljä keskeistä vuorovaikutustaitoa; keskustelutaito, kuuntelutaito, palaute ja itsetuntemus. Käsittelemme edellä mainituista tavoitteista valmennuksessa kaikkia muita lukuun ottamatta itsetuntemusta. Sitä käsitellään laajasti yrityksen palkkaaman konsultin osuudessa koko neljän kuukauden mittaisesta valmennusohjelmasta.

4. *Mieti tulevaa esimiestehtävääsi ja mahdollisia esiin tulevia haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Nimeä vähintään 3 eri tilannetta, joihin haluat saada työkaluja tai tutustua tarkemmin.*

Ylivoimaisesti eniten eli 90 %:ssa vastauksista mainittiin palautteen antaminen haasteellisena tilanteena. Seuraavaksi eniten vastaukset käsittelivät motivointia. Kolmanneksi asioihin puuttumista ja puheeksi ottamista. Puheeksi ottamisella tarkoitetaan asian kartoittamista, puuttumisella asian esille ottamista ja itse palautteella tiedon antamista suorituksesta (Rissanen & Jantunen 2019).

5. *Mikä auttaa sinua oppimaan? Miten voimme valmentajina auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi?*

Reilu puolet vastaajista ilmoitti harjoittelun, käytännön tekemisen ja keskustelun olevan tärkeimmät oppimista tukevat asiat. Lisäksi vastauksista nousi sekä oheismateriaalin tärkeys että asioiden reflektointi.

Oppiminen on syvällistä, tietoista ja orientoitunutta, kun se sisältää seuraavat kolme vaatimusta: motivoituminen opiskeluun, opittavan asian sisällön jäsentäminen ja oikeanlaatuinen oppimisprosessin eteneminen. (Engeström 1987, 161–163)

Oppimistilanteessa on tärkeää aktivoida aikaisemmat sisäiset mallit, jotta uusi tieto tulee oppijalle merkitykselliseksi. Uudet asiat pitää voida liittää merkitykselliseen yhteyteen, sillä se lisää ja syventää ymmärrystä. Olennaista oppimisessa on siis ihmisen oma, aktiivinen panos, kun hän pyrkii rakentamaan oppimastaan merkityksellisiä kokonaisuuksia. Näin hän luo uusia yhteyksiä asioiden välille. (Lonka, 2014, 123)

6. *Mitkä asiat motivoivat sinua osallistumaan vuorovaikutusvalmennukseen?*

Kysymys numero kuusi oli ainoa, jossa vastaaja saattoi valita yhden tai useamman valmiista vastusvaihtoehdoista. Vaihtoehtojen valintaa ei ollut rajoitettu vaan vastaaja olisi voinut valita, vaikka kaikki tarjolla olevat vaihtoehdot. Vastaajat valitsivat keskimäärin 3,8 vaihtoehtoa. Eniten vastauksia (88 %) sai vaihtoehto ”Itseni kehittäminen ja uuden oppiminen”, toiseksi eniten (63 %) ”Yhteisön vuoksi” ja kolmantena (56 %) sekä ”Uskon, että vuorovaikutusvalmennus lisää vaikutusmahdollisuuksiani esimiestehtävässä” ja ”Haluan haastaa itseäni ja löytää aiheeseen uusia näkökulmia”. Vastaajista 31 % oli lisäksi sitä mieltä, että ”Osallistun mielelläni ja toivon uusia kokemuksia” sekä valmennus antaa ”Mahdollisuuden verkostoitua ja tutustua lähemmin muihin esimiehiin”

Sisäinen motivaatio on sitä, että toiminta itsessään on motivoivaa ja mielekästä. Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisista palkinnoista tai rangaistuksista. Ulkoinen motivaatio voi kehittyä sisäiseksi motivaatioksi, mikäli ulkoisia palkkioita ei kohtuuttomasti korosteta. (Lonka 2014, 193)

7. *Mitä hyötyä osallistumisestasi vuorovaikutuskoulutukseen on Okmetic Oy:lle?*

Kysymyksellä halusimme esimiesten mieltävän myös osallistumisestaan investoinnin kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Okmeticin kaikki toiminta perustuu henkilöstön osaamiselle. Osaava ja motivoitunut henkilöstö puolestaan on edellytys Okmeticin strategian toteutumiselle ja yhtiön menestykselle (Henkilöstöpolitiikka).

Vastausten perusteella Okmetic Oy voi odottaa parempaa ja laadukkaampaa esimiestyötä ja sitä kautta työviihtyvyyden sekä ilmapiirin paranemista ja siten työhyvinvoinnin kasvua.

8. *Mitkä Okmetic Oy:n arvot tai vallitseva yrityskulttuuri tukee mielestäsi parhaiten vuorovaikutusta ja toimivaa yhteistyötä?*

Okmetic Oy ei julkaise kaikkia arvoja verkkosivuilla tai muussa yrityksen julkisessa materiaalissa. Yrityksen verkkosivuilta löytyvästä vuoden 2019 yhteiskuntavastuuraportista löytyy viittaus yhtiön arvoihin, joiden kerrotaan löytyvän henkilöstö- ja laatupolitiikasta. Tuotantojohtajalta saimme sähköpostin liitteenä henkilöstöpolitiikan dokumentin, jonka mukaan yhtiön arvot ovat: kannattavuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen, osaaminen ja yhteistyö (Ahtola 2020)

Yhteistyö voi tarkoittaa muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pidempään jatkuvaa vuorovaikutusta. Yhteistyö edellyttää toisen osapuolen arvostamista erityisesti tilanteessa, jossa ei pysty suoriutumaan tehtävästä yksin ja tarvitsee toisen näkemyksiä, tavoitteita edistäviä kysymyksiä ja uusia ideoita. Joskus käytännön tilanteet edellyttävät yhteistyötä henkilöiltä, jotka eivät erityisemmin arvosta toinen toistaan, ja silti yhteistyö saattaa onnistua. Yhteistyö näkyy vuorovaikutuksessa aktiivisena ja vapaaehtoisena käyttäytymisen asenteena (Aira 2012, 16–17). Olisi hyvä kiinnittää huomiota sekä käydä keskustelua ja sanoittaa, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan, mitä se käytännössä on ja mikä olisi riittävä yhteistyön taso. Yhteistyötä

tukee Okmetic Oy:n vallitseva yrityskulttuuri, kuten halu panostaa henkilöstön osaamiseen.

Vastausten perusteella voimme todeta, että arvoista yhteistyö ei ole pelkkää sanaa vaan käytännössä yrityksessä toteutuva arvo. 12 vastaajaa eli 75 % mainitsi yhteistyön sanana tai yhteistyön ajatuksena sisältäviä lauseita kuten ”Kaikki ovat suurta perhettä”, ”Yhteen hiileen puhaltaminen”, ”Perheenomainen työyhteisö”, ”Yhteistä aikaa ja mahdollisuus puhua keskenään useammin”, ”Yrityskulttuurissa huokuu vahva panostus tulevaan organisaatiomuutokseen”, ”Avoimuus, kaikkien persoonien hyväksyminen”, ”Väittäisin että aika työntekijöitä kuunteleva kulttuuri täällä on”.

Okmetic Oy:n muista arvoista ”kannattavuus” mainittiin neljässä vastauksessa, ”osaaminen” kahdessa ja ”jatkuva parantaminen” yhdessä vastauksessa.

9. *Kun vuoden kuluttua, tammikuussa 2022 katsot ajassa taaksepäin, minkälaisen esimiesmaineen uskot saavuttaneesi?*

Sana maine on alkuperäisesti johdettu latinalaisesta sananasta "reputance", joka tarkoittaa suomeksi "olla jotakin mieltä jostakin". Arviot, kokemukset, mielikuvat ja mielipiteet muokkaavat mainekäsitystä jostakin toisesta ihmisestä tai asiasta. Jouni Heinosen *Mainejohtaja* -kirjassa esitetyn tutkimuksen perusteella johtajan ja esimiehen maineen keskeiset ainekset rakentuvat sijoittajien, asiakkaiden ja henkilökunnan mielestä uskottavuuden, luotettavuuden, lupausten pitämisen ja kommunikointikyvykkyyden varaan (Heinonen 2006, 164–165). Maineen uusi aalto -kirjan mukaan hyvä maine edellyttää niin yritykseltä kuin sen johtajiltakin avointa ja läpinäkyvää dialogin hallintaa sekä viisautta, rohkeutta ja oikeudenmukaisuutta korostavan eettisten hyveiden puolustamista, joka mahdollistaa sosiaalisen sopusoinnun itsensä ja ympäristön välille (Aula & Heinonen 2011, 42–44).

Esimiesten antamien vastausten perusteella voidaan piirtää tavoitekuva reilusta, tasapuolisesta, oikeudenmukaisesta, luotettavasta, paremmasta, aikaansaavasta ja rauhallisesta esimiestyön ammattilaisesta.

10. *Miten em. vastaustasi kysymykseen 9 voisi mitata?*

Lähes 69 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehen mainetta voitaisiin arvioida kyselyillä, jotka kohdistettaisiin joko työntekijöille tai omille esimiehille. Vastauksissa mainittiin sanat työhyvinvointi-, työpaikkakysely ja kehityskeskustelu. Jonkun vas-

taajan mielestä tuotannon parempi virtaus tai työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus olisi hyvä mittari arvioimaan maineen rakentamisen onnistumista. Vain kolme esimiehistä ei halunnut tai osannut vastata tähän kysymykseen.

6.3 Ensimmäinen lähipäivä: Tunteet ja tarpeet

Ensimmäisen lähipäivän keskeisinä aiheina olivat tunteet ja tarpeet (Liite 1). Tunteiden näyttäminen ja varsinkin niiden sanoittaminen vaatii harjoittelua kaikilta. Toimme mukana uuden ajattelutavan siitä mitä tunteiden taustalta löytyy, tarve, joka on joko tyydyttynyt tai tyydyttymätön.

Ensimmäiseksi täytyy erottaa toisistaan havainto ja tulkinta, jotta pystyy miettimään millaisia tunteita ja tarpeita tilanne sisältää. Havaintojen tekeminen on tärkeää silloin kun yritämme saada ilmaistua itseämme selkeästi muille. Jos havaintoon sisältyy tulkintaa, on vastapuolen hankala ymmärtää asiaa niin kuin olimme sen tarkoittaneet. Esimerkkinä havainnon ja tulkinnan eroista seuraava tilanne:

Kun sanoitamme tunteita, on tärkeää, että sanoitamme ne tarkasti. Vastaamalla kysymyksiin ”Minusta tuntuu hyvältä/pahalta”, ei kerro todellisesta tunteesta. Parempi olisi vastata esimerkiksi ”Minusta tuntuu helpottuneelta/iloiselta/ärsyyntyneeltä”, koska silloin sanoittaa tunteensa tarkemmin ja vastapuolen on helpompi ymmärtää tilannetta. Tunnesanavarastoa on tärkeä laajentaa, koska tunteiden sanoittaminen auttaa niin siviili- kuin työelämässä selviytymisessä. (Rosenberg 2015, 80–85)

Rosenberg on ilmaissut kirjassaan, että ihmiset eivät ole tottuneet ajattelemaan tarvelähtöisesti, kun reagoivat tunteisiinsa ja siksi helposti arvostelevat toisia. Esimerkkinä hän kuvaa tilanteen, jossa vanhempi ärsyyntyy eteisen lattialle jätetyistä vaatteista ja mielessään leimaa lapset laiskoiksi ja välinpitämättömiksi, vaikka tilanteessa vanhemman tarpeet on jääneet tyydyttymättä (esim. ei ole levännyt tarpeeksi) ja hän on siksi ärsyyntynyt. Ihmisten on helpompi lähteä syyttämään muita, kuin miettiä asiaa syvemmin tunteiden ja tarpeiden kautta. Vanhempi voi sanoittaa tunteensa ja kertoa lapsilleen miksi tuntee niin ja mitä hän toivoisi tilanteelle tapahtuvan. (Rosenberg 2015, 98)

Ensimmäiseen lähipäivään toimme myös hieman empaattisen kuuntelemisen harjoituksia, koska halusimme osallistujien tutustuvan kuuntelemisen tärkeyteen. Empaattinen kuunteleminen seurasi jokaisessa lähipäivässä mukana harjoituksissa tai kes-

kusteluissa. Kuten teoria osuudessa mainitaan, on empaattinen kuunteleminen tärkeä osa onnistunutta vuorovaikutusta.

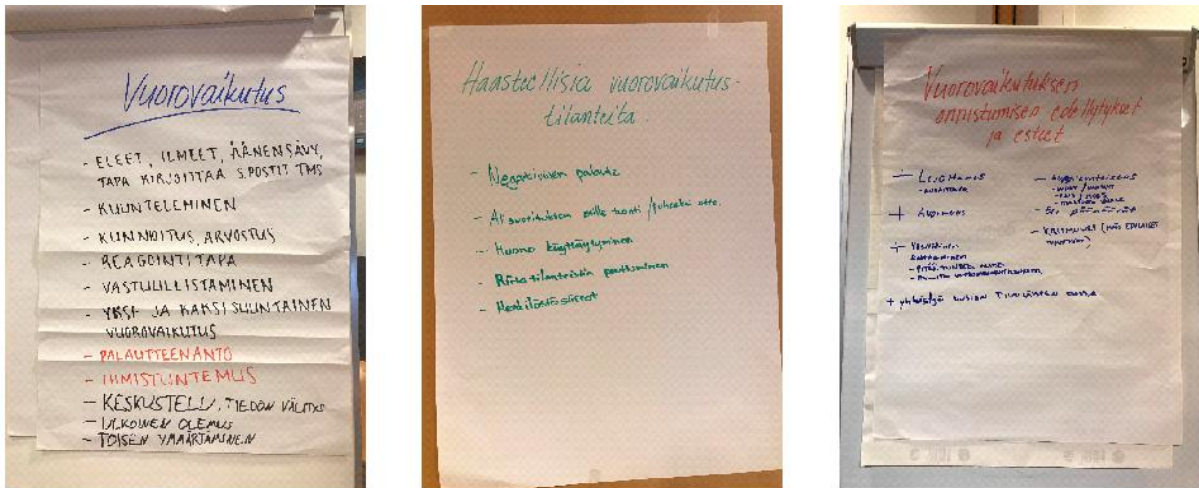
6.3.1 Aamupäivä

Aloitimme päivän kertomalla itsestämme ja opinnäytetyöstä. Lisäksi kävimme karkealla tasolla vuorovaikutusvalmennuksen kokonaisuutena sekä opinnäytetyön tilaajan, osallistujien ja meidän itsellemme asettamat tavoitteet. Teimme tutustumisharjoituksen osallistujien kanssa, jotta alkujännitys saatiin laukaistua. Olimme suunnitelleet toteuttavamme tutustumisharjoituksen janatyöskentelyn⁴ avulla, mutta kuulimmekin pari päivää ennen meidän valmennuspäiväämme, että sitä olikin käytetty konsultin toimesta. Muutimme harjoituksen tarinankerronta muotoon. Tutustumisharjoituksessa pyysimme osallistujia kertomaan omasta suhteestaan tatuointeihin ja kertomaan halutessaan omista tatuoinneistaan tai minkälaisia mahdollisesti haluaisi hankkia. Herättelimme keskustelun avulla ajatusta siitä, millä eri tavoin voi oppia muistamaan ihmisten nimiä.

Seuraavaksi katsoimme Simon Sinekin videon Understanding Empathy (Sinek 2017). Videon tarkoituksena oli herättää keskustelua siitä, miten esimiehen suhtautumista pa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Lisäksi videon oli tarkoitus herättää pohdintaa siitä, miltä tuntuisi palvelevan johtamisen -tyyli ja miten työntekemiseen vaikuttaa esimiehen mikromanageeraus eli yksityiskohtainen puuttuminen alaisen työn tekemiseen. Keskustelua syntyi tässä vaiheessa melko vähän.

Alkulämmittelyn jälkeen jaoimme ryhmälle kolme eri ryhmätyötä, jokaiselle pöydälle omansa. Ryhmätöiden tarkoituksena oli saada selville yhteinen näkemys siitä, mitä vuorovaikutustaidot esimiesvalmennettaville merkitsevät. Toiseksi mitkä asiat auttavat vuorovaikutuksen onnistumisessa ja mitkä voivat sitä estää. Kolmanneksi kartoitettiin haasteellisia vuorovaikutustilanteita (Liite 4). Osallistujilla oli kullakin oma annettu rooli ryhmätyössä. Ryhmätyön jälkeen keskustelimme rooleista ja tutuimme yhdessä töiden tuloksiin. Esittelimme myös ennakkokyselyssä aiheista tulleet ajatuksia ja pyrimme oivalluttamaan kuinka paljon ryhmätyöstä, on hyötyä.

⁴ esim. osallistujat asettuvat koulutustilassa vierekkäin siten, että viimeisenä organisaatioon tullut asettuu ensimmäiseksi ja työvuosiltaan vanhin asettuu kuvitteellisen aikajanan viimeiseksi. Osallistujat etsivät paikkansa janalla keskustellen. Lopuksi voidaan kertoa muille jokin muistikuva taloon tuloista.



Kuva 1: ryhmätöön tuotokset. Kuva: Leena Heinonen (2020)

6.3.2 Iltapäivä

Lounaan jälkeen esittelimme NVC:n ideologian ja jaoinme harjoituskirjat. Teimme iltapäivän aikana 4 eri tehtävää (Nummela 2012, 13–15, 22). Jokainen teki tehtävät ensin itsenäisesti ja sitten keskustelimme aiheesta ja vastauksista yhdessä. Päivän loppuksi jokainen osallistui vuorollaan ”Kuuntele toisen ongelmaa” -harjoitukseen (Nummela 2012, 22). Harjoituksen jälkeen keskustelimme yleisesti esimiehen vuorovaikutuksesta ja tunteiden ilmaisemisesta sekä niiden käsittelytaidoista. Minkälaisia odotuksia ja vaatimuksia esimies työssään kohtaa? Saako esimies ilmaista tunteitaan ja jos saa, niin miten? Miten haastavan tilanteen jälkeen tunteita puretaan?

6.3.3 Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus

Vuorovaikutusvalmennusta sovittaessa olimme ottaneet keskustelussa esiin sen, miten meidän tulisi raportoida tilaajaorganisaatiota valmennuspäivien onnistumisesta. Päädyimme tuotantojohtajan toiveesta pitämään jokaisen lähipäivän päätteeksi lyhyen tilannekatsauksen. Yllättäen ensimmäisen lähipäivän aikana meille esitettiin toivomus, että lopettaisimme päivän ohjelman puoli tuntia ennen sovittua päättymisajankohtaa. Se sopi meille sekä osallistujille oikein hyvin.

Palaveriin osallistui meidän lisäksi meidän tuotantojohtaja ja -päälliköt sekä lähipäivään osallistunut konsultti. Kerroimme päivän kulusta lyhyesti. Pyysimme, että tuotantoinsinöörin esimiehet voisivat tukea valmennukseen osallistujia kysymällä ”Miten sinulla on mennyt” ja pyysimme, etteivät he hyväksyisi tuotantoinsinöörin mah-

dollista ”Ihan ok, kiitos” vastausta. Lisäksi halusimme kuulla tilaajaorganisaation mahdollisista toiveista tuleville lähipäiville. Viestinä oli, että meiltä toivotaan panostusta haasteellisten tilanteiden käsittelyyn. Palaveri jäi harmillisen lyhyeksi, koska esimiehillä oli kiire seuraavaan kokoukseen.

6.3.4 Havainnot ja tuntemukset

Onneksi olimme aamulla tulleet paikalle ja koulutustilaan jo puolitoista tuntia ennen ensimmäisen lähipäivän alkua. Haastetta ja jännitystä aiheutti videotykin toimimattomuus, mutta monien henkilöiden avustuksella saimme ongelman ratkaistua. Koulutustilaan sijoitimme kolme kuuden hengen pöytäryhmää. Otimme jokaisen valmennettavan henkilökohtaisesti vastaan epidemiatilanteen edellyttämin koronakäteilyn kyynärpäillä ja samalla jaoin osallistujille pöytäkortit. Osallistujien määrää valmennuspäivään ei meidän onneksemme tarvinnut rajoittaa. Tässä vaiheessa myös kasvosuojainten käyttö oli vapaaehtoista.

Jännitys alkoi samalla hetkellä, kun ensimmäiset osallistujat astuivat luokkaan. Toiselle meistä jännitys aiheutti ylimääräisiä ongelmia puhumiseen, aiheet unohtuivat ja tuli hiljaisia hetkiä. Syynä saattoi olla, ettemme osanneet valmistautua osallistujien passiivisuuteen, koska olimme etukäteen saaneet tiedon ryhmän hyvästä osallistumisesta ja heittäytymisestä tehtäviin sekä keskusteluihin. Noihin tietoihin nojaten olimme koostaneet päivän rungon ja tietoisesti jättäneet keskusteluille paljon tilaa. Päivän edetessä tilanne ei helpottunut, koska osallistujat eivät olleet harjoituksissa niin avoimia kuin olisimme toivoneet, vaikka alussa pyysimme avoimuutta ja rehellisyyttä.

Tehtävien muuttaminen ryhmäkeskusteluiksi auttoi ja saimme heidät jakamaan asioita keskenään. Hieman jäi harmittamaan, etteivät kaikki aina kuulleet toistensa pohdintoja, koska osallistujat istuivat kolmen eri pöydän ääressä. Tässä ryhmässä olisi erittäin tärkeää saada kuulla toisten ajatuksia, jotta he oppisivat tuntemaan toisensa ja toistensa haasteet sekä mahdollisesti tukemaan vaikeissa tilanteissa tulevaisuudessa. Oma kokemattomuutemme näyttäytyi siinä, ettemme pystyneet muuttamaan sisältöä tarpeeksi nopeasti toimivaksi silloin, kun ilmapiiri muuttui vaivaantuneeksi. Muutama onnistunut muutos onneksi tapahtui ja se tuntui meistä hyvältä.

Päivän aikana itsevarmuutemme kasvoi, mutta olisimme toivoneet paikalla olevalta konsultilta hieman tukea tai vinkkejä, koska hän varmasti huomasi milloin olimme olleet avun tarpeessa. Konsultilta olisimme halunneet myös enemmän osallistumista tehtäviin, ja sitä että hän olisi jakanut itsestään enemmän ja siten esimerkillään rohkaissut osallistujia avoimuuteen. Konsultin poistuminen kesken ryhmätehtävää aiheutti hämmennystä ja hetkellisen pysähtymisen. Jopa yksi osallistuja huomioi sanallisesti konsultin poistumisen. Me kuitenkin osallistuimme ja jaoimme omia tunteuksiamme sekä pyrimme omilla esimerkeillä viemään keskustelua eteenpäin. Päivän lopussa ollut harjoitus oli liian pitkä ja huomasimme kuinka osa ihmisistä ei jaksanut keskittyä seuraamaan. Huomioimme myös, että jokainen halusi osallistua. Harjoituksen tarkoitus kuitenkin löytyi naurun seasta suurimmalla osalla ja se tuntui meistä hyvältä.

