

Työraportteja 114/2022 Working Papers

# DIALOGINEN TOIMINTATAPA

SoteDialogit-hankkeen  
kehittämisopas työyhteisöille



**Tampereen yliopisto**  
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
**Työelämän tutkimuskeskus**



Työraportteja 114/2022 Working Papers

## Toimittajat

Sisko Piippo

Sirpa Syvänen

Riitta Kolehmainen

# DIALOGINEN TOIMINTATAPA

SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas  
työyhteisöille

## Tampereen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työelämän tutkimuskeskus**



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020





**Toimittajat:** Sisko Piippo, Sirpa Syvänen ja Riitta Kolehmainen

**Taitto ja graafinen suunnittelu:** Punamusta Oy

**Painopaikka:** Punamusta Oy, Joensuu 2022

**Piirroksset:** Riitta Kolehmainen

© Tekijät, Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2022

ISBN 978-952-03-2636-4 (painettu julkaisu)

ISBN 978-952-03-2637-1 (verkkójulkaisu)

ISSN 2489-8899 (painettu sarja)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <https://trepo.tuni.fi/>



## Kirjoittajat

Keski-Hirvi, Anita, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kolehmainen, Riitta, Tampereen yliopisto

Kynkäänniemi, Teija, Lapin ammattikorkeakoulu

Miettinen, Janissa, Itä-Suomen yliopisto

Loppela, Kaija, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Nyyssönen, Laura, Itä-Suomen yliopisto

Piippo, Sisko, Itä-Suomen yliopisto

Pulkinen, Johanna, Tampereen yliopisto

Puro, Anne, Lapin ammattikorkeakoulu

Räsänen, Teijo, Itä-Suomen yliopisto

Seppälä, Piia, Itä-Suomen yliopisto

Sillanpää, Virpi, Tampereen yliopisto

Strömberg, Seija, Tampereen yliopisto

Syvänen, Sirpa, Tampereen yliopisto

Tikkamäki, Kati, Tampereen yliopisto



# Sisällys

<b>1 Aluksi</b> .....	<b>1</b>
<b>OSA I: JOHDATUS DIALOGISEEN KEHITTÄMISTOIMINTAAN</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti kehittämässä</b> .....	<b>7</b>
2.1 Yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämisote .....	7
2.2 Dialogisuuden monet puolet ja piirteet.....	10
<i>Demokraattinen dialogi</i> .....	10
<i>Dialogin periaatteet</i> .....	11
<i>Dialogin vaiheet</i> .....	13
<i>Dialogin hyödyt ja vaikutukset</i> .....	14
<i>INFOGRAAFI: Dialoginen kehittäminen työyhteisössä</i> .....	15
<b>OSA II: KEHITTÄMISESIMERKKEJÄ ERI AIHEISTA JA TEEMOISTA</b> .....	<b>19</b>
<b>3 Johtaminen</b> .....	<b>21</b>
<b>Tukea esihenkilöille ja vahvistusta johtamisen dialogisuuteen</b> .....	<b>23</b>
3.1 Tukea ja sparrausta johtajille .....	24
3.2 Dialoginen johtamisvalmennus .....	27
3.3 Perehdytyksestä pito- ja vetovoimaa.....	31
3.4 Osaamismatriisi tueksi kehityskeskusteluihin ja työn kehittämiseen .....	38
<i>INFOGRAAFI: Dialoginen organisaatio ja sen dialoginen johtaminen</i> .....	43
<b>4 Pelisäännöt</b> .....	<b>45</b>
<b>Pelisääntöjä työpaikkojen yhteisiin käytäntöihin</b> .....	<b>47</b>
4.1 Työyhteisön pelisäännöt .....	47
4.2 Sisäisen tiedottamisen ja tiedonkulun pelisäännöt.....	51
4.3 Työyhteisöjen pelisääntöjen toteutumisen arviointikriteerit .....	54
4.4 Pelisääntöjen toteutumisen arviointi työyhteisössä.....	57

<b>5</b>	<b>Palaverit ja kokoukset.....</b>	<b>59</b>
	<b>Ryhtiä ja rakennetta kokouksiin ja palavereihin.....</b>	<b>61</b>
	5.1 Palaverikäytäntöjen kehittäminen .....	61
	5.2 Tiimien toimintatapojen yhtenäistäminen .....	65
	5.3 Palaverirakenteen monimuotoisuus.....	68
<b>6</b>	<b>Työn hallinta.....</b>	<b>71</b>
	<b>Hallintaa työn kuormitukseen ja paineisiin .....</b>	<b>73</b>
	6.1 Työtehtävien priorisointi .....	74
	6.2 Perustehtävä ja vastuullinen vaikuttaminen .....	77
	6.3 Kiireen hallinta ja työn rajaaminen .....	78
	6.4 Työssä jaksamisesta puhuminen yhteisenä asiana .....	82
	<i>INFOGRAAFI: Tuloksellinen työyhteisö ja organisaatio.....</i>	<i>86</i>
<b>OSA III:</b>	<b>DIALOGISEN KEHITTÄMISEN MENETELMIÄ JA TYÖKALUJA .....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>Yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen työkalupakki.....</b>	<b>91</b>
	7.1 Työhyvinvoinnin itsearviointimittari .....	91
	7.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuuden arviointi .....	93
	7.3 Keskustellen työkuuntoon .....	95
	7.4 Työlähtöinen työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittäminen .....	99
	7.5 Dialogissa hyödynnettäviä työkaluja .....	103
	<i>Dialogipiiri .....</i>	<i>103</i>
	<i>Dialogikapula.....</i>	<i>104</i>
	<i>Dialogilappuharjoitus.....</i>	<i>108</i>
	<i>Kehittävät ennakointidialogit.....</i>	<i>112</i>
	<i>Opera-menetelmä .....</i>	<i>114</i>
	<i>Presemo-aktivointityökalu.....</i>	<i>116</i>
<b>8</b>	<b>Lopuksi .....</b>	<b>119</b>
	<b>Dialogisen toimintatavan voima ja vaikutus .....</b>	<b>121</b>
	<i>INFOGRAAFI: Systemaattisen kehittämistyön tulokset.....</i>	<i>123</i>
	<b>LÄHTEET JA LUKUVINKIT .....</b>	<b>125</b>

# 1 Aluksi

Kädessäsi oleva kirja käsittelee dialogista toimintatapaa ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksia erilaisissa työyhteisössä. Se on samalla koonti valtakunnallisessa Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa hankkeessa tehdystä työstä. Sote-Dialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -hanketta (SD-hanke) toteutettiin yhdeksän maakunnan alueella. Pää toteuttaja ja koordinaattori oli Tampereen yliopisto ja osatoteuttajina Itä-Suomen yliopisto sekä Seinäjoen ja Lapin ammattikorkeakoulut.

Hankkeessa keskityttiin kehittämään sosiaali- ja terveysalan sekä erityisopeutuksen organisaatioissa tarvittavaa osaamista ja johtamisosaamista, erityisesti työhyvinvoinnin ja uudistumisen johtamisen osalta, paikantamaan hankkeeseen osallistuvien työpaikkojen erilaisia kehittämistarpeita ja etsimään ratkaisuja kehittämistarpeisiin yhteiskehittämisen avulla. Jokaisella toteuttajalla oli omat organisaatiot eli pilotit vastuukohteinaan, joissa kehittämistyön vaiheet, toteutustavat ja menetelmät vaihtelivat.

Kehittämistyö oli tarvelähtöistä, jossa työyksiköiden omia toiveita kuunneltiin ja kehittämistä suunniteltiin yhdessä. Vaikka kehittämistyötä tehtiin eri toimialoilla ja eri puolella Suomea, keskeisimmät ja yleisimmät kehittämistarpeet ja -teemat olivat samoja. Niitä olivat esimerkiksi esihenkilöiden tukeminen, työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vahvistaminen, esihenkilötyön kehittäminen, työyhteisöjen ja tiimien pelisääntöjen laatimisen tarve, kokousten ja palaverikäytäntöjen kehittäminen sekä työkuormituksen ja erilaisten työn paineiden hallinta.

Kirja koostuu kolmesta osasta.

**Ensimmäinen osa** tarjoaa perustietoa yhteistoiminnallisesta kehittämisestä ja dialogisesta toimintatavasta ja sen piirteistä.

**Toinen osa** koostuu kehittämissimerkeistä eri teema-alueilla. Sitä lukies-  
sa pääset tutustumaan ja inspiroitumaan dialogisesta johtamisosaamisesta  
sekä työhyvinvoinnin johtamisen tukemisesta ja harjaannuttamisesta.  
Esittelemme erilaisia tapoja, miten työyhteisössä voidaan sopia yhdessä ja  
dialogisesti pelisääntöjä työkäyttäytymiseen sekä tiedonkulkuun. Käymme  
myös läpi kokous- ja palaverikäytäntöjen kehittämistä sekä ajan hallintaa.

**Kolmas osa** sisältää yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen työ-  
kalupakin, johon on koottu SD-hankkeen kehittämistyössä käytettyjä, osal-  
listavia kehittämismenetelmiä. Ne on esitelty helposti käyttöön otettavassa  
muodossa.

Lisäksi dialogisuutta esitellään neljän SD-hankkeessa tehdyn infograafin avulla.  
Ne perustuvat ajatukseen punaisesta langasta, jolla visuaalisesti kuvataan dia-  
logia kunkin infograafin sisällä sekä infograafeja yhdistävänä tekijänä. Punainen  
lanka kulkee kaikissa mukana, mutta jokainen infograafi toimii myös sisällöllisesti  
itsenäisenä.

Punaisella langalla ja lankakerillä luodaan vertauskuva siitä, että organisaa-  
tion kehittäminen on työpaikalla yhdessä tehtävää käsityötä, jossa työkaluna  
ja toimintatapana on dialogisuus. Irralliset lankakerät kietoutuvat arjen työssä  
toisiinsa kuten lankakerillä on tapana. Myös arjen asiat ovat usein monisyisiä,  
monimutkaisia ja päällekkäisiä. Jokaisessa infograafissa on dialogisen organi-  
saation kehittymistä kuvaava tuotos, kudelman, joka kasvaa infograafista toiseen.

Kirja tarjoaa monipuolisen kattauksen tutkimusavusteisesta, yhteistoiminnal-  
lisesta ja dialogisesta kehittämisestä eri aihealueilla. Niihin liittyvät kehittämis-  
tarpeet ovat arkea muissakin kuin hankkeen yhteistyöorganisaatioissa, niiden  
johtamisessa, työyhteisöissä, tiimeissä ja työssä.

Kirja sisältää myös konkreettisia esimerkkejä SD-hankkeessa tehdystä kehit-  
tämistyöstä, sen tuloksista, menetelmistä, työkaluista ja vaikutuksista.

Kirjan sisältöä on hyödynnetty Sotehelmet-yhteishankkeessa, jossa on koottu  
sotehelmet.fi -sivustolle ja eri julkaisuihin kuuden ESR/STM -kehittämishankkeen  
keskeisiä tuloksia ja tuotoksia eli helmiä.

Toivomme, että kirja toimii sekä dialogisen kehittämistyön inspiraationa että konkreettisenä työvälineenä, kun työyhteisössä lähdetään rohkeasti ja avoimesti keskustelemaan ja uudistamaan johtamista, työtä, työyhteisöjä ja tiimejä sekä työ- ja palveluprosesseja.

Juuri Sinä – olitpa sitten johtaja, esihenkilö, työyhteisön jäsen tai työntekijä – voit olla käynnistämässä työyhteisösi dialogia ja toimintatapoja kohti yhteistoinnallisempaa ja dialogisempaa työ-, toiminta- ja palvelukulttuuria.

SoteDialogit-hankkeen kehittäjät





# OSA I

## JOHDATUS DIALOGISEEN KEHITTÄMISTOIMINTAAN





# 2 Yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti kehittämässä

Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki & Sisko Piippo

Tuloksellisessa, vaikuttavassa ja hyvinvointia lisäävässä kehittämisessä yhdistyvät oppivan organisaation ajattelumalli ja organisaation kehittämisen edellyttämä hyvä keskustelukulttuuri, jonka ytimenä on dialogisuus. Myös organisaationaalinen oppiminen edellyttää kykyä ja halua käydä dialogia koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yhteistoiminnalliselle ja dialogiselle kehittämiselle on tyypillistä koko organisaation osallistumisen ja asiantuntemuksen suuri merkitys. Keskeisiä kehittämiseen osallistuvia henkilöitä ovat organisaation eri tasoilla ja eri ammattiryhmissä toimivat työntekijät ja esihenkilöt. Myös asiakkaiden ja poliittisten päättäjien osallisuudella voi olla merkittävä rooli. Siten kehittämisessä äänensä saavat kuuluviin kaikki olennaiset avaintahot.

## 2.1 Yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämisote

Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus varmistavat sen, että organisaation eri tasoilla, asemissa ja ammateissa työskentelevillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Se lisää motivaatiota ja sitoutumista tehdä asioista toisin ja muuttaa myös omia työ-, toiminta- ja johtamiskäytäntöjä.

Yhteistoiminnallisella ja tutkimusavusteisella kehittämistavalla on mahdollista saada aikaan erinomaisia kehittämistuloksia. Yhteistoiminnallisen kehittämisen peruspiirteet kehittämistyössä voidaan yleisellä tasolla kiteyttää seuraavalla tavalla.

- Kehittämistavoitteet määräytyvät organisaation työyhteisön, tiimin, ammattiryhmän tai eri osaajien omista ongelmista, tarpeista, toiveista ja tulevaisuuden suunnitelmista käsin.
- Varsinainen kehittämistyö tapahtuu henkilöstön omalla työllä ulkopuolisten asiantuntijoiden ohjaamana ja tukemana.
- Kirjatut kehittämistavoitteet ja muutostarpeet konkretisoituvat todellisina toimintakäytäntöjen muutoksina.
- Kaikki osapuolet sitoutuvat yhteistoiminnallisuuteen.
- Keskeisessä roolissa ovat johdon edustajat läpi koko organisaation.

**Tutkimusavusteisuus** tarkoittaa sitä, että kehittäjät tuovat organisaatioiden käyttöön tutkimustietoa sekä kehittämistuloksia aiemmin toteutetuista kehittämishankkeista ja tutkimuksista. Kehittämisessä hyödynnetään myös tutkimusmenetelmiä kuten haastattelua, kyselyä ja havainnointia.

**Aidot kehittämistarpeet ja laaja sitoutuminen.** Yksi keskeinen onnistumisen edellytys on, että kehittämistarpeet ovat henkilöstön itsensä ilmaisemia ja kokemia ja että kehittämiseen on tarpeeksi laajasti sitouduttu ja motivoitunut. Erityisesti johdon sitoutuminen on tärkeää.

**Tarpeet esille monipuolisella tiedonkeruulla ja kehittämismenetelmillä.** Yhteistoiminnallisilla kehittämis- ja tiedonkeruutavoilla sekä osallistavilla ja dialogisilla kehittämismenetelmillä ja työkaluilla saadaan monipuolisesti esille erilaiset kehittämistarpeet. Tiedon kerääminen kehittämistyön eri vaiheissa ja eri tavoin parantaa kaikkien osallistujien vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuksia sekä aloitteellisuutta. Tiedonkeruun ja raportoinnin tapoja kehittämisprosessin eri vaiheissa ovat:

- eri aiheisiin painottuneet kyselyt kehittämistyön pohjana
- työyhteisön tilan alkukartoitukset
- erilaiset yksilöpalautteet
- kehittämistilaisuuksien muistiot
- kehittämistyön etenemisestä ja vaiheista kootut arvioinnit ja väliraportit.

Keskeisessä roolissa ovat alkutilanteen selvitykset ja kartoitukset, joilla kehittämistyön ohjaajat ja kehittämiseen osallistuvat työntekijät, johto ja esihenkilöt saavat tietoonsa tärkeimmät kehittämistarpeet. Esimerkiksi SD-hankkeessa työhyvinvointikysely tehtiin hankkeen alussa ja lopussa.

**Kehittämisprosessin vaiheet.** Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä ei useinkaan ole etukäteen tehtyä tarkkaa suunnitelmaa, jonka mukaan edetään. Eri vaiheet, niiden sisällöt ja kehittämisen kohteet määräytyvät edellisen vaiheen perusteella yhteisten keskustelujen avulla hankkeen edetessä. Kehittämisprosessin eri vaiheet muotoutuvat kehittämisdialogien avulla esihenkilöiden ja työntekijöiden toiveiden ja odotuksien mukaan. Yhteistoiminnalliseen kehittämisotteen perustuvassa kehittämisprosessissa on kuitenkin löydettävissä seuraavat päävaiheet.

1. Kehittämishankkeen ja sen kehittämistyön suunnittelu.
2. Alkutilanteen kartoitukset, alkumittaukset, joiden avulla saadaan selville organisaation toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet.
3. Varsinainen kehittämisprosessi.
4. Kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi prosessi- ja loppuarviointina.
5. Suunnitelma jatkokehittämisestä.

**Laaja osallistuminen, aidot vaikutusmahdollisuudet ja avoimuus.** Yhteistoiminnallinen kehittäminen laajentaa kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä tuo avoimuutta tiedon kulkuun.

**Systemaattinen dokumentointi ja kirjaaminen.** Kehittämisprosessin keskeinen piirre on myös systemaattinen dokumentointi, joka tarkoittaa hankkeen eri vaiheissa, tilanteissa ja tilaisuuksissa kertyvän materiaalin huolellista kirjaamista ja tallentamista sekä avointa saatavuutta.

## 2.2 Dialogisuuden monet puolet ja piirteet

### Demokraattinen dialogi

Yhteistoiminnallisen kehittämisen keskustelua eri tahojen kesken kutsutaan demokraattiseksi dialogiksi eli tasaveroiseksi vuoropuheluksi, joka sisältää seuraavat Björn Gustavsenin (1992) esittämät periaatteet.

