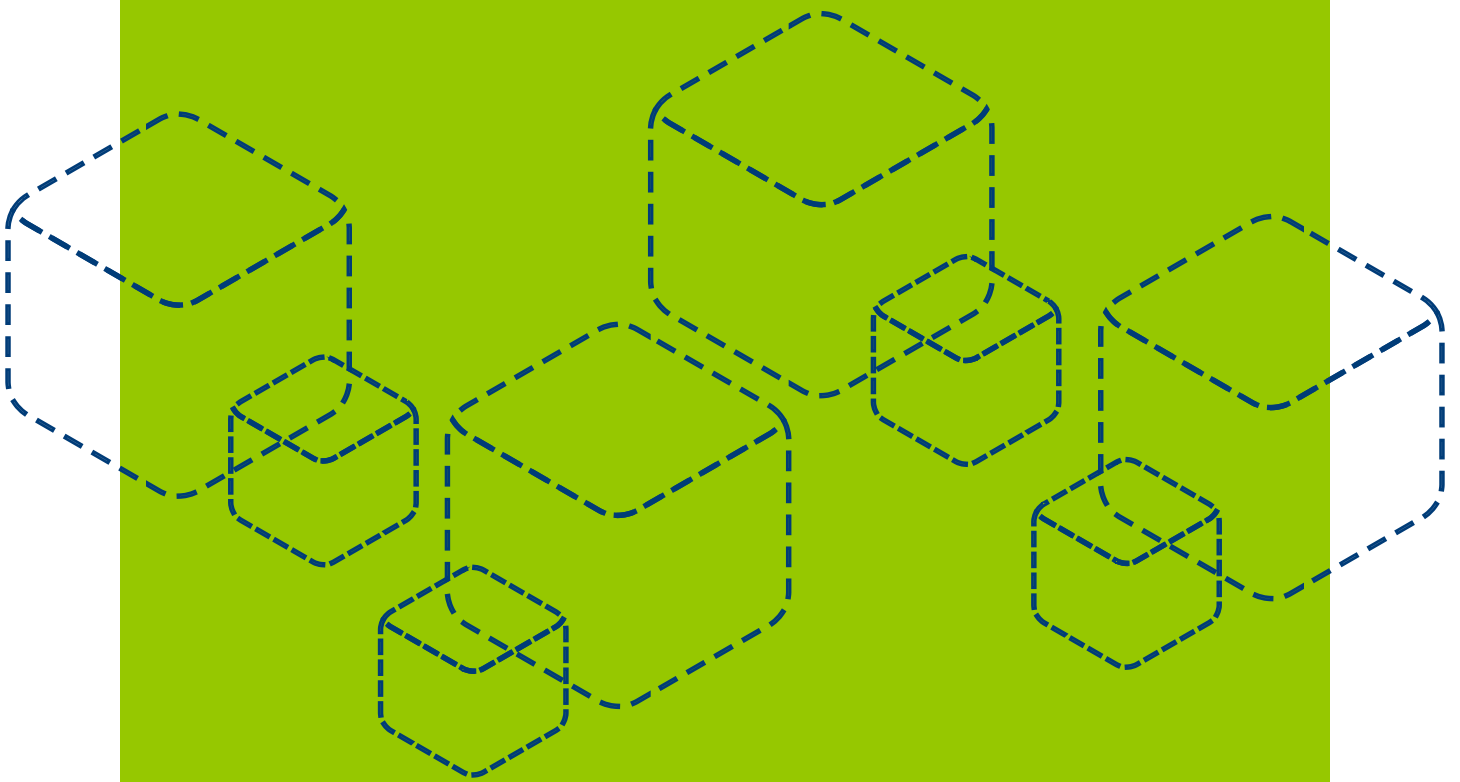


Työterveyslaitos

Kokemus käyttöön työyhteisössä

VALMENTAJAN OPAS



SISÄLTÖ

OPPAAN KÄYTTÄJÄLLE.....	1
VALMENNUKSEN TOTEUTUS JA OSALLISTUJAT.....	3
Toteutus	3
Osallistujat	4
RYHMÄTOIMINNAN KESKEISET PERIAATTEET.....	5
Koetun pystyvyyden vahvistaminen	5
Aktiivinen oppiminen	6
Ryhmään palauttaminen	6
Vastoin käymisiin varautuminen	6
RYHMÄN OHJAAMINEN.....	7
Valmentajien työnjako, tehtävät ja rooli	7
Haastavat ohjaus- ja ryhmätilanteet	8
Ryhmän ohjaaminen verkkovälitteisesti	9
Ohjeita ja vinkkejä ryhmätapaamisiin	10
Yhteen veto valmennuksen ennakkovalmisteluista	11
ENNAKKOTEHTÄVÄ.....	12
ENSIMMÄINEN RYHMÄTAPAAMINEN.....	13
Esittäytyminen ja esihenkilötaidot	13
Toiveet työuran alku- ja loppupuolella	15
Vanhemman työntekijän saappaissa	17
Tapaamisen lopetus ja katsaus seuraavaan tapaamiseen	20
TOINEN RYHMÄTAPAAMINEN.....	21
Tapaamisen aloitus	21
Taidot ja vahvuudet	22
Moni-ikäiset tiimit	24
Kohtaamisia osa 1	26
Tapaamisen lopetus ja välitehtävän ohjeistus	28
VÄLITEHTÄVÄ.....	29
KOLMAS RYHMÄTAPAAMINEN.....	30
Tapaamisen aloitus	30
Kohtaamisia osa 2	30
Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä	33
Valmennuksen opit käyttöön	35
Palautekeskustelu ja lopetus	36

Tekijät: Mervi Ruokolainen, Kaisa Törnroos, Telma Rivinoja, Marjaana Pöyry, Ritva Horppu, Riika Kärkkäinen, Miia Vahlsten, Terje Leivategija ja Jukka Vuori

Työterveyslaitos
PL 40
00032 Työterveyslaitos
www.ttl.fi

Kustannustoimittaja: Talvikki Susiluoma
Ulkoasu: Ella Smeds
Taitto ja kuvitus: Toni Haakana
Kuvat: Getty Images

Kokemus käyttöön työyhteisöissä -valmennus perustuu osittain Työterveyslaitoksessa kehitettyyn Työuran uurtaja® -ryhmävalmennuksen malliin.

Tämän menetelmän kehittämistä on tukenut Työsuojelurahasto.

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyne muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

3. painos

ISBN 978-952-391-080-5 (pdf)

LIITTEET	37
Organisatoriset käytännöt työkyvyn ja työuran tukemiseksi	37
Tutkimustietoa iän ja työkyvyn yhteydestä	39
Hyödyllisiä linkkejä	41

OPPAAN KÄYTTÄJÄLLE

Tervetuloa tutustumaan Kokemus käyttöön työyhteisössä -valmennukseen ja ohjaamaan valmennusryhmää!

Valmennuksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa. Valmennukseen osallistuminen vahvistaa esihenkilöiden taitoja kohdata erityisesti vanhempia työntekijöitä, kykyä ymmärtää heidän näkemyksiään työstä ja työurasta sekä tukea heitä työhön liittyvissä tavoitteissa ja haasteissa. Valmennus vahvistaa myös esihenkilöiden kykyä edistää eri-ikäisten yhteistyötä ja selviytyä esihenkilötyössään kohtaamistaan haasteista.

Valmennuksen kohderyhmänä ovat esihenkilöt, joilla voi olla moninainen tausta ja kokemus esihenkilötyöstä. Osallistujina voi olla kokeneita esihenkilöitä sekä vasta esihenkilöuransa alussa olevia. Osallistujat voivat olla myös eri-ikäisiä ja työurallaan eri vaiheissa. Yhteistä heille kaikille on esihenkilötyö ja siihen liittyvät kysymykset, kuten muun muassa työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukeminen.

Valmennus koostuu kolmesta ryhmätapaamisesta sekä ennakko- ja välitehtävistä. Ryhmätapaamisissa käsitellään muun muassa työntekijöiden odotuksia, vahvuuksia ja haasteita työuran alku- ja loppupuolella, työkyvyn, osaamisen ja motivaation vahvistamista, työntekijöiden tukemista muutostilanteissa, eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön edistämistä, onnistunutta vuorovaikutusta sekä työpaikan käytänteitä työkyvyn ja työuran tukemiseksi. Valmennuksen painopiste on työuran loppupuolen kysymyksissä. Valmennuksen aikana osallistujat pohtivat vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan esihenkilönä sekä laativat henkilökohtaisen suunnitelman, miten valmennuksessa syntyneet oivallukset siirretään osaksi omaa työtä.

Valmennus tähtää osallistujien aktivointiin eli siihen, että osallistujat jakavat ryhmässä kokemuksiaan, asiantuntemustaan ja ratkaisuehdotuksiaan muiden kanssa, oppivat vertaisiltaan, tuottavat yhdessä ratkaisuja ja hyödyntävät oppimiaan asioita esihenkilötyössään. Valmennuksen sisällön ja toteutuksen suunnittelussa on hyödynnetty tutkimustietoa lähijohtamisesta, esihenkilöille tehtyä kartoitusta lähijohtamisen haasteista työntekijöiden ikääntyessä sekä Työterveyslaitoksen aikaisempia työntekijöille suunnattuja, vaikuttavuustutkittuja ryhmävalmennuksia.

Oppaan tavoitteena on tukea valmennuksen ohjaamista ja yhdenmukaistaa sen toteuttamista kuitenkin jokaisen ryhmän yksilölliset tarpeet huomioiden. Osallistujien valmennusmateriaalina on heille suunnattu työkirja, johon he voivat kirjata ryhmäkeskustelujen aikana tekemänsä havainnot. Valmennusta voidaan käyttää osana työpaikan henkilöstökoulutusta tai eri työpaikkojen yhteisissä henkilöstökoulutuksissa.



VALMENNUKSEN TOTEUTUS JA OSALLISTUJAT

Toteutus

Kokemus käyttöön työyhteisössä -valmennuksen kokonaiskesto ennakko- ja välitehtävien on hieman yli yhdeksän tuntia. Yhden ryhmätapaamisen kesto on kolme tuntia. Tapaamiskertoja on kolme. Valmennus on suunniteltu toteutettavaksi kahden viikon kuluessa siten, että ensimmäinen ja toinen ryhmätapaaminen ovat samalla viikolla ja kolmas seuraavalla viikolla. Näin välitehtävän tekemiseen jää riittävästi aikaa.

Kahden viikon intensiivinen toteutus edesauttaa sitä, että käsitellyt asioita on helppo palauttaa mieleen ja osallistujien ryhmäytyminen on helpompi saavuttaa ja säilyttää. Erityisestä syystä ryhmätapaamiset voidaan toteuttaa myös kolmen viikon sisällä. Emme kuitenkaan suosittele tapaamiskertojen yhdistämistä, koska esihenkilöiden voi olla haastavaa irrottautua valmennukseen varsinaisista työtehtävistään kerrallaan kolmea tuntia pidemmäksi ajaksi. Lisäksi yli kolmen tunnin tapaamiset voivat tuntua kuormittavilta erityisesti, jos kyseessä on verkkototeutus.

Valmennuksen ohjelma on tiivistetty alle. Ohjelma on suunniteltu niin, että harjoitukset täydentävät edellisten tehtävien oppimiskokemuksia.

ENNAKKO-TEHTÄVÄ	1. RYHMÄ-TAPAAMINEN	2. RYHMÄ-TAPAAMINEN	VÄLITEHTÄVÄ	3. RYHMÄ-TAPAAMINEN
Valmennukseen liittyvät odotukset	Esittäytyminen ja esihenkilötaidot	Tapaamisen aloitus	Työkykyä ja työuraa tukevat käytännöt	Tapaamisen aloitus
Esihenkilötaidot	Toiveet työuran alku- ja loppupuolella	Taidot ja vahvuudet työuran eri vaiheissa		Kohtaamisia osa 2
	Vanhemman työntekijän saappaissa	Moni-ikäiset tiimit		Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä
	Tapaamisen lopetus ja katsaus seuraavaan tapaamiseen	Kohtaamisia osa 1		Valmennuksen opit käyttöön
		Tapaamisen lopetus ja välitehtävän ohjeistus		Palauttekeskustelu ja lopetus

Osallistujat

Valmennus voidaan sisällyttää työpaikan koulutussuunnitelmaan. Valmennukseen voidaan kutsua kaikkia organisaation kiinnostuneita esihenkilöitä tai se voidaan kohdentaa jonkin yksikön/yksiköiden esihenkilöille. Osallistuminen ei edellytä, että esihenkilöillä on valmennushetkellä johdettavanaan vanhempia työntekijöitä. Valmennuksessa opittuja taitoja voi hyödyntää myös yleisemmin esihenkilötyössä. Valmennus ei kuitenkaan sovi työyhteisön konfliktien ratkaisemiseen. Näissä tilanteissa kannattaa kääntyä mieluummin esimerkiksi työpaikan työsuojeluorganisaation tai työterveyshuollon puoleen.