Palautteiden perusteella monet olivat tyytyväisiä päivän sisältöön. Emme saaneet yhtään täysin negatiivista palautetta, mutta mukana oli muutamia rakentavia palautteita. Se tuntui hyvältä, koska rakentavan palautteen perusteella on helppo lähteä muokkaamaan tulevia lähipäiviä. Joitakin muutoksia toteutimme saadaksemme toimivamman kokonaisuuden. Ensimmäisen päivän perusteella oli myös helpompi lähteä suunnittelemaan seuraavaa päivää, kun oli nähnyt kuinka osallistujat toimivat ja kuinka halukkaita he olivat osallistumaan. Halusimme kuitenkin seuraavalla kertaa haastaa heitä enemmän puhumaan koko ryhmälle. Ryhmä ja ensimmäinen lähipäivä olivat mielestämme kehityskelpoisia, kuten myös me ohjaajat. Ajattelimme myös, että tunteet aiheena tälle ryhmälle oli hankala. He eivät luultavasti ole ajatelleet johtamista ja tunteita yhdessä, tai ainakaan sitä kuinka tunteita näytetään tai kuinka tunteita vastaanotetaan työelämässä.

Olimme tyytyväisiä, että saimme meidän yhteistyömme toimimaan ja emme kumpikaan jyränneet toisiamme. Toinen sai myös paikattua, osittain jopa tietämättään, toisen hetkellisiä lomaantumisia. Toisen ohjaajan pitkä työkokemus heijastui puheista hyvin hänen kokemustensa ja tietonsa jakaminen osallistujille oli arvokasta. Emme kuitenkaan lannistuneet ensimmäisen kerran ongelmista, vaan ne laittoivat ajatukset pyörimään ja seuraavalle kerralle saimme paljon uusia ideoita, joita pystyimme toteuttamaan.

6.3.5 Ensimmäisen päivän palaute

Jaoin osallistujille palautelomakkeet päivän päätteeksi. Saimme palautetta, kaikilta osallistujilta. Ensimmäinen valmennuspäivä kokonaisuudessaan herätti osallistujissa mielenkiintoa sekä yleisesti hyviä tuntemuksia, mutta myös halua saada aiheesta syvällisempää tietoa. Olimme erittäin tyytyväisiä palautteesta, jossa osallistuja ilmaisi tunteneensa haastetta poistua omalta mukavuusalueelta. Joku toinen puolestaan kertoi kokeneensa päivän aikana hämmennystä ja epätietoisuutta. Muutoksessa tarvitaan hämmennystä ja ristiriitaisia tunteita. Tavoittemme innostaa esimiehiä ilmaisemaan sanallisesti tuntemuksiaan on saanut aikaan konkreettisen alkusysäyksen. Ihminen motivoituu sisäisesti, kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista (Peltonen & Ruohotie 1987, 40.)

Ylipäättään onnistuneeksi koettiin päivän rento tunnelma, ohjelman rakenne, tehtävien mielenkiintoisuus ja erilainen opetustapa. Jokainen esimiesvalmennettava oli vastausten perusteella oivaltanut päivässä itselleen jotakin tärkeää. Merkityksellisyyden kokemus lisää motivaatiota. Sisäisesti motivoitunut ihminen haluaa haastaa itsensä, tehdä merkityksellistä työtä ja kehittyä työssään sekä saada uusia positiivisia oppimisen kokemuksia (Sinokki 2016, 98).

Kysymykseen ”Mitä pitäisi muuttaa?” saimme 14 vastausta. Meille estettiin pyyntöjä syvällisemmästä teorian tiedon jakamisesta ja luennoimisen lisäämisestä päivän ohjelmaan. Saimme toiveita järjestää lisää aikaa yhteiselle keskustelulle ja panostaa keskustelun aktivointiin. Meille ehdotettiin harjoitusten rytmityksen muuttamista ja myös huomion kiinnittämistä osallistujien jaksamiseen.

Osallistujista seitsemän vastasi vielä viimeiseen kysymykseen siitä, mitä haluaisivat poistettavan seuraavasta lähipäivästä. Neljä heistä ilmoitti, että ei tarvitse poistaa mitään, kaksi pyysi kiinnittämään huomiota yksittäisten harjoitusten keston ja vain yksi haluaisi jättää harjoituskirjan täyttämisen pois ohjelmasta jatkossa.

6.4 Toinen lähipäivä: Rehellinen itseilmaisu ja empaattinen kuuntelu

Toisen lähipäivän aiheina olivat rehellinen itseilmaisu, empaattinen kuuntelu, roolit, leimat ja kohtaamiset työpaikalla. Harjoitteet sisälsivät ryhmätyöskentelyä, parityöskentelyä ja keskusteluja. Toisen lähipäivän aikataulu ja runko löytyvä liitteistä (Liite 2).

Valmennuspäivän alussa kerroimme edellisen kerran palautteesta ja siitä miltä osin otamme palautteen huomioon päivän aikana. Totuushan on, että emme voi miellyttää jokaista, mutta huomioimalla osallistujien tarpeita yritämme löytää mahdollisimman monelle sopivan toteutustavan. Erityisesti halusimme kiinnittää huomiota käyttämiimme kehittämistoiminnan menetelmiin lisätäksemme ryhmätyötä ja aktivoidaksemme keskustelua. Siihen perustuen halusimme toteuttaa ryhmätyöt siten, että kunkin osaston tulevat eri vuorojen esimiehet istuvat oman osastonsa kanssa yhteisessä pöydässä. Tausta-ajatuksena on siten edesauttaa ryhmän muodostumista, sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta myös tulevassa työroolissa.

Vuorovaikutusvalmennuksen ensimmäisen päivän palautteen pohjalta teimme valmennuspäivän alkuun virittäytymistä tukevan, matkapuhelimella vastattavan kyselyn. Halusimme mahdollistaa tasa-arvoisen tavan osallistua keskusteluun mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Kyselyn avulla saimme muutamassa minuutissa selville ryhmässä vallitsevan tunnelman. Anonyymillä kyselyllä uskomme vahvistaneemme ryhmän luottamusta tasavertaiseen keskusteluun ja toisaalta säästimme yhteistä aikaa yhtäaikaaisella mahdollisuudella vastata. Käyttämämme vuorovaikutteisen Mentimeter -työkalun (Mentimeter.com) avulla osallistujat saattoivat joko seurata muiden vastauksia omalta puhelimelta tai koulutustilan näytöiltä. Virittäytymisen tarkoituksena on siirtää huomio muista asioista tähän hetkeen ja tilaan sekä käsiteltävään aiheeseen. Mahdollisuus jakaa ajatuksia ryhmässä lisää luottamusta (Sitra.fi). Käyttämämme Mentimeter avulla voi tehdä erilaisia toiminnallisia osioita, kuten esimerkiksi äänestyksiä, kyselyjä tai vaikkapa yhteisen käsitekartan eli Mindmapin. Esitimme osallistujille kaksi kysymystä (Liite 14).

Minkä tunteen tuot tänään mukanasasi? Miten menee?

Tulkitsimme vastauksia NVC:n rehellisen, suoran ja empaattisen vuorovaikutusmallin mukaisesti. NVC:n perusoletuksiin kuuluu ajatus, että kaikkien kokemiemme tunteiden taustalla on jokin tarve. Kun tarpeemme ovat tyydytetyjä, olemme iloisia, tyytyväisiä jne. Kun ne eivät ole tyydytetyjä, olemme turhautuneita, surullisia, vihaisia jne. Huomioimalla muiden tunnetiloja voimme edesauttaa vuorovaikutuksen onnistumista. Kuuden osallistujan vastaukset sisälsivät tunteita, joiden taustalla vastaajan tarpeet ovat tyydyttyneet kuten uteliaisuus, hyvin menee, avoimuus jne. Neljä vastausta sisälsi tunteita, kuten väsynyt, levoton, turhautunut, epäluulo, joiden taustalla

olevat tarpeet eivät ole tyydyttyneet. Viiden osallistujan vastauksissa välittyi sekä tyydyttyneitä että tyydyttämättömiä tarpeita. Meitä ilahdutti kovasti, että jokainen osallistuja halusi jakaa tunteensa ja siten tuli kuulluksi. Ilman mahdollisuutta vastata anonyymisti, emme välttämättä jaa tunnekokemuksia ryhmätilanteessa. Valmennuspäivän ohjaajina meidän tulee pyrkiä tunnistamaan erilaisia tunteita, kuunnella ja ottaa niitä huomioon, suhtautumalla niihin empaattisesti ja hyväksyvästi, jotta varmistamme yhteistyön sujuvuuden.

Mitä edellisellä kerralla oppimaasi olet pohtinut kuluneiden viikkojen aikana?”

Vastausten perusteella lähes puolet (46 %) oli pohtinut tunteiden tai niiden taustalla olevien tarpeiden merkitystä vuorovaikutuksessa ja omassa tai muiden käyttäytymisessä. Vastaajista 40 % oli pohtinut tai pyrkinyt muuttamaan omaa toimintatapaansa vuorovaikutustilanteissa.

6.4.1 Aamupäivä

Aamupäivän aikana halusimme kokeilla työpajatyöskentelynä ja palvelumuotoilun keinoin esimiehien osallistamista vuorovaikutuksen kehittämiseen (Liite 5). Halusimme selvittää, voidaanko havainnoida esimiesten ja työntekijöiden fyysistä työntekemisen tilaa ja siten löytää keinoja ja mahdollisuuksia edesauttaa dialogin syntymistä organisaatiomuutoksessa. Tavoitteenamme oli innostaa esimiehet katsomaan vuorovaikutusta systeeminä. Filosofi Esa Saarisen mukaan työelämässä tarvitaan systeemiälyä. Se tarkoittaa kokonaisuuden ajattelua, jossa pyritään ymmärtämään, jäsentämään, rakentamaan ja parantamaan ihmisen olemista kokonaisuudessa (Saari- nen 2020). Ryhmätyön osallistavan suunnittelun tarkoituksena oli tukea ryhmän jäsenten sitoutumista ja omistajuutta sekä auttaa toimivien ratkaisujen löytämisessä.

Tuotannontyöntekijöiltä saadussa palautteessa, kuten esimerkiksi työhyvinvointikyselyssä, on tullut esiin monenlaisia toiveita vuorovaikutuksen lisäämiseksi ja toisaalta huoli esimiehen jatkuvan läsnäolon tarkoittavan "kyttäämistä". Jotta edellä mainitun kaltaiset haasteet saataisiin ratkaistua ja vuorovaikutusta lisättyä, voisi yleisimmät ja luonnollisimmat vuorovaikutusten tuokiot mallintaa ja havainnollistaa tehtaalla esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin. Siihen perustuen saimme ajatuksen, joka toteutettiin pyytämällä esimiehiä ensin piirtämään omasta osastostansa pohjapiirroksen. Harjoituksen tarkoituksena oli havainnoida esimiesten ja työntekijöiden yhteistä fyy-

sistä työn tekemisen tilaa, tehdassalia, missä keskusteluja ja vuorovaikutusta käydään. Osallistamalla ensin esimiehet ja mahdollisesti myöhemmin työntekijät yhdessä suunnittelemaan vuorovaikutusta tukevaa tehdasympäristöä, voitaisiin mahdollistaa sekä yrityksen arvojen, liiketoiminnan strategisten, että työhyvinvointia lisäävien tavoitteiden toteutumista.



Kuva 2: Pohjapiirroksen hahmottelua. Kuva: Leena Heinonen (2020)

Ryhmätyön aikana käytettiin useampaa palvelumuotoilun työkalupakin apuvälinettä (ServiceDesignToolkit). Osa niistä oli täydennetty havainnoinnin ja etukäteistiedon avulla valmiiksi ja osaa pyydettiin täydentämään ryhmätyön aikana. Olimme tehneet valmiiksi The Value Proposition Canvasin (Liite 9) eli niin kutsutun arvokartan. Siinä kuvataan asiakkaalle eli tässä tapauksessa esimiehille, mitä hyötyä voisi olla tehdasympäristön tutkimisesta vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kuvallisen esityksen avulla pyrittiin sanoittamaan ja perustelemaan asiakaslähtöisesti organisaatiomuutoksen hyödyt ja toisaalta kuvamaan myös mahdolliset haitat, mikäli muutosta ei toteuteta yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Hyvin intensiivisen keskittymistä vaativan harjoituksen voi keskeyttää ja ohjata osallistujat tauolle tai vaihtoehtoisesti tauottaa tekemistä nopealla energiallisella harjoituksella (energizer). Harjoituksella pyritään parantamaan osallistujien vireystilaa ja läsnäoloa. Kokeilimme tämän palvelumuotoilun aikana Aivobic-menetelmää.

Se on muutaman minuutin mittainen aivojumppa, jossa ohjaaja aktivoi osallistujien aivoja luettelemalla lukusarjoja edestakaisin. Ensin tehdään yhdessä harjoitussarja ohjaajan luetellessa numeroita ja seuraavaksi osallistuja luettelee numerosarjan takaperin laskien omassa mielessään äänettömästi. (Yle 2011)

Seuraavaksi esimiehiä pyydettiin, niin kutsutun empatiakartan (Liite 9) avulla, kuvittelemaan itsensä tehdasympäristöön ja aistimaan vuorovaikutusta. Paperilla olevan kuvan ja kysymysten kuten, ”mitä esimies näkee, kuulee astuessaan tehdastilaan?” tarkoituksena oli auttaa aistikokemusten sanallistamisessa. Tämän vaiheen toteuttaminen oli tehtävän haasteellisin osa-alue eikä se herättänyt suurta innostusta.

Uudessa organisaatiomallissa esimies on läsnä koko tuotannon työvuoron ajan. Tuotannon vuorojärjestelmä on 12 tunnin tiivistetty työaikajärjestelmä, jossa 10 päivän jaksossa toistuu kaksi aamuvuoroa (klo 07–19), vapaapäivä, kaksi yövuoroa (klo 19–07) ja viisi vapaapäivää. Aikaisemmin, ennen kuin organisaatiomuutos on toteutunut ja esimiehet ovat koko työvuoron ajan paikalla, on ollut käytäntö, että esimies ja alainen kohtaavat vain muutaman kerran kuukaudessa, yhteisten aamuvuorojen aikana arkipäivänä.

Seuraavana vuorossa oli työntekijän työvuoron aikana tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden ja kohtaamisten sanallinen kuvaus. Palvelumuotoilun termein kyse on palvelupolusta ja kontaktipisteistä. Työntekijä, eli tässä tapauksessa toinen ohjaajista, kuvasi tarinankerronnan avulla tyypillisen työpäivänsä kulun siitä hetkestä, kun tulee työpaikan ovelle siihen hetkeen, kun lähtee työvuoron päätyttyä kotiin. Sen tarkoituksena oli auttaa esimiehiä ymmärtämään vuorovaikutusta ja sen nykytilaa, alaisen näkökulmasta.

Kaikista tärkein osuus työpajassa oli osallistaminen yhteiseen keskusteluun. Keskustelun tarkoituksena oli ajatusten jatkokehittelyn aktivointi, jotta ideat muuttuisivat käytännön toiminnaksi. Ryhmätyön lopuksi esittelimme yhteiskehittämisen työkalun nimeltään Padlet (Padlet.com). Se on yhteistoiminnallinen opetusalusta, jota voi käyttää matkapuhelimella tai tietokoneella. Padletille olimme luoneet valmiiksi virtuaalisen valkotaulun, johon osallistujia pyydettiin liittämään harjoituksen aikana heränneitä ajatuksia vuorovaikutuksesta. Ajatusten lisääminen olisi tapahtunut anonyymisti, jos olisimme päässeet siihen vaiheeseen asti. Käytännön työskentelyä ei aina pysty suunnittelemaan pikkutarkasti ja eikä kaikkia mahdollisia esiin tulevia

haasteita ennakoimaan. Sen koimme käytännössä, kun palvelumuotoilu tehtävä jäi kesken, koska keskustelu suuntautui tietoturvakysymyksiin. Pitkän ja polveilevan keskustelun aiheutti lokakuun lopulla julkisuuteen tullut tieto Psykoterapiakeskus Vastaamon joutumisesta tietomurron kohteeksi. Ennen kuin saimme osallistujat vakuuttumaan, että olemme valmennuksessa ottaneet huomioon yleisen tietosuojasetuksen eli GDPR vaatimukset ja käyttämämme ohjelman tietoturvallisuuden, oli tähän ryhmätyöhön varattu aika kokonaan käytetty.

Osallisuuden ja oppimisen kannalta on tärkeää, että kaikki osallistuvat ideoiden kehittelyyn. Saman asian voi toki toteuttaa perinteisesti ääneen kysymällä jokaisen osallistujan ajatuksia ja toimia itse tai valtuuttaa joku toinen toimimaan kirjurina. Padletin ja muiden yhteisökehittämistyökalujen käyttö helpottaa yhtäaikaista osallistumista ja madaltaa kynnystä ottaa osaa keskusteluun. Virtuaaliympäristössä voidaan siirtää huomio pois siitä, kuka sanoo, siihen mitä sanotaan ja millaisia perusteluja esitetään (Lonka 2014, 464). Teknologian käyttö myös nopeuttaa vastausten keräämistä ja jatkokehittelyä.

Ennen lounasta teimme vielä kuuntelemisen taito -harjoituksen parityöskentelynä. Empaattinen kuunteleminen on tärkeä osa-alue NVC:n soveltamisessa. Kun toinen kertoo tarinaansa ja toinen kuuntelee empaattisesti, kehokin rentoutuu. Kuunteleminen ei välttämättä edellytä sanoja vaan se edellyttää enemmänkin läsnäoloa. Harjoituksen tavoitteena oli harjoitella sekä itsensä ilmaisua että kuuntelemista siten, että vuorollaan toinen pareista kuunteli ja toinen puhui. Aiheena oli pohtia oman työpersoonan kehittämiskohteita ja kertoa, miten muut voisivat auttaa tai tukea kehittymisessä. Pareille jaettiin arviointilomakkeet (Liite 6), joihin pyydettiin täydentämään huomioita puhetyylistä, äänenkäytöstä, kehonkielestä, vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä ja selkeydestä. Kuuntelija taas puolestaan sai palautetta osallistumisaktiivisuudesta, tarkentavien kysymysten tekemisestä, sanattomasta palautteesta, mahdollisesta keskeyttämisestä ja muista puhujalle tärkeistä asioista. Harjoituksen jälkeen parit antoivat sanallisesti palautetta toisilleen ja luovuttivat kirjallisen palautteen parilleen. Osallistavien menetelmien tärkeä vaihe on harjoituksen purkaminen, tunteiden jakaminen, avoin keskustelu ja myös kokemuksen kriittinen pohdinta (KSL 2017). Pyysimme koko ryhmää jakamaan kokemuksiaan ja iloksemme saimme kuulla erittäin monipuolista palautetta sekä jaettuja tuntemuksia, miltä palautteen antaminen ja saaminen tuntui.

6.4.2 Iltapäivä

Lounaan jälkeen otimme ryhmän haltuun toiminnallisella harjoituksella, joka käsittelee leimoja, joita jokainen saa tahtomattaan osakseen. Harjoituksen tarkoituksena oli huomioida leimojen eli ennakkokäsitysten aiheuttamat käyttäytymismallit ja se, kuinka annetut leimat eivät vastaa todellisuutta. Ideoimme Leima otsassa-pienryhmätehtävän, koska kuukausittain Okmetic Oy:ssä pidetään osastoittain palaveri, jossa käydään läpi tavoitteiden saavuttamista ja muita ajankohtaisia asioita. Tehtävän tarkoituksena oli poistaa ennakkokäsityksiä tai ainakin saada esimies ymmärtämään ja muuttamaan suhtautumistapaansa tulevien palavereiden osalta. (Liite 7)

Harjoituksen ajaksi ryhmät hajaantuivat kolmeen eri tilaan ja se loi vapauden irrotella ja heittäytyä annettuihin rooleihin. Harjoituksen jälkeen kävimme tuntemuksia läpi ja keskustelimme miltä tuntui olla itselleen sopivassa tai sopimattomassa roolissa. Osallistujista useimmat olivat palautteen perusteella innoissaan tästä mukaansatempaavasta ja vauhdikkaasta, mutta myös erittäin opettavaisesta roolileikistä. Hyvässä ryhmässä pystytään käsittelemään asioita avoimesti, kun ryhmän jäsenet ovat kiinnostuneita toistensa tekemisestä, ovat valmiita kantamaan vastuuta yhteisestä oppimisesta, hyväksyvät erilaiset näkökulmat ja jakavat tietoa (KSL 2017).

Toiminnallisen harjoitteen jälkeen halusimme rauhoittaa tilaa ja aloitimme harjoituskirjan tehtävillä. Harjoituskirjasta olimme valinneet tehtäviksi ”Anna rakentavaa palautetta” (Nummela 2012, 36) ja ”Miten ilmaiset vihasi” (Nummela 2012, 40) –tehtävät. Vauhdikkaan ryhmätyön jälkeen osallistujilla oli vaikeuksia keskittyä itsenäiseen työskentelyyn ja keskustelun virittäminen harjoituskirjan tehtävien pohjalta tuntui lähtevän hitaasti käyntiin sekä osittain se tuntui väkinäiseltä.

Päivän lopussa halusimme yhteistä keskustelua ja kokemusten vaihtoa siitä, kuinka jo esimiehenä toimineet ovat kokeneet kehityskeskustelut, varhaisentuen mallin ja palkan henkilökohtaisen osuuden määrittelyn alaistensa kanssa. Odotimme, että esimiehet olisivat innostuneet kyselemään kokeneemmilta esimiehiltä kokemuksia. Teimme useita aktiivisia ja avoimia kysymyksiä saadaksemme keskustelun viriämään ja lopulta siinä onnistuimme.

Välitehtäväksi ennen seuraavaa lähipäivää annoimme haastattelutehtävän. Pyysimme osallistujia haastattelemaan nykyisiä esimiehiä siitä, millaisia ristiriitatilanteita he

ovat kohdanneet ja kuinka niissä tilanteissa on toimittu sekä kuinka tilanteiden kehittymistä on seurattu.

