

Valmennna – Perehdytä – Opi

Työelämälähtöinen kyvykkyyksien johtaminen ja kehittäminen -hanke (ESR 2021-2023)



Työn kulussa oppimisen valmennus perehdytyksen tueksi

Valmenna – perehdytä – opi -valmennus on suunnattu erityisesti esihenkilönä toimiville sekä perehdytyksestä vastaaville, jotka haluavat kirkastaa oman organisaation perehdytysprosesseja, työnjakoa ja kehittää perehdyttämisen keinoja vastaamaan parhaiten oman henkilöstön tarpeisiin.

Perehdytys on ratkaisevan tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, työmotivaatiota ja työhön sitouttamista. Perehdyttäminen koskee kaikkia organisaatiossa työskenteleviä, olivatpa he sitten uusia tulokkaita, tehtäviään vaihtavia tai pitkään pois olleita. Perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijät ovat valmiita ja suoriutumaan tehtävistään, oli kyseessä sitten työtehtävien muutokset tai uusien työvälineiden tai työmenetelmien käyttöönotto. (Joki 2021, 85.)

Tämän valmennusmallin tarkoituksena on

- tukea organisaatioiden oman perehdytysprosessin kehittämistä.
- tunnistaa ja vahvistaa jo olemassa olevia toimivia oppimisen käytänteitä.
- laajentaa työn kulussa tapahtuvan oppimisen hyödyntämistä.

Työn kulussa oppiminen ja perehdytys ovat osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan. Perehdytys antaa hyvän lähtökohdan oppimiselle, mutta oppiminen jatkuu ja syventyy työn ohessa myös perehdytyksen jälkeen. Työn kulussa oppiminen tarkoittaa taitojen kehittämistä tekemällä ja suorittamalla työtehtäviä esimerkiksi kokeneemman työntekijän kanssa (Lyly-Yrjänäinen, Selander ja Alasoini 2023). Usein perehdytyksen haasteena on suunnitelman puuttuminen, vastuiden epäselvyys, epätasainen perehdytys tai kiireen vaikutus perehdytykseen sitoutumiseen ja kouluttautumiseen. Valmennusmalli tarjoaa perehdytyksestä vastaaville keinoja ratkoa näitä haasteita.

Työelämässä tapahtuvien nopeiden muutosten keskellä ja resurssien ollessa rajalliset, tarvitaan ketteriä oppimisen ratkaisuja. Erityisesti uusiin työmenetelmiin perehdytettäessä kannattaa hyödyntää ketterän oppimisen menetelmiä, ja tämä valmennus tarjoaa yhden tällaisen menetelmän.

Tukea esihenkilön ja perehdyttäjien työhön

Valmennuksen tavoite on tukea esihenkilön ja perehdyttäjien yhteistyötä, vuoropuhelua ja vastuunjakoa työyhteisössä. Valmennuksen lähtökohta on ratkaisukeskeinen, jossa valmentaja asettaa työyhteisön jäsenet yhdessä pohtimaan ratkaistavia asioita. Mitä halutaan saada aikaiseksi? Ongelmiin takertumisen sijaan muotoillaan ratkaisuvaihtoehtoja ja lyhyitä kokeiluja. Miten voisimme? -kysymyksen avulla saadaan näkyviin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joiden toimivuutta kokeillaan.

Valmennuksen aikana

- Yhteistyö rakennetaan runsaalle keskustelulle ja avoimelle vuorovaikutukselle.
- Kokeillaan erilaisia ketterän oppimisen menetelmiä.
- Selkeytetään rooleja ja tehtäviä työyhteisössä.

Valmennuksessa keskitytään siihen, mikä omassa työyksikössä on tärkeintä ja mitä pitäisi tehdä, että voidaan ottaa askeleita tavoitteen suuntaan. Ratkaisevinta on käynnistää pieniäkin kokeiluja, arvioida onnistumisia ja tehdä tarvittaessa muutoksia. Valmentaja ei tarjoa valmiita vastauksia, vaan toiminnan arviointi on yhdessä tutkimista: mikä toimii, mistä pitäisi luopua, mitä opimme?