Esihenkilöiden osallistumismahdollisuuksia valmennukseen parantaa, että organisaation johto kannustaa heitä osallistumaan ja viestii valmennuksen strategisesta merkityksestä työpaikalle. Johdon tukiessa osallistumista esihenkilöt todennäköisesti kokevat, että heillä on lupa irrottautua varsinaisista työtehtävistään valmennukseen. Esihenkilöille olisi hyvä myös sopia sijaisjärjestelyt ryhmätapaamisten ajaksi.

Valmennuksen kannalta on hyödyllistä, että ryhmä on moninainen esimerkiksi ikärakenteeltaan, kokemustaalustaan ja työyksiköiltään. Heterogeeninen ryhmä tuottaa todennäköisesti enemmän ja moninaisempia näkökulmia. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että vertaisilta saadut näkökulmat, toimintaehdotukset ja ratkaisukeinot lisäävät osallistujan omia valmiuksia selviytyä haastavista tilanteista ja auttavat löytämään omaan työhön sopivia toimintatapoja.

Moninaisten näkemysten esille saamiseksi kannattaa kiinnittää huomiota myös ryhmän kokoon. Alle kymmenen henkilön ryhmissä keskustelujen ja näkemysten syntyminen voi olla vaativampaa ja yli 15 osallistujan ryhmät voivat olla hankalia muun muassa aikataulujen pitävyyden ja kaikkien osallistujien tasapuolisen huomioimisen kannalta. Tämän vuoksi suosittelemme ryhmän kooksi 10–15 henkilöä.

RYHMÄTOIMINNAN KESKEISET PERIAATTEET



Koetun pystyvyyden vahvistaminen

Valmennuksen aikana ryhmätoiminnan avulla vahvistetaan osallistujien koettua pystyvyyttä eli luottamusta omaiin kykyihin ja osaamiseen ymmärtää, kohdata ja tukea esihenkilötyössään erityisesti vanhempia työntekijöitä. Pystyvyyden tunteen vahvistuminen lisää esihenkilöiden motivaatiota toimia työssään muun muassa vanhempien työntekijöiden voimavaroja ja vahvuuksia hyödyntäen. Pystyvyyden tunteen vahvistuminen edistää lisäksi myös esihenkilön omaa työhön liittyvää motivaatiota ja hyvinvointia.

Sosiaalisen oppimisen teorian mukaan koetun pystyvyyden kehittymiseen vaikuttavat omakohtaiset suoriutumiskokemukset, muiden suoriutumisen havainnointi ja muilta saatu palaute omasta suoriutumisesta. Näitä kaikkia hyödynnetään valmennuksen aikana. Lisäksi oppimisen kannalta tärkeää on myös oikean tunnetilan saavuttaminen, johon pyritään myönteisen palautteen avulla. Myönteinen palaute on tärkeää osallistujien tunnekokemuksille, pystyvyyksikäsityksille ja itseluottamukselle. Myönteistä palautetta osallistujat saavat erityisesti valmentajilta mutta myös toisilta osallistujilta.





Aktiivinen oppiminen

Valmennus perustuu aktiivisen oppimisen periaatteiden käyttämiseen. Valmentajat eivät esimerkiksi anna ryhmälle tai osallistujille valmiita ratkaisuja tai toimintamalleja, vaan osallistujat miettivät niitä yhdessä. Valmentajien on tärkeää kannustaa osallistujia tuomaan esille omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja ideoitaan, ohjata keskusteluja harjoitusten tavoitteita kohti sekä antaa osallistujille myönteistä palautetta ryhmän toiminnasta. Aktiivinen osallistuminen ratkaisujen etsintään edistää osallistujien oppimista ja mahdollistaa osallistujille oman oppimisen suuntaamisen heille keskeisimpiin seikkoihin. Oppiminen on suunniteltu menetelmässä prosessiksi, jossa samoja teemoja tarkastellaan eri tehtävissä eri näkökulmista.



Ryhmään palauttaminen

Ryhmäkeskustelujen ohjaamisen yksi keskeisimmistä tekniikoista on ryhmään palauttaminen. Tällöin valmentajat eivät lähde ratkomaan osallistujien esille tuomia kysymyksiä, vaan siirtävät ne ryhmän ratkaistaviksi. Kun osallistujat huomaavat vähitellen taitojensa kehittyvän hankalienkin kysymysten ratkaisijoina, heidän koettu pystyvyytensä vahvistuu.



Vastoinkäymisiin varautuminen

Valmennuksen tavoitteena on myös vahvistaa osallistujien varautumista esihenkilötyössä mahdollisesti eteen tuleviin haasteisiin ja ongelmatilanteisiin. Valmennuksen aikana tunnistetaan näitä haasteita ja ongelmia ja pohditaan yhdessä niihin toteuttamiskelpoisia ratkaisuja ja rakentavia toimintatapoja tulevaisuuden varalle. Ryhmäkeskusteluisa osallistujat antavat toisilleen neuvoja ja ehdotuksia, joista jokainen osallistuja valitsee itselleen ja omiin työtilanteisiinsa sopivimmat.

RYHMÄN OHJAAMINEN

Valmentajien työnjako, tehtävät ja rooli

Suosittellemme, että valmentajat työskentelevät pareittain. Toinen valmentajista voi vuorollaan keskittyä ryhmäkeskustelujen ohjaamiseen ja aktiiviseen vuorovaikutukseen ryhmän kanssa ja toinen puolestaan ryhmäprosessin havainnoimiseen sekä ryhmäkeskustelujen tulosten kirjaamiseen. Valmentajien on hyvä sopia keskinäinen työnjakonsa harjoituskohtaisesti etukäteen. Vastuuvuorojen vaihtelu valmentajien välillä auttaa osallistujia säilyttämään mielenkiintonsa, helpottaa asioiden tehokasta käsittelyä ja on vähemmän kuormittavaa myös valmentajille.

Valmentajien tehtävänä on rohkaista osallistujia keskusteluun, tehdä havainnot ryhmätilanteesta ja antaa osallistujille myönteistä palautetta heidän osallistumisestaan ryhmän työskentelyyn. Valmentajien on tärkeää kiittää osallistujia heidän käyttämistään puheenvuoroista ja rohkaista myös ryhmän hiljaisempia kertomaan näkemyksiään. Myönteinen palaute kannattaa ajoittaa osallistujien esittämien puheenvuorojen yhteyteen ja kohdistaa esimerkiksi ideoihin, joita osallistujat ovat yhdessä tuottaneet.

Valmentajien tulee pyrkiä myönteisen, turvallisen ja kannustavan ilmapiirin luomiseen. Tällainen ilmapiiri vahvistaa osallistujien rohkeutta ja motivaatiota osallistua yhteisiin keskusteluihin sekä omien kokemusten ja ajatusten jakamiseen. Valmentajat voivat myös käydä keskenään vuoropuhelua ryhmäkeskustelujen yhteydessä, mikä voi toimia esimerkkinä keskusteluun osallistumisesta ja tukea myönteisen keskusteluilmapiirin syntymistä.

Ryhmän toiminnan kannalta on tärkeää luottamuksen rakentaminen osallistujien kesken sekä osallistujien ja valmentajien välillä. Valmentajat voivat edistää avoimuuden ja luottamuksellisuuden ilmapiiriä sekä samalla vähentää sosiaalista etäisyyttä kertomalla ryhmälle esimerkiksi omista onnistumisista ja epäonnistumisista ja omasta työurastaan tekemistään havainnoista. Näin pyritään siihen, että valmentajat näyttävät osallistujille inhimillisinä ja tasa-arvoisina, vaikka valmentajilla voikin olla valmennuksen teeman liittyvää asiantuntijuutta enemmän kuin osallistujilla. Valmentajien ei kuitenkaan pidä esittää ryhmässä asiantuntijaroolin mukaisia valmiita vastauksia osallistujille, vaan ensisijaisesti palauttaa asia ryhmän pohdittavaksi ja ratkaistavaksi.

Valmentajien pitää sallia erilaisten mielipiteiden ja näkemysten esittäminen ryhmässä, kunhan ne eivät loukkaa ketään. Valmentajien ei kannata myöskään pyrkiä muuttamaan vastustavia tai kielteisiä näkökulmia, vaan käynnistää niistä ryhmässä keskustelua ryhmään palauttamisen tekniikkaa hyödyntäen. Näin toimien ryhmä huomaa, että on erilaisia tapoja nähdä asiat ja kaikkien ei tarvitse ajatella asioista samoin ja toisaalta ryhmä voi myös itse oikoa vastustavia näkemyksiä.

Ryhmätilanteissa tulee hyödyntää ja vaihdella erilaisia tapoja tehdä harjoituksia yhdessä. Harjoituksia voidaan tehdä yhdessä koko ryhmän kanssa, pien-

ryhmissä tai pareittain. Joissain tehtävissä on myös hyvä jättää osallistujille aikaa omien oivallustensa reflektointiin ja muistiinpanojen tekemiseen. Jos pienryhmätoiminnassa ilmenee haasteita, voivat valmentajat vierailla niissä seuraamassa, että tehtävä on oikein ymmärretty ja että ryhmä pääsee tehtävässä eteenpäin. Havainnot ryhmätyöskentelystä kerrotaan myönteisen palautteen muodossa osallistujille heti harjoituksen jälkeen.

Valmentajien on tärkeää perehtyä etukäteen valmentajan oppaaseen. Oppaan harjoitusrakenne auttaa siinä, että ohjelma saadaan vietyä kokonaisuudessaan läpi ja että kaikki valmennukseen sisältyvät harjoitukset tulevat käsitellyiksi. Opas sisältää ohjeita kuhunkin yksittäiseen harjoitukseen ja lisäksi yleisiä ohjeita, joita valmentajien on pidettävä mielessään koko valmennuksen ajan ja noudatettava menetelmän pedagogisen hengen mukaisesti. Valmentajat voivat hyödyntää oppaassa olevia ohjeellisia tekstejä, joissa muun muassa kerrotaan taustoittavaa tietoa ja kuvataan harjoitusten esimerkkivastauksia. Valmentajien tulee kuitenkin löytää myös omaan persoonaansa sopivat, arkikieliset ja mahdollisimman konkreettiset tavat ilmaista harjoituksissa esitetyt asiat.

Lisäksi valmentajien on hyvä perehtyä etukäteen työpaikkaan/yksikköön, josta osallistujat tulevat, jotta he ovat paremmin perillä osallistujien työkontekstista ja työn arjesta. Valmentajat voivat ottaa ryhmäläisiin etukäteen yhteyttä ja kertoa valmennuksen tavoitteesta ja toimintatavoista ja tällä tavoin hieman tutustua osallistujiin ja heidän odotuksiinsa valmennusta kohtaan.

Haastavat ohjaus- ja ryhmätilanteet

Joskus ryhmätilanteissa valmentajat joutuvat ratkaisemaan ryhmänohjauksen kannalta haastavia tilanteita. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi kielteisten kommenttien toistuva esittäminen, epäasiallinen käyttäytyminen, osallistujan liian dominoiva rooli tai toisaalta osallistujan passiivisuus ja vetäytyminen.

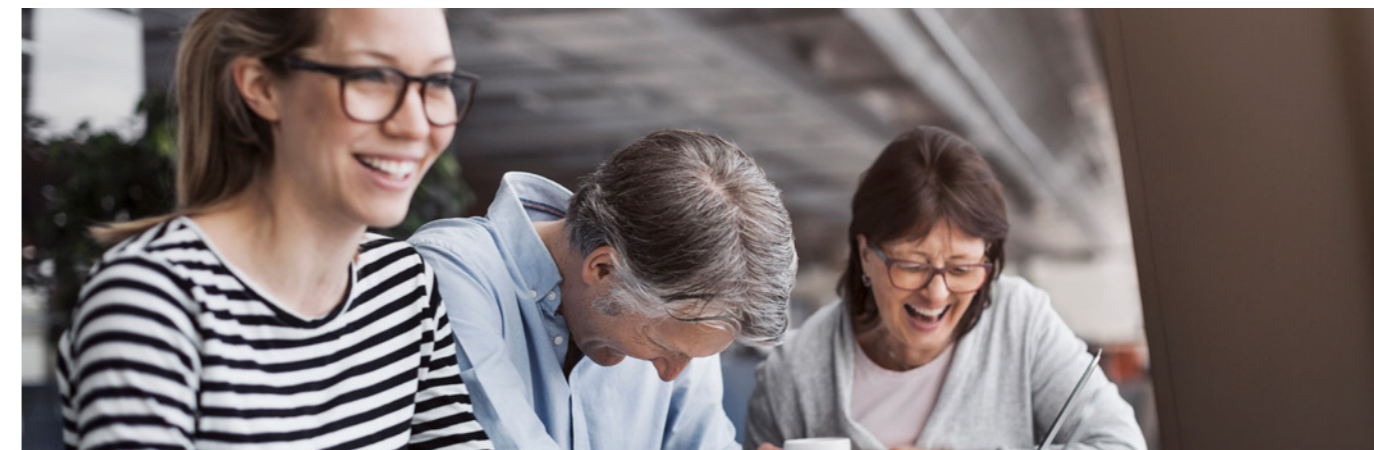
Ryhmätilanteissa on mahdollista, että joku osallistujista esittää esteitä tai ongelmia ohjelman käsikirjoitukseen kuulumattomissa aiheissa tai asiayhteyksissä. Näissä tapauksissa valmentajien on ohjattava keskustelua kohti ohjelman sisältöön kuuluvia teemoja ja tavoitteita.

