

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja



Valitse sellainen kuva, joka mielestäsi kertoo jotakin monipaikkaisen työn johtamisesta.

Kerro:

- Kuka olet?
- Miksi olet päättänyt osallistua valmennukseen?
- Kerro kuvastasi.



Valmennuksen esittely

Tavoitteena on tunnistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita sekä löytää ratkaisuja ja toimintatapoja monipaikkaisen työn johtamisen tueksi. Valmennukseen osallistuvat kokevat monipaikkaisen työn johtamisen valmiuksiensa ja osaamisensa kasvavan.

Valmennus on tuotettu Työsuojelurahaston rahoittamassa (nro 230369) LEAD-hankkeessa (2024–2025), jonka ovat toteuttaneet Tampereen yliopisto ja Työterveyslaitos.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Työterveyslaitos



PELISÄÄNNÖT

- Jokainen päättää itse, kuinka paljon ja millaisia asioita haluaa jakaa ryhmälle.
- Osallistutaan aktiivisesti. Viisaus asuu ryhmässä, jokaisen näkökulma ja kokemukset ovat arvokkaita.
- Arvostetaan kaikkia näkemyksiä ja erilaisia kokemuksia, ei tarvitse olla samaa mieltä.
- Kolmansista osapuolista ei puhuta heidän nimillään.
- Sovitaan luottamuksellisuuden rajat: mitä tapaamisista voi jakaa?
 - Toisten valmennuksissa kertomia kokemuksia ei jaeta nimillä ryhmätapaamisten ulkopuolella.
 - Sopiiko, jos jokaisen tapaamisen tuotoksista ja muistiinpanoista tehdään muistio, joka jaetaan osallistujille ja myös heille ketkä mahdollisesti ovat olleet poissa?



POHDINTATEHTÄVÄ





Monipaikkaisen työn johtaminen

- Pohtikaa teemoja, kysymyksiä ja haasteita, joita monipaikkaisen työn johtamiseen liittyy.
- Kirjatkaa muistiin ajatuksianne, muutama avainsana pienille postit-lapuille, yksi ajatus per lappu.



MONIPAIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN TUTKIMUKSEN VALOSSA



Oppimisen tukeminen:

Miten tukea oppimista ja kehittymistä työssä?



Näkökulmia:

- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen
- Tiimiläisten oppiminen ja kehittyminen
- Oma oppiminen ja kehittyminen
- Hiljaisen tiedon siirtyminen
- Epämuodolliset kohtaamiset ovat tärkeitä oppimiselle, etänä ne eivät synny luonnostaan
- Etänä ja monipaikkaisesti tapahtuva työskentely haastavat esimerkiksi sosiaalista oppimista, mallioppimista, tiedonjakamista, mentorointia, kokeilua ja uusien haasteiden etsimistä (Zajac ym., 2022)

Sosiaalisen pääoman vahvistaminen:

Miten tukea psykologista
turvallisuutta ja
yhteenkuuluvuuden tunnetta
työyhteisön jäsenten kesken?



Näkökulmia:

- Yhteisöllisyyden kokemus on tärkeää, kokemus siitä että tiimin jäsenet välittävät toisistaan
 - Tiimin jäsenten välinen luottamus
 - Sosiaalinen tuki ja toisten auttaminen
 - Rohkeus käsitellä virheitä yhdessä
-
- Useiden tutkimusten mukaan etätyö haastaa yhteenkuuluvuuden ja psykologisen turvallisuuden kokemusta (esim. Puhakka ym., 2023), toisaalta, yhteenkuuluvuuden kokemusta etätyössä voidaan tietoisesti myös tukea (Brunelle & Fortin, 2021)

Sitoutuminen, motivaatio ja itseohjautuvuus

Miten tukea sitoutumista ja motivaatiota?



- Millaiset asiat kutakin motivoivat?
- Mikä saa juurtumaan työpaikkaan?
- Miten johdetaan itseohjautuvuutta?
- Psykologisten perustarpeiden, eli autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen tukee motivaatiota ja sitoutumista (Brunelle & Fortin, 2021; Ryan & Deci, 2017)
 - Tulen kuulluksi, minulla on valinnanvapautta ja koen että voin vaikuttaa asioihin
 - Minulla on riittävästi tietoa, taitoa ja voimavaroja suoriutua työtehtävistäni
 - Välitän työyhteisöstäni ja he välittävät minusta



Monipaikkaisen työn onnistuneen johtamisen elementtejä

1. Monipaikkaisuutta ja siihen liittyviä valintoja johdetaan aktiivisesti ja tietoisesti (Eskelinen ym., 2024). Keskustellaan ja sovitaan yhdessä monipaikkaisen työn toimintatavoista
2. Yksilön ja yhteisön erilaiset tarpeet tunnistetaan ja sovitetaan yhteen (Eskelinen ym., 2024; Puhakka ym., 2023)
3. Yhteinen jaettu ymmärrys työn tavoitteista ja halutusta suunnasta on monipaikkaisessa työssä entistäkin tärkeämpää (Whillans ym., 2021)



Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä
kerrasta?

Mitä viet mukanasasi?

Lähteet

- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>
- Puhakka, I., Lehtonen, E., & Nokelainen P. (2023). *Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>
- Ryan, R., & Deci, E. (2017): *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Zajac, S., Randall, J., & Holladay, C. (2022). Promoting virtual, informal learning now to thrive in a post-pandemic world. *Business and Society Review*, 127(S1), 283–298. <https://doi.org/10.1111/basr.1226>
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja

Oppimisen tukeminen

MONIPAIKKAISEN TYÖN TARKISTUSLISTA

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



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

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



Keskustele hetki
parin kanssa:

Mitä kuuluu
esihenkilötyöhösi?
Haluatko jakaa jonkin
huomion tekemästäsi
tarkistuslistasta?

Mitä tänään tehdään?



Tunnistetaan esihenkilötyössä oppimisen tukemiseen liittyviä teemoja, niin osallistujien kokemusten kuin tutkimuksenkin pohjalta.

Kootaan, millaisia hyviä käytänteitä ja ratkaisuja on löydetty jo nyt, sekä etsitään uusia.



Henkilöstön oppimisen ja kehittymisen johtaminen



Mikä on johtamisen rooli?

- Priorisointi, viestintä ja oppimisen fasilitointi on johdon vastuulla – lähijohdolla vastuu oppimisen mahdollistamisesta ja tukemisesta (Rigolizzo, 2023)
- Monipaikkaisessa työssä tuki, resurssit ja oppimisen mahdollisuudet ovat erilaisia kuin läsnätyössä
- Yhdessä oppiminen (*team learning*) on tärkeää tehokkuuden ylläpitämisessä varsinkin haastavien, uusien ja luovien tehtävien kanssa toimiessa (Oppong Peprah, 2024)



Oppiminen ja oppimisen tukeminen

Epämuodollinen vuorovaikutus

Näkökulmia tutkimuksesta:

- Jopa 70–90 % työssä tapahtuvasta oppimisesta muodostuu epämuodollisesta, informaalista oppimisesta (Cerasoli ym., 2018), kuten yhdessä työskentely, ongelman ratkaiseminen yhdessä, spontaanit kohtaamiset ja keskustelut
- Etävuorovaikutuksessa kollegoilta oppiminen vähenee, on vaikeampi kysyä neuvoa, verkosto kapenee, fokuoituminen on vaikeampaa, menee enemmän aikaa (Puhakka ym., 2023)
- Etätyö rajoittaa informaalista oppimista sosiaalisen vuorovaikutuksen vähentyessä. Toisaalta korkeamman itsesäätelyn ja autonomian kautta voi myös mahdollistaa oppimista tuettuna (Mühlenbrock ym., 2023)

Keskeisiä kysymyksiä:

- Millaiset epämuodolliset kasvokkaisen kohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Millaiset epämuodolliset etäkohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Miten voit tukea yhteistä ihmettelyä, ongelmanratkaisua ja työskentelyä?

Oppiminen ja oppimisen tukeminen

Uusi työntekijä

Näkökulmia tutkimuksesta:

- Uudet työntekijät tarvitsevat *tietoa* vähentämään epävarmuutta ja oppiakseen työtehtävät, *palautetta* vähentämään jännitystä ja lisäämään itseluottamusta, sekä *tukea* työn vaatimusten ja paineiden kanssa pärjäämisessä (Saks & Gruman, 2012)
- Etätyölle on ominaista teknostressi ja kollegiaalisen tuen ja kommunikaation väheneminen (Mazzei ym., 2023)
- Perehdytyksessä on kyse sekä uuden työntekijän oppimisesta, että poisoppimisesta (tavat ja käytännöt, jotka eivät tässä tehtävässä toimi tai ole suotavia) (Becker & Bish, 2021)

Keskeisiä kysymyksiä:

- Millainen on hyvä perehdytysprosessi, joka huomioi monipaikkaisen työn piirteet?
- Mitä ratkaisuja on etänä tapahtuvaan perehdytykseen?
- Mitä ratkaisuja on kasvotusten tapahtuvaan perehdytykseen?
- Millaisin käytännöin voit tukea tiedon siirtymistä molempiin suuntiin uuden työntekijän ja tiimin vanhojen työntekijöiden välillä?

Oppiminen ja oppimisen tukeminen

Milloin etänä, milloin läsnä?