1. Keskustelu on vuorovaikutusta, väitteitä ja vastaväitteitä sallitaan.
2. Kaikilla, joita asia koskee, on oltava mahdollisuus osallistua.
3. Mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan kaikkien on myös osallistuttava.
4. Ryhmän jäsenet ovat keskustelussa yhdenveroisia asemastaan riippumatta.
5. Keskusteluun osallistutaan oman kokemuksen perusteella.
6. Lähtökohtana on, että osallistujien esittämiä kokemuksia pidetään tosina.
7. Kaikkien on voitava ymmärtää, mitä käsitellään.
8. Kaikkia perusteluja, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, pidetään oikeina.
9. Keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkemyksiä ja perusteluja.
10. Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä, että jonkun toisen esittämä perustelu voidaan ottaa keskusteltavaksi.
11. Kenen tahansa toiminta tai tekeminen, rooli - tai muu asema voidaan ottaa keskusteltavaksi.
12. Erilaisten käsitysten sietokyvyn täytyy kasvaa.
13. Vuoropuhelun tulee tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä.

## Dialogin periaatteet

Dialogi on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Dialogisuuden yhteydessä viitataan usein seuraaviin periaatteisiin ja toimintatapoihin.



Yhteistoiminnallisuus ja siihen saumattomasti liittyvä dialogisuus aktivoivat työyhteisöjen jäseniä keskustelemaan keskenään enemmän. Opitaan myös tuntemaan toiset, tutustutaan heidän työhönsä ja työyhteisöihinsä ja opitaan kuuntelemaan toistensa viestejä paremmin. Usein kehittämistyön ja muutosten epäonnistumisen syy on se, että asioista ei puhuta, ilmapiiri ei ole avoin ja luottamuksellinen. Ihmiset eivät myöskään pysähdy aidosti kuuntelemaan, mitä toinen haluaa sanoa. Se johtaa usein yksisuuntaiseen kommunikaatioon ja turhautumiseen. Kuuntelu muuttaa kahden ihmisen välisen puhetilanteen keskusteluksi: toinen puhuu ja toinen kuuntelee. Vasta tällöin toteutuu vastavuoroinen dialogi.



Kun dialogiin otetaan mukaan myös asiakkaat, työn kehittämiseksi saadaan työyhteisön perustehtävän mukainen suunta. Työn yksilöllistäminen vähentää myös kiireen tunnetta ja työprosessista tulee mielekkäämpi.

**Dialogissa** osapuolet tulevat kuulluksi ja kuuntelevat toisia, puhuvat suoraan, avoimesti, rehellisesti ja vilpittömästi, kunnioittavat ja arvostavat itseään ja muita sekä odottavat eli pohtivat rauhassa erilaisia vaihtoehtoja. Odottaminen ja pohtiminen tarkoittaa uusien näkökulmien ottamista, omien tulkintojen ja mielipiteiden ilmaisemisen hidastamista tai pidättämistä sekä tarvittaessa myös vaikenemista.

**Dialogin avulla rakennetaan luottamusta ja turvallisuutta.** Dialogi on vuoropuhelua ja kuuntelua, jossa ihmiset jakavat avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan, ajattelemalla yhdessä ääneen. Dialogissa ei pyritä osoittamaan toisen ajattelun virheitä tai pätemään omilla mielipiteillä. Tavoitteena on ilmaista omia näkemyksiä vilpittömästi ja ymmärrettävästi sekä pyrkiä ymmärtämään toisia.

**Dialogi on taito, jota voi harjoitella.** Dialogi mahdollistaa yhdessä ääneen ajattelemisen sekä jokaisen osallistujan potentiaalin ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen esille tulemisen. Vaikka dialogia voidaan harjoitella erilaisten menetelmien avulla, on kuitenkin hyvä muistaa, että dialogi on enemmän kuin pelkkä menetelmä. Dialogi on viime kädessä suhtautumistapa, tapa olla. Kun ajatellaan yhdessä ääneen, löydetään parhaimmillaan monia näkökulmia ja valintoja voidaan tehdä useiden vaihtoehtojen joukosta. Keskenpäisiäkin ajatuksia ja ehdotuksia arvostetaan, sillä ne voivat olla arvokkaita avaimia uusien vaihtoehtojen tunnistamiseen sekä toimivien ratkaisuehdotusten löytämiseen.

**Dialogin lopputulosta ei voi tietää etukäteen.** Dialogi on kuin löytöretki, jonka aarteiden suuri arvo paljastuu vasta jälkikäteen. Dialogin luonteeseen kuuluu, ettei sen lopputulosta voi suunnitella tai sopia valmiiksi etukäteen. Dialogissa opittua on usein myös vaikea muuttaa mitattavaan muotoon. Dialogiin on uskallettava heittäytyä ja luotettava siihen, että dialogiin käytetty aika kannattaa. Dialogin hyödyt tunnustetaan usein dialogin yhteydessä, mutta joskus dialogissa opitun arvo paljastuu vasta myöhemmin.

**Dialogi tarvitsee tilan.** Dialogitila ja ympäristö luodaan dialogiselle vuorovaikutukselle sopivaksi esimerkiksi tuoli- ja pöytäjärjestelyjen avulla. Tärkeintä on luoda kiireetön ja luottamuksellinen ilmapiiri ajatusten ja kokemusten jakamiselle, yhdessä ääneen ajattelemiseksi. Dialoginen tila on avoin ja luottamuksellinen



vuorovaikutusympäristö. Jokaisella keskusteluun osallistuvalla tulee olla turvallinen olo, mahdollisuus olla aito oma itsensä omien mielipiteidensä ja näkemystensä kanssa. Aina dialogiin ei tarvitse käyttää runsaasti aikaa. Koska dialogi on suhtautumistapa ja tapa olla, toteutuu dialogi myös lyhytkestoisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa.

## Dialogin vaiheet



**Dialogiin virittäytyminen.** Aluksi osallistujat esittäytyvät ja kohtaavat toisensa. On tärkeää kuulostella, millaisia toiveita ja odotuksia jokaisella osallistujilla on. Virittäytymisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi kuulumiskierrosta, rentoutumisharjoitusta tai kuvakortteja. On myös hyvä kerrata dialogin neljä toimintatapaa (suora puhe, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen) ja vaihtaa niistä ajatuksia.

**Varsinainen dialogi.** Varsinaisen dialogin vaiheessa vaihdetaan ajatuksia ja kokemuksia varsinaisista teemoista ja aiheista sekä työstetään niitä eteenpäin. Yhdessä ääneen ajattelemista edistää:

- vilpittömyys, avoimuus ja kiinnostuneisuus
- toisten kokemusten ja mielipiteiden kuunteleminen
- erilaisuuden ja erilaisten näkemysten kunnioittaminen ja arvostaminen
- erilaisten vaihtoehtojen tarkasteleminen ja punnitseminen.

Avoimet kysymykset ja puheenvuorojen sitominen toinen toisiinsa tukevat yhdessä ajattelemista. Dialogia voidaan käydä vapaamuotoisesti tai erilaisten menetelmien kuten dialogikapulan tai -lappuharjoitusten avulla. Dialogisia menetelmiä ja työkaluja on kuvattu **työkalupakissa**.

**Dialogin päättämisvaihe.** Dialogissa käsitellyt asiat kootaan yhteen ja sovietaan jatkotoimista. Tässä vaiheessa voidaan käydä myös yhteistä arviointia sekä antaa palautetta.

## Dialogin hyödyt ja vaikutukset

Parhaimmillaan dialogin avulla jaetaan arvokkaita kokemuksia ja näkemyksiä, ammatillista osaamista, hyviä käytäntöjä, vastaanotetaan ja tarjotaan vertaistukea sekä edistetään työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Dialogilla saavutettua ja dialogissa opittua on joskus vaikea todistaa ja muuttaa mitattavaan muotoon. Dialogilla saavutetut hyödyt voivat myös olla nähtävissä vasta jälkikäteen. Se, mitä dialogin tuloksena syntyy, riippuu dialogia käyvien ihmisten tahtotilasta, rohkeudesta ja vilpittömyydestä.

## LUKUVINKIT

- Gustavsen, B. (1992). Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Stockholm: Arbetslivscentrum.

- Isaacs, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. (2015). Dialogisen johtamisen palapeli – Kehittämisen työkaluja esihenkilöille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## INFOGRAAFI: Dialoginen kehittäminen työyhteisössä

**Dialoginen kehittäminen työyhteisössä** -infograafi (s.17) kuvaa dialogisen kehittämisen monikerroksellisen prosessin ja sen eri vaiheet. Lisäksi siinä kuvataan kehittämisen taustalla vaikuttavat arvot ja toimintatavat.

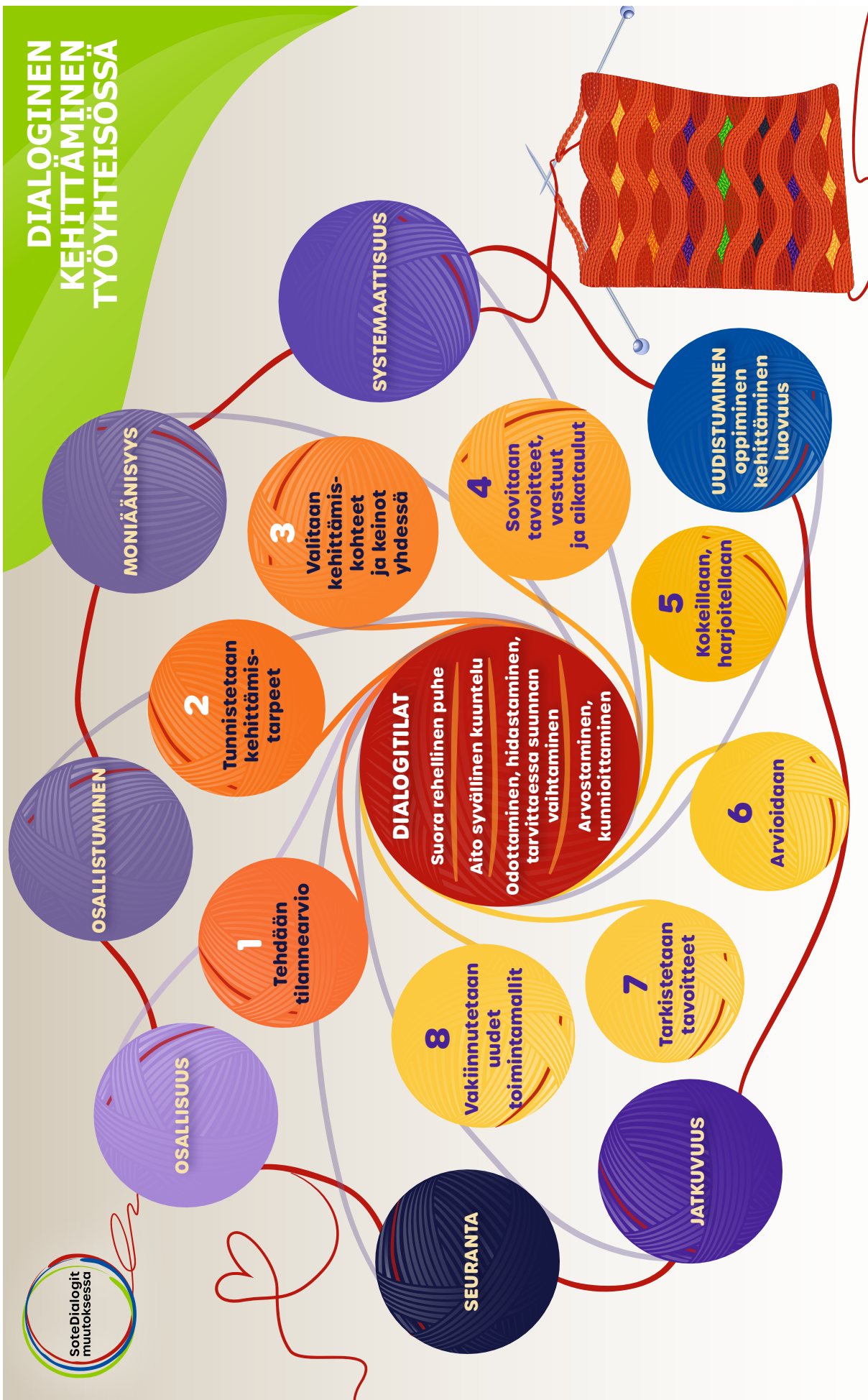
Keskellä olevaan isoon **punaiseen** lankakerään on koottu jo aiemmin esitelty dialogin keskeiset toimintatavat, joka muodostavat dialogisen kehittämisen pohjan, **dialogitilan**. Dialogitilat luovat työpaikalla perustan dialogiselle vuorovaikutukselle, yhteistyölle, ajatusten ja kokemusten vaihdolle, neuvotteluille sekä uudistumiselle. Dialogitiloja työpaikoilla ovat parhaimmillaan muun muassa erilaiset johtoryhmät ja tiimit, työpaikkakokoukset ja palaverit sekä kehityskeskustelut ja kehittämistilaisuudet. Dialogitilat ovat arvokkaita foorumeja kehittämiseksi, kehittymiseksi sekä uuden oppimiseksi. Ytimenä on dialoginen toiminta: rehellinen ja vilpittömän puhe, itsen ja toisten avoin kuunteleminen, odottaminen ja maltti omien tulkintojen ja kommenttien kanssa, monien ja erilaisten vaihtoehtojen tutkiminen sekä käyttäytyminen itseä ja toisia arvostavalla ja kunnioittavalla tavalla.

Dialogitilat luovat hedelmällisen pohjan **dialogiselle kehittämiselle**. Dialogisen kehittämisen vaiheet ja prosessi on kuvattu **keltaoranssin** väristen lankakerien 1–8 avulla: Tehdään yhdessä tilannearvio nykyhetkestä, tunnistetaan kehittämistarpeet ja laaditaan tarkemmat kehittämistavoitteet, valitaan sopivat keinot kehittämisen toteuttamiseksi, sovitaan vastuuhenkilöt sekä laaditaan realistinen aikataulu kehittämiselle. Kerralla ei kannata kehittää liian montaa asiaa. Uutta toimintatapaa tai käytäntöä on tärkeää kokeilla ja testata käytännössä sekä arvioida kokeilusta saatuja tuloksia. Tämän jälkeen kannattaa tarkistaa alussa asetetut kehittämistavoitteet ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia. Uusi toimintamalli on tärkeää vakiinnuttaa käytäntöön ja varmistua siitä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on käsitys siitä, miten on tarkoitus toimia jatkossa. Syklin kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja on hyvä kulkea jokaisen kehittämistavoitteen osalta

sykli alusta loppuun. Sykliä kannattaa toistaa työyhteisössä säännöllisin väliajoin, mutta on vältettävä monien kehittämissykliden yhtäaikaista toteuttamista.

**Violetin** sävyisiin lankakeriin on koottu niitä arvoja ja toimintatapoja, joita dialoginen kehittäminen edellyttää. Niitä voidaan myös dialogisen kehittämisen avulla vahvistaa edelleen. Koko työyhteisön **osallisuus** ja aktiivinen **osallistuminen** ovat tärkeitä, kuten myös **moniäänisyys**, eli eri ammattilaisten väliset dialogit, sekä **systemaattisuus**, joka turvaa kehittämisen jatkuvuuden. Tulosten **seurannalla** ja **uudistumisella** (oppiminen, kehittäminen ja luovuus), turvataan organisaation uudistuminen ja dialogin juurtuminen toimintaan.

# DIALOGINEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

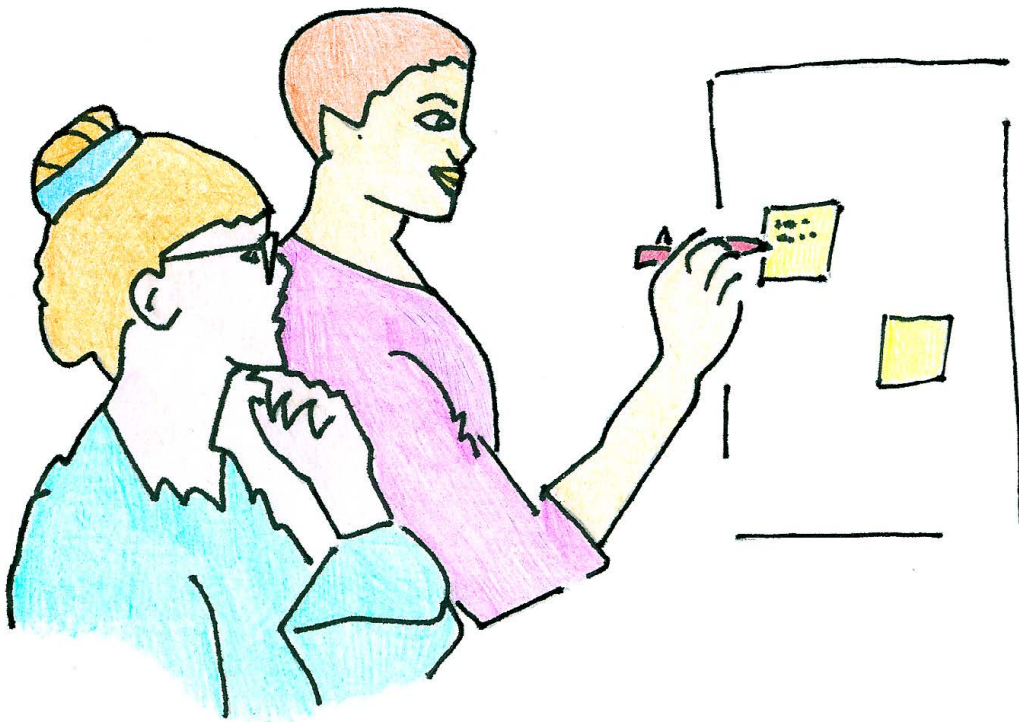






## OSA II

# KEHITTÄMISESIMERKKEJÄ ERI AIHEISTA JA TEEMOISTA







# 3 Johtaminen





# Tukea esihenkilöille ja vahvistusta johtamisen dialogisuuteen

Sirpa Syvänen & Sisko Piippo

**Hyvän johtajuuden** osatekijöitä ovat muun muassa oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus ja motivaation tukeminen. Johtamistavalla on yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen, työn hallinnan kokemukseen ja työn tuottavuuteen. Johtamisaaminen kytkeytyy siten organisaation tuloksellisuuteen ja kehittymiseen sekä työhyvinvointiin ja uudistumiseen. Seuraavassa kuvassa on esitelty dialogisen johtamistavan keskeisiä piirteitä (Tikkamäki, Syvänen & Loppela 2022).