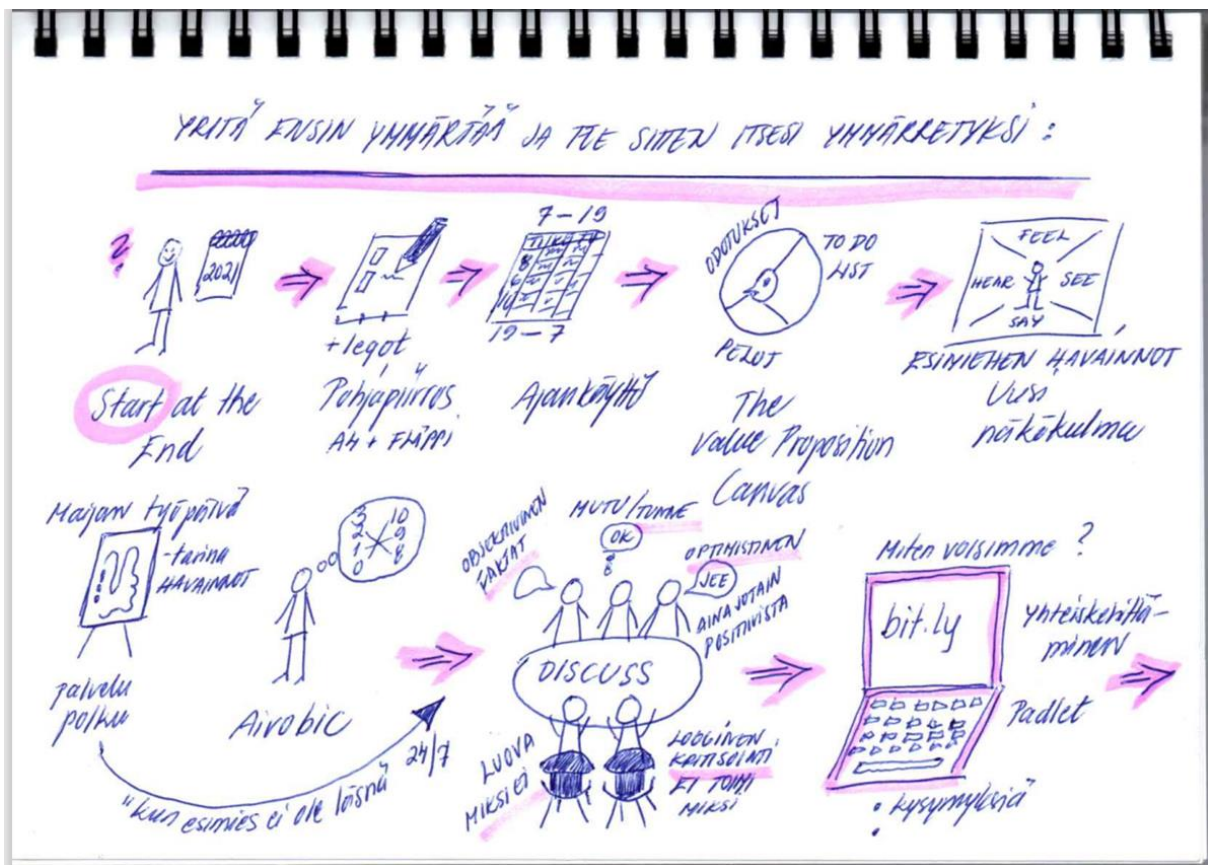
6.4.3 Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus

Lähipäivän jälkeen järjestetystä palautekeskustelusta konsultin, tuotantopäällikön ja tuotantoinsinöörien esimiesten kanssa ei jäänyt erityisen hyvää kokemusta. Aikaa oli varattu jälleen aivan liian vähän ja osa osallistujista ei tullut jostain syystä paikalle. Keskustelut jäivät valjuiksi ja edelleen oli aistittavissa, että emme ole osa kokonaisuutta vaan oma erillinen projekti. Lyhyt palaute, mitä tilaisuudessa saimme, oli positiivista. Yhdessä totesimme, että olimme parantaneet edelliseltä kerralta. Vaikka keskustelulle varattu hetki oli lyhyt, tuntui kasvokkain tapaaminen tärkeältä, koska edellisestä tapaamisesta oli kulunut neljä viikkoa.

6.4.4 Havainnot ja tuntemukset

Oli mukava huomata, kuinka paljon vähemmän meitä jännitti toisena lähipäivänä. Osallistujat tuntuivat tutummilta kuin edellisellä kerralla ja se loi aivan erilaisen tunnelman tilanteeseen. Myös se auttoi, että osallistujat olivat ryhmäytyneet ja tunsivat toisensa paremmin. He olivat rennompia sekä osallistuvampia kuin edellisellä kerralla.

Alkühämmennyksen jälkeen palvelumuotoilun ryhmätyö lähti liikkeelle hyvin ja osallistujat aktivoituivat erilaisesta tavasta lähestyä vuorovaikutusta. Puheensorina täytti työpajan. Lisääaikaa pyydettiin visuaalisen kartan hahmotteluun. Legojen käyttö kuvaamaan ihmisiä toi visuaaliseen pohjapiirrokseen moniulotteisuutta. Tavoitteena oli, että legojen avulla esimiehet saattoivat helpommin sanoittaa miten ja missä työntekijät ja esimiehet tehtaalla kohtaavat.



Kuva 3: Palvelumuotoilu tehtävä, ohjaajan visuaalinen käsikirjoitus Kuva: Leena Heinonen (2020)

Palvelumuotoilutehtävän keskeytyminen ja asian vierestä puhuminen harmitti, koska tehtävän tarkoitus jäi saamamme palautteen perusteella hieman epäselväksi osallistujille. Kohtaaminen ja vuorovaikutus tehtaalla on erittäin tärkeää ja aiheena sellainen, että siihen pitäisi kiinnittää huomiota mahdollisimman monella eri tavalla. Mukana ollut konsultti vei keskustelun kylläkin tärkeään tietoturva-aiheeseen, mutta liian syvällisesti ja siinä samalla vei aikaa tehtävän loppuun viemiseltä.

Empaattisen kuuntelun harjoitus auttoi mielestämme osallistujia kiinnittämään huomiota keskustelukumppaniin, koska tehtävän mukana kulki täytettävät kaavakkeet kuuntelun ja puhumisen taidoista. He täyttivät arvioinnit ja luovuttivat ne harjoituksen lopuksi parilleen. Harjoituksen jälkeen, kun kaikki palasivat yhteiseen koulutustilaan, jokainen kertoi mitä oli kuullut toisen kertovan ja miltä tuntui omista taidoista saatu palaute. Meistä ohjaajista oli mukava kuulla kuinka empaattinen kuuntelu ja sen harjoittaminen oli osallistujille niin mielekästä ja ajatuksia herättä-

vää. Esille nousi myös hienoja oivalluksia osallistujien omista taidoista, joita he eivät olleet aikaisemmin huomanneet tai ajatelleet omaavansa.

Leima-harjoitus oli onnistunut valinta, vaikka etukäteen mietimme, kuinka valmiita osallistujat olisivat heittäytymään rooleihin. Harjoituksen näytelmäosan tekeminen ryhmänä kukin omassa tilassa oli hyvä työskentelymuoto ja antoi varmasti rohkeutta heittäytymiseen myös ujoimmille osallistujille. Työn purku yhdessä oli hauskaa ja opettavaista. Osallistujien huomiot roolien ja leimojen eroista olivat opettavaisia. Uskomme, että saimme osallistujat miettimään, kuinka itse on antanut leimoja toisille, sekä miettimään millaisia leimoja itse on aikojen saatossa saanut.

Työkirjan tehtävät eivät tälläkään kerralla saaneet ryhmää innostumaan. Yritimme selittää tehtäviä enemmän auki ja muuttaa tekstiä puhekielelle, mutta se ei auttanut. Päätimme, että seuraavan kerran suunnitelmasta jätetään työkirjaisuus pois ja rohkaistaan jokaista tekemään tehtäviä itsenäisesti.

Meillä oli suhteellisen helppo olo koko päivän ja mielestämme päivä soljui hyvin eteenpäin. Oli myös mielenkiintoista huomata, kuinka aika meinasi loppua kesken ja siksi osa tehtävistä piti jättää pois. Edellisellä kerralla oli tuntunut, että aikaa jäi yli paljon. Päivän aikana saimme paljon onnistumisen oivalluksia ja lisää intoa ohjaamiseen tulevaisuudessa.

6.4.5 Toisen päivän palaute

Osallistujat tuntuivat jo tutummilta ja se loi aivan erilaisen tunnelman koko valmennuspäivään. Koimme turvallisuuden tunnetta ja luottamusta, emmekä enää jännittäneet tulevaa kokemusta, koulutustilaa, tekniikan toimivuutta, koulutettavia emmekä epäilleet omaa onnistumista valmentajina. Tiiviin valmennusohjelman myötä osallistujat olivat myös ehtineet hyvin ryhmäytyä ja tutustuneet toisiinsa entistä paremmin, minkä vuoksi he olivat mielestämme rennompia. Tämän takia he olivat osallistuvampia kuin edellisellä kerralla.

Jaoimme osallistujille palautelomakkeet (Liite 13) myös toisen valmennuspäivän päätteeksi. Saimme palautetta tälläkin kertaa kaikilta osallistujilta. Suurimmaksi osaksi osallistujien kuvaukset omista tuntemuksistaan olivat positiivisia. Vastauksissa tuntemuksia päivän aikana kuvailtiin sanoin: kiinnostava, havainnollinen, positiiv-

vinen, ajatuksia herättävä, mukava, yllätyksellinen, hauska, heittäytymisen mahdollistuminen.

Toinen valmennuspäivä herätti vastauksen perusteella myös tunteita, joiden taustalla olevat tarpeet eivät NVC:n mukaan olleet täysin tyydyttyneet.

”Vaikeaa on, koska ihmiset ovat niin erilaisia.”

”Aamulla riepoi, mutta loppua kohden parin fiilis.”

”Mielekäs, mielenkiintoinen, raskas”

”Olen rauhallinen, hämmästynyt, epävarma”

Päivän onnistumisia kuvattiin 14 vastauksessa sanoin: osallistaminen, roolileikki, ryhmäkeskustelut, yhteistyö, parikeskustelu, ryhmäytyminen ja päivän ohjelman onnistunut rytmitys.

Kysymykseen ”Mitä pitäisi muuttaa?” saimme 12 vastausta. Meille esitettiin pyyntöjä keskustelujen alustamisesta, hiljaisten aktivoimisesta ja tehtävänantojen selkeyttämisestä sekä lisääntynyttä kyselyjen vastaamiseen. Viisi palautetta sisälsi toiveen pitää tyylin entisellään ja yksi vastaajista kirjoitti, ettei löytänyt mitään kehityskohdetta.

Osallistujista viisi vastasi vielä viimeiseen kysymykseen siitä, mitä haluaisivat poistettavan seuraavasta lähipäivästä. Yhdessä palautteessa oli viestinä, että ei tarvitse poistaa mitään, toisessa palautteessa toivottiin keskustelujen rönsyjen karsimista ja kolmannessa ilmaistiin toive, että jättäisimme harjoituskirjan täyttämisen pois ohjelmasta jatkossa. Lisäksi kaksi vastaajaa pyysi kiinnittämään huomiota yksittäisten harjoitusten selkeämpään tehtävänantoon.

6.5 Kolmas lähipäivä: Ristiriidat ja niiden käsittely

Kolmannen valmennuspäivän keskeisenä aiheena olivat ristiriidat ja niiden käsittely (Liite 3). Aihe tuli esiin niin vuorovaikutusvalmennuksen ennakkokyselyssä kuin tuotantoinisinöörin esimiesten kanssa käymässämme palautekeskustelussa ensimmäisen valmennuspäivän jälkeen lokakuussa 2020. Halusimme, että päivän aikana keskustelu ja kokemusten vaihto ovat suuressa roolissa.

Toimme kolmanteen päivään mukaan taas hieman NVC:n tapoja toimia sovittelijana työpaikan ristiriitatilanteissa. Koska tehtäväkirja jätettiin pois tältä viimeiseltä kerralta, annoimme itsenäisesti ”kotitehtäväksi” muutaman osion tehtäväkirjasta liittyen sovitteluun ja ristiriitatilanteisiin. Sovittelijan roolissa on tärkeää tuoda esille, ettei

sovittelija asetu kummankaan osapuolen puolelle, vaan tarkoituksena on olla auttamassa molempia osapuolia kuulluksi tulemisessa. Sovittelija auttaa myös löytämään sellaisia ratkaisuja, jotka täyttävät osapuolten tarpeet. Sovittelija ei missään tapauksessa saa ohjata tilannetta siihen, että sovittelijan tarpeet tyydyttyvät. Sovittelijan tulee löytää ratkaisu, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Ristiriitatilanteessa ei saa unohtaa empatiaa, koska empaattisella kuuntelemisella ja kysymyksillä on mahdollista auttaa osapuolia ymmärtämään toistensa tunteet ja tarpeet. Sovittelijan pitää pysyä tilanteen tasalla ja tietoisena siitä mihin se on menossa. Apuna kannattaa käyttää muistiinpanovälineitä, esimerkiksi fläppitaulua, jotta kaikki näkevät missä mennään. Ristiriitatilanteen selvittelyssä on tärkeä pitää tilanne nykyhetkessä ja juuri niissä tunteissa, joita siinä hetkessä osapuolet tuntevat. Sovittelijan on hyvä pitää mielessä, että tilanteen on tarkoitus edetä ja ohjata asiaa eteenpäin, koska joskus ihmisillä on tarve toistaa asiaansa useampaan kertaan ilman suurempaa tarkoitusta. Tällöin sovittelija voi sanoittaa tilanteen ja kysyä ymmärsikö oikein osallisen ajatuksen. Joskus tilanne voi riistäytyä käsistä ja silloin sovittelijan on keskeytettävä se. Jos osapuolet ovat huutaneet toisilleen, voi sovittelija pyytää osapuolia toistamaan mitä toinen on sanonut. Silloin osalliset saattavat huomata, ettei toinen edes kuuntele, mitä toisella on sanottavaa. (Rosenberg 2015, 259–266)

Otimme mukaan kolmanteen päivään ammattiosaston pääluottamusmiehen, koska tehtaalla on työpaikkakohtainen ammattiosasto ja luottamusmiesten toimisto on paikan päällä. Kaikki luottamustehtävissä olevat henkilöt ovat tehtaan työntekijöitä ja omaavat siten laajan tietotaidon yrityksen toiminnasta. Yhteistoiminta vaatii kehittämistä. Tuomalla pääluottamusmiehen osaksi lähipäivää halusimme hieman auttaa yhteistoiminnan kehittymistä tutustuttamalla henkilöt toisiinsa.

Keskusteluissa osallistujien kanssa oli tullut ilmi palautteen antamisen vaikeudet, joten halusimme viimeisen lähipäivän lopuksi tehdä positiivisen palautteen antamisen harjoituksen. Samalla osallistujat saivat kokemuksen positiivisen palautteen vastaanottamisesta. Saatuja tuloksia käsittelemme myöhemmin kohdassa 6.5.4.

6.5.1 Aamupäivä

Kolmannen valmennuspäivän aloitimme kuten edellisellä kerralla, kysymällä esimiesten tuntemuksia ja havainnointeja vuorovaikutuksestaan kuluneen kuukauden aikana (Liite 15). Tällä kertaa kysymyksessä painotimme positiivisten tuntemusten ja

onnistumiskokemusten esiintuomista. Kyselyn toteutimme Mentimeter -sovelluksen avulla. Kaikki osallistujat vastasivat kyselyyn. Onnistumisen kokemuksia oli tullut kuuntelussa, keskustelussa, yhteistyössä, palautteen annossa, uuden toimintatavan käyttöönotossa sekä lisääntyneenä itsetuntemuksena. Lisäksi halusimme tietää, halusivatko osallistuja osallistua kyselyihin perinteisellä paperilomakkeella, matkapuhelimella vai keskustelemalla. Esimiehistä 88 % piti matkapuhelimella kyselyihin vastaamista itselleen mieluisimpana tapana.

Jaoin jokaiselle nipun pieniä lappuja, joissa jokaisessa oli yhden osallistujan nimi. Sivupöydälle laitoimme kirjekuoret, joissa myös oli nimet. Annoimme tehtäväksi kirjoittaa positiivinen palaute jokaiselle ryhmässä olijalle ja laittamaan palaute nimellä varustettuun kuoreen. Ohjeistimme tehtävän ja takarajaksi palautteiden annolle annoimme iltapäivän kahvitauon.

Toisen valmennuspäivän lopuksi olimme antaneet välitehtäväksi haastatella esimiehen omaa esimiestä ristiriitatilanteista ja saamaan siten arvokasta tietoa tilanteiden käsittelystä. Vain muutama esimiehistä oli tehnyt haastattelun. Tehtävän tehneet esimiehet olivat tyytyväisiä käymiinsä keskusteluihin. He olivat saaneet kuulluksi tulemisen kokemuksen, minkä lisäksi heillä oli tunne, että oma esimies oli varannut riittävästi aikaa asioista keskusteluun sekä luvannut tukea myös jatkoa ajatellen.

Esimiestyön haastavia tilanteita ovat työyhteisössä esiin tulevat normaaliin vuorovaiikutukseen kuuluvat erilaiset mielipide ja näkemuserot, virhetulkinnat, ennakoasenteet, väärinkäsitykset tai esimerkiksi huono käytös, epäasiallinen kohtelu ja erilaisten muutosten jalkauttaminen organisaatiossa. Näissä tilanteissa esimieheen kohdistuu monenlaisia odotuksia. Tilanteet voivat herättää alaisessa, mutta myös esimieheissä, voimakkaita tunteita. Esimiehen rooliin kuuluu pyrkimys toimia maltillisesti ja työyhteisön huomion suuntaaminen sisäisestä maailmasta takaisin työn maailmaan. (Järvinen 2014, 30–33)

Ristiriitojen käsitteleminen edellyttää esimieheltä tiedollisen ymmärtämisen lisäksi myös erilaisuuden hyväksymistä, toisten osapuolen kunnioittamista ja tasapuolista kohtelua. Huonoon työkäyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen puuttuminen kuuluu työyhteisössä ensisijaisesti esimiehen tehtäviin. Puuttumattomuus antaa tavallaan luvan huonoon käyttäytymiseen ja luo haitallista käyttäytymisen kulttuuria

työpaikalla. Työpaikan tavat käsitellä syntyneitä ristiriitoja vaikuttavat koko työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Kukkola 2018)

Valmennuspäivän alussa esimiehet tuottivat pienryhmissä kysymyksiä ristiriitatilanteista niin pääluottamusmiehelle kuin esimiestyötä pitkään tehneille kollegoille eli kokemusasiantuntijoille.

Ennen pääluottamusmiehen vierailua kuuntelimme Humanistisen ammattikorkeakoulun Podiskelua -nimisestä podcast-ohjelmasta, Johtaminen ja työyhteisötaidot -sarjan, Esimiestaidot ongelmatilanteissa -jakson. Podcastin avulla halusimme monipuolistaa asian käsittelyä sekä tuoda ammattikorkeakoulustamme asiantuntijan äänen mukaan keskusteluun. Toisaalta yhteisen kuuntelukokemuksen mahdollistaminen voi edesauttaa erilaisen oppimiskokemuksen syntymistä ja aktivoida osallistujia auditiivisesti. Pelkän kuuloaistin varaan ei oppimista voi kuitenkaan jättää (Koivusalo & Salenius 2012, 24). Siksi olimme tehneet PowerPoint-esityksen helpottamaan keskustelun seuraamista ja aiheen teoreettista ymmärtämistä. Havainnoimme, että osa osallistujista kuunteli podcastia silmät kiinni ja osa seurasi samanaikaisesti PowerPoint-esitystä (Liite 10). Podcastin käyttäminen opetustilanteessa tuo siis monipuolisuutta ja vaihtelua. Sen käyttö sopii esimerkiksi johdannoksi itse aiheeseen. Kuuntelukokemus on sitä miellyttävämpi, mitä innostuneempi ja neutraalimpi puhujan ääni on (Haverinen 2020).

Pääluottamusmiehen viesti tuleville esimiehille oli yhteistyötä korostava. Haasteelliset vuorovaikutustilanteet tulee hänen mukaansa hoitaa ripeästi. Jos esimies jättää asian odottamaan ratkaisua tai vetoaa kiireeseen, on todennäköistä, että alainen hakee tukea luottamusmiesorganisaatiolta. Jo pelkillä sanavalinnoilla esimies voi saada alaisen tuntemaan tulleensa kuulluksi tai huonommassa tapauksessa täysin jyrätyksi. Osapuolten kunnioitus, jyräämisen välttäminen ja käsittelyn jälkeen ”menneeseen ei palata!” -ajattelu vahvistaa luottamusta. Tuleva organisaatiomuutos koetaan pääluottamusmiehen mukaan läsnäolon, tuen, ohjauksen ja tasapuolisuuden mahdollistajana. Pääluottamusmies kannusti esimiehiä tutustumaan uusiin alaisiin ja kyselemään heidän tuntemuksiaan mahdollisimman paljon organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, jotta yhteistyö lähtee sujumaan mahdollisimman hyvin alusta alkaen. Luottamusmiesjärjestelmässä yhdessä tekeminen, yhteistyö ja vuoropuhelu ovat kai-

ken perusta. Myös yhteiset tavoitteet ja yhteinen tahtotila tukevat edistymistä (Kukkola 2018, 159).

Luottamusmiehen luennoissa, esimiesten ja luottamusmiehen välinen vuorovaikutustilanne ei muodostunut dialogiseksi. Luottamusmies kertoi ajatuksiaan ja esimiehet kuuntelivat hiljaisina. Esimiesten asennot viestivät voimakasta etäisyyden ottoa ja asemoitumista toisista erilleen. Näytti, että he suhtautuivat luottamusmieheen lähinnä kohteliaan välinpitämättömästi, ja todellista vuorovaikutuksellista kohtaamista ei näyttänyt syntyvän. Tällöin kehollisesta läsnäolosta eli vuorovaikutuksesta puhutaan kokoontumisena. Kokoontuminen muuttuu kohtaamiseksi, kun ihmiset alkavat keskustella tai muuten ilmaisevat tarkkaavaisuutensa suuntautumisen vuorovaikutukseen osallistumiseksi (Peräkylä & Stevanovic 2016). Uskomme kuitenkin, että mahdollistamalla puolueettoman kohtaamiseen jo ennen tulevia mahdollisia, oikeita konfliktien selvittelytilanteita, madalsimme lähestymisen kynnystä ja vähensimme ennakoasenteita. Päivän alussa pienryhmien tekemistä kysymyksistä oli useita suunnattu pääluottamusmiehelle ja hän vastasi niihin oman osuutensa aikana.

Kukkolan luottamusmiesjärjestelmää koskevan väitöskirjan yksi keskeisimmistä tuloksista vahvistaa, että toimiva luottamusmiesjärjestelmä on tärkeä ja tarpeellinen sekä työnantaja- että työntekijäpuolelle osana organisaation vuorovaikutusta, toimintaa ja koko työelämää. Luottamusmiehet tietävät mistä puhuvat, sillä he tuntevat työntekijöiden arjen. Kun luottamusmiesorganisaatiolla ja esimiehillä on toimivat suhteet, voidaan asioista olla rakentavasti eri mieltä. Avoimessa vuorovaikutussuhteessa uusi esimies voi oppia myös luottamusmieheltä. Toimiva yhteistyö vaikuttaa siten positiivisesti kaikkien osapuolten työhyvinvointiin (Kukkola 2018,98).

6.5.2 Iltapäivä

Ruokailun jälkeen keskustelu ristiriitatilanteiden ratkaisusta jatkui ja mukaan tuli henkilöstöosastolta HR-spesialisti. Keskustelun aikana meille selvisi, että aihetta oli käsitelty myös edellisen päivän koulutusohjelmassa otsikolla ”sovittelu”. Toisaalta on hyvä, että tärkeään aiheeseen pureudutaan monen kouluttajan toimesta, mutta olisimme olleet kiitollisia, jos meitä olisi asiasta informoitu. Olisimme voineet valita erilaisen tavan lähestyä aihetta esimerkiksi näytelmän tai muun roolipelin kautta.