Mikäli joku osallistuja suhtautuu valmennukseen hyvin kielteisesti tai kritisoi tehtävien ja keskustelujen sisältöjä, on valmentajien syytä puuttua siihen. Ensinnäkin valmentajat voivat yleisesti muistuttaa osallistujia luottamuksellisesta ja kunnioittavasta keskusteluympäristä. Toimiva keino voi olla myös kysyä kritiikkiä esittävältä osallistujalta, millaisia ratkaisuja hän itse näkisi käsiteltävään asiaan olevan. Toisin sanoen valmentajat voivat toiminnallaan korostaa ongelmien osoittamisen sijaan ratkaisukeskeisyyttä. Mikäli joku henkilö toistuvasti omalla kriittisyydellään heikentää ryhmän toimintaa, vähättelee muiden mielipiteitä tai käyttäytyy muuten epäasiallisesti, valmentajien tulee ottaa asia puheeksi henkilön kanssa henkilökohtaisesti keskustellen. Tällöin voidaan keskustella muun muassa henkilön toiminnan vaikutuksista ryhmän toimintaan. Jos osallistujan kielteisen suhtautumisen taustalla on ongelmia, joita tällä valmennuksella ei voida ratkaista, valmentajien on tärkeää kertoa osallistujalle muista

mahdollisista tukimuodoista, kuten työterveyshuollosta. Kaikkiaan on tärkeää, etteivät valmentajat ota esitettyä kritiikkiä henkilökohtaisesti, provosoidu tai lähde mukaan kielteisiin tunneilmastuihin.

Osallistujien joukossa voi olla myös henkilöitä, joilla on omasta mielestään muita ryhmäläisiä enemmän kokemusta ja tietoa sekä muita ryhmäläisiä parempia ratkaisuja ja näkemyksiä valmennusteemoihin. Valmentajien tehtävänä on tällöin huolehtia puheenvuorojen jakamisen yhteydessä siitä, ettei tämä henkilö pääse puheenvuoroillaan liiaksi dominoimaan tilannetta muiden kustannuksella tai mitätöi muiden esittämiä ajatuksia.

Toisaalta ryhmässä voi olla myös osallistujia, jotka ovat mieluummin hiljaa ja tarkkailijoita kuin aktiivisia osallistujia. Valmentajien on tärkeää luoda ryhmään turvallisuuden tunnetta ja myönteistä ilmapiiriä, jotta se tekisi osallistumisen kaikille helpoksi. Tätä helpottaa valmentajien toimiminen esimerkkinä. Kannattaa aloittaa helpoilla yhteispohdinnoilla sen sijaan, että pyytää jokaista henkilöä vuorotellen sanomaan näkemyksensä ääneen. Ryhmätoiminnan edessä kannattaa kuitenkin huomioida myös hiljaisempia osallistujia osoittamalla kysymyksiä suoraan heille. Myös toiminnan ennakoitavuus voi helpottaa osallistumista. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tehtävän aluksi valmentajat kertovat, kuinka harjoitus tullaan ryhmässä purkamaan.



Ryhmän ohjaaminen verkkovälitteisesti

Mikäli ryhmä ei kokoontu fyysisesti samassa tilassa vaan verkkoympäristössä, tulee tunnetta ryhmässä toimimisesta ja muiden läsnäolosta pyrkiä vahvistamaan muun muassa sanallisin ilmaisin ja korostetulla sosiaalisuudella. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi, että verkkototeutuksessa kannattaa rohkaista osallistujia pitämään kamerat päällä siten, että kaikki osallistujat näkevät toistensa kasvot selvästi. Valmentajien kannattaa myös kertoa ja reflektoida tekemistään ja ajatuksiaan ääneen, hyödyntää sanatonta viestintää (myönteiset eleet) sekä verkkoalustan tarjoamia mahdollisuuksia esimerkiksi kommentoida kirjallisesti osallistujien ajatuksia.

Verkkototeutuksessa kannattaa pyrkiä mahdollisimman helpokäyttöiseen toteutukseen eli esimerkiksi vain yhden alustan käyttöön. Kolmen tunnin ryh-

mätapaamisessa teknisen toteutuksen pitäisi mahdollistaa helppo pienryhmiin siirtyminen sekä tehtävien purkaminen sujuvasti ja osallistujille yksinkertaisella tavalla.

Verkkototeutuksessa on välttämätöntä, että valmentajat ovat itse harjoitelleet ennen ryhmätilannetta kyseisen välineen käyttöä. Harjoitella kannattaa erityisesti

- Miten esittäytyminen hoidetaan
- Miten pienryhmiin jaetaan
- Miten puheenvuoroa pyydetään
- Missä vaiheessa käytetään keskustelualueita, kädennostotoimintaa ja mahdollisia herätteleviä monivalintakyselyjä

Tärkeintä on huomioida, että verkkototeutuksessa mielenkiinnon ylläpitäminen ja osallistaminen on haastavampaa kuin kasvokkain tehtävässä toteutuksessa. Toisaalta taas suuremman ryhmän osallistaminen voi olla helpompaa verkossa. Keskittymisen säilyttämisen kannalta on hyvä huolehtia myös tauoista ja kertoa niiden ajankohdat osallistujille tapaamisen alussa.

Ohjeita ja vinkkejä ryhmätapaamisiin

Jokaisen harjoituksen tavoite, kulku ja toteutus sekä harjoitukseen käytettävä aika on kuvattu valmentajan oppaassa. Nämä tiedot ovat valmentajien apuna tehtävien hahmottamisessa ja ohjaamisessa. Niitä ei ole tarkoitettu osallistujille kerrottaviksi. Lisäksi oppaassa on tehtävien kohdalla johtopäätöksiä, joiden oivaltamista kohti valmentajat johdattelevat ryhmää.

Valmentajien kannattaa lähettää osallistujille vähintään viikkoa ennen ensimmäistä ryhmätapaamista osallistujan työkirja. Osallistajat tarvitsevat työkirjaa ennen ensimmäistä ryhmätapaamista tehtävää ennakkotehtävää varten. Osallistajat voivat valita joko verkossa täytettävän tai paperisen työkirjan.

Valmentajien tulee valmistautua ryhmätapaamisiin etukäteen ja olla valmiina odottamassa ryhmäläisten saapumista. Jokaisen osallistujan on tunnettavansa olevansa tervetullut saapuessaan tapaamiseen. Ryhmätapaamisen aluksi kannattaa tehdä lyhyt katsaus tapaamisen ohjelmaan ja aihealueisiin. On hyvä kertoa myös, milloin pidetään tauko tai taukoja. Ryhmätapaamisen alussa on hyvä tehdä myös jokin lämmittelytehtävä, jotta tapaamiseen saadaan luotua myönteinen ja luonteva ilmapiiri heti alusta alkaen. Tällainen lämmittelytehtävä voi olla esimerkiksi kuvakorttien avulla kertominen tapaamiseen liittyvistä odotuksista. Myös lyhyt fiiliskierros voi olla oiva tapa luoda hyvää tunnelmaa.

Ryhmätapaamiset on hyvä aloittaa ja lopettaa ajallaan. Valmentajien tehtävänä on huolehtia aikatauluista. Jos joku osallistujista myöhästyy, toinen valmentajista auttaa hänet mukaan ryhmän toimintaan toisen valmentajan jatkaessa jo

käynnissä olevaa tehtävää. Osallistajat arvostavat yleensä aikataulujen pitävyyttä ja mahdollisuutta esimerkiksi taukojen aikana hoitaa jokin välttämätön työasia. Aikataulussa pysymisellä varmistetaan myös, ettei tärkeitä aihealueita jää käsittelemättä. Tehtävien aikana valmentajat voivat kertoa ryhmille ajan kulumisesta, jotta osallistajat osaavat käyttää aikansa tehokkaasti ja saada annetut tehtävät tehdyiksi. Välillä keskusteluille voi antaa hieman enemmänkin aikaa, mutta tällöin on kuitenkin huolehdittava siitä, ettei tapaamisen kokonaisaika ylitä.

Jokaisen ryhmätapaamisen lopuksi on hyvä käydä yhteistä keskustelua siitä, millaisia ajatuksia käsitellyt aiheet ja harjoitukset ovat osallistujissa herättäneet. Valmentajien kannattaa tehdä lyhyt yhteenveto käsitellyistä asioista, antaa ohjeet mahdollisiin välitehtäviin ja avata lyhyesti seuraavan ryhmätapaamisen sisältöä. Osallistujia kannattaa myös kehottaa palaamaan tapaamisen kysymyksiin työkirjan avulla ja kirjaamaan sinne halutessaan vielä omia ajatuksiaan ja oivalluksiaan.

Yhteenveto valmennuksen ennakkovalmisteluista

Valmentajaparin kannattaa valmistautua valmennukseen hyvin etukäteen. Alle on koottu lyhyt muistilista ennakkovalmisteluista.

- Tutustukaa valmentajan oppaaseen ja osallistujan työkirjaan.
- Tutustukaa työpaikkaan/yksikköön/työkontekstiin, josta osallistajat tulevat.
- Tehkää tila- ja kalenterivaraukset. Muistuttakaa osallistujia valmennuksen alkamisesta ennen ensimmäistä ryhmätapaamista.
- Kertokaa osallistujille etukäteen tiivistetysti valmennuksen tavoitteista ja toimintavoista. Lähettäkää heille osallistujan työkirja ja ohjeistakaa ennakkotehtävän tekeminen.
- Toteutustavasta (kasvokkain/verkkototeutus) riippuen valmistelkaa alustat, joilla harjoitukset toteutetaan ja kirjataan.
- Valmistelkaa välitehtävä: Tehkää listaus osallistuvien esihenkilöiden organisaation käytänteistä työkyvyn ja työuran tukemiseksi. Voitte tehdä listauksen joko paperisena tai sähköisenä. Vaihtoehtoisesti voitte hyödyntää osallistujan työkirjan lopussa olevaa listausta. Työkirjan kyselyn voitte myös tehdä sähköiseen muotoon.
- Valmistelkaa ryhmätapaamisten alkuun liittyvät kuvatehtävät ja palautteen kerääminen ryhmätapaamisen lopuksi.
- Tehkää yhdessä jokaiselle tapaamiskerralle toimintasuunnitelma harjoitusten toteutuksesta, aikatauluista ja valmentajien työnjaosta.

ENNAKKOTEHTÄVÄ



15 MIN

TAVOITE

Ennakkotehtävän ensimmäisessä osiossa osallistujat pohtivat odotuksiaan valmennusta kohtaan. Odotusten kirjaaminen valmistelee osallistujaa valmennukseen. Ennakkotehtävän toisessa osiossa osallistujat nimeävät omia taitojaan ja vahvuuksiaan sekä kehittymistavoitteitaan esihenkilöinä. Omien vahvuuksien, kykyjen ja taitojen tunnistaminen lisää itsetuntemusta, auttaa hahmottamaan oman osaamisen moninaisuutta ja tukee hyvinvointia. Tehtävän tavoite on myös herättää osallistujassa uusia ajatuksia henkilökohtaisesta kehittämisestä esihenkilötyössä ja auttaa jatkossa suuntaamaan osallistujan toimintaa kehittämistavoitteiden suuntaisesti.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Osallistujat tekevät itsenäisesti osallistujan työkirjan tehtävät sivuilta 1–4 työkirjaan ennen ensimmäistä ryhmätapaamista.
2. Tehtävässä Valmennukseen liittyvät odotukset osallistujat kirjaavat ylös odotuksiaan alkavaa valmennusta kohtaan sekä itselleen toivomiaan hyötyjä valmennuksesta.
3. Tehtävässä Esihenkilötaidot osallistujat tunnistavat taitojaan ja vahvuuksiaan, joita he käyttävät esihenkilötyössä tyypillisesti ja toisaalta, joiden kehittämistä he ajattelevat olevan itselleen hyötyä. Osallistujat konkretisoivat vahvuuksiaan kirjaamalla ylös jonkin tilanteen vanhempien työntekijöiden johtamisessa, jossa heidän vahvuutensa esihenkilönä ovat päässeet erityisesti esille sekä tilanteen, johon he olisivat kaivanneet lisää osaamista.
4. Osallistujien näkemykset käydään yhdessä läpi ensimmäisen ryhmätapaamisen ensimmäisessä tehtävässä Esittäytyminen ja esihenkilötaidot.