1. Esimiehen laaja ja riittävä johtamisosaaminen (organisatorinen johtamisosaaminen)

2. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luominen työntekijälle

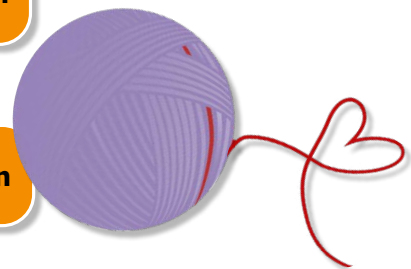
3. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

4. Arvostus

5. Kuunteleminen

6. Innostaminen, kannustaminen ja rohkaiseminen

7. Tuen ja avun tarjoaminen



Tässä luvussa esitellään erilaisia toimintatapoja, joilla johtamiseen voidaan tuoda dialogisuutta työyhteisön kehittämiseksi ja työyhteisön toimivuuden tukemiseksi. Työhyvinvoinnin johtamista ja siinä tarvittavaa uudistumis- ja muutoskykyä voidaan vahvistaa yli organisaatorajojen tarvelähtöisesti räätälöidyllä **tuella, ohjauksella ja sparrauksella tai dialogisella** johtamisvalmennuksella. Perehdyttäminen on luonteeltaan ennakoivaa työsuojelua. Sen keinoin vähennetään kohtalokkaiden virheiden ja onnettomuuksien todennäköisyyttä. Perehdyttäminen kytkeytyy myös liiketaloudellisiin tavoitteisiin sisäisen tehokkuuden, työn ja asiakastyön laadun varmistamisen, hyvinvoinnin edistämisen sekä näillä saavutettavien tulosten kautta. **Osaamismatriisin** avulla voidaan tunnistaa henkilöstön osaamisen vahvuuksia ja kehittymispotentiaalia.

## LUKUVINKKI

- Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. (2022). Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (Toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 60–73.

### 3.1 Tukea ja sparrausta johtajille

Laura Nyysönen & Janissa Miettinen

Johdon sparrausten tavoitteena on tukea lähiesihenkilöitä käytännön johtamistyössä vahvistamalla heidän substanssiosaamistaan ja työskentelyorganisaatiosta riippumattomia metataitojaan esimerkiksi vuorovaikutuksen tai uudistumisen ja oppimisen alueilla. Esihenkilöiden toiveita sparrausten sisällöistä ja käytännöistä voi kartoittaa esimerkiksi kyselyllä.

## Kehittämisesimerkki

Tarkoituksena oli selvittää, onko lastensuojelun esihenkilösparrauksille tarvetta ja mikä on sopiva toteutusmalli. Esille tulleita **esihenkilösparrauksen** aiheita olivat lähiesihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointi, kehittäminen ja uudistuminen, työyhteisön ristiriidat sekä systeeminen lastensuojelu. Tärkeinä koettiin myös haastavat tilanteet työntekijöiden kanssa sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen. Myös sparrausta toteutettaessa oli mahdollista kuulla osallistujien toiveita.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt toivoivat sparraustuokioilta avointa, luottamuksellista keskustelua, kannustusta, vertaistukea ja hyvien kokemusten jakamista.

Tavoitteena oli, että sparraukset olisivat mahdollisimman matalan kynnyksen tilaisuuksia. Ajankohdiksi valittiin perjantaiammut ja niitä markkinoitiin yhteisinä aamukahveina, joiden yhteydessä on mahdollista kuulla asiantuntijatietoa sekä verkostoitua.

Sparrauksissa pidettiin asiantuntijapuheenvuoroja esihenkilöiden toiveiden mukaisista aiheista. Asiantuntija voi olla myös henkilö omasta organisaatiosta tai aiheen mukaisesti esimerkiksi HR:n tai työterveyshuollon edustaja.

Toteutuneiden neljän sparrauksen aiheet olivat:

1. Tiimien johtaminen
2. Työhyvinvointi
3. Työyhteisön ristiriidat
4. Systeeminen malli.

Sparraukset järjestettiin Teams-yhteydellä, kesto oli useimmiten 1,5 tuntia ja niitä järjestettiin noin kerran kuukaudessa. Dialogista toimintatapaa tuettiin myös Teamsin Break out rooms -toiminnon avulla.

Tilaisuuksien yleinen etenemistapa oli seuraavanlainen:

1. Asiantuntijan alustus käsiteltävästä aiheesta.
2. Osallistujien aktivointi ja rohkaisu yhteiseen keskusteluun.
3. Työelämäesimerkit käsiteltävästä aiheesta.
4. Asiantuntija konsultoi.
5. Yhteinen dialogi.
6. Asiantuntijan lyhyt loppuyhteenveto.

## Havainnot ja opit

- Osallistujapalautteen mukaan esihenkilöt pitivät vertaistukea ja keskustelumahdollisuuksia kollegojen kanssa yli maakuntarajojen tärkeänä, sillä tämän kaltaiselle yhteistyölle jää arjessa harvoin aikaa.
- Myönteisenä koettiin toisten esihenkilöiden kokemusten kuuleminen ja niistä oppiminen.
- Kokonaisuutena sparrauksiin oltiin erittäin tyytyväisiä, mikä kertoo niiden olleen onnistuneita, antoisia ja hyödyllisiä.
- Esihenkilösparrauksia voitaisiin järjestää sekä asiantuntijaorganisaatioiden, kuten sosiaalialan osaamiskeskusten kautta, mutta lisäksi yhteisiä reflektointihetkiä voisi jatkossakin järjestää aamukahviajatuksella ilman vetäjää, tukemaan esihenkilöiden keskinäistä verkostoitumista.

- Esihenkilöt voisivat esimerkiksi keskustella lakimuutoksista ja linjauksista erityistilanteissa, koska näistä asioista keskustelemiselle on nähty lastensuojelussa selkeä tarve, sillä paikalliset toimintaohjeet joudutaan kuitenkin luomaan kunnissa.

## 3.2 Dialoginen johtamisvalmennus

Kaija Loppela & Anita Keski-Hirvi

Johtajat ja esihenkilöt tarvitsevat tukea ja ohjausta omassa tehtävässään. Dialoginen johtamistapa on tärkeä avain työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaiseen kehittämiseen. Esihenkilöt hyötyvät myös keskinäisestä, dialogisesta vertaistuesta ja -oppimisesta.

Dialoginen johtamisvalmennus toteutetaan ensisijaisesti kasvotusten, rauhallisessa ja mukavassa tilassa. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää etätoteutusta esimerkiksi Teams-alustalla. Kokoon tumiskertoja on neljä ja niiden kesto on kolme tuntia.

### Johtamisvalmennuksen sisältöteemat

#### 1. Tapaaminen

- Virittäytyminen tapaamiseen toisiinsa tutustumalla sekä käymällä läpi valmennuksen sisältö.
- Dialogisuuteen ja dialogin periaatteisiin perehtyminen.
- Pohdintatehtävä dialogitiloista ja dialogisuuden toteutumisesta työyhteisössä eri tilanteissa - henkilöstön keskuudessa, johtamisessa, asiakastyössä.
- Tauolle keskusteluaiheeksi: Mitä kehittämishaasteita omassa työyhteisössä yleisellä tasolla tällä hetkellä on?
- Katsaus kehittämishaasteisiin.
- Alustus toimialaan liittyvästä ajankohtaisesta aiheesta.
- Loppurefleksio: Fiilikset, ajatukset aloituskerrasta. Dialogikapula kiertää.

## 2. Tapaaminen

- Virittäytyminen tapaamiseen: Kuulumiskierros dialogikapulaa käyttäen.
- Dialogisuuden ja dialogiperiaatteiden lyhyt kertaus esimerkiksi dialogikorttien avulla.
- Lyhyet alustukset työhyvinvoinnista, työmotivaatiosta ja työssä jaksamisesta.
- Ryhmäpohdintaa edellisistä aiheista.
- Alustus työterveyshuollon roolista ja työterveysyhteistyöstä. Alustajan voi pyytää esimerkiksi työterveyshuollosta.
- Yhteistä dialogia ajatuksista ja kokemuksista edellä esiteltuihin asioihin liittyen: Minkälaisia arviointeja ja selvityksiä työpaikalla on tehty (esimerkiksi henkilöstökyselyt, riskien arvioinnit, laatumittarit) ja miten tuloksia on hyödynnetty.
- Loppurefleksio: Kokemukset, fiilikset, opit tällä kerralla. Dialogikapula kiertää.

## 3. Tapaaminen

- Virittäytyminen tapaamiseen: Jokaisella puheenvuoro sen hetkisistä kuulumisista työssä. Dialogikapula kiertää.
- Alustus palaverikäytännöistä.
- Yhteistä dialogia palaverikäytännöistä, niiden dialogisesta kehittämisestä ja kehittämismenetelmistä.
- Esitellään joku työyhteisön kehittämisen yhteistoiminnallinen, dialoginen kehittämistapa tai toimintamalli, jota sovelletaan työyhteisössä toteutettavassa dialogisen kehittämisen harjoituksessa.
- Annetaan ja läpikäydään välitehtävä dialogisesta kehittämisestä työyhteisöön vietäväksi esiteltyä kehittämistapaa hyödyntäen.
- Dialogisen kehittämisen harjoitus välitehtävänä:
  - Esihenkilö sopii kehittämispalaverille ajan työntekijöiden kanssa.
  - Esihenkilö kertoo työntekijöille valmennuksesta ja dialogisuudesta ja ryhmä harjoittelee dialogista vuorovaikutusta esim. dialogikapulaa käyttäen.
  - Esihenkilö ja työntekijät pohtivat ja valitsevat yhdessä kehittämiskohteen tai -kohteita, joita lähdetään jäsentämään kehittämistavan tai toimintamallin mukaisesti.



- Esihenkilö valmistautuu kertomaan tästä valitusta kehittämistavoitteesta ja kehittämiskokeilusta valmennuksen viimeisessä tapaamisessa.
- Loppurefleksio: Sana on vapaa – kuvataan yhdellä-kahdella sanalla ajatuksia valmennuskerrasta. Dialogikapula kiertää.

#### 4. Tapaaminen

- Virittäytyminen tapaamiseen: Jokaisella on puheenvuoro siitä, mikä on tänään työssä hyvin. Dialogikapula kiertää.
- Välitehtävien läpikäynti dialogisesti, yhteinen reflektio, yhteinen oppiminen. Jokainen osallistuja kertoo oman työyhteisönsä tehtävästä.
- Dialogia läpikäydyistä tehtävistä ja niihin liittyvistä kokemuksista.
- Lyhyt alustus dialogisesta johtamisesta.
- Demokraattisen dialogin periaatteet ja tärkeimpien periaatteiden valinta pienryhmissä, yhteistä keskustelua ja jakamista tärkeimmiksi valituista periaatteista.
- Valmennuksen päättäminen: Arvioiva keskustelu ja yhteinen reflektio dialogisen kehittämisen menetelmästä sekä muista dialogisista toimintatavoista ja niiden jatkokäytöstä omissa työyhteisöissä.
- Loppurefleksio: Dialogikortit ja dialogikapula.

#### Esimerkki SD-hankkeesta

Pilottikumppaneina olivat tehostetun palveluasumisen esihenkilöt. Heistä muodostettiin kaksi ryhmää, joille toteutettiin saman sisältöinen dialogisen johtamisen ja kehittämisen valmennus. Vastaavanlainen valmennus on toteutettavissa mille tahansa esihenkilöryhmälle organisaatiosta ja toimialasta riippumatta.

Ensimmäisessä tapaamisessa esiteltiin valmennuksen sisältöä ja perehdyttiin dialogiin, sen peruseriaatteisiin mm. alustuksen ja dialogikorttien avulla. Valmennukseen osallistuvat esihenkilöt keskustelivat aktiivisesti valmennuksen teemoista ja aiheista sekä jakoivat omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Esimerkiksi dialogisuutta ja sen periaatteiden merkitystä ja ymmärtämistä johtamisessa ja oman työyhteisön tai työyksikön toiminnassa pohdittiin yhdessä. Yhteinen

keskustelu aiheesta toimi sekä vertaistukena että myös peilinä oman johtamistavan tarkastelussa.

Valmennuksen toisessa tapaamisessa pohdittiin työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tauolle keskusteluaiheeksi annettiin kysymys: Mitä kehittämissaasteita yleisellä tasolla ikääntyneiden palveluissa ja etenkin palveluasumisessa on tällä hetkellä? Asiantuntija-alustus pidettiin valmennusryhmälle aiheesta: Vanhustyön kehittäminen, esimerkkinä Hyvän hoidon kriteeristö (Muistiliitto).

Kolmannessa tapaamisessa keskusteltiin poikkeusolojen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kyseessä oli koronapandemian ajankohtaiset vaikutukset ja vaatimukset. Pohdittiin yhdessä, millaisilla keinoilla voidaan tukea jaksamista sekä työyhteisössä että vapaa-ajalla. Myös työterveyshuollolta saatavasta tuesta keskusteltiin.

Kolmannen ja neljännen tapaamiskerran välille annettu välitehtävä, kehittämistehtävä, antoi osallistujille valmiuksia ja uusia keinoja lähteä kehittämään sekä omaa johtajuutta että koko työyhteisön työtä ja toimintoja dialogin periaatteita noudattaen yhdessä henkilöstön kanssa. Konkreettinen kehittämissimerkki ja kehittämisen työkaluksi tarjottu Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin (Loppela 2004) soveltaminen selkeyttivät esihenkilöille yhteistoiminnallisen, dialogisen kehittämisen tärkeyttä ja mahdollistumista. Systemaattinen kirjaaminen kehittämissuunnitelmalomakkeelle tuki kehittämistyön käynnistymistä sekä helpotti myös kehittämistoiminnan jatkuvuutta ja arvioimista. Kehittämisen kohteista kirjattiin tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut sekä arviointisuunnitelma. Näin kehittymistä voidaan myös systemaattisesti seurata ja arvioida jatkossa. Katso myös tämän kirjan luku 7.3, missä kuvataan tarkemmin käytettyä toimintamallia.

Osallistujat arvioivat omaa oppimistaan valmennuksen lopussa esimerkiksi toteamalla ”olisin voinut olla dialogisempi ja ottaa enemmän huomioon työntekijöiltä nousevia erilaisia näkökulmia asiaan”. Myös valmennuksen toteuttajat oppivat osallistujien kautta. Valmennuksessa saatiin paljon lisätietoa ja ymmärrystä tehostetun palveluasumisen arjen työstä ja sen johtamisesta sekä siitä, millaista on työyhteisön johtaminen yksikössä, jossa on paljon eri ikäisiä ja eri ammattiryhmiin kuuluvia työntekijöitä. Myös koronapandemian tuomista vastoinkäymisistä opittiin ja erityisesti työntekijäpulan todellisuus ja rekrytoinnin vaativuus selkiytyivät valmennuksen myötä.

## LUKUVINKKI

- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Juvenes Print.

### 3.3 Perehdytyksestä pito- ja vetovoimaa

Seija Strömberg

Perehdytykseen ja perehtymiseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa sekä sen toiminnan tavat, työpaikan ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset ja vastuut. Usein unohdetaan, että perehdyttäminen perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 728/2002).

*Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa.*

Kaikki työhön tulijat tarvitsevat perehdytystä, olipa kyseessä vakituinen työntekijä, määräaikainen tai ruuhka-, kampanja- tai vuokratyöntekijä. Perehdytys on aina yksilöllistä ja huomioon on otettava muun muassa perehtyjän työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus. Perehdytystyötä voidaan jakaa ja siinä vuorotella. Esihenkilö vastaa perehdyttämisestä johdon antamien ohjeiden mukaisesti ja nimetty työnopastaja on vastuussa käytännön opastamisesta. Perehdyttäminen, täydennys- ja lisäkoulutus ja uuden oppimisen tukeminen vaikuttavat sitoutumiseen, ovat arvostuksen osoitus sekä turvaavat hyvän ammattitaidon.

Perehdytysprosessissa tutustutetaan perehtyjä organisaation toimintakulttuuriin, siihen kuinka "meillä on tapana". Tämä pitää sisällään kokemuksellisen perehdytyksen niin arvoihin ja strategiaan kuin osallistavaan johtamiseen ja

vastuulliseen vaikuttamiseenkin. Kun perehtyjä saa niistä myönteisen kokemuksen, on vetovoima uuteen työyhteisöön syttynyt.

On helppoa ja nopeaa perehdyttää asioihin, jotka ovat faktoja tai muuten selkeitä toimintamalleja. Myötävaikuttaminen perehtyjään osana työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutuskulttuuria sekä hänen kykyynsä sitoutua työyhteisöön on haasteellisempaa. Yksilön kokemus hyvästä työilmapiiristä perustuu tunteeseen ja omiin kokemuksiin, jotka ovat myönteisiä siinä tapauksessa, että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, huomioon otetuksi, arvostetuksi ja tärkeäksi. Tähän kokemukseen vaikuttavat työyhteisön jäsenten kulloinkin valitsema toimintatapa.

Toimintatapa voi olla K-tyylinen tai V-tyylinen. Sekä perehdyttäjän että perehtyjän on hyvä muistaa, että oman tyylinsä voi aina valinta. Työpäivät ovat täynnä erilaisia valintatilanteita. Onnistuminen näiden asioiden perehdytyksessä toimii pitovoimana eli haluna pysyä työyhteisössä pitkään.