Kahvitauon jälkeen kertosimme kuluneen vuorovaikutusvalmennuksen koko prosessin (Liite 11). Halusimme käydä läpi reilun kuuden kuukauden projektin eri osat alueet, tavoitteet ja taustateoriat sekä edesauttaa asioiden reflektointia. Lisäksi tavoitteena oli saada esimiehet pohtimaan valmennuksen vaikutusta yrityksen toimintaan ja toisaalta miettimään, miten he itse siirtävät oppimaansa arkeen ja tulevat hyödyntämään sitä käytännön työssä. Pyysimme esimiehiä pohtimaan esittämiämme ajatuksia ensin itsekseen ja sitten lähimmän vierustoverin kanssa keskustellen. Lopuksi pyysimme jokaista kirjaamaan ajatuksia omalla matkapuhelimellaan yhteiselle Padlettiin luodulle valkotaululle (Liite 14). Yhteisen kirjoittamisen tuloksena esimiehet ilmaisivat tulevansa jatkossa lisäämään työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia kuuntelemalla, tekemällä avoimia kysymyksiä, arvostaen. Heidän tavoitteensa on ottaa huomioon erilaisia näkemyksiä, mutta myös haastaa niitä, jotta ajatukset jalostuisivat ehdotuksiksi. Esimiehet pyrkivät olemaan aidosti läsnä, tavoitettavissa ja valmiina yhteistyöhön sekä avoimeen keskusteluun. Heidän mielestään panostukset vuorovaikutukseen ja luottamuksellisuuteen ovat tärkeitä. Uusien tuotantoinsinöörien tavoite on olla reilu, oikeudenmukainen, johdonmukainen, nöyrä, luotettava, aikaansaava ja rauhallinen esimiestyön ammattilainen. Heidän omat toiveensa ja odotuksensa työnantajaa kohtaan esitettiin kyselyn muodossa tuotantojohtajalle, -päälliköille ja HR-spesialistille. Saatuja vastauksia käsittelemme kohdassa 7.3.

Päivän lopuksi käytimme reilun tunnin positiivisen palautteenanto-tehtävän läpikäymiseen. Jokainen sai ensin tutustua rauhassa oman kirjekuoren sisältöön ja sen jälkeen annoimme mahdollisuuden jakaa ääneen heidän saamaansa positiivista palautetta. Oli erittäin mielenkiintoista seurata, kuinka hyvillään osallistujat olivat kuorien sisällöstä ja kuinka avoimesti he itse tehtävään olivat suhtautuneet. Ymmärrys positiivisen palautteen merkityksestä oli käsin kosketeltava ja uskomme, että oma kehollinen kokemus edesauttaa jatkossa positiivisen palautteen jakamista myös heidän omille alaisilleen.

6.5.3 Yhteyshenkilön koollekutsuma tilannekatsaus

Viimeinen valmennuspäivä päättyi ja paikalle koulutustilaan saapuivat tuotantopäälliköt ja tuotantojohtaja. Konsultti oli estynyt osallistumasta viimeiseen lähipäivään. Oma tunnelmamme oli korkealla tuotantoinsinöörien rennon ja iloisen koulutustilas-

ta lähdön jälkeen. Tilaisuuden osallistujien huomion varasti kuitenkin välittömästi fläppitaulu ja siinä tikkukirjaimilla kirjoitettu kysymys pelolla johtamisesta. Aihe kirvoitti keskustelua ja kysymyksiä. Fläppitaululla ollut kysymys kuului osana osallistujien aamupäivällä tekemään ryhmätyöhön. Emme saaneet heti palaverin osallistujia oivaltamaan, että keskustelussa kannattaisi siirtyä jo eteenpäin. Kerroimme luottamusmiehen vierailusta ja iltapäivällä käydyistä mielestämme hyvin onnistuneista keskusteluista. Annoimme positiivista palautetta yhdelle paikalla olleelle tuotantopäällikölle siitä tuesta, mitä hän oli osoittanut häntä haastatelleelle esimiesryhmälle. Hänen esimerkistään muutkin tuotantopäälliköt lupasivat tutustua vastaavanlaisen keskustelun mahdollisuuteen oman osastonsa lähiesimiesten kanssa lähitulevaisuudessa. Tunnelma keskustelun aikana tuntui kuitenkin jotenkin etäiseltä ja arvelemme, että osallistujat eivät vaikuttaneen siltä, että olisivat valmistautuneen keskusteluun ennakolta. Olimme odottaneet jonkinlaista projektin päättymisen sanallista huomioimista tai muuta koko koulutukseen liittyvää palautetta, mutta sitä emme saaneet.

6.5.4 Havainnot ja tuntemukset

Tuntui oudon helpottavalta mennä koulutustilaan viimeistä kertaa. Osallistujien saapuessa kaikki tuntuivat entistä tutummilta ja vuorovaikutus ennen tuntien alkua oli helppoa. Kuulumisien kyselyä ja kevyttä keskustelua seurasi kuitenkin aloituksen jälkeinen lamaantuminen. Tuli tunne, että ensimmäinen päivä toistuu, koska oli todella hankalaa saada osallistujia mukaan keskusteluun.

Pääluottamusmiehen saapuessa paikalle ajattelimme, että keskustelu saisi uuden suunnan, koska kysymyksiä oli saatu kasaan hyvä määrä. Keskustelua ei kuitenkaan juuri syntynyt ja tunnelma oli käsin kosketeltavan väkinäinen. Onneksi pääluottamusmiehen puhe oli erittäin informatiivinen ja uskomme jokaisen saaneen siitä ajatteleminen aihetta. Ruokailuun asti tunnelma oli vaisu ja se aiheutti, ainakin meille, huonoa fiilistä ajatellen iltapäivää. Yksi osallistujista totesi: ” Tässä se nähtiin, kun kaksi kukkahattutätiä saa ajatuksia ja luottamusmiehenkin agitoitua paikalle.” Palautimme osallistujan ystävällisin sanakääntein ”takaisin ruotuun” muistuttamalla, että kaikki kysymykset olivat heidän itsensä aamupäivällä tekemiä ja siten yhteistä tuotosta.

Ruokailun jälkeen kuitenkin tapahtui jotain ja ryhmä osallistui keskusteluun. Saimme hyviä esimerkkejä ristiriitatilanteista ja niiden selvittämisestä. Yksi ryhmä oli tehnyt erittäin loistavan haastattelun nykyiselle esimiehelle, ja he olivat saaneet haastattelusta valtavasti työkaluja tulevaisuuteen. Annoimme positiivisen palautteen päivän päättyessä kyseiselle esimiehelle, ja hän ehdotti samanlaista keskustelua myös muille uusille esimiehille.

Keskustelua syntyi iltapäivällä niin paljon, että suunniteltu ryhmätehtävä (Liite 8) jäi tekemättä, mutta se ei haitannut meitä lainkaan. Uskomme, että osallistujat saivat itselleen enemmän keskusteluista kuin mitä he ehkä olisivat saaneet ryhmätyöstä. Ryhmätyön poisjättäminen oli yhteinen päätös ja mielestämme oli tärkeää kysyä sitä kaikilta osallistujilta.

Keskustelujen jälkeen pidetty teoriaosuus työn etenemisestä oli hyvä ja kaikki seurasivat sitä mielenkiinnolla. Siitä jäi tunne, että saimme niputettua yli puolen vuoden työmme ja heidän kanssaan tekemämme yhteisen kolmen kuukauden valmennusprojektin yhteen. Esitelmän avulla saimme kerrottua osallistujille, mitkä olivat meidän tavoitteemme ja kuinka ne olivat tähän asti toteutuneet. Osallistujat saivat myös samalla kokonaiskuvan siitä, miten he liittyvät meidän opinnäytetyöhömmme.

Päivän lopuksi läpikäyty positiivisen palautteen harjoitus onnistui suhteellisen hyvin. Oli ihana huomata kuinka positiivisen palautteen antaminen ja varsinkin vastaanottaminen, on tunteita herättävä tilanne. Hieman meitä harmitti, että kaikki eivät ottaneet asiaa tosissaan ja kirjoittaneet mitään vaan piirsivät lapulle esimerkiksi hymynaaman. Toivoimme, että he, jotka eivät osallistuneet täysillä, saivat kuitenkin hyvän tunteen palautteen vastaanottamisesta ja siten saivat ajattelemisen aiheita omaan toimintaansa jatkossa. Tehtävän läpikäynnissä tunne siitä, kuinka hyvältä palautteen saaminen tuntui, oli suurta ja siksi toivomme heidän myös jatkossa muistavan positiivisen palautteen tärkeyden. Yhteistyö meidän ohjaajien välillä toimi taas hyvin. Tällä kerralla ei ollut kummallakaan suurempia ongelmia ja mielestämme selvisimme hyvin jopa aamun alkuvaikeuksista.

6.5.5 Kolmannen päivän palaute

Kolmannen valmennuspäivän arviointiin käytimme Mentimeter sovellusta. Halusimme tällä tavoin tehdä vastaamisesta helpompaa niin osallistujille kuin meille vas-

tausten analysoijille. Mahdollistamalla vastaamisen matkapuhelimilla otimme huomioon kestäväen kehityksen. Ilmaisversiossa on mahdollista toteuttaa vain kahden kysymyksen sisältävä arviointi. Valitsimme edellisissä valmennuspäivissä käytössä olleista arviointikysymyksistä kaksi kysymystä. Vastausten enimmäispituus on 250 merkkiä.

1. Minkälaisia tunteita tämä päivä on sinussa herättänyt

Yhden mielestä päivä oli lyhyesti ok, toisen mielestä päivässä ei ollut mitään ihmeellistä tunnetta, mutta muut 15 kuvasivat vastauksissaan tunteitaan ja tunteuksia siten, että vastauksista välittyi NVC mukaisesti tarpeiden tyydyttyminen.

Tämä päivä on ollut eräänlainen kooste syksyn aikana opituista asioista. Tunteiden vuoristorataa ja äkkijyrkkiä käännteitä.

Hyvä fiilis. Hyvin käytettiin aikaa konfliktitilanteiden parissa. Oli rento meno.

Alettiin näin koulutuksen loppumetreillä päästä esimiestaidon ytimeen.

2. Mikä oli keskeisin oivallus sinulle tänään?

Vastauksista 47 % käsitteli palautteen antamista ja erityisesti positiivisen palautteen merkityksestä.

Positiivisen palautteen voima.

Positiivisen palautteen vastaanottaminen on hankalaa, koska se ei ole omalle jäyhälle luonteelle helppoa. Mukavaa kuitenkin!

Positiivisuudella pääsee pitkälle. Pistetään kiertämään!

Kuusi vastausta sisälsi jonkin oivalluksen liittyen konflikteihin

Konflikteihin täytyy löytää ratkaisu tilannekohtaisesti

Konfliktitilanteet on käsiteltävä ja ne voivat luoda hienoja lopputuloksia, kunhan ne selvitetään.

7 LOPPUKYSELYIDEN TULOKSET

Olimme koko valmennusprosessin ajan varmistaneet, että ohjaussuunnitelmamme vastaa sille asettamiimme tavoitteita. Olimme ottaneet huomioon osallistujien palautteen ja oman reflektoinnin perusteella muuttaneet valmennuksen sisältöä. Heti vuoden vaihtumisen jälkeen sunnuntaina 3.1.2021 pidimme palaverin ja päätimme vielä kerätä opinnäytetyön merkityksestä ja valmennuksen vaikutuksesta ja omasta onnistumisestamme kirjallisen palautteen. Kyselyjen ja niistä saatujen palautteiden

merkitys on toisaalta henkilökohtainen ja toisaalta läpikäydyn vaiheen konkreettinen viimeistely. Tulosten analysoinnin jälkeen kehittämistehtävä on viimein saatu päätökseen ja valmis julkaistavaksi.

Lähetimme kaksi erillistä kyselyä, toisen valmennukseen osallistuneille ja toisen tuotantojohtajalle, tuotantopäälliköille ja HR-spesialistille. Vastausaika oli lyhyt, koska olimme asettaneet tavoitteeksemme palauttaa opinnäytetyömme viimeistään 1.2.2021. Opinnäytetyöprosessin yksi tärkeä vaihe on yksinkertaisesti aikataulun laatiminen ja sen noudattaminen.

7.1 Loppukysely osallistujille

Lähetimme valmennukseen osallistuneille tuotantoinsinööreille 7.1.2021 webropol-kyselyn (Liite 16) tuotantojohtajan kautta ja muistutusviestin 11.1.2021. Osallistujista 11 vastasi kyselymme 14.1.2021 mennessä. Vastausprosentti oli siten 65 %.

Kysely koostui kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää osallistujien näkemys vuorovaikutusvalmennuksen tarpeellisuudesta, hyödyllisyydestä esimiesuran alkuvaiheessa ja pyytää osallistujilta henkilökohtaista palautetta meille ohjaajina toimineille.

Valmennukseen osallistuneet tuotantoinsinöörit kuvasivat valmennuspäivien tarpeellisuutta positiivisuutta ilmaisevin sanoin kuten; ihan hyvä, hyvä, ihan tarpeellinen, tarpeellinen, todella tarpeellinen, ihan hyödyllinen, mukava ja opettavainen. Kahdessa vastuksessa oli pohdittu esittämäämme ”Kuinka tarpeelliseksi koit kolmen päivän vuorovaikutusvalmennuksen?” kysymystä laajasti:

”Todella tarpeellinen. Uskon, että koko esimiestiimi sai valmennuksesta irti paljon sellaista, mitä voimme viedä käytäntöön. Uskon, että työhyvinvointi paranee tulevien vuosien aikana merkittävästi osaksi tämän valmennuksen ansiosta.”

”Laittoi ajattelemaan omaa käytöstä, sekä sanoja, jotka tulee valittua keskustellessa. Opin sen, miten suuri vaikutus on vilpittömällä läsnäololla ja sillä, että osoittaa olevansa kiinnostunut toisen asiasta. Ja toisen käytöstä auttaa ymmärtämään se, että jokaisella on omat itselleen tärkeät tarkoituksetperät asioiden hoitamiseen. Paljon hyviä ajattelemaan herättäviä asioita!”

Kahdessa vastuksessa oli tulevaisuutta varten kehitysehdotus:

”Ihan hyvä koulutus. Haastavia tilanteita olisi voinut käsitellä enemmän.”

”Vähän olisi voinut tiivistää koulutusta esim. vähemmän leikkejä. Muuten hyvä”

Organisaatiomuutos astui voimaan ja tuotantoinsinöörit aloittivat uudessa tehtävässään 1.1.2021. Kysely lähetettiin sähköpostitse vain viikon kuluttua organisaatiomuutoksen alkamisesta, joten osalle ei vielä ollut ehtinyt kertyä kokemusta ollenkaan tai muutamaa työvuoroa enempää. Kysymyksemme ”Mitä hyötyä vuorovaikutusvalmennuksesta on ollut uudessa tehtävässäsi 1.1.2021 alkaen?” sisälsi myös vastauksen ”En ole ehtinyt käyttää”. Kahdessa vastauksessa oli maininta uusien työkalujen oppimisesta ja niiden hyödyntämisestä. Hyödylliseksi koettiin myös asioiden näkeminen monesta näkökulmasta, eri puhetyylien ymmärtämisen ja kasvavan kyvykkyyden kohdata erilaisia ihmisiä, kuuntelemisen taidon kasvun ja ymmärryksen olla tuputtamatta omia mielipiteitään.

Yhdessä vastauksessa korostui yhteisöllisyyden kokemus ja valmennuksen merkitys koko organisaatiolle.

”Koko esimiesvalmennuksen ajan meidän kesken tapahtui upeaa tiimiytymistä, missä vuorovaikutusvalmennus näytteli mielestäni oleellista roolia. Sain myös tutustua NVC:n perusteisiin ja sitä kautta sain tietooni ihan uuden työkalun, joka ei ole aiemmissa esimiestehtävissä ollut minulla käytössä. Uskon, että valmennus sysäsi minua eteenpäin polullani paremmaksi esimieheksi ja uskon että pitkällä tähtäimellä tiimini työhyvinvointi ja tuottavuus kehittyvät sen seurauksena.”

Osa esimiehistä koki vuorovaikutusvalmennuksen myös lisänneen itsetuntemusta.

”Nyt ehkä miettii enemmän, kuinka kohtaa eri tyyliisiä ihmisiä. Tulee kiinnitettyä enemmän huomiota omaan reagointiin ja käyttäytymiseen sekä kokonaisvaltaiseen preesenssiin.”

”Koin erityisesti hyötyä siitä, että tiedostan itseäni paremmin ja koen, että itsensä tuntemisesta lähtee kasvamaan hyvät johtamistaidot”

Viimeisessä vuorovaikutusvalmennuksen lähipäivässä olimme käyneet läpi myös palautteen antamista ja sen merkitystä niin esimiehelle kuin alaisellekin. Myös me halusimme saada palautetta omasta toiminnastamme sekä valmennusryhmältä että tilaajaorganisaatiolta. Viimeinen kysymys oli siten ”Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinospel?” Halusimme saada kirjallista palautetta, jotta niitä myöhemmin lukiessa voisimme tuntea saaneemme jonkinlaisen henkisen palkkion tehdystä työstä sekä tuntea siten mielihyvää onnistumisesta. Toki olimme valmistutuneet myös vähemmän meitä mairitteleviin vastauksiin, joita sitten kuitenkin emme saaneet. Vastausten perusteella:

1) Olimme onnistuneet ohjaamisessa:

”Hyvin ohjattua koulutusta”

”Hyvin veditte”

”Kiitos todella hyvästä ja käytännönläheisestä valmennuksesta ja erityisesti syventävistä keskusteluista”

Yhden vastaajan mielestä olimme onnistuneet konsulttia paremmin:

” Ainakin parempi kuin NN:n jutut”

2) Meidän kehittymisemme oli huomattu yhteisen matkan varrella:

”Valmennus oli mielenkiintoinen ja parani loppua kohden. Tuli tunne, että Maija ja Leena tunsivat aihealueen ammattimaisesti”

”Kiitos päivistä, toivottavasti huomasitte kehityksen meissä, mutta itse ainakin huomasin myös kehitystä teissä. Kehitytte esiintyjinä loppua kohden.”

3) Saimme osallistujilta myös kannustusta tulevaan:

”Kiitos mukavista koulutuspäivistä ja onnea uusiin haasteisiin valmistumisen jälkeen”

”Tsemppiä opintojen loppuvaiheen rutistukseen!”

”Lippu korkealla kohti uusia seikkailuja”

Yhteenvetona voimme todeta, että tuotantoinsinöörit pitivät opinnäytetyönä tekemämme vuorovaikutusvalmennuksen tarpeellisena ja esimiestyötä hyödyttävänä projektina. Vastausten perusteella voimme sanoa täyttäneemme valmennusryhmän meille asettamat odotukset, joita oli harjoittelun ja keskustelun mahdollistaminen (vrt. ennakkokysely kohdassa 7.1.).

7.2 Kysely tuotantojohtajalle, -päälliköille ja HR-spesialistille

Vuorovaikutusvalmennuksen päätyttyä pyysimme myös tuotantojohtajaa, -päälliköitä ja HR-spesialistia vastaamaan heille tekemäämme webropol-kyselyyn (Liite 17) keskiviikkoon 13.1.2021 klo 23:59 mennessä. Saatuaamme heiltä palautteen itse valmennuksesta sekä omasta onnistumisestamme voisimme viimeistellä opinnäytetyömme. Lähetimme kyselyn viidelle henkilölle ja saimme kyselyyn vastaukset neljältä (80 %).

Kysymyksiin ”Miten vastaajat olivat seuranneet valmennuksen ja opinnäytetyön edistymistä?” sekä ”Millä tavoin he olivat henkilökohtaisesti tutustuneet valmennettaviin syys- joulukuu 2020 aikana?”, saimme vain kaksi vastausta. Vastausten perusteella opinnäytetyön ja valmennuksen edistymistä oli seurattu hyvin vähän tai ei ollenkaan.

Vastaajat olivat käyneet valmennettavien kanssa joko kahdenkeskisiä tai koko ryhmän kanssa keskusteluja useampana päivänä tai viikoittain.

Esimiesvalmennettavat työstivät viimeisen valmennuspäivän 9.12.2020 lopussa Padletin avulla valmennukseen osallistuneiden tuotantoinsinöörien odotuksia ja ajatuksia heidän esimiesuran alkuvaiheen tukemiseksi otsikolla ”Mitä tukea toivot työnantajaltasi jatkossa?” Teimme edellä mainituista tehtävän perusteella kyselylomakkeeseen 14 ajatusta sisältävä kysymysosion. Saimme kolmelta vastauksia esitettyihin ajatuksiin. Seuraavien pyyntöjen osalta asia oli kaikkien vastaajien mielestä kunnossa ja hoidettu:

Ole kärsivällinen muutoksen alkuvaiheessa,

Jousta vaatimuksissasi muutoksen alkuvaiheessa, jotta tuotantoinsinöörit saavat riittävästi aikaa tehtävän ja omien alaisten kanssa toimimiseen.

Kysy kuulumisia ja tarjoa tukea säännöllisesti.

Ajatuksesta ”Lisää vaikutusmahdollisuuksia esimiehille” luvattiin sopia esimiesten kanssa jatkossa yhdessä. Pyyntöön ”Pyri olemaan tavoitettavissa ja läsnä myös silloin kun uusien esimiesten työvuorot eroavat omistasi” saimme yhden täysin eri mieltä - vastauksen. Asia on merkityksellinen työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitettavuustarpeeseen on tärkeää löytää keinot yhdessä, koska tehdas pyörii 24/7. Muiden esitettyjen ajatusten osalta vastaukset jakautuivat tasaisesti ”ajatus on hyvä ja kannatettava”, ”sovitaan jatkossa yhdessä esimiesten kanssa” tai ”asia kunnossa ja hoidettu” - kesken.

Seuraavaksi kyselyssä oli väittämiä valmennuksen vaikutuksesta. Tähän osioon saimme kaikilta kyselyyn osallistuneilta vastauksia.

Kaikkien neljän vastaajan mielestä

1. Vuorovaikutusvalmennus on kehittänyt tuotantoinsinöörien vuorovaikutustaitoja
2. Vuorovaikutusvalmennus antoi osallistujille mahdollisuuden kehittyä vuorovaikutustaidoissa
3. Esimiesten ryhmähenki on vahvistunut valmennuksen myötä
4. Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt tuotantoinsinöörien kykyä tarttua ja hoitaa haasteellisia tilanteita.

Lisäksi kolmen vastaajan mielestä

5. Okmetic on hyötynyt vuorovaikutusvalmennuksesta
6. Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt yhteistyötä
7. Mobiilisovellusten käyttö mahdollistaa palautteen keräämisen ja hyödyntämisen lähes ”reaaliaikaisesti” ja
8. Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt myönteistä ilmapiiriä

Alla lueteltujen väitteiden osalta, joko kaikki tai kolme neljästä vastasivat ”En osaa sanoa”

9. Vuorovaikutus on lisännyt tuotantoinsinöörien työmotivaatiota
10. Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt kokeilukulttuuria Okmeticissa
11. Vuorovaikutusvalmennuksen myötä jatkossa yrityksen asiakaslupauksia on helpompi täyttää
12. Mobiilisovellusten käyttö valmennuksessa on lisännyt kiinnostustani niiden käyttömahdollisuuksiin
13. Okmeticin kiinnostus yhteistyöhön oppilaitosten kanssa on kasvanut
14. Vuorovaikutusvalmennuksessa käsiteltiin monipuolisesti erilaisia vuorovaikutustilanteita
15. NVC työkirja on tukenut itseopiskelua
16. Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt työhyvinvointikeskustelua

Vain yksi neljästä vastaajasta oli osallistunut vuorovaikutusvalmennuksen suunnitteluun. Vastaajien mielestä jatkossa tulisi ottaa useampi mukaan valmennuksen suunnitteluun ja siihen tulisi varata riittävästi aikaa. Valmennusten tavoitteita tulisi tuoda selkeämmin esille.

