



HYVINVOIVA HOIVA  
VÄLMÅENDE OMSORG

# Kehittäminen käytännössä



-käsikirjanen esihenkilöille

**Työkaluja esihenkilöille  
työyhteisön arjen toiminnan ja  
työhyvinvoinnin kehittämiseksi**

## Kehittämisteemat:

- Ilmapiiri ja ”me henki”
- Vuorovaikutus ja viestintä
- Yhteiskehittäminen ja jatkuva oppiminen
- Vastualueet
- Innostus



Lean  
Palvelumuotoilu



# Sisällysluettelo



1. Jatkuva kehittäminen
2. Kokonaisvaltainen hyvinvointi
3. Kehittämisteemat
4. Ilmapiiri ja ”me –henki”
5. Vuorovaikutus ja viestintä
6. Yhteiskehittäminen ja jatkuva oppiminen
7. Vastuualueet
8. Innostus
9. Tulostettavaa
10. Lähteitä ja lukuvinkkejä





## 1. Jatkuva kehittäminen

Kehittäminen käytännössä -käsikirjan antaa käytännön tietoja ja taitoja kumppaniorganisaation esihenkilöille työyhteisön arjen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Kirjanen kokoaa yhteen viiden isomman kehittämisteeman alle käytännön työkaluja ja harjoitteita, joilla kehittämistyöskentely on helppoa aloittaa ja ottaa osaksi kumppaniorganisaation arkea.

Harjoitteet ovat helppoja ja hauskoja, eikä niiden tekeminen vaadi muuta kuin positiivisen asenteen ja hieman heittäytymistä.

Käsiteltävät teemat ja työssä käytetyt kehittämistä tukevat menetelmät ovat nousseet esille **Hyvinvoiva Hoiva – hankkeen** yhteisestä kehittämistyöskentelystä eri kumppaniorganisaatioiden kanssa vuosien 2019 ja 2020 aikana.

**Jatkuva kehittäminen ei vaadi suuria ponnisteluja, vaan lähtee usein yksilön aloitteesta. Kyse voi olla hyvin pienistä muutoksista, joilla on toistuessaan iso vaikutus.**



**Hyppää rohkeasti harjoittelemaan käytännön kehittämistä!**



## Jatkuva kehittäminen osaksi hoivakotien arkea



Jatkuva kehittäminen arjessa tarkoittaa, että ensin tunnistamme yhdessä:

- Millainen on toiminnan nykytila ja mitä ongelmia siinä esiintyy.
- Mistä ongelmat oikeasti johtuvat -> ongelman syy on selvitettävä, jotta voidaan hakea ratkaisua oikeaan ongelmaan, jottei vaan paikata todellisen ongelman oireita.
- Mikä työtoiminnassa on arvokasta ja merkittävää niin asiakkaalle kuin työntekijöille ja taas mikä ei ole.

Lisäksi on tärkeää:

- **Asettaa tavoitteet:** minkä haluamme muuttuvan? Mitä siitä seuraa?
- **Testata ideoita** nopeiden kokeilujen ja harjoitteiden avulla, koska niin voidaan todentaa muutosten vaikutukset ja tämän perusteella tehdä päätös lähdetäänkö vakioituja toimintatapoja muuttamaan suuremmassa mittakaavassa.
- **Nimetä vastuuhenkilöt, laatia aikataulu ja seurata etenemistä** esim. kehittämissuunnitelman avulla. Päästiinkö tavoitteisiin? Ilman seuranta ja vastuita hyvätkin ideat hukkuvat arjen pyörteisiin.

Kehittämissuunnitelma					
Alue, miten testataan?	Mihin luulet muutoksen johtavan?	Vastuuhenkilöt	Mitä tapahtuu?	Vaikeutiko muutos asukkaiden arkeen?	Mitä ovat seuraavat askelaset?
Mikä on tavoite?	Miten arvioit että muutos vaikuttaa asukkaan päivään?	Aikataulu	Päästiinkö tavoitteeseen? Mitä opittiin?	Miten?	Pitäisikö testata uudelleen?
1.					
2.					
3.					
4.					



## Lean osaksi hoivakodin arkea

### Mitä Lean on:

- Lyhyesti sanottuna Lean on toimintastrategiaa ja – kulttuuria, joka sisältää **arvot** (ihmisten kunnioittaminen ja jatkuva parantaminen), **periaatteet** (laatu ja jatkuva virtaus), **menetelmät** (visualisointi, 5S, arvovirtakuvaus) jne, sekä käytännön työkalut ja tarvikkeet (visualisointitaulu, A3 jne).
- Lean strategian soveltaminen perustuu filosofiaan, joka on keskittynyt työn ja toimintamallien jatkuvaan parantamiseen eliminoimalla hukkaa (=työ tai kulu, josta ei synny lisäarvoa asiakkaille), parantamalla läpimenoaikaa ja saattamalla hyvät toimintatavat rutiineiksi. Näin lisätään asiakkaan arvoa asiakkaalle ja parannetaan henkilökunnan työhyvinvointia.

### Eikö nämä ole myös laadukkaan hoitotyön arvoja?

### Leania avulla:

- poistetaan hukkaa prosesseista
- optimoidaan resurssien käyttöastetta ja asian virtausta
- parannetaan toimintaa jatkuvasti
- vähennetään tuotantokustannuksia niin sanottua läpimenoaikaa; parannetaan asioiden virtausta prosessin läpi
- parannetaan tuote-/palvelulaatua
- prosessiin kuuluvia suoritteita voidaan nopeutetaan



## Palvelumuotoilu osaksi hoivakotien arkea



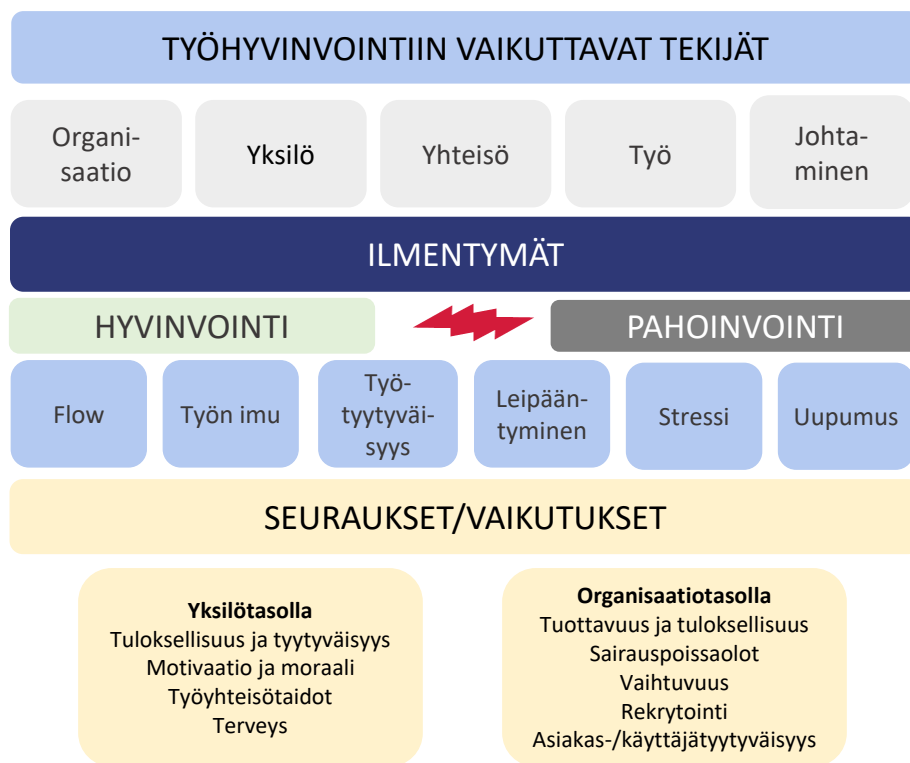
Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda, muokata ja kehittää palveluja niin, että

- Asiakkaan kannalta palvelut vastaavat tarpeita ja palvelukokemukset ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia.
- Palvelumuotoilua voi soveltaa myös hoivakodin arjen työtehtäviin, jotka ovat asiakaspalvelua.
- Esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta ratkaisut ovat sujuvia, mielekkäitä ja siten työhyvinvointia tukevia.
- Palvelun tuottajan näkökulmasta palvelut ovat vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia.