<b>K-tyylin</b> piirteitä	<b>V-tyylin</b> piirteitä
<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>K</b>annustaminen</li><li>● <b>K</b>iinnostus</li><li>● <b>K</b>iittäminen</li><li>● <b>K</b>ohtaaminen</li><li>● <b>K</b>ysyminen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>V</b>ahingonilo</li><li>● <b>V</b>alittaminen</li><li>● <b>V</b>iisastelu</li><li>● <b>V</b>inoilu</li><li>● <b>V</b>älinpitämättömyys</li><li>● <b>V</b>älttely</li></ul>

Uuden työntekijän sitoutuminen ajatellaan usein virheellisesti perehdyttäjän velvollisuudeksi ja onnistuminen tässä hänen ansiokseen. Todellisuudessa sitoutuminen ei ole mitään sellaista, minkä voisi antaa tai mitä voisi edellyttää tai vaatia, puhumattakaan että sitä voisi ostaa jostakin. Sitoutuminen syntyy suotuisten olosuhteiden seurauksena. Sitoutumiselle, jonka merkkejä ovat oma-aloitteisuus ja asioiden aikaansaaminen, välttämätön edellytys on perehdytettävien asioiden hyväksyminen. Hyväksyminen voi syntyä vain sellaisiin asioihin, jotka ymmärretään. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa aikaansaa laajempaa ymmärrystä kuin pelkän annetun tiedon varassa syntyvä ymmärrys.

## Kehittämisesimerkki perehdytyksestä

Perehdytyksen avulla esihenkilöt saavat käsityksen sekä työntekijöidensä osaamisen tasosta että heidän yksilöllisistä tuen tarpeistaan. Hyvä perehdyttäminen uuteen työpaikkaan tullessa tai työtehtävien ja vastuiden muutoksissa vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta.

Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen tueksi voidaan laatia luettelo esimerkiksi seuraavista **perehdyttämisen** sisältöalueista. **Perehtyjä** saa käyttöönsä seuraavat perehdytystä helpottavat välineet ja käytännöt. **Sijaisten perehdytys.** Lyhytaikaisia sijaisia varten on laadittu sähköiselle alustalle oma pikaperehdytysopas, jonka he saavat luettavakseen jo ensimmäisen keikan varattuaan. Uuden keikkatyöntekijän on myös mahdollista pyytää 1–3 perehdytysvuoroa. Keikkalaisen ottaa vastaan vuoroon vastuutyöntekijä, joka käy läpi pikaperehdytyksen ja on keikkalaisen tukena tavoitettavissa koko vuoron ajan.

**Alku – lähiesihenkilö.** Perehdytyksen alkaessa perehdytettävä, olipa hän uusi työntekijä tai pitkään poissa ollut vakituinen työntekijä tai pitkäaikainen sijainen, tapaa ensin tulevan lähiesihenkilönsä, jonka kanssa laaditaan työsopimus ja työntekijä saa ohjeet työvälineiden saamiseksi. Esihenkilö on joko ennakkoon tilannut tarvittavat tunnukset eri sovellusten käyttöön tai ne haetaan tapaamisen yhteydessä. Hän kertoo perehdytysprosessin kulun ja samalla sovitaan perehdytyksen yksilöllisestä suunnitelmasta. Työntekijälle on nimetty myös oma mentori, jolla on päävastuu perehdytyksestä ensimmäisen neljän kuukauden ajan. Pääsääntöisesti ensimmäiset kaksi viikkoa uusi työntekijä kulkee mentorinsa kanssa yhdessä. Jakson pituus voi vaihdella aiemman työkokemuksen mukaan. Riittävän pitkällä ja kattavalla perehdytyksellä pyritään siihen, että työntekijä sitoutuu työhön, työyhteisöön tai uusiin tehtäviinsä ja vastuisiinsa.

**Välivaihe – henkilökohtainen mentori.** Perehdytyksen välivaiheessa uusi työntekijä kulkee mentorin kanssa yhdessä käynneillä pääsääntöisesti ensimmäiset kaksi viikkoa. Tämän jakson pituus voi vaihdella hieman riippuen työntekijän aiemmasta työkokemuksesta. Välivaiheen aikana tarkastellaan perehdytyksen tarkistuslistaan sisältyviä asioita. Tarkistuslistassa on selkeästi näkyvissä, kuka perehdyttää mihinkin tehtäväalueeseen. Tehdään väliarviointia perehtymisen edistymisestä mentorin ja lähiesimiehen kanssa.

**Päätös – arviointi.** Perehdytyksen päättyessä perehtyjä tapaa jälleen oman lähesihenkilönsä perehdytyksen merkeissä. Tapaamisessa arvioidaan perehdytyksen onnistumista ja käydään läpi perehdytyksen tarkistuslista yksityiskohtaisesti. Myös ylempi johto pyytää palautetta työntekijältä perehdytyksestä kehittääkseen edelleen prosessia yhdessä henkilöstön ja keskijohdon kanssa.

## Havainnot ja opit

- Perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista voi päätellä siitä, että esimerkkikohteessa uudet työntekijät, sijaiset ja opiskelijat antavat poikkeuksetta hyvää palautetta saamastaan perehdyttämisestä.
- Perehdyttämisen malli ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä on jatkuvasti pidettävä silmällä ja reagoitava herkästi saatuun palautteeseen.
- Tärkeää on kehittää perehdyttämistä jokaisen perehtyjän vahvuusalueeseen kuuluvana osaamisena.
- Perehdyttämisessä on myös otettava huomioon työyhteisöjen monimuotoisuus ja monikulttuurisuus.

### **Tämä on tarina onnistuneen perehdytyksen edellytyksistä**

Miksi perehdytys on niin tärkeää? Samasta syystä kuin kurkien lento muodostelmassa. Kurkiauralla ja hyvin toimivalla työyhteisöllä on monta yhtäläisyyttä. Aurassa lentäminen aiheuttaa nosteen, joka puolestaan mahdollistaa pääsemisen paljon pitemmälle kuin yksin lentämällä. Jos joku erehtyy poistumaan muodostelmasta, se palaa pian takaisin huomattuaan kuinka paljon raskaampaa yksin lentäminen on.

Kärjessä lentävän tehtävä on kaikkein raskain. Niinpä kurjet vaihtavat säännöllisesti paikkaa ja lentävät kärjessä vuorotellen. Myös työyhteisön jäsenten roolit ja vastuut vaihtelevat; uuteen työpaikkaan tulija, sijainen tai opiskelija ovat oppijan ja perehtyjän roolissa ja pitempään työyhteisössä olleet mentoreita, kukin vuorollaan.

Jos joku linnuista väsy kesken matkan, saattavat sen kummallakin puolella lentävät linnut väsyneen turvallisesti maahan ja odottavat, kunnes sen voimat palaavat ja ottavat sitten kiinni alkuperäisen auran tai liittyvät johonkin muuhun auraan. Perehdyttäminen on auttamista alkuun, tukemista, neuvomista ja vierellä kulkemista, kunnes perehtyjän ”siivet” kantavat omin avuin.

Lähestyessään kylää kurjet äänтелеvät. Sen voi ajatella olevan keskinäistä kannustusta: ”Jaksa vielä vähän! Taukoon ei ole enää pitkä matka.” Tällaista on perehdytyksien parhaimmillaan; kannustusta, kiinnostusta ja tsemppausta, rohkaisemista ja asioiden jakamista, kysymistä ja ääneen ajattelemista.

Entä kuinka monen on osattava suunnistaa monen kymmenen linnun parvessa? Jokaisen, sillä eihän voi ottaa riskiä, että auran kärjessä lentävä johtaisi vuorollaan koko joukon harhaan. Hyvän perehdytyksen ydintavoite on saattaa uusi työntekijä samalle tasolle niin korkealaatuisen asiakaspalvelun kuin tasavertaisen tiiminjäsenyydenkin suhteen.

## **Arvoisa esihenkilöni!**

Perehtymisaikani tähän työhön ja työyhteisöön alkaa olla ohi. Koen jo olevani työyhteisön tasavertainen jäsen, ja tuntuu siltä kuin olisin ollut täällä aina. Opiskeluaikana opin, millainen on hyvä esimies teoriassa. Nyt kun olen tavannut sellaisen käytännössä, ajattelin kirjoittaa sinulle kirjeen, jotta tietäisit itsekin.

Tiesitkö muuten, että sinusta puhutaan selän takana? Olen ollut talossa vasta melko vähän aikaa, mutta kaikilla tämän työyhteisön jäsenillä tuntuu olevan yhteinen käsitys siitä, että sinä olet aina läsnä. Minusta se oli aluksi kummallista puhetta, koska näytti siltä, että olit usein poissa talosta hoitamassa monenlaisia esimiestehtäviä, kokouksia, yhteistyötä, asiakastapaamisia ja kaikkea muuta, mistä en totta puhuen edes tiedä. Varmaan ne kaikki ovat tärkeitä. Ihmettelin, miten on mahdollista, että olet läsnä, vaikka olet paljon poissa.

Nyt jo ymmärrän paremmin. Sinulla on näköjään taito kuunnella, kuulla ja johtaa jokaista meistä juuri siten kuin kukin tarvitsee. Meitä on täällä pitkää ja pätkeä, nuorta ja vanhaa, aktiivista ja passiivista ja vaikka mitä. Osaat ottaa tasapuolisesti huomioon meidät yksilöinä, ja voimme selvästikin luottaa oikeudenmukaiseen kohteluun niin hyvässä kuin pahassakin. Kehut ja kiitöt pienistä ja suurista asioista, mutta rohkenet myös arvostella ja puuttua silloin kun aihetta on. Olet opettanut koko työyhteisön kannustamaan ja puuttumaan. Se on minulle uutta. Työkaverin työkäyttämiseen tai muihin pelisääntörikkomuksiin oli alussa vaikea puuttua, mutta nyt se jo alkaa sujua minultakin.

Tässä työyhteisössä tiedetään, mitä odotat meiltä alaisiltasi, sillä olet sanonut sen ääneen. Niinpä olemme hyvin selvillä siitä, millaisia asioita arvostat, mille uhraat aikaasi ja vaivaasi ja mihin odotat meidän työntekijöiden keskittyvän ja käyttävän energiamme. Elät itse todeksi sitä, mitä odotat meiltä.

Vanhanaikaista tai ei, koen sinun olevan hyvä esimerkki.

Armeijatermein voisi todeta, että johdat selvästikin joukkoasi edestä pelkäämättä haasteita, vastoinkäymisiä, muutosvastarintaa tai eriäviä mielipiteitä. Viimeksi mainittuja et koskaan tyrmää vaan käytät niitä alkuina dialogille. Usein aluillaan olevasta kiistasta tai



väittelystä kehkeytyykin tasaveroinen keskustelu, jossa ei ole voittajia eikä häviäjiä, vaan jossa syntyy uusia ideoita, rohkeita kokeiluja ja onnistuneita oivalluksia. Sitä paitsi olet rohkaissut meitä kertomaan omat odotuksemme johtamisesta ja esimiehen työkäyttäytymisestä. Hih, niitä ei ole ennen minulta kysytykään...

Et odota kehittymistä etkä kehittämistä vain alaisiltasi. Tiedämme nimittäin, millaiset asiat sinä johtajana koet itsellesi vaikeiksi ja missä itse haluat kehittyä. Niinpä pyrimme ottamaan osaa johtamistehtävääsi ja auttamaan sinua sellaisissa asioissa, joista meillä on asiantuntemusta. Yhdessä meillä on 70-kertaiset verkostot ja eri alojen osaamista. Tässä talossa tosiaan kannetaan toistemme kuormia – kuten vihkipappini kehotti tekemään avioliitossa. Tiedämme sinun kokevan riittämättömyyttä ja syyllisyyttäkin sellaisista asioista, joita et ole onnistunut järjestämään tai saamaan aikaiseksi työhyvinvointimme turvaamiseksi. Jatkuva kiireemme työssä on yksi tällainen asia. Sinnikkäästi kuitenkin pyrit löytämään siihen ratkaisua, ja yhdessä kokeilemme milloin mitäkin saadaksemme kiireeseen helpotusta. Et muuten aina itsekään onnistu rajaamaan työaikaasi tai jakamaan oikein voimiasi, ja joskus on tainnut kaatua sinunkin kuppisi... Mutta ei hätää – olenpa saanut kokea senkin, että esimies pyytää anteeksi. Ja mitä esimies edellä, sitä muut perässä.

Pukuhuoneen seinälle on sinun aloitteestasi kirjoitettu kissankokoisilla kirjaimilla dialogin neljä perussääntöä:

1. Suora puhe
2. Kuunteleminen
3. Arvostus
4. Odottaminen

Odotat meiltä kaikissa tilanteissa niiden noudattamista. Olen saanut kokea tullessi mukaan otetuksi tähän verrattomaan dialogiyhteisöön, jonka työn tuloksena ovat ilmiselvästi tyytyväiset asiakkaat ja työssä hyvinvoivat työntekijät.

Terveisin

Taina Inkeri Tyytyväinen

## LUKUVINKIT

- Strömberg, S. & Syvänen, S. (2018). Tyhy-Jana – Kokonaisvaltainen Janakkalan kunnan työhyvinvoinnin kehittämishanke. Työsuojelurahasto.
- Työturvallisuuslaki 728/2002.

### 3.4 Osaamismatriisi tueksi kehityskeskusteluihin ja työn kehittämiseen

Sisko Piippo

**Kehityskeskustelut** saattavat toisinaan olla aliarvostettuja ja ”pakkopullaksi” koettuja tilanteita, joista työntekijät eivät koe saavansa hyötyä. Onnistunut kehityskeskustelu auttaa työntekijää tarkastelemaan omaa työtään suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskustelu voi parhaimmillaan tukea työntekijää paikallistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymisen mahdollisuuksiaan. Tällöin kehityskeskustelu on ollut merkityksellinen työntekijän työmotivaation ja työssä viihtymisen kannalta. Tunne siitä, että työ motivoi ja siinä voi kehittyä vahvistaa osaltaan työntekijän sitoutumista työskentelyorganisaatioon.

#### **Kehittämisesimerkki**

Terveystalon palveluyksikössä, jonka moniammatilliseen tiimiin kuului viiden eri ammattiryhmän edustajia, kehittämisen yhtenä tavoitteena oli kehityskeskusteluiden säännöllistäminen ja uudistaminen. Kehityskeskustelujen tukemiseksi ja kehittämiseksi palveluyksikössä aloitettiin osaamisalueiden kartoittaminen sekä työntekijöiden itsearviointi esille tulleista osaamisalueista. Niiden koettiin palvelevan myös työnjaollisten kysymysten tarkastelua. Tiimissä haluttiin syventyä asiakaslähtöiseen kehittämiseen, jolloin prosessi alkoi asiakkaiden palvelutarpeiden kartoittamisella. Palvelutarpeiden tunnistamisen jälkeen käynnistettiin keskustelu siitä, millaista osaamista näihin palvelutarpeisiin vastaaminen edellyttää.

Osaaminen käsitteenä viittaa tietojen ja taitojen soveltamiseen asiakaskohtaamisissa. Kun osaaminen kohdistuu yksilöllisiin asiakkaiden palvelutarpeisiin, asiakas kokee tullessa kuulluksi ja autetuksi.

Kehittämisprosessin lopussa työntekijät tekivät itsearvioinnin siitä, miten keskeiset osaamisalueet toteutuvat omassa työssä. Tavoitteena oli tehdä yhdessä osaamismatriisi (Skyttä 2005), jossa tunnistettaisiin moniammatillisen palveluyksikön vahvat osaamisalueet ja osaamiskapeikot.

Kehittäminen toteutui etänä Teams-yhteyden kautta kolmessa kahden tunnin mittaisessa tilaisuudessa.

## Kehittämisprosessi

**1. vaihe:** Ennakkotehtävänä osallistujat pohtivat omien asiakkaidensa palvelutarpeita.

**2. vaihe:** Yhteistä pohdintaa asiakastarpeista jatkettiin ryhmissä ja keskusteluita tehtiin koonti, johon kirjattiin keskeisimmät esille tulleet palvelutarpeet.






**3. vaihe:** Ryhmissä mietittiin, millaista osaamista palvelutarpeisiin vastaaminen tiimin jäseniltä vaatii.

Ryhmätöiden koontina saatiin esille seuraavat palvelutarpeet.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Pitkäaikaissairauksien hoito</li><li>• Terveystarkastukset ja ennaltaehkäisevä terveydenhuolto</li><li>• Konsultointi ja moniammatillisuuden hyödyntäminen</li><li>• Kuuntelemisen taito</li><li>• Kokonaisvaltaisen tilannearvion tekeminen</li><li>• Hyvät vuorovaikutustaidot</li><li>• Kädentaidot</li><li>• Oman "tontin" hahmottaminen</li><li>• Tiedonhakutaidot, oikeanlaisen tiedon hakeminen</li><li>• Tutkimustiedon hyödyntäminen</li><li>• Ohjeiden mukainen työskentely</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Joustavuus (priorisointi, kiireellisten tilanteiden hoito ensisijaista)</li><li>• Lääkehoidon osaaminen</li><li>• Rohkeus ottaa puheeksi vaikeita asioita (päihteet, perheväkivalta, vanhempien jaksamattomuus, kriisitilanteet)</li><li>• Palvelutarpeen kiireellisyyden arviointi</li><li>• Tieto lapsen kehityksestä ja vanhempi-lapsi-vuorovaikutuksesta</li><li>• Työyhteisötaidot</li><li>• Ammatillinen kehittyminen, uuden tiedon omaksunta</li><li>• Kehittävä työote</li><li>• Työvälineiden hyödyntäminen</li></ul>
---	--

**4. Vaihe:** Palveluyksikön jäsenet arvioivat omaa osaamistaan suhteessa asiakkaiden palvelutarpeisiin. Itsearviointissa käytettiin ympyrän muotoista symbolia ja sen värityksen astetta. Mitä enemmän ympyrää väritetään havainnollistaa sitä, kuinka vahvaksi arvioija kokee omat valmiutensa ja osaamisensa eri osaamisalueilla. Mitä vähemmän ympyrää on väritetty, kuvaa osaamiskapeikkoja.