ENSIMMÄINEN RYHMÄTAPAAMINEN



60 MIN

Esittäytyminen ja esihenkilötaidot

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tutustua valmennuksen sisältöön, tutustuttaa osallistujat toisiinsa, motivoida osallistujia ryhmätyöskentelyyn sekä luoda ryhmään myönteinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Harjoituksessa hyödynnetään ennakkotehtävää ja käydään läpi osallistujien ennakkotehtävään kirjaamia näkemyksiä. Harjoitus antaa osallistujille mahdollisuuden peilata omia odotuksiaan, taitojaan ja kehittämistavoitteitaan suhteessa toisiin osallistujiin.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Valmentajat toivottavat osallistujat tervetulleiksi, esittelevät itsensä ja valmennuksen taustan ja tavoitteen ryhmälle.
2. Osallistujat haastattelevat toisiaan pareittain.
3. Osallistujat esittelevät toisensa ryhmälle haastattelussa saamiensa tietojen pohjalta.

OHJE

- Kertokaa, että esittelette ensin itsenne valmentajana ja valmennuksen tavoitteet ja sen jälkeen on osallistujien vuoro. Valmentajina voitte avata hieman taustanne ja kokemuksianne tämän tyyppisten ryhmien vetäjinä. Voitte kertoa esimerkiksi lyhyen tarinan omista työurakokemuksistanne suhteessa esihenkilötyöhön. Kuvatkaa lyhyesti sekä onnistumisia että vastoinkäymisiä ja niistä selviämistä. Esittäytymisenne avulla luotte asiantuntijan asemaa osallistujien silmissä, mutta osoitatte samalla myös olevanne inhimillisiä.
- Kertokaa ryhmälle valmennuksen taustasta ja tavoitteista omin sanoin tai seuraavalla sivulla olevan tiivistelmän avulla. (s. 14)
- Kertokaa ryhmälle, että valmennuksessa käsiteltävät teemat perustuvat ikäännyntymiseen liittyvään esihenkilö- ja johtamistutkimukseen. Valmennuksen sisältö pohjautuu tutkimustietoon siitä, mitkä tekijät ovat keskeisiä esihenkilön

toiminnassa, kun tavoitteena on vahvistaa työntekijän työkykyä ja työuraa. Teemat ovat ehkä osallistujille tuttuja, mutta valmennuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten näitä teemoja voidaan huomioida paremmin esihenkilötyön arjessa.

Valmennuksen tausta ja tavoite

Kokemus käyttöön työyhteisössä -valmennuksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista vanhempien työntekijöiden johtamisessa ja tukemisessa. Ryhmään osallistuminen edistää esihenkilön onnistunutta kohtaamista erityisesti vanhempien työntekijöiden kanssa, kykyä ymmärtää heidän näkemyksiään työstä ja työurasta sekä tukea heitä työhön liittyvissä tavoitteissa ja haasteissa. Valmennus vahvistaa myös esihenkilöiden kykyä edistää eri-ikäisten yhteistyötä ja selviytyä esihenkilötyössä koostamistaan haasteista.

Valmennuksen sisällön ja toteutuksen suunnittelussa on hyödynnetty tutkimustietoa lähijohtamisesta, esihenkilöille tehtyä kartoitusta lähijohtamisen haasteista työntekijöiden ikääntyessä sekä Työterveyslaitoksen aikaisempia työntekijöille suunnattuja, vaikuttavuustutkittuja ryhmävalmennuksia.

Valmennuksen onnistumisen edellytyksenä on ryhmäläisten aktiivinen osallistuminen ryhmän toimintaan eli pienryhmäharjoituksiin ja keskusteluihin. Valmennuksessa hyödynnetään osallistujien omia kokemuksia, tietoja ja taitoja.

- Kertokaa, että jokainen osallistuja saa itse päättää, kuinka paljon hän haluaa kertoa itsestään tai työstään. Valmennuksessa päästään parhaisiin tuloksiin, kun osallistujat jakavat avoimesti kokemuksiaan, ideoitaan ja omaa asiantuntemustaan. Tehtäviin ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan ryhmässä on aidosti mahdollisuus pohtia kysymyksiä monesta eri näkökulmasta.
- Sopikaa tässä yhteydessä myös ryhmässä käsiteltävien asioiden luottamuksellisuudesta eli siitä, että ryhmässä käsiteltävät asiat jäävät ainoastaan ryhmän tietoon eikä niitä kerrota ryhmän ulkopuolelle. Lisäksi sopikaa yhdessä, ettei valmennuksessa keskustella kenestäkään työntekijästä heidän nimillään.
- Jos valmennus toteutetaan verkossa, kertokaa verkossa toimiseen liittyvistä ohjeista. On tärkeä kannustaa osallistujia pitämään kameroita päällä ja perustella, mitä hyötyä siitä on vuorovaikutukselle valmennuksessa.
- Jakakaa osallistujat pareiksi. Jos mahdollista, pareiksi kannattaa laittaa sellaiset henkilöt, jotka tuntevat toisiaan entuudestaan vähiten. Jos osallistujia on pariton lukumäärä, voidaan tehdä yhden kolmen henkilön ryhmän tai toinen valmentajista voi mennä yhden osallistujan pariin. Ohjeistakaa osallistujia ottamaan tekemänsä ennakkotehtävä esille, koska osa haastattelukysymyksistä liittyy ennakkotehtäviin.
- Pyytäkää osallistujia haastattelemaan parejaan esittämällä toisilleen haastattelukysymykset Voit kirjoittaa ne halutessasi näkyville. Antakaa parikeskusteluun aikaa noin 12 minuuttia.

Haastattelukysymykset

Nimi, asuinpaikka ja harrastukset?
Millaista työtä teet?
Minkä ikäisiä työntekijöitä tiimissäsi on?
Mitkä ovat kolme tärkeintä vahvuuttasi tai taitoasi esihenkilönä?
Millaista osaamista haluaisit itsellesi esihenkilönä lisää?
Miksi tulit mukaan tähän valmennukseen ja mitä odotat tältä valmennukselta?

- Valmentajina voitte haastatella myös toisenne ja esitellä toisenne lyhyesti ryhmälle haastattelussa saamianne vastauksia hyödyntäen (ns. malliesimerkki ryhmälle). Tämän jälkeen osallistujat esittelevät parinsa ryhmälle saamiensa vastausten perusteella. Parien esittelyt vievät helposti paljon suunniteltua enemmän aikaa, joten valmentajien esittely voidaan jättää myös tekemättä.
- Korostakaa esittelyjen tiivyyttä. Jos aikataulu on tiukka, voidaan purkutilanteessa käsitellä yhdessä vastaukset vain joihinkin haastattelukysymyksiin (esim. henkilötiedot, työnkuva ja odotukset valmennukselle).
- Kiittäkää kaikkia pareja esittelyistä.

Toiveet työuran alku- ja loppupuolella

TAVOITE

Harjoituksessa tarkastellaan työhön ja työuraan liittyviä toiveita, odotuksia ja tilanteita työuran alkupuolella ja loppupuolella olevien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on lisätä osallistujien ymmärrystä tilanteista ja toiveista työntekijöiden näkökulmasta. Harjoituksella pyritään siihen, että osallistujat ymmärtävät, että eri-ikäisten johtamisessa on pikemminkin kyse ihmisen johtamisesta kyseisessä uravaiheessa kuin johtamisesta iän mukaan. Harjoitus pohjustaa valmennuksen seuraavaa harjoitusta, jossa vahvistetaan osallistujien kykyä samaistua vanhempien työntekijöiden asemaan ja tilanteisiin työssä.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Valmentajat kertovat ensin ryhmälle työuran eri vaiheista.
2. Harjoituksessa nimetään työuran alku- ja loppupuolella olevien työntekijöiden toiveita työhön ja työuraan liittyen.
3. Lopuksi tarkastellaan, miltä osin toiveet ovat samanlaisia ja/tai erilaisia eri uravaiheissa.

OHJE

- Kertokaa, että työuraan mahtuu monia eri vaiheita ja tilanteita. Näitä ovat esimerkiksi työuralle kiinnittymien, työkyvyn muutokset, työn ja perheen yhteensovittamisen vaihe ja työuran loppupuoli. Työuran eri vaiheet eivät ole automaattisesti ikäsidonniaisia, vaikka iällä onkin niihin yhteys. Esimerkiksi ammattia vaihtanut työntekijä voi uudessa ammatissaan olla uudelleen kiinnittymisvaiheessa. Toisaalta työkyvyn haasteet ja muutokset voivat kohdata ketä tahansa missä työuran vaiheessa tahansa. Lisäksi työn ja perheen yhteensovittamisen vaihe ei kosketa vain pienten lasten vanhempia, vaan myös vanhempia työntekijöitä esimerkiksi iäkkäiden omaisten hoivatilanteissa.
- Käynnistäkää toiveista keskustelu kahtena pienryhmänä niin, että toinen ryhmä pohtii toiveita työuran alkupuolella ja toinen työuran loppupuolella. Jos osallistujia on yli 12, harkitkaa osallistujien jakamista neljään pienryhmään, joista puolet pohtivat työuran alkupuolta ja puolet loppupuolta.
- Pyytäkää ryhmiä kirjaamaan havaintojaan ja valmistautumaan esittämään ne lopuksi koko ryhmälle. Korostakaa, että tehtävässä on tärkeä keskittyä pelkästään toiveisiin eli ei siis siihen, millaisia työntekijät ovat vahvuuksineen ja haasteineen näissä työuran vaiheissa. Antakaa pienryhmille aikaa keskusteluun noin 12 minuuttia.
- Pyytäkää ensin työuran alkupuolta pohtineelta ryhmältä tiiviit kommentit keskustelusta ja toiveista, joita ryhmässä oli tunnustettu. Antakaa toiselle ryhmälle mahdollisuus täydentää. Sen jälkeen vuorot vaihtuvat.
- Tehtävässä tulee esille tyypillisesti seuraaviin laatikoihin koottuja esimerkkejä toiveista. Voitte tehdä näistä kysymyksiä ryhmälle tarpeen mukaan ja erityisesti, jos näyttää, että ryhmien listaukset jäävät suppeiksi. Esimerkiksi: ”Millaisia ajatuksia toive tulla arvostetuksi teissä herättää?”

Esimerkkejä työuran alkupuolelle liittyvistä toiveista ja odotuksista

Perehdytys, palautteen saaminen, työn ja työaikojen joustavuus, mahdollisuus oppia uutta ja kehittää osaamista, mahdollisuus hyödyntää koulutuksesta saatua tietoa ja osaamista ja saada haastavia työtehtäviä, mahdollisuus edetä uralla, mahdollisuus vaikuttaa, mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä, työn ja omien arvojen vastaavuus, tarve tulla nähdyksi ja kohdatuksi, tuen saaminen esihenkilöltä, halu päästä työyhteisön jäseneksi.

Esimerkkejä työuran loppupuolelle liittyvistä toiveista ja odotuksista

Varmuus työn jatkuvuudesta ja työpaikan säilymisestä, työyhteisöjäsenyyden säilyminen, mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista ja kokemusta, oman osaamisen siirtäminen nuoremmalle sukupolvelle, halu tulla arvostetuksi, mahdollisuus tehdä mielenkiintoista ja merkityksellistä työtä, josta hyötyy myös työnantaja, työyhteisö ja yhteiskunta, mahdollisuus tehdä työtä itsenäisesti, mahdollisuus keskittyä ja valita työtehtäviä ydinosaamisen perusteella, mahdollisuus myös oppia uutta, vähemmän muutoksia ja enemmän pysyvyyttä, joustavuus työssä ja työajoissa, terveyden ja toimintakyvyn huomiointi ja säilyminen mm. työtä ja työaikoja keventämällä, halu päästä terveenä eläkkeelle.

- Jos tehtävässä tulee esille stereotyyppisiä haasteita tai oletuksia, kuten esimerkiksi kärsimättömyys ja muutosvastaisuus, tällöin valmentajien tulee pyrkiä kääntämään keskustelu toiveisiin eli kysyä esimerkiksi, mitä kuvaukset kertovat mahdollisesti työntekijän toiveista ja odotuksista.
- Pyytäkää lopuksi osallistujia ottamaan kantaa käydyin keskustelun perusteella siihen, missä määrin työntekijöiden toiveet ovat samankaltaisia tai eroavat työuran alku- ja loppupuolella. Tavoitteena on tunnistaa, että toiveissa on paljon samankaltaisuutta (mm. arvostus, joustavuus, työn merkityksellisyys, esihenkilötuki, työyhteisöjäsenyys), vaikka joitakin eroja voi myös esiintyä.
- Kertokaa osallistujille, miksi toiveista ja odotuksista keskustelu on tärkeää työyhteisössä ja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

VALMENTAJILLE

Toiveista ja odotuksista keskustelu on tärkeää erityisesti siksi, että ne jäävät helposti sanoittamatta ja piiloon. Työntekijä voi olettaa, että esihenkilö tietää hänen toiveensa ja odotuksensa. Toisaalta esihenkilö voi olettaa työntekijän tietävän, mitä toiveita ja odotuksia esihenkilöllä on työntekijää kohtaan. Jos toiveet ja odotukset eivät jostain syystä täyty, seuraa siitä yleensä pettymyksiä, joilla on puolestaan kielteinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.