Palvelumuotoilu on visuaalista ja käytännönläheistä uudistamista, suunniteltua ja kehittämistä yhdessä erilaisten menetelmien avulla. Palvelumuotoilun keskeinen piirre on käyttäjäkeskeisyys.



## 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi



- Kokonaisvaltainen työhyvinvointi käsitteenä pitää sisällään yksilön psyykkisen, fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa.
- Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus.
- Yksilölliseen työhyvinvointiin vaikuttavat organisaation kulttuuri, työyhteisö ja –ympäristö, itse työ ja johtaminen. Työyhteisön arjen toimintojen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä voi olla useita positiivisia seurauksia sekä työntekijöille yksilöinä että hoivakodeille organisaationa.

### Työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ovat muun muassa :

Flow-tila, jolloin mielekäs tekeminen tuntuu sujuvan kuin itsestään.

Työn imu, joka on myönteinen tunne- ja motivaatio-tila, jolloin työntekijä kokee tarmokkuutta, uppoutumista ja sitoutumista työtään kohtaan.

(Virolainen 2012; Manka & Manka 2016; Martela&Jarenko 2014)



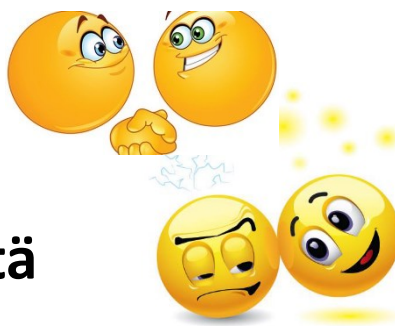


## 3. Kehittämisteemat

Kirjaseen valikoituneet kehittämisteemat ovat nousseet esille **Hyvinvoiva Hoiva –hankkeen** yhteisestä kehittämistyöskentelystä eri kumppaniorganisaatioiden kanssa vuosien 2019 ja 2020 aikana. Kaikki nämä organisaatiot vastaavat ikäihmisten hoivasta ja kuntoutuksesta ja osallistuivat työn kehittämisen pajoihin ja esimiessparrauksiin, jotka **Hyvinvoiva Hoiva -hanke** järjesti.

Esiin nousseita teemoja ovat:

- **Ilmapiiri ja ”me –henki”**



- **Vuorovaikutus ja viestintä**



- **Yhteiskehittäminen ja jatkuva oppiminen**



- **Vastuualueet**



- **Innostus**



Lean  
Palvelumuotoilu

Tämä kirjanen pyrkii avaamaan teemoja ja niiden merkitystä toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön rakennuspalikoina ja tukipylväinä.

Kehittäminen käytännössä –käsikirjan esihenkilöille on suunnattu esihenkilöinä työskentelevien työyhteisön arjen toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kirjanen tarjoaa ratkaisukeskeisiä työkaluja ja käytännönläheisiä harjoitteita, siihen mitä hoivayhteisöt tarvitsevat.





## 4. Ilmapiiri ja ”me –henki”



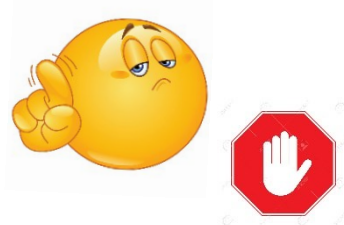
Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, välitön vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Jokainen vaikuttaa asenteillaan, vuorovaikutuksellaan ja käytöksellään ilmapiiriin, etenkin esimies, jonka täytyy olla tietoinen arjen haasteista ja työntekijöistä. **Hyvää ilmapiiriä** luova esihenkilötyö on osallistavaa ja mahdollistavaa. Hyvä ilmapiiri ja toimiva arki työyhteisössä kasvattavat ”me-henkeä”, joka sitoo työyhteisöä yhä tiiviimmäksi yhteisiä tavoitteita kohti tähtääväksi ”perheeksi”.

### Myönteinen ilmapiiri:

- Varmuus tulevaisuudesta
- Yhteiset tavoitteet
- Työtehtävien ja vastualueiden selvyys
- Kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat
- Oppiva ja kehittyvä työyhteisö
- Henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö
- Käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus
- Sujuva yhteistyö
- Aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle
- Usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin

### Kielteinen ilmapiiri:

- Tieto ei kulje – paljon huhuja
- Työyhteisö on klikkiytynyt
- ”Ei kuule meille” –asenne yleinen
- Sääntöjä noudatetaan jäykästi, sisäiset pelisäännöt ovat epäselvät
- Syyttelyä, avoimia riitoja, yleistä valitusta
- Paljon poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuus on suuri
- Kielteisyyttä, toivottomuutta (”ei kannata...”)
- Puhutaan paljon, ymmärtäminen vaikeaa
- Johtajuus on hämärtynyt



**Esihenkilö, mahdollista yhteiset keskustelut työyhteisössä, kohtaa työntekijät yksilöllisesti luottamuksellisissa asioissa ja ota erimielisyydet puheeksi ja selvitä ne ajoissa.**



## Pohdi, testaa ja visioi...



1. Mitä ilmapiiri ja ”me-henki” työpaikallasi tarkoittavat sinulle, esihenkilö? Entä mitä luulet niiden tarkoittavan työntekijöille?
2. Arvioi omaa työtäsi työyhteisön ilmapiiriin nähden seuraavan taulukon avulla, asteikolla 1-10. Voit tehdä arvion esimerkiksi joka kuukausi.

Työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilötyö	Asteikolla 1-10
Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri.	
Voin keskustella avoimesti erilaisista työpaikkaamme koskevista asioista työntekijöille.	
Autan ja kannustan työntekijöitä onnistumaan heidän omissa työtehtävissään.	
Toimin aktiivisesti työntekijöiden onnistumisten eteen ja pyrin luomaan puitteet, joissa ne mahdollistuvat.	
Otan työssäni huomioon muiden esittämiä ehdotuksia.	
Pidän työntekijät ajan tasalla työasioista.	

3. Mikäli jokin taulukon kohta jäi arviointi asteikolla heikoksi, ja haluat erityisesti parantaa sitä, voit käyttää apunasi **voimaannuttava visiointi – harjoitetta**, jonka tavoitteena on avata myönteinen ja mahdollisuuksien sävyttämä näkymä tulevaisuuteen. Se toimii suunnan määrittäjänä, ja sen kautta voi lähteä konkretisoimaan käytännön tavoitteita realistisen optimismin kautta.

A. Valitse aihe, jota haluat itsessäsi kehittää paremman työyhteisön ilmapiiriin saavuttamiseksi. Esim. Autan ja kannustan työntekijöitä onnistumaan heidän omissa työtehtävissään.



B. Vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Kuvaile miltä työpäiväsi näyttävät, kun olet saavuttanut tavoitteesi/kun aiheesi on arvioitu asteikolla 1-10 paremmaksi, kuin aluksi?  
Mitä sinä silloin esimiehenä teet ja mitä työntekijät tekevät?  
Miltä aiheen parempi arvosana ja tila tuntuu sinusta? Entä muista?  
Kuvaile näkemyksesi parhaasta mahdollisesta aiheesi tilasta?  
Jos olisit oikein rohkea, mitä tekisit aiheen edelleen parantamiseksi?  
Mitä toiveita, suunnitelmia ja odotuksia sinulla on lähitulevaisuudessa aiheen varalle?  
Mitä asioita tästä unelmasta on jo toteutunut pienessä mittakaavassa?

Löydät myönteisen tulevaisuuskuvan kysymykset isompana tämän kirjasen lopusta. Voit myös tulostaa kysymykset.