Näkökulmia tutkimuksesta:

- Informaali oppiminen tapahtuu sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa (Lave & Wenger 1991), esim. yhdessä työskentely, ongelmanratkaisu, reflektointi ja keskustelu
- Muistojen syntyminen virtuaalisissa tiloissa heikompaa – kaikki kohtaamiset kotitoimistossa tuntuvat samalta (Riva ym., 2021)
- Oppimisen suhteen tärkeää on turvallinen yhteinen tila, jossa jokainen rohkenee ja pystyy jakamaan omia ajatuksiaan, riippumatta onko etänä vai läsnä (Puhakka ym., 2023)
- Tavoitettavuus voi parantaa tiimin työtehoa, mutta jatkuvat keskeytykset heikentävät. Rajaaminen sovitusti mahdollistaa parhaat edut (ten Brummelhuis ym., 2021)

Keskeisiä kysymyksiä:

- Millaiset pelisäännöt tarvitaan etä- ja läsnätyön välillä?
- Miten toimia, jos joku ei halua tulla toimistolle silloin kun pyydät?
- Miten varmistaa tiedonkulku kaikille?
- Miten huolehtia tavoitettavuudesta?
- Miten varmistaa molemminpuolinen palaute?

Tutkimuksista nousevia keinoja oppimisen tukemiseen monipaikkaisessa työssä



Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt.

Mühlenbrock, I., Richter, G., Ellerkamp, A., & Wöhrmann, A. M. (2023). How does telework modify informal workplace learning and how can supervisors provide support?

Rigolizzo, M. (2023). Learning in a hybrid world: New methods for a new workplace.

Luo mahdollisuuksia



- Vastuuta työntekijöitä ottamaan roolia uusien asioiden läpikäynnissä
- Ole kartalla siitä, kehittävätkö työtehtävät tiimiläisten osaamista
- Kehoitetaan työntekijöitä jakamaan miten ja mistä saa tietoa
- Ohjaa kokemattomia ja kokeneita tekijöitä tekemään yhdessä
- Rohkaise verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen, järjestä verkostoitumistilanteita
- Arvioikaa yhdessä, mitkä tehtävät sujuvat hyvin etänä ja mitkä vaativat läsnäoloa
- Vastuuta käytäntöjen kehittämiseen ja uusien suunnitteluun
- Ohjaa tiimiläisiä tehtäviin joissa pitää opettaa muita
- Järjestä tiimipäiviä ja kohtaamisia
- Hoida perehdytys kunnolla

Tarjoa resursseja



- Milloin ja miten sinuun saa yhteyden?
- Mahdollista yhdessä työskentely, muiden työn seuraaminen ja kasvokkaiset kohtaamiset
- Mahdollista epävirallinen vuorovaikutus myös etänä
- Anna palautetta ja arvioi myös itseäsi
- Tarjoa aikaa arvioida yhdessä onnistumisia ja epäonnistumisia
- Moka on lahja. Kannusta virheistä oppimista
- Tue epäonnistumisen hetkillä

Toimi esimerkkinä



- Miten ja milloin opit ja kehität itseäsi? Viesti siitä muille
- Myönnä virheesi ja epäonnistumisesi – kuvaa mitä opit
- Käytä myös tiimin epäonnistumisia oppimiskokemuksina
- Kokeile uutta ja viesti mitä siitä opit
- Normalisoi muistiinpanojen tekemistä ja “tyhmien” kysymysten esittämistä
- Tunnista ja tunnusta muiden asiantuntemus
- Anna ja pyydä palautetta
- Kyseenalaista järjestelmiä ja käytäntöjä
- Selitä päätösten perusteet ja ole avoin kysymyksille
- Ota riskejä ja tähtää asioiden kehittämiseen

Selkiytä

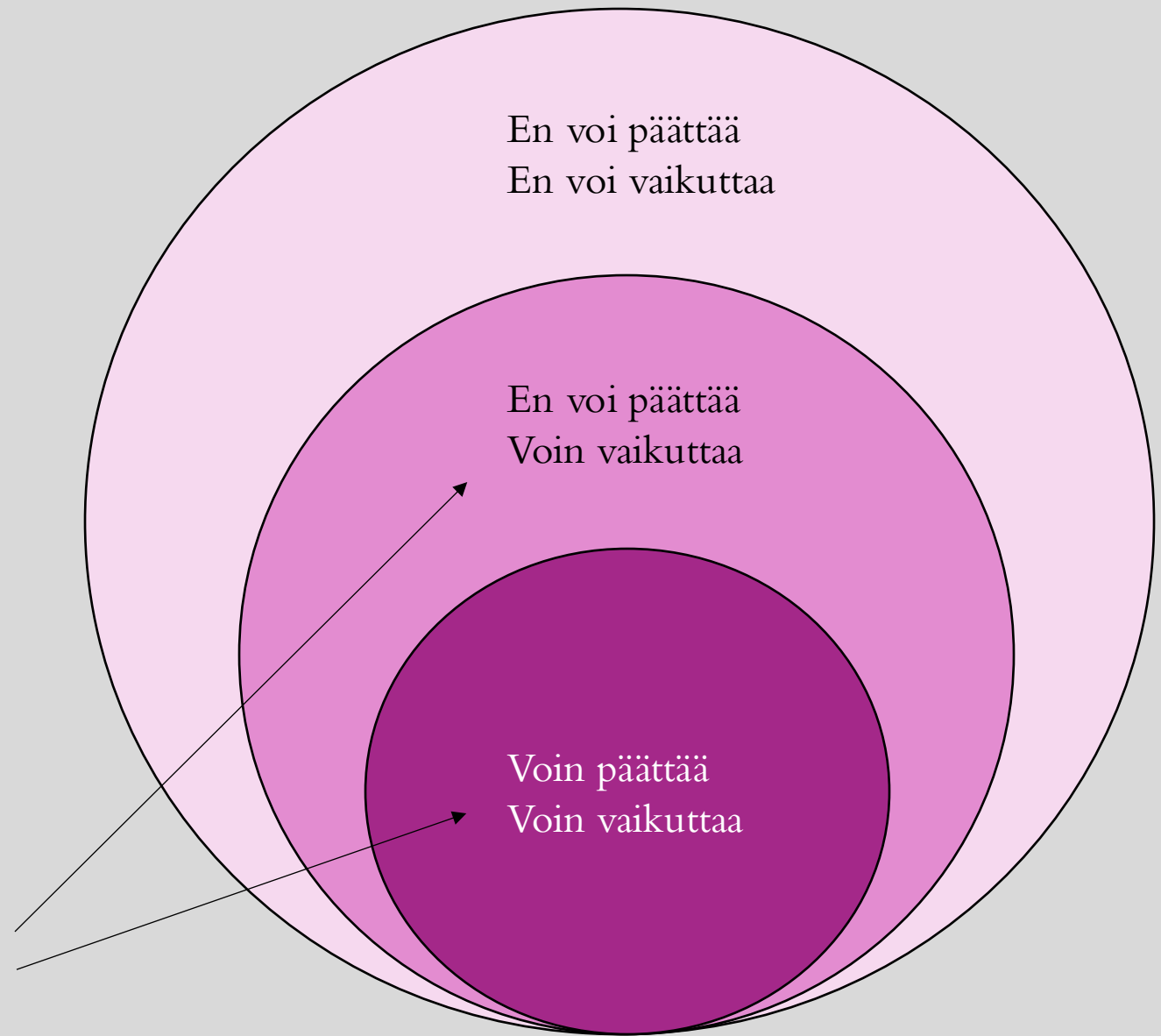


- Varmista, että ihmiset tietävät mistä löytyy tietoa. Onko tieto saavutettavaa?
- Tue tiimin viestintärutiineja – mihin tietoa tallennetaan?
- Mitä tietoa jaetaan missäkin kommunikointikanavassa? Riittävä tiedonsaanti ilman tietotulvaa

YHTEISTÄ TYÖSKENTELYÄ JA POHDINTAA



Vaikuttamisen kehät



Keskitytään näihin ratkaisuihin etsiessä

Ratkaisuja oppimisen tukemiseen



- Mennään pienryhmiin
- Kullekin ryhmälle tulee oma teemansa
- Kirjataan postit-lapuille ratkaisuja omasta teemasta (yksi idea per lappu)
 - ❖ Epämuodollinen vuorovaikutus
 - ❖ Uusi työntekijä
 - ❖ Milloin etänä, milloin läsnä?

Voit halutessasi käyttää pohdinnan tukena kysymyksiä ja taustamateriaaleja.

Tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka vastaavat sinun ja ryhmäsi esiin nostamiin haasteisiin esihenkilötyössä.

Pienryhmätyöskentelyn jälkeen ryhmä esittelee lyhyesti ratkaisunsa muille ja käydään yhteinen keskustelu, jossa tuotetaan uusia ratkaisuja.



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

EPÄMUODOLLINEN VUOROVAIKUTUS

- Millaiset epämuodolliset kasvokkaisen kohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Millaiset epämuodolliset etäkohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Miten voit tukea yhteistä ihmettelyä, ongelmanratkaisua ja työskentelyä?

UUSI TYÖNTEKIJÄ

- Millainen on hyvä perehdytysprosessi?
- Mitä ratkaisuja on etänä tapahtuvaan perehdytykseen?
- Mitä ratkaisuja on kasvotusten tapahtuvaan perehdytykseen?
- Millaisin käytännöin voit tukea tiedon siirtymistä molempiin suuntiin uuden työntekijän ja tiimin vanhojen työntekijöiden välillä?

ETÄNÄ VAI LÄSNÄ?

- Millaiset pelisäännöt tarvitaan etä- ja läsnätyön välillä?
- Miten toimia, jos joku ei halua tulla toimistolle silloin kun pyydät?
- Miten varmistaa tiedonkulku kaikille?
- Miten huolehtia tavoitettavuudesta?
- Miten varmistaa molemminpuolinen palaute?



Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä
kerrasta?

Mitä viet mukanasasi?