Halusimme henkilökohtaista palautetta myös tuotantojohtajalta, tuotantopäälliköiltä ja HR-spesialistilta. Koska vastaajat eivät itse olleet valmennettavina, oli heidän tietenkin mahdotonta antaa omakohtaista palautetta, mutta kolme heistä ilmoitti saaneensa tai kuullensa koulutukseen osallistujilta tyytyväistä palautetta. Kaksi vastaajaa mainitsi lisäksi, että kosketuspinta asiaan on jäänyt ohueksi ja sen seurauksena ihan tarkkaa käsitystä ei heille koko prosessista ollut muodostunut.

8 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN POHDINTA

Tähän osioon sisältyvät kaikki meidän pohdintamme liittyen työn tekemiseen, rajoitteisiin, mahdollisuuksiin ja kehittymiseen. Aloitamme pohtimalla, kuinka vallitseva pandemiatilanne vaikutti meidän työskentelyymme ja kuinka tilanteet muuttuivat kuukausien aikana. Mietimme luottamuksen rakentumista meidän ja tilaajaorganisaation välillä. Pohdimme laajasti kokonaisuutena meidän työskentelyämme opinnäytetyön aikana ja miltä meistä nyt tuntuu. Tämän osion lopussa mietimme voiko vuorovaikutusta yrityksessä kehittää ja esitämme muutamia ehdotuksia millä kehittämisen saisi alkuun.

8.1 Vuorovaikutusvalmennus ja Covid-19

Opinnäytetyömme sopimus allekirjoitettiin 11.6.2020. Silloin tuntui, että koronaepidemiolla oli kesätauko. Syyskuun alussa tapasimme jälleen Okmeticissa ja kävimme läpi opinnäytetyön tavoitteita ja tilaajan odotuksia. Neuvotteluhuoneessa neljän henkilön kesken oli helppo pitää turvaetäisyyttä istuessamme ison pöydän vastakkaisilla puolilla.

Ensimmäisessä lähipäivässä 7.10.2020 Okmetic Oy oli ottanut käyttöön henkilömäärärajoitukset eri kokous- ja koulutustiloissa. Meidän onneksemme valmennuksen osallistujamäärä alitti koulutustilaan asetetun 20-hengen enimmäismäärän. Jokaisen valmennettavan otimme henkilökohtaisesti vastaan epidemiatilanteen aikana tavaksi tulleella kyynänpääkättelyllä. Tuolit ja pöydät järjestimme isossa koulutustilassa huolehtien turvaetäisyyksistä. Lokakuun alussa ei vielä ollut voimassa yleisiä kasvomaskeusosituksia. Kertakäyttömaskeja oli koulutustilassa tarjolla, mutta niitä käytti vain yksi tai kaksi osallistujaa päivän aikana. Olisimme olleet kovin harmistuneita ja varmasti pulassa, jos ensimmäisellä vuorovaikutusvalmennuskerralla emme olisi voineet nähdä meille vielä tuntemattomien osallistujien kasvojen ilmeitä.

Ennen marraskuun 9. päivänä pidettyä toista valmennuspäivää olimme yhteydessä tehtaan tuotantojohtajaan ja varmistimme uudet voimaan tulleet rajoitukset seuraavien valmennuspäivien osalta. Hänen mukaansa maskien käyttö yrityksen tiloissa oli lisääntynyt ja pakollista se on, kun koulutustilassa on yli 20 henkilöä. Yhä useampi on käyttänyt maskia koulutuksissa, vaikka maksimi henkilömäärä ei ole täyttynyt.

Hän ehdotti meille, että meidän tulee keskustella maskien käytöstä lähipäivän alussa yrityksen ohjeen mukaisesti:

Pääkaupunkiseudun työpaikoille annetun kasvomaskeusosuituksen perusteella Okmetic toteaa, että henkilökunnalla on mahdollisuus noutaa kasvomaskeja työpaikalla käytettäväksi tilanteisiin, joissa turvavälejä ei voida noudattaa. Okmetic rohkaisee myös tiimejä keskustelemaan ja määrittelemään yhteisiä pelisääntöjä tilanteista, jolloin maskia olisi hyvä käyttää. (Ahtola 2020)

Toisen vuorovaikutuspäivän aikana vain muutama osallistuja käytti kasvot peittävää maskia.

Työpaikoilla tulee päivittää vaarojen selvitys ja riskien arviointi koronavirus-tilanne huomioiden. Selvitys ja arviointi on pidettävä ajan tasalla ja tarkistettava erityisesti, kun olosuhteissa tapahtuu sellaisia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden altistumiseen koronavirukselle. Työnantajan on myös säilytettävä vaarojen arviointi ja sen perustana olevat tiedot sekä pyynnöstä annettava ne työsuojeluviranomaiselle. Nämä velvollisuudet perustuvat biologisten tekijöiden asetukseen, jonka muutos tuli voimaan 15.11.2020 (Työsuojeluhallinto).

Joulukuun alussa ennen kolmatta lähipäivää pidimme keskenämme puhelinpalaverin ja totesimme, että voimme hoitaa oman osuutemme sovitusti, koska opinnäytetyön tilaajan toimesta ei meille ole ilmoitettu muutoksia valmennusohjelmaan tai muita epidemiasta aiheutuvia rajoituksia. Olimme varautuneet pitämään valmennuspäivän osittain myös etänä, mutta koimme fyysisen läsnäolon koulutustilassa houkuttelevammalta vaihtoehdolta, emmekä siten itse esittäneet mitään toivomuksia etäopetukseen siirtymisestä tai kokeneet tarvetta muutoin muuttaa sovittua ohjelmaa.

Kolmannessa lähipäivässä kaikilla osallistujilla oli kasvomaskeja käytössä. Viranomaisten antamissa maskisuosituksissa oli otettu huomioon myös mahdollisuus terveydellisistä syistä olla käyttämättä kasvomaskeja. Toinen meistä opinnäytetyön tekijöistä ei edelliseen vedoten käyttänyt maskia koko vuorovaikutusvalmennuksen aikana.

Kun käytetään maskia suun edessä, korostuu onnistuneessa vuorovaikutuksessa erityisesti katsekontaktin, puheen, sekä eleiden ja asennon merkitys. Hymy ei maskin takaa näy, ellei se ulotu silmiin asti.

Pyrimme aktiivisesti auttamaan vuorovaikutuksen onnistumista tekemällä tarkentavia kysymyksiä, pitämällä mahdollisimman paljon yllä katsekontaktia ja kiinnittämäl-

lä erityisen paljon huomiota tapaamme puhua. Nostimme hiukan äänen voimakkuutta, koska puhe voi kuulostaa muminalta, jollei siihen kiinnitä huomiota. Yritimme hidastaa omaa persoonallista puhenopeuttamme, ja pitää taukoja puheessa. Painotimme joitakin sanoja ja kiinnitimme huomiota artikulointiin lisätäksemme puheen selkeyttä. HavaitSIMME, että puheen kuuleminen vaikeutuu, koska maski vaimentaa ääntä. (Yle 2021) Onnistuimme toteuttamaan kolmen työpäivän mittaisen valmennuksen Covid-19 pandemiasta huolimatta.

Epidemia on vaikuttanut opiskelijoiden arkeen todella paljon. Lähiopetusta ei käytännössä tarjottu kevään 2020 jälkeen lainkaan. Olemme matkan varrella miettineet, miten ammattikorkeakouluissa voitaisiin tukea ja kannustaa erityisesti opinnäytetyötä tekeviä. Olisiko toisen opiskelijan vertaistuki matkan varrella opinnäytetyöohjaajan tukea täydentävää ja nopeammin saatavilla? Olisiko mahdollista vähentää psyykkistä kuormitusta ja saada tuoreeltaan, toisinaan jopa reaaliaikaisesti, keskustelunapua hankaliin tilanteisiin. Perustimme opiskelijaryhmämme kanssa WhatsApp-ryhmän, jossa olemme jakaneet ajatuksia ja myös saaneet tukea opinnäytetyöprosessimme aikana. On tärkeää olla läsnä, kysyä kuulumisia ja tukea toisten jaksamista. Moni on jakanut vinkkejä ja olemme saaneet oppia toinen toisemme töistä. Uskomme, että erilaiset mobiilikäyttöiset sovellukset voisivat sopia tähän tarkoitukseen. Toki tekstiviesti koululta tai jopa opettajalta voisi olla toimiva empatian osoitus ja siten monelle hyvinkin merkityksellinen.

Erittäin tärkeän osan opinnäytetyötä muodostaa sen tietoperusta. Se edellyttää monipuolisten lähteiden käyttöä. Pandemian aikana kirjastojen palveluja rajoitettiin ja hetkittäin oli mahdotonta lainata perinteisiä kirjoja. Olemme erittäin kiitollisia ja tyytyväisiä Humanistisen ammattikorkeakoulun verkkokirjastoon⁵ ja sen laajaan e-kirja valikoimaan. Opinnäytetyömme lähteistä peräti 75 % on verkkolähteitä tai e-kirjoja.

8.2 Avainhenkilön merkitys luottamuksen rakentajana

Mahdollisuus toteuttaa opinnäytetyö yhdessä maailman merkittävimmistä piikiekkaja valmistavassa yrityksessä avautui meille työsuhteen kautta. Työntekijän rooli sekä

⁵ Humak Finna on käyttöliittymä Humanistisen ammattikorkeakoulun kirjaston painettuihin ja elektronisiin aineistoihin

opinnäytetyön tekijänä että yrityksen kulttuurin tuntijana ja avainhenkilönä (Vilkkä 2014, 30) mahdollisti yhteistyösopimuksen solmimisen, avasi konkreettisesti oven organisaation sisälle ja edesauttoi merkittävästi luottamuksen rakentamisessa.

Luottamuksen muodostumisen perustana organisaatiossa on kumppanuussuhteen luominen johdon ja työntekijöiden välille. Tämän suhteen muodostamisen keskiössä on tasapuolinen vuorovaikutuksellinen suhde, joka esimies - johdettava suhdeteorian mukaan sisältää kolmen tason jatkumon: 1) vieras, 2) tuttavallinen ja 3) kumppanuus. Kolmannen tason kumppanuus sisältää jo vahvan luottamussuhteen johtajan ja työntekijän välillä (Kalliomaa, Kettunen 2010,152). Luottamus johdon ja meidän välillämme näyttäytyi opinnäytetyötä tehdessä siten, ettei meitä etukäteen liiemmästi ohjeistettu eikä kontrolloitu prosessin aikana. Saimme toteutukselle niin kutsutut ”vapaat kädet”. Saimme suunnitella sisällön ja määrittellä menettelytavat täysin itsenäisesti. Vain ajankäytön osalta meidän tuli noudattaa annettuja raameja. Vastuunotto prosessin läpiviennistä sopi meille hyvin, sillä olemme kumpikin ennakkoluulottomia, itseohjautuvia ja määrätietoisia asioiden toteuttajia. Jälkikäteen voimme vain nöyrästi kiittää Okmetic Oy:tä saamastamme luottamuksesta ja ainutlaatuisesta mahdollisuudesta olla osa organisaatiomuutoksen toteutusta.

8.3 Tuleeko meistä työelämän yhteistyökykyisiä uudistajia eli työyhteisön kehittäjiä
Toteutimme opinnäytetyön kahden opiskelijan yhteistyönä. Ajatus projektin toteuttamisesta yhdessä syntyi huhtikuun 2020 alussa. Olimme juuri saaneet valmiiksi erään opintojakson ryhmätyön, ja loppukeskustelujen aikana, ehkä jopa sattumalta tuli puheeksi, että voisiko olla mahdollista tehdä opinnäytetyötä yhdessä. Uskomme, että kokemus toistemme tavasta tehdä ryhmätöitä ja toimintatapamme erilaisissa vuorovaikutustilanteissa oli rakentanut perustan yhteistyöllemme, vaikka olemme persooniltamme, iältämme ja elämäkokemuksiltamme hyvinkin erilaisia. Pallottelimme ajatusta useaan kertaan. Asumme eri paikkakunnilla ja sen tuomista haasteista keskustelimme jo alkuvaiheessa. Huomasimme pian, että toimintatapamme eroavat toisistaan, kuten esimerkiksi oppimispäiväkirjan kirjoittamisen tai tarkan ennakkosuunnittelun suhteen. Olimme kuitenkin valmiit ottamaan haasteen vastaan ja tekemään työtä yhteisen päämäärän eteen.

Uskomme, että parityöstä on ollut enemmän hyötyä kuin haittaa lopputuloksen kannalta. Yhteistyömme on toiminut hyvin valmennusryhmän työskentelyn tulokselli-

suuden kannalta, mistä kertoo lähipäivistä saamamme palaute. Olemme yhteistyöllemme pyrkinneet edistämään ja onnistuneetkin suotuisan ryhmäkulttuurin syntymistä valmennettavassa esimiesryhmässä. Olemme oppineet toistemme tavasta tehdä työtä, tukeneet toisiamme ja luoneet osallisuutta mahdollistavaa kulttuuria koko yhteisöön.

Tiedostimme hyvin alkuvaiheessa, ettei yhteistyö näin laajassa tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ole yksinkertaista eikä itsestään selvää. Toinen voisi ottaa ohjat käsiin liiankin aktiivisesti ja dominoivasti, jolloin toinen voisi kokea itsensä sivuutetuksi ja täten tiedostaen tai tiedostamattaan sitten vetäytyä passiivisempaan rooliin. Puhelinkeskustelujemme, sähköposti- ja WhatsApp-viestien perusteella sovimme jo alussa, että jaamme roolimme siten, että toinen keskittyy ohjaamiseen ja toinen enemmän kyselyjen tuottamiseen ja analysointiin. Matkan varrella roolit vaihtuivat moneen kertaan, ja kokemusta kertyi molemmille kaikista opinnäytetyön eri osa-alueista. Varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen teimme yhdessä tammikuussa 2021. Mitä pidemmälle projekti eteni, sitä syvemmin ymmärsimme, että persoonamme ja luonteemme täydensivät upeasti toinen toisiamme.

Yhteinen suunnittelu ja aikataulut varmistivat yhteistyön sujuvuuden. Jos opinnäytetyötä koskevat keskustelut tuovat pintaan paljon ongelmia tai vastakkaisia mielipiteitä, on todennäköistä, ettei yhteistyö toimi. Tärkeää siis oli, että molemmat saatoimme työskennellä itsellemme sopivalla ja tehokkaalla tavalla ja pystyimme keskustellen sekä dialogin avulla ratkaisemaan haasteet. Erilaisuutemme ja toinen toisiamme täydentävä osaaminen, sekä keskinäinen luottamus on ollut hyvä pohja yhteistyöllemme ja yhteistoiminnalliselle oppimiselle. Saamamme palautteen mukaan opinnäytetyömme oli kohderyhmälle mieluista ja toimivaa. Opinnäytetyön tilaaja antoi meille vapaat kädet toteuttaa vuorovaikutusvalmennusta. Itse asettamamme ja ennakkokyselyn kautta saadut tavoitteet työllemme tekivät siitä vaativan. Ei ole ihan tavallista toteuttaa opinnäytetyönä kolmen päivän vuorovaikutusvalmennusta esimiesryhmälle, joka koostuu 17 henkilöstä. Voimme kokemuksen myötä vahvistaa, että parityönä pystyimme pitämään asiat niin sanotusti kasassa sekä huomioimaan paremmin kaikki osallistujat. Lisäksi luotettavan ja ammattitaitoiseksi osoittautuneen kumppanin kanssa oli ilo työskennellä. Minkä tahansa ryhmän ohjaaminen on vaativa ja usein myös stressaava tehtävä. Kun toinen meistä tunsi itsensä hämmentyneeksi ja pohti, oliko reagoinut tilanteeseen oikein, auttoi toinen meistä toista sanallisesti tai sanat-

tomasti asiassa eteenpäin. Kävimme jokaisen päivän kulun läpi jääden päivän päätteeksi keskustelemaan vähintään tunniksi. Jaoimme niin onnistumiskokemukset kuin saadun rakentavan palautteen. Annoimme toinen toisellemme rehellisesti itseilmaisten palautetta NVC-oppien mukaisesti.

Ennen kaikkea uskomme, että kolmen valmennuspäivän aikana mahdollistimme esimiehille osallisuuden ja erilaisen osallistumisen kokemuksen. Pyrimme antamaan työkaluja heidän oman vuorovaikutustoimintansa arvioimiseksi, löytämään toiminnassaan kehittämiskohteita ja saamaan uusia ideoita sekä oman että kunkin osaston vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Okmetic Oy:n myötävaikutuksella hankittujen NVC-työkirjojen ja siinä olevien tehtävien avulla kannustimme osallistujia myös itsenäiseen opiskeluun ja reflektointiin. Vuorovaikutus on tärkeä osa työssä menestymistä, mutta hyväksi vuorovaikutusosaajaksi ei synnytä vaan siihen kehitytään. Omaan vuorovaikutusosaamiseensa kannattaa suhtautua niin kuin muihinkin taitoihin, asiana, jota voi oppia ja kannattaa kehittää. Tämä opinnäytetyö on kertomus vuorovaikutusvalmennuksesta ja vertaisoppimisen mahdollisuudesta. Käytännön toiminnallista osuutta olemme täydentäneet monenlaisin vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavine teorioineen.

Työyhteisön kehittäjäksi kasvaminen edellyttää teoriatiedon tutkimista ja soveltamista käytännössä. Olimme valmistautuneet mielestämme monipuolisesti ja hyvin. Kohdasimme haasteet pelottomasti. Olemme ottaneet kaikki tarvittavat askeleet yhteisöpedagogiksi valmistumiseksi.

8.4 Voiko vuorovaikutusosaamista kehittää

Opinnäytetyömme keskeisessä osassa oli tekemämme erilaiset kyselyt ja osallistujien tuntemuksia kuvaavat palautteet. Itsearviointi on osallistujan subjektiivinen kokemus arvioinnin kohteena olleesta tilanteesta tai kokemuksesta. Herää kysymys, oliko kyselyt ja osallistujien itsearvioinnit riittävän luotettava tapa arvioida vuorovaikutusvalmennuksen onnistumista. Huomion arvoista on myös se, että osa osallistujista oli valmennuksen aikana vielä työsuhteessaan koeajalla ja se on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Osallistuja on voinut vastauksissaan antaa positiivisemmän kuvan tuntemuksistaan tai vastauksillaan halunnut miellyttää kohde organisaatiota tai meitä valmentajia eikä siten ehkä päätenyt antamaan kriittistä palautetta. Henkilökohtaisia taitoja kuten yhteistyökykyä tai vuorovaikutustaitoja on käytännössä vaikea kartoittaa ja

mitata, vaikka niillä on merkittävä vaikutus siihen, miten yksilön tiedot ja taidot voivat hyödyttää koko organisaatiota (Laakso-Manninen 2003, 38). Määriteltäessä jatkossa yrityksen esimiestyön osaamis- ja kehittämisarviointeja, kannattaa huomioida ja yhdessä sopia miten esimiestyön vuorovaikutusosaaminen tulevaisuudessa osoitetaan.

Vuorovaikutusosaamista löytyy jokaiselta, mutta se on kaikilla erilaista ja erilaisessa vaiheessa. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ei liity henkilön persoonallisuuden piirteisiin tai karismaan, koska jokaisen on mahdollista kehittyä. Toinen ihminen voi olla lahjakkaampi osaamisessa kuin toinen, mutta vuorovaikutusosaamista pystyy kehittämään harjoittelemalla ja opiskelemalla. Kokonaisuus syntyy vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, taidoista ja ihmisen omasta motivaatiosta oppimiseen. Oppimalla myös tilannetajua ja ihmisten käyttäytymistä on vuorovaikutustilanteisiin helpompi osallistua. Hyvän johtajan on opittava ja kehitettävä eettisiä vuorovaikutustaitoja, jotta vuorovaikutustilanne ei muodostuisi epäeettiseksi esimerkiksi valheiden muodossa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–24)

Vuorovaikutusosaamista kehitettäessä ei ole tarkoitus muuttaa persoonallisuuden piirteitä tai luonteenpiirteitä, vaan keskittyä oman käyttäytymisen kehittämiseen. Kehittyessään henkilö kiinnittää huomionsa siihen minkälaisen vaikutelman hänen sanansa saavat aikaan ja voisiko omia sanomisen tapoja kehittää paremmiksi. Jos esimiehellä on tapana olla lyhytsanainen ja tyyne, saattaa hän aiheuttaa työyhteisössä haluttomuutta yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Isotalus ja Rajalahti viittaavat kirjassaan suomalaiseen selvitykseen, jossa suurin osa johtajista pitää omia taitojaan hyvinä ja muiden taitoja kehittämistä vaativina. Tällaisessa selvityksessä ei kuitenkaan selviä, ovatko johtajat oikeasti taitavia vai eivätkö he vain huomaa kehityskohteita itsessään vaan vain muissa ihmisissä. Vuorovaikutusosaamista voi kehittää erilaisilla koulutuksilla ja aiheeseen perehtynyt johtaja kartuttaa omaa osaamistaan työnsä ohella. Kehittymistä voi seurata kysymällä muilta palautetta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 26–28)

8.5 Ehdotuksia vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi

Tämän osion tarkoituksena on antaa ideoita työyhteisön vuorovaikutusosaamisen ja uusien esimiesten valmiuksien kehittämiseksi. Ideat kehitysehdotuksiin saimme lähipäivillä käydyistä keskusteluista, kyselyistä ja palautteista. Ennakkokyselyssä ky-

syimme, miten olisi hyvä seurata esimiehen vuorovaikutustaitojen edistymistä, ja useassa vastauksessa ehdotettiin kyselyn järjestämistä. Kyselyt ovat hyvä tapa saada palautetta, mutta ilman hyvää vuorovaikutusta työyhteisössä on mahdotonta saada kyselyistä kattavaa ja rehellistä palautetta. Kehittämällä seuraavia osa-alueita työyhteisössä on mahdollista saada rehellistä ja rakentavaa palautetta.