Osallistujalle valmennus tuo

- kykyä rakentaa uusia toimintamalleja ja kehittää olemassa olevia prosesseja.
- taitoa ymmärtää muutosta ja suunnitella keinoja tukea henkilöstöä muutoksissa.
- tukea yhteistyöskentelyyn (esihenkilön välillä, perehdytysparin kanssa, työyhteisön kesken)

Valmennusprosessiin osallistuminen kehittää myös ymmärrystä valmennustaidoista, joita esihenkilöt ja perehdyttäjät voivat hyödyntää henkilöstöä kouluttaessaan.

Valmentajan ja valmennettavien roolit

Ratkaisukeskeinen valmennus on vuorovaikutteinen prosessi, jossa niin valmentajalla kuin valmennettavilla on vastuita valmennuksen onnistumisessa.

Valmennettavat ovat prosessin keskiössä. Valmentaja toimii ohjaajana ja tukee valmennettavien kehittymistä. Tuottelias valmennus rakentuu näiden roolien tasapainoisessa yhteistyössä.

VALMENTAJAN ROOLI

- Kysymysten asettaja ja kuuntelija
- Ohjaaja ja rohkaisija
- Reflektoinnin mahdollistaja
- Menetelmien asiantuntija
- Oivaltamisen ja sanoittamisen tukija
- Räätelöidyn tuen antaja

VALMENNETTAVAN ROOLI

- Käytännön asiantuntija
- Aktiivinen toimija ja kokeilujen toteuttaja
- Työyksikön tavoitteiden edistäjä ja kehittäjä
- Uusien näkökulmien tarkastelija
- Itseohjautuva jatkuva oppija

Valmennusprosessi

Valmennus muodostuu kolmesta tapaamisesta. Tapaamisten lisäksi osallistujat toteuttavat välitehtäviä, jotka tukevat ketterän oppimisen kokeiluja.

Valmennuksen aikana

- tunnistetaan oppimistarpeita työyhteisössä.
- hyödynnetään ketterän oppimisen keinoja työssä.
- toteutetaan kokeiluja ja kehitetään uusia toimintatapoja.

Tapaamisten aiheet

1. Valmenna: Oppimistarpeiden tunnistaminen työyhteisössä
2. Perehdytä: Ketterän oppimisen keinot työssä
3. Opi: Työssä oppimisen parhaat keinot jakoon



1 Valmenna – Oppimistarpeiden tunnistaminen työyhteisössä

Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on

- luoda suunta toiminnalle
- suunnata tarkkaavaisuus olennaiseen
- luoda raamit edistykselle
- ohjata toimijuuteen sekä vastuunkantoon

Työyksikön kuvaus

Valmennus aloitetaan vapaamuotoisella tutustumisella työyksikön toimintaan. Valmentaja auttaa tekemään havaintoja työyksikön kuvausta varten: mitä yksikössä tehdään, millaisia oppimiseen ja oppimisen johtamiseen liittyviä linjauksia tai suunnitelmia yksikössä on mahdollisesti käytössä, millaisia erilaisia rooleja työyhteisössä on. Valmentajan avulla käydään keskustelua, minkälaisen ajankohtaisten haasteiden kanssa yksikössä painitaan ja miten ongelmat ilmenevät. Tarkastelemalla ongelmia saadaan viitteitä, mihin tarpeisiin perehdytystä työyhteisössä tarvitaan.

Perehdytys alkaa suunnittelusta. Tunnistetaan työyksikön perehdytyksen periaatteet: mitä oppimistarpeita tunnistetaan, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet. Nämä asiat on hyvä koota **suunnitelmapohjaksi**, joka luo raamit perehdytykselle ja osaamisen kehittämiseksi. Suunnitelman teossa valmentaja tukee suuntaamalla tarkkaavaisuutta olennaiseen sekä ohjaa pysähtymään askarruttaviin kohtiin. Perehdytykseen vaikuttavia rakenteita on tärkeä havainnoida ja tarkastella reflektoiden.