Lukuvinkkejä

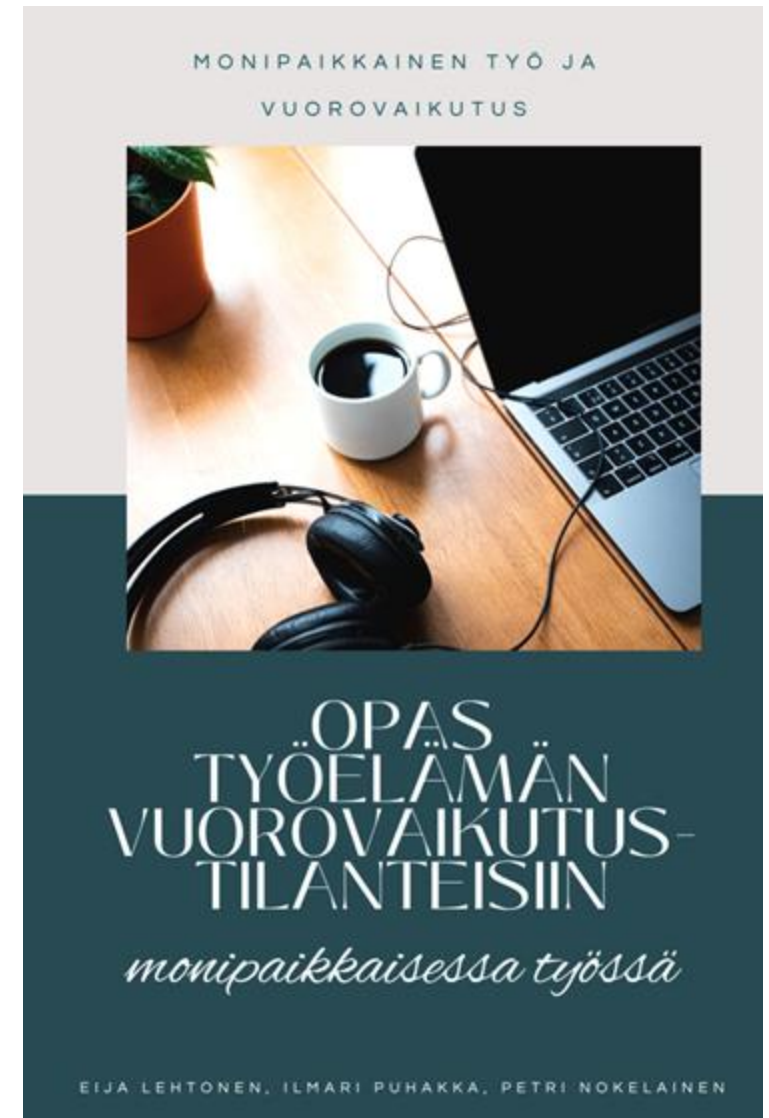


Tiivis yleistajuinen opas vuorovaikutustilanteiden järjestämisestä monipaikkaisessa työssä:

- [Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä](#)

Pitkä raportti monipaikkaisen työn vuorovaikutustilanteista:

- [Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvatusten ja etänä](#)



LÄHTEET

- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2018). Antecedents and outcomes of informal learning behaviors: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 33, 203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
- Covey S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Lehtonen, E., Puhakka, I., & Nokelainen, P. (2023). *Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3249-5>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, 13, 987976. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Mühlenbrock, I., Richter, G., Ellerkamp, A., & Wöhrmann, A. M. (2023). How does telework modify informal workplace learning and how can supervisors provide support?. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(3), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00692-7>
- Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88–103. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
- Puhakka, I., Lehtonen, E., & Nokelainen P. (2023). *Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvotusten ja etänä*. TSR Loppuraportti nro 210388. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>
- Rigolizzo, M. (2023). Learning in a hybrid world: New methods for a new workplace. *Journal of Business Strategy*, 44(5), 277–286. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0107>
- Riva, G., Wiederhold, B. K., & Mantovani, F. (2021). Surviving COVID-19: The neuroscience of smart working and distance learning. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 24(2), 79–85. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0009>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). Getting newcomers on board: A review of socialization practices and introduction to socialization resources theory. Teoksessa C. R. Wanberg (toim.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 27–55). Oxford University Press.
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance?. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja

Sosiaalisen pääoman vahvistaminen

TYÖ JA TUNTEET

Valitse listalta tunteita,
joita olet työssäsi viime
aikoina kokenut.

Mitä tunteita valitsit?
Mihin tilanteisiin ne ovat
liittyneet?



Ahdistus
Alakuloisuus
Alemmuus
Arkuus
Avuttomuus
Empatia
Epäoikeudenmukaisuus
Epätoivo
Epävarmuus
Haaveellisuus
Haikeus
Harmistus
Hellyys
Helpottuneisuus
Hermostuneisuus
Huolestuneisuus
Huvittuneisuus
Hylätyksi tulemisen tunne
Hyväksyntä
Hyväntuulisuus
Hyvä olo
Hämmennys
Hämmästys
Häpeä
Hätäntyneisyys

Ihmettely
Ikävä
Ikävystyneisyys
Ilo
Inho
Innostuneisuus
Intohimo
Jännitys
Järkytys
Kaipaus
Kateus
Katkeruus
Katumus
Kiihtymys
Kiinnostus
Kiintymys
Kiitollisuus
Kostonhalu
Kunnioitus
Kyllästyneisyys
Kyynisyys
Kärsimys
Leikkisyys
Levottomuus
Loukkaantuneisuus

Luottamus
Masentuneisuus
Mielihyvä
Mielipaha
Nolous
Nöyryys
Oikeudenmukaisuus
Onni
Paha olo
Pelko
Pettymys
Pitkästyneisyys
Pätevyys
Rasittuneisuus
Rauhallisuus
Rentous
Riemu
Riittämättömyys
Rohkeus
Sisukkuus, sinnikkyys
Stressaantuneisuus
Suru
Suuttumus
Syyllisyys
Säikähdys

Sääli
Toiveikkuus
Toivottomuus
Turhautuneisuus
Turvallisuus
Turvattomuus
Tuskastuneisuus
Tyytymättömyys
Tyytyväisyys
Ujous
Uteliaisuus
Uupumus
Vaivaantuneisuus
Vapaus
Varmuus
Vastuuntunto
Velvollisuuden tunne
Viha
Voitonriemu
Välinpitämättömyys
Väsytys
Yksinäisyys
Ylpeys
Ystävällisyys
Ärtynisyys



MITÄ TÄNÄÄN TEHDÄÄN

Kerran teemana sosiaalisen pääoman vahvistaminen:

- Yhteisöllisyys
- Psykologinen turvallisuus
- Kohti ratkaisuja: Miten näitä voi tukea monipaikkaisen työn johtamisessa?





Yhteisöllisyys

Ihmisen perustavanlaatuinen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin.

Kokemus, että välitän muista ja ne joista välitän, välittävät minusta.

Muodostuu luottamuksesta työkavereihin, sekä siitä, että tulee kuulluksi ja ymmärretyksi.

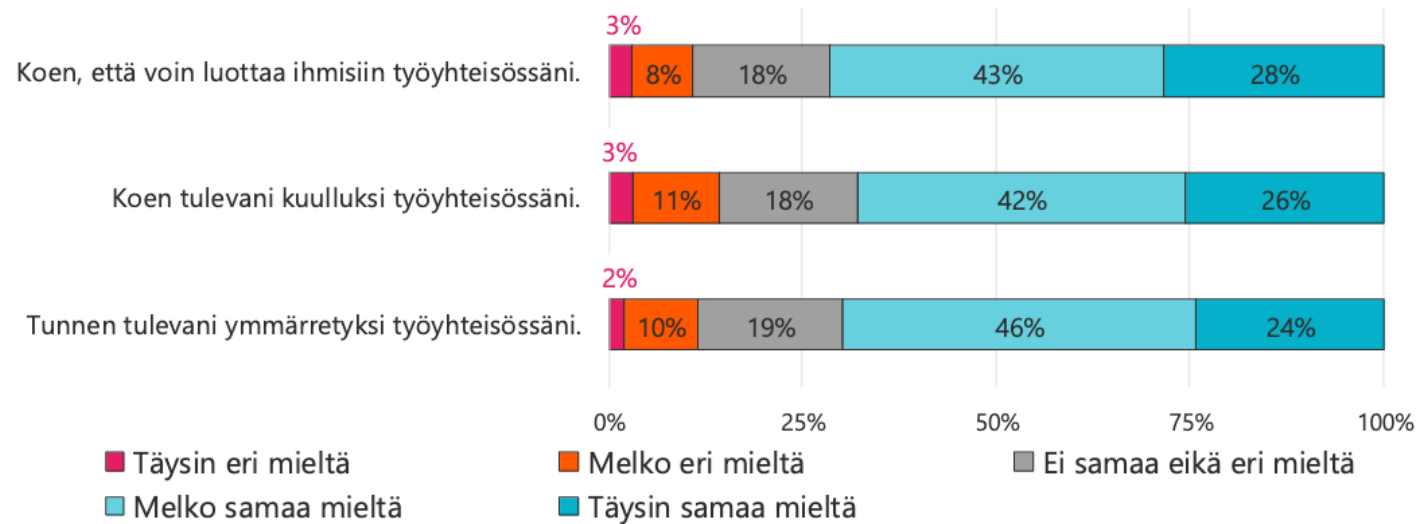


Miksi yhteisöllisyys on tärkeää työssä?