Symbolit kuvaavat itsearviointin tulosta ja ympyröiden värityksen määrä voidaan myös pisteyttää seuraavalla tavalla 0–4 asteikolla.

-  4 pistettä, erittäin hyvä osaaminen
-  3 pistettä, melko hyvä osaaminen
-  2 pistettä, melko paljon osaamisen vajetta
-  1 piste, paljon osaamisen vajetta
-  0 pistettä, ei osaamista

Kun ympyrät viedään kokonaisarviointin taulukkoon, saadaan visuaalinen ja nopeasti hahmottuva kuvaus moniammatillisen palveluyksikön henkilöstön kokonaisosaamisesta suhteessa asiakkaiden palvelutarpeisiin.

### **Itsearviointin tulokset**

Palveluyksikön henkilöstön keskuudessa eri osaamisalueet, joilla vastataan asiakastarpeisiin, kuuluivat kaikkien työhön vaihtelevasti. Kenenkään kohdalla osaaminen ei ollut tasolla 0 (värittämätön ympyrä). Jotkin osa-alueet saattoivat olla läsnä päivittäisessä työssä, jotkut taas harvemmin, jopa kuukausienkin välein. Seuraavaan taulukkoon on koottu esimerkkinä ne osaamisalueet, joissa koettiin 1) olevan vahvaa osaamista ja 2), joissa havaittiin osaamiskapeikkoja eli osaamisen vajeita.

<b>OSAAMIS- ALUEET</b>	<b>Terveyden- hoitaja</b>	<b>Kättilö</b>	<b>Kättilö</b>	<b>Sairaanhoidaja</b>	<b>Sairaanhoidaja</b>	<b>Kuntohoitaja</b>	<b>Lähihoitaja</b>	<b>Lähihoitaja</b>	
Käden taidot									= 26
	2	3	4	4	3	4	4	2	
Ohjeiden mukainen työskentely									= 26
	3	4	3	4	3	3	3	3	
Konsultointi ja moniammatillisuuden hyödyntäminen									= 25
	3	3	3	3	3	3	3	4	
Hyvät vuorovaikutustaidot									= 24
	3	3	3	2	3	3	3	4	
Joustavuus – priorisointi, kiireellisten tilanteiden hoito ensisijaista									= 24
	2	4	3	3	3	3	3	3	
Tutkimustiedon hyödyntäminen									= 16
	2	2	2	2	3	2	2	1	
Työyhteisötaidot									= 19
	2	3	2	2	3	2	2	3	

## Osaamisen vahvuudet

Vahvuutena koko palveluyksikössä tuli esille ohjeiden mukainen työskentely. Myös konsultointi ja moniammatillisen työotteen hyödyntäminen olivat luonteva osa työtä kaikissa mukana olleissa työympäristöissä. Tiedonhakutaidot arvioitiin pääosin hyviksi ja oltiin selvillä, mistä lainsäädäntöön liittyvät ohjeistukset löytyvät. Henkilöstön joustavuus oli selkeä vahvuusalue, joskin tämän kohdalla tuli esille kriittisiä näkemyksiä liiallisen joustamisen seurauksista ja vaikutuksista oman työn hallintaan. Käden taidot koettiin

osaamisvahvuutena sekä vuorovaikutustaidot ja kuuntelemisen taito asiakastilanteissa. Tuotiin myös esille, että näiden taitojen kohdalla ei voi olla koskaan liikaa osaamista.

## Osaamiskapeikat

Mielenkiintoista oli, että vuorovaikutus palveluyksikön sisällä koettiin vaikeana asiana ja osaamisvajeena, jonka vuoksi työyhteisötaidot näyttäytyivät yhtenä osaamiskapeikkona. Vuorovaikutusosaaminen koettiin keskeisenä myös vaikeiden asioiden puheeksiotossa. Asiakkaiden kanssa vaikeat asiat ja aiheet koettiin helpompana kuin työyhteisössä työkaverien kesken tai esihenkilöiden kanssa. Ohjeiden mukaista työskentelyä pidettiin vahvana osa-alueena. Osaamiskapeikkona tuli esille myös tutkimustiedon hyödyntäminen työssä. Työn arjessa aikaa oman ammattialan tutkimuksiin perehtymiseen ei välttämättä ollut.

## Havainnot ja opit

- Osaamismatriisi on yksi keino tunnistaa henkilöstön osaamisen vajeita ja kehittymispotentiaalia ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluissa.
- Osaamismatriisin työstäminen ja itsearviointi toivat esille, että monilla oli enemmän osaamista aiempien koulutusten kautta kuin mitä työtehtävien hoitamisessa tarvittiin. Tämä osaaminen olisi hyvä ottaa ja saada käyttöön ja miettiä, voisiko osaamista hyödyntää laajemmin esimerkiksi sisäisessä koulutuksessa, perehdyttämisessä ja vastuissa.
- Tutkimustiedon hyödyntäminen arjessa on haastavaa useilla palvelualoilla. Voisiko ajankohtaiseen tutkimukseen perehtyä työyksikössä yhteisesti sovittuna asiana? Taukotilaan voisi esimerkiksi tilata ammattikirjallisuutta ja pitää ajankohtaisia aiheita esillä yhteisissä keskusteluissa.
- Osaamismatriisin avulla on mahdollista käynnistää keskustelua työnjaolisista ja vastuisiin liittyvistä kysymyksistä, sillä osaamismatriisi havainnollistaa työtehtävien moninaisuutta sekä tuo esille myös työpaikan näkymättömiä ja ei kenellekään kuuluvia töitä. Näiden esille nostaminen ja keskustelun avaaminen uudelleen työnjaoista voi olla osaltaan vaikuttamassa työmotivaatioon ja kokemuksiin tasapuolisuudesta.

## LUKUVINKIT

- Skyttä, A. (2005). Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

## INFOGRAAFI: Dialoginen organisaatio ja sen dialoginen johtaminen

Infograafi (s. 44) kuvaa dialogista johtamista ja dialogisen organisaation toimintatapoja ja periaatteita. Keskeinen ajatus, dialogin ydin, on kuvattu isoon punaiseen lankakerään. Siihen on koottu William Isaacsin (2001) dialogin neljä toimintatapaa, periaatetta, jotka muodostavat dialogin perustan. Näiden periaatteiden avulla ja ansiosta organisaation toiminta sujuu. Vakiintuessaan ne ohjaavat käyttäytymistä, valintoja ja päätöksentekoa. Ne lisäävät organisaation tehokkuutta ja samaan aikaan myös hyvinvointia. Näitä periaatteita on hyvä opetella käyttämään arjessa, ja osaavienkin on hyvä muistaa niitä edelleen kehittää yksin ja yhdessä. Suora puhe vaatii rohkeutta uskaltaa puhua rehellisesti ja vilpittömästi. Tärkeää on osata myös kuunnella ja kuulla toisia avoimesti ja syvällisesti arvostaen ja kunnioittaen niin itseä kuin toista, sekä malttaa myös odottaa. Omia tottumuksia, tulkintoja ja ennakkokäsityksiä on hyvä kyseenalaistaa ja katsoa asioita eri näkökulmista, joiden pohjalta on mahdollisuus uudistua.

Infograafissa lankakerä toisensa perään kuvaa tärkeitä asioita. Dialogisessa organisaatiossa on keskeistä, että johtajisto ja esihenkilöstö ovat oivaltaneet dialogisen toimintatavan merkityksen, voiman ja vaikutuksen. Dialogisessa organisaatiossa dialogi on läpileikkaava toimintatapa, jolla luodaan pohja ja perustus muiden asioiden, lankakerien, toteutumiselle. Dialogi on yhteistoiminnallista kehittymistä ja uudistumista. Siinä autetaan ja tuetaan toisia toimimaan yhteisymmärryksessä perustehtävän mukaan, luottamus vahvistuu ja sen mukaan aletaan toimia myös vastuullisesti. Punainen dialogilanka jatkaa kulkuaan seuraavaan infograafiin.



# DIALOGINEN ORGANISAATIO JA SEN DIALOGINEN JOHTAMINEN

Soteialogit  
muutoksessa

## KÄYMME DIALOGEJA SÄÄNNÖLLESI

- Uskallamme puhua rehellisesti ja jakaa kokemuksiamme
- Kuuntelemme toisiamme avoimesti ja syvällisesti
- Arvostamme itseämme ja toisiamme
- Odotamme ja tarkastelemme eri vaihtoehtoja

Autamme, tuemme ja kannustamme toisiamme

Uudistumme oppimalla, kehittämällä ja luovasti toimien

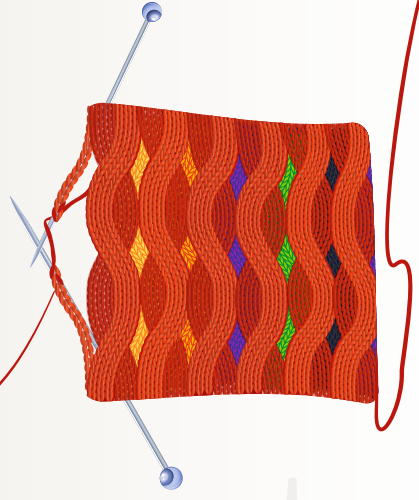
Luotamme toisiimme, toimimme vastuullisesti ja luottamuksen arvoisesti

Muodostamme yhteisen ymmärryksen työyhteisöemme tilasta ja mahdollisista kehittämissuhteista

Tiedämme perustehtävämme ja toteutamme sitä ammattimaisesti

Johtaminen ja esimiestyö on dialogista, uudistavaa ja mahdollistaa yhteisen päätöksentekomme

*Dialogisen organisaation toiminta*





## 4 Pelisäännöt





# Pelisääntöjä työpaikkojen yhteisiin käytäntöihin

Sisko Piippo & Sirpa Syvänen

Luvussa neljä esitellään, millaisia dialogeja ja toimintatapoja tarvitaan **pelisääntöjen laatimiseen, arviointiin ja seurantaan**. Työpaikkojen jäsenten välisen yhteistoiminnan tueksi tarvitaan pelisääntöjä, joita noudattamalla yksilöt saadaan käyttäytymään ja toimimaan yhdessä sovitulla ja työpaikan perustehtävää edistävällä tavalla. Ihmiset ovat erilaisia ja toimivat eri tavoin ja on perin inhimillistä pitää vain omaa toimintatapaansa oikeana. Silloin kaikki muut tavat toimia tuntuvat vääriltä. Tästä aiheutuu helposti mielipahaa, ristiriitoja, jopa konflikteja, ellei työyhteisölle, sen vuorovaikutukselle tai työkäyttäytymiselle luoda yhdessä selkeitä sääntöjä. Pelisääntöjä tarvitaan työpaikkojen eri ryhmien ja yksilöiden välisen yhteistoiminnan toimintaperiaatteisiin ja vuorovaikutukseen. Pelisääntöjen tehtävänä on määrittää sopimukset siitä, miten työyhteisössä toimitaan ja sen jälkeen ylläpidetään sovittujen käytäntöjen toteutumista. Jo pelisääntöjen laatiminen sinänsä on tärkeä työyhteisön toimintaa kehittävä toimenpide. Tärkeää on myös, että pelisääntöjä päivitetään sekä niiden noudattamista seurataan ja arvioidaan.

## 4.1 Työyhteisön pelisäännöt

Sisko Piippo

Joitakin työn osa-alueita ja työtehtäviä määrittävät lait, mutta työhön liittyy myös monia sellaisia asioita, joista on tarpeen sopia työpaikkakohtaisesti ja siellä työskentelevien ihmisten kesken. Tämänkaltaiset asiat voivat liittyä työyhteisön jäsenenä olemiseen, työkäyttäytymiseen, vuorovaikutukseen tai muuhun

osa-alueeseen, joka on usein merkittävä osa työpäivän arjen sujuvuutta. Keskusteluissa eri työyhteisöjen kanssa nousi usein esille, että pidämme helposti itsessään selvyytensä juuri työkäyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien perustaitojen hallintaa. Silti merkittävästi työmotivaatioon ja työpaikalla viihtymiseen saattavat vaikuttaa hyvin arkiset, kärjistyvät tilanteet, joihin liittyy epäselvyyksiä esimerkiksi kahvin keittämisen vastuista, taukotilojen siivouskäytännöistä tai siitä, tervehditääkö työkaveria aamulla.

## Kehittämisesimerkki

Työyksikössä käytyjen keskustelujen perusteella kehittämisen kohteeksi haluttiin ottaa työilmapiirin parantaminen. Työyksikössä esiintyi sekä esihenkilöiden että henkilöstön mukaan yleistä tyytymättömyyttä, selän takana puhumista ja juoruilua, mikä vaikutti koko yksikön työviihtyvyyteen. Työskentely eteni seuraavalla tavalla.

**1. Ennakkotehtävä:** Henkilöstöä pyydettiin miettimään vuorovaikutustilanteita työkavereiden kanssa ja kirjaamaan ajatuksiaan ylös seuraavien kysymysten avulla:

*Millaisten tilanteiden jälkeen olet huomannut kokevasi turhautumisen, ärtymyksen tai suuttumuksen tunteita? Mitä tilanteissa on tapahtunut, mitä sanottu tai jätetty sanomatta?*

**2. Kehittämistilaisuus:** Ennakkotehtävän käsittelyä jatkettiin ryhmissä. Työskentelyn tavoitteena oli koota ne osa-alueet, joille pelisääntöjä työyhteisössä tarvittiin. Ryhmätöiden tuloksista koottiin tilanteet, jotka herättivät työyhteisössä turhautumista työkaveriin.

- Työyhteisö, sen toiminta ja asiakkaat
- Työyhteisön organisaatio ja henkilöstö
- Työtavat työyhteisössä
- Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot
- Palkka-asiat
- Työsuhteen päätyminen
- Työterveyshuolto
- Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
- Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus
- Oma työ ja tehtävät
- Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

Tilaisuudessa korostettiin, ettei ketään nimetä, vaan puhe pidetään yleisellä tasolla. Työntekijöitä kannustettiin myös kertomaan asioista minä-muodossa ("Minusta tuntuu, että ..."), jotta vältetään yleistäminen ("Täällä ei kukaan koskaan siivoa jälkiään"). Myös dialogisuuden kuuntelemisen elementtiä tähdennettiin. Tässä tapauksessa se mahdollisti tunteita herättävän aiheen käsittelyn siten, että jokainen sai mahdollisuuden sanoa kokemansa epäkohdan, eikä kukaan kommentoinut sitä heti.

### **3. Valmiiden pelisääntöjen esittely ja niiden käytöstä sopiminen yhdessä:**

Tuotoksena syntyivät pelisäännöt, jotka esiteltiin työyksikölle. Tarkoituksena oli, että kaikki hyväksyvät pelisäännöt ja sitoutuvat niihin. Yhteisen keskustelun perusteella pelisääntöjä päädyttiin vielä hieman tarkentamaan. Lopulliset pelisäännöt toimitettiin työyksikköön.

## Työyhteisön pelisäännöt

### 1. Pidän mielessä kuuntelemisen peruselementit

- Keskityn tilanteissa, joissa työkaveri haluaa kertoa asioista.
- Pyrin olemaan läsnä ja aidosti kuuntelemaan. Näissä hetkissä irrottaudun työvälineistä, kuten puhelimesta ja tietokoneesta.
- Mikäli joudun olemaan laitteissa kiinni, pyrin kuuntelemaan kuitenkin työn lomassa.
- Tärkeän ja kiireellisen työtehtävän ollessa kesken, voin sanoa työkaverille, että palataan asiaan hetken päästä.

### 2. Siivoan omat jälkeni ja pidän yhteiset tilat siistinä

- Siivoan omat jälkeni, kuten maski- ja hanskanyssäkät yhteisistä tiloista, ryhmäkodilta, autoista sekä muista työpis-teistä.
- Ollessani yövuorossa, pidän huolen astioiden pesemisestä ja astianpesukoneen tyhjentämisestä.
- Yövuorossa ollessani laitan puhtaat työvaatteet paikalleen.

### 3. Tarjoan työkaverille apua, jos itsellä on työvuorossa aikaa ja osaan pyytää työkaverilta apua tarvittaessa

- Akuuteissa tilanteissa informoin muuttuneesta työtilanteesta muuta työtiimiä heti.

### 4. Pidän huolen, että tulen ajoissa töihin

- Olen pukeutunut työvaatteisiin ja olen henkisesti valmis työtehtäviin työvuoron alkaessa.
- Pääsen aloittamaan työtehtävät ripeästi ja näin mahdollis-tan myös muiden tiimiläisten työn tekemisen.

## Havainnot ja opit

- Työyksikön ilmapiiriä mietittäessä kannattaa irrottautua asioiden pitämisestä itsestään selvyytenä: "Kyllähän meillä nyt kaikki tämän tietävät".
- Ei ole niin pientä asiaa, ettei siitä voisi olla eriäviä näkemyksiä ja toimintatapoja.

## 4.2 Sisäisen tiedottamisen ja tiedonkulun pelisäännöt

Laura Nyysönen & Janissa Miettinen

Tiedonkulku on tärkeä osa työyhteisöjen arkea ja sujuvaa työtä. Tiedonkululla ja viestinnällä on todettu olevan erityinen merkitys työpaikan ilmapiiriin, tyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen. Esimerkiksi vuorotyö ja asiakkaiden muuttuvat tilanteet tuovat haasteita sujuvalle tiedonkululle. Pelisääntöprosessin alussa on tärkeää yhdessä määritellä, mitä tiedonkulussa koetaan ongelmana ja halutaan kehittää.

### **Kehittämisesimerkki**

Kehittämisesimerkissä kuvataan pelisääntöjen muodostamista työyhteisön tiedonkulun ja viestinnän käytänteiden kautta. Työskentely toteutettiin anonyymin chat-keskustelukanava Presemon avulla.

Aluksi osallistujilta kartoitettiin työskentelyn pohjaksi, millaisia sisäisen tiedonkulun käytänteitä yksiköissä oli. Heitä pyydettiin myös kuvaamaan sisäisen tiedonkulun ongelmakohtia ja sitä, kuinka havaitut ongelmakohtat voitaisiin ratkaista. Näin paikannettiin teemoja, joihin sisäisen tiedonkulun ongelmat ja ratkaisuehdotukset liittyivät.