Vanhemman työntekijän saappaissa

TAVOITE

Harjoituksen tavoite on vahvistaa osallistujien ymmärrystä vanhempien työntekijöiden tilanteista työssä ja siitä, millaisia näkökulmia työuran loppupuolella olevilla työntekijöillä voi työkykyyn liittyä. Harjoituksen kautta osallistujat ymmärtävät työkyvyn koostuvan terveyden ohella myös motivaatiosta ja osaamisesta. Tavoitteena on myös miettiä esihenkilölle sopivia keinoja toimia tilanteissa, joissa työntekijän työkyvyssä on haasteita.



70 MIN

HARJOITUKSEN KULKU

1. Osallistujat keskustelevat pienryhmissä kolmesta erilaisesta tilanteesta vanhemman työntekijän työssä. Tapaukset liittyvät työkyvyn kolmeen ulottuvuuteen: terveyteen, osaamiseen ja motivaatioon.
2. Pienryhmissä mietitään erilaisia selitysmalleja työntekijän reaktioille. Lisäksi ideoidaan esihenkilöiden avuksi toimintatapoja näihin tilanteisiin.
3. Tapaukset käydään koko ryhmässä läpi siten, että pienryhmät esittelevät ne ja vastauksista käydään yhteistä keskustelua.
4. Lopuksi jokainen osallistuja miettii työkirjan avulla, kuinka itse kenties on toiminut vastaavissa tilanteissa.

OHJE

Jakakaa osallistujat kolmeen pienryhmään ja antakaa jokaiselle ryhmälle yksi kolmesta tapauksesta käsiteltäväksi. Kertokaa, että tapaukset ovat kuvitteellisia tilanteita, joita voidaan kuitenkin ajatella työpaikoilla kohdattavan. Osallistujien tehtävänä on astua työntekijän saappaisiin ja miettiä ensin tilannetta vanhemman työntekijän näkökulmasta. Sen jälkeen osallistujat pohtivat, mitä esihenkilö voisi tilanteessa tehdä. Ratkaisuja tulee siis etsiä esihenkilön toiminnan kautta.

Tapaus 1

L on 59-vuotias ja tehnyt koko aikuisikänsä töitä tehtaassa. Vaikka työ on ollut fyysisesti kuormittavaa, L on aina halunnut tehdä tätä työtä. Viime aikoina L on joutunut olemaan yhä useammin sairauslomalla selkäkipujen vuoksi. Esihenkilö ehdottaa L:lle siirtymistä tekemään osittain kevyempää työtä sekä mahdollisuutta työajan lyhentämiseen. L ei innostu näistä ehdotuksista.

Tapaus 2

H:n työpaikalla on käynnissä iso tietojärjestelmäudistus, joka muuttaa totuttuja toimintatapoja ja edellyttää kaikilta uusien ohjelmistojen ja digilaitteiden käytön omaksumista. H suhtautuu muutokseen varauksella ja ei innostu ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. H on 61-vuotias ja hänellä on eläkeikänsä aikaa vielä muutamia vuosia.



Tapaus 3

J on 60-vuotias, työssään kokenut ja hänen fyysinen ja psyykinen työkykynsä on hyvä. Hänen mielestään hänen työllään ei ole hänelle kuitenkaan enää mitään annettavaa. J laskee päiviä siihen, kun hän viimein pääsee eläkkeelle tekemään itseään kiinnostavia juttuja.

- Kertokaa, että kuhunkin tapausesimerkkiin liittyy osallistujan työkirjassa kolme kysymystä. Pienryhmien tehtävänä on keskustella ratkaisusta kysymyksiin 1 ja 2 liittyen ja kirjata ne muistiin. Antakaa pienryhmätyöskentelyyn aikaa noin 17 minuuttia.
- Pyytäkää jokaista pienryhmää esittelemään tuottamansa selitysmallit työntekijän reaktiolle ja esihenkilön suositeltavat toimintavaihtoehdot kyseisessä tilanteessa. Lopuksi ryhmässä keskustellaan yhdessä jokaisen pienryhmän esittämistä havainnoista.
- Jos aikaa jää, pyytäkää osallistujia lopuksi valitsemaan itseään eniten puhutteleva tapaus ja tekemään itsenäisesti osallistujan työkirjasta tehtävän numero 3.
- Kertokaa, että osallistujan työkirjan loppuun on koottu tutkimukseen perustuvaa tietoa iän ja työkyvyn eri ulottuvuuksien (terveys, osaaminen, motivaatio) yhteyksistä. Näihin liittyen työelämässä vallitsee usein monia vääriä uskomuksia tai oletuksia. Osallistujat voivat halutessaan ryhmätapaamisen jälkeen tutustua tutkimustietoon, mutta tekstiä ei käydä läpi tai käsitellä ryhmätapaamisessa.

Tapaamisen lopetus ja katsaus seuraavaan tapaamiseen



5 MIN

TAVOITE

Loppukeskustelun tavoitteena on tehdä yhteenveto päättyvän ryhmätapaamisen kokemuksista ja luoda lyhyt katsaus seuraavaan ryhmätapaamiseen.

HARJOITUKSEN KULKU

Lopetetaan ryhmätapaaminen lyhyellä tapaamisen onnistumiseen liittyvällä keskustelulla.

OHJE

- Pyytäkää osallistujia arvioimaan tapaamisen sisältöjen hyödyllisyyttä. Saavuttivatko he tavoitteensa tapaamisen teemojen osalta? Apuna voi käyttää esimerkiksi strukturoitua kyselyä.

TAI

- Tehkää lopuksi lyhyt kyselykierros, miltä valmennuksen ensimmäinen tapauksista on tuntunut sekä onko osallistujille jäänyt mahdollisesti jotakin kysyttävää tästä tai tulevista valmennuskerroista. On tärkeää, että kaikki saavat puheenvuoron.
- Kiittäkää kaikkia heidän panoksestaan ryhmälle. Kertokaa, että seuraavassa ryhmätapaamisessa puhutaan eri-ikäisten taidoista ja vahvuuksista, moni-ikäisten tiimien kysymyksistä sekä muutoksessa tukemisesta.

TOINEN RYHMÄTAPAAMINEN

Tapaamisen aloitus



10 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on virittää osallistujat ryhmätoimintaan ja kohdentaa keskittyminen valmennukseen ja sen sisältöön.

HARJOITUKSEN KULKU

Aloitetaan ryhmätapaaminen lyhyellä, tilanteeseen sopivalla lämmittelytehtävällä.

OHJE

- Kuvakortit. Pyytäkää jokaista osallistujaa valitsemaan useammasta kuvasta yksi, joka kuvaa parhaiten hänen tuntemuksiaan 2. ryhmätapaamisen aluksi ja kertomaan kuvan avulla, millä fiiliksellä on tullut tähän tapaamiseen juuri kyseisenä päivänä.

TAI

- Fiilissanat. Pyytäkää jokaista osallistujaa valitsemaan useammasta annetusta adjektiivista yksi, joka kuvaa parhaiten hänen tuntemuksiaan toisen ryhmätapaamisen aluksi ja kertomaan tämä sana koko ryhmälle.
- Osallistukaa valmentajina tehtävään ja kertokaa lopuksi omat myönteiset tunnelmanne toisen tapaamisen aluksi.

Taidot ja vahvuudet



45 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on työuran alku- ja loppupuolella olevien työntekijöiden vahvuuksien ja taitojen tunnistaminen. Harjoituksen avulla autetaan esihenkilöitä ymmärtämään, että työntekijöiden tukeminen voi lähteä vahvuuksien kautta. Harjoituksella pyritään siihen, että osallistujat löytävät keinoja eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien parempaan huomioimiseen ja hyödyntämiseen esihenkilötyössä. Harjoitus pohjustaa myös seuraavaa moni-ikäisiin tiimeihin liittyvää tehtävää.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Osallistujat pohtivat pienryhmissä työuran alku- ja loppupuolella olevien työntekijöiden vahvuuksia sekä vahvuuksien ilmenemistä työssä ja työyhteisössä.
2. Tehdyt havainnot käydään yhteisesti ryhmässä läpi ja ideoidaan, kuinka esihenkilöt voisivat tukea paremmin eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksia työyhteisössä.

OHJE

- Jakakaa osallistujat 2–4 pienryhmään. Pyytäkää 1–2 ryhmää miettimään, mitkä ovat heidän esihenkilökokemuksensa perusteella työuran alkupuolella olevien työntekijöiden tärkeimmät vahvuudet työssä ja työyhteisössä. Vastaavasti 1–2 ryhmää pohtii työuran loppupuolella olevien työntekijöiden vahvuuksia. Kertokaa, että ryhmät voivat käyttää tehtävässä apuna osallistujan työkirjassa olevaa vahvuusluetteloa.
- Pyytäkää ryhmiä keskustelemaan myös, millaisissa tilanteissa työuran alkupuolella ja työuran loppupuolella olevien työntekijöiden vahvuudet konkretisoituvat ja pääsevät esille heidän omassa työyhteisössään.
- Kertokaa, että lopuksi pienryhmät esittelevät omat havaintonsa koko ryhmälle. Antakaa ryhmätyön tekemiseen aikaa 12 minuuttia.
- Purkakaa ryhmäkeskustelujen havainnot keskustellen koko ryhmässä. Ryhmät esittävät vuorotellen omat havaintonsa.
- Tehtävässä tulee esille tyypillisesti seuraaviin laatikoihin koottuja vahvuuksia työuran alku- ja loppupuolella.

Esimerkkejä työuran alkupuolelle liittyvistä vahvuuksista

Innokkuus, innovatiivisuus, itseluottamus, rohkeus, myönteisyys, avoimuus, uteliaisuus, ennakkoluulottomuus, kehittämishaluisuus, tiedonhalu, kyseenalaistaminen, uusin tietotaito, vahva motivaatio, yhteistyökyky, tiimityötaitot, digi-, viestintä- ja kielitaito, fyysinen terveys ja toimintakyky.

Esimerkkejä työuran loppupuolelle liittyvistä vahvuuksista

Ammattitaito, asiakkaiden ja toimintaympäristön tuntemus, kokemus, osaaminen, hiljainen tieto, tietämys eri asioista pitkältä aikaväliltä, kokonaisuuksien hallinta, ongelmanratkaisu, järjestelmällisyys, taito priorisoida, rauhallisuus, vastuuntunto, sitoutuminen, työyhteisötaidot, itseohjautuvuus, itsetuntemus, resilienssi, stressinhallinta, työstä palautumisesta huolehtiminen.

- Tehkää kysymyksiä ryhmälle esimerkiksi hyvinvointiin, työssä jaksamiseen, stressinkäsittelyyn ja työstä palautumiseen liittyen, jos ryhmä ei niitä tuota. Mikäli jokin vahvuus on liitetty selvästi vain jompaankumpaan uravaiheeseen, osallistujia voi pyytää pohtimaan, onko asia niin vai voisiko kyseinen vahvuus näyttäytyä myös toisessa uravaiheessa. Usein lopputuloksena on, että vahvuudet voivat olla samoja työuran eri vaiheissa, mutta niiden ilmenemismuodot vaihtelevat.
- Kysykää osallistujilta, kuinka he esihenkilöinä ovat hyödyntäneet tai voisivat hyödyntää paremmin eri-ikäisten työntekijöiden taitoja ja vahvuuksia omassa työyhteisössään.
- Kertokaa, että vahvuuksien tunnistaminen ja huomiointi on tärkeää, koska se tuo arvostuksen tunnetta työntekijälle myös työyhteisön silmissä ja on tärkeä tekijä työntekijän pystyvyyden tunteelle ja edelleen hyvinvoinnille. Kannustakaa esihenkilöitä keskustelemaan vahvuuksista myös yhteisesti työyhteisössä, ei pelkästään kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän kanssa. Toimintatapa voi olla esimerkiksi työtovereiden toisistaan laatimat vahvuuslistat ja niiden yhteinen läpikäyminen.

Moni-ikäiset tiimit



60 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on motivoida esihenkilöt etsimään ratkaisuja eri-ikäisten ja työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden yhteistyön edistämiseen työpaikallaan hyödyntäen eri-ikäisten vahvuuksia ja työhön liittyviä odotuksia.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Harjoituksessa pohditaan moni-ikäisiin tiimeihin liittyviä hyötyjä ja haasteita.
2. Lisäksi tarkastellaan esihenkilöiden keinoja edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteisymmärrystä ja yhteistyötä.