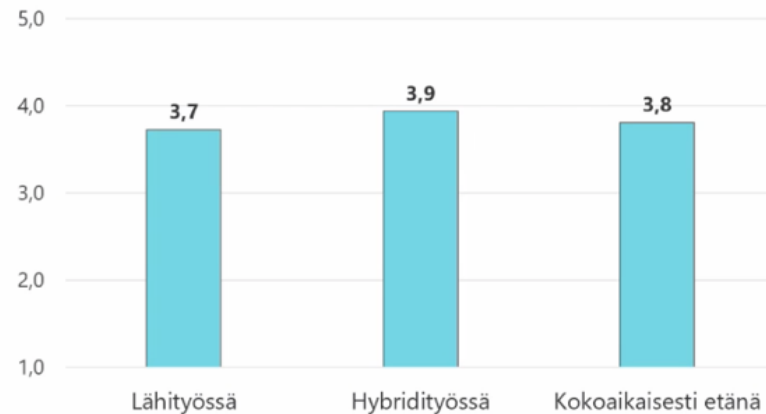
- Vahvistaa työn imua
- Lisää pystyvyyden kokemusta
- Lisää toiveikkuutta
- Torjuu työuupumusta
- Vähentää irtisanoutumisiaikeita
- Vähentää yleistä yksinäisyyttä
- Vähentää työssä tylsistymistä

TTL: Yhteisöllisyyden taso keskimäärin hyvä



- Yhteisöllisyys työssä loppuvuonna 2023
 - Noin joka neljäs koki vahvaa yhteisöllisyyttä
 - Noin joka kymmenes koki, ettei voi luottaa työyhteisöön, ei tule kuulluksi eikä tule ymmärretyksi.

Yhteisöllisyyden kokemuksessa ei suurta eroa työskentelymuotojen välillä

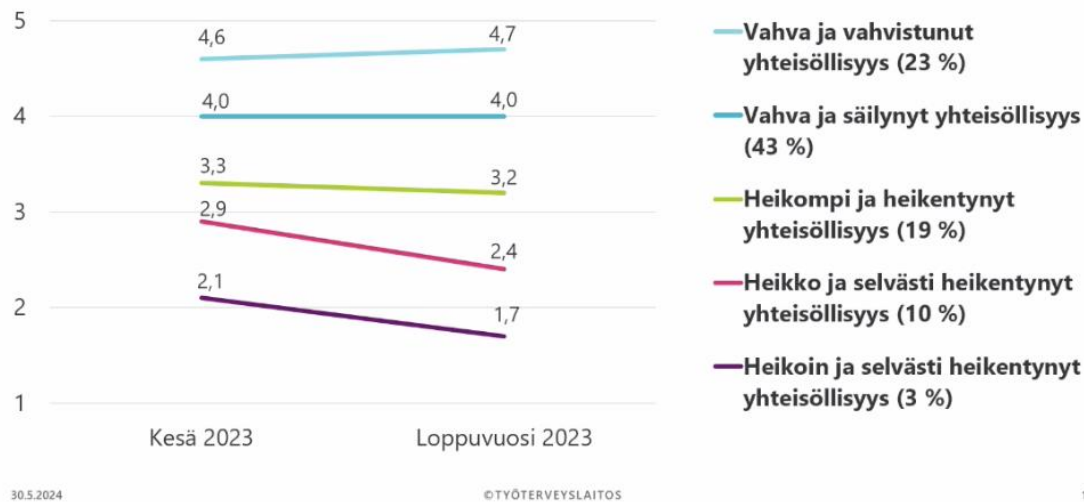


30.5.2024

© TYÖTERVEYSLAITOS

- Toinen tutkimus: työskentelypaikka (etä, läsnä, hybridi) ei vaikuttanut yhteenkuuluvuuden kokemukseen, mutta, vanhemmat, tuntipalkkaiset ja vähemmistöihin kuuluvat työntekijät kuvasivat pienempää yhteenkuuluvuuden kokemusta (Dalessandro & Lovell, 2024)

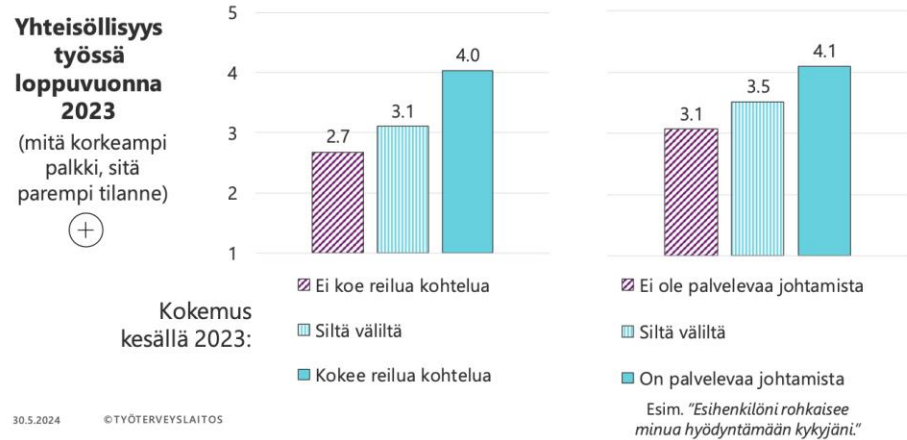
Yhteisöllisyyden kehitymisessä viitteitä polarisaatiosta



- Vuoden 2023 aikana yhteisöllisyys heikkeni:
 - määräaikaaisessa työsuhteessa olevilla (−3,5%)
 - johtajilla (−2,75%)
 - nuorilla aikuisilla (−2,0%)
- Vaikka suurella osalla työntekijöistä menee hyvin yhteisöllisyyden kokemuksen suhteen, useampi kuin joka kymmenes kokee vain heikkoa yhteisöllisyyttä.

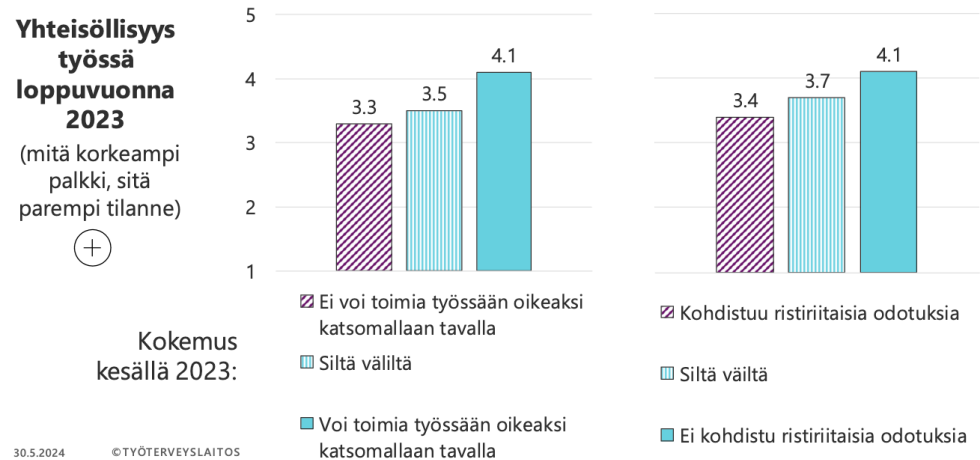
Mitkä asiat vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemukseen?

Reilu kohtelu ja palveleva johtaminen voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä työssä



Palveleva johtaminen: keskiössä työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio, sen myötä syntyy hyvä toiminta ja tulos

Eettinen stressi ja roolikonfliktit voivat heikentää yhteisöllisyyttä työssä



Roolikonfliktit: työpaikalla koetut ristiriitaiset odotukset omaa toimintaa kohtaan

Mitä esihenkilö voi tehdä yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamiseksi?

- Yhteisöllisyyden tarve on yksilöllistä. Tue työntekijöitä siihen, että kohtaamisia on riittävästi
 - Jos tavataan vain harvoin, syntyy “sosiaalista velkaa” (Eskelinen ym., 2024)
—> liiallinenkin rupattelu kohdatessa
- Kohteile reilusti, huomioi, kysele kuulumisia (Brunelle & Fortin, 2021)
- Osoita arvostusta, tunnusta taidot ja osaaminen (Waller, 2021)
- Keinoja epämuodolliseen vuorovaikutukseen, myös etänä (Eskelinen ym. 2024)
 - Järjestä sovittuja kahvihetkiä niin etänä kuin kasvotusten
 - Lisää yhteisiin kokouksiin kuulumiskierros ja aikaa jutustelulle
 - Varmista, että käytössä on viestintäkanavia myös rennompaan kanssakäymiseen ja kuulumisten vaihtoon
 - ”Happy hour”: Etälinjat auki esimerkiksi tunnin, voidaan tehdä työtä, mutta myös jutella
 - Lähtyöpäiviä ei varata täyteen, vaan jätetään aikaa kiireettömälle vuorovaikutukselle tiimin kesken





Psykologinen turvallisuus

- Luottamukseen perustuva työyhteisön ja organisaation toimintakulttuuri, jossa jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi. Eriäviä mielipiteitä osataan käsitellä rakentavasti ja henkilökohtaisuuksiin menemättä. Niin onnistumiset, vastoinkäymiset ja vaikeudetkin ovat sallittuja.
- Esimerkkejä käytännön tasolta:
 - Tiimin jäsenet välittävät toisistaan yksilöinä
 - He hyväksyvät toisensa ja arvostavat toisiaan
 - He tahtovat hyvää toisilleen
 - Toisten osaamista kunnioitetaan
 - Hyväksytään että virheitä tapahtuu, ja niistä opitaan yhdessä



Miksi psykologinen turvallisuus on tärkeää?



Vaikuttaa myönteisesti:

- Vuorovaikutukseen ja viestintään
- Uudistumiseen
- Oppimiseen
- Uuden teknologian käyttöönottoon
- Työtyytyväisyyteen
- Tehokkuuteen
- Organisaatioon sitoutumiseen

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature.

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R., L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2016). Psychological safety: A meta-analytic review and extension.