## Miten voin esihenkilönä lisätä työyhteisön hyvää ilmapiiriä ja ”me-henkeä”?



**1. A Tee työntekijöiden kanssa** esim. viikkopalaverin yhteydessä **sanaluokkaharjoite post it –lapuille**: Kirjoittakaa assosioiden, mitä tulee mieleen me-henki – sanasta eri sanaluokissa seuraavan lailla (jokainen osallistuja kirjoittaa väh.4 lappua)



vihreä = verbi esim. hassutella

keltainen= substantiivi esim. työkaveri

oranssi = adjektiivi esim. iloinen

pinkki = pronomini esim. jokainen

**1. B. Yhdistelkää lapuista lauseita** ja laittakaa lappuja esim. pukuhuoneen ja tai yhteisen kahvi-huoneen seinälle. Esim. Jokainen työkaveri hassuttelee iloisesti.

**1. C Käy tekemässä ”salaa” lisäyksiä lauseisiin esimerkiksi lisäämällä adjektiiveja tai adverbeja**, jotka ilmaisevat aikaa, paikkaa, tapaa ja määrää. Voit lisätä uuden post it –lapun värin adverbeille. **Huomaako työntekijät nämä lisäyksesi? Ne voivat aiheuttaa vaivihkaa hyvää tunnelmaa työpaikalla!**

**2. Unelmien ilmapiiri –harjoite:** Ihme on tapahtunut...oleta että viime viikonlopun aikana on tapahtunut kummaa: työpaikkasi on ilmapiiri on muuttunut unelmien ilmapiiriksi. Kuvittele itse saapuvasi työpaikalle maanantaina ja vastaa seuraaviin kysymyksiin ensin itse. Voit tehdä tämän harjoitteen myös työntekijöiden kanssa, jolloin voitte unelmoida yhdessä.

### Kysymys/ vastaus

1. Millainen on oma työhuoneesi tai työpisteesi?

2. Mitä työntekijät tekevät?

3. Miten itse esimiehenä toimit?

4. Miten käyttäydyt?

5. Miten työsi sujuu (määrä, laatu ja vaikutusmahdollisuudet)?

6. Mitä uutta havaitset itsessäsi?

7. Mitä muita muutoksia on tapahtunut?

8. Mikä oli suurin ihme?

9. Mitä johtopäätöksiä voit tehdä edellisten kysymysten perusteella työpaikkanne ilmapiirin kehittämistarpeista?

(mukaillen Manka & Manka 2016; Ruutu & Salmimies 2015)



## 5. Vuorovaikutus ja viestintä



Vuorovaikutus- ja viestintätaidot korostuvat kaikessa sosiaalisessa kanssakäymisessä, erityisesti työelämässä. Esihenkilötehtävissä ne ovat erittäin tärkeitä, sillä niistä välittyy aina myös tunteita, jotka värittävät ilmapiiriä. Viestintä kasvokkain on vahvin ja rikkain viestinnän muoto.

### Hyvät vuorovaikutustaidot koostuvat:

- Hyvästä kohteliaasta käyttäytymisestä
- Vastavuoroisesta viestinnästä
- Yhteistyökykyisyydestä
- Toisten ihmisten huomioimisesta
- Suvaitsevaisuudesta, kunnioituksesta ja arvostuksesta
- Halusta ymmärtää muita ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan
- Erialaisten mielipiteiden hyväksymisestä ja kyvystä joustaa



### Esihenkilö, omaatko sinä näitä taitoja?

### Esihenkilönä voit parantaa viestintää seuraaviin asioihin panostamalla:

- Luo positiivisia näkemyksiä kehittämällä omaa ulosantiasi
- Ajattele vuorovaikutustilanteissa muita kuin itseäsi
- Valmistaudu puhumisen sijaan kuuntelemaan
- Dialogitaitojen kehittäminen
- Tiedosta omat tavoitteet
- Ole läsnä ja oma itsesi
- Osoita kiinnostusta työntekijöitä kohtaan



### Oletko sinä jo kokeillut näitä?

(Kuusela2013; Baldini & Stauffer 2005; Liedenpohja, Mäki & Parikka 2014)

**Viestintä-viikko: merkkaa kalenteriisi joka kuukaudelle viikko, jolloin panostat erityisesti esihenkilöviestintääsi. Hakeudu tällöin erityisesti kasvokkain tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin.**



## Miten voin esihenkilönä viestiä paremmin ja tehokkaammin?

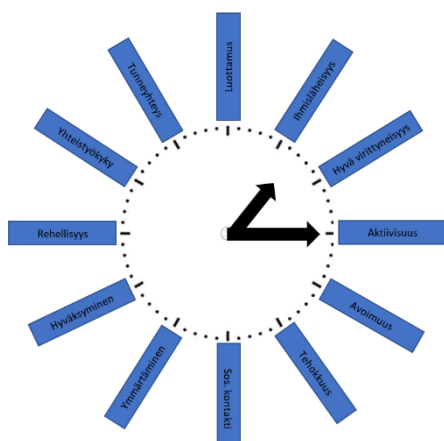
### Tee viestintäpassi:

Vastaa väittämiin..

1. Muistan tervehtiä ja kysyn kuulumisia.
2. Sanallinen ja sanaton viestintä on asiallista.
3. Kuuntelen aidosti muita, en keskeytä toista.
4. Arvostan henkilöstöä, ymmärrän että jokainen on ainutlaatuinen ja erityinen.
5. Hyväksyn erilaisuuden.
6. Kunnioitan henkilöstöä ja osoitan kiinnostukseni ja välitän heille tukeni
7. Käyttäydyn rakentavasti henkilöstöä kohtaan, otan selvää asioista, joista en tiedä tarpeeksi, perustelen kantani rakentavasti, annan toistenkin olla oikeassa.

	KYLLÄ	EI
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Laske yhteen kyllä ja ei vastaukset. Oletko tyytyväinen tulokseesi?  
Ei vastausten kohdalla haasta itsesi keskittymään, ja kysy miksi näin on!



Tulosta työhuoneen seinällesi muistutukseksi hyvän vuorovaikutuksen tuntomerkit kellotaulu. Voit siirtää viisareita hyvän vuorovaikutuksen tuntomerkkeihin:

- joihin itse pyrit kuluvalle viikolla
- joihin kannustat henkilöstöä panostamaan
- jotka ovat toteutuneet parhaiten tällä tai viime viikolla

Kellotaulun kuvan löydät suurempana tämän kirjasen lopusta.

**Seuraavaksi:** Perehdy termeihin **aktiivinen kuuntelu, rehellinen ja avoin viestintä** sekä **läsnäoleva vuorovaikutus** ja tee harjoitteet niihin liittyen seuraavalta sivulta.



# HYVINVOIVA HOIVA VÄLMÅENDE OMSORG



## Aktiivinen kuuntelu:

### KYSYMYS

Mistä tiedät että toiselle on syntynyt kuulluksi tulemisen tunne?

- Aktiivinen kuunteleminen tarkoittaa uteliasta ja kiinnostunutta asennetta toisen sanomaa kohtaan.
- Se tarkoittaa kykyä keskittyä siihen, mitä toinen sanoo, ja taitoa tukea hänen itseilmaisuaan, jotta merkitykselliset asiat voivat tulla sanoitetuksi.
- Perustana on moralisoimaton ja tutkiva asenne ja ei-tietämisen tila.

Merkkinä aktiivisesta kuuntelusta on se, että **esihenkilö kertaa ja toistaa**, mitä työntekijä sanoo vuorovaikutus- tai viestintä tilanteessa. Tee näin seuraavaksi kun kohtaat henkilöstön jäsenen!

**Kysymällä avoimia kysymyksiä esihenkilö** antaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa asiasta lisää omin sanoin. Kysy siis seuraavalla kerralla työntekijän kanssa keskustellessasi kysymyksiä kuten: Miten koit tilanteen? Mitä sitten tapahtui? Tai kehota kertomaan lisää.