OHJE

- Kertokaa, että väestön ikääntyessä työpaikoilla työskentelee tulevaisuudessa yhä enemmän vanhempia työntekijöitä yhdessä nuorempien kanssa. Eri-ikäisten yhteistyön merkitys tulee entisestään korostumaan.
- Kertokaa, että tehtävässä pohditaan yhdessä keskustellen ensin hyötyjä, joita osallistujat ovat havainneet eri-ikäisten yhdessä työskentelystä syntyvän. Hyödyt voivat liittyä esimerkiksi työssä suoriutumiseen, osaamisen siirtymiseen, innovatiivisuuteen ja työssä viihtymiseen, joita tehtävässä voidaan konkretisoida ja syventää.

Valmentajille

Tutkimuskirjallisuudesta tiedetään, että ikärakenteeltaan moninaiset tiimit ovat parhaimmillaan tehtävissä, jotka ovat monimutkaisia ja haastavia. Eri-ikäisten erilaiset vahvuudet ja mielenkiinnon kohteet voivat yhdessä synnyttää uudenlaisia ratkaisuja, parempaa työssä suoriutumista, tuottavuutta ja työviihtyvyyttä. Eri-ikäisten yhdessä työskentely mahdollistaa myös osaamisen paremman siirtymisen työntekijältä toiselle.

- Kysykää osallistujilta ensin, millaisia hyötyjä he ovat esihenkilöinä havainneet eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyöstä työpaikalla sekä millaisissa tilanteissa yhteistyöstä on ollut eniten hyötyä? Kirjatkaa hyötyjä näkyville.

Apukysymyksiä

Mitä hyötyjä nuori työntekijä voi saada työskennellessään itseään vanhempien kanssa?
Mitä hyötyjä vanhempi työntekijä voi saada työskennellessään itseään nuorempien kanssa?

Toisaalta eri-ikäisten yhteistyö ei välttämättä aina käynnisty tai suju mutkattomasti, minkä vuoksi tehtävässä pohditaan seuraavaksi haasteita ja niiden ratkaisemista.

- Jakakaa osallistujat 2–3 ryhmään. Antakaa ryhmien tehtäväksi pohtia, millaisia haasteita he ovat kohdanneet, kun ovat yrittäneet esihenkilönä edistää eri-ikäisten yhteistyötä? Jos osallistujat eivät ole kohdanneet henkilökohtaisesti näitä haasteita, pyytäkää heitä miettimään mahdollisia haasteita työyhteisöissä ylipäätään tämän kysymyksen osalta. Pyytäkää osallistujia kirjaamaan haasteet sekä kuhunkin haasteeseen mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Antakaa ryhmäkeskusteluun aikaa 13 minuuttia.
- Moni-ikäisyyden hyödyistä ja haasteista löytyy esimerkkejä alta. Voitte valmentajina tehdä niistä tarvittaessa kysymyksiä ryhmälle.
- Purkakaa tehtävä niin, että toinen valmentajista käy läpi tehtävään tulleet haasteet lyhyesti. Jos haasteita on kirjattu useita, pyytäkää osallistujia äänestämään haasteiden välillä. Jokaisella on yksi ääni käytettävissä. Pyytäkää osallistujia antamaan äänensä sellaiselle haasteelle, jota he haluavat käsitellä yhdessä. Käsitelkää yhdessä ainakin kaksi eniten ääniä saanutta haastetta. Pyytäkää osallistujia kertomaan, millaisia ratkaisuehdotuksia heillä olisi kyseisiin haasteisiin. Kirjatkaa keskustelussa esille tulleet ratkaisuehdotukset kunkin haasteen yhteyteen.

Esimerkkejä mahdollisista hyödyistä

Osaamisen siirtyminen, luovuus, innovatiivisuus ja ongelmanratkaisu paranevat, työyhteisötaidot kehittyvät, kokemusten jakaminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, tiedot verkostoista ja asiakkaista siirtyvät, uusia roolimahdollisuuksia ja mahdollisuuksia työkiertoon, työssä jaksaminen paranee, esim. fyysinen kuormitus jakautuu tasaisemmin, kokemukset työn rajaamisesta ja palautumisen tärkeydestä siirtyvät.

Esimerkkejä mahdollisista haasteista

Ulkopuolisuus (esim. jääminen yhteisen toiminnan ja päätöksenteon ulkopuolelle), kuppikuntaisuus (nuoremmat nuorempien ja vanhemmat vanhempien seurassa), ei löydy yhteisiä kiinnostuksen kohteita tai yhteistä kieltä, ei arvosteta erilaisia työskentelytapoja, tiedon panttaaminen, osaamisen vähättely, siirretään itselle epämieluisia tehtäviä toisille, hillitään innokkuutta, perehdytys kuormittaa, ei ymmärretä työuran eri vaiheisiin liittyviä erilaisia tarpeita ja toiveita, työn joustot ja muokkaukset aiheuttavat kateutta.

Pyytäkää lopuksi osallistujia arvioimaan, kuinka aktiivisesti he itse ovat pyrkineet edistämään eri-ikäisten ja eri kokemusmäärän omaavien työntekijöiden yhteistyötä työpaikallaan. Tehkää tehtävästä äänestys tai pyytäkää muutamia kommentteja.

Kohtaamisia osa 1



40 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä vanhempien työntekijöiden tilanteista työssä sekä osaamista vanhempien työntekijöiden kohtaamisessa, tukemisessa ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Osallistujat keskustelevat pareittain tai pienryhmissä annetusta vuorovaikutustilanteesta esihenkilön ja vanhemman työntekijän välillä.
2. Selitysmalleista ja ratkaisuista keskustellaan yhdessä kaikkien ryhmäläisten kesken.

OHJE

Kertokaa, että käsiteltävä tapaus on kuvitteellinen tilanne työuran loppupuolelta vanhemman työntekijän työstä. Vastaavia tilanteita voidaan kuitenkin ajatella työpaikoilla kohdattavan. Esihenkilö keskustelee 60-vuotiaan S:n kanssa, joka voisi ikänsä puolesta jäädä eläkkeelle 64-vuotiaana. Lukekaa tapaus ääneen.

Tapaus Muutos työssä ja työyhteisössä

Esihenkilö:

– Kuten tiedät, ensi vuoden alusta siirrymme nykyisestä työskentelytavasta tiimipohjaiseen toimintaan. Enää emme voi organisoida tehtäviämme yksin, vaan tiimi suunnittelee työnsä ja toimii yhdessä. Olemme juuri rekrytoineet tiimiin X uusia nuoria työntekijöitä, joilla kuitenkin vaikutti iästään huolimatta olevan paljon näkemystä siitä, miten tiimin toimintaa voitaisiin lähteä kehittämään. Ajattelin, että myös sinä S siirtyisit tähän tiimiin ja pääsisit näin uusimman tiedon äärelle. Miltä tämä kuulostaa?

Työntekijä (hämällään):

- Olen kyllä tykännyt nykyisistä tehtävistäni tässä yksikössä.
- Jakakaa osallistujat 3–4 henkilön pienryhmiin tai pareihin ja kertokaa, että heidän tehtävänä on miettiä, mikä kyseisessä tilanteessa ja esihenkilön kysymyksessä sai työntekijän hämilleen. Pyytäkää lisäksi osallistujia antamaan esihenkilölle vinkkejä, kuinka hän voisi toimia tapauksessa paremmin. Korostakaa, että ratkaisuja tulee etsiä nimenomaan esihenkilön toiminnan kautta, ei työntekijän toiminnan kautta.

- Pyytäkää jokaista ryhmää/paria vuorotellen esittelemään ensin ajatuksensa työntekijän hämmennyksen syistä. Ryhmien kerrottua ajatuksensa käydään yhteistä keskustelua työntekijän näkökulmasta.

Mahdollisia syitä työntekijän hämmennykselle

Työntekijä voi pohtia mm. seuraavia kysymyksiä: Onko esihenkilö vilpittömällä mielellä, vai mitä tämän taustalla on? Ajetaanko tässä minua eläkkeelle? Onko tapahtumassa muutoksia, jotka voivat viedä työni? Eikö osaamiseni enää riitä? Onko työssä suoriutumiseni jotakin vikaa? Menetänkö vaikutusmahdollisuuteni oman työni suhteen? Miksi juuri minut siirretään? Ketä nämä uudet työntekijät ovat? Pärjäänkö uudessa tiimissä? Menetänkö entiset työtoverini ja työyhteisöni? Miksi esihenkilö korostaa uusien työntekijöiden nuorta ikää?

Esihenkilön ehdotus tulee työntekijälle yllätyksenä. Sitä ei pohjusteta tai perustella hänelle tai tarjota mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseen.

Seuraavaksi käykää vuorotellen läpi ryhmien vastaukset suosituksista esihenkilölle kyseisessä tilanteessa.

Mahdollisia suosituksia esihenkilölle

Esihenkilön kannattaisi sanoittaa tämä muutos myönteisyyden kautta työntekijälle eli kertoa, mitä työntekijä tästä hyötyisi, millainen arvokas rooli työntekijälle tulisi uudessa tiimissä olemaan kokemuksensa ja osaamisensa vuoksi. Työntekijää tarvitaan, jotta uusi tiimi voisi onnistua.

Esihenkilön tulisi avata työntekijälle muutoksen taustoja ja tavoitteita. Työntekijälle pitäisi tarjota vaikutusmahdollisuus asiaan sekä mahdollisuus esittää kysymyksiä ja tulla puhumaan asiasta uudelleen.

Esihenkilö olisi voinut ottaa työntekijän mukaan jo aiemmin suunnittelemaan asiaa ja uuden tiimin kokoonpanoa.

- Kertokaa, että kyseessä oli hyvin kärjistetty esimerkki muutoksen puheeksi ottamisesta. Tämä ei tarkoita, että esihenkilöt toimisivat yleensä näin. Tarkoituksena oli pysähtyä hetkeksi miettimään sitä, kuinka monin eri tavoin työntekijät voivat tulkita esihenkilön viestintää ja mitä kaikkea työntekijöiden reaktioiden takana voi olla.
- Kertokaa osallistujille, että osallistujan työkirjan lopussa on linkki Työterveyslaitoksen Hyvän mielen työpaikka -sivustolle, josta löytyy käytännönläheisiä vinkkejä haastavien asioiden puheeksi ottamiseen työpaikalla.

Tapaamisen lopetus ja välitehtävän ohjeistus



10 MIN

TAVOITE

Loppukeskustelun tavoitteena on tehdä yhteenveto päättyvän ryhmätapaamisen kokemuksista ja luoda lyhyt katsaus seuraavaan ryhmätapaamiseen sekä antaa ohjeet välitehtävää varten.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Lopetetaan ryhmätapaaminen lyhyellä tapaamisen onnistumiseen liittyvällä keskustelulla.
2. Annetaan ohjeet välitehtävän tekemiseen.

OHJE

- Tehkää lopuksi lyhyt kyselykierros siitä, miltä päätymässä oleva tapaamiskerta on tuntunut tai mitä ajatuksia siitä on herännyt.
- Kertokaa ohjeet välitehtävän tekemiseksi. Kertokaa, että käytäntöihin tutustuminen välitehtävän kautta on tärkeää, jotta seuraavassa ryhmätapaamisessa päästään suoraan käytäntöihin liittyviin onnistumisiin ja haasteisiin.
- Kysykää, onko osallistujille jäänyt mahdollisesti jotakin kysyttävää tästä tai tulevasta valmennuskerrasta.

VÄLITEHTÄVÄ



15 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on tutustuttaa osallistujat työpaikkansa käytänteisiin, joita on mahdollista hyödyntää vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemisessa. Välitehtävän tekeminen orientoi seuraavaan ryhmätapaamiseen.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Valmentajien tehtävänä on koota osallistujille etukäteen listaus esihenkilöiden käytettävissä olevista työpaikan käytänteistä. Listausta voi olla joko sähköinen tai paperinen. Vaihtoehtoisesti tehtävässä voidaan hyödyntää osallistujien työkirjan ja valmentajan oppaan liitteenä olevaa listausta käytännöistä.
2. Osallistujat tekevät itsenäisesti välitehtävän ennen viimeistä ryhmätapaamista.
3. Osallistujien näkemykset käydään yhdessä läpi viimeisessä ryhmätapaamisessa.

OHJE

- Esitellään listaus organisatorisista käytänteistä ja toimenpiteistä, joilla työpaikalla voidaan tukea työntekijöiden työkykyä ja työuraa. Laatimanne listauksen voitte jakaa tulosteena, verkkoalustalla, sähköisenä kyselynä tai vaihtoehtoisesti voitte hyödyntää työkirjan liitteenä olevaa valmista listausta.
- Pyytäkää osallistujia tutustumaan listaan ja valitsemaan sieltä käytännöt, joita he ovat esihenkilöinä hyödyntäneet vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

KOLMAS RYHMÄTAPAAMINEN

Tapaamisen aloitus



10 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on virittää osallistujat ryhmätoimintaan ja saada esihenkilöiden keskittyminen siirtymään valmennukseen ja sen sisältöön.

HARJOITUKSEN KULKU

Aloittakaa ryhmätapaaminen lyhyellä, tilanteeseen sopivalla lämmittelytehtävällä.