Ketterän oppimisen keinot

Ketterä oppiminen on sujuvaa työn lomassa tapahtuvaa oppimista. Ennen kokeilujen suunnittelua, tarkastellaan työssä oppimista yleisesti sekä millaisia työssä oppimisen tapoja yksikössä on jo koettu toimiviksi. Johdatuksena ketterän oppimisen maailmaan katsotaan **demovideot** erilaisista perehdyttämisen menetelmistä.

Yksikön oppimista voidaan tarkastella keskustelemalla koko työyhteisön kanssa pienryhmissä tai esihenkilön ja perehdyttäjien kesken. Keskustelussa olisi tärkeä pohtia

- mitä erilaisia työssä oppimisen tapoja on jo käytössä ja miten ne toimivat käytännössä
- mitä haasteita ja ongelmia on tiedostettu ja miten ongelmia on yritetty ratkaista
- mistä perehdytys olisi hyvä aloittaa

Valmentajan rooli on kuunnella erilaisia näkökulmia, pelkoja, toiveita ja uskomuksia ja vahvistaa työyhteisön me-henkeä sekä toimijoiden pystyvyyttä. Valmentaja kirjaa ja tiivistää keskustelujen pääkohdat yhteen: mitä toimivia keinoja on jo käytössä ja mitä uutta voidaan kokeilla.

Kokeilun muotoilu

Edeltävien keskustelujen ja ylös kirjattujen asioiden pohjalta asetetaan yksi tavoite, joka on ensisijainen perehdytyksen kohde. Tämän ympärille muotoillaan kokeilu, jota valmennuksen aikana lähdetään toteuttamaan. Suunnittelussa on hyvä sopia, miten kokeilu lähtee liikkeelle:

- mitä asioita pitää tehdä ensimmäiseksi
- miten henkilöstön pitää valmistautua
- ketä perehdytetään ensin

Suunnittelussa sovitaan myös valmennusprosessin kulusta ja aikataulusta. Valmentajan rooli on tukea kokeilujen suunnittelua tutkimalla poikkeuksia ja muita voimavaroja (**lue vinkki: poikkeukset ja muut voimavarat**). Ennen seuraavaa tapaamista perehdyttäjille annetaan **välitehtävä**, jossa he kirjaavat havaintoja kokeilun sujumisesta.

2 Perehdytä – Ketterän oppimisen keinot työssä

Toisen tapaamisen tavoitteena on

- tehdä työ ja työssä oppiminen näkyväksi
- arvioida perehdytyskokeilujen oppeja
- luoda keinoja osaamisen jakamiseksi

Oppimistilanteiden havainnot

Toinen valmennuskerta aloitetaan tarkastelemalla perehdyttäjiä havaintoja oppimistilanteista työssä (**tehtävä**). Keskustellaan, miten kokeilut ovat sujuneet ja arvioidaan, mitä on tehty, mitä opittiin, missä on haasteita, mitä jätetään, mistä luovutaan. Samalla arvioidaan, onko kokeilun tavoite saavutettu vai mitä haasteita pitäisi vielä ratkaista. Millä tavoin perehdyttäminen on tullut näkyväksi valmennuksen tai kokeilujen myötä?

Kokeilujen sparraus

Kokeilujen toteutuksesta on tarkoitus antaa palautetta ja ohjata perehdyttäjät refleктоimaan niin kokeilujen etenemistä kuin heidän omia onnistumisiaan (**lue vinkki: seuraa edistystä**). Valmentaja antaa paljon välipalautetta ja korostaa pienistäkin onnistumisista. Lisäksi valmentaja sparraa pohtimaan uusia keinoja ja annetaan uusien ideoiden pursuta. Valmentaja nostaa uusia näkökulmia esille ja rohkaisee uuden kokeilemiseen. Tällä tavoin autetaan tulkitsemaan ongelmaa uusista asemista käsin.