Googlen tutkimus: Miksi toiset tiimit menestyvät muita paremmin?



- Tiimien väliset erot eivät selittyneet yksilöiden ominaisuuksilla (osaaminen, persoonallisuus, taustatekijät), vaan ratkaisevaa oli se, kuinka tiimi työskenteli yhdessä.
- Tärkein tiimien menestystä selittävä tekijä oli psykologinen turvallisuus: avun pyytäminen ja virheistä oppiminen oli luonnollinen osa työtä.
- Muita havaittuja tekijöitä:
 - Luottamus. Uskotaan toisten haluun tehdä parasta, jotta tiimi pääsee yhteisiin tavoitteisiin
 - Konfliktien käsittely. Rakentavat keskustelut ja eri näkökulmien etsiminen
 - Vastuunkantaminen sekä omasta että tiimin toiminnasta

Mitä esihenkilö voi tehdä psykologisen turvallisuuden kokemuksen vahvistamiseksi?

- Ole näkyvä ja toimi esimerkkinä
- Aseta tavoitteita ja luo edellytyksiä saavuttaa ne
- Huolehdi säännöllisestä palautteen antamisesta ja saamisesta
- Osoita, että virheet ovat luonnollinen osa työtä, ja ne voi kääntää mahdollisuuksiksi
- Ole tavoitettavissa. Järjestä kahdenkeskisiä keskusteluita tai muita vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä
- Näytä että välität työntekijöistä, hyvinvoinnista ja inhimillisistä arvoista enemmän kuin tulostavoitteista
- Näytä arvostuksesi ja anna tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Huomaa ja nosta esiin onnistumisia ja hyvin toimivia asioita
- Osoita kiinnostusta: Mitä työntekijöille kuuluu? Kannusta olemaan yhteydessä sinuun matalalla kynnyksellä myös hankalissa asioissa
- Puutu ripeästi ongelmiin, jos näet riittämättömiä resursseja tai kohtuuttomia työtaakkoja
- Asenteesi on tärkeä: myönteiset odotukset, luottamus alaisten vastuullisuuteen, osaamiseen sekä kykyyn valita parhaat tavat tehdä omaa työtä

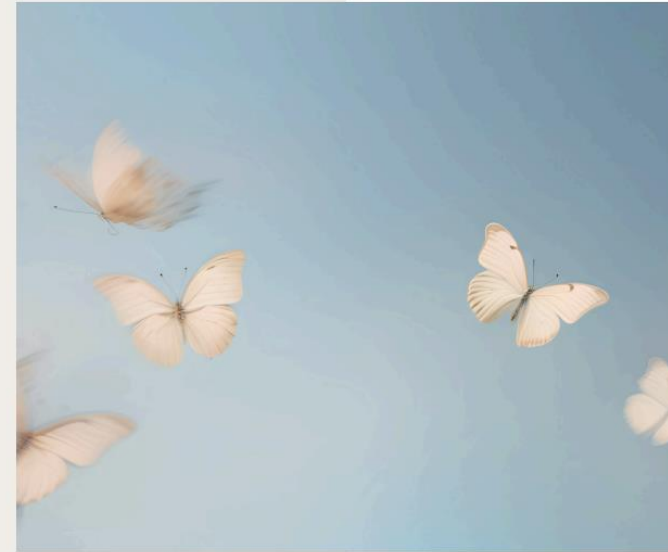


YHTEISTÄ TYÖSKENTELYÄ JA POHDINTAA



MEILLÄ ON HYVÄ TIIMI

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



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



Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on
tästä kerrasta?

Mitä viet mukanasasi?

Lähteet

- Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance makes the heart grow fonder: An examination of teleworkers' and office workers' job satisfaction through the lens of self-determination theory. *Sage Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Dallessandro, C., & Lovell, A. (2024). The pandemic-stratified workplace: Workspace, employee sense of belonging, and inequalities at work. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241228909>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, L-R., Mansner, S., & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Google Aristotle -tutkimus (2016). <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Kaltiainen, J., Hakanen, J., & Suutala, S. (2024). *Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä*. TTL. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>
- Kumar (2024): Psychological safety - What it is, why teams need it, and how to make it flourish. *Chest*. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2023.11.016>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Sjöblom, K., Mäkinen, J.-P., Juutinen, S., Oksanen, A., & Mäkikangas, A. (2022). *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2690-6>
- Waller, L. (2021). Fostering a sense of belonging in the workplace: Enhancing well-being and a positive and coherent sense of self. Teoksessa S. K. Dhiman (toim.), *The Palgrave handbook of workplace well-being* (s. 341–367). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_83

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja

Motivaatio, sitoutuminen ja itseohjautuvuus

MIKÄ MINUA MOTIVOI?

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

Valitse viereiseltä listalta asioita, jotka motivoivat sinua työssäsi.

Voit valita kolme vaihtoehtoa.



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



Mitä tällä kerralla tehdään

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

A person is running on a path in a park during sunset. The person is wearing a grey hoodie, black leggings, and blue and red sneakers. The background is a soft, warm glow from the setting sun, with trees and a fence visible in the distance. A semi-transparent dark grey box is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Motivaatio, sitoutuminen ja itseohjautuvuus

MOTIVAATIO



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



Motivaatio

Motivaatiota voi lähestyä monista näkökulmista.

Itsemääräämisteoria (Ryan & Deci, 2017) on suosittu motivaatioteoria.

Motivaatio itsemääräytymisteorian mukaan

- Painottaa sitä, että motivaatiot voivat erota toisistaan monin eri tavoin, kuten vahvuudeltaan, mistä se kumpuaa ja mitä se saa aikaan.
- Motivaation tyypit:
 - Sisäinen motivaatio = yksilö tekee jotakin toimintaa sen itsensä vuoksi, tehtävä koetaan kiinnostavaksi ja mielekkääksi
 - Ulkoinen motivaatio = tekeminen perustuu ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkaan, palkkioihin tai negatiivisen seurauksen välttämiseen
 - Amotivaatio = välinpitämättömyys ja motivoitumattomuus





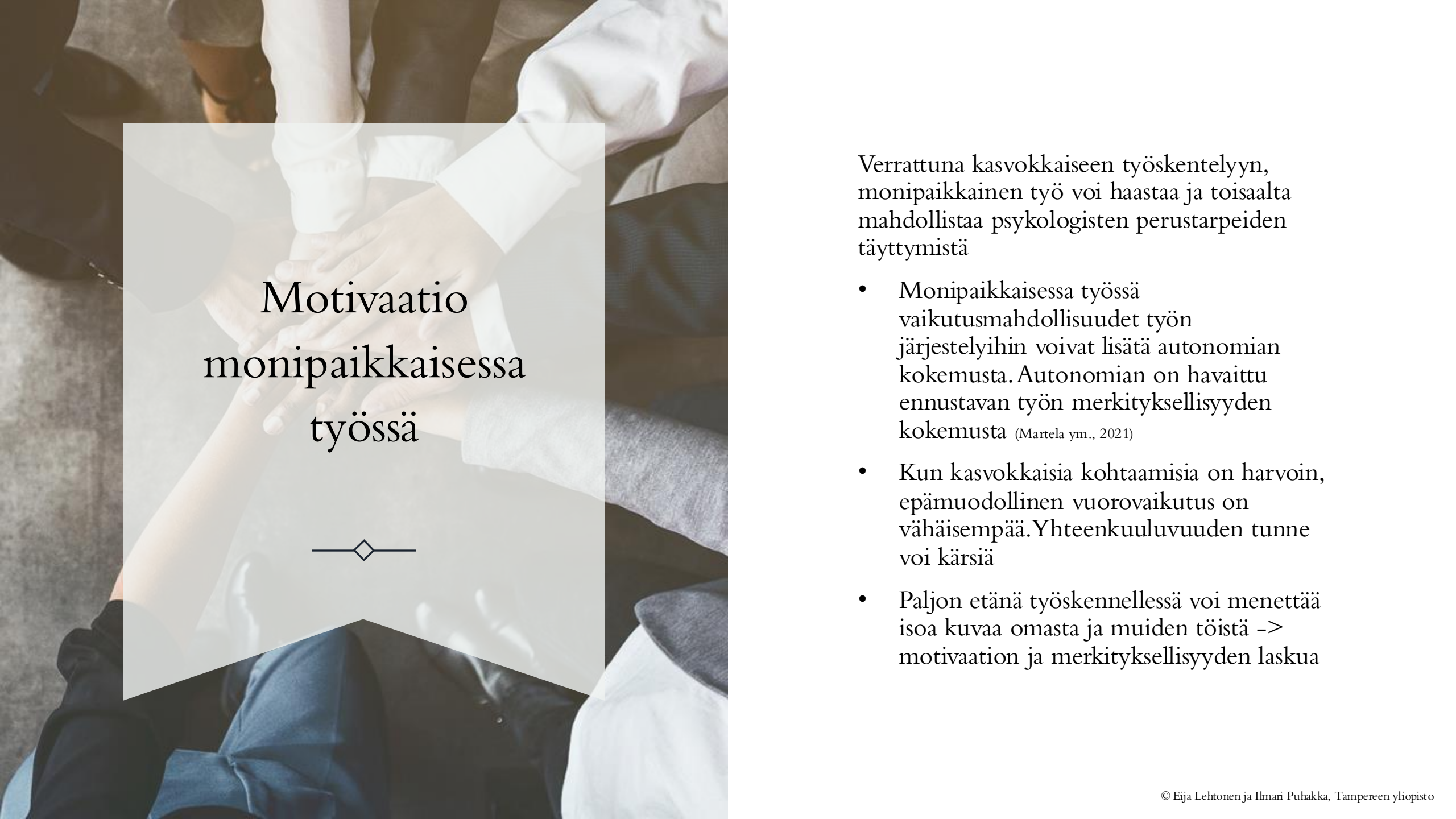
Psykologiset perustarpeet motivaation pohjana

Psykologisten perustarpeiden täyttyminen
tukee sisäistä motivaatiota (Ryan & Deci, 2017)

Psykologiset perustarpeet ovat:

- **Autonomia:** Kokemus siitä, että näkökulmani huomioidaan, tulen kuulluksi, minulla on valinnanvapautta, voin vaikuttaa asioihin
- **Kykenevyys:** kokemus siitä, että minulla on riittävät taidot, tiedot ja voimavarat selviytyä työtehtävistä ja toimia ympäristössä
- **Yhteenkuuluvuus:** tunne osallisuudesta – välitän työkavereista ja he välittävät minusta.