Seuraavaksi yhteisten keskustelujen pohjalta nostettiin esille neljä eri osa-aluetta, joihin tiedonkulun käytäntöjen kehittäminen kohdennettiin.

- Raportointikäytännöt raportointitilanteessa.
- Asiakkaan tilannetietojen välitys.
- Oma vastuu tietojen haltuunotosta.
- Työyhteisön tiedonvaihtokäytännöt.

Lopuksi osallistujat kirjasivat Presemo-ohjelmassa jokaisen tiedonkulun osa-alueen alle toimivan tiedonkulun käytännöt. Ne ovat luonteeltaan työyhteisön yhdessä sopimia pelisääntöjä, jotka määrittävät, mitä tulee tehdä, jotta jokainen tiedonkulun käytäntöalue toimisi hyvin.



<p><b>Raportointikäytännöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjauksien lukeminen aina vuorossa melko pian vuoroon tullessa.</li> <li>• Raportointi ei rajoitu ainoastaan vuoroon, missä olen itse ollut. Välitän eteenpäin tärkeitä asioita, mitkä ovat nousseet esiin esim. edellisessä vuorossa (mm. rajoituspäätökset, uhkatilanteet, hatkat, jne.).</li> <li>• Effic-kirjauksien jakaminen, että ei jää kirjaaminen pois.</li> <li>• Varaan aikaa Effican kirjaamiselle, esim. vuorottelemalla työparin kanssa, milloin kirjaan. Luen raportin Efficasta heti kun se on mahdollista</li> <li>• Kuuntelen, kun raportin antaja antaa raportin. Lopuksi tarkentavat kysymykset.</li> <li>• En keskeytä tai puhu toisen päälle.</li> <li>• Mietin etukäteen tärkeimmät raportoitavat asiat ja tiivistän kertomani.</li> </ul>	<p><b>Asiakkaan tilannetietojen välitys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkitsen viikko-ohjelmaan, jos lapsen tai nuoren lokerossa tai työntekijän lokerossa tai sähköpostissa on jotain tärkeää ja huomioimisen arvoista tietoa tai hoidettavaa.</li> <li>• Tekstiviesti, että ottaisi mahdollisimman pian yhteyttä on toiminut.</li> <li>• Tarvittaessa käytän salattua sähköpostia, jos minun täytyy välittää tärkeätä tietoa nuoresta esim. omaohjaajille.</li> <li>• Jos en saa sosiaalityöntekijää kiinni puhelimitse, voin tiedottaa häntä asiakasasiassa salatun sähköpostin kautta.</li> </ul>
<p><b>Oma vastuu tietojen haltuunotossa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnän Teamsia myös lisätietojen saamiseen, tarkentamiseen yms., samoin keskusteluun</li> <li>• Osallistun osasto- ja henkilöstökokouksiin. En voi olla poissa kokouksista säännöllisesti.</li> <li>• Luen s-postin ja Teamsin vuoroon tullessa.</li> <li>• Luen henkilökuntapalaveri muistion Teamsistä aina, kun en ole itse päässyt osallistumaan palaveriin.</li> <li>• Tutustun Teamsin käyttöön ja otan tavaksi seurata/täydentää Teamsia.</li> <li>• Luen sähköpostin jokaisessa työvuorossa.</li> </ul>	<p><b>Työyhteisön tiedonvaihokäytännöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjaamme viikolla esiin tulleet ja keskustelua vaativat asiat, käsitellään heti seuraavassa Tiimikokouksessa.</li> <li>• Pidän kiinni sovituista rakenteista.</li> <li>• Pyrin välttämään tapaamisten ja palaverien sopimista päällekkäin mm. tiimin ja henkilökuntapalaverin kanssa.</li> <li>• Laitamme Teamsiin isompia kokonaisuuksia ja asioita, jotka koskevat työyhteisöä.</li> <li>• Pidämme säännölliset osastokokoukset ja tuomme kokouksessa esille asioita, joita haluamme käsitellä.</li> </ul>

On tärkeää, että yhteisesti sovitut, toimivat käytänteet vahvistetaan työyhteisöpalaverissa. Työyhteisössä kannattaa sopia, milloin vahvistaminen on ajankohtaista.

Lopulliset kirjatut pelisäännöt voidaan esimerkiksi laminoida ja laittaa kaikille nähtäville, lisäksi pelisäännöt ja niiden lisäpöytäkirja kannattaa tallettaa esimerkiksi perehdytyskansioon ja Teams-kansioon yhteisesti sovitulla tavalla.

## Havainnot ja opit

- Hyvä pelisääntö on lyhyt, selkeä ja helposti muistettava.
- Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden luominen vaatii aikaa ja pysähtymistä kiireisen vuorotyön keskellä.
- Yhteisiä käytänteitä täytyy jatkossa käydä läpi säännöllisesti yhteisissä keskusteluissa ja työyhteisön kehittämispäivissä.

### 4.3 Työyhteisöjen pelisääntöjen toteutumisen arviointikriteerit

Laura Nyyssönen & Janissa Miettinen

Pelisääntö kuvaa toivottua tekemistä mieluiten positiivisen, minämuotoisen ja siten persoonallisesti samaistuttavan lauseen kautta. Silloin kaikki työyhteisön jäsenet voivat ymmärtää sen samalla tavalla. Yhteinen ymmärrys on keskeistä sekä pelisääntöjen toimivuuden, että niiden toteutumisen arvioinnin kannalta. Pelisääntöjen toteutumista on hyvä arvioida säännöllisesti. Työntekijöiden vaihtuvuus ja ennakoimattomat tilanteet kasvattavat tarvetta keskustella työyhteisön pelisäännöistä.

Arviointi voi toimia esihenkilölle työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen tukena, koska sen yhteydessä voidaan määrittää henkilöstön kanssa kehittämistoimenpiteet, jotka edistävät pelisääntöjen noudattamista ja edelleen henkilöstön työhyvinvointia. Toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen pelisääntöjen toteutumisen arviointi on hyvä toistaa.

## Kehittämisesimerkki

Työyksiköissä työyhteisön pelisääntöjen mallintamisen yhteydessä otettiin käyttöön myös pelisääntöjen lisäpöytäkirja. Siinä määriteltiin pelisääntöjen arviointi- ja seurantakriteerit, joiden avulla voidaan määritellä, millaista käyttäytymistä pelisäännön noudattaminen käytännössä edellyttää. Näin pelisääntöjen toteutumista ja juurtumista työyksiköiden arkeen on mahdollista arvioida.

Pelisääntöjen toteutumisen arviointi alkaa seurantajaksolla, jonka aikana työyhteisössä käynnistyy yhteinen keskustelu siitä, toteutuvatko eri pelisäännöt tavoitteiden mukaisesti vai eivätkö ne toteudu. Avuksi voi ottaa seuraavan kysymyksen: "Mitä tarkoittaa, että pelisääntö ei toimi tai toteudu lainkaan eli millainen voisi olla tilanne 0?" Tämän perusteella voidaan edetä keskusteluun siitä, onko pelisäännön toteutuminen määriteltävissä asteikolla "toteutuu–ei toteudu", jolloin pelisäännön kohdalla voidaan käyttää kaksiportaista arviointiasteikkoa.

- Pelisääntö ei toimi, ei toteudu (tilanne 0)
- Pelisääntö toteutuu (tilanne 1)

Seuraavassa on kuvaus kaksiportaisesta pelisäännön toteutumisen arviointiasteikosta.

### **Pelisääntö: Luen laitousyksikön viestivihkon joka työvuoron aikana**

- Toteutuu (1): Jokainen kirjautuu vuoron alussa laitousyksikön asiakastietojärjestelmään ja lukee yksikön viestivihkon työvuoronsa aikana heti pystyessään.
- Ei toteudu (0): Työntekijä on kirjautunut laitousyksikön asiakastietojärjestelmään, mutta ei ole lukenut viestivihkoa työvuoron aikana.

Keskustelussa voidaan myös tulla siihen tulokseen, että pelisääntöä koskeva työn osa-alue voidaan toteuttaa myös kohtalaisesti, joka kuitenkin on riittävää, tai sitten ideaalitulanteessa täysin tavoitteiden ja laadukkaan arkityön määritelmän mukaisesti. Työyhteisössä voi esimerkiksi olla jokin tietty tavoite, mutta arkityön haasteiden keskellä joudutaankin toimimaan toisin. Tämä voidaan kokea riittävänä, muttei tavoitteen mukaisena toimintana. Tällöin arviointiasteikosta muodostuu kolmiportainen.

- Pelisääntö ei toimi tai toteudu lainkaan (tilanne 0)
- Pelisääntöön toteuttamisessa onnistutaan kohtalaisesti eli riittävästi (tilanne 1)
- Pelisääntö toimii tavoitteiden ja laadukkaan arkityön määritelmän mukaisesti (tilanne 2).

Seuraavassa on kuvaus 3-portaisen pelisääntöön toteutumisen arviointiasteikosta.

**Pelisääntö: Keskustelen asioista toisia kunnioittaen ja otan huomioon toisten mielipiteet**

- Ei toteudu (0): Työntekijä keskustelee epäasiallisesti ja mitätöi toisen tekemät päätökset.
- Toteutuu osittain (1): Työntekijä keskustelee asioista, mutta ei kunnioita työkaverin ammattitaitoa eikä päätöksiä
- Toteutuu (2): Työntekijä keskustelee toista kunnioittaen ja arvostaen. Työntekijä kunnioittaa toisen ammattitaitoa ja sitoutuu toisen tekemiin päätöksiin.

## Havainnot ja opit

- Toimivat pelisäännöt edellyttävät sitä, että ne ja niiden toteutumisen asteen seurantakriteerit määritellään yhdessä.
- Tavoitteena on, että pelisäännöt vastaavat työyhteisöjen arkikokemusta ja soveltuvat niihin hyvin.
- Tarvittaessa pelisääntöjä tai niiden arviointikriteerejä voidaan seuranta-  
vaiheen jälkeen täsmentää.

### 4.4 Pelisääntöjen toteutumisen arviointi työyhteisössä

Janissa Miettinen & Laura Nyysönen

Pelisääntöjen lisäpöytäkirja sisältää edellä kuvatun pelisääntöjen toteutumisen arviointiohjeen ja pisteytysjärjestelmän, jolla esihenkilön on helppo paikantaa työyhteisön vahvuudet ja kehittämistarpeet sovittujen yhteisten käytäntöjen noudattamisessa. Pelisääntöjen toteutumisen arviointi tehdään työntekijäkohtaisesti ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi työyhteisökokouksessa puolivuositain tai vuosittain seuraavien vaiheiden avulla.

1. Viikon alussa työntekijä tulostaa lisäpöytäkirjan itselleen.
2. Työntekijät arvioivat ensin pelisääntöjen toteutumista omassa työssään esimerkiksi viikon ajan tai yhteisesti sovitulla tavalla. Työntekijät tekevät itselleen tarvittaessa muistiinpanoja pelisääntöjen toteutumisesta seurantakriteerien pisteytysjärjestelmän avulla.
3. Työntekijät arvioivat arviointijakson päätteeksi pelisääntöjen keskimääräisen toteutumisen pisteytysjärjestelmän avulla. On hyvä pitää itsellään rinnakkain pelisääntöjä ja lisäpöytäkirjan arviointiohjetta. Työntekijä voi rengastaa jokaisen pelisäännön kohdalta parhaiten kuvaavan vaihtoehdon.
4. Työntekijät laskevat pelisääntöjen yhteispistemäärän.

Pelisääntöjen toteutumisen pisteet summataan. Esimerkki: Pelisääntöjä on viisi, joissa kahdessa on kaksiportainen ja kolmessa kolmiportainen arviointiasteikko. Saavutettava maksimipistemäärä on 13, jolloin kaikki työyhteisön pelisäännöt toteutuvat täysin tavoitteiden mukaisesti.

Pisteytyksen jälkeen sovitaan, milloin pelisääntöjen toteutumisen arviointi käydään yhdessä läpi. Kun työntekijät ovat arvioineet pelisääntöjen keskimääräisen toteutumisen omassa arjessaan, tiimissä keskustellaan yhteisesti pelisääntöjen toteutumisesta: mitkä ovat työyhteisön vahvuusalueet, missä on puutteita ja kuinka pelisääntöjen parempaa toteutumista näillä alueilla voitaisiin edistää. Tarvittaessa pelisääntöjen seurantakriteerejä voidaan arvioinnin jälkeen täsmentää realistisemmiksi seuraavaa arviointia varten.

## Havainnot ja opit

- Pelisääntöjen muodostamisen edellytyksenä on se, että työyhteisö sitoutuu yhteiseen määrittelyprosessiin, pelisääntöjen ja niiden seurantakriteerien toimivuuden käytännön kokeiluun ja että esihenkilöillä ja työntekijöillä on riittävästi aikaa tähän dialogiseen määrittelyprosessiin.
- Pelisääntöjen vakiinnuttaminen edellyttää pelisääntöjen ja niiden lisäpöytäkirjan kirjallista kirjaamista, vahvistamista ja työyhteisön sitoutumista pelisääntöjen toteutumisen säännölliseen arviointiin ja seurantaan.
- Pelisääntöjen laadinnalla voidaan kuitenkin jatkossa säästää työaika, sujuvoittaa työprosesseja ja perehdyttää paremmin uusi työntekijä sekä sitouttaa työntekijät paremmin työtehtäviinsä ja työpaikkaan.
- Pelisääntöjen määrittämisprosessi voi edetä sykleittäin ja edellisiin vaiheisiin voidaan myös palata.

## LÄHTEET

- Gustafsson, T., Helin, K., Leskelä, P. & Mantere, V. (1995). Tuplatiimin ohjaajan opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. (2015). Dialogisen johtamisen palapeli – Kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

## 5 Palaverit ja kokoukset







# Ryhtiä ja rakennetta kokouksiin ja palavereihin

Tässä luvussa käsitellään dialogeja, jotka liittyvät 1) palaveri- ja kokouskäytäntöjen kehittämiseen sekä 2) itseohjautuvien tiimien toimintatapojen yhtenäistämiseen. Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta voi tukea palaveri- ja kokouskäytäntöjä arvioimalla ja kehittämällä. Palavereita arvioimalla voidaan arvioida työpaikan, sen ryhmien ja yksilöiden välistä vuorovaikutuksen laatua, osallistuvuutta ja dialogisuutta sekä osallistavaa ja dialogista johtamista. Palaverikäytännöissä toteutuvat monet viestinnän ja tiedonkulun keskeisistä tekijöistä. Palaverikäytäntöjen kehittämisen myötä mahdollistuu dialogin opetteleminen työyhteisön toimintaan liittyvissä tavallisissa, toistuvissa käytännön tilanteissa.

## 5.1 Palaverikäytäntöjen kehittäminen

Kaija Loppela

Työyhteisöjen kehittämistyössä yksi keskeisimmistä kehittämistä vaativista asioista ja prosesseista ovat kokous- ja palaverikäytännöt. Usein työyhteisöjen kehittämisen tarpeita liittyy tiedonkulkuun, avoimeen vuorovaikutukseen ja ajan käyttöön. Työpaikoilla erilaisille palaverille on varattu aikaa. Yksisuuntaisen viestinnän sijaan on perusteltua käyttää varattua aikaa dialogin opettelemiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen samanaikaisesti palaverin asialistalla olevien asioiden käsittelyn yhteydessä. Osallistavat ja dialogiset kokoukset tukevat myös työhyvinvointia ja mahdollistavat yhteisen kehittämisen. Palavereiden toimivuutta voidaan arvioida myös systemaattisella kyselyllä, jossa kartoitetaan sekä työntekijöiden että esihenkilöiden toimintaa palavereissa ja kokouksissa. Yksi esimerkki tällaisesta arvioinnista sisältyy muun muassa Keskustellen työkuuntoon -toimintamalliin, joka esitellään **työkalupakissa**.

Toimialasta riippumatta työpaikkojen palavereiden kehittäminen tuo usein esille samoja asioita. Yleisesti ja useimmiten kehittämistarpeet kohdentuvat seuraaviin asioihin:

- Palavereiden teemoittaminen, esimerkiksi eriyttämällä kehittämissalaverit ja tiedotusluonteiset ja ajankohtaisia asioita käsittelevät palaverit.
- Palavereiden asialistan ja sen laatimisen tapojen uudistaminen, esimerkiksi sopimalla menettelytavat sille, miten työntekijät voivat osallistua asialistan laatimiseen.
- Palaverimuistioiden ja pöytäkirjojen laatimisen, niiden jakamisen sekä säilyttämisen menettelytapojen systematisointi.
- Sen varmistaminen, että muistioihin ja pöytäkirjoihin käydään tutustumassa ja että niihin myös palataan aina seuraavassa kokouksessa.

Yksi yleisimmistä ongelmista on se, että palavereissa yritetään käsitellä liian suurta määrää eritasoisia asioita liian lyhyessä ajassa. Myös palavereihin osallistuvien rooleja ja toimintaa on hyvä tarkastella ja arvioida. Niitä ovat työntekijöiden osalta heidän aktiivisuutensa, halukkuutensa ja oma-aloitteisuutensa omien mielipiteiden esille tuomiseen, toisten aito kuunteleminen ja keskinäinen kannustaminen vuorovaikutukseen. Esihenkilöiden osalta keskeistä on työntekijöiden kannustaminen keskusteluun, aito kuunteleminen sekä kyky ja halu erilaisten mielipiteiden arvostamiseen ja huomioon ottamiseen päätöksenteossa.