OHJE

- Kuvakortit. Pyytäkää jokaista osallistujaa valitsemaan useammasta kuvasta yksi, joka kuvaa parhaiten jotakin hänen oivallustaan, joka hänelle on syntynyt valmennuksessa tähän mennessä. Pyytäkää osallistujia vuorotellen kertomaan, minkä kuvan valitsivat ja millaista oivallusta se kuvastaa.
- Valmentajat osallistuvat myös tehtävään ja kertovat lopuksi jonkin oman oivalluksensa.

Kohtaamisia osa 2



40 MIN

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on, että osallistujat löytävät keinoja tukea ja vahvistaa vanhempien työntekijöiden aktiivisuutta ja itseohjautuvuutta työnsä, työkykynsä ja työuransa suhteen. Tehtävän tavoitteena on tunnistaa konkreettisia arkisia tekoja, joilla esihenkilö voi rohkaista työntekijän oma-aloitteisuutta. Tehtävä sitoo yhteen sekä edellisen päivän vuorovaikutusteeman (Kohtaamisia osa 1) että 3. ryhmätapaamisen organisatoristen käytäntöjen tarkastelun.

HARJOITUKSEN KULKU

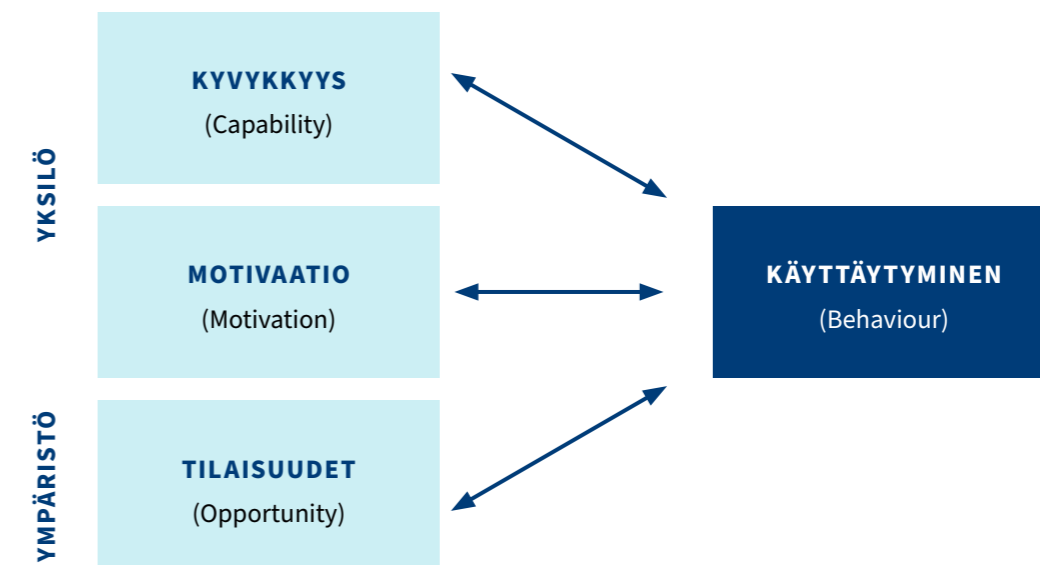
1. Valmentajat kertovat lyhyesti, miten työntekijän käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella COM-B-mallin avulla.
2. Osallistujat tarkastelevat pienryhmässä tapausesimerkkiä COM-B-mallia hyödyntäen ja pohtivat, mitkä tekijät sekä työntekijän että esihenkilön osalta ovat edistäneet myönteisen lopputuloksen syntymistä. Osallistujat pohtivat

myös ratkaisuja esihenkilöiden toimintaan, jotta useampi työntekijä olisi itseohjautuvampi.

3. Pienryhmien ratkaisuista keskustellaan koko ryhmässä.

OHJE

- Esitellään COM-B-malli. Kertokaa, että mallia voi hyödyntää seuraavan tehtävän vastauksia pohdittaessa.



COM-B -malli Michie ym. 2011, Implementation Science, 6:42.

- COM-B-mallin mukaan tavoitellun käyttäytymisen toteutumiseksi yksilöllä pitää olla riittävä kyvykkyys, motivaatio ja ympäristön mahdollistama tilaisuus. Motivaatioon vaikuttavat sekä yksilön kokemus kyvystään toimia halutulla tavalla että ympäristön tarjoamat tilaisuudet toteuttaa haluttu toiminta. Lisäksi käyttäytyminen itsessään vaikuttaa kokemukseen kyvykkyudestä, motivaatiosta ja tilaisuuksista.
- Kertokaa osallistujille, että nykyisin eläkeiän saavuttavat työntekijät ovat keskimäärin hyväkuntoisia ja työkykyisiä. He ovat usein oman ikäryhmänsä terveimpiä ja heistä monille työ tarjoaa mielekästä tekemistä, mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Esimerkki tällaisesta työntekijästä on R. Lukekaa R:n tarina osallistujille.

R:n tarina

R on 64-vuotias. Hän olisi voinut jäädä tarjoilijan työstään vanhuuseläkkeelle puoli vuotta sitten. R kuitenkin jatkaa työssään edelleen kokoaikaisesti. Moni kollega ihmettelee R:n päätöstä jatkaa töissä varsinkin, kun työ on sekä psyyk-

kisesti että fyysisesti melko raskasta. R itse kokee, että hänen jaksamistaan työssä on auttanut se, että hän on ottanut esihenkilönsä kanssa työajat puheeksi ja saanut luopua iltavuoroista. Samassa yhteydessä R oli myös kertonut esihenkilölle, kuinka mukavaa hänestä oli ollut perehdyttää ravintolan uutta työntekijää. Hieman myöhemmin esihenkilö tarjosi R:lle tehtävää ravintolaketjun perehdytyskäytäntöjä uudistavassa työryhmässä. Vaikka uusi rooli kevensi R:n työtä, toi se hänelle ennen kaikkea vielä ihan uutta haastetta ja mielenkiintoa työhön.

R kertoo:

— Perehdytystä kehitettäessä saan hyödyntää kokemustani ja oppia myös itse uutta ja tutustua uusiin työtovereihin.

- Jakakaa osallistujat kahteen pienryhmään. Antakaa ryhmille tehtäväksi keskustella, mitkä tekijät ovat edesauttaneet tai voineet edesauttaa tällaisen onnistuneen lopputuleman syntymistä. Pyytäkää toista ryhmää tarkastelemaan tilannetta työntekijän ja toista ryhmää esihenkilön näkökulmasta. Lisäksi pyytäkää osallistujia ideoimaan, miten esihenkilö voisi toimia, jotta useampi työntekijä toimisi kuten R.
- Pyytäkää ryhmiä pohtimaan syitä COM-B-mallin kyvykkyyksien, motivaatio- ja tilannetekijöiden kautta. Syitä on hyvä tarkastella myös ns. ilmeisiä syitä pidemmälle. Jos ryhmän vastaus olisi esimerkiksi, että työntekijällä on hyvä motivaatio, kannustakaa pohtimaan syitä, mistä motivaatio on syntynyt. Antakaa ryhmäkeskusteluun aikaan 15 minuuttia.
- Käykää ensin yhdessä läpi vastaukset työntekijän toimien osalta, seuraavaksi esihenkilön toimien osalta ja lopuksi yleisemmät vinkit esihenkilöille. Listaa voidaan täydentää yhteisen keskustelun pohjalta.
- Tehtävässä voi tulla esille esimerkiksi seuraaviin taulukoihin koottuja näkemyksiä. Jos näkökulmien tarkastelu jää niukaksi, voivat valmentajat tehdä täydentäviä kysymyksiä tai pohtia myös itse mahdollisia selityksiä.

Työntekijän toimet

Arvostaa omaa työtään ja pitää sitä tärkeänä, kokee hallitsevansa työnsä, ymmärtää onnistuneen perehdytyksen tärkeyden, kokee olevansa hyvä perehdytyksessä ja on nähnyt työuransa aikana paljon epäonnistuneiden perehdytysten seurauksia, haluaa jakaa kertynyttä osaamistaan muille, pitää työyhteisöstään, työ tuo arkeen tärkeitä sosiaalisia kohtaamisia, on kokenut tullessa kohteluksi hyvin työnantajan puolelta ja on siksi sitoutunut työpaikkaansa, on huolehtinut aina työkyvystään ja haluaa säilyttää hyvän työkykynsä, luottaa esihenkilöönsä, on avoin uusille kokemuksille, suunnitelmallinen ja rohkea, työstä saatava palkka motivoi jatkamaan, ottanut selvää työssä jatkamisen vaikutuksista eläkekertymään.

Esihenkilön toimet

Tuntee työkyvyn tuen käytännöt ja mahdollisuudet tehdä räätälöityjä ratkaisuja, ymmärtää työkyvyn tukemisen hyödyt työntekijälle ja työnantajalle, ei näe ikää sinällään haasteena vaan enemmän mahdollisuutena, pitää työntekijää hyvänä työntekijänä ja arvostaa hänen osaamistaan ja kokemustaan, näkee mahdollisuuden siirtää työntekijän osaamista nuoremmille ja tuoda siten myös jatkuvuutta yksikön toimintaan, hyvä ihmistuntemus, on osoittanut avoimuutta ja luotettavuutta työntekijöitä kohtaan, kuunnellut työntekijän toiveita myös aiemmin ja vakuuttanut työntekijät olevansa työssä heitä varten, perehdytysvastuun siirtäminen työntekijälle vapauttaa esihenkilön työaikaresursseja muihin tehtäviin, työuraansa jatkava työntekijä voi helpottaa työntekijävajetta ja säästää yrityksen rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa.

Miten esihenkilö voisi toimia, jotta useampi työntekijöistä toimisi kuten R?

Käydä säännöllisesti keskustelua kaikkien työntekijöiden kanssa.

Antaa tunnustusta ja myönteistä palautetta työntekijöiden aloitteellisuudesta ja rohkeudesta eri tilanteissa.

Nostaa työpaikalla esille onnistumistarinoita, jotka voivat rohkaista myös toisia.

Saattaa mm. työn muokkausta koskevat vaihtoehdot kaikkien tietoon ja keskustella niistä työyhteisön kanssa sekä sopii yhteisistä pelisäännöistä.

Hankkia itselle lisää osaamista ja tietämystä eri vaihtoehdoista muokata ja räätälöidä työtehtäviä, kartoittaa ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä työntekijän kanssa.

Sallia kokeilun ja epäonnistumiset, toimii itse roolimallina työn muokkaamisessa.

Käytäntöjen hyödyntäminen työyhteisössä

TAVOITE

Harjoituksen tavoitteena on, että osallistujat oppivat hyödyntämään paremmin organisatorisia käytänteitä työntekijöiden työkyvyn ja työuran sekä tiimien toimintakyvyn tukemiseksi. Tavoitteena on löytää ratkaisukeinoja käytäntöjen parempaan hyödyntämiseen ja miettiä, kuinka käytäntöjä voitaisiin kehittää edelleen vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeisiin.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Ryhmässä tarkastellaan yhdessä listaa työpaikan käytänteistä ja keskustellaan sen herättämistä ajatuksista.
2. Pohditaan käytäntöihin liittyviä onnistumisia sekä käytäntöjen soveltamisessa kohdattuja haasteita ratkaisuehdotuksineen.



60 MIN

OHJE

- Otetaan esille välitehtävä ja siihen liittyvät vastaukset.
- Pyytää osallistujilta kommentteja käytännöistä kysymällä esimerkiksi, mistä käytännöistä heillä on eniten kokemusta vanhempien työntekijöiden kohdalla tai mitkä käytännöistä korostuvat heidän työssään suhteessa vanhempiin työntekijöihin. Tarkoitus on saada yleiskuva siitä, kuinka tuttuja ja käytettyjä käytännöt ovat ja pohjustaa pienryhmäkeskustelua.
- Jakakaa osallistujat kolmeen pienryhmään ja antakaa heidän tehtäväkseen pohtia kysymyksiä 1–3 ja kirjata vastauksensa niihin. Antakaa pienryhmäkeskustelulla aikaa noin 17 minuuttia.

Kysymys 1: Millaisia ajatuksia käytännöistä heräsi? Yllättikö jokin?

Kertokaa, että tässä kohtaa on mahdollisuus myös saada tietoa käytännöistä muilta osallistujilta.

Kysymys 2: Millaisia konkreettisia onnistumisia käytäntöjen hyödyntämisessä olet esihenkilönä havainnut?

Kertokaa, että tässä kohtaa haetaan hyvin konkreettisia asioita: mitä seurasi jonkin käytännön toteutuksesta tai mitä jäi sen ansiosta tapahtumatta, esim. vaikutukset sairauspoissaoloihin, työuran jatkumiseen, työmotivaatioon?

Kysymys 3: Millaisia haasteita käytäntöjen hyödyntämisessä olet esihenkilönä kohdannut?