Motivaatio monipaikkaisessa työssä



Verrattuna kasvokkaiseen työskentelyyn, monipaikkainen työ voi haastaa ja toisaalta mahdollistaa psykologisten perustarpeiden täyttymistä

- Monipaikkaisessa työssä vaikutusmahdollisuudet työn järjestelyihin voivat lisätä autonomian kokemusta. Autonomian on havaittu ennustavan työn merkityksellisyyden kokemusta (Martela ym., 2021)
- Kun kasvokkaisia kohtaamisia on harvoin, epämuodollinen vuorovaikutus on vähäisempää. Yhteenkuuluvuuden tunne voi kärsiä
- Paljon etänä työskennellessä voi menettää isoa kuvaa omasta ja muiden töistä -> motivaation ja merkityksellisyyden laskua

Mitä esihenkilö voi tehdä motivaation tukemiseksi?



- Ota selvää, mitkä asiat työntekijä kokee tärkeiksi motivaationsa näkökulmasta. Millaisia arvoja ja tavoitteita hänellä on? Nämä ohjaavat motivoitumista
- Motivoinnin sijaan esihenkilön roolin voi nähdä motivaation mahdollistajana (Roßnagel, 2017). Työntekijät lopulta itse “päättävät” olla motivoituneita, jos tietyt ehdot täyttyvät. Motivaation ”tyrkyttämisen” sijaan kannattaa pyrkiä siihen, että työntekijä itse löytää motivaation
- Tue motivaatiota itse toimintaa kohtaan, älä keskity vain lopputulemaan. Isoissa projekteissa sinne on liian pitkä matka. Isoja projekteja voi myös pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin, joiden saavuttaminen nostaa motivaatiota (Fishbach & Woolley, 2022)
- Vahvista työtehtävien ja tavoitteen välistä yhteyttä (Fishbach & Woolley, 2022)



Vahvista työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyden kokemusta ja yhteenkuuluvuutta – ne tukevat sisäistä motivaatiota (Fishbach & Woolley, 2022; Slemm ym., 2024)

- Autonomia:
 - Anna mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehdä päätöksiä
- Kyvykkyys:
 - Tarjoa mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä, monipuolista työtä ja tarjoa uusia haasteita
 - Anna säännöllistä rakentavaa palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä
 - Auta työntekijöitä ymmärtämään, miten heidän työnsä vaikuttaa laajempiin tavoitteisiin ja organisaation menestykseen
- Yhteenkuuluvuus:
 - Tue yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä: vaikka työskentelisi paljon itsenäisesti, kokemus yhdessä tekemisestä ja samassa veneessä olemisesta motivoi
 - Työyhteisön tuki ja hyvä työilmapiiri ovat tärkeitä sisäisen motivaation lisäämisessä



SITOUTUMINEN

Ne voimat, jotka pitävät ihmisen työsuhteessaan. Vastakohtana työpaikan vaihtaminen.

Mikä saa juurtumaan työpaikkaan?



Kolme tekijää *embeddedness*-teorian mukaan (Mitchell ym., 2001; Peltokorpi ym., 2015)

Yhteydet (*links*)

- Suhde kollegoihin, esihenkilöön ja organisaatioon

Yhteensopivuus (*fit*)

- Työtehtävät (merkitykselliset, kiinnostavat, vaihtelevat)
- Uratavoitteet
- Oppiminen ja kehittyminen
- Sijainti ja työpaikan olosuhteet
- Autonomia
- Henkilökohtaiset arvot

Työpaikan vaihdosta seuraavat uhraukset (*sacrifices*)

- Edut
- Turvallisuuden tunne

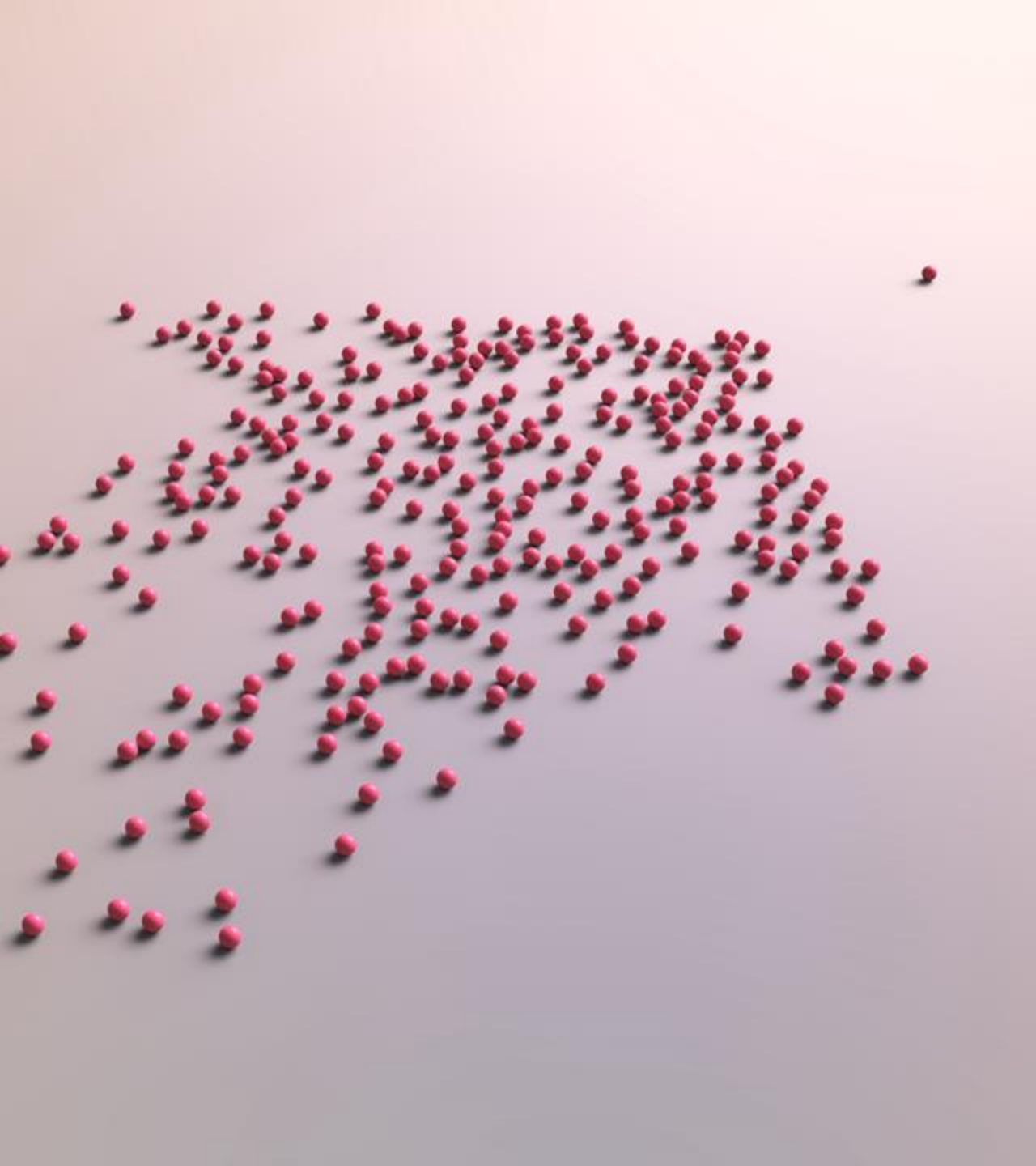




Miten sitoutumista ja juurtumista voisi tukea?

- Ole tietoinen siitä, millaisen urapolun henkilö haluaa rakentaa. Mitkä tekijät vaikuttavat hänellä uramenestyksen kokemukseen? Toisilla se voi olla ylennykset, toisilla asiantuntijuuden syventäminen.
- Tue työn merkityksellisyyden näkemistä. Anna positiivista palautetta.
- Tue yhteisöllisyyttä ja siten kokemusta yhteyksistä. Ole saatavilla, luo suhde työntekijöihin.





Itseohjautuvuus

Henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus edellyttää kykyä johtaa omaa tekemistään työssään.

(Kostamo, 2017; Martela & Jarenko, 2017)





Itseohjautuvuus = autonomia, ihmiset voivat
päättää itse kaikesta?

Itseohjautuvuus = työntekijät työskentelevät
itsenäisesti ilman yhteisön tukea, ja vastuu on
siirretty johdolta työntekijöille.

Ei.

Itseohjautuvuus vaatii johtamista ja ohjausta.