Onnistuneen palaverin piirteet voidaan kiteyttää seuraaviin osa-alueisiin:

- **Osallistuminen:** Ihanteellista on, jos kaikki työntekijät osallistuvat aktiivisesti yhteiseen keskusteluun työyhteisöön liittyvissä asioissa ja tuovat omia näkemyksiään esille silloin, kun siihen on mahdollisuus, etenkin virallisissa palavereissa ja kokouksissa.
- **Avoim vuorovaikutus ja keskustelu:** Avoimen keskustelun lisäämiseksi voidaan käyttää muun muassa erilaisia dialogityökaluja ja dialogisia menetelmiä. Esimerkiksi pari- tai pienryhmäpohdinnat ovat yksinkertainen ja usein onnistunut tapa aktivoida osallistujia avoimeen vuorovaikutukseen

ja dialogiin. Myös dialogikapula voi kiertää osallistujalta toiselle puheen-  
vuoron osoittamisen merkiksi.

- **Kannustus ja rohkaisu:** Tärkeää on, että sekä esihenkilö että työntekijät kannustavat toisiaan dialogiin ja vuorovaikutukseen, pyrkivät saamaan ns. hiljaistenkin työntekijöiden mielipiteet selville, kuuntelevat aidosti toistensa mielipiteitä sekä tuovat oma-aloitteisesti omia mielipiteitään esiin.

Huonon, toimimattoman ja tehottoman palaverin piirteet ovat usein vastakohtia edellä mainituille asioille. Pahimmillaan työntekijät voivat vetäytyä lähes täysin taustalle yhteiseksi tarkoitettuun keskustelusta ja keskustelu palaverin aiheista ja asioista alkaa virallisen palaverin jälkeen "käytäväkeskusteluina". Nämä eivät johda yhteisymmärrykseen eikä näiden epävirallisten keskustelujen sävy ole useinkaan positiivista eikä kehittävää.

### **Kehittämisesimerkki**

Työyhteisöissä nimettiin useita kehittämistavoitteita ja konkreettisia keinoja sekä kokeiluja palaverikäytäntöihin liittyen. Niiden saavuttaminen onnistui hyvin ja palavereiden kehittyminen nimettiin keskeiseksi positiiviseksi tulokseksi. Palavereiden toimivuutta selvitettiin yhdessä keskustellen ja analysoiden erilaisia palaveri- ja kokoustyyppisiä, niiden tavoitteita ja toimivuutta, osallistuvia henkilöitä tai henkilöstöryhmiä, sisältöjä sekä toteuttamiseen varattua aikaa ja fyysistä tilaa. Niin ikään osallistujien rooleja ja esimerkiksi asialistan laatimista tarkasteltiin. Näin päästiin hahmottamaan sitä, millaisia palavereita pidetään ja miten ne toimivat ja mitä kenties tarvittaisiin lisää tai mitä pitää muuttaa, vähentää tai kokonaan poistaa.

Kahdessa eri vanhuspalvelujen organisaatiossa palaverikäytänteitä arvioitiin ja kehitettiin osana tiedonkulun ja avoimen vuorovaikutuksen sekä osallistumismahdollisuuksien parantamisen tavoitteita, jotka nostettiin hankkeessa esille. Kehittämispalavereissa arvioitiin dialogisesti sitä, millaisia palavereita työyhteisössä järjestetään, toteutuvatko ne säännöllisesti, miten ne toimivat, miten niissä osallistutaan, jääkö niissä aikaa yhteiselle ideoinnille ja kehittämiselle vai korostuuko niissä enemmän asioista tiedottaminen. Samanaikaisesti keskusteltiin

niistä viestintään ja tiedottamiseen liittyvistä asioista, joissa koettiin olevan kehittämistarpeita.

Kehittämistarpeita esiintyi sekä työyhteisön sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä ja tiedonkulussa. Näille esiin tulleille tarpeille ja tavoitteille nimettiin yhteiseen dialogiin pohjautuen konkreettiset kehittämistoimenpiteet. Palavereita esimerkiksi teemoitettiin, käynnistettiin erikseen lyhyet, asiakkaisiin liittyvät tiedotusluonteiset palaverit, eräänlaiset raportointituokiot ja varattiin niille oma, tietty aika. Lisäksi varattiin säännöllinen aika kehittämisluonteisille palavereille, joihin nimetään käsiteltävät asiat etukäteen. Käsiteltäviä asioita voivat ehdottaa myös muut työntekijät kuin esihenkilöt. Tätä varten luotiin myös uusia käytäntöjä, esimerkiksi työyhteisön intranettiin luotiin sivusto, jolle voitiin kirjata ehdotuksia palavereissa käsiteltävistä asioista. Lisäksi tehtiin uudistuneeseen tiimijakoon liittyvää palavereiden kehittämistyötä, mihin liittyi myös vastuuhenkilöiden eli tiiminvetäjien vaihdoksia. Myös moniammatillisen työryhmän uusia palavereita ideoitiin ja otettiin käyttöön moniammatillisuuden aidoksi kehittämiseksi ja eri ammattiryhmien yhteistyön parantamiseksi asiakastyöhön liittyen.

Kehittämiseen liittyvän prosessiarvioinnin kautta tuli esille, että palavereihin liittyviä kehittämistavoitteita saavutettiin hyvin. Palavereista tuli aikaisempaa tehokkaampia ja ne muuttuivat miellyttävämmiksi sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kokemana, dialogisuus ja osallisuus kehittyivät ja lisääntyivät palavereissa. Palaverikäytänteiden kehittymisen kautta päästiin lisäksi käsiksi moniin muihin kehittämistä vaativiin asioihin työyhteisössä.

## LÄHTEET

- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Juvenes Print.

## 5.2 Tiimien toimintatapojen yhtenäistäminen

Johanna Pulkkinen & Virpi Sillanpää

Erityisopetuksen alueen sisällä toimii useita tiimejä, jotka ovat tottuneet toimimaan eri tavoilla. Erilaiset toimintatavat ovat tuoneet alueen sisälle ongelmia ja tiimit ovat alkaneet eriytyä. Tiimeissä on ollut paljon vaihtuvuutta ja sen seurauksena niiden jäsenet tuntevat huonosti toisensa. Myös tiimien esihenkilöiden johtamistavat olivat erilaiset. Esihenkilöiden yhteisen ajan löytäminen arjen kiireen keskellä oli haastavaa eikä tiimien välillä ollut yhtenäisiä toimintaprosesseja. Näiden tarpeiden pohjalta kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin tiimien toimintatapojen yhtenäistäminen ja yhteisjohtajuuden rakentaminen.

### **Kehittämisesimerkki**

Tiimien henkilöstölle järjestetyssä työpajassa kerättiin tietoa siitä, missä ja miten eri tiimien toimintatavat eroavat toisistaan. Henkilöstö äänesti työpajan lopuksi tärkeimmät yhtenäistettävät toimintatavat, jotka kehittäjät veivät tiedoksi ja toimenpiteitä varten tiimien esihenkilöille. Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi valittiin niitä yhteisiä toimintatapoja, joilla ajateltiin saatavan nopeasti näkyvää muutosta henkilöstön arkeen.

### **Tiimipalaverin rakenne**

Ensimmäinen kehittämistavoite kohdentui tiimien palaverirakenteisiin. Aiemmin tiimeillä oli ollut yhteinen palaveri kerran viikossa. Palaveriin osallistuminen oli ollut vähäistä, koska palaveria ei oltu koettu tärkeäksi ja ajankohta palaverille oli koettu huonoksi. Tiimit kokivat, että palavereiden sisältö ja rakenne eivät vastanneet tarkoitustaan. Tiimipalaveriin luotiin uusi rakenne, jossa korostui yhteisjohtajuus ja sen näkyminen tiimeille. Asioita haluttiin tuoda tiimipalaveriin aiempaa paremmin valmisteltuina ja käyttää tiimien yhteistä aikaa tehokkaammin hyödyksi. Tavoitteena oli myös saada eri tiimien välille enemmän dialogia.

### **Palaverin rakenne**

**Osa I:** Tiedotettavat asiat: Sisältö osien sisällä vaihtelee tarpeen ja tilanteen mukaan: kaupungin tasoiset tiedotettavat asiat, uusien työntekijöiden esittely, kehitystoimet yms.

**Osa II:** Tiimien kuulumiset ja tiimeiltä nousevat asiat: Kuulumiset tiimeittäin joka toinen kerta Teemat vaihtelevat, esim. asiakkuuksien määrät tietyin väliajoin, lähtökohtaisesti vapaata kuulumisten vaihtoa.

**Osa III:** Konsultointi ja asiakastapaukset: Mahdollisuus johtavien sosiaalityöntekijöiden yhteiseen konsultaatioon. Tiimit ja työntekijät voivat tuoda tapauksia yhteiseen keskusteluun.

Palaveriajankohdan muuttaminen ei onnistunut. Koettiin, että jokaviikkoiseen palaveriin ei kuitenkaan ole tarvetta vaan kokeiltiin joka toinen viikko pidettävää palaveria. Palavereihin tuotavat asiat mietittiin ennakkoon esihenkilöiden yhteisissä viikkotapaamisissa. Esihenkilöt hoitavat palaverin vetämisen yhdessä ennalta mietityn rungon mukaisesti. Osallistuminen palavereihin on ollut aiempaa aktiivisempaa.

### **Esihenkilöiden yhteiset kohtaamiset**

Tiimipalaverin rakenteen suunnittelussa nousi esille, ettei esihenkilöillä ole tarpeeksi aikaa keskustella alueen asioista, eikä suunnitella tiimipalaverin sisältöjä yhdessä. Kehittämistyön aikana luotiin esihenkilöiden kiireiseen arkeen kohtaamisia ja yhteiset ajat varattiin heidän kalentereihinsa. Sovittiin myös pelisäännöt, miten toimitaan, jos sovittu palaveri peruuntuu. Kohtaamisiin luotiin selkeä rakenne,

jotta yhteinen aika olisi tehokkaassa käytössä ja kaikki tärkeät asiat muistettaisiin käydä läpi. Esihenkilöt huolehtivat vuorotellen kohtaamisen sujuvuudesta.

## **Yhteistyösuunnitelman konkretisointi tai keinot yhteistyön edistämiseen**

Toisen tiimien henkilöstölle suunnatun työpajan tavoitteena oli aiemmin tehdyn yhteistyösuunnitelman konkretisoiminen ja yhteistyön edistäminen. Tiimit olivat aiemmin miettineet yhteistyön periaatteita. Suunnitelma oli yleisellä tasolla. Tiimeissä nousi tarve miettiä konkreettisia keinoja suunnitelman käytännön toteuttamiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen. Asian tiimoilta järjestettiin työpaja, jossa mietittiin pienryhmissä yhteistyösuunnitelman eri osa-alueita seuraavien kysymysten avulla:

- Mitkä asiat yhteistyössä toimivat ja hyvät esimerkit? Missä pitäisi parantaa?
- Mitä konkreettisia toimenpiteitä pitäisi tehdä, jotta päästään eteenpäin?
- Miten toteutumista seurataan?
- Mikä on konkreettinen merkki siitä, että on edistytty?

Ryhmät kirjasivat käymänsä keskustelun ylös ja esittivät tärkeimmät asiat kaikille työskentelyn jälkeen. Tiimit sopivat työpajan lopuksi yhteisiä konkreettisia toimintatapoja, joita alettiin heti noudattamaan.

## **Havainnot ja opit**

- Haastavissa tilanteissa ja vaikeissa aiheissa yhteisen tavoitteen löytäminen ja kirkastaminen edesauttavat yhteistä tekemistä.
- Säännölliset kohtaamiset yhteisen tavoitteen ympärillä avaavat keskusteluyhteyden ja edistävät vuorovaikutusta.
- Kiireisen arjen keskellä ei itsestään synny dialogia.
- Eri näkemysten esille tuominen ja niistä keskusteleminen dialogin hengessä rakentaa yhteistä johtajuutta.

- Keskitytään yhteiseen asiaan eikä esimerkiksi henkilöiden erilaisuuteen – yhteinen asia ensin.
- Kun tehdään erilaisia suunnitelmia ja toimintatapoja, on hyvä miettiä jo heti alkuvaiheessa mitä suunnitelma käytännössä tarkoittaa eli mitä konkreettisia toimia käytännön toteuttamiseen liittyy.
- Toimivat rakenteet – esimerkiksi palaverikäytännöt, huonejärjestelyt, taukotilat, arjen kohtaamiset – mahdollistavat ja edistävät dialogia.

## 5.3 Palaverirakenteen monimuotoisuus

Seija Strömberg

Seuraava kehittämissimerkki kertoo, miten kotihoito on SD-hankkeen aikana kehittännyt ja muuttanut onnistuneesti kokous- ja palaverirakennettaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Kotihoidon kehittämisen päätavoitteita olivat tiimimäisen työskentelyn kehittäminen sekä johdon tukeminen muutostilanteessa. Kotihoitoon saatiin syntymään uudistuneen palaverirakenteen myötä tärkeitä dialogin tiloja, jotka mahdollistavat aiempaa paremmin henkilöstön osallistumisen ja dialogisuuden.

### Kehittämissimerkki

Talonrakennuksessa urakat alkavat usein rakennustelineiden pystyttämällä, oli pa kyseessä sitten katon uusiminen tai talon maalaus tai vaikkapa ikkunaremontti. ”Tellinkien” pystytys on yleensä maalaus- tai katonkorjausfirman asia, mutta kotihoidossa tehtiin kehittämishankkeen alussa toisin. Kotihoidon kehittämistyön alussa pistettiin pystyyn osa kehittämistä tukevista rakenteista, ennen kuin kehittäjä ehti kissaa sanoa.

Hankkeen aluksi perustettiin **ohjausryhmä** pitämään hanke elävänä myös kentällä eli siellä, missä perustehtävän mukainen työ tehdään. Kuukausittain kokoontuneen ohjausryhmän muodostivat johtotiimi sekä hoitotiimien edustus. Tiimit olivat valinneet kaksi sairaanhoitajaa ja kaksi lähihoitajaa edustamaan



tiimejä kahdesta eri taajamasta. Lisäksi mukana olivat tiimeissä työskentelevät sekä SuPerin että Tehyn luottamusmiehet sekä SD-hankkeen kehittäjä.

Ohjausryhmän parituntisilla palavereilla oli selkeä rakenne, jonka toteutumisesta pitivät ansiokkaasti huolta koko hankkeen ajan puheenjohtajana toiminut tiiminvetäjä sekä sihteerinä toiminut asiantuntijasairaanhoitaja. Kokouksissa puheenjohtaja palautti aluksi mieleen, millaisia asioita edellisessä kokouksessa oli ollut ja lisäksi käytiin läpi, miten työn alle otetut asiat olivat edenneet. Osallistavan ja yhteistoiminnallisen toimintamallin mukaisesti kokouksiin sisältyi kuulumiskierros, jolloin kuultiin tärkeitä kentän kuulumisia. Omalla vuorollaan kehittäjällä oli tilaisuus tuoda esille kehittämiseen liittyviä kuulumisia ja testata kehittämisen ideoita ja kehitellä niitä ryhmän jäsenten kanssa yhdessä eteenpäin. Hankkeen aikana ohjausryhmän kokoonpano ehti vaihtua moneen kertaan, lukuun ottamatta puheenjohtajaa, asiantuntijasairaanhoitajaa, kotihoidosta vastaavaa ikäihmisten palveluiden vastuualueen johtajaa ja SD-hankkeen kehittäjää.

Hankkeen alussa aloitettiin myös säännölliset johtotiimin **muutosjohtamisen torstaipalaverit**, jotka toimivat ”huddlausperiaatteella” eli olivat toisaalta tiedotustilaisuuksia, mutta myös tilaisuuksia jakaa kokemuksia ja ajankohtaisia asioita, askarruksia ja ongelmia, sekä saada vertaistukea niin toinen toisiltaan kuin kehittäjältäkin. Näissä palavereissa käytiin läpi osallistavan ja yhteistoiminnallisen, dialogisen johtamisen kysymyksiä, jotka sitten johtotiimistä kulkeutuivat muihin kotihoidon tiimeihin. Näiden johtotiimin viikoittaisten palaverien tavoitteena oli varmistaa, että yhteinen linja ja johtamisen perustehtävä pysyvät kirkkaina.

Tiiminvetäjät ovat sairaanhoitajia, jotka kokoontuivat omiin **sairaanhoitajapalaverihinsa** asiantuntijasairaanhoitajan johdolla kerran kuussa. Kävi ilmi, että sairaanhoidollisia asioita oli niin paljon, että kehittämisasioita ei oikein ehditty niissä puhua, eikä kehittäminen näin ollen ottanut sellaista kipinääkään, kuin alussa ajateltiin. Niinpä oli pyrittävä löytämään ratkaisu, joissa kaikille tärkeille asioille olisi aikaa.

Seuraavaksi palaverirakennetta muutettiin niin, että nimettiin tiiminvetäjät myös tiimien sisäisiksi kehittäjiksi ja alettiin pitää pelkästään kehittämiseen keskittyviä kuukausittaisia **sisäisten kehittäjien palavereita**. Samalla sairaanhoitajapalaverit muutettiin kolmen vartin palavereiksi.

Tiimeissä koettiin tarve säännöllisiin **tiimipalaveri**ihin, jotka kehittyivät sitä mukaa kuin tiimin vetäjien ja jäsenten roolit selkiytyivät ja tiimien itseohjautuvuus kehittyi.

**Ohjausryhmä** lopetti toimintansa hankkeen jälkeen ja sen tilalle on tullut hoitajien ideasta ja aloitteesta syntynyt ryhmä, johon kuuluu jokaisesta koti-hoidon tiimistä sairaanhoitaja tai tiiminvetäjä ja yksi hoitajien edustaja. Tämä kymmenhenkinen **yhteistoiminnallinen ryhmä** kokoontuu ideoimaan ja keskustelemaan kuukausittain jostain ajankohtaisesta asiasta ja päivittää toimintamallejaan, jotta ne olisivat mahdollisimman yhtenäiset ja asiakaspalvelu näin ollen mahdollisimman tasalaatuista ja korkeatasoista. Ryhmä ylläpitää työn ja tiimien jatkuvaa kehittämistä oppimalla toisiltaan ja suosimalla herkästi uusien, hyviksi havaittujen ideoiden ja toimintamallien kokeilua. Näissä palaverissa kuuluu erityisesti ”kentän ääni ja kokemus”, jonka luovuudelle ja kehittämiselle on tietoisesti järjestetty aikaa.