Kokeilujen jatko

Kokeilujen arvioinnin myötä sovitaan miten kokeilut jatkuvat ja pohditaan miten toimintaa olisi tarpeen muuttaa (**lue vinkki: toiminnan muuttaminen**). Samalla rohkaistaan perehdyttäjiä tekemään kokeiluja näkyväksi ja miettimään, miten niistä saatuja hyviä käytänteitä voisi jakaa muille. Sovitaan viimeisen valmennustapaamisen ajankohta ja annetaan **välitehtäväksi** ideoida hyvien käytänteiden jakamisen keinoja.

3 Opi – Työssä oppimisen parhaat kokemukset jakoon

Viimeisen tapaamisen tavoitteena on

- arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista
- esihenkilön ja perehdyttäjien dialogi
- toimintojen ja keinojen juurruttaminen

Työssä oppimista tukevat tekijät

Kolmannella tapaamisella keskustellaan työssä oppimisen ja perehdyttämisen kokemuksista ja käydään läpi onnistuneita toimintatapoja koko valmennuksen aikana. Valmentajan avulla pysähdytään arvioimaan vaihe vaiheelta, mikä toiminnasta teki onnistuneen tai mitä haasteita kohdattiin. Käydään läpi tekijöitä, jotka mahdollistivat tai haastoivat työssä oppimista.

Palautteenanto

Tässäkin tapaamisessa tärkeässä asemassa on palautteen antaminen. Esihenkilö ja perehdyttäjät käyvät vuoropuhelua ja antavat palautetta vastavuoroisesti toistensa rooleista. Apuna voi käyttää kysymyksiä kuten

- mitä vahvuuksia perehdyttäjillä oli ja miten niitä hyödynnettiin?
- mikä oli esihenkilön rooli prosessissa?
- millaista palautetta perehdytystilanteissa saatiin?
- miten kokeiluja voidaan jatkossa hyödyntää?
- miten perehtymissuunnitelmaa hyödynnetään jatkossa?

Hyvät käytännöt jakoon

Käydään läpi miksi hyvien käytäntöjen ja oppimisen jakaminen edistää työyhteisön oppimista (**tehtävä**). Mitä keinoja keksittiin hyvien käytäntöjen jakamiseen ja mistä asioista haluttaisiin vinkata kollegoille? Tuotetaan ainakin yksi hyvä käytäntö työssä oppimiseen valmennusprosessin päätteeksi.

Lähteet

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-094-2>. Luettu 7.12.2023.

Liitteet

Suunnitelmapohja

TEHTÄVÄ

SUUNNITELMAPOHJA

Kirjaa työyksikön perehdytyksen periaatteet suunnitelmapohjalle.

Kokoa suunnitelmaan oppimistarpeet ja perehdytyksen tavoitteet: mitä tehdään, miten, milloin ja kuka toteuttaa.

Suunnitelma toimii perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen tukena.

Tavoitteet voidaan jakaa pienemmiksi askelmiksi apukysymysten avulla.

- 1. Tunnista oppimistarpeet**
Onko opittavana jokin laaja kokonaisuus vai pienempi yksittäinen tehtävä?
- 2. Aseta tavoite**
Kirjoita ylimmälle askelmalle tavoitteesi.
- 3. Jaa tavoite pienemmiksi osiksi**
Miten tavoitteeseen päästään? Mitä teet ensimmäiseksi? Lisää jokaiselle askelmalle yksi asia, jonka pitää tapahtua tavoitteeseen päästäksesi. Lisää tarvittaessa lisää askelmia.
- 4. Tarkastele suunnitelmaasi**
Onko suunnitelma realistinen? Ovatko askeleet riittävän pieniä, jotta ne on helppo toteuttaa? Ovatko välitavoitteet riittävän konkreettisia ja selkeitä?

TAVOITE

TUNNISTETUT OSAAMISTARPEET

Välitehtävä: Havaintoja kokeilusta

VÄLITEHTÄVÄ

HAVAINTOJA KOKEILUSTA

Kirjaa havaintoja kokeilun sujumisesta

- ✓ Tavoite
- ✓ Toteutuneet kokeilut
- ✓ Käytetyt menetelmät
- ✓ Mitä opit?
- ✓ Mitä muita havaintoja teit työssä tapahtuvasta oppimisesta?