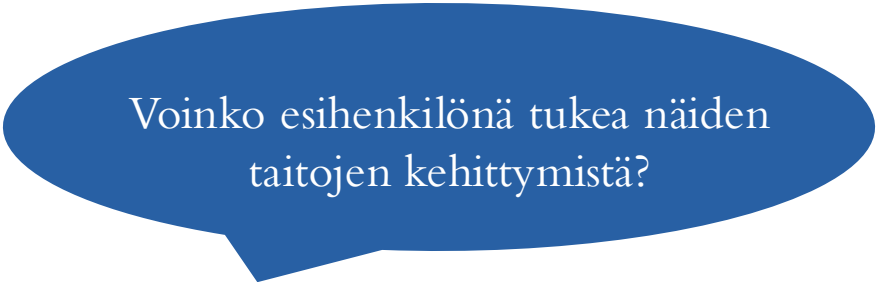
Itseohjautuvuuden johtaminen monipaikkaisessa työssä

Itseohjautuvassakin organisaatiossa tarvitaan esihenkilöitä varmistamaan, että organisaation yhteiset tavoitteet tunnetaan, ihmisiä tuetaan niiden saavuttamisessa ja ongelmia ratkaistaan yhdessä (Tuomo Alasoini, TTL)

Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio edellyttävät kokonaiskuvan näkemistä. Siinä on johtajalla tosi iso tehtävä pitää sitä esillä (Karoliina Jarenko, Filosofian Akatemia)

Mitä kykyjä itseohjautuvuudessa tarvitaan?

- Kykyä hahmottaa kokonaisuus ja olennaiset asiat
- Kykyä asettaa tavoitteita ja suunnitella ajankäyttö niin, että tavoitteisiin on mahdollista päästä
- Kykyä johtaa omaa vireystasoa
- Kykyä toimia rakentavasti ympärillä olevien suuntaan



Voinko esihenkilönä tukea näiden taitojen kehittymistä?

YHTEISTÄ TYÖSKENTELYÄ JA POHDINTAA



TEHTÄVÄ 1:

Itseohjautuvuus ja monipaikkaisen
työn johtaminen



Haasteita:

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



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

TEHTÄVÄ 2:

Motivaatio ja sitoutuminen



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





Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on
tämästä kerrasta?

Mitä viet mukanasasi?

Lähteet

- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Kostamo, T. (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 79–110). Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9–32). Alma Talent.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Mitchell, T., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(8), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2015). Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 292–312. <https://doi.org/10.1002/job.1981>
- Roßnagel, C. S. (2017). Leadership and motivation. Teoksessa J. Marques & S. Dhiman (toim.), *Leadership today: Practices for personal and professional performance* (s. 217–228). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_12
- Ryan, R., & Deci, E. (2017): *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., & Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 127(5), 1012–1037. <https://doi.org/10.1037/pspi0000459>

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja

Omien vahvuuksien tunnistaminen

A close-up photograph of a person's hand reaching out to touch a delicate, light-colored flower in a field. The background is a soft-focus landscape with more flowers and greenery. A semi-transparent dark grey rectangle is overlaid on the right side of the image, containing white text.

Kuvaa lyhyesti viime ajoilta jokin
esihenkilötyöhösi liittynyt tilanne,
jossa onnistuit.



Mitä tänään tehdään?



Päivän teemana on oman osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen.

Lisäksi perehdytään siihen, miksi niin omien kuin tiimiläistenkin vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on tärkeää.



“MEISSÄ KAIKISSA ON ENEMMÄN
HYVÄÄ KUIN MITÄ PÄÄLLE NÄKYÖ.”

— ESA SAARINEN





Oma osaaminen ja vahvuudet: Esihenkilön tähtihetki

Mieti jotain **monipaikkaisen työn johtamiseen** liittyvää tilannetta, joka sujui mielestäsi hyvin, **missä onnistuit** tai olit tyytyväinen itseesi ja toimintaasi.

Parit haastattelevat toisiaan, toinen parista toimii haastattelijana, toinen kertojana. **Listaa paperille löytämäsi vahvuudet.** Voitte hyödyntää esimerkiksi seuraavia apukysymyksiä:

- Mitä silloin tapahtui? Kerro tarkkaan, yksityiskohtaisesti.
- Mikä teki siitä hyvän kokemuksen, onnistumisen, ”tähtihetken”?
- Miten konkreettisesti sait sen aikaan? Miten toimit? Mitä teit?
- **Mitä tämä onnistuminen kertoo vahvuuksistasi, taidoistasi, osaamisestasi: minkä avulla tämä onnistuminen oli mahdollista?**
- Haastattelijana voit tarjoilla myös **omia näkökulmiasi haastateltavasi vahvuuksista**
- Miten olet hankkinut näitä taitoja? Miten olet kartuttanut osaamistasi?
- Missä muissa tilanteissa voit soveltaa näitä vahvuuksiasi esihenkilötyössäsi?
- Miten toimimalla voisit lisätä tai vahvistaa onnistumisen tähtihetkiäsi entisestään?



Kompetenssit ja vahvuudet



Kompetenssi

Ala- ja tehtäväkohtainen yksilöllinen osaaminen, tiedot ja taidot.

Kompetenssin muodostavat osat, kompetenssit (competency), ovat tietyssä tehtävässä tai toiminnassa tarvittavia osaamisalueita



Kompetenssit työssä

	Ammatillisuuteen liittyvät kompetenssit	Persoonaan liittyvät kompetenssit
Käsitteelliset kompetenssit	Kognitiivinen kompetenssi (tiedot ja ymmärrys) • Informaali, hiljainen tieto • Ongelman määrittely ja ratkaisu • Analyytinen ja kriittinen ajattelu • Työn suunnittelu, organisointi, kehittäminen	Metakompetenssi (oppimaan oppimisen taidot, vaikuttavat muiden kompetenssien kehittymiseen) • Itsesäätely • Metakognitio • Minäpystyvyys • Muutoksensietokyky
Operationaaliset kompetenssit	Toiminnallinen kompetenssi (taidot, niiden soveltaminen käytäntöön, kokemus) • Projektinhallinta • Konkreettinen tekeminen: kirjoittaminen, lukeminen, visuaalinen kommunikointi...	Sosiaalinen kompetenssi (käyttäytyminen ja asenteet) • Neuvottelutaidot • Tiimityötaidot • Yhteistyö eri tahojen kanssa • Kommunikointitaidot • Konfliktinratkaisutaidot

Painottuu monipaikkaisen työn johtamisessa?

Miksi vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on tärkeää?



Vahvuusnäkökulma vaikuttaa myönteisesti (Moore ym., 2022;

Lavy & Littman-Ovadia, 2017; van Woerkom ym., 2016):

- Työhön sitoutumiseen
- Työtyytyväisyyteen
- Hyvinvointiin
- Tuottavuuteen
- Tavoitteiden saavuttamiseen

Työelämässä vahvuuksilla viitataan positiivisiin ominaisuuksiin ja piirteisiin, joita yksilöt omaavat ja hyödyntävät työpaikalla, edistään sekä henkilökohtaista hyvinvointia että organisaation menestystä. Vahvuudet ovat osittain synnynnäisiä, mutta myös ympäristön kokemukset muokkaavat niitä.



Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen

- Ajatus vahvuuksista muokattavina ja kehitettävinä ominaisuuksina, jotka ovat myös tilannesidonnaisia (ei sisäisiä muuttumattomia ominaisuuksia)
- Fokus ei vain vahvuuksien käyttämisessä, vaan myös kehittämisessä
- Vahvuuksia voi tunnistaa myös ryhmän sisällä, ei vain yksilöillä
- Vahvuuksia voi huomioida esim. suorituksen arvioinnissa, töiden jakamisessa ja suunnittelussa, ja rekrytoinnissa



YHTEISTÄ TYÖSKENTELYÄ JA POHDINTAA



Ajattele monipaikkaisen työn
johtamista.

Etsi listauksista vahvuuksia, joita
itsessäsi tunnistat. Ehkä löydät uusia
vahvuuksia, mitä ensimmäisen tehtävän
yhteydessä et nimennyt?



Vahvuudet

Valitse listalta vahvuuksia, joita itsessäsi tunnistat.

Valitse kutakin kolleagaasi kuvaava vahvuus tai vahvuuksia.



Ahkera
Avarakatseinen
Auttavainen
Energinen
Harkitsevainen
Huolellinen
Huomaavainen
Huumorintajuinen
Hyväntahtoinen
Idearikas
Ilmaisussaan selkeä
Innostunut
Innovatiivinen
Intohimoinen
Intuitiivinen
Itsekuria omaava
Itsenäinen
Itseohjautuva
Itsevarma
Johtamiskykyinen
Järjestelmällinen
Järkevä
Joustava

Kannustava
Karismaattinen
Kärsivällinen
Käytännöllinen
Kekseliäs
Keskittymiskykyinen
Kilpailuhenkinen
Kohtelias
Kommunikoiva
Kunnianhimoinen
Kunnioittava
Kuunteleva
Luotettava
Luova
Läsnäoleva
Maalaisjärkeä omaava
Määrätietoinen
Mielikuvituksellinen
Mietтелиäs
Monipuolinen
Motivoitunut
Myötätuntoinen
Neuvokas

Nopea
Nöyrä
Objektiivinen
Oikeudenmukainen
Oivaltava
Oma-aloitteinen
Omistautunut
Ongelmanratkaisukykyinen
Osallistuva
Positiivinen
Periksiantamaton
Päätäväinen
Pätevä
Perusteellinen
Positiivinen
Rauhallinen
Ratkaisukeskeinen
Reagointikykyinen
Realistinen
Reilu
Rehellinen
Rohkea
Siisti

Sinnikäs
Sisukas
Sitoutunut
Sopeutuva
Sosiaalinen
Sovitteleva
Suorapuheinen
Systemaattinen
Tarkka
Tarkkanäköinen
Tasapainoinen
Tavoitteellinen
Tehokas
Tiimityötaitoinen
Tunneälykäs
Tunnollinen
Täsmällinen
Utelias
Vakuuttava
Vastuullinen
Vilpitön
Yhteistyökykyinen
Ystävällinen