## Rehellinen ja avoin viestintä:

- Tarkoittaa kykyä kommunikoida suoraan ja aidosti.
- On asioiden kyseenalaistamista ja yhdessä ihmettelyä, jolloin tavoitteena on kasvun ja kehityksen edesauttaminen.
- On ristiriitojen ja toimimattomien käytäntöjen jämäkkää puheeksi ottamista.

### KYSYMYS

Miten puutut ristiriitatilanteisiin ja otat vaikeat asiat puheeksi?

**Esihenkilön kannattaa käyttää rehellistä ja avointa kommunikaatiota** etenkin

- Jos yhteisesti sovittuja työpaikan pelisääntöjä on rikottu
- Jos työntekijä ei suostu pyrkimään työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin
- Jos työntekijän toimet ja käytös ovat organisaation näkökulmasta ajatellen epäeettisiä

## Läsnäoleva vuorovaikutus:

### KYSYMYS

Miten ilmennät olevasi läsnä vuorovaikutuksessa?

- Tarkoittaa kykyä keskittää kaikki huomio käsillä olevaan tilanteeseen ja ihmiseen.
- Kykyä tarvittaessa muuttaa omaa näkökulmaa ja nähdä vaihtoehtoisia tapoja edetä.
- Läsnäolevassa vuorovaikutuksessa luodaan uutta, ja keskustelu jalostuu puheenvuorojen myötä.

**Esihenkilö, anna päärooli työntekijälle vuorovaikutustilanteissa.** Yritä luoda tilanteelle puitteet, jossa ylimääräisiä häiriötekijöitä ei ole. **Luota hetkeen ja keskity** siihen, mikä työntekijälle sillä hetkellä on merkityksellistä tuoda esille.

(mukaillen Ruutu & Salmimies 2015)





## 6. Yhteiskehittäminen ja jatkuva oppiminen



**Yhteiskehittäminen** hyödyttää koko organisaatiota. Se parantaa asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä vaikuttamisen mahdollisuuden kokemusta. Yhteiskehittäminen on pohjana jatkuvalla kehittämiselle ja näin ollen mahdollistaa myös jatkuvan oppimisen. Se kehittää myös työn tuottavuutta.



Työelämässä tapahtuvat muutokset edellyttävät **jatkuvaa oppimista**, osaamisen kehittämistä, ajan tasalla pysymistä, tietojen ja taitojen uudistamista ja täydentämistä.

Työelämässä voi toimijoina olla sekä perinteisiä johtajia ja esimiehiä että jatkuvaan oppimiseen tähtäviä osaamisen johtajia ja esimiehiä.

**Kumpi sinä olet?**

### PERINTEINEN ESIHENKILÖ

Isä-/äitihahmo  
Käskijä  
Holhooja  
Valvoja ja kontrolloija  
Tietää, osaa ja hallitsee kaiken itse  
Hierarkian ja byrokratian kannattaja  
Valmiiden vastausten antaja

### OSAAMISEN ESIHENKILÖ

Valmentaja ja mahdollistaja  
Kokoaja  
Visioija ja näkijä  
"Antaa toisten olla tähtiä"  
Oikeiden kysymysten kysyjä ja äänen ilmentäjä  
Kumppani ja yhteistyön tekijä

Osaamisen johtaja on jämässä esihenkilö. **Miten voit olla jämässä esihenkilö ja huolehtia työyhteisösi osaamisesta ja jatkuvasta oppimisesta?**

1. **Uskalla sanoa mielipiteesi loukkaamatta toisia.**
2. **Pysy sanojesi takana.**
3. **Puolusta henkilöstöäsi.**
4. **Pidä huolta tärkeiden arvojen toteutumisesta.**
5. **Uskalla myöntää, jos olet ollut väärässä.**
6. **Pidä huolta sekä omasta että toisten jaksamisesta ja hyvinvoinnista.**



**Oppivan organisaation viisi kovaa ällää:**

**Luovuus, Leikkimieli, Liike, Lepo ja Luottamus**

(mukaillen Mäkisalo 2004; Nodurapati, Bhattacharya, Lascelles & Caton 2015)



## Jatkuvaa oppimista ja toimintamallien vakiointi

### Jatkuvan oppimisen kehä:



(mukaillen Mäkisalo 2004)

Valitse jokin oppimiseen liittyvä teema, jota voit toteuttaa työpaikallasi, esim. työhaastattelulomakkeen kehittäminen, työvuoro suunnittelussa harjaantuminen, tai palaverin aloituskäytännöt. Tässä esimerkki, kuinka voit sijoittaa teemasasi oppimisen kehälle (suluissa esim. teema)

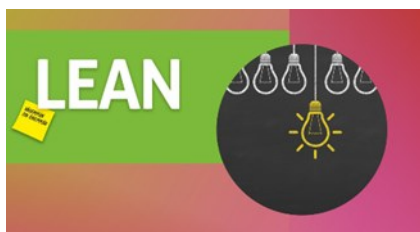
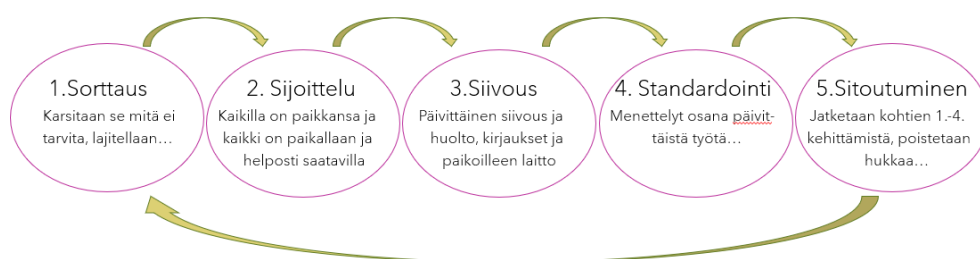
1. Selvitä nykyinen toiminta (aloitan palaverin joka kerta omin sanoin, työntekijöiden on vaikea keskittyä palaverin alkamiseen)
2. Arvioi ja reflektoi nykyistä tilannetta (orientoituminen palaveriin on vaikeaa, ja aloitukseen menee liikaa aikaa)
3. Tuota uusi toimintaperiaate (aloitan palaverin jatkossa aina sanomalla kuuluvalla äänellä "Arvokkaat työntekijät aloitetaan palaveri)
4. Kokeile toimintamallia (aloitan seuraavan palaverin juuri näillä sanoin)

**Olet vakioinut uuden toimintamallin jatkuvan oppimisen  
kehän avulla!**



## Miten voin esihenkilönä kehittää työyhteisöäni ja jatkuvaa oppimista yhteisöllisesti?

Leanin 5S-menetelmällä eliminoidaan hukkaa, lisätään tuottavuutta, työturvallisuutta ja työhyvinvointia organisoimalla työpaikka. 5S luo jatkuvan työympäristön parannusprosessin.



**Mikä työprosessi työpaikallasi tarvitsee organisointi, standardointia, vakiointi ja selkeyttä?**

Se voi olla lääkkeenjako, aamuvuoron tehtävät, palaverikäytännöt tai jokin työtehtävien suorittamiseen tarvittavan paikan tai välineiden uudelleen sijoittamista tai siistimistä. Mieti aihe ja etene viiden ässän mukaan. Ota työntekijät mukaan kehittämiseen.

1. Selvitä/sorttaa eli säilytä tarpeellinen
2. Sijoita paikalleen käytäntö huomioiden
3. Siisti ja minimoi ongelmat
4. Standardoi eli sovi pelisäännöt järjestyksen säilyttämiseksi
5. Sitoudu päätösiin ja säilytä hyvin laadittu ja toteutettu muutos



## Miten vielä voin esihenkilönä kehittää työyhteisöäni ja jatkuvaa oppimista yhteisöllisesti?

Leanin VSM menetelmä auttaa visualisoinnin avulla erottelamaan erilaisista työprosesseista arvoa ja hukkaa sekä keräämään ylipäänsä tietoa.

Tunnistetaan yhdessä asiakasarvo ja hukka:

LÄHTÖTILANNE



• ARVO

• HUKKA

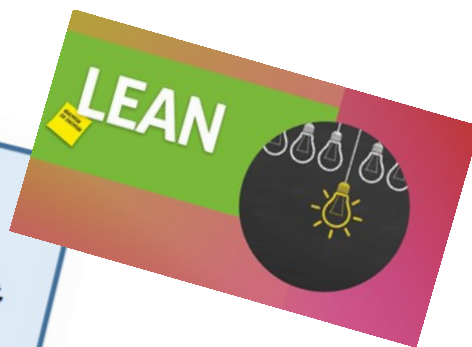
TAVOITE



• APU-  
TOIMINTA

- **Arvoa** on työtoiminnassamme sellainen tekeminen, mikä vastaa suoraan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, esim. viriketoiminta.  
-> Miten voisimme saada tähän enemmän aikaa?
- **Aputoiminta** on työssämme sellaista tekemistä, mikä on välttämätöntä, mutta ei suoraan hyödytä asiakasta (esim. kirjaukset, raportoinnit, tarvikkeiden lajittelu).  
-> Miten tällaiset työt voitaisiin tehdä järkevämmiin ja tehokkaammin?
- **Hukkaa** työssä on kaikki turhat aikasyöpöt, eli aika ja energia jota käytetään etsimiseen, varmistelemiseen, odottamiseen, edestakaisin juoksemiseen ja virheiden korjaamiseen. Tällaista toimintaa on jokaisessa työssä yllättävän paljon!  
-> Miten hukkaa saataisiin poistettua niin, että päivässä jäisi enemmän aikaa asiakkaalle tärkeään ja arvokkaampaan tekemiseen?

- Pyritään vähentämään sellaista tekemistä, mikä ei ole välttämätöntä. Leanissa keskeisiä periaatteita on, että poistamalla hukkaa, vapautuu aikaa tärkeille asioille.
- Työ pitää tasapainottaa niin, että asiakkaan tarpeet täyttyvät, mutta samalla niin, ettemme ylikuormita itseämme.





# HYVINVOIVA HOIVA VÄLMÅENDE OMSORG

**Mikä työprosessi työpaikallasi tuntuu hankalalta, aikaa vievältä ja monimutkaiselta ja tarvitsisi selkeytystä, kehittämistä ja järjestystä?**

Se voi olla kuukausilaskutus, jonkin tilauksen tekeminen, kirjaaminen tai työntekijän haastattelu tai perehdytys.

**Mieti aihe ja etene seuraavasti:**

**1. Kirjoita post it lapuille työprosessin erilliset vaiheet**

**2. Kirjoita sen jälkeen samaiset vaiheet eri värisille post it lapuille seuraavasti:**



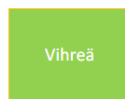
= Arvoa asiakkaalle



= Aputoiminta, joka on välttämätöntä, mutta ei tuota suoraan arvoa



= Hukka -> ei arvoa esim. odotus, tarpeeton käsittely, varastointi



= Idea/ Huomio - Tässä voitaisiin kokeilla jotain uutta!

**3. Poista hukka, tai ainakin minimoi se**

**4. Valmiissa arvovirtakuvauksessa on mahdollisimman paljon sinisiä post it lappuja, muutamia keltaisia ja vihreitä ja mahdollisimman vähän punaisia lappuja.**

**Yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa oppimista voi myös yhteiskehittää esimerkiksi seuraavin menetelmin, joista kannattaa keskustella oman tiimin lisäksi oman esimiehen kanssa:**

1. Tiimityöskentely
2. Vertaistyöskentely
3. Yhdessä tehty opiskelu, projektit
4. Moniammatillinen yhteistyö eri muodoissa
5. Mentorointi ja uuden työntekijän rinnalla kulkeminen
6. Tavoitteellinen työnkierto
7. Verkostoituminen
8. Dialoginen keskustelu

**Tee seuraavilta sivuilta harjoitteet 1-8, niin omat taitosi jatkuvan oppimisen ja yhteiskehittämisen edistämiseksi kasvavat. Muista että, voit toistaa harjoitteita aina uudelleen, ne eivät vanhene.**



## Harjoitteet yhteiskehittäjyyteen ja jatkuvan oppimiseen.



Ota nämä esille esim. viikkopalaverissa.

- 1. Tiimityöskentely: Pelikortit:** Jaa viikko- tai tiimipalaveriin osallistujat pelikortein (ruutu, hertta, pata ja risti) eri pienryhmiin, joissa ryhmä tai parit voivat keskustella keskenään valitsemastaan aiheesta niin, että kaikki osallistujat kuuntelevat vuorollaan tietyn ryhmän ajatukset. Kehota valitsemaan keskustelun aihe, jostain omassa mielessä olevasta työasiasta kuten jonkin käsillä olevan asian ongelman ratkaisu, oma tunnetila, osaston/ryhmän tämän hetkinen tila tms.
- 2. Vertaistyöskentely: Konsultit:** Valitse palaverin yhteydessä hoitajista konsultointiparit, jotka toteuttavat sisällön konsultointiharjoitteen toimien hoitotyön arvokkaina asiantuntijoina. Pyydä heitä miettimään tietty yksittäinen ongelma liittyen sen hetkiseen hoitotyöhön ja ratkaisu siihen vuorotellen. Toimi itse ns. kuuntelu oppilaana.
- 3. Yhdessä tehty opiskelu, projektit: Matka:** Projektityöskentelyä voi verrata matkalla olemiseen. Matkan onnistumisen kannalta on tärkeää, että se suunnitellaan hyvin. Sopikaa yhdessä Matka-projektillenne aihe. Se voi olla Matka –aamuvuoroon, Matka-omaisen kanssa keskusteluhetken tai Matka -apteekkitilaus. Kun Matkan aihe on päätetty, vastatkaa seuraaviin kysymyksiin. **Matka –kysymykset löytyvät tulostettavana listana tämän kirjasen lopusta.**

### MATKAN AIHE:

- Mistä matkalle lähdetään eli projektin tausta ja tarkoitus lähtöselvityksen tulokset?
- Mitä matkakohteesta on hyvä tietää jo ennen matkaa?
- Kuka matkalle lähtee eli projektiin osallistuvat henkilöt?
- Minne matkataan eli projektin tavoitteet ja odotetut tulokset?
- Miten päästään perille? Mitkä ovat projektin keinot?
- Kauanko matka kestää eli ajoitussuunnitelma?
- Mitä matka maksaa, eli mitä muita resursseja tarvitaan ja kuka matkan maksaa eli resurssisuunnitelma?
- Mitkä ovat matkan riskit tai mitä uhkakuvia projekti sisältää?
- Miten matkan onnistumista arvioidaan eli millainen on projektin arviointi suunnitelma

- 4. Moniammatillinen yhteistyö eri muodoissa: ”Tiedä mitä työkaveri tekee”:** Pyydä hoitajia kertomaan oma työnkuvansa ja tärkeimmät työtehtävät ja vastualueet toisilleen ja sinulle.





## Harjoitteet yhteiskehittäjyyteen ja jatkuvan oppimiseen.

Ota nämä esille esim. viikkopalaverissa.



**5.A Mentorointi: Hiljaisen tiedon siirtäminen:** Pyydä jokaista hoitajaa kirjoittamaan itsekseen lapulle oma erityinen taito, jota ei oletta muilta löytyvän. Käykää taidot läpi yksi kerrallaan. Mikäli jokin erityistaito on niin harvinainen ettei sitä muilla tosiaan ole, pyydä taidon haltijaa opettamaan se muille seuraavan työviikon aikana.

**5.B Uuden työntekijän rinnalla kulkeminen: Pehdytys-lista:** Kirjoittakaa 1 tiivis A4:nen aiheesta mitä taitoja hoitotyön pehdyttäjältä vaaditaan, entä pehdytettävältä?

**6. Tavoitteellinen työnkierto: ”Äänen ihmettely”:** Pyydä hoitajia miettimään eri työvuorojen työtehtäviä ja kertomaan, mikä asia missäkin tehtävässä täytyy osata tehdä erityisen hyvin. Pyydä muita kommentoimaan.

**7. Verkostoituminen: Meidän verkosto:** Miettikää yhdessä millaisia verkostoja juuri teidän työyhteisöllänne on työn kehittämiseksi, uuden oppimiseksi ja asiakkaan laaja-alaiseen auttamiseen ja hoitamiseen.

**8. Dialoginen ryhmämuotoinen (kehitys)keskustelu: Rikasta ja rikastu:** Jaa osallistujat kolmeen rinkiin: sisäpiiri, keskipiiri ja ulkopiiri. Kukin piiri saa tietyn ajan keskustella sovitusta aiheesta (liittyen työhön). Ensin sisäpiiri aloittaa, ja 10 minuutin kuluttua keskipiiri jatkaa siitä, mihin sisäpiiri jäi. Lopuksi ulkopiiri jatkaa keskipiirin ajatusten ja ideoiden edelleen.

(mukaillen Mäkisalo 2004; Ruutu & Salmimies 2015)



## 7. Vastuualueet



Hoitotyö on melko yksilövastuista, jossa työn laadulliset kuormitustekijät voivat olla suuret. Tämän vuoksi hoitotyöhön kuuluvat tehtävät ja vastuualueet on oltava selkeät, ja kaikkien siihen osallistuvien on ymmärrettävä hoitotyön toimintamalleja sekä tunnettava itsensä mahdollisimman hyvin työntekijöinä.

Esihenkilö perehdy aluksi **hoitotyön laadullisiin** kuormitustekijöihin alla olevan taulukon avulla, ja **pohdi** koetko itse tai kokevatko työntekijät työssään niitä?

Kuormitustekijä	Mitä kuormitustekijä tarkoittaa?
Kognitiivinen vaatimus	Työ vaatii tiedon tuottamista, tulkintaa, käsittelyä, muistamista, ajatustyötä, luovaa ideointia, monimutkaista päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua. Myös rooliristiriidat ja rooliepäselvyydet kuuluvat kuormitustekijöihin.
Intensiivisyyden vaatimukset	Työntekijän täytyy panostaa työhön ajallisesti ja tietotaidollisesti paljon. Hänen täytyy ottaa enemmän vastuuta työssä vaadittavasta tavoitteen asettelusta ja oman työn hallinnasta.
Eettiset vaatimukset	Työssä kohdataan eettisesti haastavia tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä, mikä olisi oikea tapa toimia, tai kokee, ettei jostain syystä voi toimia oikeaksi kokemallaan tavalla. Ratkaisut ja päätökset pitää tehdä kiireessä, risteävin odotuksin ja erilaisin intressein.
Emotionaaliset vaatimukset	Työ vaatii sosiaalista vuorovaikutusta ihmisten kanssa, mikä on emotionaalisesti kuormittavaa, etenkin kun otetaan vastaan ja käsitellään asiakkaan tunteita. Työ edellyttää työntekijän todellisten tunteiden piilottamista.
Työn epävarmuus	Työntekijä pelkää kielteisiä muutoksia työssään tai menettävänsä työnsä. Epävarmuuteen sisältyy kognitiivisesti vaikeaa prosessointia.
Työn ja perheen ristiriita	Yksityiselämän ja työn vaatimukset ovat yhteen sopimattomia. Kyse on vaatimuksista, jotka koskettavat aikaa, kuormitusta tai käyttäytymistä.

**Suomalaiset tutkimukset osoittavat, että erityisesti johtajat ja lähiesihenkilöt kohtaavat työssään eettisiä haasteita, jotka liittyvät vastuullisten ja moniulotteisten päätösten tekemiseen.**



## Vertaile, vastaa ja lupaa...



Yksilövastuinen hoitotyö ei kuitenkaan tarkoita yksin työskentelyä. Esimerkiksi omahoitaja ei ole yksin vastuussa asiakkaastaan, vaan hänellä täytyy olla työssään tuki sekä esihenkilöltä että työyhteisöltä, jota voidaan kutsua toimivan hoitotyön tukirakenteeksi.

Esihenkilö tutustu **Hoitotyön toimintamallien vertailutaulukkoon**, ja mieti edustaako teidän yksikön/osaston työskentely jotain tiettyä mallia vai onko se yhdistelmä kaikkia? **Pohdi** miten syntyisi unelmien toimintamalli vastuullisuuden toteutumisen ja vastuualueiden jakautumisen kannalta, niin että laadulliset kuormitus tekijätkin olisivat mahdollisimman pienet.

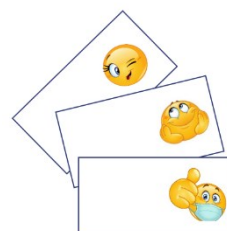
### Hoitotyön toimintamallien vertailutaulukko:

Vertailtavat ominaisuudet	Ryhmätyö	Modulaarinen hoitotyö	Yksilövastuinen hoitotyö	Tiimityöskentely tukemassa yksilövastuista hoitotyötä
<b>Painoalue</b>	Tehokkuus tehtävien suorittamisessa	Asiakkaan kokonaishoito	Asiakkaan kokonaishoito	Potilaan kokonaishoito
<b>Vastuullisuus</b>	Tehtävien loppuun suorittaminen työvuorossa, kollektiivinen vastuu	Asiakkaan ympärivuorokautinen hoito/ryhmävastuu	Asiakkaan ympärivuorokautinen hoito/henkilökohtainen vastuu	Omahoitaja vastuullinen ympäri vuorokauden, tiimi tukee ja auttaa
<b>Valtuudet</b>	Keskitetty osastonhoitajalle ja osittain esimiehelle	Hajautettu moduleissa työskenteleville	Hajautettu omahoitajalle	Omahoitaja voi antaa valtuuksia muille tiimin jäsenille
<b>Hoidon koordinaointi</b>	Osastonhoitaja tai esimies	Osastonhoitaja tai esimies	Omahoitaja	Omahoitaja, neuvotellen muiden tiimin jäsenten kanssa
<b>Asiakas – hoitotyöntekijä - vuorovaikutus</b>	<del>Pirstottunut</del> tehtävien mukaan eri henkilöille ja ammattiryhmille tai on jatkuvaa työvuorossa	Jatkuvaa kaikkien työntekijöiden toimesta	Jatkuvaa kaikkien työntekijöiden toimesta, omahoitajan merkitys kuitenkin korostunut	Omahoitaja tärkein henkilö
<b>Työnjaon perusta</b>	Hoitotyöntekijöiden valmiudet ja asiakkaan hoidon kompleksisuus	Kokonaishoito, joka perustuu alueelliseen jakoon	Asiakkaan tarpeisiin ja hoitotyöntekijöiden kykyihin perustuva	Asiakkaan tarpeisiin ja hoitotyöntekijöiden kykyihin perustuva
<b>Työn suunnittelun perusta</b>	Taustatiedot, lääkärin määräykset, hoitotyön suunnitelma	Taustatiedot, lääkärin määräykset, yksilöllinen hoitosuunnitelma hoitotyöntekijöiden laatimana	Taustatiedot, lääkärin määräykset, yksilöllinen hoitosuunnitelma omahoitajan laatimana	Taustatiedot, lääkärin määräykset, yksilöllinen hoitosuunnitelma, josta omahoitaja vastaa, mutta tiimi tukee ja auttaa

### Miettikää mitä vastuullisuus hoitotyössä tarkoittaa?



Tehkää sen jälkeen vastuulupaukset personoiduille emoji-lapuille, jotka voit tulostaa isompina tämän kirjasen lopusta. Voitte ottaa ne käyttöön esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä, johon hoitotyön vastuualueet sopivat teemana hyvin.



(mukaillen Mäkisalo 2004; Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017)



## 8. Innostus



**Oletko sinä esihenkilönä ollut kahden viime viikon aikana iloinen, optimistinen ja aikaansaava? Entä oletko havainnut työyhteisössäni innostusta?**

- Innostus tarkoittaa tunnetilaa, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Työnteon yhteydessä innostus tarkoittaa työhön sitoutumista, joka koetaan työn imuna, josta voi seurata flow-tila.
- Innostus ei ole kuitenkaan pelkkää hyvää fiilistä, vaan myös sitkeyttä ja sisukkuutta ponnistella haasteiden läpi. Innostus on yksilöllistä.
- Innostunut työntekijä on jopa 16-27% tuottavampi yritykselle ja 32% sitoutuneempi työpaikkaansa kuin ei innostunut kollegansa.

(Martela & Jarenko 2014: Kostamo 2017 : Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett 2012)

Työssä innostumista voi lisätä rakentamalla sellainen työympäristö ja ilmapiiri, jotka tukevat innostumista. Innostavan esimiehen tulee antaa kaikille työntekijöille mahdollisuus kehittyä ja kehittää myös yritystä. Tämä ruokkii työntekijän kokemusta omasta merkityksellisyydestään työyhteisössä.

### Tärkeää on:

- Tunnistaa innostus ja innostuminen itsessä ja työyhteisössä.
- Tuntee jokainen työntekijä omana persoonanaan ja olla valmis katsomaan työtä hänen näkökulmastaan.
- Ymmärtää innostuksen ja innostumisen merkitys työssä ja sen moninaiset hyödyt niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.





## Miten voin esihenkilönä lisätä innostusta?

### Aluksi:

- Esihenkilötyötä tekevän tulee olla sinut oman johtajuuden kanssa. Kun oman johtajuuden punainen lanka on selvillä, esimiestyötä tekevä on tietoinen, miten oma asenne ja käytös vaikuttaa muihin. Esimiehen läsnäololla ja arjen teoilla on merkitystä: tunteet tarttuvat ja aito innostus tuo energiaa työyhteisöön.
- Esihenkilöllä on iso rooli innostusta rakentavan työyhteisökulttuurin luomisessa ja niin sanotun hyvän kehän liikkeelle laittamisessa ja ylläpitämisessä.

(mukaillen Jaakkola 2019)



### Tee näin:

#### 1. Kysy, mikä työntekijää innostaa ja motivoi, äläkä tulkitse.

Tehkää työtehtävien **nelikenttäharjoitus** innostavien työtehtävien selvittämiseksi. Kts. Harjoite 3.1. seuraavalta sivulta.

#### 2. Huolehdi, että työntekijät saavat kehittyä työssään ja oppia uutta

Pidä mielessäsi **Kolme Koota**. Kts. Harjoite 3.2 seuraavalta sivulta.

#### 3. Tuo ilmi, että jokaisen työpanos on tärkeä

Pohdi kiinnostustasi työyhteisöä kohtaan **vertailu**-harjoitteen avulla. Kts. Harjoite 3.3. seuraavalta sivulta.

#### 4. Puhu kehittämisestä ja uuden oppimisesta usein

Poimi ideoita ja puhu siitä, miltä työ maistuu idea-kahvit-listan avulla. Kts. Harjoite 3.4 seuraavalta sivulta.

#### 5. Pysäytä innostuksen lannistajat

Pysäytä lannistus ja vaali ilmapiiriä tarttumalla negatiiviseen palloon. Kts. Harjoite 3.5 seuraavalta sivulta.



## Harjoitteet kohti innostusta

### 3.1 Nelikenttä:

Miten työaika jakautuu erilaisiin tehtäväkokonaisuuksiin? Selvitä mikä tehtävä innostaa ja lannistaa? Sijoita erilaiset tehtävät nelikenttään.

Tärkeät ja motivoivat	Kuuluvat työhön, ei voi väistellä
Aikaa vievät ei niin motivoivat	Vaikeat ja haastavat

### 3.2 Kolme Koota:

**Kannusta** työntekijöitä saamaan heidän oma asiantuntijuus työssään esille, näin autat heitä loistamaan työssään.

**Kehu** hyvin tehdystä työstä ja anna aiheellista palautetta ja kiitosta.

**Kehitä** työntekijöiden autonomiaa ja työn omistajuuden tunnetta tuomalla esille ja korostamalla jokaisen henkilökohtaista potentiaalia.



### 3.3. Vertailu:

**Sanavalinnoilla on merkitystä. Mieti seuraavien sanaparien sävyä ja viestiä.**

Alainen vrt. tiimin tärkeä asiantuntija Maija

Tiimi 1 ja 2 vrt. Tiimi Taitavat ja Tiimi Osaajat

Johtaja vrt. Leaderi

Ongelma vrt. Haaste

Kaksi puolikasta vrt. Kokonainen

Me ja he vrt. Me ja nuo vrt. me kaikki



### 3.4 Idea-kahvit:

**Se lisääntyy mihin keskittyy. Tuo innostus arkeen.**

**Kerää** työntekijöiden vapaamuotoiset ideat kahvihuoneessa, äläkä kehittämispalaverissa!

### 3.5 Negatiivinen pallo:

**Esihenkilötyössä toimivalla on mahdollisuus ja velvollisuuskin tarttua negatiiviseen palloon ennen kuin se ennättää kieriä jokaiseen työhuoneeseen ja luoda yleistä ankeaa ilmapiiriä työpaikalle.**

**Ota** puheeksi työyhteisöön negatiivisesti vaikuttavat asiat, nimetkää ja käykää ne yhdessä ne läpi. Selvittäkää syyt niiden takana ja niistä aiheutuneet tunteet.





HYVINVOIVA HOIVA  
VÄLMÅENDE OMSORG

## Vanha kiinalainen runo sanoo viisaasti ja armollisesti johtamisesta:

Mene ihmisten luo, elä heidän kanssaan  
Opi heiltä, välitä heistä.  
Ala siitä, mitä he osaavat,  
Rakenna sille, mitä heillä on.  
Parhaita ovat ne johtajat, joista kansa  
sanoo kun tehtävä on täytetty ja työ on  
tehty: "Me itse sen teimme"



## 9. Tulostettavaa

1. Kumppaniorganisaation esihenkilö tulosta tästä **Voimaannuttava visiointi -harjoitetta** varten myönteisen tulevaisuuskuvan kysymykset ja vastaa niihin, niin voi kehittää omalta osaltasi työyhteisönne ilmapiiriä

**Voimaannuttava visiointi -harjoite:**

Aihe: \_\_\_\_\_

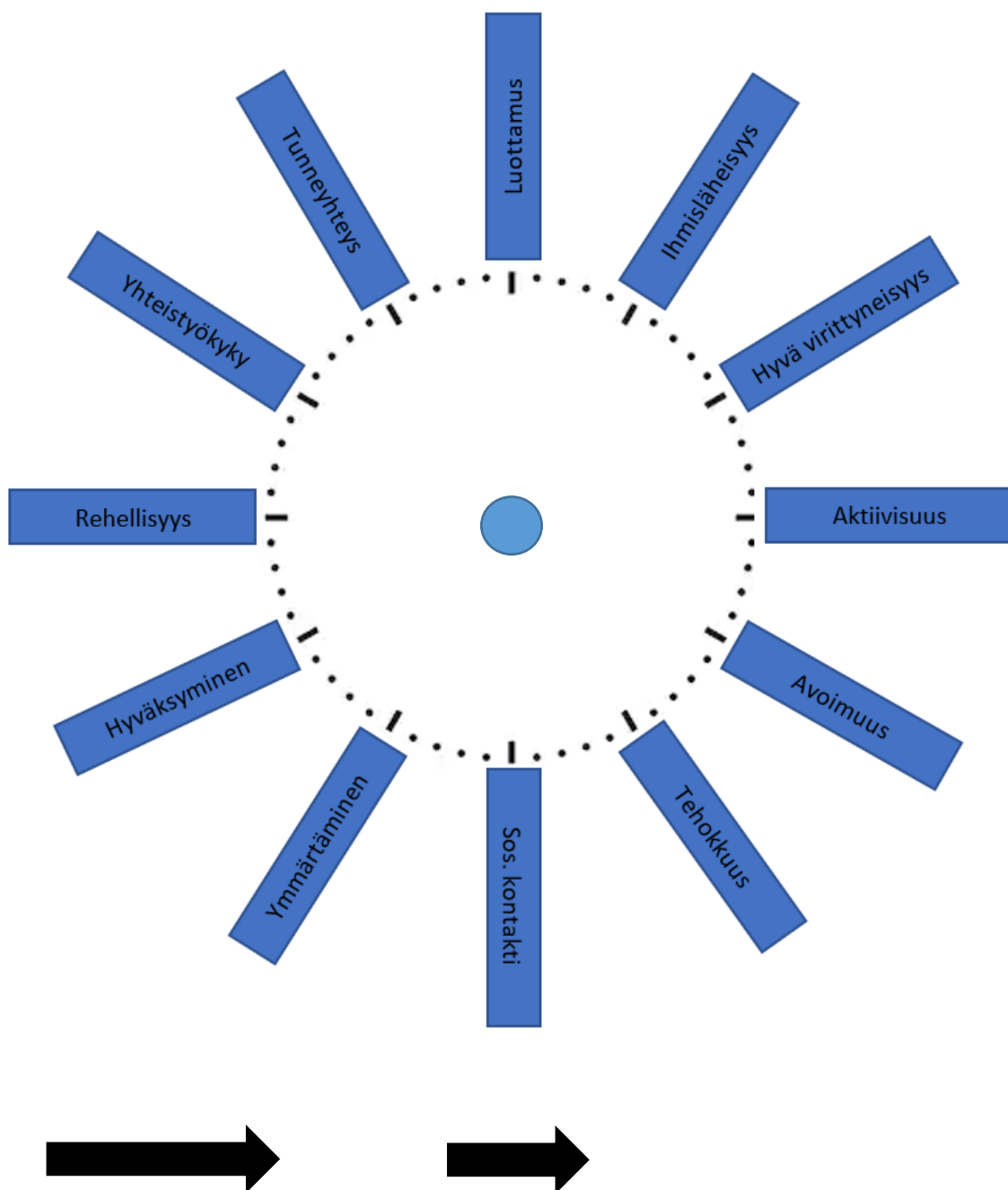
Kysymykset:

- Kuvaile miltä työpäiväsi näyttävät, kun olet saavuttanut tavoitteesi/kun aiheesi on arvioitu asteikolla 1-10 paremmaksi, kuin aluksi?
- Mitä sinä silloin esimiehenä teet ja mitä työntekijät tekevät?
- Miltä aiheen parempi arvosana ja tila tuntuu sinusta? Entä muista?
- Kuvaile näkemyksesi parhaasta mahdollisesta aiheesi tilasta?
- Jos olisit oikein rohkea, mitä tekisit aiheen edelleen parantamiseksi?
- Mitä toiveita, suunnitelmia ja odotuksia sinulla on lähitulevaisuudessa aiheen varalle?
- Mitä asioita tästä unelmasta on jo toteutunut pienessä mittakaavassa?



# HYVINVOIVA HOIVA VÅLMÅENDE OMSORG

2. Kumppaniorganisaation esihenkilö, tulosta tästä **Hyvän vuorovaikutuksen tuntomerkit kellotaulu** ja viisarit. Käytä sitä joko oman tai koko henkilöstön vuorovaikutus- ja viestintätaitojen kehittämiseen.





# HYVINVOIVA HOIVA VÄLMÅENDE OMSORG

**3.** Kumppaniorganisaation esihenkilö tulosta tästä **Matka – kysymysten lista** yhdessä tehtyyn projekti opiskeluun ja oppimiseen työyhteisönne yhteiskehittäjyyden ja jatkuvan oppimisen kehittämiseksi

Matka -kysymykset yhdessä tehtyyn projekti opiskeluun ja oppimiseen:

## MATKAN AIHE:

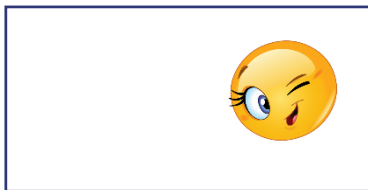
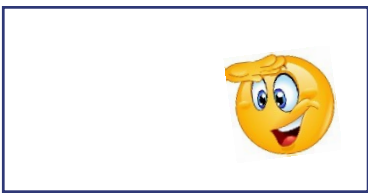
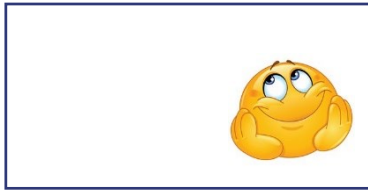
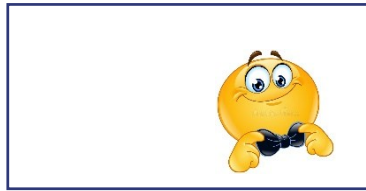
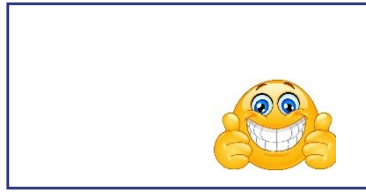
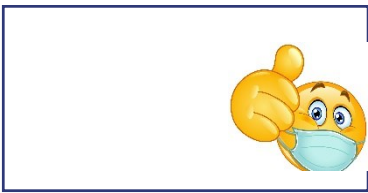
- Mistä matkalle lähdetään eli projektin tausta ja tarkoitus lähtöselvityksen tulokset?
- Mitä matkakohteesta on hyvä tietää jo ennen matkaa?
- Kuka matkalle lähtee eli projektiin osallistuvat henkilöt?
- Minne matkataan eli projektin tavoitteet ja odotetut tulokset?
- Miten päästään perille? Mitkä ovat projektin keinot?
- Kauanko matka kestää eli ajoitussuunnitelma?
- Mitä matka maksaa, eli mitä muita resursseja tarvitaan ja kuka matkan maksaa eli resurssisuunnitelma?
- Mitkä ovat matkan riskit tai mitä uhkakuvia projekti sisältää?
- Miten matkan onnistumista arvioidaan eli millainen on projektin arviointi suunnitelma?



# HYVINVOIVA HOIVA VÄLMÅENDE OMSORG

**4.** Kumppaniorganisaation esihenkilö, tulosta tästä **Vastuulupaus – laput** personoiduilla emojiilla. Pyydä työntekijöitä kirjoittamaan lupaus liittyen joko nykyiseen tai uuteen työnsä vastuualueeseen, johon he panostavat erityisesti seuraavan kuukauden aikana. Leikatkaa laput erillisiksi toisistaan ennen täyttöö, niin voitte lisätä ne muistutukseksi vaikka jokaisen omaan lokeroon, tai merkittävään paikkaan työpaikalle.

## Laput:





## 10. Lähteitä ja lukuvinkkejä



Baldini & Stauffer 2005. Teoksessa: Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

Jaakkola. 2019. Valitse innostus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kostamo 2017. Ihan Intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kuusela 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Liedenpohja, Mäki & Parikka 2014. Johtamisen kulmakivet. Helsinki: Fioca.

Manka & Manka 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Pro Talentum.

Martela & Jarenko 2014. Sisäinen motivaatio. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 3/2014.

Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017. Tykkää työstä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkisalo 2004. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammi.

Nudurapati, Bhattacharya, Lascelles & Caton 2015. Strategicsourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company. International Journal of Production Economics, 166 Issue C. 248-257.

Porath, Spreitzer, Gibson & Garnett 2012. Thriving at work: Towards its measurement, Construct validation, and theoretical refinement. Journal of Organizational Behavior, 33. U.S.A: John Wiley & Sons. 250-275.

Ruutu & Salmimies 2015. Työnohjaajan opas. Vantaa: Talentum pro.

Vesterinen 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Virolainen 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.