- Työnohjaus on yksi hyvistä kehittämisen menetelmistä, joissa voi edistyä ryhmänä tai tarvittaessa yksilönä. Ohjaukseen osallistuminen vaatii sitoutumista ja halua kehittyä, koska prosessi on pitkäaikainen, ei vain kertaluonteinen. Työnohjauksen voi toteuttaa joko ryhmämuotoisena tai yksilöohjauksena. Työnohjaus ei ole terapiaa vaan ohjauksella haetaan työtapoja ja keinoja kehittyä paremmaksi esimieheksi. Ohjauksessa ei anneta valmiita vastauksia vaan niitä pyritään löytämään työnohjaajan esittämien kysymysten ja antamien tehtävien kautta. Työnohjauksessa osallistujien on mahdollisuus näyttää omat heikkoutensa ja kehittämisen kohteet turvallisessa ympäristössä. Hieman erilainen ohjauksen muoto on toiminnallinen työnohjaus, jossa tehdään harjoitteita esimerkiksi työpaikalla olevien tilanteiden pohjalta draaman avulla. (Mäkisalo 2004, 34–35) Meidän kokemuksemme osallistuvasta ryhmästä on, että työnohjaus voisi olla toimiva malli työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin parantamisen kannalta. Lähipäivien aikana tehdyt draamalliset harjoitteet työelämästä otettiin hyvin vastaan ja jokaisella oli aiheen tuttuuden vuoksi mahdollisuus osallistua omalla tavallaan.
- Vertaistuki on työelämässä tärkeässä osassa ja se on helppo toteuttaa. Vertaistuellla esimiehet saavat voimavaransa käyttöön ja he pystyvät hyödyntämään sekä jakamaan hiljaista tietoa muille. Vertaistuellla pystytään lisäämään esimiesten ammatillista itseluottamusta sekä osaamista. Keskustelemalla toisten kanssa osallistujien on mahdollista saada uusia oivalluksia ja oppia uusia taitoja. Hyvin järjestetyille vertaistuelle annetaan aikaa, koska silloin pystytään kasvattamaan yhteisöllisyyttä ja jopa ystävyyttä osallistujien välillä. On tärkeää muistaa vertaistuen mallia suunniteltaessa, että tilanteiden tulee olla luottamuksellisia, tasa-arvoisia, turvallisia ja vertaistuen mallilla tulee olla johdon tuki. (Myllymaa 2016) Vertaistuen tarve nousi esille lähipäivien keskustelujen yhteydessä ja todettiin hyväksi, että kaikissa työvuoroissa on paikalla kaksi

muuta esimiestä, joihin voi tukeutua. Esimiestyö on välillä epäreilua. Alaiset voivat surutta arvostella pomoa, mutta pomo ei voi avoimesti arvostella alaisiaan ja siksi verkostoitumisesta muiden esimiesten kanssa voi tulla hyvinkin työhyvinvointia ja voimavaroja vahvistava sidos. Olisi hyvä tehdä vertaistuelle suunnitelma. Suunnitelmassa voisi olla sovittuja kokoontumisia ja ohjeita, kuinka tilanteiden sattuessa saisi vertaistukiryhmän kokoon mahdollisimman pian. Keskusteluissa nousi esille myös huoli työasioiden murehtimisesta työajan ulkopuolella ja siihen vertaistuki olisi hyvä työkalu, kun pystyisi purkamaan sydäntään ennen kotiin lähtöä. Työssäjaksamisen kannalta esimiesten on erittäin tärkeitä osata rajata työ ja vapaa-aika.

- Itsensä johtaminen on tärkeä osa-alue koko työyhteisön kehittymisessä. Aiheita tulisi käsitellä sekä esimiesten että työntekijöiden koulutuksissa, koska se vaikuttaa positiivisesti kaikkeen toimintaan yrityksessä. Itsensä johtaminen on työn haltuun ottamista, omien vahvuuksien tunnistamista, tiedon jakamista, tiimityön yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja vastuun ottamista kaikesta omasta toiminnasta, myös sanomisista. Se on taitoa tunnistaa omat voimavarat ja löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välille (Mäkisalo 2004, 181). Koko työyhteisön kehittäminen itsensä johtamisen taidoissa voisi vaikuttaa positiivisesti tiimien toimintaan, ja vuorovaikutustilanteiden kehittymiseen. On tärkeä kaikkien ymmärtää olevansa vastuussa omista teoistaan ja sanoistaan. Ohjauksien aikana keskusteluissa nousi muutamia kertoja esille esimiesten mielteet siitä, ettei pelkästään heidän kehittymisellään saavuteta työyhteisön tavoitteita. Olemme heidän kanssaan asiasta samaa mieltä. Toimme valmennuksessa esille, että esimiesten oma käytös ja vuorovaikutuskäyttäytyminen on esimerkkinä alaisille, joten siihen on ensimmäiseksi kiinnitettävä huomiota ennen kuin vaaditaan muutosta toisilta. Tulevaisuudessa voidaan keskittyä koko työyhteisön kehittämiseen.
- Luottamuksen rakentaminen on aihe mihin yritysten tulisi panostaa, koska luottamus on tärkein asia ihmissuhteissa, niin työelämässä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Työpaikoilla esiintyvät vuorovaikutusongelmat liittyvät usein luottamuksen puuttumiseen ja se ilmenee ennakkoluuloissa ja kaikenlai-

sisä vanhoissa uskomuksissa, koska kiireen aiheuttamassa yrityskulttuurissa ei ole ollut aikaa luottamuksen rakentamiseen. Yrityksissä voi olla tapana, että työntekijöitä keuhataan kerran kaksi vuodessa juhlapuheissa. Sitä ei voi mielestämme pitää hyvänä vuorovaikutusosaamisena eikä siten kasvateta luottamusta. Esimerkin kaltaisissa juhlatilanteissa ei useinkaan synny mahdollisuutta oikeasti vaikuttaa, esittää mielipiteitänsä tai osallistua kehittämiseen ja silloin luottamuksen tunne ei kasva. Vaikka yrityksessä järjestettäisiin keskustelutilaisuuksia tai kyselyjä, ei niissä välttämättä ole osallistujalla mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin. Tällainen tyyli on näennäistä vuorovaikutusta, kun ollaan olevinaan kiinnostuneita. Jos luottamusta halutaan yrityksessä parantaa, pitää osallistujia kuunnella ja mahdollisiin epäkohtiin puuttua. Kehityskeskusteluihin panostaminen ja niiden kehittäminen ovat myös avaimia luottamuksen rakentumiselle. (Hämäläinen 2005, 98–105)

- Yrityksen tunneilmaston kehittäminen on hidas ja vaatii ponnisteluja, mutta tunneilmaston parantuminen kasvattaa työviihtyvyyttä, innovatiivisuutta sekä muutosten hyväksymistä. Tunneilmasto on sitä, kun töihin mennessä miettii, millaista sinne on mennä ja miltä tuntuu kohdata siellä olevat ihmiset. Tunteita tulee ja menee pitkin päivää, mutta tärkeää on, miten niitä yrityksessä saa näyttää. Negatiiviset asiat saavat yleensä enemmän tilaa, koska ne aiheuttavat suurimmat tunnekuohut ja niistä puhutaan mieluummin ryhmissä kuin positiivisista asioista. Johdolla menee yleensä paljon aikaa niin sanottujen tulipalojen sammuttamiseen, kun aikaa voisi käyttää paremmin. Esille tulevat negatiiviset asiat tulisi opetella käsittelemään rakentavasti ja samalla opetella nostamaan positiivisia asioita esille. Kun aletaan kehittää yrityksen tunneilmasto, on sillä suora vaikutus tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Yrityksen hyvä tunneilmasto on valttikortti, kun etsitään uusia työntekijöitä tai asiakkaita, koska tieto leviää nopeasti monia reittejä pitkin. Yritykset voivat myös nostaa tunneilmaston näkyville ja julkaista esimerkiksi tiedotteissa kehittymisen vaiheita. (Rantanen 2013, 161–164) Lähipäivillä huomasimme kuinka tunteiden sanoittaminen, näyttäminen ja tulkitseminen on hankalaa, jos sitä ei ole työyhteisössä harjoitellut. Tehdasympäristö on ympäristönä tekemiseen keskittyvä ja siksi tunteiden käsittely ei välttämättä ole yhtä helppoa

kuin esimerkiksi sosiaalipuolella. Tunteisiin olisi kuitenkin hyvä panostaa koulutuksissa niin esimiesten kuin työntekijöiden osalta, koska yhteistyöllä tehdästä pidetään käynnissä.

- Jatkuva kouluttautuminen on tärkeää kaikilla alueilla. Vuorovaikutuksen kohdalla kukaan ei ole koskaan valmis ja jatkuvaa kouluttautumista tarvitaan. Monissa edellä mainituissa kehitysideoissa vuorovaikutuksen kehittyminen on mahdollista, ja jokainen esimies kehittyi taidoissaan omaa työtä tehdessään. Välillä on kuitenkin hyvä kuunnella erilaisia tapoja kohdata tilanteita ja ihmisiä. Vuorovaikutukseen kuuluu paljon erilaisia tyylejä ja jatkuvan kouluttautumisen avulla on mahdollista tarjota osallistujille työkaluja tulevaisuuteen. Koulutuksista on mahdollista oivaltaa jotain uutta ja löytää itselleen sopivia tapoja toteuttaa omaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuskoulutus olisi tärkeää myös muille kuin esimiehille. Esimies ei pysty muutokseen yksin, siihen tarvitaan koko työyhteisön sitoutumista.

LÄHTEET

Ahtola, Jari 2020. Okmetic Oy Henkilöstöpolitiikka. VS: Kysymykset opinnäytetyöhön liittyen. Email jari.ahtola@okmetic.fi 18.6.2020

Ahtola, Jari 2020. VS: II Vuorovaikutusvalmennuspäivä ke 11.11.2020. Email jari.ahtola@okmetic.fi 5.11.2020

Aira, Annaleena 2012. Toimiva yhteistyö, Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän Yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja. ISBN 978-951-39-4708-8 (PDF)

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2011. Maineen Uusi Aalto. Helsinki: Talentum Media Oy

Aura, Ossi 2021. LinkedIn. Viitattu 26.1.2021 https://www.linkedin.com/posts/ossi-aura_laeuhijohtaja-johtaminen-johtajuus-activity-6759758863932764160-sfMo

Engeström, Yrjö 1987. Perustietoa opetuksesta. Opiskelijakirjaston verkkojulkaisu 2007. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10224/3665/engestr%C3%B6m1-175.pdf?sequence=2>

Gothoni, Raili 2020. Kuuntelijan käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Halinen, Irmeli & Hotulainen, Risto & Kauppinen, Eija & Nilivaara, Päivi & Raami, Asta & Vainikainen, Mari-Pauliina 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. (E-kirja.) Jyväskylä: PS-Kustannus

Haverinen, Reetta 2020. Podcast on monipuolinen opetuksessa hyödynnettävä työkalu, josta voi hyötyä niin opettaja kuin opiskelijakin. Viitattu 13.12.2020 <https://digierko.fi/tag/oppiminen-ja-opettaminen-digitaalisissa-ymparistossa/>

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Innokylä.fi Palvelumuotoilun työkalut. Viitattu 19.1.2021
https://innokyla.fi/fi/search?keyword=palvelumuotoilu&content_type=tool

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. 1. painos. (E-kirja.) Helsinki: Alma Talent.

Jämsä, Ulla 2014. Kuntoutuksen muutosagentit. Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylempää ammattikorkeakoulutuksessa. Väitöskirja. Oulun yliopiston tutkijakoulu, Oulun Yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, hoitotiede.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa -konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 8. Uudistettu painos (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media

Kallio, Jenni 2020. Opettajan valmentava työote. Viitattu 20.10.2020 <http://hyped.fi/koulutukset-kurssit-henkilokohtainen-valmennus/opettajan-valmentava-tyoote/>

Kallio, Maaret 2017. Inhimillisiä kohtaamisia. Helsinki: WSOY

Kallioma, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. (E-Kirja.) Jyväskylä: Alma Talent Oy

Kansan Sivistystyön liitto ry KSL, 2017. Osallistavat menetelmät – vinkkejä ja virikkeitä kouluttajalle. Viitattu 5.1.2021 <https://www.ksl.fi/materiaaleja/julkaisut/osallistavat-menetelmat/>

Kantojärvi, Piritta 2017. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media Oy

Koivisto, Satu. Ranta, Ritva 2019. Näin motivoin yhteistyöhön. (E-kirja.) Kauppakamari

Koivusalo, Hilikka; Salenius, Hannele 2012. Aistit avoinna oppimaan: Opettajaopiskelijoiden oppimistyyliä ja havainnollistaminen. Kehittämishanke. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Opettajankoulutuksen kehittämishanke.

Koski, Arja 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa Helminen, Jari (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. United Press Global.

Kotimaisten kielten keskus. 22.10.2007 Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Viitattu 5.1.2021 https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen

Kuisma, Tuomo 2013. Innostavan fasilitaattorin työkalupakki. Essee. Viitattu 21.1.2021.<http://esseepankki.tiimiakatemia.fi/innostavan-fasilitaattorin-tyokalupakki>

Kukkola, Päivi 2018. Luottamusmiesjärjestelmä systeemisenä ilmiönä - Tarkastelussa yksityisen terveystalouden luottamusmiesjärjestelmä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto Johtamisen yksikkö Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Valmentava esimies on tuloksentekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21. Haku-päivä 18.1.2021. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2015090111098>.

Laakso-Manninen, Ritva 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Julkaisussa: Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja-Liisa & Troberg, Eliisa (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helia julkaisusarja A6. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 29–44.

Leeman, Lars & Kuusio, Hannamaria & Hämäläinen, Riitta-Maija 2015. Sosiaalinen osallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Lehtinen, Esa 2014. Konsultin jaarituksia -blogi. Viitattu 27.10.2020 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2014/02/17/tyoyhteison-toiminnan-kolme-muskettisoturia-avoimuus-luottamus-ja-tyohon-sitoutuminen/>

LinkedIn.com 2020. Tuotanto-insinööri, Okmetic Oy. Viitattu 18.6.2020 www.linkedin.com/jobs/view/1857293579/

Lonka, Kirsi 2014. Oivaltava Oppiminen. 2. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki

Mentimeter.com Create interactive presentations & meetings, wherever you are. Viitattu 10.10.2020 <https://www.mentimeter.com/>

Myllymaa, Tapio 2016. Esimiesten vertaistuki. Foorumix. Helmiseminaari. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.1.2021. <http://www.foorumix.fi/wp-content/uploads/2017/01/Esimiesten-vertaistuki.pdf>

Mäkinen Milla 2020. Fasilitoinnin ABC-koulutus 3.10-7.11.2020 verkkokoulutus. Kansalaisfoorumi

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mäntynen-Hakem, Anita 2016. Kipinää, liekkiä ja roiuja. Sosiokulttuurinen innostaminen ja aito dialogisuus nuoren kohtaamisessa. Alueelliset nuorisotyöpäivät, Nurmest 28.9.2016 Viitattu 2.7.2020
<https://www.avi.fi/documents/10191/7420622/Innostaminen/22de5107-5e5f-496b-9b5c-35a455dc8e9f>

Määttä, Kaarina & Uusiautti, Satu 2018. artikkeli Pedagoginen auktoriteetti ja pedagoginen rakkaus- yhdessä ja vastakkain. Viitattu 5.1.2021
<https://docplayer.fi/6432392-International-journal-of-whole-schooling-vol-8-1-2012-pedagoginen-auktoiteetti-ja-pedagoginen-rakkaus-yhdessa-vai-vastakkain.html>

Nummela, Marianne 2012. Kirahvi työpaikalla. Nonviolent Communication – työkirja työn ilon lisäämiseksi. Turku: Multiprint Oy

Okmetic Oy Tuotanto kehittyy esimiestyöhön panostamalla. Viitattu 17.1.2021
<https://ura.okmetic.com/pages/tuotanto-kehittyy-esimiestyohon-panostamalla>

Okmetic Oy Yhteiskuntavastuuraportti 2019. Viitattu 25.10.2020
https://www.okmetic.com/sites/default/files/attachments/groups/okmetic_yhteiskuntavastuuraportti_2019.pdf

Opinnäytetyöopas Humanistinen ammattikorkeakoulu

Padlet.com Selainpohjainen virtuaalinen seinä. Viitattu 10.10.2020
<https://padlet.com/create?back=1>

Parhiala, Pauliina 2019. Innovaatiot ja muutosjohtaminen. Opintojakson tavoitteet. ppt-esitys 7.10.2019. Humanistinen Ammattikorkeakoulu. Helsinki

Peda.net Pedagogiikkaa netissä. Viitattu 24.10.2020
<https://peda.net/hankkeet/oppijat/ovo/lahtokohdat/elinikaisyy/em>

Pehkonen, Jari 2011. Hyvä palaute, parempi mieli. Röntgenhoitajien kokemuksia palautteen saamisesta lähiesimiehiltä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Radiografian ja sädehoidon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Kevät.

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu. Otava.

Perunka, Sirpa & Hoppo, Iris 2018. Osallistava pedagogiikka jakaa vallan ja vastuun. ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut, Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk. URN: NBN:fi:amk-201801191470

Peräkylä, Anssi & Stevanovic, Melisa 2016. Kehollinen läsnäolo. Teoksessa Camilla Lindholm & Melica Stevanovic (toim.) Keskusteluanalyysi. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta (E-kirja.) Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino

Rantanen, Jarkko 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. 1.painos. (E-kirja.) Helsinki: Talentum Media Oy.

Reijonen, Merja; Strandén-Mahlamäki, Tuija (toim.) 2008, Oivaltava kohtaaminen: menetelmiä ihmissuhdetyöhön Helsinki: WSOY Pro

Repo, Irma & Nuutinen, Tahvo 1990. Aikuisten viestintätaito. Helsinki: Otava

Rissanen, Marjo & Jantunen, Päivi. 2019 Palautteen anto & Keskustelutaito. Viitattu 25.10.2020

[http://www.oamk.fi/~soili/Asiantuntijaviestinta/Esimiesvietetinta_\(RAT7SN2pe\)/Palautteenanto_ja_keskustelutaito.ppt](http://www.oamk.fi/~soili/Asiantuntijaviestinta/Esimiesvietetinta_(RAT7SN2pe)/Palautteenanto_ja_keskustelutaito.ppt)

Ristikangas, Marja-Riitta & Ristikangas, Vesa. 2013. Valmentava johtajuus. (E-kirja.) Helsinki: Sanoma Pro Oy

Rosenberg, Marshall B 2015. Rakentava ja myötäelävä vuorovaikutus. Nonviolent communication (NVC). Suom. Teija Hartikainen. Helsinki: Basam Books Oy

Saarinen, Esa 2020. Systeemiäly työelämässä. Lataaja: Topaasia. Viitattu 5.1.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=Xd8gLsbB1bs>

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. Helsinki. J-Impact Oy

Sinek, Simon 2017. Understanding Empathy. Viitattu 20.1.2021 <https://www.youtube.com/watch?v=pi86Nr9Mdms&t=1041>

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna.

- Sitra.fi Erätauko-keskustelukortit. Viitattu 15.9.2020
<https://www.sitra.fi/julkaisut/eratauko-keskustelukortit/>
- Suominen, S. & Tuominen, M. 2007. Palveluohjaus – portti itsenäiseen elämään. Helsinki: Picaset Oy
- Työsuojeluhallinto 2021. Kysymyksiä ja vastauksia koronasta ja työsuojelusta. Viitattu 9.1.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/biologiset-tekijat/korona>
- Valtonen, Minna 2015. Ammatti-identiteetti ja sen rakentuminen. Teoksessa Helminen, Jari (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. United Press Global.
- Vilkka, Hanna & Vilkka, Ville-Matti 2006. Tutki ja havainnoi. Viitattu 24.10.2020 <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>
- Yle 2011 Aivobic opettaa keskittymään. Viitattu 17.1.2021 <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2011/05/10/aivobic-opettaa-keskittymaan>
- Yle 2021. "Epänormaalista alkaa tulla normaalia", kuvaa psykologi Anu Siika-aho – nappaa tästä käytännön vinkit viestintään maski kasvoilla. Viitattu 9.1.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11582548>
- Ylönen, Merja 2015. Kannustus ja myönteiset kokemukset pohjana oppimiselle. Teoksessa Helminen, Jari (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. United Press Global.

LIITTEET

Liite 1

1. Päivä 7.10.2020 klo 8.00–16.00

- 8.00 Tervehdys ja paikkalappujen jako
- 8.10 Lähipäivien esittely ja meidän esittelymme
- 8.30 Tutustumista. Miten muistan ihmisten nimet? 2min aikaa miettiä. Aloitetaan tatuointitarinat. Pyydetään kertomaan myös oma tapa muistaa ihmisten nimet. Aika 2min/osallistuja. Jatkuu kahvin jälkeen.
- 9.00–9.15 Kahvitauko
- 9.15 Tutustumisharjoitus jatkuu
- 9.30 Video empatiasta ja keskustelua (esimies/alainen tilanteet)
- 10.30 Pohjustus ryhmätyölle
- 10.45 Ryhmätyö keltainen, punainen ja vihreä ryhmä 3x10min.
- 11.15 Keltainen pöytä osallistujat 4, 5 ja 6, 15min
Punainen pöytä osallistujat 4, 5 ja 6, 15min
Vihreä pöytä osallistujat 4, 5 ja 6, 15min
- 12.00–12.30 Ruokailu
- 12.30 Ryhmätyön purku jatkuu
- 12.50 Alkukyselyn purku
- 13.15 Harjoitusten aloitus
Pieni info NVC-tekniikasta 15min
- 13.30 Harjoituskirjan s. 13 Mistä asioista pidän? 10min itsenäistä työtä
Muutamien osallistujien vastausten kuuleminen 5x2min
- 13.50–14.00 Kahvitauko
- 14.00 Harjoituskirjan s. 14 Miksi käyttäydyn joskus huonosti? 10min itsenäistä työtä
Muutamien osallistujien vastausten kuuleminen 5x2min
- 14.20 Harjoituskirjan s. 15 Miksi muut tekevät asioita, joista en pidä? 10min itsenäistä työtä
Muutamien osallistujien vastausten kuuleminen 5x2min
- 14.40 Harjoituskirjan s. 22 Kuuntele toisten ongelmia
Tarvitaan 6 vapaaehtoista
Jokainen osallistuja miettii itselleen tärkeän tapahtuman, joka herättää tunteita
Osallistujat vuorollaan kertovat tarinansa noin 1min/osallistuja
Muut kuuntelevat ja toimivat ohjeiden mukaan, koko harjoitus noin 40min
- 15.20 Edellisestä harjoituksesta heräävistä tunteista keskustelu
- 15.30 Yleistä keskustelua päivästä ja heränneistä tuntemuksista. Annetaan mahdollisuus kokeneimmille esimiehille puheenvuoro tunteiden käsittelystä työssä. Ohjeistusta tulevaan ja seuraavasta kyselystä kertominen. Annetaan kirjallinen kysymys lopussa 5min.