Vahvuus	Kuvaus
Sopeutumiskyky	Kyky sopeutua helposti, oppia nopeasti ja olla joustava
Yhteys	Kyky luoda yhteyksiä (toisiin), työskennellä yhdessä ja ylläpitää suhteita
Analyttinen ajattelu	kyky ajatella kriittisesti ja perusteellisesti monimutkaisia ongelmia
Rohkeus	Oma-aloitteisuus ja yrittäjähenkisyys; ei pelätä mielipiteiden esittämistä
Avuliaisuus	Huomion kiinnittäminen toisiin ja tuen ja avun tarjoaminen
Kommunikaatio	Kyky jakaa ja siirtää tietoa selkeästi suullisesti ja kirjallisesti
Koordinointi	Kyky organisoida, suunnitella, jäsentää ja/tai järjestää asioita hyvin (esim. aktiviteetit, kokoukset)
Omistautuminen	Lojaalius ja omistautuminen henkilölle tai organisaatiolle
Tarmokkuus	Aktiivinen, energinen ja motivoitunut tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi
Empatia	Kyky ymmärtää ja arvostaa toisten tunteita ja kokemuksia
Itsenäisyys	Kyky itsenäätelyyn, itsenäiseen työskentelyyn ja ajatteluun ilman ulkoista ohjausta tai vaikutteita
Into oppia	Uteliaisuus, avoimuus, kiinnostus ja into oppimaan uusia asioita
Kekseliäisyys	Luova ajattelu; kyky käyttää mielikuvitusta asioiden ja ideoiden kehittämiseen
Charmi – Viehätysvoima/ystävällisyys	Mukava, ystävällinen ja hauskaa seuraa
Täsmällisyys	tunnollisuus ja järjestelmällisyys; kyky toimia huolellisesti ja täsmällisesti
Vaikuttavuus	Kyky suostutella ja innostaa muita ja saada heidät toimimaan
Positiivisuus	Optimistisuus ja myönteinen asenne
Pragmaattisuus	Käytännönläheisyys, maanläheisyys ja kyky tunnistaa ja ratkaista ongelmia tehokkaasti
Luotettavuus	Luotettavuus, täsmällisyys, vastuullisuus ja luottamuksen herättäminen
Tyyneys	Rauhallisuus, kärsivällisyys ja tyyneys
Rehellisyys	Rehellisyys, aitous ja autenttisuus
Näkemys	Kyky ajatella strategisesti, nähdä laajempi kuva ja visioida tulevaisuutta

Käännetty:

Moore, H., van Mierlo, H., & Bakker, A. (2022). Development and validation of the Behavioural Index of Occupational Strengths (BIOS). *Human Resource Development International*, 25(5), 527–556.



Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä
kerrasta?

Mitä viet mukanasasi?

Lähteet

- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Lyubchik, N. (2016). Psychological strengths at work. Teoksessa L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (toim.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work* (s. 34–47). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch3>
- Hanhinen, T. (2010). *Työelämäosaaminen: kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi* [Väitöskirja]. Tampereen yliopiston paino. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8290-8>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 21(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Moore, H. L., Bakker, A. B., & van Mierlo, H. (2022). Using strengths and thriving at work: The role of colleague strengths recognition and organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 260–272. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1952990>
- Ruohotie, P., & Honka, J. (2003). *Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *The Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141–150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>

MONIPAIIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN



Haasteita ja ratkaisuja

6. Valmennuspolun kertaus

MONIPAIKKAISEN TYÖN JOHTAMINEN: HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN



1. Monipaikkaisuutta ja siihen liittyviä valintoja johdetaan aktiivisesti ja tietoisesti (Eskelinen ym., 2024). Keskustellaan ja sovitaan yhdessä monipaikkaisen työn toimintatavoista
2. Yksilön ja yhteisön erilaiset tarpeet tunnistetaan ja sovitetaan yhteen (Eskelinen ym., 2024; Puhakka ym., 2023).
3. Yhteinen jaettu ymmärrys työn tavoitteista ja halutusta suunnasta on monipaikkaisessa työssä entistäkin tärkeämpää (Whillans ym., 2021)

Monipaikkaisen työn johtaminen

- Pohtikaa teemoja, kysymyksiä ja haasteita, joita monipaikkaisen työn johtamiseen liittyy.
- Kirjatkaa muistiin ajatuksianne, muutama avainsana pienille postit-lapuille, yksi ajatus per lappu.



OPPIMISEN TUKEMINEN



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

EPÄMUODOLLINEN VUOROVAIKUTUS

- Millaiset epämuodolliset kasvokkaisen kohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Millaiset epämuodolliset etäkohtaamisen käytännöt tukevat oppimista?
- Miten voit tukea yhteistä ihmettelyä, ongelmanratkaisua ja työskentelyä?

UUSI TYÖNTEKIJÄ

- Millainen on hyvä perehdytysprosessi?
- Mitä ratkaisuja on etänä tapahtuvaan perehdytykseen?
- Mitä ratkaisuja on kasvotusten tapahtuvaan perehdytykseen?
- Millaisin käytännöin voit tukea tiedon siirtymistä molempiin suuntiin uuden työntekijän ja tiimin vanhojen työntekijöiden välillä?

ETÄNÄ VAI LÄSNÄ?

- Millaiset pelisäännöt tarvitaan etä- ja läsnätyön välillä?
- Miten toimia, jos joku ei halua tulla toimistolle silloin kun pyydät?
- Miten varmistaa tiedonkulku kaikille?
- Miten huolehtia tavoitettavuudesta?
- Miten varmistaa molemminpuolinen palaute?

SOSIAALISEN PÄÄOMAN VAHVISTAMINEN: YHTEISÖLLISYYS JA PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS



Yhteisöllisyys

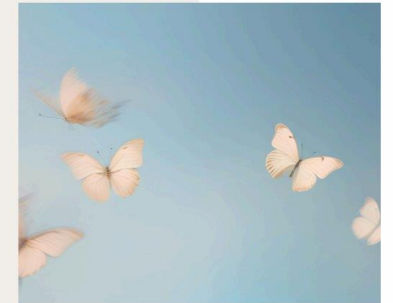
Ihmisen perustavanlaatuinen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin.

Kokemus, että välitän muista ja ne joista välitän, välittävät minusta.

Muodostuu luottamuksesta työkavereihin, sekä siitä, että tulee kuulluksi ja ymmärretyksi.

MEILLÄ ON HYVÄ TIIMI

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



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

SITOUTUMISEN JA MOTIVAATION TUKEMINEN, ITSEOHJAUTUVUUS



MIKÄ MINUA MOTIVOI?

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

Valitse viereiseltä listalta asioita, jotka motivoivat sinua työssäsi.

Voit valita kolme vaihtoehtoa.



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

© Eija Lehtonen ja Ilmari Puhakka, Tampereen yliopisto

TEHTÄVÄ 2:

Motivaatio ja sitoutuminen

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



OMAT VAHVUUDET, VAHVUUKSIEN JOHTAMINEN



Kompetenssit työssä

	<i>Ammatillisuuteen liittyvät kompetenssit</i>	<i>Persoonaan liittyvät kompetenssit</i>
Käsitteelliset kompetenssit	Kognitiivinen kompetenssi (tiedot ja ymmärrys) - Informaali, hiljainen tieto - Ongelman määrittely ja ratkaisu - Analyyttinen ja kriittinen ajattelu - Työn suunnittelu, organisointi, kehittäminen	Metakompetenssi (oppimaan oppimisen taidot, vaikuttavat muiden kompetenssien kehittymiseen) - Itsesäätely - Metakognitio - Minäpystyvyys - Muutoksensietokyky
Operationaaliset kompetenssit	Toiminnallinen kompetenssi (taidot, niiden soveltaminen käytäntöön, kokemus) - Projektinhallinta - Konkreettinen tekeminen: kirjoittaminen, lukeminen, visuaalinen kommunikointi...	Sosiaalinen kompetenssi (käyttäytyminen ja asenteet) - Neuvottelutaidot - Tiimityötaidot - Yhteistyö eri tahojen kanssa - Kommunikointitaidot - Konfliktinratkaisutaidot

VAHVUUDET

Valitse listalta vahvuuk-
sia, joita itsessäsi tunnis-
tat.



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

Valmennuksen tavoitteet

Tavoitteena on **tunnistaa** monipaikkaisen työn johtamiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita sekä **löytää ratkaisuja ja toimintatapoja** monipaikkaisen työn johtamisen tueksi.

Valmennukseen osallistuvat kokevat monipaikkaisen työn johtamisen **valmiuksiensa ja osaamisensa kasvavan**.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Työterveyslaitos

POHDINTA



- Miten koet omien toiveidesi ja tavoitteittesi täyttyneen valmennuksen suhteen?
- Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa valmennuksen annista on ollut sinulle apua?
- Mitä sellaista mielestäsi valmennuksessa tapahtui, joka on vaikuttanut tavoitteen täyttymiseen positiivisesti?
- Kuinka hyvin valmennuksen sisältö vastasi mielestäsi monipaikkaisen työn johtamisen haasteisiin?
- Mikä on ollut sinulle valmennusten suurin anti?

POHDINTA



- Millaisia kehittämis ehdotuksia antaisit valmennukseen liittyen?
- Mitä konkreettista tukea tai resursseja tarvitsisit onnistuaksesi monipaikkaisen työn johtamisessa myös jatkossa?
- Onko mielessäsi vielä jotakin muuta, mitä haluaisit sanoa monipaikkaisen työn johtamiseen tai tähän valmennukseen liittyen? Onko jotain, mitä en osannut kysyä?



Kerro muutamalla sanalla
päällimmäisistä tunteistasi ja
ajatuksistasi, mitä sinulla on tästä
kerrasta?