APUKYSYMYKSIÄ

Mikä onnistui?

Mikä oli haastavaa tai vaikeaa?

Mistä pidetään kiinni jatkossakin?
Mitä lisätään?

Mistä voidaan luopua? Mitä voidaan tehdä toisin?



Kokeilujen arviointi

TEHTÄVÄ

KOKEILUJEN ARVIOINTI

Tarkastele havaintojasi kokeiluista

- Mitä havaintoja teit kokeilun aikana?
- Mikä toimi?
- Mitä pitäisi muuttaa?
- Miten aikaa on käytännössä järjestynyt perehdyttämiseen?
- Miten haasteita on ratkaistu?
- Mitä haasteita pitäisi vielä ratkaista?

APUKYSYMYKSIÄ

- ✓ Mikä oli tavoite?
- ✓ Mitä on tehty ja missä ollaan nyt?
- ✓ Mitä menetelmää käytettiin?
- ✓ Mitä opittiin?
- ✓ Kokeilun jatkaminen tai uuden aloittaminen?



Välitehtävä: Hyvä käytäntö työssä oppimiseen

VÄLITEHTÄVÄ

HYVÄ KÄYTÄNTÖ TYÖSSÄ OPPIMISEEN



✓ Mitä haluaisit kertoa muille?

.....
.....
.....
.....

✓ Näkyväksi tekemisen keinot

.....
.....
.....
.....

✓ Ideointi ja kehittämisideat

✓ Esimerkiksi

- lyhyt opasvideo
- kollegoille jaettu vinkki
- podcastjakso

.....
.....
.....
.....

Toimiva käytäntö

TEHTÄVÄ

TOIMIVA KÄYTÄNTÖ

- ✓ Tunnista onnistuneet toimintatavat
- ✓ Huomaa valmennettavien vahvuudet ja miten niitä hyödynnettiin
- ✓ Merkittävät oivallukset omasta toiminnasta
- ✓ Merkittävät oivallukset organisaation prosesseista

Miten hyvät käytänteet tehdään näkyväksi?



Vinkki: Poikkeukset ja muut voimavarat

VINKKI

POIKKEUKSET JA MUUT VOIMAVARAT

- ✓ Tutki poikkeuksia ja muita voimavaroja.
- ✓ Kuuntele erilaisia näkökulmia, pelkoja, toiveita ja uskomuksia.
- ✓ Tutki valmennettavan ideoita ratkaisuisista sekä sinnikkydestä.
- ✓ Tarkastele valmennettavan voimavaroja ja pääsevätkö ne hyötykäyttöön.



APUKYSYMYKSIÄ

Miten voimavaroja voidaan hyödyntää ongelman ratkaisemisessa?

Vinkki: Seuraa edistystä

VINKKI

SEURAA EDISTYSTÄ

Käytä asteikkokysymystä, jotta tiedät valmennettavan käsityksen etenemisestä.

- Kysy missä kohdassa valmennettava oli lähtötilanteessa asteikolla 1-10.
- Mihin hän sijoittaa itsensä nyt?
- Vertaa vastauksia ja keskustele muutoksesta.
- Anna palautetta pienistäkin onnistumisista.



APUKYSYMYKSIÄ

Mikä sinusta selittää tämän?

Miten onnistuit?

Mikä on erilaista nyt?

Kehu ja kannusta

Vinkki: Toiminnan muuttaminen

VINKKI

TOIMINNAN MUUTTAMINEN



✓ Kannusta valmennettavaa toimimaan ongelman suhteen joltakin osin toisella tavalla.

Korosta alkuun pääsemisen ja pienten muutosten merkitystä: pienin mahdollinen askel riittää.

✓ Pohjusta valmennettavia tekemään näkyväksi hyväksi havaittuja käytäntöjä ja miettimään, miten niitä voisi jakaa muille yksiköille.

✓ Sovi, miten kokeilut jatkuvat. Sovi viimeisen valmennustapaamisen ajankohta.

Huomioi valmennettavien toiveet hyvän käytännön jakamisesta ja rohkaise tekemään kokeilut näkyväksi.