Liite 2

2. Päivä 11.11.2020 klo 8.00–16.00

- 8.00 Huomenet ja kyselyä tuntemuksista sekä edellisen kerran herättämistä tunteista.
- 8.15 Palvelumuotoilu tehtävä vuorovaikutuksesta omassa ympäristössä alkaa
9.00–9.15 Kahvi
- 9.15 Palvelumuotoilun tehtävä vuorovaikutuksesta omassa ympäristössä jatkuu
- 10.15 Pohdintaa vuorojen välisestä toiminnasta ja toisten kunnioittamisesta. Eimitään konkreettista tekemistä, vaan sitä että nostetaan aihe esille ja he yhdessä siitä puhuvat.
- 10.30 Parityöskentelyä (kuuntelemisen taito)
 Kerro parille mikä omassa työpersoonassasi vaatii kehittämistä ja kuinka muut voisivat auttaa tai tukea kehittymistäsi. Annetaan täytettävät laput. Parikeskusteluun aika 15min
 Purku. Parit kertovat kaikille sen, mitä on kuullut toisen kertovan. Kertovat myös oliko lapuissa jotain yllättävää huomiota. Aikaa 2min/hlö (40min)
- 11.30 Harjoituskirja s. 32–33 Pyydä mitä haluat
 Ryhmätyöskentelyä 10min
 Keskustelua vastauksista sekä pyynnön ja käskyn erojen miettiminen 10min
- 12.00–12.45 Ruokailu
- 12.45 Leima harjoitus. Leimojen ja roolien jako, sekä tehtävän selitys 10min.
 Tiimipalaverin esitys ryhmässä 20min
 Esitysten purku koko luokan kanssa ja keskustelua siitä miltä tuntui ja tunnistiko oman leimansa. Millaisia leimoja luulee itse saavansa tai kuinka itse leimaa ihmisiä 20min. Tämän jälkeen voi pitää pienen tauon.
- 13.45 Harjoituskirja s. 36–37 Anna rakentavaa palautetta
 Ryhmätyöskentelyä 10min
 Keskustelua huomioista 10min
- 14.05–14.20 Kahvitauko
- 14.20 Harjoituskirja s. 40–41 Miten ilmaiset vihasi?
 Ryhmätyöskentelyä 10min
 Keskustelua huomioista 10min
- 14.40 Esimerkkejä kehityskeskusteluista, vatu, Hko-määrityksistä, palautteen antamisesta noin 30min.
- 15.10 Annetaan välitehtävä, nykyisen esimiehen haastattelu. Esimerkkejä seuraavalle lähipäivälle ristiriitatilanteista ja siitä kuinka tilanteet on hoidettu. Täytetään palautelaput.

Liite 3

3. Päivä 9.12.2020 klo 8.00–16.00

- 8.00** Kysytään tuntemuksia edellisen kerran jäljiltä. Annetaan positiivisen palautteen tehtävä, johon palataan päivän lopussa.
- 8.30** Tehdään ryhmätyönä kysymyksiä pääluottamusmiehelle ja kokemusasiantuntijoille. Kysymykset voivat liittyä myös aikaisempiin aiheisiin.
- 9.00–9.15** Kahvitauko
- 9.15** Kuunnellaan Podiskelua Podcast johdantona ristiriitatilanteet työyhteisössä - teemaan
- 10.00** Pääluottamusmiehen vierailu. Keskustelua ristiriitatilanteista ja yhteistoinnista. Kysymyksiä ja keskustelua.
- 11.00–11.05** Kahvin haku
- 11.05** Keskustelua ristiriitatilanteista ja muista hankalista tilanteista työpaikalla. Paikalla olevien esimerkkejä ja ratkaisuja, joita on saavutettu. Millaisia keinoja on ollut käytössä ja toimivatko ne. Käytetään aamulla tehtyjä kysymyksiä ja haastatteluista saatuja esimerkkejä. Muistutetaan palautetehtävästä!
- 12.00–12.45** Ruokatauko
- 12.45** Ryhmätyö ristiriitatilanteesta. 3 ryhmää. Jokaisessa ryhmässä on esimies, kaksi työntekijää, havainnoija (1-3kpl), ärsykkeiden kertoja. Näytelty tilanne omassa ryhmässä. Kaksi erilaista tilannetta erilaisilla ärsykkeillä. 30min.
- 13.15** Ryhmätyön purku 30min. Muistutetaan palautetehtävästä!
- 13.45–14.00** Kahvitauko
- 14.00** Miten tähän asti on mennyt – diat. Ajatusten koontia.
- 14.45** Annetaan jokaiselle hieman aikaa lukea oman kuoren sisältö ja sitten pyydetään jokaista lukemaan sieltä muutaman. Pyydetään myös kertomaan miltä positiivisen palautteen antaminen ja saaminen tuntuu. Aikaa noin 60min.
- 15.45** Kiitokset, palautteet, infoa opinnäytetyön esityksestä ja heipat. Kirjallinen palaute lopussa 5min. (yhtenä kysymyksenä voisi olla Mitä haluaa oppia lisää tulevaisuudessa? -saisimme koottua tietoa jatkoehdotuksia varten)

Liite 4

RYHMÄTYÖ 1**VUOROVAIKUTUS AIHEESEEN PEREHTYMINEN.****SELITYS 3 MIN, TYÖSKENTELYT 3 X 10 MIN + PURKU 3 X 10 MIN = 63 MINUUTTIA****TARVIKKEET FLÄPPITÄULUPAPERIA JA TUSSIT****KELTAINEN PÖYTÄ:****AIHEENA: MITÄ VUOROVAIKUTUS ON?**

NRO 1 esimiehen roolissa, mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja tavoitteena saada ryhmän ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen pöydän esimiesroolin ottaa nro 2 ja muut (1,3,4,5,6) siirtyvät eteenpäin. Henkilö nro 2 jää pöytään ja vastaanottaa uudet ideoidut.

Henkilö nro 2 kertoo saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmän jäseniä ideoimaan ja tuottamaan lisää ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen henkilö nro 3 jää pöytään, ja nrot 1,2, 4,5,6 vaihtavat seuraavaan pöytään.

Henkilö 3 vastaanottaa toisesta pöydästä tulevat 1,2,4,5 ja 6. Henkilö 3 kertoo saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmäläisiä ideoimaan sekä ottaa vastuun siitä, että saa lisää ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA.

LOPUKSI henkilö nro 4 (punainen) esittelee ryhmätyön

nro 5 kertoo mahdollisista ryhmätyön haasteista ja kertoo mahdollisista kehitysehdotuksista

nro 6 antaa pöydässä oleville rakentavaa palautetta vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoista pöydässä oleville.

PUNAINEN PÖYTÄ:**AIHE: VUOROVAIKUTUKSEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET JA ESTEET**

NRO 1 esimiehen roolissa, mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja tavoitteena saada ryhmän ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen pöydän esimiesroolin ottaa nro 2 ja muut (1,3,4,5,6) siirtyvät eteenpäin. Henkilö nro 2 jää pöytään ja vastaanottaa uudet ideoidut.

Henkilö nro 2 kertoo saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmän jäseniä ideoimaan ja tuottamaan lisää ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen henkilö nro 3 jää pöytään, ja nrot 1,2, 4,5,6 vaihtavat seuraavaan pöytään.

Henkilö 3 vastaanottaa toisesta pöydästä tulevat 1,2,4,5 ja 6. Henkilö 3 kertoo saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmäläisiä ideoimaan sekä ottaa vastuun siitä, että saa lisää ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA.

LOPUKSI henkilö nro 4 (vihreä) esittelee ryhmätyön

nro 5 kertoo mahdollisista ryhmätyön haasteista ja kertoo mahdollisista kehitysehdotuksista

nro 6 antaa pöydässä oleville rakentavaa palautetta vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoista pöydässä oleville.

VIHREÄ PÖYTÄ:**AIHE: HAASTEELLISIA VUOROVAIKUTUSTILANTEITA**

NRO 1 esimiehen roolissa, mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja tavoitteena saada ryhmän ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen pöydän esimiesroolin ottaa nro 2 ja muut (1,3,4,5,6) siirtyvät eteenpäin. Henkilö nro 2 jää pöytään ja vastaanottaa uudet ideoijat.

Henkilö nro 2 kertoo saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmän jäseniä tuottamaan vastauksia 5 x MIKSI kysymyksiin edellisen ryhmän tuottamiin haasteellisiin vuorovaikutustilanteisiin. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA, sen jälkeen henkilö nro 3 jää pöytään, ja nrot 1,2, 4,5,6 vaihtavat seuraavaan pöytään.

Henkilö 3 vastaanottaa toisesta pöydästä tulevat 1,2,4,5 ja 6. Henkilö 3 kertaa saadut tulokset ja kannustaa uusia ryhmäläisiä tuottamaan vastauksia 5 x MIKSI sekä ottaa vastuun siitä, että saa lisää ajatuksia paperille. Työskentelyaika 10 MINUUTTIA.

LOPUKSI henkilö nro 4 (keltainen) esittelee ryhmätyön

nro 5 kertoo mahdollisista ryhmätyön haasteista ja kertoo mahdollisista kehitysehdotuksista

nro 6 antaa pöydässä oleville rakentavaa palautetta vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoista pöydässä oleville.

SUM SUMMARUM:

RYHMÄTYÖN TARKOITUKSENA ON PEREHTYÄ ASIAAN YHDESSÄ JA OSALLISTUJAT SAATAVAT SAADA OIVALLUKSIA OMAN OPPIMISEN TAVOITTEISIIN TAI KEHITYSKOHTEISIIN? ESIMIESTYÖN ONGELMATILANTEITA KÄYDÄÄN LÄPI 3. LÄHIPÄIVÄSSÄ



Kuva 4: Pöytäkortit Kuva: Leena Heinonen (2020)

Liite 5

”YRITÄ ENSIN YMMÄRTÄÄ JA TEE SITTEEN ITSESI YMMÄRRETYKSI”

Tehtävän tarkoituksena on havainnoida esimiesten ja työntekijöiden fyysistä työntekemisen tilaa ja siten auttaa muokkaamaan vuorovaikutusta edistävää tehdasympäristöä ja lisäämään henkilöstön työhyvinvointia. Toisaalta haetaan vastausta kysymykseen: Miten voidaan edesauttaa dialogin syntymistä?

Pyydetään lupa ottaa valokuvia

1) Start at the End, 1 minuutti

Ennakkokyselyn kysymyksen ”Kun vuoden kuluttua, tammikuussa 2022 katsot ajassa taaksepäin, minkälaisen esimiesmaineen uskot saavuttaneesi?” mieleen palauttamista

1) reilu, tasapuolinen, oikeudenmukainen

2) luotettava

3) parempi esimiehenä, ammattilaisempi

4) aikaansaava

5) rauhallinen

2) Pyydetään esimiehiä piirtämään oman osaston pohjapiirroksen.

Voi ensin työstää piirrosta apupaperille A4 yksin 2 minuutin ajan ja sen jälkeen tehdä osaston esimiesten kanssa yhteinen piirros fläppipaperille A3, 10 minuuttia

Sitten jaetaan legot ja pyydetään asettamaan ”työntekijät” ja ”esimiehet” pohjakuvaan.

3) Kullekin ryhmätyö pöydälle jaetaan esimiesten ajankäyttö – kaavio.

Keskustelemme hetken ajankäytöstä – onko aikataulu edelleen sama vai onko sisältö muuttunut. Mitä työpäivän aikana tapahtuu? 10 minuuttia. Kuinka suuri osuus työpäivästä on yhteisiä kohtaamisia ja vuorovaikutusta?

Tauko 5 minuuttia tai kahvitauko

4) Käydään läpi The Value Proposition Canvas -fläppi 5 minuuttia, perustellaan, miksi vuorovaikutusta on hyvä katsoa tästä näkökulmasta. Mitä hyötyä toimivasta vuorovaikutuksesta on esimiehen, yrityksen ja työntekijöiden näkökulma huomioiden.

Pyydetään hetkeksi seisomaan pohjakuvan ääreen ja katsomaan sitä ”uudesta kulmasta”

5) Empatia -pohja piirretään fläpille ja kerrotaan sen käytöstä 3 min.

6) Esimiehille jaetaan omat empatia -pohjat ja pyydetään kirjoittamaan paperille ajatuksia: Mitä esimies tuotannon tilaan astuttuaan

a) ajattelee ja tuntee,

b) mitä hän siellä näkee,

c) mitä hän tilassa ollessaan kuulee

d) mitä esimies tilassa sanoo ja tekee?

e) Lisäksi pyydetään huomioimaan mitä tilassa on huonoa, mikä ei toimi tai estää vuorovaikutusta ja toisaalta mikä tilassa on hyvää? Mikä tukee vuorovaikutusta?

Yksintyöskentely 10 minuuttia

oman osaston esimiesten kanssa 10 minuuttia

7) Keskustelu jälkeen pyydetään kaikkia nousemaan ylös ja teemme aivobic jumpan 2 min.

8) Seuraavaksi Maija kertoo/kuvailee yhden työntekijän työpäivän kulun eli sanoitamme organisaatiouudistuksen ja esimiestehtävän muutoksen työntekijän näkökulmasta

9) Millä tavalla muutos vaikuttaa odotuksiin vuorovaikutuksesta, sen laadusta ja määrästä? Mitä ajatuksia tästä herää?

Yksin mietintä 2 minuuttia

Yhdessä parin tai koko oman osaston kanssa 5 minuuttia.

10) Lopuksi pyydetään lisäämään ajatuksia/ kysymyksiä tai mieleen tulleita vastauksia padlettiin otsikolla:

Miten voisimme edesauttaa vuorovaikutusta Okmeticissa. 15 min

Kerrotaan, että saamamme aineisto jaetaan oppimisyhteisöissä

Liite 6

LOMAKE 1. PALAUTETTA PUHUJALLE			
Puhuja	kehittävää	hyvä ulosanti	erinnomaista
1. Puhetyyli - selkeys/ vakuuttavuus - mynteisyys, kohteellisuus			
2. Äänen käyttö - kuuluvuus/ sävy - painotus, tauotus - puheropeus,			
3. Kehonkieli - rauhallisuus/ eloisuus - puhutun viestin vahvistaminen			
4. Vuorovaikutus kuulijaan - katsekontakti			
5. Ilmapäiri järjittynyt / vapautunut			
6. Kieli - puhakeeli / kirjakieli / selkeys			
7. Muuta			

Lomakkeet mukailtu: Repo & Nuutinen, 1995, Aikuisten viestintätaito

LOMAKE 2. PALAUTETTA KUUNTELIJALLE			
Kuuli	kehittävää	olen tyytyväinen	erinnomaista
1. Osallistumisaktiivisuus			
2. Tärhtävät kysymykset			
3. Sanaton palaute - ilmeet / äänet			
4. Keskiytyminen			
5. Keskeisen viestin löytäminen			
6. Muuta			

Lomakkeet mukailtu: Repo & Nuutinen, 1995, Aikuisten viestintätaito

Liite 7

Tilanne tiimissä:

Tiimissä on paljon ongelmia henkilöiden välillä ja viihtyvyys tiimissä on huono. Vaih-
tuvuutta on ollut jo aikaisemminkin ja tällä hetkellä tiimissä on ihmisiä, jotka halua-
vat vaihtaa toiseen tiimiin. Tilanteeseen ei ole aikaisemmin puututtu koko tiimin
voimin ja nyt yritetään selvittää mistä ongelmat johtuvat. Mietitään myös ratkaisuja
ja kompromisseja tulevaisuuteen. Tavoitteena olisi pitää tiimi kasassa ja saada tiimi
toimimaan.

Esimies + 5 alaista. Esimiehelle annetaan leima ja esimiehen rooli on sovittelija ja
aloitteentekijä.

Leimat:

Reilu

Rasittava

Hullu

Laiska

Tyhmä

Luotettava

Roolit jokaiselle alaiselle:

- **Huomion tavoittelija** tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan ryhmän tavoit-
teiden kustannuksella, puhuu paljon pysytelläkseen esillä, kertoo asiaankuu-
lumattomia vitsejä ja juttuja.
- **Tunteiden ilmaisija** tarkkailee ryhmän ilmapiiriä, ilmaisee omia tuntei-
taan ja rohkaisee muita tunneilmaisuihin.
- **Rohkaisija** on ystävällinen, ymmärtää ja arvostaa muiden mielipiteitä ja
ehdotuksia, antaa tunnustusta.
- **Hyökkääjä** yrittää nostaa omaa asemaansa vähättelemällä, arvostelemalla
ja paheksumalla muiden tekemisiä ja näkemyksiä.
- **Saivartelija** takertuu pikkuseikkoihin ja muotoseikkoihin, määrittelee
termejä yksityiskohtaisesti.

Liite 8

Ryhmätyö ristiriitatilanteesta

Koko porukka jaetaan kolmeen ryhmään. Ryhmän sisällä valitaan joku haastatteluista esiin tullut tilanne. Tilanne esitetään kolme kertaa erilaisilla lisämausteilla. Valitaan yksi esimies, kaksi työntekijää ja loput havainnoivat.

Esimies:

Ensimmäisessä roolissa esimies on jyrkkä sekä päällekkäyvä omien mielipiteidensä kanssa.

Toisessa roolissa esimies on tasapuolinen, kuunteleva ja ehdotuksia esittävä.

Kolmannessa roolissa esimies on etäinen ja epäkiinnostunut kohtaamaan asiaa. Ei juurikaan katso silmiin.

Työntekijä 1:

Ensimmäisessä tilanteessa työntekijä on kiivas sekä syyttelevä ja tuntee olevansa oikeassa, eikä ole valmis kompromisseihin.

Toisessa tilanteessa työntekijä haluaa etsiä ratkaisua, vaikka on pettynyt tilanteeseen ja ei usko toimien vaikuttavan tulevaisuudessa.

Kolmannessa tilanteessa työntekijä ei halua keskustella ja haluaisi tilanteesta mahdollisimman pian ulos.

Työntekijä 2:

Ensimmäisessä tilanteessa työntekijä on arka ja ei haluaisi olla tilanteessa lainkaan.

Toisessa tilanteessa työntekijä haluaa rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan ja haluaa muutosta. On avoin ehdotuksille.

Kolmannessa tilanteessa työntekijä haluaa ratkaisua, jotta tilanne ratkeaisi nopeasti.

Havainnointi 1

Kiinnittää huomiota esimiehen käytökseen ja siihen miten erilaiset roolit vaikuttavat tilanteen etenemiseen ja esimiehen rooliin sekä arvostukseen. Valmistautuu kertomaan havaintonsa muulle ryhmälle.

Havainnointi 2

Kiinnittää huomiota työntekijöiden käytökseen ja tilanteen etenemiseen. Kuinka osallistujat reagoivat erilaiseen käytökseen. Valmistautuu kertomaan havainnot koko ryhmälle.

Havainnointi 3

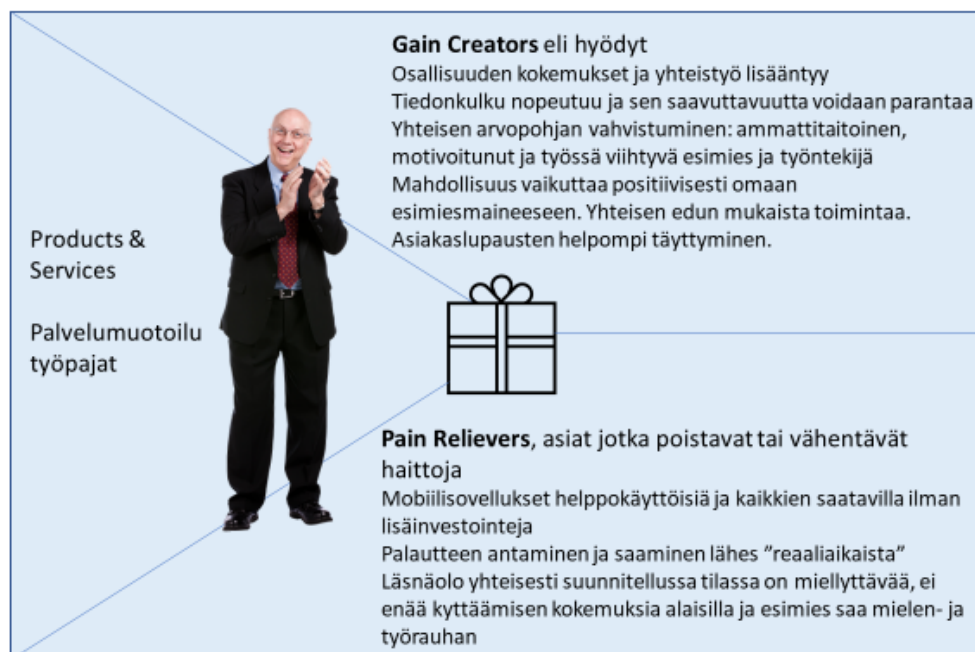
Kuuntelee mitä osallistujat sanovat ja tulevatko he kuulluiksi. Valmistautuu kertomaan tuloksia koko ryhmälle.

Liite 9

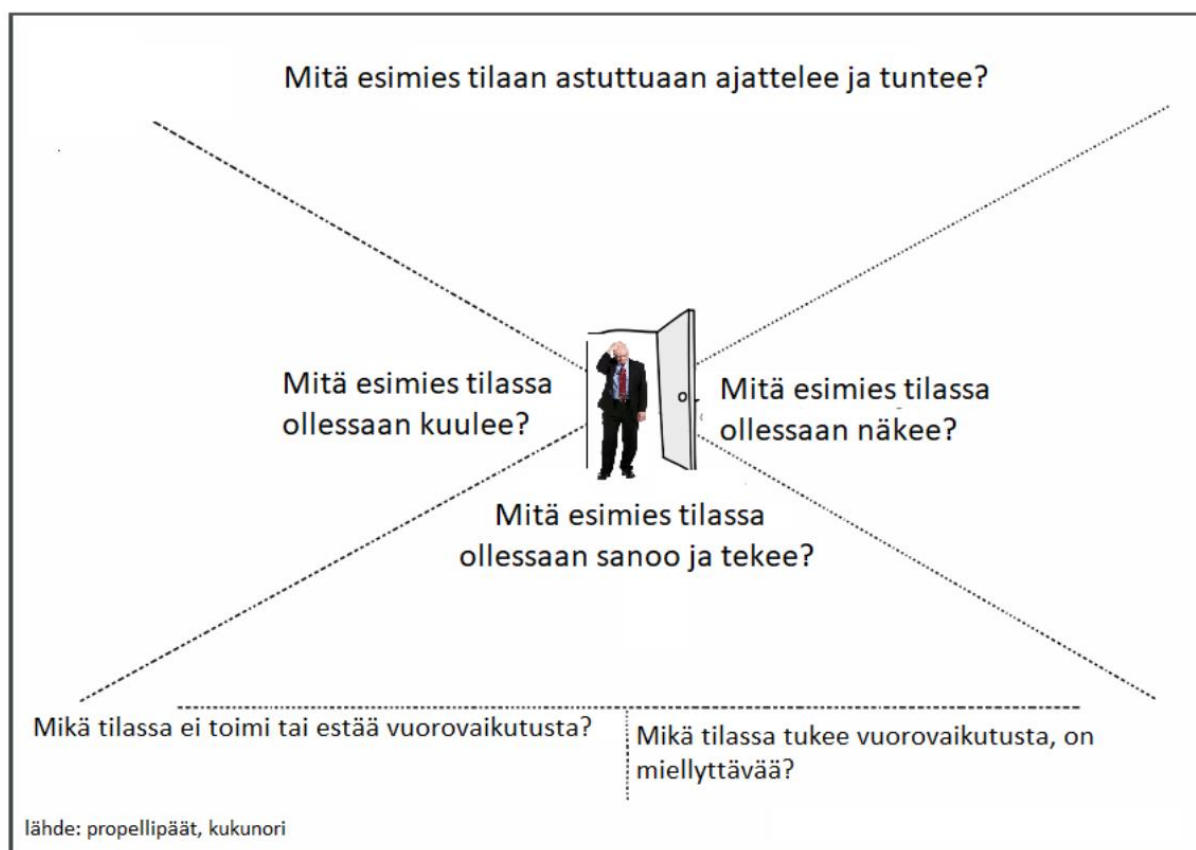
The Value Proposition Canvas

Arvolupaus:

Osallistamalla (toivottavasti lähitulevaisuudessa) sekä esimiehet että työntekijät yhdessä suunnittelemaan vuorovaikutusta tukevaa tehdasympäristöä ja kulttuuria, mahdollistettaisiin sekä esimiestyön onnistuminen, että yrityksen arvojen, liiketoiminnan strategisten, että työhyvinvointia lisäävien tavoitteiden ja yrityksen vision toteutuminen.



Empatia pohja



Liite 10

<https://soundcloud.com/podiskelua/esimiestaidot-ongelmatilanteissa?in=podiskelua/sets/johtaminen-ja>

1

Esimiestyö ongelmatilanteissa

1

4

Yhteistyön mahdollistajat

- **KIK69** Työpaikan tilinäkäs, elineisuus, väkivaltainen tahallisuus ja väkivaltaisuus
- **MIT69** Työpaikan tilinäkäs, väkivaltainen tahallisuus ja väkivaltaisuus
- **KIK69** on muiden eteerien tahallisuus ja väkivaltaisuus – yrittämättömien muiden tahallisuus - **MOQUIT**

4

7

Miten välitetään ongelmien syntyä?

Yhteistyön mahdollistajat	Yhteistyön mahdollistajat	Yhteistyön mahdollistajat
• KIK69 Työpaikan tilinäkäs, elineisuus, väkivaltainen tahallisuus ja väkivaltaisuus	• MIT69 Työpaikan tilinäkäs, väkivaltainen tahallisuus ja väkivaltaisuus	• KIK69 on muiden eteerien tahallisuus ja väkivaltaisuus – yrittämättömien muiden tahallisuus - MOQUIT

7

2

Työnteleydynamikan taustalla

- Mielekkyyks
- Itsemäärääminen

2

5

Ongelmaton työnteleytö?

- Miten työnteleytöä voidaan tehdä?
- Miten työnteleytöä voidaan tehdä?
- Miten työnteleytöä voidaan tehdä?
- Miten työnteleytöä voidaan tehdä?
- Miten työnteleytöä voidaan tehdä?

5

8

Haasteellisia vuorokauttamia 7.10.2020 ryhmätyön perusteella

- Nämä ovat haasteellisia vuorokauttamia
- Nämä ovat haasteellisia vuorokauttamia
- Nämä ovat haasteellisia vuorokauttamia

8

3

Esimiestyö ongelmatilanteissa PEKA JÄRVINEN

3

6

Esimiehen rooli ongelmatilanteissa

- Puhdiksi ohjautuminen
- Suhteellisen mahdollisuus
- Puhdiksi ohjautuminen
- Oma esimiestyönä ohjautuminen

6

9

Esimiestyön henkinen kuormittavuus

10/2020

- Esimiestyön henkinen kuormittavuus
- Esimiestyön henkinen kuormittavuus
- Esimiestyön henkinen kuormittavuus

9

Liite 11

Vuorovaikutusvalmennus & oppinnytetyy prosessina

VALMISTAUTUMINEN	1 PÄIVÄ	2 PÄIVÄ	3 PÄIVÄ	KEIKKOTTE
YHTEISTYÖSKIRJAUS SUUNNITELMA	TAVOITET JA TEHTÄVÄ	ITSEILMÄÄ TEHTÄVÄ	RESTRIBIT TEHTÄVÄ	OPINNÄYTETYÖ VALMISTUS
ENNAKKOKYSELY	PALAUTE	PALAUTE VALUTETAU	PALAUTE	OPINNÄYTETYÖ TOIMINNAN OHJAAJAN TOIMINTA
Tutor-Työskentely -OSASTUMINEN	REAGOINTI REPLIKOINTI OPPIAMINEN	TOIMINTA REPLIKOINTI OPPIAMINEN	TOIMINTA REPLIKOINTI OPPIAMINEN TUOKSET	ARJO

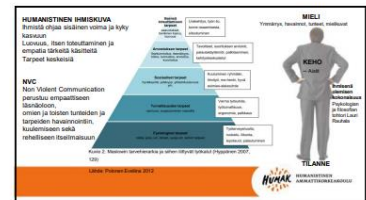
Oppinnytetyy on vuorovaikutusvalmennuksen ja oppinnytetyy prosessin keskeinen osa. Se sisältää oppimisen ja toiminnan työpöytätyönä. (Kokousmuistio, syyskuu 2006 - koulutusraportti)

1

OPINNÄYTETYÖN JA VUOROVAIKUTUSVALMENNUKSEN TAVOITTEET

- Tarjota ja mahdollistaa osallistujille kehityskokemus vuorovaikutustyöpöytätyön opintekokemuksena
- Uhohtamatta jokaisen osallistujan vastuuta itse itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa
- Estellä työkäykäjä niin hyvin kuin haastavin vuorovaikutustilanteisiin
- Opetettin tarjoama NVC työtyyppi tukee tavoitteita
- Innottaa esimiehet katsomaan vuorovaikutusta systeeminä
- Keinokäin osallisuuden ilmapirini luomien
- Uhohtamatta elinkäistä oppimista ja osaamisen kehittämisen tarvetta läpi koko työpöytä

2



3



4

Vuorovaikutustaitojen	Miten taito näkyy...
Osa esimehen ammattitaitoa	Omaa taitoa tekee ja laatu
Apuvoima ja käytöstyttö	Vakuuta omaa ja osallisuuden toteuttamiseen
Läsnäolukyky	Olla läsnä, läsnä, läsnä ja läsnä
Johdattavuus	Asetet ja mentaalit mallit eivät estä ymmärtämistä tai arvostamista tavalla toiminnassa
Läsnäolukyky	Läsnäolukyky
Uhohtamattomuus	Yhden ehto mukana toiminta
Oppimistilanteiden hallinta	Käy hallita taitoa, oppimistilanteita ja käy työssä mahdollisesti osaa ja toimia taitoa

Valittuun välineeseen rakentamisen ja vuorovaikutustaitojen perustana

5

Uhohtamattomuus ja ota käyttöön dialogi!

- Dialogi on luottamuksellinen tilanne, jossa ymmärtämisen viestintä on keskeistä. Dialogi on avoimuus ja läsnäolukyky. Parhaimmillaan dialogi on yhteisöllistä vuorovaikutusta.
- Dialogi on rakentava ja lämpöinen tapa keskustella, jossa läsnäolukyky on keskeistä. Dialogi on avoimuus ja läsnäolukyky. Parhaimmillaan dialogi on yhteisöllistä vuorovaikutusta.
- Dialogi on rakentava ja lämpöinen tapa keskustella, jossa läsnäolukyky on keskeistä. Dialogi on avoimuus ja läsnäolukyky. Parhaimmillaan dialogi on yhteisöllistä vuorovaikutusta.

Monologi -> Keskustelu -> Dialogi

6

Vuorovaikutustaitojen esimes

Työpöytätyöpöytätyö 2006 - koulutusraportti 2006

7

Reflektio oppimisprosessissa (David Kolb)

- Tavoitteen ja Arvokäsit - Mitä opittiin? Keskustellaan tavoitteen toteuttamista.
- Uhohtamattomuus ja läsnäolukyky - Mitä opittiin? Keskustellaan läsnäolun merkitystä ja tavoitteen toteuttamista.
- Uhohtamattomuus ja läsnäolukyky - Mitä opittiin? Keskustellaan läsnäolun merkitystä ja tavoitteen toteuttamista.

Reflektio on vuorovaikutustaitojen keskeinen osa-alue, joka sisältää oppimisen ja toiminnan työpöytätyönä.

8

Toiminnan kehittäminen

Kokouksen kehittäminen perustuu yhteisölliseen vuorovaikutukseen, läsnäolukykyyn ja tavoitteen toteuttamiseen. Kehittäminen on keskeinen osa-alue, joka sisältää oppimisen ja toiminnan työpöytätyönä.

9

Esimerkkejä kehittämisprosessin menneistä

Kokouksen kehittäminen perustuu yhteisölliseen vuorovaikutukseen, läsnäolukykyyn ja tavoitteen toteuttamiseen. Kehittäminen on keskeinen osa-alue, joka sisältää oppimisen ja toiminnan työpöytätyönä.

10

Kokouksen kehittäminen

Kokouksen kehittäminen	Oppimistilanteiden kehittäminen
100% onnistunut	100% onnistunut
75% onnistunut	75% onnistunut
50% onnistunut	50% onnistunut
25% onnistunut	25% onnistunut
0% onnistunut	0% onnistunut

11

Miten tästä eteenpäin?

Mitkä ovat ne konkreettiset asiat ja teot, joiden avulla edistät dialogia työpöytätyöpöytätyössä?

Onko tavoitteitasi vielä toteuttamatta? Kehittäminen perustuu yhteisölliseen vuorovaikutukseen, läsnäolukykyyn ja tavoitteen toteuttamiseen. Kehittäminen on keskeinen osa-alue, joka sisältää oppimisen ja toiminnan työpöytätyönä.

12

Liite 12

Vuorovaikutusvalmennuksen ennakkokysely

Leena Heinonen <leena.heinonen@humak.fi>

su 13.9.2020 17.24

Vastaanottaja: Ahtola, Jari <jari.ahtola@okmetic.com>

Piilokopio: Maija Katajisto <maija.katajisto@

Hei!

Sovimme 1.9.2020 palaverissa, että lähetät alla olevan viestin ja linkin ennakkokyselyyn esimiehiksi valituille Kick off päivän jälkeisenä päivänä, kiitos!

terveisin Leena Heinonen ja Maija Katajisto

Hei, opiskelemme Humanistisessa ammattikorkeakoulussa työyhteisön kehittäjiksi ja teemme tilaustyönä 3 päivän mittaisen vuorovaikutusvalmennuksen Teille Okmetic Oy:n esimies koulutettaville. Vuorovaikutusvalmennus järjestetään Vantaan toimipisteen Seutulassa keskiviikkoisin 7.10, 11.11 ja 9.12.2020.

Yhteistyökumppanimme Okmetic Oy:n lisäksi on Oy:stä.

Tällä ennakkokyselyllä haluamme tukea Teidän 1.1.2021 esimiestyössä aloittavien henkilöiden valmennusprosessia ja kartoittaa vuorovaikutusosaamisen tavoitetilaa.

Kaikki vastaukset tallentuvat nimettöminä eikä yksittäisiä vastauksia pystytä yksilöimään.

Huom! Linkki kyselyyn sulkeutuu keskiviikkona 30.9.2020. Vastauksistanne voitte tulostaa pdf-koosteen itsellenne oppimisen tueksi.

Kyselyn tuloksia hyödynnetään ensisijaisesti valmennuksen lähipäivinä, mutta niitä esitellään sekä opinnäytetyön julkaisutilaisuudessa Okmetic Oy:n Vantaan toimipisteessä, että Humakin Theseus opinnäytetyökannassa keväällä 2021.

Linkki kyselyyn löytyy tästä: <https://link.webropol-surveys.com/S/2C24F27E68F14A85>

Lisätietoja kyselystä Leena Heinonen leena.heinonen@humak.fi

Etukäteen kiittäen

Leena Heinonen ja Maija Katajisto



Vuorovaikutusvalmennus Heinonen & Katajisto / ennakkokysely

1. Mistä eri tekijöistä esimiehen vuorovaikutustaidot koostuvat?

2. Minkälaisia vuorovaikutustaitoja edellytät tulevilta alaisiltasi? Miksi?

3. Mitä haluat oppia vuorovaikutusvalmennuksessa? Minkälaisia tavoitteita asetat itsellesi vuorovaikutusvalmennuksen osalta?

4. Mieti tulevaa esimiestehtävääsi ja mahdollisia esiintulevia haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Nimeä vähintään 3 eri tilannetta joihin haluat saada työkaluja tai tutustua tarkemmin.

5. Mikä auttaa sinua oppimaan? Miten voimme valmentajina auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi?

6. Mitkä asiat motivoivat sinua osallistumaan vuorovaikutusvalmennukseen?

- Itseni kehittäminen ja uuden oppiminen
- Yhteisön vuoksi
- Vuorovaikutusvalmennus on yksi osa esimiesten koulutuskokonaisuutta
- Uskon, että vuorovaikutusvalmennus lisää vaikutusmahdollisuuksiani esimiestehtävässä
- Osallistun mielelläni ja toivon uusia kokemuksia
- Haluan haastaa itseäni ja löytää aiheeseen uusia näkökulmia
- Haluan saavuttaa itselleni asettamat tavoitteet:
- Osallistun, mutta en mielelläni heittäydy uusiin kokemuksiin
- Mahdollisuus verkostoitua ja tutustua lähemmin muihin esimiehiin
- Muita mietteitä:

7. Mitä hyötyä osallistumisestasi vuorovaikutusvalmennukseen on Okmetiic

Oy:lle?

8. Mitkä Okmetic Oy:n arvot tai vallitseva yrityskulttuuri tukee mielestäsi parhaiten vuorovaikutusta ja toimivaa yhteistyötä?

9. Kun vuoden kuluttua, tammikuussa 2022 katsot ajassa taaksepäin, minkälaisen esimiesmaineen uskot saavuttaneesi?

10. Miten em. vastaustasi kysymykseen 9 voisi mitata?

Liite 13

MIINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT?

MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN?

MIKÄ PÄIVÄSSÄ ONNISTUI?

MITÄ PITÄISI MUUTTA?

MITÄ PITÄISI POISTAA?

Liite 14

Minkä tunteen tuot tänään mukanasasi? Miten menee?

 Mentimeter

Mitä edellisellä kerralla oppimaasi olet pohtinut kuluneiden viikkojen aikana?

 Mentimeter

Liite 15

AAMUN VIRITTELYKYSYMYKSET 9.12.2020

Mentimeter



Vastaa kyselyyn mieluiten:
 Kännykällä = peukku ylös
 Paperi on paras = peukku alas
 Keskustellaan ja jokainen
 vuorotellen kertoo mielipiteen
 = ?

– Mobiili- ja paperikyselyt ovat
 anonymoijia - GDPR huomioitu

Minkälaisia positiivisia havaintoja olet tehnyt
 vuorovaikutuksestasi edellisen valmennuspäivän jälkeen?
 Missä olet onnistunut?

Mentimeter

ILTAPÄIVÄN YHTEISKEHITTELY PADLET:

Mitä tukea toivot työnantajaltasi jatkossa?

PÄIVÄN PÄÄTTEEKSI KYSYMYKSET 2 KPL:

9.12.2020

2-mika-oli-keskeisin-oivalluksesi-tanaan-1.jpg (5120x3040)

Mikä oli keskeisin oivalluksesi tänään?

Mentimeter

Minkälaisia tunteita tämä päivä on sinussa
 herättänyt?

Mentimeter

Liite 16

Opinnäytetyön arviointi/ tuotantoinsinöörit**1. Kuinka tarpeelliseksi koit 3 päivän vuorovaikutusvalmennuksen**

2. Mitä hyötyä vuorovaikutusvalmennuksesta on ollut uudessa tehtävässäsi 1.1.2021 alkaen?

3. Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinoselle?

Liite 17

Opinnäytetyön merkitys

1. Miten olet seurannut vuorovaikutusvalmennuksen ja opinnäytetyön edistymistä?

2. Millä tavoin olet henkilökohtaisesti tutustunut esimiesvalmennettaviin tuotantoinsinööriin esimieskoulutuksen aikana syyskuu -joulukuu 2020?

**3. Esimiesvalmennettavilta kysyttiin valmennuksen lopuksi:
"Mitä tukea toivot jatkossa Okmeteilta?" Mitä vastaat heille?**

	Ajatus on hyvä ja kannatettava	Olen eri mieltä	Sovitaan jatkossa yhdessä esimiesten kanssa	Asia kunnossa ja hoidettu
Ole kärsivällinen muutoksen alkuvaiheessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jousta vaatimuksissasi muutoksen alkuvaiheessa, jotta tuotantoininöörit saavat riittävästi aikaa tehtävän ja omien alaisten kanssa toimimiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatu-, turvallisuus, siisteys ja muissa pelisääntöasioissa kaikki sidosryhmät ja henkilöstö mukaan samoilla säännöillä ja intresseillä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anna suoraa ja rakentavaa palautetta!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oletko valmis näin alkuvaiheessa vähentämään erilaisia tehtäviä ja velvollisuuksia tuotantoininöörien harteilta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri osastojen tasapuolisen kohtelun varmistaminen on tärkeää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anna aikaa esimiestyön käynnistymiselle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarjota pelimerkkejä ja asioihin vaikutusmahdollisuuksia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panosta selkeiden ohjeiden laatimiseen yhdessä tuotantoininöörien kanssa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käy läpi ja varmista eri ohjeistusten tasapuolisuus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kysy kuulumisia ja tarjoa tukea säännöllisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyri olemaan tavoitettavissa ja läsnä myös silloin kun uusien esimiesten työvuorot eroavat omistasi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lisää vaikutusmahdollisuuksia uusille esimiehille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On tärkeää, että esimiestyötä tuetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Valmennuksen vaikutuksen arviointi

	Samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt yhteistyötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiesten ryhmähenki on vahvistunut valmennuksen myötä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus antoi osallistujille mahdollisuuden kehittyä vuorovaikutustaidoissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus on kehittänyt tuotantoinisöörien vuorovaikutustaitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NVC työkirja on tukenut itseopiskelua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus lisäsi yleistä keskustelua vuorovaikutuksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiilisovellusten (esim. Mentimeter, Padlet) käyttö valmennuksessa on lisännyt kiinnostustani niiden käyttömahdollisuuksiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt työhyvinvointikeskustelua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiesvalmennettavien arvostus vuorovaikutuksen merkitystä kohtaan kasvoi valmennuksen aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmennukselle asetetut tavoitteet on saavutettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt myönteistä ilmapiiriä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiilisovellusten käyttö mahdollistaa palautteen keräämisen ja hyödyntämiseen läheee "reaaliaikaieeti"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennuksessa käsiteltiin monipuolisesti erilaisia vuorovaikutustilanteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okmetic panostaa jatkossa myös vuorovaikutusvalmennukseen osana esimiesten koulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutusvalmennus on lisännyt kokeilukulttuuria Okmeticissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Osallistuin vuorovaikutusvalmennuksen suunnitteluun

Kyllä

Ei

6. Mitä tekisit toisin? Mitä Okmeticin pitäisi ottaa huomioon vastaavanlaisen valmennuksen suunnittelussa tai toteutuksessa?

8. Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinoselle?

Liite 18

Vuorovaikutusvalmennuksen kyselyt:				
Ennakkokysely 13.9.2020 – 30.9.2020	I lähipäivä 7.10.2020	II lähipäivä 11.11.2020	III lähipäivä 9.12.2020	Palautekysely valmennuksen merkityksellisyydestä 7.1.2021
1. Mistä eri tekijöistä esimiehen vuorovaikutustaidot koostuvat? 2. Minkälaisia vuorovaikutustaitoja edellyttävät tulevalta alaisiltasi? Miksi? 3. Mitä haluat oppia vuorovaikutusvalmennuksessa? Minkälaisia tavoitteita asetat itsellesi vuorovaikutusvalmennuksen osalta? 4. Mieti tulevaa esimiestehtävääsi ja mahdollisia esiin tulevia haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Nimeä vähintään 3 eri tilannetta, joihin haluat saada työkaluja tai tutustua tarkemmin. 5. Mikä auttaa sinua oppimaan? Mitten voimme valmentajina auttaa sinua saavuttamaan tavoitteesi? 6. Mitkä asiat motivoivat sinua osallistumaan vuorovaikutusvalmennukseen? 7. Mitä hyötyä osallistumisestasi vuorovaikutusvalmennukseen on Okmetic Oy:lle? 8. Mirkkä Okmetic Oy:n arvot tai vallitseva yrityskulttuuri tukee mielestäsi parhaiten vuorovaikutusta ja toimivaa yhteistyötä? 9. Kun vuoden kuluttua, tammikuussa 2022 katsot ajassa taaksepäin, minkälaisen esimiesmaineen uskot saavuttaneesi? 10. Miten em. vastaustasi kysymykseen 9 voisi mitata?	aamun virittely Tutustumisharjoitus Miten muistan ihmisten nimet?	aamun virittely 1. Minkä tunteen tuot tänään mukanaasi? Miten menee? 2. Mitä edellisellä kerralla oppimaasi olet pohtinut kuluneiden viikkojen aikana? Mentimeter	aamun virittely 1. Äänestys: Vastaatko kyselyihin mieluiten kännykällä, paperikyselyin vain keskustellen? 2. Minkälaisia positiivisia havaintoja olet tehnyt vuorovaikutuksestasi edellisen valmennuspäivän jälkeen? Missä olet onnistunut? Mentimeter	1. Kuinka tarpeelliseksi koit 3 päivän vuorovaikutusvalmennuksen? 2. Mitä hyötyä vuorovaikutusvalmennuksesta on ollut uudessa tehtävässäsi 1.1.2021 alkaen? 3. Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinosenlle?
	palaute päivän päätteeksi: <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? Mentimeter	palaute päivän päätteeksi: <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? Mentimeter	palaute päivän päätteeksi: <ul style="list-style-type: none"> MINKÄLAISIA TUNTEMUKSIA TÄMÄ PÄIVÄ ON SINUSSA HERÄTTÄNYT? MIKÄ OLI KESKEISIN OIVALLUS SINULLE TÄNÄÄN? MIKÄ PÄIVÄSSÄ ONNISTUI? MITÄ PITÄISI MUUTTAA? MITÄ PITÄISI POISTAA? Mentimeter	Palautekysely opinnäytetyön merkityksestä tuotantojohtajalle, -päälliköille ja HR-spesialistille 7.1.2021 Webropol
	Padlet yhteiskehittely: <ul style="list-style-type: none"> Miten lisäät osallisuutta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia? Mitä tukea toivot työnantajaltasi jatkossa? Miten saavutat asettamasi tavoitteen olla reilu, tasapuolinen oikeudenmukainen, luotettava, parempi, aikaansaava ja rauhallinen esimiestyön ammattilainen vai jotain muuta? 	Padlet yhteiskehittely: <ul style="list-style-type: none"> Miten olet seurannut vuorovaikutusvalmennuksen ja opinnäytetyön edistymistä? Millä tavoin olet henkilökohtaisesti tutustunut esimiesvalmennettaviin syys-joulukuun 2020? Esimiesvalmennettavilta kysyttiin valmennuksen lopuksi: "Mitä tukea toivot jatkossa Okmeticilta?" Mitä vastaat heille? Valmennuksen vaikutuksen arviointi Osallistuin vuorovaikutusvalmennuksen suunnitteluun Mitä Okmeticin pitäisi ottaa huomioon vastaavanlaisen valmennuksen suunnittelussa tai toteutuksessa Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinosenlle 	Padlet yhteiskehittely: <ul style="list-style-type: none"> Miten olet seurannut vuorovaikutusvalmennuksen ja opinnäytetyön edistymistä? Millä tavoin olet henkilökohtaisesti tutustunut esimiesvalmennettaviin syys-joulukuun 2020? Esimiesvalmennettavilta kysyttiin valmennuksen lopuksi: "Mitä tukea toivot jatkossa Okmeticilta?" Mitä vastaat heille? Valmennuksen vaikutuksen arviointi Osallistuin vuorovaikutusvalmennuksen suunnitteluun Mitä Okmeticin pitäisi ottaa huomioon vastaavanlaisen valmennuksen suunnittelussa tai toteutuksessa Mitä muuta palautetta haluat antaa Maija Katajistolle ja Leena Heinosenlle 	Palautekysely valmennuksen merkityksellisyydestä 7.1.2021