- Käykää valmentajina reflektoiden läpi ryhmien tuottamat vastaukset kohtiin 1–3. Kysykää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja pyytäkää osallistujia konkretisoimaan vastauksiaan.
- Jos kolmanteen kysymykseen on tullut paljon haasteita, voitte valita niistä tarkempaan käsittelyyn otettavat esimerkiksi äänestämällä. Pohtikaa yhdessä ratkaisuja käsittelyyn valittuihin haasteisiin, eli miten esihenkilö voisi näissä tilanteissa toimia (Osallistujan työkirjan kysymys 4). Jos osallistujat toteavat, ettei esihenkilö voi tehdä mitään, kannattaa kysyä, mistä esihenkilö voisi saada tilanteeseen itselleen apua.

Valmennuksen opit käyttöön



TAVOITE

Tavoitteena on, että jokainen osallistuja laatii itselleen konkreettisen toimintasuunnitelman esihenkilötyössä kehittymiseksi ja sitoutuu suunnitelman toteuttamiseen.

HARJOITUKSEN KULKU

1. Osallistujat kirjaavat itsenäisesti toimintasuunnitelmaansa kolme tavoitetta ja kuvaukset siitä, kuinka he aikovat toimia tavoitteiden saavuttamiseksi.
2. Esihenkilöt keskustelevat pareittain toimintasuunnitelmistaan.

OHJE

- Kertokaa, että valmennuksen lopuksi on olennaista pohtia, kuinka valmennuksen aikana tehdyt oivallukset siirtyvät osaksi esihenkilötyötä. On tärkeä pohtia, millaisia tavoitteita itselle esihenkilönä asettaa. Tavoitteet suuntaavat ajatuksia ja toimintaa tulevaisuuteen ja antava energiaa kehittymiseen. Tavoitteiden asettamisessa on olennaista, että ne ovat itselle tärkeitä, mutta myös realistisia ja saavutettavissa olevia. Toimintasuunnitelman laatimisessa kannattaa palata myös työkirjaan tehtyjen omien muistiinpanojen pariin.
- Työkirjassa (s. 22–23) on varattu tilaa toimintasuunnitelman laatimiseksi. Pyytäkää osallistujia tekemään ensin tehtävät 1–2 eli pohtimaan itsekseen, kuinka he aikovat esihenkilönä jatkossa a) huomioida vanhempien työntekijöiden työhön, työkykyyn ja työuraan liittyviä kysymyksiä ja b) edistää eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyötä työyhteisössään.
- Sen jälkeen osallistujien tulee valita tehtävien 1–2 perusteella itselleen kolme konkreettista tavoitetta esihenkilönä ja miettiä tehtävässä 3, miten hän voi saavuttaa tavoitteiden mukaisen tilan. Pyytäkää kirjaamaan nämä ajatukset työkirjaan sivulle 23. Antakaa itsenäiselle työskentelylle aikaa 12 minuuttia.
- Jakakaa osallistujat pareihin. Parit keskustelevat omista toimintasuunnitelmistaan ja sparraavat toisiaan konkreettisten askelien kanssa. Pyytäkää pareja huomioimaan ajankäyttö niin, että he ehtivät käsitellä molempien suunnitelmia. Välttämättä koko suunnitelmaa ei ole tarpeen käydä läpi, vaan osallistuja voi nostaa sieltä yhden tavoitteen ja siihen liittämänsä toiminta-ajatukset. Antakaa parikeskustelulle aikaa 12 minuuttia.

Palautekeskustelu ja lopetus



15 MIN

TAVOITE

Tavoitteena on jakaa osallistujien kesken ajatuksia siitä, kuinka hyvin valmennus on vastannut heidän odotuksiaan ja millaisia konkreettisia oivalluksia he ovat tehneet valmennuksen sisältöjen tai ryhmissä käytyjen keskustelujen avulla.

OHJE

- Käykää läpi keskustelukierros valmennuksen herättämistä ajatuksista. Antakaa jokaiselle osallistujalle mahdollisuus kertoa, mikä oli hänelle tärkein ryhmästä saatu ajatus tai oivallus omaan esihenkilötyöhön. Vuorojen jakamisessa voitte käyttää esimerkiksi aakkosjärjestystä. Kirjatkaa nämä oivallukset ilman nimiä ylös osallistujien nähtäville.
- Voitte liittää valmennukseen myös lyhyen palautekyselyn, johon osallistujat vastaavat nimettömästi. Näin myös kriittisemmän palautteen antaminen voi olla helpompaa.



LIITTEET

Organisatoriset käytännöt työkyvyn ja työuran tukemiseksi

Työntekijän työkykyä ja työuraa voidaan tukea monilla erilaisilla työpaikan käytännöillä. Alla löytyvästä listasta saattaa puuttua sinun työpaikallasi olevia käytäntöjä tai lista voi olla kattavampi kuin oman työpaikkasi käytännöt.

Valitse alta käytännöt, joita olet esihenkilönä hyödyntänyt vanhempien työntekijöiden työkyvyn ja työuran tukemiseksi.

Terveyden edistäminen

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Työkykyä tukevat ergonomiset ratkaisut | <input type="checkbox"/> Ammatillinen kuntoutus |
| <input type="checkbox"/> Vapaaehtoiset ja tiheämmin toistuvat terveystarkastukset | <input type="checkbox"/> Terveellisten elintapojen tukeminen (mm. liikuntaedut, vertaisryhmä tupakoinnin lopettamiseen) |

Työaikatarkaisut

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Joustavat työajat (mm. työaikapankki ja työaikaliukumat) | <input type="checkbox"/> Palkaton vapaa perheenjäsenen tai läheisen hoitoa varten |
| <input type="checkbox"/> Osa-aikatyön järjestelyt | <input type="checkbox"/> Opintovapaa |
| <input type="checkbox"/> Lomarahen vaihtaminen vapaaksi | <input type="checkbox"/> Osa-aikaeläke |
| <input type="checkbox"/> Vuorotteluvapaa | <input type="checkbox"/> Etätyön mahdollisuus |
| <input type="checkbox"/> Työajan muokkaus työkyvyn mukaan (mm. työvuoromuutokset, työajan lyhentäminen) | <input type="checkbox"/> Työkyvyn huomioiva työvuorosunnittelu (esim. mahdollisuus vain päivävuoroihin) |

Työn muokkaus

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Uudelleensijoittaminen työntekijän työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi | <input type="checkbox"/> Työtehtävien ja työroolien muokkaus työntekijän osaamisen kehittämiseksi ja motivaation vahvistamiseksi |
|---|--|

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työtehtävien ja työroolien muokkaus terveydellisistä syistä | <input type="checkbox"/> Työnkierto osaamisen ja motivaation vahvistamiseksi |
| <input type="checkbox"/> Uudelleensijoittaminen työntekijän työkyvyn ja työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi | <input type="checkbox"/> Työnkierto kuormituksen vähentämiseksi |
| | <input type="checkbox"/> Työkokeilu |

Osaamisen vahvistaminen

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Uudelleen koulutus | <input type="checkbox"/> Työnohjaus |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus osallistua henkilöstökoulutuksiin | <input type="checkbox"/> Työkykyä ja työuraa tukevat valmennukset |
| <input type="checkbox"/> Työntekijöiden tarpeisiin ja oppimisen erityispiirteisiin räätälöidyt koulutukset | <input type="checkbox"/> Elinikäistä oppimista tukevat ratkaisut (mm. opiskelu osittain työajalla) |
| <input type="checkbox"/> Työuran ohjaus | |

Ylisukupolvisen yhteistyön edistäminen

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mentorointi | <input type="checkbox"/> Vanhempi työntekijä perehdyttäjänä |
| <input type="checkbox"/> Nuoremman ja vanhemman työntekijän työskentely yhdessä | <input type="checkbox"/> Moni-ikäisyyden huomiointi rekrytoinnissa |
| <input type="checkbox"/> Uuden työntekijän ja eläköityvän työntekijän työskentely yhdessä | <input type="checkbox"/> Moni-ikäisyyden huomiointi työyhteisöjen/tiimien muodostamisessa |

Organisaation yleiset toiminta- ja johtamiskäytännöt

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Työkykykoordinaattorin asiantuntemuksen hyödyntäminen | <input type="checkbox"/> Varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen mallit |
| <input type="checkbox"/> Yhteistyö työterveyshuollon kanssa työntekijän työkyvyn tukemiseksi | <input type="checkbox"/> Säännölliset keskustelut työntekijän ja esihenkilön välillä |
| <input type="checkbox"/> Työkyvyn varhaisen tuen malli | <input type="checkbox"/> Kehityskeskustelut |
| <input type="checkbox"/> Työhön paluun tuen malli | <input type="checkbox"/> Eläkeinfot |

Tutkimustietoa iän ja työkyvyn yhteydestä

Terveys ja työntekijän ikä

- Vanhemmilla työntekijöillä on keskimäärin nuorempia enemmän fyysisiä, mutta vähemmän psyykkisiä terveysongelmia.
- Vanhemmilla työntekijöillä on vähemmän pitkäaikaissairauksia kuin väestötasolla keskimäärin.
- Ikääntymisen myötä tarve kuormituksen säätelylle ja työstä palautumiselle korostuu.
- Millainen merkitys terveydellä on yksilön työssä suoriutumiselle, vaihtelee huomattavasti työtehtävien ja yksilön muiden voimavarojen mukaan.

Lähde: Ikävoimaa työhön (2011); Ng & Feldman (2013), Journal of Vocational Behavior.

Yli 55-vuotiaat palkansaajat ovat aiempaa terveempiä

- Nykyisin yhä useampi yli 55-vuotias palkansaaja arvioi terveytensä hyväksi tai melko hyväksi (2003: 75 % vs. 2018: 79 %)
- Nuorempiin ikäluokkiin verrattuna yli 55-vuotiaat kokevat harvemmin mm. väsymystä, tarmottomuutta, jännittyneisyyttä, päänsärkyä, keskittymisvaikeuksia ja haluttomuutta lähteä töihin.
- Sairauspoissaoloissa erot ikäryhmien välillä kapenevat. Nuoremmilla työntekijöillä on enemmän lyhyitä, vanhemmilla pidempiä sairauspoissaoloja.

Lähde: Tilastokeskus, 2020

Työntekijän ikä ja oppiminen

- Terveellä työikäisellä oppimiseen ja muistiin liittyvät (ns. kognitiiviset) ikämuutokset ovat yleensä lieviä ja kokemus kompensoi ikämuutosten vaikutuksia.
- Vaikka ulkoa oppiminen ja yksityiskohtien mieleen painaminen voivat vaikeutua ikääntymisen myötä, taidot arvioida, yhdistellä ja soveltaa tietoa yleensä vahvistuvat.

- Pitkälle automatisoituneista toimintamalleista poisoppiminen voi viedä aikaa ja sen vuoksi uusien työvälineiden ja -menetelmien oppimiseen tulee varata riittävästi aikaa.
- Oppimiskyky ei ole kuitenkaan iästä kiinni.

Lähde: Ikävoimaa työhön (2011)

Motivaation kohde työssä vaihtelee iän mukaan

- Motivaatio uuden oppimiseen, uralla etenemiseen ja kehittymiseen, uusien meriittien saavuttamiseen ja ulkoisiin palkkioihin on keskimäärin vahvempaa nuoremmilla kuin vanhemmilla työntekijöillä.
- Vanhemmille työntekijöille on tärkeää, että työ itsessään on palkitsevaa.
- Vanhemmat työntekijät kokevat nuoria useammin motivoivaksi sen, että työssä on mahdollisuus hyödyntää kokemusta, toimia itsenäisesti ja saavuttaa tärkeinä pitimiään päämääriä.

Lähde: Meta-analyysi Kooij ym. (2010), Journal of Organizational Behavior.

Iän merkitys työssä suoriutumiselle on oletettua vähäisempää

- Vanhemmat työntekijät osoittavat keskimäärin nuorempia myönteisempää työyhteisö- ja turvallisuuskäyttäytymistä työssään sekä vähemmän niin sanottua haitallista työkäyttäytymistä (mm. myöhästely, poissaolot).
- Ikä ei kuitenkaan ole olennainen tekijä siinä, kuinka työntekijä suoriutuu ydintehtävistään tai kuinka luovasti hän työssään toimii.

Lähde: Meta-analyysi Ng & Feldman (2008), Journal of Applied Psychology.

Hyödyllisiä linkkejä

Hyvän mielen työpaikka: Miten otan työkykyongelman puheeksi?

www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/5-miten-otan-tyokykyongelman-puheeksi

Strateginen työkykyjohtaminen: Esihenkilö työkyvyn tukijana

www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana

Työterveysneuvottelu - ratkaisuja työhön: Esimiehenä työterveysneuvottelussa

www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon/esimiehenä-tyoterveysneuvottelussa

Vuori, J., Wallin, M., & Kirves, K. (2017). Työn imua uran seniorivaiheeseen loppuraportti. Ladattavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-734-7%20> (PDF)

Wallin, M. (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa: näkemykset parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27-maissa. Ladattavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-407-0>

Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund