



Ratkaisukeskeisyys esihenkilötyön haastavissa vuorovaikutustilanteissa

Hanne Salo

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ratkaisukeskeisyys esihenkilötyön haastavissa vuorovaikutustilanteissa

Hanne Salo
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Hanne Salo

Ratkaisukeskeisyys esihenkilötyön haastavissa vuorovaikutustilanteissa

Vuosi

2021

Sivumäärä

77

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Laurea-ammattikorkeakoululle ja se keskittyy toimeksiantajan järjestämän projektipäällikkövalmennuksen kehittämiseen. Opinnäytetyön pääaiheita ovat ratkaisukeskeinen vuorovaikutus, haastavien työyhteisötilanteiden synty ja tunnistaminen, sekä esihenkilön ratkaisukeskeiset työkalut. Tavoite oli tuottaa aiheen ympärille rakennettu workshop käytännön harjoitteineen osaksi projektipäällikkövalmennusta, joka sisältyy Laurean Hyvinkään kampuksen projektijohtamisen opintoihin. Toinen tavoite oli edistää osallistuvien projektipäällikköopiskelijoiden esihenkilötyön osaamista ja antaa heille käytännön työkaluja tähän. Lisäksi tutkittiin, kokivatko he saavansa tästä valmennuskokonaisuudesta konkreettisia valmiuksia haastavien työyhteisötilanteiden käsittelyyn.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan ratkaisukeskeisen työskentelytavan perusteita ja esihenkilön vuorovaikutusosaamisen merkitystä. Lisäksi perehdytään haasteiden tunnistamiseen työyhteisössä, erilaisiin konfliktityyppeihin ja tyypillisimpiin konflikteja aiheuttaviin tilanteisiin. Muina aiheina käsitellään ratkaisukeskeisen esihenkilön työkalujen käyttämistä, muun muassa kohtaamiseen, keskustelun avaamiseen, yhteisten sääntöjen laatimiseen ja palautteen antamiseen. Lähteinä on käytetty ratkaisukeskeisen valmentajan haastattelua, ajan-kohtaista alan kirjallisuutta sekä artikkeleita.

Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Toimeksiannon mukaisesti opinnäytetyön tuotoksena on esihenkilötyön osaamista syventävä ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshop, joka on osa projektipäällikkövalmennuksen kokonaisuutta. Työhön kuului workshopin suunnittelu, valmistelu ja toteutus, sekä työohje seuraavia workshoppeja varten. Workshopin kokonaisuus koostui luennoista, käytännön harjoitteista sekä yhteenveto- ja palauteosiosta. Se toteutettiin 20.10.2021 Laurean Hyvinkään kampuksella ja osallistujina oli 10 opiskelijaa ja kaksi lehtoria. Päivään oli valmistauduttu ennakkotehtävillä, niiden perusteella osallistujat jaettiin pienryhmiin. Workshop alkoi yhteisellä luennoilla, joka johdatti opiskelijat ratkaisukeskeisyyden perusteisiin ja vuorovaikutuksen merkitykseen ratkaisukeskeisessä työotteessa. Lisäksi luennon aikana käytiin kaksi parikeskustelua ja esiteltiin käytännön harjoitteet. Harjoitteiden teemoina olivat palautteenanto mukaillen Furman & Rubanovitschin moitekäsi ja toivekäsi -mallia, keskustelun vetäminen Erätauco -keskustelumenetelmällä, sekä ristiriitatilanteiden käsittely työyhteisössä, joka toteutettiin ryhmäkeskusteluna. Lopuksi käytiin läpi koulutuksen keskeisin anti ja kerättiin palaute.

Saadun palautteen mukaan workshopin sisältö vastasi hyvin sille asetettuja tavoitteita. Workshopiin osallistuneet opiskelijat kokivat saaneensa hyviä ja selkeitä käytännön työkaluja ratkaisukeskeisen esihenkilön haastaviin työyhteisötilanteisiin. Johtopäätöksenä voidaan väittää, että tämän kaltainen koulutus on tärkeä osa projektipäällikkövalmennusta. Kehitysehdoituksena tuotiin esille workshopin keston pidentäminen. Esimerkiksi puolen tunnin lisääminen päivän pituuteen mahdollistaisi luennon tauottamisen ja ajan lisäämisen myös harjoitteisiin, jolloin keskustelulle jäisi enemmän aikaa.

Asiasanat: ratkaisukeskeisyys, esihenkilötyö, haastavat vuorovaikutustilanteet

Hanne Salo

Solution-focused approach in challenging interaction situations of supervisory work

Year

2021

Pages

77

This thesis has been assigned by Laurea University of Applied Sciences and focuses on the development of project manager coaching organized by the thesis principal. The main topics of the thesis are solution-focused interaction, the emergence and identification of challenging work community situations and solution-focused tools of the supervisor. The aim of the thesis was to produce a workshop built around the theme with practical exercises as part of the project manager coaching included in Laurea Hyvinkää campus project management studies. Another aim was to enhance the supervision skills of the participating project manager students and provide practical tools for them. In addition, it will be examined whether they feel that they will gain concrete skills from this training package to deal with challenging work community situations.

The theoretical framework examines; the basics of the solution-focused way of working, and the importance of the interaction skills of the supervisor. In addition, the identification of challenges in the work community, different types of conflict and the most typical conflict-causing situations are studied. Other topics include using the tools of the solution-focused supervisor including encountering, opening a conversation, common rules and feedback. The sources used were an interview with a solution-focused coach, topical literature, and articles from the field.

The thesis has been implemented as a functional thesis. According to the assignment, the final output is the solution-focused supervisor workshop which will deepen the competence of supervisor work as a part of the of the project manager coaching entity. The work included the planning, preparation, and implementation of the workshop, as well as work instructions for the following workshops. The workshop consisted of a lecture, practical exercises and a time for summary and feedback. It was held on 20.10.2021 at Laurea Hyvinkää campus, with 10 students and two lecturers. The day had been prepared with preliminary assignments, based on which the participants were divided into small groups. The workshop began with a joint lecture that introduced students to the basics of solution-centricity and the importance of interaction in a solution-focused work approach. In addition, two pair discussions were held during the lecture and practical exercises were presented. The themes of the exercises were giving feedback by using Furman & Rubanovitsch's which is called the hand of blame and the hand of expectation, conducting a discussion using the Erätauko -discussion method, and dealing with conflict situations in the work community, which was executed in group conversations. Finally, the main output of the training was reviewed, and feedback was collected.

Based on feedback received, the content of the workshop corresponded well to the objectives set for it. The students who participated the workshop felt that they had received good and clear practical tools for the challenging work community situations. It can be concluded that this training is an important part of project manager coaching. An extension of the workshop was suggested as a development proposal. For example, adding half an hour to the length of the day would allow the lecture to be paused and time to be added to the exercises, leaving more time for discussion.

Keywords: Solution-focused, supervisory work, challenging interaction situations

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ratkaisukeskeisen esihenkilön vuorovaikutusosaaminen	7
2.1	Ratkaisukeskeisyys esihenkilön työssä	7
2.2	Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen	8
2.3	Kuuntelemisen taito	10
2.4	Työyhteisön toiminta	11
3	Haastavat työyhteisötilanteet	12
3.1	Haasteiden tunnistaminen	15
3.2	Konfliktit	16
4	Esihenkilön ratkaisukeskeiset työkalut	19
4.1	Haastavien tilanteiden keskustelunavaukset ratkaisukeskeisesti	19
4.2	Toisen kohtaaminen ja dialogi	20
4.3	Yhteiset pelisäännöt	22
4.4	Palautteen antaminen, moitekäsi ja toivekäsi.....	22
5	Toiminnallinen opinnäytetyö	24
5.1	Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	26
5.2	Työn etenemisen kuvaus	26
6	Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön haastavien tilanteiden workshop	28
7	Tulokset ja kehitysehdotukset.....	38
8	Arviointi	39
	Lähteet.....	41
	Kuviot	44
	Liitteet	45

1 Johdanto

Kaikilla esihenkilötyön tasoilla tulee aika ajoin vastaan erilaisia haastavia työyhteisötilanteita. Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen ja hänen käyttämänsä menetelmät ratkaisevat miten nopeasti tilanteeseen tartutaan, kuinka tämä työyhteisöä rasittava haastava tilanne käsitellään ja jääkö se vaikuttamaan organisaation toimintaan.

Vuorovaikutustaidot ovat esihenkilön resurssi ja pääomaa, tärkeä osa menestyksestä johtajuuden kokonaisuutta (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1). Ratkaisukeskeisyys on puolestaan käytännönläheinen ja dialogiin perustuva myönteinen työskentelytapa ja hyvä vuorovaikutus on tärkeä osa sitä. Ratkaisukeskeisydessä huomio kiinnittyy ensisijaisesti siihen, miten asioiden halutaan tulevaisuudessa olevan ja miten tavoitteeseen päästään yhteistyöllä (Kiiski 2021).

Uutela (2019, luku 1) on tutkinut Lapin yliopistolle tekemässä väitöskirjassaan, miten läsnäolevan ja tiedostavan esihenkilön toiminta vaikuttaa työyhteisöön. Tutkimus osoitti, että erilaisia keinoja ja menetelmiä työssään hyödyntävä valmentava esihenkilö on tärkeässä roolissa. Tämän kaltainen toiminta lisää työhyvinvointia, joka osaltaan edistää työssäoppimista ja on siten arvokasta yksilölle itselleen, työyhteisölle ja sitä kautta myös työnantajalle. Ratkaisukeskeinen ja valmentava esihenkilö on siis tärkein yksittäinen tekijä hyvin toimivassa työyhteisössä. Siksi on tärkeää, että hänellä on myös riittävät taidot ratkaista haastavat tilanteet mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti, jotta ryhmä voi tervehtyä ja palata normaaliin toimintaan. Hyvin toimiva työyhteisö on tuottelias ja siitä hyötyvät kaikki osapuolet, niin työelämässä kuin siihen valmistavassa opintojen aikaisissa tiimityötilanteissa. Tämän tiedon valossa on tärkeää mahdollistaa tulevaisuuden esihenkilöille kattava perehtyminen aiheeseen, sillä nykyaikaisen esihenkilön ammattitaito koostuu useista eri osa-alueista. Teorian hallitseminen on näistä yksi, mutta esimerkiksi vuorovaikutusosaaminen ja ratkaisukeskeisyys omakсутaan parhaiten käytännön harjoittein ja kokemuksen.

Laurea-ammattikorkeakoulun projektioppimismalli (P2P) mahdollistaa aidon työelämän kehittämisen projektiryhmässä ja siten yhdistää käytännön ja tutkitun tiedon oppimisen. Yritysten tarjoamat projektit toteutetaan opiskelijoista koostuvin projektiryhmin, joita ohjaavat Laurean asiantuntijaohjaajat (Laurea 2021). Tiimiä johtaa projektipäällikkö, joka ei ole varsinaisesti esihenkilöasemassa muuhun projektiryhmään nähden, mutta on päävastuussa projektin onnistumisesta ja tiimin luotsaamisesta kohti asetettuja tavoitteita ja toimeksiantoa. Ensimmäinen kerta projektipäällikkönä on vaativa kokemus, ja sitä tukemaan P2P on kehittänyt projektipäällikkövalmennuksen. Valmennuksessa opitaan modernin johtamisen kulmakiviä, muun muassa valmentavaa johtajuutta ja ratkaisukeskeistä työskentelyotetta.

Projektipäällikön rooli yhdessä projektipäällikkövalmennuksen kanssa antavat ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittyä esihenkilönä. Opiskelija vetää 7-8 hengen projektiryhmää puolen vuoden ajan, saa käytännön kokemuksen lisäksi koko ajan tukea ohjaajilta ja vertaistukea muilta valmennukseen osallistuvilta opiskelijoilta. Edellisissä projektipäällikkövalmennuksissa kerätyn palautteen mukaan on tarve lisätä haastavia tiimi- ja vuorovaikutustilanteita käsittelevä kokonaisuus. Näin ollen tämän opinnäytetyön toimeksiantona on kehittää projektipäällikkövalmennusta saadun palautteen mukaisesti, mahdollisimman käytännönläheisesti ja tuoteistua se toistettavaksi kokonaisuudeksi. Työn tavoite on tarjota valmennukseen osallistuville opiskelijoille työkaluja ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi, sekä valmiuksia toimia työyhteisön ratkaisukeskeisenä esihenkilönä.

2 Ratkaisukeskeisen esihenkilön vuorovaikutusosaaminen

Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään ongelman korostamisen sijaan positiiviseen yhteistyöhön ja myönteisten tavoitteiden asettamiseen. Se tarjoaa työlle olosuhteet, joissa kehittymistä, edistymistä ja onnistumista huomioidaan, tuetaan ja niihin kannustetaan eri tavoin. Se on ratkaisukeskeisyyden ydintä. Sen sijaan, että aikaa käytetään ongelmien korostamiseen ja työyhteisöä lamaanuttavaan syiden selvittelyyn ja syyllisten etsintään, ratkaisukeskeisen toimintamallin mukaan keskitytään siihen, miten toivoisimme asioiden olevan. Energia suunnataan tilanteen korjaamiseen ja edetään ratkaisun löytämiseen ja parempiin tulevaisuuden näkymiin. Se tuo positiivisuutta ja toivoa, jotka voimaannuttavat ja korjaavat työyhteisöä. (Hirvihuhta & Litovaara 2009, 3; Davis & Shrader 2007, 61-62; Furman & Rubanovitsch 2014, 11-12.)

Aktiivisen vuorovaikutuksen ja hyvien kuuntelutaitojen merkitys ratkaisukeskeisessä johtamisessa on huomattava. Niiden perusteisiin on tarpeen keskittyä, jotta esihenkilö pystyy havaitsemaan työyhteisössä tapahtuvia asioita ja ymmärtämään sen toimintaan vaikuttavia asioita kokonaisvaltaisesti ja riittävän laaja-alaisesti. (Isotalus & Rajalahti 2017, 15.)

Seuraavissa kappaleissa avataan ratkaisukeskeisyyttä ja vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueita hieman tarkemmin. Lisäksi perehdytään työyhteisön tehokkuutta ja toimintaa ohjaavaan, työn kahteen eri maailmaan, sekä tarkastellaan mitä ratkaisukeskeisen esihenkilön tulisi näistä asioista tietää ja miten nämä pitäisi ottaa huomioon käytännön tasolla esihenkilön työn arjessa.

2.1 Ratkaisukeskeisyys esihenkilön työssä

Ratkaisukeskeisyyttä voi opiskella, mutta se on myös luontainen mielenlaatu ja ajattelutapa, jolloin se ei rajoitu vain esihenkilötyöhön tai työelämään, vaan ulottuu kaikkiin elämänalueisiin. Se tarjoaa valmentavalle johtamiselle välineitä parempaan vuorovaikutukseen, ongelmatilanteiden ratkaisuun ja työn kehittämiseen omien oivallusten kautta. Menetelmä ei siis

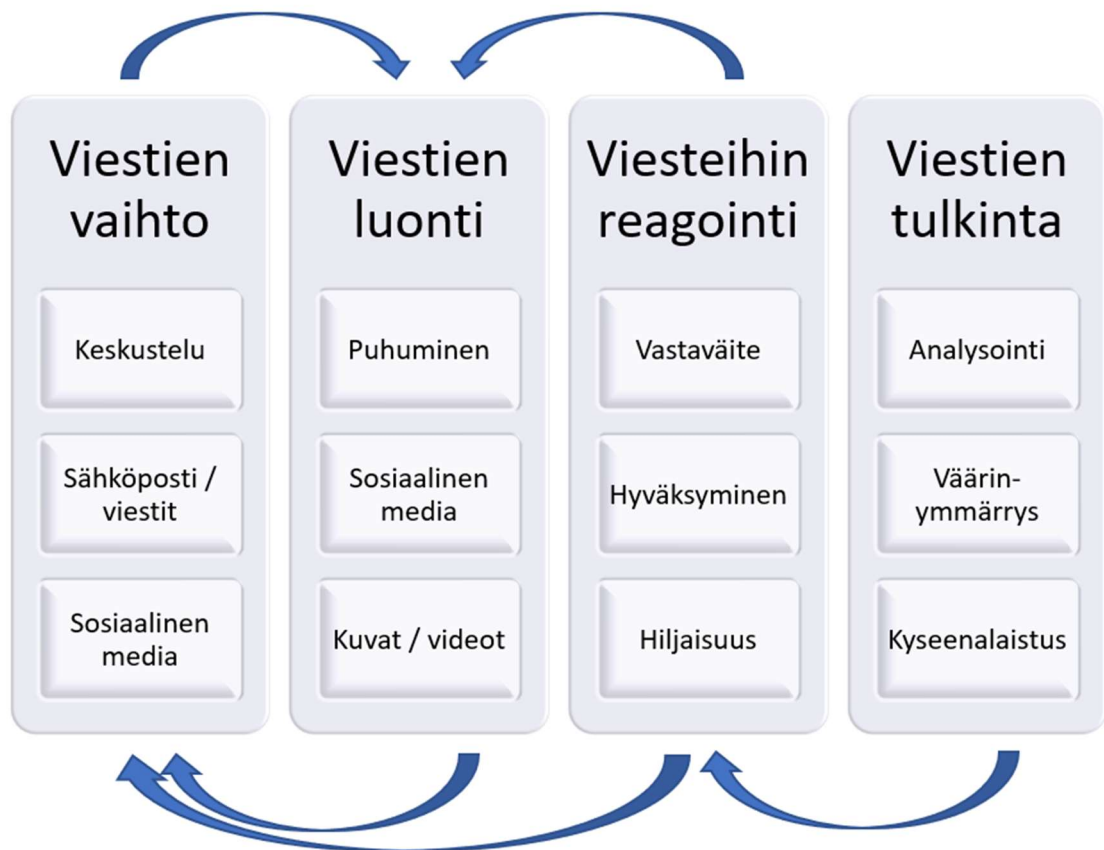
tarjoa suoraa vastausta, vaan siinä pyritään omien ajatusten, tavoitteiden ja näkökulmien kirkastamiseen (Kokkonen 2021; Hirvihuhta & Litovaara 2003).

Valmentava, ratkaisukeskeinen esihenkilö kehittää, rakentaa ja haluaa itsekin kehittyä tiiminsä ja sen yksilöiden kanssa. Näin organisaatio voi edetä kohti tavoitettaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 39). Kokkonen (2021) lisää, että eräs esihenkilön ratkaisukeskeisen työtteen lähtökohtana on, että hän itse ymmärtää, mitä ratkaisukeskeisyys juuri hänen kohdallaan käytännössä tarkoittaa. Mitkä ovat niitä tietoisia valintoja ja toimia hänen omassa työssään, jotka määrittävät mitä hän ottaa huomioon johtaessaan työyhteisöä kohti hyvinvointia, tavoitteita ja onnistuneita työsuorituksia.

Leppänen & Rauhala (2017, 266-268) ottavat kantaa nimenomaan tiimin johtamisen tärkeyteen, jopa yksilöiden johtamisen kustannuksella. He kannustavat esihenkilöä keskittymään sellaisen kulttuurin luomiseen, jossa uskalletaan keskustella ja olla innovatiivisia. Silloin kokeilujen, virheiden ja onnistumisten kautta koetaan mielekkäitä tuloksia yhdessä. Ne tuottavat parempaa yhteyttä tiimin sisällä ja näin syntyy dialogia, eli yhteistä ajattelua, joka taas edelleen ajaa tiimit yksilöineen huippusuorituksiin.

2.2 Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutus koostuu kaikenlaisesta viestinnästä: sanallisten ja sanattomien viestien vaihdosta, lähettämisestä, vastaanottamisesta, viestien tulkitsemisesta ja niihin reagoimisesta. Se on jatkuvasti muuttuva prosessi, joka voi tapahtua kasvokkain, kirjallisesti, ääniviestillä, videopuhelun, äänen, kuvan, eleen tai jopa hiljaisuuden muodossa. Vuorovaikutuksen taso riippuu henkilöiden välisestä suhteesta. Esimerkiksi työkavereiden välinen vuorovaikutus on usein hyvin erilaista, kuin työntekijän ja esihenkilön välinen vuorovaikutus. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16-19.) Kuviossa yksi havainnollistetaan edellä kuvattuja vuorovaikutuksen erilaisia keinoja, muotoja ja sen muuttuvaa prosessia.



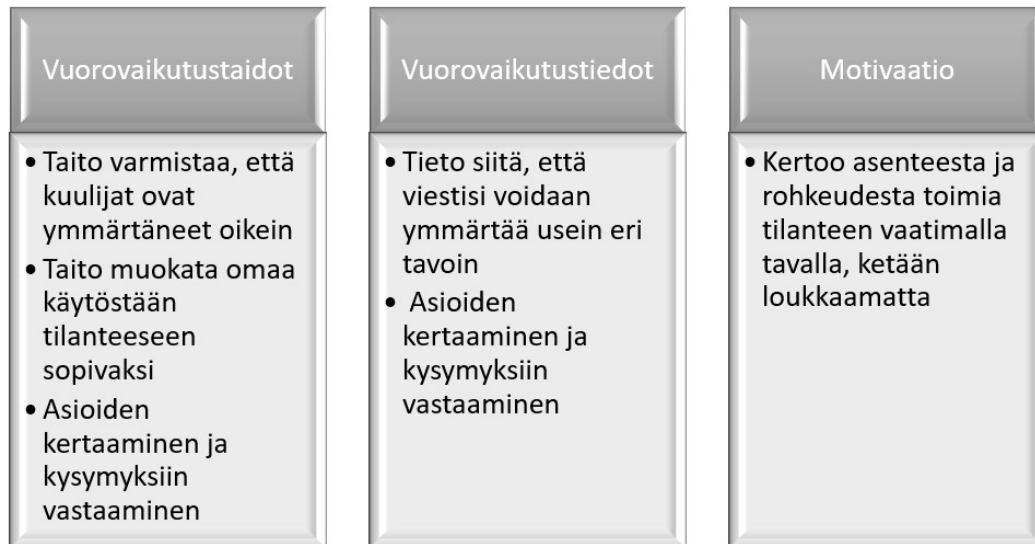
Kuvio 1: Vuorovaikutuksen jatkuvasti muuttuva prosessi (Isotalus & Rajalahti 2017, 16-19)

Sanallinen, eli verbaalinen viestintä kertoo aina kuulijoilleen ja lukijoilleen jotain. Näissä viesteissä voidaan esimerkiksi opettaa, pyytää, luvata tai informoida yleisellä tasolla. Sanattoman, eli nonverbaalisen viestinnän yksi keskeisiä tehtäviä taas on tunteiden ilmaisu. Nonverbaalinen viestintä on määräävässä roolissa silloin kun verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään. Jos tiimin jäsen kertoo työtilanteensa olevan hyvä, mutta hänen toimintansa viittaa muuhun, olemme taipuvaisia uskomaan enemmän näkemäämme ja kokemaamme kuin kuulemaamme. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-19.)

Ratkaisukeskeisen esihenkilön kannattaa olla aina aistit herkällä ja, varsinkin haastavissa tilanteissa, kuunnella tarkkaan minkälaisia ilmaisuja tiimin jäsenet käyttävät, kuitenkin sortumatta ylitulkintaan. Epämääräisiä lausahduksia on syytä tarkentaa ja selkeyttää kysymyksin, jotta kaikki ymmärtävät varmasti oikein, mistä on kyse. Hän myös pitää huolen siitä, että hänen vuorovaikutusosaamisensa on hyvällä tasolla. Puutteelliset kuuntelutaidot saattavat rajoittaa hänen kykyään aistia ja vastaanottaa työyhteisössä jaettuja eri muotoisia viestejä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 49.)

Esihenkilön vuorovaikutusosaamisen kokonaisuus koostuu vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, taidoista ja motivaatiosta. Vuorovaikutustietoa on se, että käsittää miksi erilaiset

ihmiset voivat ymmärtää kuullun informaation eri tavoin. Vuorovaikutustaitoa on, että varmistaa kaikkien ymmärtäneen asian tarkoitetun mukaisesti. Vuorovaikutustiedot ja -taidot liittyyvätkin usein tiiviisti toisiinsa. Motivaatio-ullottuvuus liittyy esihenkilön asenteeseen ja rohkeuteen toimia vuorovaikutustilanteen vaatimalla tavalla, toisia loukkaamatta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22-25.) Kuvio kaksi tarkentaa näitä kolmea vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta.



Kuvio 2: Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuus (Isotalus & Rajalahti 2017, 22-25)

2.3 Kuuntelemisen taito

Kuunteleminen on yksi vuorovaikutuksen tärkeimmistä osioista. Kuuntelutaitoja on tutkittu ja todettu, että kuuntelemisella on positiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvoinnin lisäksi koko organisaatioon ja jopa sen kulttuuriin. Kuuntelijaprofiileita on havaittu olevan neljä erilaista. Ihmisiin suuntautunut kuuntelija myötäelää ja huolehtii, että asiat tulevat ymmärretyksi. Aikasuuntautunut taas kuulee mielellään käsiteltävästä aiheesta vain pääkohdat, aikataulu on hänelle tärkeää ja hän saattaa muuttua hermostuneeksi, mikäli aikataulussa ei pysytä. Toimintasuuntautuneen kuuntelijan pyrkimys on päästä suoraan asian ytimeen ja hän keskittyy asian käsittelyyn ja sen ymmärtämiseen. Asiakeskeinen kuuntelija taas haluaa kuulla perusteita ja keskittyy kuulemansa asian sisältöön. Kukin profiili vaikuttaa kantajansa kykyyn kuunnella ja sisäistää kuulemaansa. Nämä kuuntelijaprofiilit esitetään kuviossa kolme. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-21.)



Kuvio 3: Erilaiset kuuntelijaprofiilit (Isotalus & Rajalahti 2017, 21)

Kuuntelemisen taitoa on myös kyetä antamaan toiselle tarvittava aika ja mahdollisuus edetä asiassaan omaan tahtiin ja omin sanoin. Jos esihenkilö ei anna keskustelukumppaninsa puhua rauhassa, vaan johdattelee häntä kiirehtimään eteenpäin tai esittää useita kysymyksiä ja sitten ottaa keskustelutilanteessa vallankäyttäjän roolin, voidaan pian olla enemmän kuulustelua, kuin keskustelua muistuttavassa tilanteessa. Silloin varsinainen käsittelyssä ollut asia ei ehkä koskaan pääse esille. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö kuulee sen, mitä hän haluaa kuulla, joka pahimmassa tapauksessa on aivan päinvastaista, kuin mitä hänelle yritetään kertoa. (Klemola & Talvio 2017, luku 2.)

Hyvillä kuuntelutaidoilla on havaittu olevan yhteys omaan työhyvinvointiin, koska silloin voi kokea pystyvänsä tekemään työnsä hyvin. Lisäksi hyvillä kuuntelutaidoilla on yhteys uralla etenemiseen. Huono kuunteleminen taas johtaa helposti väärinymmärryksiin, tehottomaan työskentelyyn ja sillä voi olla jopa taloudellisia seurauksia. (Isotalus & Rajalahti 2017, 18-21.)

2.4 Työyhteisön toiminta

Työyhteisön toimintaan vaikuttaa kaksi vastakkaista puolta, joiden olemassaoloa voi olla vaikeaa säädellä tietoisesti. Kun työyhteisö tai tiimi pyrkii hoitamaan sille määrättyä tehtävää ja saamaan onnistumisen kokemuksia, toimii se silloin työnmaailmassa. Toisaalta tiimi voi pyrkiä välttelemään tehtävänsä ja sen vaatimaa yhteistyötä, koska niihin saattaa liittyä vaikeita tilanteita, ristiriitoja tai ikäviä tunteita. Silloin keskitytään kuulumisten vaihtamiseen tai muuhun työn etenemisen kannalta epäolennaiseen asiaan ja toiminta siirtyy työyhteisön sisäiseen maailmaan. (Järvinen 2014, 39-41.)

Työyhteisö ikään kuin siirtyy edestakaisin näiden kahden eri maailman välillä ja sen voi olla vaikea pysyä yhteisessä tehtävässään työnmaailmassa. Parhaimmillaan hyvin toimiva tiimi käy sisäisessä maailmassaan erilaisten taukojen aikana ja muun ajan se tekee sille annettua tehtävää. Tämä on kuitenkin harvinaista, eikä kokenutkaan työyhteisö saavuta rakentavaa, hedelmällistä ja saumatonta yhteistyötä työn maailmassa välttämättä koskaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tiimi olisi epäonnistunut tai toimintakyvytön. (Järvinen 2014, 39-41.) Kuviossa neljä käydään läpi työnmaailman ja sisäisen maailman keskeiset piirteet.



Kuvio 4: Työyhteisön toiminnan kaksi eri maailmaa (Järvinen 2014, 40)

Vastaperustetuissa työyhteisöissä esihenkilön ymmärrys työyhteisödynamiikasta korostuu ja myös sisäiselle maailmalle tulee antaa tilaa. Jotta ryhmä voi saavuttaa keskinäisen luottamuksen ja myöhemmin ilmeneviä haasteita voidaan ratkaista tehokkaasti, esihenkilön tulee olla aktiivinen ja luoda turvalliset olosuhteet ryhmän itsenäiselle toiminnalle. Näin sillä on tulevaisuudessa mahdollisuus toimia tehokkaasti työnmaailmassa. (Järvinen 2014, 45-46).

3 Haastavat työyhteisötilanteet

Työyhteisöjen haasteet voidaan jakaa neljään pääryhmään, nämä esitellään kuviossa viisi. Jako on melko karkea, mutta pitää sisällään tyypillisimmät ongelmatilanteet. Sellaisia ovat muutokseen liittyvät haasteet, yrityksen rakenteeseen liittyvät ongelmat ja epäselvyydet, henkilöistä lähtevät haasteet, sekä pikkuhiljaa kärjistyneet ristiriidat ja yhteistyöongelmat. Nämä neljä pääryhmää limittyvät usein toisiinsa, esimerkiksi rakenteelliset ongelmat ovat usein peräisin liian nopeasta muutoksesta ja yhteistyöongelmat voivat olla seurausta henkilöistä peräisin olevasta haasteesta. (Järvinen 2014, 105-106, 109.)

Muutostilanteen tuomat ongelmat

- Liian paljon muutoksia, liian nopeasti
- Epävarmuus ja pelko työntekijöissä

Rakenteelliset ongelmat

- Työyhteisön peruspilareissa isoja puutteita ja epäselvyyksiä
- Suurin syy työyhteisöjen kokemuksiin haasteisiin

Henkilölähtöiset ongelmat

- Yksittäisen työntekijän käytöshäiriöt ja haasteet työnsuorituksessa
- Erittäin vaikea ennaltaehkäistä ja ratkaista

Kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat

- Voi esiintyä usealla eri tasolla organisaatiossa, henkilöiden tai tiimien välillä
- Pitkittyessään voi levitä hyvin laajaksi, negatiiviseksi ongelmakierteeksi

Kuvio 5: Haastavien työyhteisötilanteiden neljä pääryhmää (Järvinen 2014, 105-117)

Muutos, sen laajuudesta riippumatta, on aina haaste työyhteisölle. Yleisimmin liian suurta muutosta odotetaan tapahtuvaksi liian lyhyessä ajassa. Johdossa mahdollisesti aliarvioidaan, miten vaikeaa on saada ihmisiä pois mukavuusalueeltaan uuden pariin. Tai ollaan kärsimättömiä, eikä tehdä muutoksen taustatyötä riittävän huolellisesti. Tällöin muutoksen tavoitteet ja hyöty tulevaisuudessa eivät välttämättä näyttäydy työyhteisössä kovin selkeänä. Tämän kaltaiset asiat vievät työyhteisön puolustuskannalle ja epäluuloiseksi, joka pahimmillaan lisää muutosvastaisuutta ja ajaa työyhteisön jäseniä erilleen toisistaan. Lisäksi muutos koetaan usein kielteisenä asiana, jopa uhkana. Muutos voi olla pelottava, ahdistava, se saattaa herättää huolta, jännitystä ja epävarmuutta omasta asemasta nyt ja tulevaisuudessa. Näiden tunteiden vuoksi työntekijä saattaa kyseenalaistaa oman ammatillisen kompetenssinsa, mikä lisää tilanteen haastavuutta entisestään. (Kotter 2014, luku 1; Järvinen 2014, 107-108.)

Järjestelmäuudistus voi olla sellainen muutos, josta johto kertoo etukäteen organisaatiolle vain löyhästi, korostaen investoinnin suuruutta, tärkeyttä ja sen tehokkuutta lisäävien toimintojen tuomia etuja. Työyhteisölle jää epäselväksi, onko tehokkaamman järjestelmän tarkoitus korvata osa työntekijöistä, onko tiedossa irtisanomisia vai mitä investoinnin tuomalla tehokkuudella halutaan tavoitella. Tällainen uutinen järjestelmäuudistuksesta voi herättää työyhteisössä kysymyksiä, pelkoa ja epävarmuutta, jotka ruokkivat toinen toisiaan työpaikan käytäväkeskusteluissa. Esihenkilöiden paremmalla, ratkaisukeskeisellä ja positiivisella selonteolla uuden järjestelmän syistä ja tavoitteista, olisi todennäköisesti saatu vähennettyä spekulointia ja työntekijöille turvallisempi olo. (Järvinen 2014, 110-111.)

Toisena pääryhmänä on ongelmat yrityksen rakenteissa, ja ne ovatkin suurin syy työyhteisön haasteisiin. Se tarkoittaa sitä, että työyhteisön peruspilarit eivät ole kunnossa, vaan toimenkuvissa voi olla epäselvyyttä tai päällekkäisyyksiä, yhteiset pelisäännöt eivät ole ajan tasalla

tai sitten esimerkiksi työntekijöiden omavaltaiset palaverikäytännöt hiertävät. Esihenkilön on erittäin tärkeää tiedostaa puutteellisten rakenteiden tuomat ongelmat. Huolehtimalla niiden kunnosta on mahdollista ennaltaehkäistä niiden tuomia haastavia tilanteita. Toisaalta myös ymmärrys tilanteen aiheuttajasta on aivan keskeistä ratkaisun löytymisen kannalta. (Järvinen 2014, 109.)

Kirjoittajan omien havaintojen mukaan yhteisillä säännöillä ei ole merkitystä, jos johtaminen on sen osalta puutteellista, eikä sääntöjen noudattamista vaadita kaikilta. Lähes jokaisesta työyhteisöstä löytyy henkilö, joka haastaa ja kokeilee, mitä seuraa, jos sääntöjä ei kunnioiteta. Jos tämä sallitaan, alkaa se vähitellen vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin negatiivisesti. Siitä pois pääsy ja ilmapiirin eheyttäminen pitkän ajan jälkeen voi osoittautua lähes mahdottomaksi, jos eri arvoisuuden tuntu on ehtinyt vuosien varrella juurtua vahvasti.

Kolmas pääryhmä on henkilölähtöisiksi ongelmiksi kutsutut tilanteet. Silloin rakenteet ja työn teon muut edellytykset ovat kunnossa, mutta näistä huolimatta työntekijällä on vaikeuksia työn suorittamisessa. Tällöin henkilökohtaisen elämän vaikeudet näkyvät työpaikalla yleensä joko käytösongelmina, laiminlyönteinä työsuorituksissa, sääntörikkomuksina tai kyvyttömyytenä suoriutua annetuista tehtävistä oikea-aikaisesti. Näiden tilanteiden ennaltaehkäisy, käsittely ja ratkaiseminen on erittäin vaikeaa, myös inhimillisistä syistä, mutta siitä huolimatta esihenkilön velvollisuus on oman tehtävänsä näkökulmasta puuttua näihin tilanteisiin. Henkilölähtöisiä ongelmia on työyhteisöissä huomattavasti vähemmän kuin rakenteista johtuvia ongelmia. (Järvinen 2014, 110-113.)

Haasteiden neljäs pääryhmä on pidemmän ajan saatossa kärjistyneet, selvittämättömät ongelmat ja ristiriidat työyhteisössä. Näissä tilanteissa on useita ulottuvuuksia, mutta kaikille yhteisiä nimittäjiä ovat ongelmat vuorovaikutuksessa ja ongelmien sekä ristiriitojen välitön vaikutus yhteistyökykyyn. Ongelmia voi esiintyä esimerkiksi työryhmän sisällä, jos näkökulmat tai kemia eivät kahden henkilön tai jopa tiimien välillä kohtaa. Myös ylemmän johdon keskuudessa saattaa esiintyä ristiriitoja, jotka synnyttävät laajojakin yhteistyövaikeuksia tai pahimmillaan jopa epävirallisen hierarkian, joka osaltaan horjuttaa koko organisaation toiminnan perusrakenteita ja luo siten uusia, rakenteesta johtuvia ongelmia. (Järvinen 2014, 115-117.)

Seuraavaksi kuvattu tilanne on kirjoittajan oma kokemus ajansaatossa kärjistyneestä, selvittämättömän ongelman aiheuttamista haasteista työyhteisössä. Henkilö A ei pidä samalla osastolla työskentelevästä kollegastaan B. A käyttäytyy huonosti B:tä kohtaan, korostaa hänen virheitään, kyseenalaistaa hänen työpanostaan, huokailee ja naurahtelee julkisesti, kun B puhuu. Heillä on yhteinen esihenkilö, joka ei puutu asiaan, vaan A:n käytös saa jatkaa. Vuosien kuluessa ilmapiiri koko osastolla muuttuu negatiiviseksi, työkaverit alkavat valitsemaan puoliaan ja osasto jakaantuu kuppikuntiin. Työyhteisön keskinäinen, spontaani vuorovaikutus

vähenee pikkuhiljaa, kunnes loppuu lähes täysin. Myös kokoustilanteet muuttuvat ympäröivä-reäksi eikä työhön liittyvää tietoa enää jaeta tällä osastolla kuin valikoidusti. Näin jatkui useita vuosia ja ilmapiiri muuttui koko ajan huonommaksi. Tilanteen vaikutukset työhyvintointiin ja työtyytyväisyyteen ovat kiistattomat. Vaikutukset ulottuvat varmasti myös tehokkuuteen ja jopa yleiseen elämänlaatuun. Henkilö A ei välttämättä edes koe tekevänsä mitään väärin, sillä kukaan ei ole puuttunut mihinkään hänen toimintaansa näiden vuosien aikana. Yrityksen johdossa osaston huono ilmapiiri on varmasti havaittu, mutta koska sen on annettu jatkua näin pitkään, on asioiden puheeksi ottaminen vuosi vuodelta vaikeampaa.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään ratkaisukeskeisen esihenkilön piirteitä, sekä keinoja tunnistaa muun muassa edellä kuvatun kaltaisia ristiriitatilanteita ennen kuin niistä kehittyy vuosikausia työyhteisöä kuormittavia konflikteja.

3.1 Haasteiden tunnistaminen

Kaikissa työyhteisöissä tulee eteen tilanteita, jotka kaipaavat ratkaisua. Kaikki häiriötilanteet ja konfliktit eivät kuitenkaan aina kerro suuremmasta muutoksen tarpeesta. Joskus on parasta vain ratkaista tilanne tai asia ja siirtyä eteenpäin. Jos jokin häiriö tai konflikti alkaa toistua tai uudenlaisia ongelmia ilmenee, on syytä tarttua toimeen. (TTL 2021).

Aktiivisuus tiimin jäsenten ja koko tiimin yhteisen toiminnan seuraamisessa ja haasteiden aikaisessa havainnoinnissa on tärkeä osa ratkaisukeskeisyyttä. Hyvin toimivaa tiimiäkään ei jätetä niin sanotusti oman onnensa nojaan, vaan esihenkilö on läsnä ja tietoinen tiimin toiminnan tilasta jatkuvasti. Vaikeat tilanteet ovat hyvälle johtajalle mahdollisuus motivoida ympärillä olevia ihmisiä löytämään uutta intoa työhön. Pystyäkseen kääntämään nämä tilanteet tiiminsä parhaaksi, esihenkilöllä tulee olla hyvä kokonais käsitys tilanteesta. Toisaalta työyhteisön on oltava mahdollisimman hyvin toimiva, jotta haasteet voisivat olla helposti havaittavissa. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää, että toimiva työyhteisö ei ole perusoletus, vaan tulos, joka syntyy tietoisuudesta ja tiimin sisäisestä yksimielisyydestä sille annetuista tehtävistä ja tavoitteista. (Alahuhta 2015, luku 1; Järvinen 2014, 38, 41; Kokkonen 2021)

Esihenkilöasema velvoittaa omaan aktiivisuuteen, itsensä kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun työelämässä ja se kaikki näkyy myös henkilökohtaisessa elämässä. Esihenkilön on ymmärrettävä, että hänellä voi olla esikuvia ja esimerkkejä, mutta hänen on löydettävä oma johtamistyylinsä, jolla tehdä työnsä ja johtaa tiimiään toivottuun suuntaan. (Alahuhta 2015, luku 1; Burchell & Robin 2011, 2.) Kuviossa kuusi esitellään esihenkilötyön keskeiset piirteet, joiden tärkeyttä Alahuhta painottaa. Niiden avulla esihenkilöllä on hyvä ote työyhteisöön ja oikeat aistit valppaina huomioimaan poikkeamat ja havahduttaa hänet tarttumaan toimeen niiden korjaamiseksi.

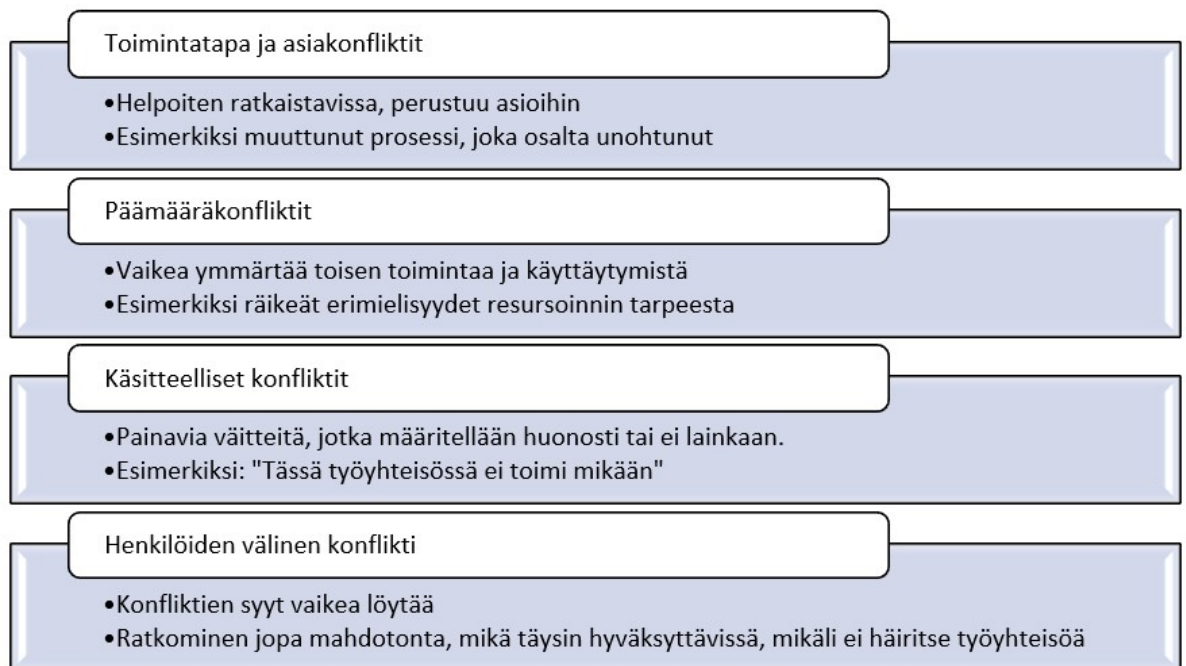


Kuvio 6: Esihenkilötyön peruspilarit (Alahuhta 2015, luku 1)

Kuuntelemisen ja ymmärtämisen taito ovat niitä ominaisuuksia, joilla esihenkilö aistii haastavat tilanteet varhaisessa vaiheessa. Onko työyhteisössä jäsen, jonka käyttäytyminen on muuttanut nopeasti? Ehkä puheliaasta ja aktiivisesta henkilöstä on tullut hiljainen ja vetäytynyt. Ehkä ystävällinen ja avulias henkilö onkin usein huonolla tuulella tai hän kategorisesti vastustaa jonkin tietyn kollegan ideoita ilman vastaehdotuksia. Onko työntekijällä tavallista enemmän poissaoloja tai myöhästymisiä? Tämän kaltaiset muutokset käyttäytymisessä ovat vain muutamia esimerkkejä tilanteista, joiden tulisi herättää ratkaisukeskeinen esihenkilö selvittämään mistä on kyse ja miten tilanne saadaan korjattua. (Kokkonen 2021.)

3.2 Konfliktit

Kappaleen kolme alussa käytiin läpi haastavien tilanteiden neljä eri pääryhmää, jotka ovat konfliktien syntymisen juurisyytä. Konflikti voi siis syntyä monesta eri syystä, yleisiä ovat ristiriitaiset näkemyksistä siitä, miten tavoitteeseen parhaiten päästään. Mitä tärkeämpi tavoite itselle on, mitä vähemmän yhteisiä resursseja on käytettävissä ja mitä enemmän toiset koetaan esteeksi tavoitteeseen pääsyn tiellä, sitä kireämmäksi ilmapiiri yleensä muodostuu. Mikäli työyhteisön tavoitteet, vastuut, roolit ja pelisäännöt ovat epäselviä, ovat ne omiaan siirtämään ongelman arvioimisen itse asiasta toisen henkilön persoonaan. Se vie asiakeskeisen konfliktin henkilökohtaiselle tasolle. (Havunen & Lavikkala 2011, 32-34.) Seuraavassa kuviossa seitsemän esitellään erilaisten konfliktien syitä ja luonnetta.



Kuvio 7: Erilaiset konfliktit (Havunen & Lavikkala 2011, 35-36)

Konfliktien luonteeseen ja ratkaisun löytymiseen vaikuttavat aina osallisten välinen suhde. Esimerkiksi kahden tiimin jäsenen välinen konflikti vaatii erilaista lähestymistapaa kuin vaikkapa esihenkilön ja tiimin jäsenen välinen konflikti. Tunnistamalla konfliktin luonne ja ymmärtämällä sen rakenne, päästään lähemmäs ratkaisun ja onnistumisen mahdollisuutta. Tilanteen oikeanlainen hallinta ja oikeudenmukaiset ratkaisuyritykset tuovat luottamuksen tunnetta konfliktin osapuolille ja lisäävät halua saada asia järjestykseen. Se edesauttaa tilanteen selvittämistä. (Havunen & Lavikkala 2011, 37-38.)

Konfliktin sietokyky ja konfliktiherkkyys organisaatiossa määrittävät sen, miten nopeasti ja helposti kohdatusta haasteesta toivutaan. Nämä kaksi piirrettä vaihtelevat yrityksissä jatkuvasti ja sen vuoksi työyhteisöä on syytä seurata jatkuvasti, jotta negatiivisiin poikkeamiin voidaan puuttua ennaltaehkäisevästi. Mikäli organisaatiossa joudutaan selvittelemään konflikteja mitä pienempien tapahtumien seurauksena, tarkoittaa se sitä, ettei työyhteisön konfliktin sietokyky ole kovin korkealla tasolla. Tästä seuraa usein konfliktien pelko. Tällöin mieltä painavia asioita ei uskalleta nostaa esiin, vaan tilanteita ja asioita jäädään purnaamaan joko itseksensä tai pienen piirin kesken. Tämä muuttaa organisaation vähitellen eripuraiseksi, toimimattomaksi ja nostaa henkilöstön vaihtuvuuden ja sen myötä kustannukset suureksi. Joskus tilanteen laukaisemiseksi vaaditaan syväkin perehtymistä ongelman syihin, eikä esihenkilö silloin kykene selvittämään tilannetta ilman oman esihenkilön, HR:n tai työterveyshuollon tukea. Tällöin on mahdollista, että ratkaisun löytymiseksi vaaditaan perusteellista toiminnan kehittämistä, joka voi vaatia aikaa. Tämän prosessin vaatimaa aikaa organisaatiolla on vain, mikäli

konfliktien sietokyky on hyvällä tasolla ja työyhteisö pysyy toimintakykyisenä ja kykenee toimimaan prosessista ja tervehtymään sen ansiosta (Lassila 2002, 38-40.)

Oman kokemukseni mukaan konflikteja syntyy helposti myös henkilöiden välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Kirjoitettu viesti voidaan ymmärtää väärin, joko vahingossa tai tarkoituksettisesti. Sanomatta jääneen hyvän huomenen syitä mietitään juurta jaksain, eikä välttämättä edes haluta ymmärtää toisen näkökulmaa jossakin asiassa. Mikäli työyhteisön ilmapiiri ei ole hyvällä tasolla, helposti vältettävissä olevien konfliktien selvittely vie valtavasti voimavaroja niin työnantajan kuin työntekijöidenkin työpanoksesta (Lassila 2002, 40).

Havunen & Lavikkalan (2011, 33) mukaan konfliktin voi aiheuttaa esimerkiksi kilpailutilanne. Koetaan, että työkaveri tai toinen tiimi on esteenä jonkin kilpailun voittamiselle. Toisaalta konflikti voi seurata myös tilanteessa, jossa koemme yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehdyn työn jakautuneen epätasaisesti. Palkinto on koko tiimille sama, vaikka yksi teki enemmän työtä kuin muut. Myös ali- ja ylisuoriutujien työpanos eroaa muiden tekemän työn määrästä ja aiheuttaa helposti konflikteja.

Alisuoriutumiseen voi olla useita syitä. Työntekijän täyttä potentiaalia ei ehkä ole jostain syystä saatu käyttöön ja siitä kumpuaa motivaation puute. Lisäksi alisuoriutumiseen voi ajaa työtaitojen puutteet, yksityiselämän ongelmat tai mahdollisesti terveydelliset ongelmat. Usein alisuoriutuminen on seurausta epäselvistä ohjeista. Työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan, tehtäväkuvaus tai tavoite ovat epäselviä, tai perehdytystä ole tehty riittävän huolellisesti. Yleensä ihmiset haluavat onnistua ja alisuoriutumiseen löytyy jokin edellä mainituista syistä, sillä harvoin kyse on esimerkiksi laiskuudesta. (Furman & Rubanovitsch 2014, 23; Havunen & Lavikkala 2011, 33, 132; Kokkonen 2021.)

Ylisuoriutajat ovat usein tietynlaisen persoonan omaavia henkilöitä, niin sanottuja kymppin oppilaita. He tekevät töitä kellon ympäri, seuraavat sähköpostia ja suorittavat erilaisia tehtäviä myös työajan ulkopuolella, jättävät lomia pitämättä ja tekevät jopa muidenkin töitä. Saattaa vaikuttaa, että heillä ei ole juuri muuta sisältöä elämässään, he elävät vain työlleen. Pitkittyessään, alisuoriutumisen ohella, tämäkin voi johtaa erilaisiin kriiseihin työpaikalla. Ylisuoriutujan työkaverit voivat kokea, että heidänkin pitäisi tehdä enemmän, koska yksi näyttää esimerkiksi vääränlaista viestiä. Toisaalta on myös mahdollista, että työkaverit alkavat tahallisesti jättämään töitään ylisuoriutujan tehtäväksi, jotta pääsevät itse helpommalla. Ylisuoriutujan terveys voi vaarantua liiasta työkuormasta. Ajansaatossa joko fyysinen tai henkinen hyvinvointi heiketä, joka pahimmassa tapauksessa voi vaatia pitkää hoitoa. Lisäksi haasteeksi voi muodostua esihenkilön juridinen velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta ja siihen liittyvästä jaksamisesta. (Havunen & Lavikkala 2011, 131-133.)

4 Esihenkilön ratkaisukeskeiset työkalut

Ratkaisukeskeisellä johtamisella, aistiherkällä seurannalla ja selkeällä vuorovaikutuksella on mahdollista ennaltaehkäistä ja minimoida vaikeita tilanteita työyhteisössä. Kehityskeskusteluiden lisäksi luottamusta ja turvallisuuden tunnetta kasvattavat epäviralliset jutustelut, kuumisten vaihto ja hyvä tiedottaminen. Nämä edesauttavat erilaisten haasteiden käsittelyä työyhteisössä. (Lassila 2002, 42; Kokkonen 2021.)

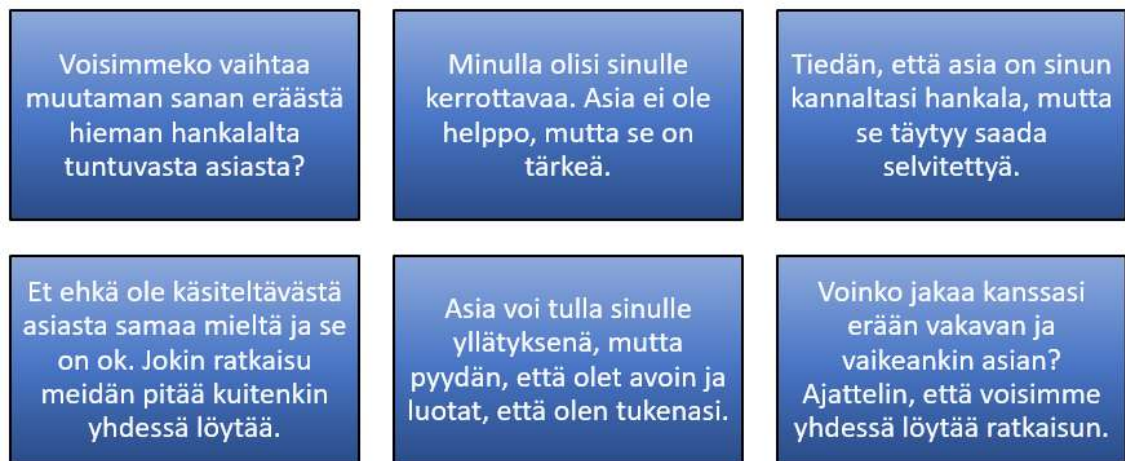
Valmentavalle johtamiselle ominaista on muun muassa oivalluttaminen, tukeminen ja vastuunoton vahvistaminen. Ratkaisukeskeisyydessä keskitytään ongelmien ja niiden aiheuttajien sijasta nimensä mukaisesti ratkaisun löytymiseen olemassa olevien voimavarojen avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 39; Furman & Rubanovitsch 2014, 11-12.) Näistä lähtökohdista esihenkilö löytää periaatteen johtamiseen ja haasteiden käsittelyyn. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi muutamien työkalujen käyttöä. Näitä käyttämällä voidaan ennaltaehkäistä vaikeiden tilanteiden syntymistä tai varmistaa asioiden nopea selvittäminen ja paluu hyvin toimivaan työyhteisöön.

4.1 Haastavien tilanteiden keskustelunavaukset ratkaisukeskeisesti

Kun tulee tarve ottaa puheeksi vaikealta tuntuvia aiheita tai on selvitetävä hankalia tilanteita, on esihenkilön tilannetaju ja herkkyys koetuksella. Vaikeaan käyttäytymiseen on puuttava tiedostaen, että keskustelusta voi tulla tunteikas monella eri tasolla. Tällaisessa tilanteessa on hyvä aloittaa keskustelu faktoihin pohjautuvalla havainnoinnilla: ”Olen huomannut, että turhaudut usein tilanteissa, joissa työkaveri X ehdottaa jotakin. Kertoisitko tästä?”. Tästä keskustelu jatkuu esihenkilön puolelta edelleen havainnointiin ja faktoihin perustuen. Tilanteen vaatimalla otteella esihenkilö pitää määrätietoisesti keskustelun aiheesta ja ratkaisukeskeisenä. (Kokkonen 2021.) Dialogiesimerkkejä kuviossa kahdeksan.

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että esihenkilö ei ole aina oikea henkilö ratkaisemaan työyhteisön tai yksittäisen henkilön haasteita. Jotkut asiat voivat olla enemmänkin työterveydelle kuuluvaa. Nämäkin aiheet on kuitenkin otettava puheeksi ennen kuin työntekijä voidaan ohjata oikean tahon luo, oikeanlaisen avun piiriin ja se on esihenkilön tehtävä. Nämä ovat varmasti kaikkein vaikeimpia keskustelun aloituksia kokeneemmallekin esihenkilölle. Tässäkin faktoihin perustuva huomiointi on ratkaisukeskeinen tapa avata keskustelu. ”Olen huomannut, että olet usein myöhässä ja väsyneen oloinen. Voinko tehdä hyväksesi jotain, jotta voisit paremmin?” Usein kyseessä ovat inhimilliset tekijät, ja silloin kannattaa kääntyä ammattiauttajien puoleen. Tällöin vaaditaan esihenkilöltä kykyä ohjata työntekijä eteenpäin, varmistaa avun saanti ja sen jälkeen astua taustalle, mutta pysyä tukena ja tilanteen tasalla, mahdollisuuksien mukaan. (Kokkonen 2021.)

Myös Furman & Rubanovitsch (2014, 73) neuvovat, miten esihenkilö voi aloittaa keskustelut, joiden aihe on hankala tai vakava. Yhteistä näissä esimerkeissä on se, että jo ensimmäisessä puheenvuorossa taustoitetaan, että keskustelu ei tule olemaan helppo. Se voidaan tuoda esille ehdottamalla yhteistä keskustelua ja valottamalla asian luonnetta heti. Esihenkilö voi todeta, että hänellä olisi jotain kerrottavaa, eikä aihe ole helppo käsitellä, mutta tärkeä hoitaa kuntoon. Tärkeää on myös antaa toiselle mahdollisuus olla eri mieltä, toteamalla ettei kaikkien tarvitse olla täysin samaa mieltä, mutta asiaa ei sen vuoksi voi jättää selvittämättä. Kuviossa kahdeksan on muutamia esimerkkejä ratkaisukeskeisistä keskustelunavauksista.



Kuvio 8: Mukailleen vaikeat keskustelunavaukset (Furman & Rubanovitsch 2014, 73)

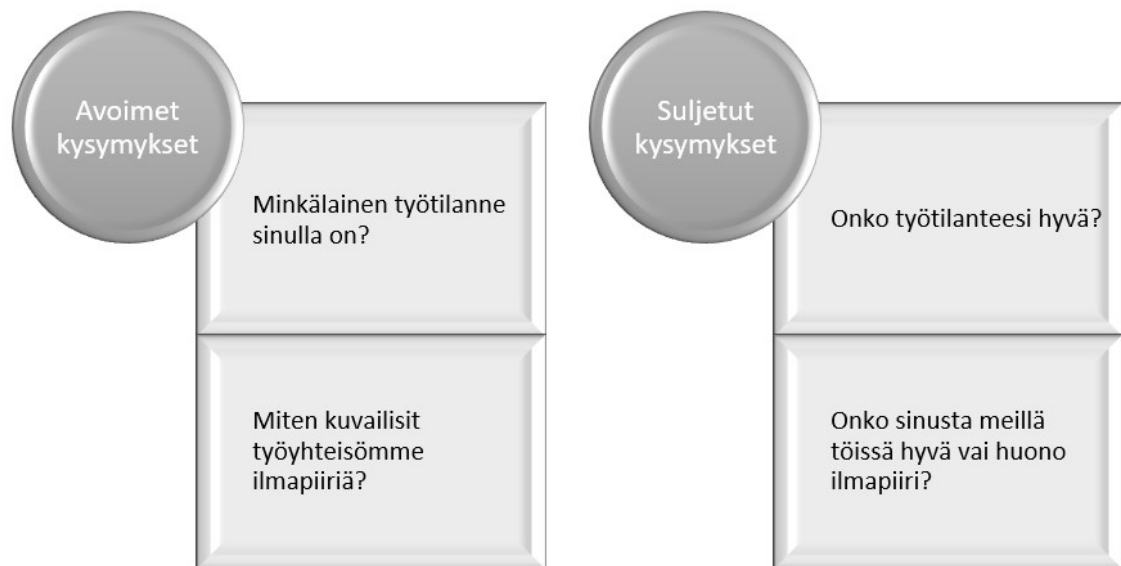
Seuraavassa kappaleessa käydään läpi tarkemmin miten ratkaisukeskeinen esihenkilö kohtaa toisen. Vaikka edellä mainitut kysymykset olisivat hallussa vaikeaa tilannetta käsitellessä, mutta esihenkilö ei ole hetkessä aidosti läsnä, ei keskustelun lopputulos todennäköisesti ole paras mahdollinen.

4.2 Toisen kohtaaminen ja dialogi

Keskusteluissa tiimin jäsenten kanssa, ratkaisukeskeinen esihenkilö on kunnioittava ja keskittyy kuuntelemaan, mitä hänelle kerrotaan. Hän kääntyy keskustelukumppaninsa puoleen, katsoo silmiin ja osoittaa olevansa tilanteessa häntä varten. Sen aistii, jos ajatukset harhailevat lukemattomissa sähköposteissa tai seuraavassa palaverissa, jos keskustelukumppani ei ole tilanteessa aidosti läsnä. Ratkaisukeskeinen esihenkilö osaa olla kärsivällinen. Vaikka puheena oleva asia herättäisikin ikäviä tai epämiellyttäviä tunteita, hän ei keskeytä vaan kuuntelee loppuun. On tärkeää antaa toiselle tilaa kertoa asiansa hänelle itselle sopivimmalla tavalla ja tahdilla. Aina ei ole tarpeen yrittää löytää ratkaisua heti siinä hetkessä. Usein on jopa niin, että toinen halusi vain tulla kuulluksi, eikä asia vaadi sen enempää. Ja vaikka tilanne vaatisikin jatkotoimenpiteitä, niiden aika ei välttämättä ole ihan heti. (Leppänen & Rauhala 2017, 194, 268; Klemola & Talvio 2017, luku 2.)

Ihmisten aito kohtaaminen ja avoimuus on ratkaisukeskeisyydessä tärkeää. Esihenkilön on hyvä ymmärtää, että hän on avainasemassa oikeanlaisen, luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa työyhteisöön. (Furman & Rubanovitsch 2014, 18). Myös Kokkonen (2021) toteaa tämän ja lisää, että luottamusta rakennetaan esittämällä avoimia kysymyksiä erilaisissa keskustelutilanteissa. Näin esihenkilö antaa tilaa tiiminsä jäsenelle ja mahdollisuuden sanottaa omia tunteitaan ja tilannettaan hänelle itselleen sopivalla tavalla ja laajuudella.

Avoimien kysymysten tarkoitus on rajata vastausta mahdollisimman vähän ja siten saada vastaajalta spontaani mielipide. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle annetaan vaihtoehdot, joista valita, mitä hän haluaa kysymykseen vastata. (Vilka 2021, 68.) Seuraavassa kuviossa yhdeksän on esimerkit avoimista ja suljetuista kysymyksistä.



Kuvio 9: Esimerkkejä avoimista ja suljetuista kysymyksistä (Vilka, H. 2021, 68)

Ratkaisukeskeinen esihenkilö voi hyödyntää esimerkiksi Erätauko-keskustelumenetelmän tarjoamia työkaluja keskusteluiden ohjaamiseen. Erätauko -keskustelumenetelmä on suunnitelmallinen tapa käydä rakentavia keskusteluita vaikeistakin asioista tasavertaisesti ja kunnioitavasti. Keskustelua ohjaa kaava ja pelisäännöt, jotka varmistavat, että Erätauko -keskustelun malli toteutuu, kaikkia osallistujia kuunnellaan, kunnioitetaan ja kaikki ymmärtävät keskustelussa käytetyt termit. Menetelmään liittyvät keskustelukortit otetaan käyttöön jo keskustelun suunnitteluvaiheessa. Niiden avulla keskustelun vetäjä saa apua keskustelun virittämiseen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Ne auttavat myös dialogin ohjaamisessa, eri näkökulmien luomisessa, sekä omien kokemusten jakamisessa. Niistä löytää myös apua keskustelun ohjaamiseksi, mikäli keskustelusta tulee kiivas tai siinä ajaututaan umpikujaan. Menetelmä on parhaimmillaan suurempien ryhmien välisissä keskusteluissa, mutta sen periaatteita voi hyödyntää myös kahdenvälisiin keskusteluihin. (Erätauko säätio 2021.)

4.3 Yhteiset pelisäännöt

Yhteisesti sovitut säännöt ovat hyvä perusta ratkaisukeskeisyydelle työyhteisöissä. Ihmisten toiminnan perusteena ovat sisäiset mallit ja siksi yksilön omalla panoksella sääntöjen luomisessa on suuri vaikutus. Ulkoa annetut säännöt voivat tuntua vierailta ja siksi niitä saattaa olla vaikea noudattaa. Yhdessä sovittu tuovat työyhteisöön selkeyttä ja antavat esihenkilölle työkaluja haastavien tilanteiden havainnointiin ja selvittämiseen. Yhteisten sääntöjen noudattamisen seuraaminen, ylläpito ja päivittäminen ovatkin tärkeä osa ratkaisukeskeisen esihenkilön toimintatapaa ja hyödyksi koko työyhteisölle. Ne myös asettavat rajat käyttäytymiselle ja varmistavat, että jokainen työyhteisössä tietää milloin rajat omassa käyttäytymisessä ylittyvät ja mitä siitä seuraa. (Hirvihuhta & Litovaara, 2003; Kokkonen 2021.)

Sen lisäksi, että yhteisesti sovitut säännöt helpottavat jokaisen työyhteisön jäsenen työn arkea, on niillä muutakin painoarvoa. Sääntöjen noudattaminen kytkeytyy tiiviisti niin sanottuun työntekijän lojaliteettivelvollisuuteen, josta on kirjattu myös työsopimuslain (55/2001) 3 luvun 1§:ssä seuraavasti: ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” (Finlex 2001). Tämän ei kuitenkaan pidä olla työyhteisöissä pelote vaan turva.

Usein kaikkia ryhmälle tärkeitä sääntöjä ei ole mahdollista sopia kerralla, vaan eteen tulevat tilanteet määrittävät tarpeen yhteisen sääntöjen päivittämiselle (Kokkonen 2021; Järvinen 2014, 73). Kun säännöt pidetään mahdollisimman ajantasaisina ja yhteisesti sovittuina, niihin on helpompi sitoutua. Lisäksi esihenkilön tehtävä on pitää huolta, että yhteiset säännöt noudattavat yrityksen linjaa. (Kokkonen 2021).

4.4 Palautteen antaminen, moitekäsi ja toivekäsi

Rakentava palautteenanto on ratkaisukeskeisyydessä tärkeää. Vaikka ihminen saa korjaavaa palautetta, ottaa hän toivomuksen toisenlaisesta tekemisestä vastaan paljon paremmin kuin moittivan sävyn. Tähän kiteytyy Furman & Rubanovitschin moitekäden ja toivekäden ydin. Moitekäden käyttämisellä varmistetaan lähinnä vain ongelman pysyminen työyhteisössä, sillä siinä keskitytään virheiden korostamiseen, eikä se siten ole ratkaisukeskeistä vaan ongelma-keskeistä. Molemmissa malleissa käden viidelle sormelle on jokaiselle annettu nimi ja kuvaus, miten olemassa olevaa ongelmaa sen avulla käsitellään ja miten. (Furman & Rubanovitsch 2014, 81,84.)

Peukaloa kutsutaan aina -sormeksi ja sitä käyttämällä painotetaan muun muassa sanoja ”aina”, ”ei koskaan”. ”Sinun kanssasi on aina sama juttu, et koskaan palauta työtäsi ajoissa”. Etusormeja kutsutaan vikasormeksi, eli korostetaan mitä toinen tekee väärin. ”Eihän tätä

asiaa sähköpostilla voi hoitaa”. Sanottua voi korostaa ottamalla palautteeseen mukaan haittasormen, eli keskisormen. Silloin edellistä voisi jatkaa kertomalla, kuinka tämä huonosti hoidettu työ aiheuttaa haittaa muille: ”Eihän tätä asiaa sähköpostilla voi hoitaa, etkö sinä ymmärrä, että meillehän nauraa pian kaikki”. Neljäntenä on nimetön, eli syysormi. Sitä käyttämällä etsitään selityksiä ja syitä pieleen menneelle tehtävälle: ”Oletko sinä jotenkin kyllästynyt tai vain mukavuudenhaluinen, kun tuntuu, ettei tämä homma nyt toimi?” Kuurosormella, pikkurillillä viitataan palautteen vastaanottamisen kykyyn: ”Tästä asiasta on ollut puhetta varmaan kymmeniä kertoja, eikä se edelleenkään ole muuttunut miksikään”. Moitekäden sormia voi käyttää missä järjestyksessä tahansa, yhdessä ja erikseen. (Furman & Rubanovitsch 2014, 80-82.) Kuviossa kymmenen esitetään moitekäden sormien käyttöä huonona palautteenannon välineenä.



Kuvio 10: Mukaillen moitekäsi (Furman & Rubanovitsch 2014, 81)

Toivekäsi on moitekäden vastakohta ja ratkaisukeskeinen työväline palautteenantoon. Sen käytössä keskitytään keskustelemaan ja rakentamaan lähestymistapaan palautekeskusteluissa, vaikka palaute olisikin korjaavaa (Furman & Rubanovitsch 2014, 82). Ensimmäisenä otetaan käyttöön peukalo, eli kontaktisormi. Lähestytään asianosaista ystävällisesti, esimerkiksi: ”Haluaisin jutella kanssasi erästä asiasta. Olisiko sinulla hetki aikaa kuunnella mitä haluaisin ehdottaa?”. Etusormea kutsutaan toivesormeksi. Sillä tarkoitetaan annetun palautteen muotoa. Toivotaan, pyydetään tai ehdotetaan, miten palautteensaaja voisi jatkossa toimia: ”Toivoisin, että kiinnität jatkossa huomiota siihen, että saavut kokouksiin ajoissa.” Keskisormi on hyötyormi ja sillä perustellaan esitetyn toiveen hyötyjä ja myönteisiä vaikutuksia itselle ja työyhteisöön: ”Olisi tärkeää, että kaikki olisivat kokouksissa ajoissa paikalla, jotta aikataulu pitää ja kaikki kuulevat, mistä puhutaan. Näin ollaan tehokkaita ja kunnioitetaan myös muiden aikaa.” Nimetön, eli uskosormi on tärkeässä roolissa. Sen avulla esitetyn toiveen jälkeen vahvistetaan toisen uskoa, että hän pystyy tekemään toivotun muutoksen: ”Kyllä sinä siihen pystyt, aivan varmasti, se vaatii vain muutaman minuutin ennakkointia”. Tämän tarkoitus on poistaa

epäluuloa, johon ihmisellä on luontainen taipumus muutoksen edessä. Uskosormen käyttö vähentää epäkohtien korostamisen kokemusta ja lisää luottamusta, että palaute on annettu hyvässä hengessä. Pikkurilliä kutsutaan sopimussormeksi ja sen avulla keskustelu on hyvä lopettaa. Sovitaan, miten jatkossa toimitaan ja miten pysyvyys varmistetaan: ”Voimmeko pitää sovittuna, että jatkossa huolehdit, että tämä asia tulee hoidettua kuten äsken puhuimme? Toivoisitko, että muistutan sinua vielä tästä”? Kuviossa 11 toivekäden käyttö, alkaen kontaktisormesta ja edeten sopimussormeen.



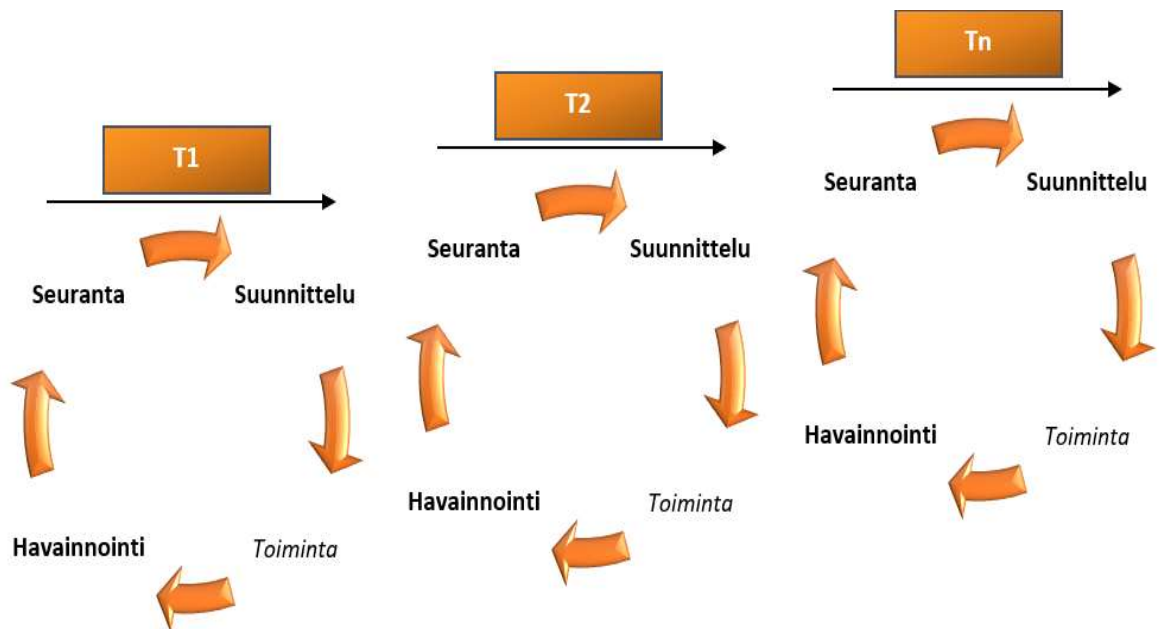
Kuvio 11: Mukaillen toivekäsi (Furman & Rubanovitsch 2014, 83)

5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytteenä. Se on tarkoitettu ratkaisemaan käytännönläheisiä ongelmia, sekä löytämään asiaan ratkaisu ja muutos. Muutoksen on tarkoitus tapahtua osallistavalla tavalla ja järkeistämällä työelämässä tapahtuvaa toimintaa käytännön tasolla. Samalla se tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä käsitteillä olevasta ilmiöstä. Toiminnallista opinnäytetyötä voidaan soveltaa useaan eri ilmiöön työelämän eri aloilla ja sen toteutustapa voi olla mikä tahansa, mikä parhaiten vastaa kohderyhmän tarpeisiin. Tiedonkeruu tapahtuu samoja tutkimusmenetelmiä käyttäen, kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissäkin, mutta niiden merkitys on hieman väljempi. Yleensä valitaan laadullinen tiedonkeruu sen osallistavan luonteen vuoksi ja usein eniten tietoa saadaan yhteisissä keskusteluissa, sekä havainnoimalla. Tutkimuksellisissa opinnäytetöissä käytettyjä kyselylomakkeita käytetään toiminnallisessa tutkimuksessa usein vain alkutilanteen selvittämiseksi. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 57, 63; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58-59.)

Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi on jatkuva ja syklinen, eli toistuva. Kanasen (2014) mukaan Eskola (1973) on kuvannut prosessin alkavan tilanteen analyysillä ja faktojen havainnoinnilla, joihin perustuen asetetaan päämäärä ja tavoite. Siitä edetään ongelman jäsentelyyn ja toimenpiteiden suunnitteluun. Suunnitelma viedään käytäntöön ja toiminnan vaikutuksia havainnoidaan ja arvioidaan. Arviointi mahdollisesti aiheuttaa muutoksia teoriaan, jolloin myös toimintaan tulee tehdä muutos ja niin syklin seuraava vaihe alkaa. (Kananen 2014, 14-15.)

Toiminta on siis jatkuvaa ja sen kehitystä ohjaa vaiheesta toiseen tapahtuva, toistuva havainnointi, seuranta ja toiminnan uudelleen suunnittelu. Tätä prosessin kulkua havainnoidaan kuviossa 12, joka mukailee Kanasen (2014, 13) kuvausta. Ojasalo ym. (2015, 60) kuvaavat prosessin kulkua samoin sykliseksi ja jatkuvasti havaintoihin perustuviin löydöksiin mukautuvaksi.



Kuvio 12: Mukailleen toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävä prosessi (Kananen 2014, 13)

Tutkimustyön lopputuotos on aina jotain konkreettista; esimerkiksi kirja, tapahtuma, opas tai koulutusta varten suunniteltu workshop, kuten tässä tapauksessa. Kaikille toiminnallisille opinnäytetöille yhteisiä elementtejä ovat tutkimuksen alla olevaan aiheeseen kytkeytyvä käytännön toteutus ja siitä tehty raportointi, joka noudattaa tutkimusviestinnän keinoja. Lopuksi tehdään vielä pohdinta, analyysi ja johtopäätökset. Raportoinnissa tulee ottaa huomioon lopputuotoksen suunnitteluvaiheet, materiaalin valmistelu, sekä osallistujilta kerätty palaute ja siitä tehty analyysi kehitysehdotuksineen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 55, 96.)

Tämä opinnäytetyö tutkii esihenkilötyöhön liittyviä, haastavia työyhteisötilanteita ja esittää niihin ratkaisukeskeisiä toimintamalleja. Työ on jatkoa edelliseen workshopiin, jonka toteutti Elina Mäkinen (2021). Hänellä aiheena oli valmentava johtajuus esihenkilötyössä ja siitä

saadun palautteen perusteella haastavien työyhteisötilanteiden workshopille on tarve (Mäkinen 2021, 39). Tämä tieto tukee nyt käsillä olevan opinnäytetyön tarpeellisuutta.

5.1 Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Toiminnallinen opinnäytetyö pitää yleensä sisällään laadullisen tutkimuksen. Se tarkoittaa sitä, että tiedonkeruuseen käytetään haastatteluita tai kysymyslomakkeita. Ne toteutetaan avoimin kysymyksin, joihin vastaaja kirjoittaa vastauksen omin sanoin ilman mahdollisuutta valita useista annetuista vastausvaihtoehdoista. Tällöin palautteeseen saadaan aitoja, omin sanoin kerrottuja tuntemuksia ja kehitysehdotuksia. Avoimista kysymyksistä annettiin esimerkkejä tämän opinnäytetyön luvussa 4.2. Kun tutkimukseen vastataan omin sanoin, vaarana on myös liian lyhytsanaiset tai polveilevat vastaukset, joita on vaikea tulkita. Lisäksi vastauksen analysointi vie huomattavan paljon aikaa ja virheen mahdollisuus kasvaa, mutta ne tarjoavat myös mahdollisuuden saada täysin uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Kananen 2015, 125; Vilkkä 2014, 68)

Tutkimusprosessin aikaisten virheiden mahdollisuus on tärkeä tiedostaa, jotta ne voidaan minimoida. Suurin luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkija itse. Työn tuloksiin vaikuttavat eniten hänen prosessinsa aikana tekemät valinnat ja tiedonkeruuseen liittyvät virheet, jotka tapahtuvat yleensä vastausten tulkinnessa. Syy tähän on tutkijan omat kokemukset, joiden kautta hän luontaisesti havainnoi. Tämän tiedostaminen, ennakointi ja hyvä suunnittelu kysymysten asettelussa varmistavat osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta. (Kananen 2015, 340-341.)

5.2 Työn etenemisen kuvaus

Tämän opinnäytetyö alkoi toukokuussa 2021. Toiminnallinen opinnäytetyö valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä se oli luonnollinen valinta työn ollessa jatkoa aikaisemmin toteutetulle valmentavan esihenkilötyön koulutukselle. Aloin hakemaan kirjallisuutta ja totesin, että valmentavasta esihenkilötyöstä on kirjoitettu viime vuosina paljon kirjoja, oppaita, pro graduja, jopa väitöskirja. Huomasin myös melko pian, että käsite ”ratkaisukeskeisyys” mainitaan melko harvoin, eikä siihen suoraan liittyvää materiaalia ollutkaan niin helppo löytää kuin olin ajatellut. Lisäksi koronaviruspandemian vaikutukset näkyvät kirjojen saatavuudessa. Useisiin kirjoihin oli todella pitkät jonot, mikä osaltaan teki lähteiden vertailusta vaikeaa, koska samaa aihetta varten lainaamani kirjat olivat käytössäni eri aikoina.

Heinäkuun alussa pääsin haastattelemaan ratkaisukeskeistä valmentajaa, Heidi-Maria Kokosta, opinnäytetyötäni varten. Häneltä sain paljon kokemukseen pohjautuvaa tietoa käytännön esimerkkien kautta. Lisäksi hän osasi auttaa lähdemateriaalin etsimisessä, sain jopa useita kirjoja lainaan. Haastattelu oli todella merkittävässä osassa juuri ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta. Tässä vaiheessa aloitin kirjoittamisen ja hyvän pohjatyön ansiosta pääsin heti

hyvään vauhtiin. Pian kuitenkin huomasin, että tutkimussuunnitelmassa olleeseen, alustavaan sisällysluetteloon oli tullut paljon päällekkäisyyksiä. Jostain syystä yritin pysyä tutkimussuunnitelman sisällysluettelossa turhan tiukasti ja se alkoi vaikuttaa työn etenemiseen. Pidin muutamana viikon luovan tauon ja kun palasin opinnäytetyöni ääreen, sain jäseneltyä sisällön paremmin ja kirjoittamisesta tuli taas helpompaa.

Elokuun alussa aloitin uudessa työpaikassa. Päivittäinen valtava uuden määrän tieto ja uusien ihmisten kohtaamiset veivät voimavaroja tehdä opinnäytetyötä. Olin osannut varautua siihen ja annoin itselleni luvan ottaa vähän rennommin. Elokuussa sain myös ensimmäisen kerran palautetta kirjoitustyön etenemisestä. Sain kuulla olevani oikealla tiellä ja se toi uutta virtaa ja auttoi löytämään taas aikaa myös työn edistämiseen. Palautteen saaminen helpotti kokonaisuuden hahmottamista ja siten koko työn edistymistä, vaikka uuden työn takia voimavaroja oli jaettava nyt useammalle elämän eri osa-alueelle kuin kesän aikana.

Syyskuussa alkoi opinnäytetyön toiminnallisen osuuden, eli workshopin suunnittelu. Se tapahtui yhdessä projektipäällikkövalmennusta ohjaavien lehtoreiden Taru Tallgrenin ja Tero Uusitalon kanssa. Valmistelin luentoa tukevaa esitystä, palautekyselyä ja koulutukseen liittyvien workshopien aiheita ja sisältöä. Lokakuussa sain Laurealta hyväksynnän tutkimuslupahakemukselleni, kirjoitin opinnäytetyön tiivistelmän niin pitkälle kuin mahdollista ja lähetin sen englanninkielisen version tarkistettavaksi. Workshop pidettiin lokakuussa, siitä kerrotaan tarkemmin kappaleessa kuusi. Workshopin jälkeen pääsin analysoimaan saatua palautetta ja siten myös kirjoitustyö edistyi.

Marraskuussa tein oppaan, jonka avulla workshopin seuraavat toteutukset voidaan järjestää. Lisäksi ilmoittauduin opinnäytetyön julkaisuseminaariin ja työstin kypsyysnäytettä, jonka kirjoitin blogin muodossa. Opinnäytetyö alkoi olla siinä vaiheessa, että jäljellä oli enää kehitysehdotusten, johtopäätösten ja arvioinnin kirjoittaminen. Lopuksi tietysti vielä kerran koko työn tarkistaminen ja hienosäätö. Koko prosessin kulku kuvataan kuviossa 13.

Toukokuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Aiheanalyysi + toimeksiantosopimus •Tutustuminen aiheeseen + lähdemateriaalin etsimistä
Kesäkuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Opinnäytetyön suunnitelma ja sisällysluettelon hahmottelua •Lukeminen alkoi + tietoperustan jäsentelyä ranskalaisin viivoin
Heinäkuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Ratkaisukeskeisen valmentajan haastattelu •Tietoperustan kirjoitustyö alkoi
Elokuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Aloitus uudessa työssä •Ensimmäinen palaute opinnäytetyön ohjaajalta
Syyskuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Toinen ja kolmas palaute opinnäytetyön ohjaajalta •Tutkimuslupahakemus ja ensimmäinen versio palautekyselyn lomakkeesta •Workshopin suunnittelutyön aloittaminen
Lokakuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Workshopin suunnittelu ja materiaalin valmistelu •Opinnäytetyön englanninkielisen tiivistelmän jättö tarkistukseen •Workshopin toteutus 20.10.2021
Marraskuu 2021 <ul style="list-style-type: none"> •Workshopin työohjeen kirjoittaminen •Opinnäytetyön viimeistely •Julkaisuseminaari

Kuvio 13: Opinnäytetyön eteneminen

6 Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön haastavien tilanteiden workshop

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantona oli kehittää P2P projektioppimismalliin liittyvää projektipäällikkövalmennusta esihenkilötyön haastavien tilanteiden hallitsemiseksi ratkaisukeskeisin menetelmin. Tuotoksena aiheen ympärille syntyi kestoaltaan kolme tuntinen workshop, joka järjestettiin 20.10.2021 Laurea ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksella. Ensisijainen tavoite oli lähiopetus, mutta Laurean ja valtakunnallisten Covid-19-suositusten vuoksi workshop toteutettiin hybridi -mallilla. Workshopiin osallistui kaikkiaan 10 opiskelijaa, kaksi lehtoria, sekä koulutuksen vetäjät, lehtorit Taru Tallgren, Tero Uusitalo, sekä minä itse. Yksi opiskelija ja yksi lehtori osallistuivat päivään Microsoft Teams -yhteydellä.

Opiskelijat valmistautuivat aiheeseen ja workshopiin kolmiosaisen ennakotehtävän avulla. Tehtävänä oli lukea Katja Kiisken (2019) kirjoittama artikkeli ratkaisukeskeisyydestä, perehtyä Erätauko -keskustelumenetelmään (Erätauko säätiö 2021), sekä kirjoittaa omasta kokemuksesta haastavassa tiimi- tai vuorovaikutustilanteessa. Workshop alkoi tunnin ja vartin mittaisella luennolla, jonka pääaiheina olivat ratkaisukeskeisyys, vuorovaikutusosaaminen ja

haastavien tilanteiden työkalut. Luentoa elävöitettiin omakohtaisilla työelämän kokemuksilla ja kuulijoita osallistettiin toiminnallisilla harjoitteilla. Pariporinoissa osallistujat jakoivat omia kokemuksiaan ja kertoivat omasta käyttäytymismallistaan kohdatessaan haastavia tilanteita. Luennon päätteeksi esiteltiin workshopit (kuvio 14), niiden osaamisen kehittymisen tavoitteet ja toteutustapa. Lehtori Taru Tallgren oli jakanut opiskelijat valmiiksi pienryhmiin palautettujen ennakkotehtävien avulla ja näissä ryhmissä työpajat kierrettiin.

Palautteenannon työpaja.

Furman & Rubanovitschin moitekäsi ja toivekäsi -malli.

- Ohjaajana Hanne Salo

Haastavat tilanteet esihenkilötyössä - työpaja.

Ryhmäkeskustelu annetusta esimerkkitilanteesta.

- Ohjaajana lehtori Tero Uusitalo

Erätauko -menetelmä keskustelukorttien avulla.

- Ohjaajana lehtori Taru Tallgren

Kuvio 14: Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön työpajojen aiheet ja vetäjät

Jokaiselle työpajalle oli varattu aikaa 25 minuuttia. Palautteenannon työpajassa oli useita esimerkkitilanteita (liite 2), joista ohjaaja esitteli vuorotellen yhden jokaiselle opiskelijalle. Opiskelijan tehtävänä oli kertoa, kuinka hän tässä kyseisessä tilanteessa antaisi palautetta ratkaisukeskeisesti, perustuen siihen mitä luennolla oli aiheesta opittu. Tukena sai halutesaan käyttää kuvaa Furman & Rubanovitschin toivekädestä (liite 1). Esimerkkitapaukset olivat hyvin erilaisia. Yhdessä kuvattiin positiivista, ahkeraa työntekijää, joista kaikki pitivät. Hän oli kuitenkin hyvin puhelias ja se toisinaan aiheutti haastavia tilanteita työyhteisössä. Toisessa esimerkkitapauksessa esihenkilön piti antaa palautetta työyhteisön jäsenelle, joka oli tuottelias ja kova tekemään töitä, mutta toisinaan ilkeä ja epäkohtelias muita kohtaan. Monet opiskelijat hahmottivat tässä työpajassa sen, että oli palautteen aihe mikä tahansa, asiaa voi lähestyä samoin periaattein, toivekäden mallin mukaisesti. Tämä oivallus toi varmuutta monille opiskelijoille. He ymmärsivät, että vaikka jokainen tapaus pitää käsitellä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla, löytyy asioiden puheeksi ottamiseen itsevarmuutta lisääviä muisääntöjä.

Toinen työpaja oli haastavien tilanteiden ryhmäkeskustelu. Esimerkkitapauksia oli kaksi (liite 3) ja niistä oli pyritty saamaan mahdollisimman aitoja ja todellisuutta vastaavia projektiryhmän tilanteita. Ensimmäinen esimerkki oli tilanteesta, jossa työryhmä pitkän päivän päätteeksi siirtyi työnmaailmasta ryhmän sisäiseen maailmaan. Siinä päädytään puhumaan henkilökohtaisista asioista, vitsailemaan ja naljailemaankin. Jokaista työryhmän jäsentä naurattaa

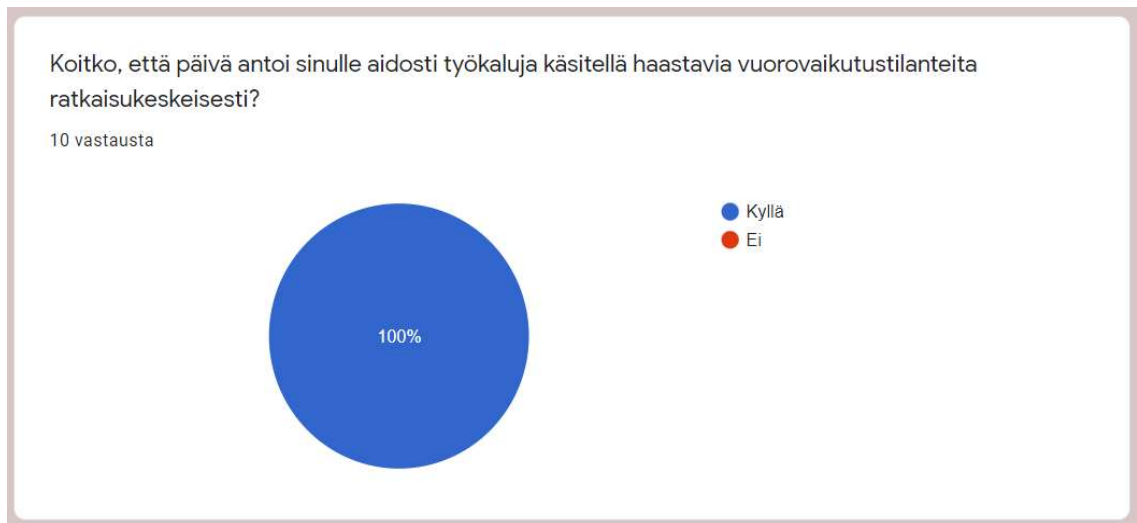
tässä vaiheessa. Opiskelijaryhmän tehtävänä oli pohtia, minkälaisia vaaranpaikkoja tällaisessa tilanteessa on ja miten esihenkilö voisi tähän reagoida heti tilanteen ollessa käsillä. Toisessa esimerkissä työryhmän jäsen alkoi lipsua yhteisesti sovituista säännöistä ja aikatauluista. Tilanne huononi ajan myötä, eikä tämä henkilö ollut halukas keskustelemaan aiheesta. Ryhmän tehtävänä oli pohtia erilaisia vaihtoehtoja, mistä tällainen muutos käytöksessä voisi johtua ja miten ratkaisukeskeinen esihenkilö voisi ryhtyä asiaa hoitamaan. Kukin ryhmä kävi esimerkkitapaukset yhdessä läpi keskustellen ja pyrkivät siten löytämään niihin parhaat ratkaisumallit.

Kolmannessa työpajassa käytiin keskustelua Erätauco -menetelmän keskustelukortteja apuna käyttäen. Yksi opiskelijoista toimi keskustelun vetäjänä ja hyödynsi keskustelukorttien sisältöä, jotta sai osallistettua kaikki mukaan keskusteluun sekä arvostavaan mielipiteiden esittämiseen. Opiskelijat olivat saaneet tähän työpajaan valmistavan ennakkotehtävän, jossa he saivat anonyymisti kertoa omakohtaisesta haastavasta tiimi- tai vuorovaikutustilanteesta. Juuri tämän ennakkotehtävän vastausten perusteella opiskelijat oli jaettu pienryhmiin ja se oli tärkeää tämän työpajan onnistumisen kannalta. Näin voitiin jakaa kokemuksia, esittää ratkaisumalleja ja saada vertaistukea keskustelussa.

Lopuksi kokoonnuttiin vielä yhteen. Jokainen sai kertoa, mitä ratkaisukeskeisyydestä jäi parhaiten mieleen. Eräs opiskelija kertoi, että valmentavan johtamisen workshopin jälkeen hän oli ajatellut, ettei ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshop voisi tarjota kovin paljon uutta. Hän oli kuitenkin yllättynyt huomattavasti, että olikin jo toteuttanut ratkaisukeskeistä toimintamallia luontaisesti ja hän saikin päivästä paljon oivalluksia. Useampi opiskelija mainitsi, että heille oli uutta, ettei ratkaisun tarvitse löytyä aina samassa hetkessä, jossa vaikeita tilanteita ryhdytään käsittelemään. Tilanteen paine vähenee, kun ymmärtää että on ihan hyväksyttävää jättää asia kesken. Tärkeää on pitää huoli, että asiaan palataan ja se hoidetaan loppuun, kun ratkaisu on löytynyt. Lopuksi opiskelijoille lähetettiin linkki palautekyselyyn ja heitä pyydettiin vastaamaan siihen vielä ennen lähtöä. Kyselytutkimuksen (liite 4) tarkoitus oli selvittää, miten onnistuneina osallistujat pitivät workshopin eri osa-alueita, miten he kokivat ajankäytön koulutuksen aikana, sekä minkälaisia kehitysehdotuksia heillä on tulevaisuuden workshopeihin. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 10 henkilöä. Seuraavassa kappaleessa käydään saatu palaute jokaisen kysymyksen osalta.

6.1 Workshopin palaute

Ensimmäisenä selvitettiin, kokivatko vastaajat saaneensa koulutuksesta ratkaisukeskeisiä työkaluja haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Vastauksia annettiin 10 kappaletta ja kaikki vastasivat saaneensa työkaluja haastavien tilanteiden käsittelemiseksi.



Kuvio 15: Osallistujien kokemus osaamisen kehittymisestä. N=10.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin osallistujien ennakko-odotuksia, joita heillä mahdollisesti oli. Kysymykseen vastasi 10 henkilöä ja kahdeksan koki, että heidän odotuksiinsa vastattiin täysin. Yksi koki, että odotuksiin vastattiin osin ja yhdellä ei ollut odotuksia päivälle. Kukaan ei kokenut, ettei odotuksiin olisi vastattu lainkaan.



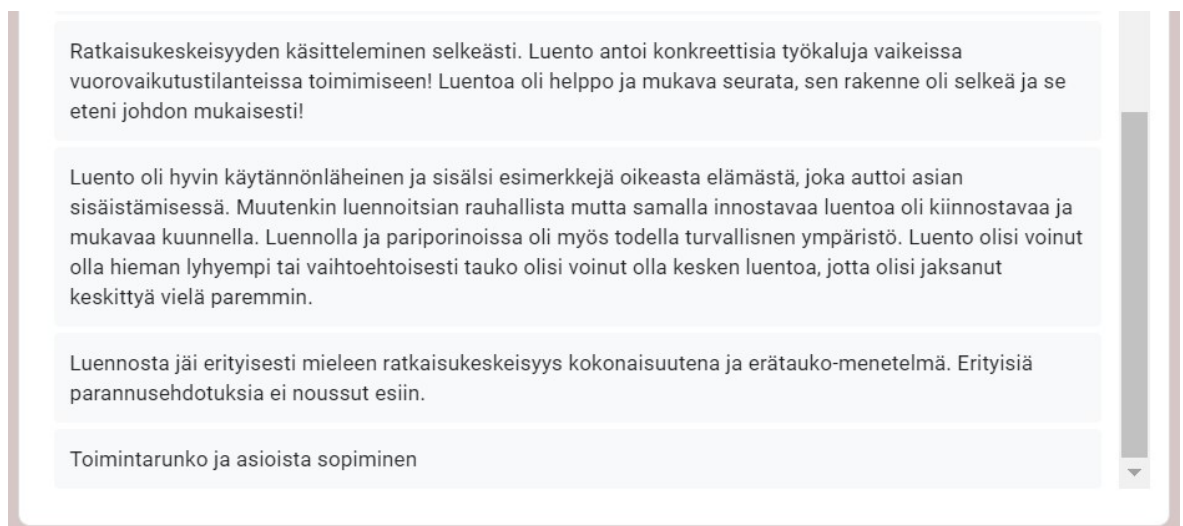
Kuvio 16: Osallistujien ennakko-odotusten täytyminen. N=10.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin arviota luennolle asteikolla 1-5. Vastauksia annettiin 10. Kuusi arvioi luennon erittäin onnistuneeksi (5) ja neljä hyvin onnistuneeksi (4).



Kuvio 17: Luennon onnistumisen arviointi. N=10.

Neljännessä kysymyksessä kerrottiin omin sanoin, mitä luennosta jäi mieleen ja miten sitä voisi kehittää. Tähän vastasi kaikki 10 henkilöä. Yksi vastaajista antoi kehitysehdotukseksi lisätä luennon kestoja tunnilla. Hän mahdollisesti tarkoitti ajan lisäystä kokonaiskestoan, ei vain luentoan. Kolme vastaajaa antoi hyvää palautetta luennon vetäjälle rauhallisesta tyylistä, selkeydestä ja käytännönläheisistä esimerkeistä. Kolme vastaajaa kertoi tilanteiden loppuun saattamisen tärkeyden jääneen erityisesti mieleen. Kolme kertoi luennosta jääneen mieleen ratkaisukeskeisyyden luonteen ja tärkeyden niin opiskelussa kuin työelämässä. Kuviossa 18 saatuja palautteita.



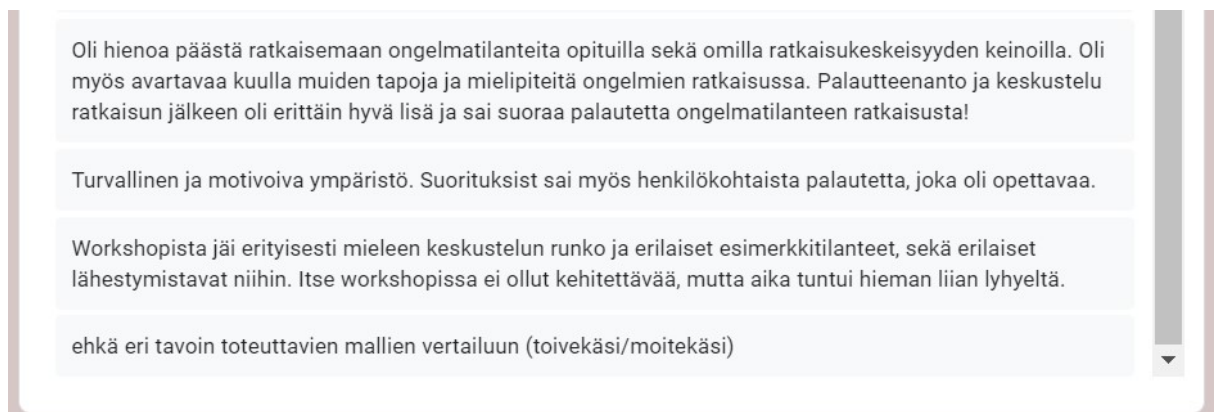
Kuvio 18: Luennon onnistumisen arvioita. N=10.

Viidennessä kysymyksessä arvioitiin palautteenannon workshopin onnistumista. Kymmenestä vastaajasta kuusi koki työpajan erittäin onnistuneeksi (5) ja neljä hyvin onnistuneeksi (4). Vastaukset kysymykseen kuviossa 19.



Kuvio 19: Palautteenannon workshopin onnistumisen arviointi. N=10.

Kuudennessa kysymyksessä kerrottiin omin sanoin mitä palautteenannon workshopista jäi mieleen ja kuinka sitä voisi kehittää. Yksi vastaajista kertoi työpajan olleen hyvin suunniteltu. Yksi koki, että hänelle jäi hieman epäselväksi, onko toivekäsi ja moitekäsi -mallin käyttäminen tarpeellista vai ei. Kolme vastaajaa koki, että työpajassa käydyt keskustelut olivat hyviä, antoisia ja ympäristö turvallinen. Lisäksi heistä kaksi piti siitä, että he saivat palautetta omasta ratkaisustaan ja yksi näistä kolmesta puolestaan lisäsi, että käytetty aika tuntui hieman liian lyhyeltä. Kaksi vastaajaa kertoi ratkaisukeskeisen asenteen ja ratkaisumallin pohtimisen jääneen mieleen. Varsinaisia kehitysehdotuksia ei vastauksissa annettu. Kuviossa 20 osa saaduista palautteista.



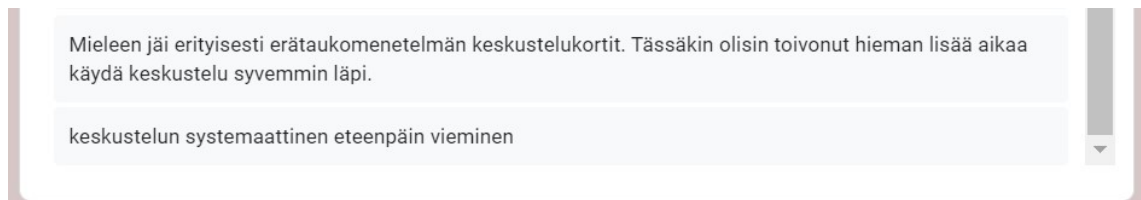
Kuvio 20: Palautteita palautteenannon workshopiin. N=10.

Seitsemännessä kysymyksessä arvioitiin Erätauko-menetelmän workshopia asteikolla 1-5. Vastaajia oli kymmenen. Kuusi kertoi kokeneensa tämän workshopin erittäin onnistuneeksi (5) ja neljä hyvin onnistuneeksi (4)



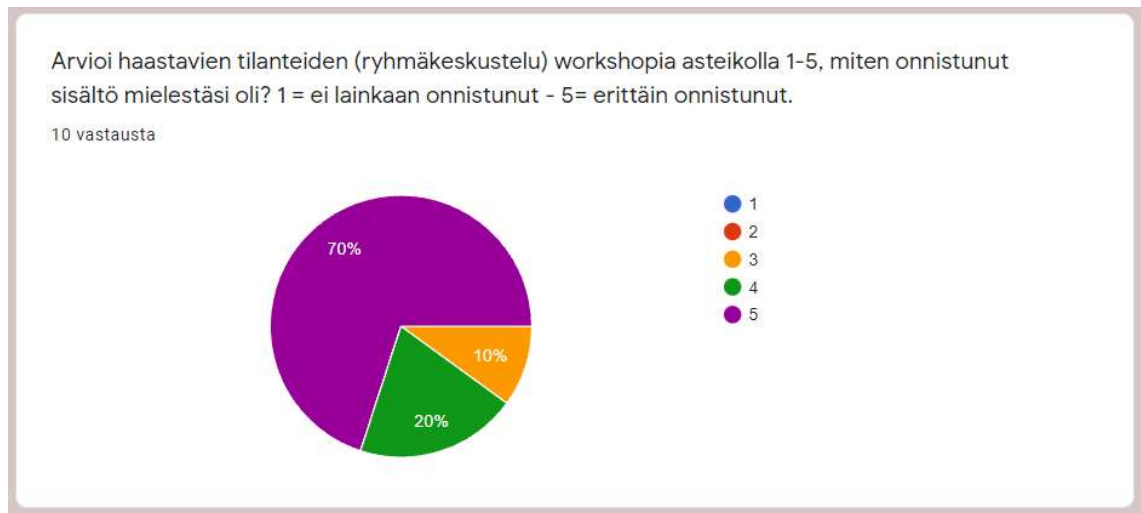
Kuvio 21: Erätauko -menetelmän workshopin onnistumisen arviointi. N=10.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin mitä Erätauko -menetelmän workshopista jäi mieleen ja pyydettiin kehitysehdotuksia. Tähän saatiin 10 vastausta, joista yksi sanoi kaiken olleen uutta ja mieleenpainuvaa ja neljä kertoi kokeneen keskustelun kaavan ja systemaattisen eteenpäinviemisen korttien avulla jääneen mieleen. Omakohtaiset kokemukset keskustelun aiheina koettiin helpottavan keskustelua ja tuovan käytännönläheisyyttä menetelmälle. Kehitysehdotuksena enemmän aikaa ja suurempi keskusteluryhmä, jolloin menetelmä pääsisi enemmän edukseen. Kuviossa 22 palautteita Erätauko -keskustelumenetelmän workshopista.



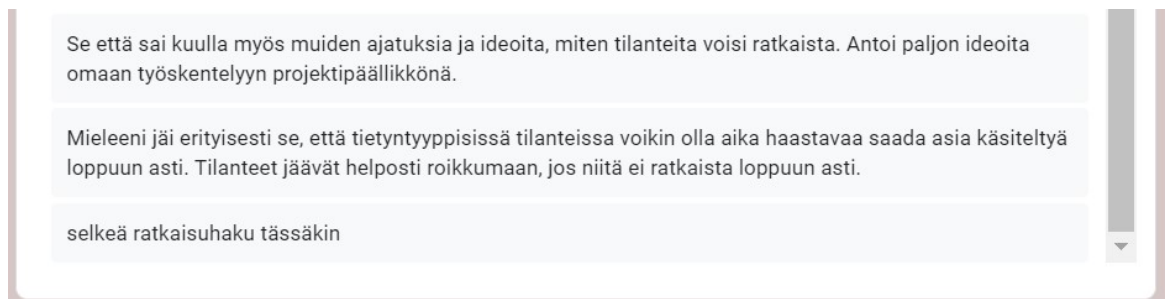
Kuvio 22: Palautteita ja kehitysehdotus Erätauko -menetelmän workshopiin. N=10.

Yhdeksännessä kysymyksessä arvioitiin haastavien tilanteiden workshopia asteikolla 1-5. Kymmenestä vastaajasta seitsemän koki työpajan erittäin hyvin onnistuneeksi (5), kaksi hyvin onnistuneeksi (4) ja yksi osittain onnistuneeksi (3).



Kuvio 23: Haastavien tilanteiden workshopin onnistumisen arviointi. N=10.

Kymmenennessä kysymyksessä kerrottiin omin sanoin mitä haastavien tilanteiden workshopista jäi mieleen ja miten sitä voisi kehittää. Kymmenestä vastaajasta viisi koki, että keskustelu oli hyvää ja/tai he kokivat saaneensa muilta osallistujilta hyviä ratkaisuehdotuksia. Yhdelle vastaajalle jäi mieleen, että tässä keskityttiin hyvin siihen, miten esihenkilö toimisi ja yksi löysi selkeän ratkaisuhakuisuuden. Yksi koki tehtävän haastavaksi, mutta sai apua tehtävän etenemiseen aktiiviselta ryhmältä. Kuviossa 24 haastavien työyhteisötilanteiden workshopin palautteita.



Kuvio 24: Palautteita haastavien työyhteisötilanteiden workshopiin. N=10.

Yhdennessätoista kysymyksessä arvioitiin pienryhmissä käytyjen workshopien kestoa. Yhdeksän vastaajaa kymmenestä koki nämä workshopit sopivan mittaisiksi, yhden mielestä ne eivät olleet sopivan mittaisia. Vastaja toivoi workshoppeja pidemmiksi, jotta reflektoinnille jäisi enemmän aikaa. Palaute workshopien keston kuviossa 25.



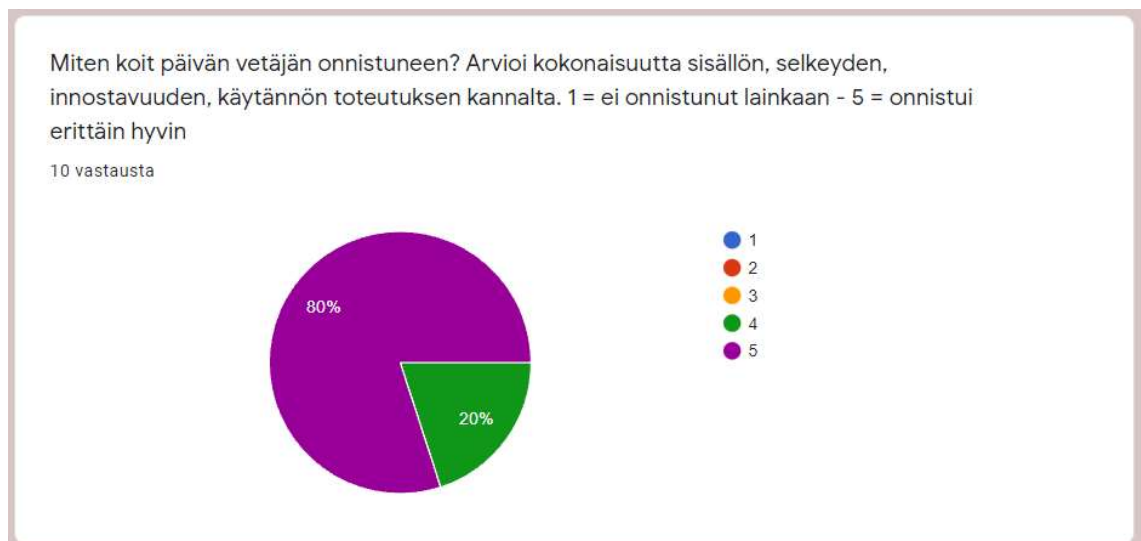
Kuvio 25: Palaute workshopien ajankäyttöön. N=10.

Kahdestoista kysymys käsitteli koko koulutuskokonaisuuden kestoa. Tässäkin kysymyksessä yhdeksän kymmenestä koki, että päivä oli hyvän pituinen. Yksi oli sitä mieltä, että päivä ei ollut sopivan pituinen ajallisesti ja hän kertoi kolmannessatoista kysymyksessä toivovansa lisää aikaa ja mahdollisuuksia omille havainnoille ja keskustelulle. Kuviossa 26 palaute workshopin ajankäyttöön.



Kuvio 26: Palaute workshop -kokonaisuuden ajankäyttöön. N=10.

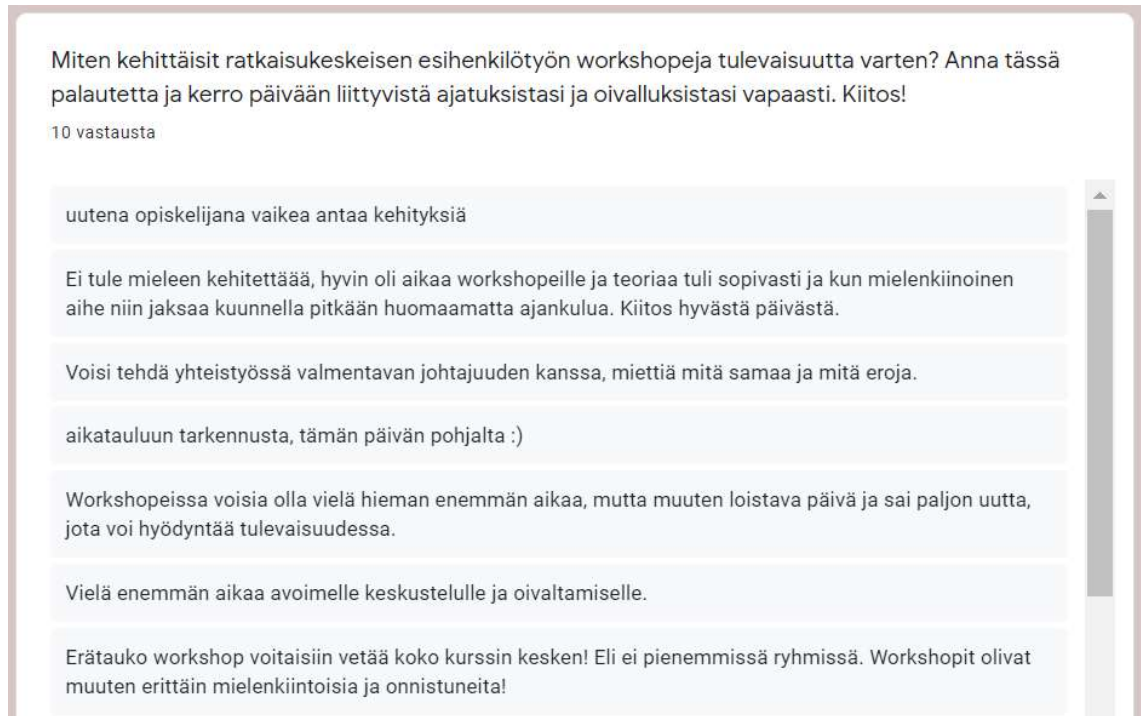
Neljännestätoista kysymyksessä arvioitiin koulutuksen vetäjän onnistumista asteikolla 1-5. Kahdeksan vastaajaa kymmenestä arvioi vetäjän onnistuneen erittäin hyvin (5) ja kaksi arvioi hyvin (4).



Kuvio 27: Koulutuksen vetäjän onnistumisen arviointi. N=10.

Viidestoista ja viimeinen kohta palautekyselyssä pyysi vastaajien omia kehitysehdotuksia tulevaisuuden workshoppeille. Tähänkin vastasi kaikki kymmenen opiskelijaa. Yksi ehdotti luentoon taukoa. Yksi ehdotti päivän yhdistämistä valmentavaan johtajuuteen, tällöin voisi pohtia

näiden kahden työtteen eroja. Yksi toivoi tarkennusta aikatauluun. Kaksi toivoi lisää aikaa ja yksi ehdotti tässä, että Erätauko-menetelmää voisi käydä läpi koko kurssin kesken, eikä vain pienissä ryhmissä. Kolme vastaajaa antoi kiitosta hyvästä toteutuksesta ja mielenkiintoisesta päivästä. Kuviossa 28 saatuja palautteita ja kehitysehdotuksia.



Kuvio 28: Palautteita ja kehitysehdotuksia workshopin kokonaisuudesta.

7 Tulokset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli toteuttaa projektipäällikkövalmennusta täydentävä ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshop, joka on mahdollisimman käytännönläheinen ja toistettava kokonaisuus. Työn tavoite oli tarjota valmennukseen osallistuville opiskelijoille työkaluja esihenkilötyön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseksi, sekä valmiuksia toimia työyhteisön ratkaisukeskeisenä esihenkilönä. Vastasin toimeksiantoon täysin ja asetetut tavoitteet osin toteutuivat, osin ylittyivät. Varsinaista epäonnistumista ei tullut, mutta kokemuksen puutteesta johtuen luento-osuudelle varattu aika ei ollut riittävä. Keskeisin tulos oli ratkaisukeskeisen esihenkilötyön haastaviin tilanteisiin pureutuva koulutus, joka voidaan tulevaisuudessa toistaa kirjoittamani oppaan (liite 6) avulla. Oppaassa on käytännönläheinen ja kattava ohje workshopin toteutuksen käytäntöön ja järjestelyihin, sekä tehtävät ja muu materiaali kaikkiin käsiteltäviin aiheisiin seuraavia kertoja varten.

Koulutukseen osallistuneiden opiskelijoiden antamat kehitysehdotukset koskivat pääasiassa ajankäyttöä. Kolmen tunnin kesto oli valtaosan mielestä sopiva, mutta toisaalta koettiin, että

olisi kaivattu lisää aikaa keskustelulle. Toteuttaisin seuraavan saman sisältöisen workshopin niin, että luento sijoitetaan jatkossa 15 minuutin tauko 45 minuutin kohdalle ja toinen saman pituinen tauko ensimmäisen workshopin jälkeen. Lisäksi kaikkien kolmen workshopin keskeiseen lisätään viisi minuuttia, jolloin koulutuksen kokonaiskesto toisen tauon kanssa pitenee puoli tuntia.

8 Arviointi

Opinnäytetyön keskeisin tavoite oli edellisessä kappaleessa tarkemmin kuvattu workshop ja sen myötä lisääntyvä esihenkilötyön osaaminen. Mielestäni tämä onnistui hyvin, sillä toteutettu workshop vastasi toimeksiantoon, se oli sisällöltään laaja ja monipuolinen kokonaisuus ja siten täytti sille asetetut tavoitteet. Workshopissa käytiin läpi useita ratkaisukeskeisiä työkaluja, joista muutamia opiskelijat pääsivät itse kokeilemaan käytännön harjoittein pienryhmissä. Workshopin onnistumisen kannalta yhteistyö ohjaavien lehtoreiden kanssa oli välttämätöntä. Ilman heidän kokemustaan, osaamistaan ja sitä kautta saatua apua oma työni ei olisi voinut onnistua yhtä hyvin. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, kokivatko osallistujat saavansa konkreettisia valmiuksia haastavien työyhteisötilanteiden käsittelyyn. Saadun palautteen perusteella kaikki opiskelijat saivat koulutuksesta aidosti välineitä haastavien tilanteiden kohtaamiseen esihenkilötyössä.

Työn luotettavuutta tukee workshopissa tehdyt havainnot ja sen yhteydessä tehty kyselytutkimus. Kaikki workshopiin osallistuneet projektipääällikkövalmennuksen opiskelijat vastasivat kyselyn kaikkiin kysymyksiin. Kyselytutkimuksessa pyydettiin arvioimaan, miten workshop vastasi opiskelijan ennako-odotuksiin. Lisäksi pyydettiin numeraalinen arvio, sekä kirjallinen kommentti jokaisesta workshopin osiosta, päivän vetäjästä, sekä ajankäytöstä. Tutkimuksen tuloksena saatu palaute ei olisi voinut juuri parempaa olla. Lisäksi workshopin lopussa käydyt keskustelut kertoivat siitä, että koulutus oli monilta osin erittäin hyvin onnistunut ja aihe koettiin kiinnostavaksi ja tarpeelliseksi. Kyselytutkimuksessa saatujen kehitysehdotusten perusteella seuraavien workshopien toteutusten ajankäyttöä on ehdotettu tarkistettavaksi. Tässä toteutuu toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävän prosessin syklisyys, kun toimintaa seuraava havainnointi ja seuranta johtavat uudelleen prosessin suunnitteluvaiheeseen.

Arvioisin onnistuneeni saavuttamaan myös omat tavoitteeni hyvin. Pää tavoitteeni liiketalouden opintojen alusta lähtien oli tehdä opinnäytetyö, joka on itselleni aidosti merkityksellinen. Johtaminen ja sen eri ilmentymät on minua vahvasti kiinnostava teema, joten en olisi voinut saada parempaa aihetta työlleni. Aiheen varmistuttua seuraava henkilökohtainen tavoitteeni oli saada vahvistusta omalle luontaiselle ratkaisukeskeiselle ajattelulle. Tarkemmin, päästä syventämään omaa ymmärrystä johtamisen merkityksestä yksilöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta koko elämänlaatuun. Myös tässä onnistuin. Suurin oivallus teoreettisessa

viitekehyksessä oli itselleni se, että ratkaisukeskeisyyteen ei sisälly taikatemppuja tai luovuutta ja oman persoonan käyttöä rajoittavaa kaavaa. Ratkaisukeskeisyyden hienous piilee juuri siinä, että siinä on useita eri vivahteita ja se on aina kantajansa näköistä. Kuitenkin niin, että sen käytössä on oltava sydän vahvasti mukana, jotta aito onnistuminen on mahdollista.

Lähteet

Painetut

Furman, B., Pinjola, N. & Mika D. Rubanovitsch. 2014. 1.painos. Valmenna onnistumaan nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Eskola, A. 1973. Sosiologian tutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.

Davis, R. & Shrader, A. 2007. Leading for Growth. How Umpqua bank got cool and created a culture of Greatness. San Francisco: A Wiley Imprint.

Burchell, M. & Robin, J. 2011. The Great Workplace. How to build it, how to keep it, and why it matters. A Wiley Imprint.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Hirvihuhtha, H. & Litovaara, A. 2009. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talent

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2017. Johda Ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Costello, P.J.M. 2011. Effective Action Research: Developing Reflective Thinking and Practice. Second edition. E-kirja. New York: Continuum International Publishing Group.

Erätauko säätiö. 2021. Mikä erätauko? Viitattu 24.10.2021. <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/>

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Luettu 9.7.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2001/20010055#L3P1>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. [https://verkkokirjahyllly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b153](https://verkkokirjahyllly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b153)

Kiiski, K. 2019. Mitä ratkaisukeskeinen työskentelytapa tarkoittaa? Viitattu 24.8.2021. <https://www.katjakiiski.com/ratkaisukeskeisyys/>

Kotter, J.P. 2014. Leading change. New Preface. E-kirja. Boston: Harvard Business Review Press.

Klemola, U. & Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laurea 2021. P2P-juhlaulkaisu ilmestynyt: 10 vuotta P2P-opiskelijaprojekteja. Viitattu 5.7.2021. <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/opiskelijaprojektit/p2p-julkaisu/>

McCarthy, C. & Milner, J. 2012. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. Viitattu 30.9.2021. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-11-2011-0113/full/pdf?title=managerial-coaching-challenges-opportunities-and-training>

McNiff, J. 2013. Action research. Principles and practice. Third edition. E-kirja. New York: Routledge.

Mäkinen, E. 2021. Valmentava johtaminen esihenkilötyössä. Opinnäytetyö. Laurea ammatti-korkeakoulu. Hyvinkää. Viitattu 7.8.2021. <https://www.theseus.fi/handle/10024/400110>

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sinek, S. 2019. Leadership Explained in 5 minutes by Simon Sinek. Viitattu 30.9.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=UZTyvbmW92M&t=4s>

Sinek, S. 2021. Top Leadership & Psychology Skills. Viitattu 1.10.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=N8tjj9wf9VI>

TTL 2021. Tunnista työn pulmakohdat. Viitattu 15.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/tunnista-tyon-pulmakohdat/>

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 9.9.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/212009563.pdf>

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Viitattu 14.9.2021. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Viides painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat

Kokkonen, H-M. 2021. Business coachin haastattelu 6.7.2021. Hemaco. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Vuorovaikutuksen jatkuvasti muuttuva prosessi (Isotalus & Rajalahti 2017, 16-19)....	9
Kuvio 2: Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuus (Isotalus & Rajalahti 2017, 22-25).....	10
Kuvio 3: Erilaiset kuuntelijaprofiilit (Isotalus & Rajalahti 2017, 21)	11
Kuvio 4: Työyhteisön toiminnan kaksi eri maailmaa (Järvinen 2014, 40).....	12
Kuvio 5: Haastavien työyhteisötilanteiden neljä pääryhmää (Järvinen 2014, 105-117)	13
Kuvio 6: Esihenkilötyön peruspilarit (Alahuhta 2015, luku 1)	16
Kuvio 7: Erilaiset konfliktit (Havunen & Lavikkala 2011, 35-36)	17
Kuvio 8: Mukailten vaikeat keskustelunavaukset (Furman & Rubanovitsch 2014, 73).....	20
Kuvio 9: Esimerkkejä avoimista ja suljetuista kysymyksistä (Vilka, H. 2021, 68)	21
Kuvio 10: Mukailten moitekäsi (Furman & Rubanovitsch 2014, 81).....	23
Kuvio 11: Mukailten toivekäsi (Furman & Rubanovitsch 2014, 83).....	24
Kuvio 12: Mukailten toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävä prosessi (Kananen 2014, 13)	25
Kuvio 13: Opinnäytetyön eteneminen	28
Kuvio 14: Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön työpajojen aiheet ja vetäjät	29
Kuvio 15: Osallistujien kokemus osaamisen kehittymisestä. N=10.....	31
Kuvio 16: Osallistujien ennako-odotusten täyttyminen. N=10.	31
Kuvio 17: Luennon onnistumisen arviointi. N=10.....	32
Kuvio 18: Palautteenannon workshopin onnistumisen arviointi. N=10.	33
Kuvio 19: Erätauco -menetelmän workshopin onnistumisen arviointi. N=10.	34
Kuvio 20: Haastavien tilanteiden workshopin onnistumisen arviointi. N=10.	35
Kuvio 21: Koulutuksen vetäjän onnistumisen arviointi. N=10.	37

Liitteet

Liite 1: Palautteenannon työpajan esimerkitapaukset.....	46
Liite 2: Haastavien työyhteisötilanteiden ryhmäkeskustelun esimerkitapaukset	47
Liite 3: Palautekysely	48
Liite 4: Opas ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshopin järjestämiseen	52

Liite 1: Palautteenannon työpajan esimerkkitapaukset

1. **Eräs ryhmän jäsen on aina ystävällinen kaikille ja kaikki pitävät hänestä. Hän on kuitenkin lähes aina myöhässä työtehtävissään ja kokouksista.**
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä? Pystytkö itse tekemään asialle jotain?

2. **Työkaveri on harmistunut toisen tiimiläisen lähettämästä sähköpostista. Hän hämmästelee vihaista äänensävyä ja puhuu asiasta esimiehelleen. Tämä ei ole ensimmäinen kerta.**
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?
 - Onko tarkoituksen mukaista? Mikä juurisyy käytöksen taustalla?
 -

3. **Eräs ryhmän jäsen on kova tekemään töitä, ammattitaitoinen ja nopea tehtävissään. Hän on kuitenkin usein huonolla tuulella ja levittää ympärilleen negatiivista ilmapiiriä.**
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?
 -

4. **Eräs ryhmän jäsen on aina hyvällä tuulella, hymyilevä ja toiset huomioon ottava. Hän on myös todella puhelias. Tämä häiritsee työryhmän tehokkuutta ja asia alkaa ärsyttämään muita ryhmän jäseniä.**
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?

5. **Eräs ryhmän jäsen on usein epäkohtelias ja hänen vitsinsä ovat jopa asiattomia. Tätä on jatkunut jo pitkään, eikä kukaan ole puuttunut siihen. Työryhmän uusi jäsen on ottanut asian nyt puheeksi, se häiritsee häntä.**
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?
 - Oma mielipide, onko tarkoituksenmukaista?

Jos aikaa jää, yhteistä keskustelua:

- Sama kaava toimii aina, oli haastava tilanne mikä tahansa.
 - o Tuo varmuutta tilanteiden hoitamiseksi

Liite 2: Haastavien työyhteisötilanteiden ryhmäkeskustelun esimerkkitapaukset

1. Naljailu työryhmässä

Työryhmällä on hiljaisempi iltapäivä, jäsenet ovat jo hieman väsyneitä ja keskittyminen työnteosta herpaantuu. Ryhmässä aletaan puhua jäsenten omia asioita ja naljailla keskenään. Aiheina toisten tekemiset, tekemättä jättämiset ja persoonallisuudet. Kaikkia naurattaa tässä tilanteessa.

Mitä vaaranpaikkoja tämän kaltaisessa tilanteessa voi olla ja miten ratkaisukeskeinen esihenkilö voisi asiaa käsitellä heti? Entä tulevaisuudessa?

Mieti asiaa ensin hetki itse, keskustelkaa sitten ryhmässä ~~max~~ 10 min ja kiteyttäkää yhteinen sääntö tämän kaltaisen tilanteen osalta.

Kaikkia ei oikeasti nauratakaan, vaan aiheet voivat osua jotakuta hyvinkin arkaan kohtaan. Ristiriitatilanteita voi syntyä.

Joku voi tuntea jatkossa olonsa turvattomaksi työryhmässä. Se voi alentaa työn mielekkyyttä, työtehoa, jopa tuloksia tähän henkilön kohdalla.

Esihenkilö voi tehdä faktaan perustuvan huomion ja todeta, että aika vaihtaa puheenaihetta "Tämä aihe ei välttämättä ole kaikkien mielestä hauska, eiköhän keskitytä taas töihin."

Esihenkilö voi palata aiheeseen jokaisen ryhmän jäsenen kanssa erikseen ja tarkistaa, että asian tärkeys on ymmärretty.

2. Yhteisistä säännöistä lipsutaan

Työryhmässä on sovittu yhteisistä säännöistä ja aikatauluista. Sääntöihin on kirjattu, että mikäli yhteisesti sovitusta aikatauluista lipsutaan, kerrotaan myös myöhästymiseen syy. Yhdellä ryhmän jäsenellä on jatkuvasti vaikeuksia pysyä sovitussa. Hän tulee tapaamisiin myöhässä, eikä hän aina palauta töitään aikataulun mukaan. Hän ei myöskään halua kertoa, mistä tämä johtuu.

Mistä tällainen käytös voi kertoa? Miten ratkaisukeskeinen esihenkilö voisi selvittää syitä käytöksen taustalla ja miten tilanteen voisi ratkaista?

Mieti asiaa ensin hetki itse, keskustelkaa sitten ryhmässä ~~max~~ 10 min ja kiteyttäkää yhteinen sääntö tämän kaltaisen tilanteen osalta.

Ryhmän jäsenellä voi olla vaikeuksia henkilökohtaisessa elämässään, eikä jaksaminen meinaa riittää työn hoitamiseen. (rahahuolia, terveysongelmia, parisuhdeongelmia, huoli läheisen hyvinvoinnista...)

Ryhmän jäsen voi olla välinpitämätön yhteisistä säännöistä tai yhteisen tavoitteen saavuttamisesta.


Ryhmän jäsen voi ajatella, ettei säännöt muutenkaan ole samat kaikille, joten miksi vaivautua.

Ryhmän jäsen ei välttämättä ole itse motivoitunut, eikä välttämättä tule ajatelleeksi, että hänen käytöksensä vaikuttaa koko ryhmän toimintaan.

Esihenkilö tekee faktaan perustuvan huomion ja pyytää juttutuokiota ryhmän jäsenen kanssa. "Olen huomannut, että et ole aivan oma itsesi. Haluaisin jutella kanssasi. Olisiko sinulla hetki aikaa, vaikka nyt saman tien?" Huomio, mitä on tapahtunut, mihin se vaikuttaa ja toivotut toimenpiteet. Keskustelun pohjana esihenkilö käyttää yhteisesti sovittuja toimintatapoja, muistuttaa niiden tärkeydestä.

Esihenkilön johdolla yhteiset säännöt käydään läpi ja tehdään tarvittavat korjaukset/muutokset/lisäykset. On hyvä sopia myös siitä, miten asiat otetaan ryhmässä esiin jatkossa, jos säännöissä ei pysytä.

Liite 3: Palautekysely



Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshop

Palautekysely 20.10.2021 pidetystä workshopista sen jatkokehittämistä ja aiheeseen liittyvää opinnäytetyötä varten. Kiitos palautteestasi!

Koitko, että päivä antoi sinulle aidosti työkaluja käsitellä haastavia vuorovaikutustilanteita ratkaisukeskeisesti?

Kyllä

Ei

Jos vastasit "ei", kerro miten parantaisit?

Pitkä vastausteksti
.....

Oliko sinulla ennakkotehtävien perustella odotuksia päivään ja vastasiko päivä odotuksiasi? *

Oli odotuksia ja niihin vastattiin täysin

Oli odotuksia ja niihin vastattiin osin

Oli odotuksia, niihin ei vastattu

Ei ollut odotuksia

Arvioi luentoa asteikolla 1-5, miten onnistunut sisältö mielestäsi oli? 1 = ei lainkaan onnistunut - *
5 = erittäin onnistunut.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä luennosta jäi erityisesti mieleen? Miten parantaisit sitä? *

Pitkä vastausteksti

Arvioi palautteenannon (toivekäsi/moitekäsi) workshopia asteikolla 1-5, miten onnistunut sisältö *
mielestäsi oli? 1 = ei lainkaan onnistunut - 5 = erittäin onnistunut.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä palautteenannon workshopista jäi erityisesti mieleen? Miten parantaisit sitä? *

Pitkä vastausteksti

Arvioi Erätauko-menetelmän (keskustelun vetäminen) workshopia asteikolla 1-5, miten onnistunut sisältö mielestäsi oli? 1 = ei lainkaan onnistunut - 5= erittäin onnistunut. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä Erätauko -workshopista jäi erityisesti mieleen? Miten parantaisit sitä? *

Pitkä vastausteksti

Arvioi haastavien tilanteiden (ryhmäkeskustelu) workshopia asteikolla 1-5, miten onnistunut sisältö mielestäsi oli? 1 = ei lainkaan onnistunut - 5= erittäin onnistunut. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Mitä haastavien tilanteiden workshopista jäi erityisesti mieleen? Miten parantaisit sitä? *

Pitkä vastausteksti

Olivatko workshopit ajallisesti sopivan mittaisia? *

Kyllä

Ei

Jos vastasit "ei", kerro parannusehdotuksesi?

Pitkä vastausteksti

Oliko päivä sinusta sopivan mittainen? *

Kyllä

Ei

Jos vastasit "ei", kerro parannusehdotuksesi?

Pitkä vastausteksti

Miten koit päivän vetäjän onnistuneen? Arvioi kokonaisuutta sisällön, selkeyden, innostavuuden, *
käytännön toteutuksen kannalta. 1 = ei onnistunut lainkaan - 5 = onnistui erittäin hyvin

1

2

3

4

5

Miten kehittäisit ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshoppeja tulevaisuutta varten? Anna *
tässä palautetta ja kerro päivään liittyvistä ajatuksistasi ja oivalluksistasi vapaasti. Kiitos!

Pitkä vastausteksti

Liite 4: Opas ratkaisukeskeisen esihenkilötyön workshopin järjestämiseen



Hanne Salo

7.11.2021

1 Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön haastavien tiimi- ja vuorovaikutustilanteiden työpajan työohje

Tämä työpaja on osa projektioppimismallin (P2P) projektipäällikkövalmennusta. Työpaja on kokonaiskestoaltaan kolme tuntia ja se on suunniteltu esihenkilötyötä tekeville, siitä kiinnostuneille tai muille tiimityössä toimiville. Workshop toimii parhaiten lähityöskentelynä, noin 12-15 hengen ryhmässä, mutta on mahdollista toteuttaa tarpeen vaatiessa myös hybridinä, jolloin osallistujia on mukana myös esimerkiksi Microsoft Teamsin välityksellä.

Sisältö:

Ennakkotehtävä: Perehdy annettujen linkkien avulla ratkaisukeskeisyyden perusteisiin, Erätauko -keskustelumenetelmään ja palauta kirjoitustehtävä viimeistään 2 päivää ennen työpajaa.

Luento: ”Ratkaisukeskeisyys haastavissa tiimi- ja vuorovaikutustilanteissa”, 1,15 h

Tauko 15 min

Työpajat: ”Ratkaisukeskeisyys työyhteisössä” 1,15 h

Työpaja 1: Palautteenanto Furman & Rubanovitschin moitekäsi & toivekäsi -mallin mukaisesti, 25 min.

Työpaja 2: Kohtaaminen ja dialogi haastavassa tilanteessa. Ryhmäkeskustelu, 25 min.

Työpaja 3: Erätauko -keskustelumenetelmä, uusi tapa käydä rakentavaa keskustelua. Dialogiharjoitus, 25 min.

Palaute ja yhteenveto

2 Työpajan suunnittelu

Suunnittelu alkaa käytännön asioiden sopimisella. Sovitaan työpajan päivämäärä ja tilavarausten tekijä. Jaetaan myös muut vastuut: kuka vetää luennon, miten työpajojen vetovastuut jaetaan ja missä järjestyksessä opiskelijat kiertävät työpajat. Päätetään, kuka lähettää osallistujille ennakkomateriaalin. Luontevaa on, että tämä sama henkilö kerää ennakkotehtävien palautukset opiskelijoilta. Lisäksi tarkistetaan luennon esitys (liite 1) ja tehdään siihen lisäykset ja muutokset edellisistä työpajoista saadun palautteen mukaisesti.

Ennakkotehtävä on kolmiosainen: lukea artikkeli ratkaisukeskeisyydestä, <https://www.katja-kiiski.com/ratkaisukeskeisyys/>, perehdyä Erätauko -keskustelumenetelmään <https://www.eratauko.fi/mika-eratauko/> ja erityisesti keskustelukortteihin, sekä kirjoittaa (nimettömästi) omasta kokemuksesta haastavassa tiimi- tai vuorovaikutustilanteesta. Palautuspäiväksi kannattaa laittaa muutama päivä ennen varsinaista workshopia, jotta voidaan varautua yllätyksiin. Opiskelijat jaetaan ryhmiin etukäteen ennakkotehtävien palautusten perusteella. Samankaltaiset vastaukset antaneet laitetaan samaan ryhmään, jolloin saadaan vertaistukea ja voidaan jakaa kokemuksia.

Mitä suurempi ryhmä on kyseessä, sen tarkemmin ajankäyttöä tulee seurata. Aihe herättää yleensä luonteensa vuoksi paljon keskustelua, jolloin aikataulu helposti venyy. Jos ryhmäkoko kasvaa suuremmaksi kuin 15 henkilöä, kannattaa harkita, järjestetäänkö Erätauko -työpaja erikseen.

Silloin kahteen muuhun työpajaan jää enemmän aikaa keskustelulle ja Erätauko -keskustelumene-
 telmään perehtymiseen voidaan käyttää enemmän aikaa. Jos ryhmäkoko on pienempi kuin 9 hen-
 kilöä, kannattaa työpajoissa kiertäviä ryhmiä olla vain kaksi, jotta hyvää keskustelua voi syntyä.

Näitä työpajoja varten ei tarvita tulosteita vaan kaikki materiaali on sähköisessä muodossa.

3 Workshopin toteutus

Workshopin ohjaajat tarkistavat yhteydet ja varmistavat luentoa tukevan esityksen toimivuuden
 hyvissä ajoin ennen workshopin alkamista. Lisäksi sovitaan tilaisuuden videoinnista ja käydään
 vielä läpi käytännöt, kuten esimerkiksi kuka vaihtaa esityksen diat.

Workshop aloitetaan esittelyillä. Sen jälkeen käydään läpi päivän ohjelma aikatauluineen ja aloi-
 tetaan luento-osuus, sekä sitä tukeva diaesitys (liite 1).

3.1 Luennon sisältö

Esittele aluksi koko luennon sisältö. Näin kuulijat saavat käsityksen, mitä kaikkea on aiheina. Tätä
 varten diaesityksessä kolmas dia on sisällysluettelo. Tämä dia toistuu luennon edetessä useampaan
 kertaan, jolloin jo käydyt aiheet voidaan nopeasti palauttaa kuulijoiden mieleen ja tulossa olevat
 aiheet voidaan linkittää jo kuultuun. Mikäli luennon ohjaajalla on omakohtaisia kokemuksia kerro-
 tuista tilanteista, on niitä hyvä jakaa käytännön esimerkkeinä kuulijoille, se tuo konkretiaa uuteen
 asiaan. Esimerkkien täytyy olla lyhyitä tarinoita, jotta pysytään aikataulussa. Diakohtaiset muis-
 tiinpanot tukevat luentoa.

Diat 1-3: Kanssi, aikataulu ja sisällysluettelo

Esittele diat 1-2 suht nopeasti. Dia 3, eli sisällysluettelo kannattaa käydä läpi vähän tarkemmin:
 Pariporinoiden aiheet on merkitty puhekupliin, luennon aiheet listattu otsikkotasolla. Worksho-
 peissa palataan syvemmin aiheisiin, jotka merkitty "workshop" -tarralla sisällysluetteloon.

Dia 4: Miksi Ratkaisukeskeisyys?

Kerro, että tuore väitöskirja vuodelta 2019 osoittaa esihenkilöllä olevan suurta merkitystä yrityk-
 sen toimintaan hyvin monella tasolla. Innosta/johdata kuulijoita aiheeseen kertomalla lyhyt, oma-
 kohtainen ja mieleenpainuva kokemus hyvästä tai huonosta johtamisesta, joka on vaikuttanut työ-
 tyytyväisyyteesi tai työhyvinvointiisi. Näillä esimerkeillä voidaan osoittaa asian jopa yhteiskunnal-
 linen vaikutus ja ajankohtaisuus osana Laurean projektipäällikkövalmennusta, joka edelleen va-
 kuuttaa kuulijat tämän aiheen tärkeydestä.

Dia 5: Mitä on ratkaisukeskeisyys?

Ratkaisukeskeisyys voi olla vähän erilaista eri ihmisille ja tärkeää on myös miettiä, mitä ratkaisu-
 keskeisyys juuri itselle tarkoittaa, mikä siinä käy itselle järkeen? Esimerkiksi yksilölle vastuun-
 kanto omasta elämästä on ratkaisukeskeistä. Irtisanoutuminen ikävästä työpaikasta on

ratkaisukeskeistä. "Haluan kohti positiivisempaa tulevaisuutta, teen asialle jotain" -on ratkaisukeskeisyyttä henkilökohtaisella tasolla.

Diä 6: Ratkaisukeskeisyyden pääkohdat

Mielenlaatu. Toiset ovat luontaisesti ratkaisukeskeisiä ja se näkyy lähes kaikessa tekemisessä. On tärkeää olla tietoisesti avoin ja ottaa tietoisesti ratkaisukeskeisyys osaksi omaa tekemistä.

Työvälineet. Ratkaisukeskeisyys paljon erilaisia tarjoaa työvälineitä, periaatteita ja menetelmiä. Ne helpottavat tekemistä ja antavat suuntaa ja tukea työhön.

Kulttuuri. Ratkaisukeskeistä on esihenkilön luoma hyväksyvä kulttuuri työyhteisössä. Esihenkilön antama esimerkki vaikuttaa koko tiimiin, osastoon, jopa koko organisaatioon. Kun työilmapiiri on ratkaisukeskeinen ja hyväksyvä, ollaan rohkeampia, eikä virheitä pelätä. Siten voidaan oppia ja kehittyä yhdessä.

Oivallus. Ratkaisukeskeistä on oivaltaa oma suunta ja suunta, johon tiiminä halutaan mennä. Omien ajatusten kirkastaminen tärkeä osa ratkaisukeskeisyyttä, se ruokkii onnistumista.

Kehittyminen. Ratkaisukeskeistä on jatkuva oppiminen ja itsensä asettaminen avoimeksi uusille asioille ja uuden oppimiselle. Se mahdollistaa kehittymisen ja uusien ideoiden syntymisen.

Vuorovaikutus. Ratkaisukeskeistä on olla aistit herkällä ympäristössä tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutuksen yksi tärkeimmistä asioista on kuunteleminen ja ympäristön havainnointi. Hiljaiset viestit kertovat yleensä enemmän kuin sanat. Tästä aiheesta tarkemmin hetken päästä.

Diä 7: Miten ratkaisukeskeinen esihenkilö toimii? Hän...

Kuuntelee. Hän on läsnä ja aistii mitä rivien välissä sanotaan.

Kannustaa. "Kyllä sinä osaat, usko itseesi ja ole rohkea" Milloin olet kohdannut kannustusta, joka on antanut rohkeutta? Oliko se valmentaja, opettaja tai ehkä oma vanhempi tai jopa työ-/opiskelukaveri? - Jos ohjaajalta löytyy omakohtainen, käytännön esimerkki, joka sopii näihin aiheisiin, siitä kannattaa kertoa. (Esimerkki: vanhempi kollega oli ollut uudelle tiimin jäsenelle tukena työtehtävien oppimisessa, mutta nyt hän oli siirtymässä uusiin tehtäviin. Uusi tiimin jäsen jännitti ja pelkäsi, ettei pärjää jatkossa. Kollega kannusti, että eihän sinulla hätää, sinä osaat jo. Se auttoi valtavasti uskomaan itseen ja myöhemmin hän teki huomion, että oli pyytänyt vahvistusta asioihin jatkuvasti vain siksi, että sitä oli koko ajan saatavilla.)

Antaa vastuuta. Ratkaisukeskeinen esihenkilö antaa vastuuta ja antaa tiimin jäsenten saada onnistumisen kokemuksia. Se lisää työtyytyväisyyttä ja lisää sitoutumista.

Antaa palautetta. Anna palautetta aina kun sille on paikka, se on erittäin arvokasta. Myös tiimin jäsen voi antaa palautetta esihenkilölle. Oletko itse saanut tai antanut palautetta, joka oli sinulle merkittävää? - Jos ohjaajalta löytyy omakohtainen, käytännön esimerkki, joka sopii näihin aiheisiin, siitä kannattaa kertoa.

Diä 8: Pariporina, toiminnallinen harjoitus

Ohjeistus: jaa osallistujat pareittain ja pyydä heitä keskustelemaan aiheesta: minkälaisia haastavia tilanteita olet itse kokenut? Laittakaa muutamalla ranskalaisella viivalla ajatuksia ylös, puretaan muutama näistä noin viiden minuutin kuluttua.

Diä 9: Sisällysluettelo

Nyt on opittu ratkaisukeskeisyyden perusteet ja pidetty pariporina haastavista tilanteista, joita olemme kohdanneet. Seuraavaksi käydään läpi Erätauko-menetelmää keskusteluissa.

Diä 10: Mitä on erätauko?

Suunnitelmallisuus ja hyvä valmistautuminen mahdollistaa keskustelun paremman lopputuloksen. Se auttaa ylläpitämään hyvää ratkaisukeskeistä dialogia ja auttaa harjoittelemaan puheeksi ottamisen taitoja. Apuna voi käyttää menetelmän keskustelukortteja.

Keskustelun kaava ja pelisäännöt. Kaava helpottavaa pysymään aiheessa, vaikka aihe olisi vaikea ja keskustelukumppani kiihtyisi. Säännöt varmistavat tasavertaisuuden ja kaikkien keskustelukumppaneiden kunnioittamisen.

Hyödyt. Avoin ja onnistunut keskustelu on hyödyksi kaikille. Eri näkökannat laajentavat ymmärrystä. Kaikenlainen keskustelu on aina hyväksi ja tärkeää.

Diä 11: Keskustelua ohjaavat kortit

Suunnitelmallisuus ja valmistautuminen mahdollistaa paremman lopputuloksen kaikessa. Hankalissa tilanteissa ne tuovat varmuutta. Työkaluja on tarjolla, niitä kannattaa ehdottomasti käyttää

Vetäjä huolehtii, että jokaisella on tilaa kertoa omista kokemuksistaan: "Kunnellaan tämä rauhassa." Vetäjä auttaa puhumaan suoraan omista kokemuksista: "Minun mielessäni pyörii tällaisia asioita dialogin aikana, mitä tämä herättää teissä muissa?!"

Ohjaajan on hyvä varautua erilaisiin tilanteisiin. Hän voi esimerkiksi todeta ääneen osallistujille, että "Näyttää siltä, että olemme patti tilanteessa. Kysy, mistä muiden mielestä on kyse. Kysy muilta, miten tilanteessa kannattaisi edetä ja tarvittaessa ota tauko ja palaa aiheeseen hetken kuluttua. Niin, että se tulee käsiteltyä ja jonkinlainen johtopäätös syntyy.

Valmistaudu hyvin ja kertaa suunnitelma vielä huolellisesti ennen keskustelua.

Diä 12: Erätauko -keskustelun kaava

12 kohtainen kaava on lista perusasioita. Ne on hyvä käydä läpi, sillä ne helpottavat keskustelun ohjaamista ja erilaisten näkemysten löytymistä. Lisäksi kaava rohkaisee näkemysten jakamiseen.

Kohdat 1-3. Keskustelijat esittäytyvät, mikäli eivät tunne toisiaan. Käydään läpi keskustelun säännöt ja sitten keskustelun ohjaaja virittää keskustelun alulle.

Kohdat 4-6. Jutustelu yhden vierustoverin kanssa tai pienessä ryhmässä on helpompaa ja tuntuu turvallisemmalta aluksi. Syventääkseen keskustelua, vetäjä voi kysyä osallistujilta, millaisissa asioissa he haluaisivat lisätä ymmärrystään. "Mitkä ovat ne asiat, joita teistä itse kukin haluaisi ymmärtää

paremmin?" Vetäjä voi auttaa keskustelijoita käsittelemään aiheisiin liittyviä kokemuksia tunnetasolla kysymällä esimerkiksi: "Liittyen tähän aiheeseen, mitä mielessänne liikkuu? Mitä tuntemuksia aihe herättää?"

Kohdat 7-8. Ohjaaja kuulostelee keskustelun ilmapiiriä ja aiheen käsittelyn tasoa. Tuntuuko keskustelu kiinnostavalta ja tärkeältä osallistujille? Syvennetäänkö keskustelua lisää. Ohjaaja voi sanoa: "Minusta tuntuu, että keskustelemme vielä melko yleisellä tasolla. Miten tätä keskustelua pitäisi syventää? Mihin asiaan meidän pitäisi pureutua?"

Kohdat 9-10. Muistutus muistiinpanoista, myös ohjaajalle itselleen. Varsinkin, jos keskustelijoita on paljon.

Kohdat 11-12. Pohdintaa, miten päätökset syntyvät? Miten keskustelua seurataan jatkossa? Seuraataanko tilannetta vai tehdäänkö päätös heti? Kiitetään kaikkia.

Dia 13: Erätauko keskustelun säännöt

Kuuntele toisia, älä keskeytä, jotta jokainen saa kertoa oman näkemyksen rauhasa.

Liity keskusteluun, älä käytä slangisanoja. Slangi ja erikoistermit latistavat, elleivät kaikki tunne niitä. Arkikieli on kunnioittavaa.

Ja oma kokemus, jotta keskustelu syvenee. Kysy mitä muut ovat kokeneet. Jaetut kokemukset syventävät ymmärrystä.

Keskustelu syvenee, kun kysyt muilta heidän näkemyksiään.

Ole läsnä, kunnioita muita. Silloin syntyy luottamuksen ilmapiiri ja jokainen voi puhua vapaasti.

Löydätkö ristiriitoja? Nosta niitä esiin.

Dia 14: Sisällysluettelo

Nyt on käyty läpi jo ratkaisukeskeisyyden ja Erätauko keskustelumenetelmän asiakokonaisuudet. Mennään eteenpäin, seuraavaksi puhutaan vuorovaikutuksesta ja sen merkityksestä.

Dia 15: Vuorovaikutus - mitä kaikkea se on?

Kuunteleminen ja ympäristön aistiminen kaikkein tärkeintä. Se ei tarkoita sitä, että pitää olla kylä tai kytätä, vaan että on avoin, eikä sulje havaintoja. Ratkaisukeskeinen esihenkilö tarttuu havaitsemiinsa epäkohtiin. Opiskele tämä taito, olet jo pitkällä ratkaisukeskeisyydessä.

Dia 16: Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutustiedot. Esihenkilö ymmärtää, että erilaiset ihmiset voivat ymmärtää kuullun viestin eri tavoin. Kyky kertoa sama asia useammalla tavalla, jotta erilaiset kuulijat ymmärtävät viestin oikein.

Vuorovaikutustaidot. Kun esihenkilö antaa ohjeita ja lopuksi tarkistaa onko asia ymmärretty, hän tietää, ettei voi kysyä julkisesti "ymmärsikö kaikki?" Tuskin kukaan vastaa kieltävästi ison ryhmän edessä ja silloin esihenkilö saa väärän viestin. Esihenkilö voi sanoa mieluummin esimerkiksi:



käydään asia tarpeen tullen vielä läpi erikseen, jos asiasta jäi kysyttävää. Voit olla minuun suoraan yhteydessä, niin katsotaan yhdessä.

Motivaatio. Esihenkilön asenne hoitaa myös vaikeat vuorovaikutustilanteet ketään loukkaamatta.

Dia 17: Sisällysluettelo

Ollaan jo yli puolen välin. Tartutaanpa seuraavaksi haastaviin tilanteisiin työyhteisössä, niiden syntyyn ja syihin. Tätä aihetta syvennetään workshopissa, joten olkaapa tarkkana.

Dia 18: Haastavat tilanteet

Kun ryhmä ihmisiä työskentelee yhdessä, jossain vaiheessa ryhmä kohtaa jonkinlaisen haasteen tai konfliktin. Niitä on eri syistä johtuvia ja eri tavoin ratkaistavia. Seuraavaksi tutustutaan niihin.

Dia 19: Syitä haastavien tilanteiden syntyyn

Neljä erilaista haastavien tilanteiden tyyppiä.

Muutoksen tuoma haaste. Järjestelmäuudistus tai organisaatiomuutos voivat aiheuttaa epäselvyyttä työtehtäviin ja aiheuttaa muutoksesta johtuvan konfliktin. Se aiheuttaa pelkoa omasta roolista, su-pattelua ja spekulatiota tulevasta.

Rakenteellisista syistä johtuvat haasteet ovat yleisin syy organisaation konflikteille. Esimerkiksi toi-menkuissa epäselvyyttä tai päällekkäisyyksiä, yhteisten sääntöjen puuttuminen tai niiden noudat-tamatta jättäminen kehnon johtamisen vuoksi.

Henkilölähtöiset haasteet aiheutuvat muun muassa riitaisasta tai pomottavasta henkilöstä. Tai yksi-lön yli- tai alisuoriutumisesta. Näissä tilanteissa kollegat voivat kokea esimerkiksi epäoikeudenmu-kaisuuden tunteita, joka voi muuttua myös rakenteelliseksi konfliktiksi.

Kärjistynyt ristiriita kahden henkilön tai jopa kahden tiimin välillä voi olla hyvinkin hankala selvit-tää.

Dia 20: Konfliktien eri tyyppiä

Toimintatapa- tai asiakonflikti sinisellä pohjalla, koska helppo ratkaista käytännön toimin. Muistut-tamalla toimintaohjeista ja parantamalla viestintää.

Päämääräkonfliktit aiheutuvat kahden ihmisen eroavasta käsityksestä töiden hoitamisessa.

Käsitteellisiä konflikteja aiheutuu liioittelusta.

Henkilöiden välillä syntyvät konfliktit voi olla jopa mahdoton ratkaista. Konfliktin sietokyky ja kon-fliktiherkkyys organisaatiossa määrittävät sen, miten nopeasti ja helposti kohdatusta haasteesta toivutaan.

Diä 21: Pariporina, toiminnallinen harjoitus

Ohjeistus: jaa osallistujat pareittain ja pyydä heitä keskustelemaan aiheesta: millainen itse olet kohdatessasi haastavan tilanteen joko osallisena tai sivusta seuraajana? Laittakaa muutamalla ranskalaisella viivalla ajatuksia ylös, puretaan muutama näistä noin viiden minuutin kuluttua.

Diä 22: Sisällysluettelo

Ollaan melkein valmiita. Käydään vielä muutama esimerkki ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluista. Osaa näistä syvennetään workshopissa hetken kuluttua, joten olkaa taas tarkkoina ja tehkää tarvittaessa muistiinpanoja.

Diä 23: Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja

Kolme aiheet: kohtaaminen ja dialogin kulku haastavissa tilanteissa, palautteenanto moitekäsi & toivekäsi -menetelmällä, sekä yhteiset pelisäännöt.

Diä 24: Kohtaaminen ja dialogi

Miten aloitan keskustelun haastavasta asiasta? "Hei Reijo, haluisin jutella. Tämä on vähän hankala asia, mutta tosi tärkeä. Olisiko sinulla aikaa, vaikka jo puolen tunnin kuluttua?" Tässä annetaan Raimolle vinkki, että käsiteltävä asia on vaikea. Raimo mahdollisesti aavista mistä on kyse ja ehtii hie- man valmistautuakin asiaan.

Kun keskustelun aika on, aloita keskustelu faktoihin pohjautuvalla havainnoinnilla. "Hei Reijo, olen huomannut, että sinun ja Saaran välillä on jotain kitkaa. Kertoisitko tästä vähän, miten asia sinun mielestä on?"

Keskity ja ole läsnä. Kännykkä pois kädestä, lounastauko pois mielestä. Käänny Reijoa päin ja kuuntele mitä hän kertoo.

Kysy: "mistä siinä sun mielestä on kyse" tai "Mistä kaikki on saanut alkunsa". Syyllistä ei tarvitse etsiä, eli älä kysy kuka on aloittanut tai kenen syy on.

Älä pakota ratkaisua syntymään, jos sellainen ei luonnostaan ala löytyä. Asiaa voi myös seurata. deadlinet tai kriisit ovat asia erikseen.

Jos et voi auttaa, sekin on hyväksyttävä. Isot ongelmat eivät aina ole esihenkilön ratkaistavissa. Oppilaitos, HR, työterveys auttavat kriiseissä ja painetilanteissa eteenpäin.

Muista pysyä lähellä, vaikka ohjaisit asian eteenpäin. Seuraa, että toinen saa varmasti apua. Kysele spontaanisti kuulumisia ja varmista, että toinen taho hoitaa asiaa.

Diä 25: Palautteenanto, moitekäsi

Jokaisella moitekäden sormella on oma teema. Kerro niistä dian mukaisesti. Esimerkiksi peukalon ja pikkurillin yhdistyminen palautteenantoon voisi olla: "Miten tämä asia ei mene perille, tästä on puhuttu kanssasi monta kertaa ennenkin ja aina vaan sama juttu. Eri sormet voivat sekoittua ja vahvistaa huonoa viestiä. Tämä ei ole millään lailla ratkaisukeskeinen tapa antaa palautetta.

Diä 26: Palautteenanto, toivekäsi

Tässä palautteenannon mallissa on järjestys. Peukalo aloittaa, se on kontaktisormi. Siitä on ollutkin puhetta vähän aikaisemmin tänään. Anna toiselle aikaa valmistautua keskusteluun, palautteeseen.

Etusormi on toivesormi, eli miten asioiden toivotaan olevan tulevaisuudessa. "Toivoisin, että tulisit jatkossa kokouksiin ajoissa" vs. moitekäsi "ethän sinä voi joka kerta olla myöhässä, kai sinä sen tajuat".

Keskisormi, hyötysormi. Mitä hyötyä siitä on, että toiminta muuttuu toisenlaiseksi? Muiden ei tarvitse toistuvasti odottaa.

Nimetön, uskosormi. Luo uskoa, ettei muutos ole niin vaikeaa, kun päättää ja ryhtyy tuumasta toimeen. "Oman elämän ratkaisukeskeisyyttä"

Pikkurilli, sopimussormi. "Sovitaanko vaikka, että..." ehdota uutta toimintamallia, pyydä toisen suostumus ja sopikaa yhdessä, miten esihenkilönä voit olla asiassa tukena.

Diä 27: Yhteiset pelisäännöt

Yhteiset säännöt ovat työyhteisössä kaikkien etu ja todella hyvä perusta ratkaisukeskeisyydelle.

Haastavassa tilanteessa esihenkilö voi palata näihin sääntöihin: "Olemme yhdessä sopineet, että näin tällainen asia käsitellään." Yhteiset säännöt ovat tasa-arvoisuudelle tärkeitä. Silloin kukaan pääsee sooloilemaan, pomottamaan tai luistamaan tehtävistä.

Yhteiset, yhdessä sovitut säännöt koetaan läheisemmiksi ja silloin niihin on helpompi sitoutua.

Huolella sovitut säännötkin kaipaavat myös seurantaa ja tarpeen tullen päivitystä esihenkilön toimesta.

Diä 28: Sisällysluettelo

Valmista tuli, kaikki aiheet on käsitelty. Katsotaanpa vielä mitä workshoppeissa on tiedossa.

Diä 29: Työpajojen aiheet

Palautteenannon työpajassa harjoitellaan kirjaimellisesti palautteenantamista. Jokaiselle annetaan oma esimerkitapaus mahdollisesta tilanteesta työyhteisössä, jonka hoitamiseksi hän ehdottaa ratkaisua toivekäsi-mallia soveltaen.

Kohtaaminen ja dialogi haastavassa tilanteessa -työpajassa pohditaan ryhmän toimintaa ja syitä yksilön käytökselle kahden erilaisen esimerkitapauksen kautta. Tämä toteutetaan ryhmäkeskusteluna.

Erätauko -keskustelumenetelmän työpajassa harjoitellaan tämän menetelmän käyttöä keskustelun vetämiseksi, Erätaukoon liittyvien keskustelukorttien avulla. Ennakkotehtävässä aiheeseen tutustuttiin, äskeisessä luennossa raapaistiin hitusen pintaa syvemmälle ja nyt päästään oppimaan, miten rakentavaa keskustelua ohjataan käytännössä.

Dia 30: **Let's Go!!!**

Tilat ja ohjaajat työpajoille, sekä kellonaika milloin palataan aloitustilaan yhteenvetoa varten. Muista kertoa, missä järjestyksessä työpajat kierretään.

4 Pienryhmät ja työpajat

Opiskelijat on jaettu valmiiksi pienryhmiin, tässä vaiheessa ryhmät nimetään ja kullekin ryhmälle kerrotaan mistä pajasta he aloittavat. Pienryhmät siirtyvät luokkiin. Työpajat aloitetaan kertamalla pikaisesti, mistä kyseisessä työpajassa on kyse ja mitä osaamista siellä kertyy.

Palautteenannon työpajan tarkoituksena on antaa ratkaisukeskeiselle esihenkilölle valmiuksia palautteenantoon käytännön tasolla. Työpajan esimerkitapaukset ovat liitteessä 2. Esimerkitapauksia on enemmän kuin pienryhmässä jäseniä, joten työpajaa vetävä ohjaaja voi valita ryhmän jäsenille parhaiten sopivat aiheet. Tarvittaessa ohjaaja voi ottaa esiin toivekäden dian ja avustaa siten opiskelijoita huomioimaan palautteenannon tärkeimmät vaiheet. Myös muu ryhmä voi osallistua keskusteluun, jos se tulee luontaisesti. Ohjaaja voi myös kommentoida ehdotettua palaute-mallia ja kertoa mistä hän piti opiskelijan tavassa käsitellä asiaa.

Haastavien työyhteisötilanteiden työpajassa on tarkoituksena esimerkitapausten avulla haastaa pienryhmää huomioimaan viestinnän eri muotoja ja ymmärtämään erilaisten ihmisten elämäntilanteita. Esimerkitapauksia on kaksi (liite 3), ne käydään molemmat keskustellen läpi ryhmässä yhdessä. Esimerkitapausten yhteydessä on vinkkejä ohjaajalle, miten virittää keskustelua, jos opiskelijat eivät saa keskustelua käyntiin ilman apua.

Erätauko -keskustelun työpajassa tarkoitus on antaa opiskelijoille valmiuksia keskustelun vetämiseen menetelmän keskustelukortteja apuna käyttäen. Keskustelun aiheina käytetään opiskelijoiden omia haastavien tilanteiden kokemuksia, joista kertominen annettiin ennakkotehtäväksi. Luennolla käytiin läpi Erätauko -menetelmän perusta, mutta työpajan ohjaaja ja keskustelukortit ohjaavat avointa keskustelua. Tässä työpajassa voi olla paljonkin eroja ryhmien välillä, riippuen siitä miten kukakin keskustelua vetävä opiskelija lähtee keskustelua ohjaamaan.

5 Yhteenvedo ja palaute

Lopuksi koko ryhmä kokoontuu vielä yhteen ja käy keskustellen läpi jokaisen päivään osallistuneen kokemuksen. Mikä oli mieleenpainuvinta päivässä? Yllättikö jokin asia erityisesti? Kun kierros on käyty läpi, kerätään osallistujilta vielä palaute, joka annetaan ennen kotiinlähtöä. Päivän vetäjä tai vetäjät kiittävät osallistujia aktiivisuudesta ja muistuttavat palautteen tärkeydestä. Palautekyselyn linkki (liite 4) lähetetään projektipäällikkövalmennuksen yhteiseen Microsoft **Teams** -ryhmään tai jaetaan esimerkiksi QR-koodina.

Palautekyselyssä olisi hyvä selvittää kunkin opiskelijan kokemus luennosta ja jokaisesta pajasta erikseen. Olivatko pajat onnistuneita ja miten niitä voisi parantaa? Lisäksi on tärkeää esittää kysymys, miten hyödylliseksi osallistujat kokivat päivän? Saivatko he aidosti työkaluja haastaviin tilanteisiin ja miten he hyödyntävät opittua ratkaisukeskeisyyttä projektipäällikön roolissaan ja myöhemmin työelämässä? Ajankäytön onnistuminen on myös tärkeää selvittää. Siten saadaan selville, onko päivää tarpeen tiivistää, koetaanko päivä sopivan mittaiseksi, vai onko jopa mahdollista lisätä päivän pituutta, joka mahdollistaisi aiheiden syvällisemmän käsittelyn.

Läite 1: Ratkaisukeskeisen esihenkilötyön luennon esitys

Esihenkilötyön haastavat tilanteet ratkaisukeskeisesti

Workshop



Laurea ammattikorkeakoulu
Hyvinkään kampus

Workshopin ohjelma

klo 13:00–14:15 Luento: Ratkaisukeskeisyys ja vuorovaikutus esihenkilötyössä

klo 14:15–14:30 tauko

klo 14:30–15:45 Workshopit

- Palautteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla
- Erätauko -menetelmä
- Haastavat tilanteet esihenkilötyössä

klo 15:45–16:00 Yhteenveto ja palaute



- 

Mitä on ratkaisukeskeisyys?
Mitä? Miten? Miksi?
- 

Erätauko -menetelmä
Mitä? Miten? Miksi?
- 

Vuorovaikutus
Mitä kaikkea se pitää sisällään?
- 

Haastavat tilanteet
Konfliktien aiheuttajia
Esimerkkejä konflikteista
- 

Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja
Kohtaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa
Palauteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla
Yhteiset pelisäännöt



Millaisia haastavia tilanteita oien itse kokenut?

Millainen olen haastavassa vuorovaikutustilanteessa?



Miksi ratkaisukeskeisyys?

Ulla Uutelan väitöskirja v. 2019

Tutkimus osoitti, että erilaisia keinoja ja menetelmiä työssään hyödyntävä valmentava esihenkilö on tärkeässä roolissa, sillä tämän kaltaiset toiminta lisää työhyvinvointia, joka osaltaan edistää työssäoppimista ja on siten arvokasta sekä yksilölle itselleen, koko työyhteisölle ja sitä kautta myös työnantajalle.



Laurea P2P

Projektipäällikkövalmennus

Toimiminen Laureassa projektipäällikkönä ja osallistuminen projektipäällikkövalmennukseen antaa opiskelijalle hyvät valmiudet työelämän esihenkilötyöhön.

Ratkaisukeskeinen työote taas antaa esihenkilölle nykyaikaisen johtamisen taidot ja työkalut, josta voi hyödyntää kaikenlaisissa työyhteisötilanteissa ja itsensä kehittämisessä.

Mitä on ratkaisukeskeisyys?

Ratkaisukeskeisydessä huomio kiinnittyy ensisijaisesti siihen, miten asioiden halutaan tulevaisuudessa olevan ja miten tavoitteeseen päästään myönteisellä yhteistyöllä



Katja Kisku 2021



Mielenlaatu

Ratkaisukeskeisyyttä voi opiskella, mutta se on myös luontainen mielenlaatu ja ajattelutapa, jolloin se ei rajoitu vain esihenkilötyöhön tai työelämään, vaan ulottuu kaikkiin elämäntilanteisiin.



Työvälineet

Ratkaisukeskeisyys tarjoaa valmentavalle johtamiselle välineitä parempaan vuorovaikutukseen, sekä ongelmatilanteiden ratkaisuun ja työn kehittämiseen omien oivallusten kautta.



Kulttuuri

Ratkaisukeskeisessä työyhteisössä kulttuuri kannustaa keskusteluun ja innovatiivisuuteen. Dialogi synnyttää yhteistä ajattelua ja rohkaisee yrittämään. Myös virheiden kautta opitaan yhteisesti.



Oivallus

Ratkaisukeskeinen ja valmentava työote ovat lähellä toisiaan. Ne eivät tarjoa valmiita vastauksia suoraan, vaan haastavat omaan pohdintaan ja oivaltamiseen ja onnistumaan sitä kautta.



Kehittyminen

Ratkaisukeskeistä on kehittää ja rakentaa tiimiä. Halua itsekin kehittyä tiiminsä ja sen yksilöiden kanssa, jotta organisaatio voi edetä kohti tavoitettaan.



Vuorovaikutus

Keskisiä asioita ratkaisukeskeisydessä. Sanallisten ja sanattomien viestien vaihtaminen, lähettäminen, vastaanottaminen, viestien tulkitseminen ja niihin reagointi.

Hirvihuhta & Litvaara 2003; Isotalus & Rajalahti 2017; Kokkonen 2021; Leppänen & Rauhalä 2017

Miten ratkaisukeskeinen esihenkilö toimii? Hän...



Kuuntelee

Ole läsnä ja aisti mitä työyhteisössä tapahtuu. Kuuntele, mitä rivien välissä sanotaan. Minä elekieli viesti? Onko tilanne sellainen, mihin täytyy reagoida?



Kannustaa

"Sinä tiedät miten tämä hoidetaan" "Sinä osaat" "Sinä olet ollut vastaavassa tilanteessa ennenkin ja muistan, että lopputulos oli upea" "Minä tuen, jos tarvitset apua"



Antaa vastuuta

Esihenkilön ei kuulu hoitaa itse kaikkea, vaan hänen tehtävänsä on pitää huolta, että työt tulee tehtyä. Varmista, että ohjeet on ymmärretty ja luota siihen, että ihmiset haluavat onnistua ja olla luottamuksen arvoisia.



Antaa palautetta

Miten voi tietää tehneensä hyvin, jos kukaan ei kommentoi työtä? Anna korjaava ja kiittävä palaute aina kun sille on sija. Mutta tee se tietoisesti, jotta viesti ymmärretään oikein ja sillä on toivottu vaikutus.

Aialuhta, M. 2015; Kokkonen 2021

Pariporina

Minkälaisia haastavia tilanteita olet itse kokenut?

Keskustele vierustoverisi kanssa noin viisi minuuttia

-  **Mitä on ratkaisukeskeisyys?**
Mitä? Miten? Miksi?
-  **Erätauko -menetelmä**
Mitä? Miten? Miksi?
-  **Vuorovaikutus**
Mitä kaikkea se pitää sisällään?
-  **Haastavat tilanteet**
Konfliktien aiheuttaja
Esimerkkejä konflikteista
-  **Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja**
Kohtaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa
Palautteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla
Yhteiset pelisäännöt




Millaisia haastavia tilanteita olen itse kokenut?

Millainen olen haastavassa vuorovaikutustilanteessa?

Erätauko -menetelmä

Mikä erätauko?

Keskustelun kaava ja pelisäännöt

Hyödyt

Suunnitelmallinen tapa käydä rakentavia keskusteluita vaikeistakin asioista erilaisten ja eri taustaisten ihmisten kanssa tasavertaisesti.

Keskustelun ohjaaja ja kaava pitävät huolen, että Erätauon malli toteutuu. Pelisäännöt taas varmistavat muun muassa sen, että kaikkia kuunnellaan, kunnioitetaan ja kaikki ymmärtävät termit.

Keskusteluun osallistuminen on helpompaa, tasavertaisuus toteutuu, ymmärrys syventyy ja voidaan tehdä parempia päätöksiä.

Keskustelua ohjaavat kortit

- Ota kortit käyttöön jo keskustelun suunnitteluvaiheessa, ne tarjoavat vinkkejä miten virittää keskustelua ja ilmapiiriä.
- Etsi parhaat vinkit dialogin ohjaamiseen, eri näkökulmien löytymiseen ja omien kokemusten jakamiseen.
- Varaudu erilaisiin tilanteisiin. Tarkista miten kortit ohjaavat esim. jos keskustelusta tulee kiivas tai ajautuu pattitilanteeseen.
- Kertaa kortit ja muistiinpanot juuri ennen keskustelua / päivää ennen, se lisää varmuutta.

Erätauko -keskustelun kaava

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

12 kohtaa, jotka varmistavat rakentavan ja tasavertaisen keskustelun

- 1-3** Esittäytytään, käydään läpi säännöt ja keskustelun vetäjä virittää keskustelun
- 4-6** Omaa pohdintaa tai pariporinaa, yhteinen keskustelu ja sen syventäminen
- 7-8** Toistetaan oma pohdinta tai pariporina, jatketaan yhteistä keskustelua
- 9-10** Omien oivallusten kirjoittaminen ja jakaminen muiden kanssa
- 11-12** Sovitaan miten edetään ja kiitetään osallistujia keskustelusta



Erätauko keskustelun pelisäännöt

- ➔ Kuuntele toisia, älä keskeytä
- ➔ Lity keskusteluun ja käytä arkikieltä
- ➔ Jaa oma kokemuksesi
- ➔ Puhuttele muita ja kysy heidän näkemyksiään
- ➔ Ole läsnä, kunnioita toisia sekä luottamuksen ilmapiiriä
- ➔ Etsi piiloon jääneitä asioita, nosta esiin ristiriitoja

Jokaisella täytyy olla mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään rauhassa.

Kun kerromme omista kokemuksistamme, toisilla on mahdollisuus ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat näkemyksiimme

Pidetään keskustelu luottamuksellisenä, jotta jokainen voi puhua vapaasti.



Mitä on ratkaisukeskeisyys?

Mitä? Miten? Miksi?



Erätauko -menetelmä

Mitä? Miten? Miksi?



Vuorovaikutus

Mitä kaikkea se pitää sisällään?



Haastavat tilanteet

Konfliktien aiheuttajia
Esimerkkejä konflikteista



Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja

Kohtaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa
Palautteenanto mottekäsi-toivekäsi -mallilla
Yhteiset pelisäännöt



Millaisia haastavia tilanteita olen itse kokenut?

Millainen olen haastavassa vuorovaikutustilanteessa?



Vuorovaikutus -mitä kaikkea se on?

Sanallisten ja sanattomien viestien vaihdosta, lähettämisestä, vastaanottamisesta, viestien tulkitsemisesta ja niihin reagoimisesta. Se on jatkuvasti muuttuva prosessi, joka voi tapahtua kasvokkain, kirjallisesti, ääniviestillä, videopuhelun, äänen, kuvan, eleen tai jopa hiljaisuuden muodossa



Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutustiedot

Käsitys siitä, miksi erilaiset ihmiset voivat ymmärtää kuullun informaation eri tavoin.

Vuorovaikutustaidot

Kyky kertoa asia niin, että kaikki ymmärtävät jaetun tiedon oikein ja lopuksi taito varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet asian tarkoitetun mukaisesti.

Motivaatio

Esihenkilön asenne ja rohkeus toimia vuorovaikutustilanteen vaatimalla tavalla, toisia loukkaamatta.

- Mitä on ratkaisukeskeisyys?**
Mitä? Miten? Miksi?
- Erätauko -menetelmä**
Mitä? Miten? Miksi?


- Vuorovaikutus**
Mitä kaikkea se pitää sisällään?
- Haastavat tilanteet**
Konfliktien aiheuttajia
Esimerkkejä konflikteista
- Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja**
Kohtaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa
Palauteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla
Yhteiset pelisäännöt



Millainen olen haastavassa vuorovaikutustilanteessa?

✓ Millaisia haastavia tilanteita olen itse kokenut?



Haastavat tilanteet

Jokainen työyhteisö kohtaa jonkinlaisen haasteen jossain vaiheessa

Eri tyistä kumpuavia konflikteja: muutovastarintaa, liimin jäsenen epäluottamusta tai henkilöiden välisiä ristiriitoja... Jotta konflikti saadaan mahdollisimman pian ratkaistua, on hyvä ymmärtää niiden aiheuttaja ja erilaisia konfliktityyppejä.

Syitä haastavien tilanteiden syntyyn

Aiheuttajina useampia eri lähtötilanteita

Neljä pääryhmää, limittyvät usein toisiinsa.
 Rakenteelliset ongelmat ovat usein peräisin liian nopeasta muutoksesta ja yhteistyössä kärjistynyt riita voi olla seurausta henkilöstä peräisin olevasta haasteesta.

Muutos

Rakenne

Henkilölähtöinen

Kärjistynyt ristiriita

Konfliktien eri tyyppejä

Helpoiten ratkaistavissa. Muistutetaan toimintatavoista, parannetaan viestintää

Toimintatapa- / asiakonflikti

Ei ymmärretä toisen tapaa toimia. Räikeitä erimielisyyksiä esim. resurssoinnin tarpeesta

Päämääräkonfliktit

Väitteet määritellään pieleen tai ei lainkaan.
 "Tässä työyhteisössä ei toimi yhtään mikään"

Käsitteelliset konfliktit

Syyt vaikea löytää, ratkaiseminen jopa mahdotonta.
 Ei saa vaikuttaa työn arkeen ja suhteisiin

Henkilöiden välillä syttyvä konflikti

Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja

Kohtaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa

Palautteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla

Yhteiset pelisäännöt



Kohtaaminen ja dialogi

Miten aloitan keskustelun haastavasta aiheesta?



1. Kerro toiselle, että on tarvetta keskustella hankalasta asiasta
2. Perustele faktoilla, pyydä toista kertomaan omin sanoin
3. Kuuntele, keskity, katso silmiin. Ole läsnä tilanteessa
4. Esitä avoimia kysymyksiä, älä johdattele
5. Muista, että tilanne ei vaadi välittämättä ratkaisua heti
6. Hyväksy, että et voi auttaa kaikessa. Ohjaa eteenpäin
7. Ole tukena. Huolehdi, että asia hoidetaan loppuun asti

Leppänen & Rauhalu 2017, 194, 268; Klemola & Talvio 2017, Kokkonen 2021

Moitekäsi

Etusormi = "vikasormi"
"Eihän tätä asiaa sähköpostilla voi hoitaa, kyllä sinä sen tiedät!"

Peukalo = "ainasormi"
"Sinun kanssasi on aina sama juttu, et koskaan palauta työtäsi ajoissa"



Keskisormi = "haittasormi"
"Meillehän nauraa koko toimiala, jos tätä asiaa näin lähdetään tekemään."

Nimetön = "syyssormi"
"Oletko sinä jotenkin kyllästynyt tai vain mukavuudenhaluinen, kun tuntuu, ettei tämä homma nyt toimi"

Pikkurilli = "kuurosormi"
"Tästä asiasta on ollut puhetta varmaan kymmeniä kertoja, eikä se edelleenkään ole muuttunut mitkiskään"

Mukailien moitekäsi (Furman & Rubanovitch 2014)

Toivekäsi

1. Peukalo = "kontaktisormi"
"Haluaisin jutella kanssasi eräästä asiasta, olisiko sinulla hetki aikaa kuunnella, mitä haluaisin ehdottaa"

2. Etusormi = "toivesormi"
"Toivoisin, että kiinnität jatkossa huomiota siihen, että saatut kokouksiin ajoissa."



3. Keskisormi = "hyötysormi"
"Olisi tärkeää, että kaikki olisivat kokouksissa ajoissa paikalla, jotta aikataulu pitää ja kaikki kuulevat, mistä puhutaan. Näin ollaan tehokkaita ja kunnioitetaan myös muiden aikaa."

4. Nimetön = "uskosormi"
"Kyllä sinä siihen pystyt, aivan varmasti, se vaatii vain muutaman minuutin ennakkointia"

5. Pikkurilli = "sopimussormi"
"Voimmeko pitää sovittuna, että jatkossa huolehdit, että tämä asia tulee hoidettua kuten äsken puhuimme? Toivoisin, että muistutan sinua vielä tästä?"

Mukailien moitekäsi (Furman & Rubanovitch 2014)

Yhteiset pelisäännöt

Yhdessä sovitut säännöt tuovat työyhteisöön selkeyttä ja antavat esihenkilölle työkaluja haastavien tilanteiden havainnointiin ja selvittämiseen

- ★ Yhteisten sääntöjen noudattamisen seuraaminen, ylläpito ja päivittäminen tärkeä osa ratkaisukeskeisen esihenkilön toimintatapaa
- ★ Asettavat rajat käyttäytymiselle ja varmistavat, että jokainen työyhteisössä tietää milloin rajat omassa käyttäytymisessä ylittyvät ja mitä siitä seuraa
- ★ Kun säännöt pidetään ajantasaisina ja yhteisesti sovittuina, ne eivät tunnu ylhäältä tulleilta käskyiltä ja niiden noudattamiseen on helpompi sitoutua
- ★ Esihenkilön tehtävä on pitää huolta, että yhteiset säännöt noudattavat yrityksen linjaa ja että sääntöjä päivitetään yhdessä tarpeen mukaan

Hirvihuhta & Litovaara, 2003; Kokkonen 2021



- ✓ **Mitä on ratkaisukeskeisyys?**
Mitä? Miten? Miksi?
- ✓ **Erätauko -menetelmä**
Mitä? Miten? Miksi?
- ✓ **Vuorovaikutus**
Mitä kaikkea se pitää sisällään?
- ✓ **Haastavat tilanteet**
Konfliktien aiheuttajia
Esimerkkejä konflikteista
- ✓ **Ratkaisukeskeisen esihenkilön työkaluja**
Kohlaaminen ja dialogi vaikeissa tilanteissa
Palautteenanto moitekäsi-toivekäsi -mallilla
Yhteiset pelisäännöt

✓ Millaisia haastavia tilanteita olen itse kokenut?

✓ Millainen olen haastavassa vuorovaikutustilanteessa?

100%

- | | |
|---|---|
| <p>● ERÄTAUKO -KESKUSTELUMENETELMÄ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Yksi vetää kerrallaan keskustelua Erätauko-kortit apunaan • Muu ryhmä kuuntelee ja miettii miten itse toimisi tilanteessa • Vetäjä kysyy tarvittaessa apua ryhmältä |
| <p>● PALAUTTEENANTO</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Esimerkkitapaukset • Jokainen antaa vuorollaan palautetta tapauksille toivekäsi ja moitekäsi -menetelmällä |
| <p>● KOHTAAMINEN JA DIALOGI HAASTAVASSA TILANTEESSA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Esimerkkitapaukset • Ryhmäkeskustelu • Brainstorming |

LET'S GO!!!

ERÄTAUKO - 2-32
PALAUTTEENANTO - 3-7
HAASTAVAT TILANTEET - 3-17

PALATAAN TÄHÄN TILAAN KLO 15:45





Liite 2: Palautteenannon työpajan esimerkitapaukset

1. Eräs ryhmän jäsen on aina ystävällinen kaikille ja kaikki pitävät hänestä. Hän on kuitenkin lähes aina myöhässä työtehtävissään ja kokouksista.
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä? Pystytkö itse tekemään asialle jotain?

2. Työkaveri on harmistunut toisen tiimiläisen lähettämästä sähköpostista. Hän hämmästelee vihaista äänensävyä ja puhuu asiasta esimiehelleen. Tämä ei ole ensimmäinen kerta.
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?
 - Onko tarkoituksen mukaista? Mikä juurisyy käytöksen taustalla?

3. Eräs ryhmän jäsen on kova tekemään töitä, ammattitaitoinen ja nopea tehtävissään. Hän on kuitenkin usein huonolla tuulella ja levittää ympärilleen negatiivista ilmapiiriä.
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?

4. Eräs ryhmän jäsen on aina hyvällä tuulella, hymyilevä ja toiset huomioon ottava. Hän on myös todella puhelias. Tämä häiritsee työryhmän tehokkuutta ja asia alkaa ärsyttämään muita ryhmän jäseniä.
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?

5. Eräs ryhmän jäsen on usein epäkohtelias ja hänen vitsinsä ovat jopa asiattomia. Tätä on jatkunut jo pitkään, eikä kukaan ole puuttunut siihen. Työryhmän uusi jäsen on ottanut asian nyt puheeksi, se häiritsee häntä.
 - Miten otat asian puheeksi moitekäsi/toivekäsi -menetelmällä ja kuinka keskustelu voisi edetä?
 - Oma mielipide, onko tarkoituksenmukaista?

Jos aikaa jää, yhteistä keskustelua:

- Sama kaava toimii aina, oli haastava tilanne mikä tahansa.
 - o Tuo varmuutta tilanteiden hoitamiseksi

Liite 3: Kohtaaminen ja dialogi haastavassa tilanteessa -työpajan esimerkkitaupukset

1. Naljailu työryhmässä

Työryhmällä on hiljaisempi iltapäivä, jäsenet ovat jo hieman väsyneitä ja keskittyminen työnteosta herpaantuu. Ryhmässä aletaan puhua jäsenten omia asioita ja naljailia keskenään. Aiheina toisten tekemiset, tekemättä jättämiset ja persoonallisuudet. Kaikkia naurattaa tässä tilanteessa.

Mitä vaaranpaikkoja tämän kaltaisissa tilanteissa voi olla ja miten ratkaisukeskeinen esihenkilö voisi asiaa käsitellä heti? Entä tulevaisuudessa?

Mieti asiaa ensin hetki itse, keskustelkaa sitten ryhmässä **10 min** ja kiteyttäkää yhteinen sääntö tämän kaltaisen tilanteen osalta.

Kaikkia ei oikeasti nauratakaan, vaan aiheet voivat osua jotakuta hyvinkin arkaan kohtaan. Ristiriitatilanteita voi syntyä.

Joku voi tuntea jatkossa olonsa turvattomaksi työryhmässä. Se voi alentaa työn mielekkyyttä, työtehoa, jopa tuloksia tähän henkilöön kohdalla.

Esihenkilö voi tehdä faktaan perustuvan huomion ja todeta, että aika vaihtaa puheenaihetta "Tämä aihe ei välttämättä ole kaikkien mielestä hauska, eiköhän keskitytä taas töihin."

Esihenkilö voi palata aiheeseen jokaisen ryhmän jäsenen kanssa erikseen ja tarkistaa, että asian tärkeys on ymmärretty.

2. Yhteisistä säännöistä lipsutaan

Työryhmässä on sovittu yhteisistä säännöistä ja aikatauluista. Sääntöihin on kirjattu, että mikäli yhteisesti sovituilta aikatauluista lipsutaan, kerrotaan myös myöhästymiseen syy. Yhdellä ryhmän jäsenellä on jatkuvasti vaikeuksia pysyä sovitussa. Hän tulee tapaamisiin myöhässä, eikä hän aina palaute töitään aikataulun mukaan. Hän ei myöskään halua kertoa, mistä tämä johtuu.

Mistä tällainen käytös voi kertoa? Miten ratkaisukeskeinen esihenkilö voisi selvittää syytä käytöksen taustalla ja miten tilanteen voisi ratkaista?

Mieti asiaa ensin hetki itse, keskustelkaa sitten ryhmässä **10 min** ja kiteyttäkää yhteinen sääntö tämän kaltaisen tilanteen osalta.

Ryhmän jäsenellä voi olla vaikeuksia henkilökohtaisessa elämässään, eikä jaksaminen meinaa riittää työn hoitamiseen. (raha-ongelmia, terveysongelmia, parisuhdeongelmia, huoli läheisen hyvinvoinnista...)

Ryhmän jäsen voi olla välittämättömän yhteisistä säännöistä tai yhteisen tavoitteen saavuttamisesta.

Ryhmän jäsen voi ajatella, ettei säännöt muutenkaan ole samat kaikille, joten miksi vaivautua.

Ryhmän jäsen ei välttämättä ole itse motivoitunut, eikä välttämättä tule ajatelleeksi, että hänen käytöksensä vaikuttaa koko ryhmän toimintaan.

Esihenkilö tekee faktaan perustuvan huomion ja pyytää juttuukiata ryhmän jäsenen kanssa. "Olen huomannut, että et ole oivan oma itesi. Haluaisin jutella kanssasi. Ollaisko sinulla hetki aikaa, vaikka nyt saman tien?" Huomio, mitä on tapahtunut, mihin se vaikuttaa ja toivotut toimenpiteet. Keskustelun pohjana esihenkilö käyttää yhteisesti sovituita toimintatapoja, muistuttaa niiden tärkeydestä.

Esihenkilön johdolla yhteiset säännöt käydään läpi ja tehdään tarvittavat korjaukset/muutokset/lisäykset. On hyvää sopia myös siitä, miten asiat otetaan ryhmässä esiin jatkossa, jos säännöissä ei pysytä.