**Koko henkilökunnan** tiedonvälitykseen painottuvat **isot kokoukset**, joita aiemmin pidettiin kerran kuukaudessa, muuttuivat hankkeen myötä neljännesvuosittain pidettäväksi kehittämispainotteisiksi osallistaviksi yhteistapaamisiksi.

## Havainnot ja opit

- Tiimit kehittyivät sekä itseohjautuvuuden että keskinäisen yhteisöllisyyden suhteen.
- Kokous- ja palaverirakenteen muutoksessa onnistuttiin osallistamisen, motivoinnin, tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden suhteen.
- Uudistettu palaveri- ja kokousrakenne on ketterästi muutettavissa tarpeen mukaan.

## 6 Työn hallinta





# Hallintaa työn kuormitukseen ja paineisiin

Sirpa Syvänen & Sisko Piippo

Usein toistuessaan tunne kiireestä ja ylikuormittuneisuudesta vaikuttavat kielteisesti kokemuksiin oman työn hallinnasta. Työnhallinta on yksilöllisesti koettu tila, jossa työn vaatimukset ja työmäärä suhteessa osaamiseen, tietoihin ja taitoihin ovat tasapainossa. Työnhallinnan kokemukseen vaikuttavat myös vastuut, työnjako ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä yksilöllisiin piirteisiin (Syvänen 2003), joita ovat työn sisällöt ja laatu, työmäärä sekä aikataulutus ja rytmitys. Näiden työn piirteiden yhteisvaikutuksena syntyy kokemus työnhallinnasta, jonka tiloja ovat sopiva kuorma, alikuorma ja ylikuorma. Sopiva kuorma edistää ja pitää yllä työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Sekä ali- että ylikuorma heikentävät niitä aiheuttaen monenlaisia paineita.

Työnhallinta on luonteeltaan sekä yksilöllinen että yhteisöllinen asia. Parhaimmillaan omaa, työkavereiden tai koko työpaikan hallinnan tilaa ja kokemusta voidaan edistää ja parantaa yhdessä. Käytännössä jokainen työpaikan jäsen edistää omasta roolistaan käsin niitä asioita, jotka ovat hänen vallassaan ja joihin on mahdollista omalla toiminnalla vaikuttaa.

Tässä luvussa käsitellään työnhallintaa työtehtävien priorisoinnin, perustehdävän selkeyttämisen sekä työn rajaamisen kautta. Lopuksi havainnollistetaan, kuinka työssä jaksamisen teema voidaan nostaa työyhteisössä yhteiseen keskusteluun "Mitä sulle kuuluu" -huolen puheeksiottamisen toimintamallin avulla.

## LUKUVINKKI

- Syvänen, S. (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkki-kohteena kuntien sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print.

## 6.1 Työtehtävien priorisointi

Laura Nyyssönen & Janissa Miettinen

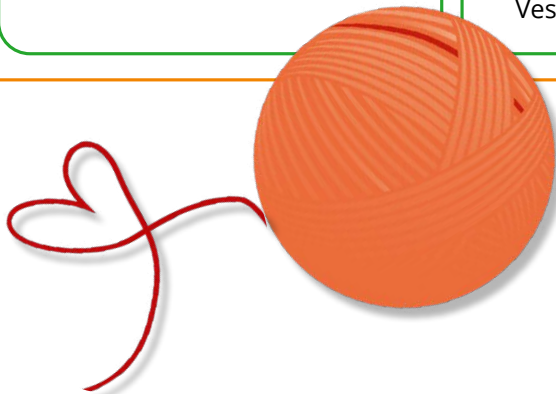
Tunteet kiireestä ja jatkuvasti kesken olevista työtehtävistä ovat valitettavan yleinen osa asiantuntijatyötä tekevien arkea. Tehtävälustoista saadaan kenties apua, mutta pahimmillaan nekin täyttyvät uusista, tekemättömistä töistä, mistä seuraa kokemuksia työn hallitsemattomuudesta. Pitäisi päättää, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mitkä voivat odottaa, mutta hektisen työn keskellä se ei aina ole helppoa. Yhdysvaltojen presidentin Dwight E. Eisenhowerin kerrotaan todenneen, että harvoin se, mikä on kiireellistä, on oikeastaan tärkeää ja harvoin se, mikä on tärkeää, on kiireellistä. Eräässä työyksikössä työntekijät lähtivät kokeilemaan työtehtävien priorisointia tämän ydinajatuksen pohjalta.

### Kehittämisesimerkki

Työntekijät halusivat pysähtyä pohtimaan, kuinka työtä pystyy priorisoimaan työn ydintehtävää kirkastamalla. Ensimmäisessä tapaamisessa käytettiin dialogista, anonymia chat-keskustelukanava Presemoa, jonka avulla voidaan tukea osallisuutta ja keskustelua etänä työskennellessä. Presemon käyttöä etäyhteyksin toteutettavassa kehittämisessä kuvataan työkalupakissa. Tarkoituksena oli löytää kunkin perustehtävään kuuluva ydinaines, jonka hoitaminen on olennaista laadukkaan lastensuojelutyön onnistumiseksi sekä tunnistaa perustehtävälle epäolennaiset työtehtävät, joita kukin voi hallita itse ja joita voidaan organisoida yhteistyössä muiden ja esihenkilön kanssa.

Aluksi osallistujia pyydettiin paikantamaan työssään olennaiset ja epäolennaiset asiat Eisenhowerin matriisin avulla. Matriisissa luokitellaan omat työtehtävät nelikenttään luokissa tärkeää ja kiireellistä, tärkeää ja ei-kiireellistä, ei-tärkeää ja kiireellistä, sekä ei-tärkeää ja ei-kiireellistä. Nelikentän tarkoituksena on auttaa henkilöä visualisoimaan itselleen selkeästi niitä asioita, mihin asioihin kannattaa keskittyä ja auttaa häntä priorisoimaan työtehtäviään.

Ensimmäisen tapaamisen työskentely purettiin yhdessä siten, että osallistujat kirjasivat Presemon jokaiseen nelikentän lohkoon ja luokitteluun näkökulmansa omista työtehtävistään. Lisäksi kirjattiin oma tehtävänimike ja työyksikkö. Seuraavana vastaukset jaoteltiin saatujen tietojen mukaan ja esille nousivat työn ydinalueet, jotka koettiin tärkeinä ja kiireellisinä tai tärkeinä ja ei-kiireellisinä. Tietoa saatiin myös siitä, mitä tehtäviä pidettiin ei-kiireellisinä ja ei-tärkeinä. Seuraava kuva perustuu Eisenhowerin matriisiin käyttöön työn ydintehtävien tunnistamisessa.



Seuraavan vaiheen teemana oli sosiaalityöntekijöiden mahdollisuus paremmin keskittyä oman työnsä perustehtävään. Teema tuli esille heidän omana toiveenaan. Ryhmätyöskentelyssä sosiaalityöntekijät listasivat työhönsä kuuluvia, mutta epäolennaisiksi kokemiaan toimistotyön tehtäviä. Näitä tietoja käytettiin hyväksi, kun määriteltiin avustavien toimistotyöntekijöiden toimenkuvia ja keskinäistä työnjakoa. Kyseessä oli tärkeä työtehtävien delegointi. Toimistotyöntekijöiden uudistettua toimenkuvaa voidaan käyttää avustavien toimistotyöntekijöiden rekrytoinnissa. Tehtäväkuvien ja työnjaon uudistaminen mahdollistaa perhepalvelujen ja lastensuojelun henkilöstölle paremman ja tehokkaamman keskittymisen työtehtäviensä ytimeen eli asiakastyöhön.

## Havainnot ja opit

- Työn ydintehtävän määrittelemisen säännöllisesti auttaa työntekijää hahmottamaan selkeämmin oman perustehtävänsä, mikä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin.
- Esihenkilöiden työajankäyttö kohdentuu vahvemmin asiakastyön johtamiseen.

## LÄHTEET

- Kallio, P. & Puhakka, A. (2015). Kokeilukirja. Koska työtavat eivät toimi. UEF Aducate, Itä-Suomen yliopisto.
- Vikman, V. (2018). Eisenhowerin matriisi – Tällä yksinkertaisella metodilla teet priorisoinnista helpompaa ja vähennät stressiä. Hyvinvointi. Duunitorin uutiskirje.



## 6.2 Perustehtävä ja vastuullinen vaikuttaminen

Seija Strömberg

Perustehtävän kirkastaminen voidaan käytännössä toteuttaa seuraavalla tavalla.

Sinä ja minä, me kaikki, olemme viisaita ja inhimillisiä.  
Hoksaamme nopeasti, miten voimme ajaa omiakin etujamme samalla kun teemme muuta. Siitä huolimatta, että se on monessa tilanteessa viisasta ja tärkeää, ja työssä ollessa inhimillistä, se ei kuulu työajalle.

Tästä syystä perustehtävää on kirkastettava säännöllisesti, useita kertoja vuodessa.

Vastaus perustehtävään muodostuu, kun kysymme itseltämme:

**Mitä** tehtäviä työhöni kuuluu?

**Ketä varten** olen tänäänkin töissä?

**Mihin tarpeeseen** asiakkaat palveluksiani tarvitsevat.

**Miten perustehtävän toteuttaminen parhaiten onnistuu?**

**Se onnistuu vastuullisella vaikuttamisella!**

## Vastuullisen vaikuttamisen esimerkki kotihoidosta

Perustehtävän kannalta **asiakaslähtöisyys** on selkeä tavoite ja vastaus kysymykseen, ketä varten kotihoidossa työtä tehdään. Tärkeitä tarkastelun kohteita ovat myös omahoitajuus ja perehdyttäminen, kirjaaminen, lääkkeenjako ja muut keskeiset toimintamallit. Hyvä asiakaspalaute kertoo perustehtävässä onnistumisesta.

Vastuullista vaikuttamista perustehtävän paremmaksi toteuttamiseksi kotihoidossa voidaan toteuttaa **tiimimäisellä toiminnalla**. Se tarkoittaa, että tiimeissä sairaanhoitajat ottavat tiiminvetäjän ja sisäisen kehittäjän roolit. Tärkeää on myös tehtävänkuvia läpikäymällä ja tuunaamalla varmistaa yhdenmukainen käsitys siitä, mitä tiimissä tehdään, millä tavalla työtä tehdään ja miten toimitaan.

Vastuullista vaikuttamista voidaan toteuttaa seuraavilla tavoilla:

- Tiimipalavereilla on runko, joka mahdollistaa muistakin kuin asiakasasioista keskustelun. Perustehtävä on esillä säännöllisesti. Tiimipalaverit pidetään, vaikka tiiminvetäjä tai osa tiimin jäsenistä olisivat poissa.
- **Yhteistoiminnallisen ryhmän palavereissa** tiimejä edustavat sairaanhoitaja- ja hoitajajäsenet ja niissä keskustellaan kuukausittain perustehtävää ylläpitävistä toimintamalleista ja niiden toteuttamisesta ja kehittämisestä.
- Noudatetaan yhteistoiminnallisesti ja tasaveroisen vuoropuhelun ja dialogin avulla laadittuja **pelisääntöjä** sekä sopimuksia toimintatavoista ja **puuttumisesta**, jos pelisääntöjä ei noudateta. Puuttuminen velvoittaa kaikkia tiiminjäseniä, ei vain esihenkilöitä.

## 6.3 Kiireen hallinta ja työn rajaaminen

Johanna Pulkkinen & Virpi Sillanpää

Erityisopetukseen kohdistuu runsaasti kuormitusta; erityisopetusta tarvitsevia lapsia on entistä enemmän ja tarpeet ovat aikaisempaa moninaisempia. Erityisopettajat toimivat yhteistyössä useiden eri toimijoiden kanssa, mikä omalta

osaltaan lisää työn kuormitusta, aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja haastaa työhyvinvointia.

## Kehittämisesimerkki

Kehittämistyön lähtökohtana tunnistettiin työn iloa lisäävät ja vähentävät tekijät. Tässä sovellettiin työn ilon vaakaa 'me-we-us' menetelmää hyödyntäen. Työhyvinvointikyselyn tulosten ja työn ilon vaa'an perusteella kehittämisteemaksi valikoitui kiireen hallinta ja työn rajaaminen.

Tiimin tehtävänä oli vastata seuraaviin kysymyksiin laatimalla Mind map.

- Mistä kiire koostuu erityisopettajan työssä?
- Mitkä tekijät aiheuttavat kiirettä?
- Mitkä tekijät helpottavat kiirettä?
- Mitkä tekijät ovat neutraaleja, mutta liittyvät kiireeseen?

Keskeiseksi kiireen aiheuttajaksi tunnistettiin oppilaiden asioiden hoitaminen koulun ulkopuolisten tahojen kanssa koulupäivän aikana. Käytännössä näin ei tapahdu, vaan asioita jäädytään hoitamaan opetustuntien jälkeen, tai ne siirtyvät eteenpäin ja jäävät kuormittamaan. Erityisopettajilla ei ole opettajille ja ohjaajille suunnattua selkeää konsultaatioaikaa, vaan konsultaatiot hoidetaan muiden tehtävien lomassa, käytännössä usein taukojen eli välituntien aikana. Työhyvinvoinnin kannalta tämä on huono asia, sillä tauot tulisi voida käyttää aidosti työn tauottamiseen ja palautumiseen.

Työpajassa ideoitiin keinoja, joilla kiirettä voitaisiin helpottaa. Tiimin toiveena oli saada konsultaatioaika lukujärjestykseen. Tällä ajalla olisi mahdollista tehdä paperitöitä, ja tukea opettajia ja ohjaajia sekä kontaktoida yhteistyötahoja. Erityisopettajien konsultaatioaika koettiin tärkeäksi, mutta myös haastavaksi kehittämisteemaksi, sillä se edellyttää johdon suostumusta asiaan kunnan tasolla.

Työpajoissa ideoitiin erityisopettajien konsultaatioaikaa **tulevaisuuden muistelu** -menetelmää mukailleen pohtimalla minkälainen tilanne olisi 'unelmien työpaikassa', jossa konsultaatioaika olisi käytössä. Osallistujat pohtivat

pienryhmissä, miten konsultaatioaika toteutuisi ihannemaailmassa; mitä se käytännössä tarkoittaisi ja miten asia toteutuisi. Työskentelyn ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin ilman reaali maailman rajoitteita.

Tiimi keskusteli erityisopettajien konsultaatioajasta rehtorin kanssa jo kehityksen alkuvaiheessa, mutta keskustelu ei edennyt tässä vaiheessa alkua pidemmälle. Nähtiin, että konsultaatioaika on kuntatason päätös. Asian eteenpäin viemiseksi johdolle laadittiin konsultaatioajasta perusteltu ehdotus, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle ehdotus kohdistetaan?
- Mitä ehdotetaan?
- Mitä hyötyjä ehdotukseen liittyy?
  - On tärkeä tuoda esiin hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta (oppilaat, perheet, luokanopettajat, ohjaajat, erityisopettajat, jne.)
- Mitä haasteita ehdotukseen liittyy?
- Mitä ehdotuksen toteutuminen edellyttää?
- Miten ehdotus saatetaan valmiiksi?
  - Miten työstetään työpajojen ulkopuolella, kuka ottaa yhteyttä johtoon?

Työpajoissa perehdyttiin dialogisuuden periaatteisiin ja hyödynnettiin dialogikortteja. Tiimin kehittämistyössä dialogi sujui luontevasti. Tiimiläisillä on hyvä yhteys koulun johtoon, ja he keskustelivat esiin nousseista pienemmistä kehittämisideoista rehtorin kanssa, ja saivat työhyvinvointia tukevia muutoksia aikaiseksi. Kehitysehdotuksen kohtien pohtiminen yhdessä oli tärkeää, jotta saatiin aikaan tiimiläisten hyväksymä, monesta näkökulmasta mietitty ja perusteltu ehdotus. Konsultaatioaika -ehdotuksen eteenpäin vieminen edellytti dialogin laajentamista kunnan tasolle ja opetustoimen johtoon. Ehdotuksen esittämisessä tiimiläiset kokivat tarvitsevansa tukea, ja sovittiin, että kehittäjät esittelevät ehdotuksen sekä

rehtorille että opetustoimen johdolle. Rehtorin tuki auttoi ehdotuksen eteenpäin viemisessä muiden koulujen rehtoreille ja opetustoimen johdolle.

Kehitystyön keskeinen tulos on ehdotus erityisopettajien konsultaatioajasta. Konsultaatioaika otettiin käyttöön koulussa syksyllä siten, että erityisopettajille tulee lukujärjestykseen viikoittainen konsultaatiotunti. Teema on koettu tärkeäksi koko kunnan tasolla, ja kunnassa käynnistyi konsultaatioon liittyvä erillinen kehittämishanke.

## Havainnot ja opit

- Kun kehittämisteemat ja -ideat ovat tiimin itsensä tunnistamia (ei johdon, kehittäjien tms.), ja kehittämistyö liittyy arkisten haasteiden ratkaisemiseen (bottom-up-lähestymistapa), se motivoi osallistujia aktiiviseen kehittämistyöhön ja lisää toimijuutta.
- Osallistujien toimijuus näkyi tiimin aktiivisuutena; ei jääty odottamaan, että joku toinen tekee jotain, vaan alettiin itse miettimään, mitä voidaan tehdä ja toimia aktiivisesti, jotta haasteet saadaan ratkaistua. Tiimi vei eteenpäin ja toteutti aktiivisesti useita kehittämisideoita sitä mukaan kuin niitä hankkeessa syntyi.
- Ulkopuolisten kehittäjien tuki ja fasilitointi (keskustelun käynnistys, ohjaus, rohkaisu) on hyödyllistä tarpeiden esiintuomisessa, ratkaisuehdotuksen kehittämisessä ja esittämisessä johdolle. Tärkeän muutoksen ehdottaminen luo jännitettä hyvinkin toimivaan työyhteisöön – muutosehdotuksesta on helpompi keskustella, kun sen esittää ulkopuolinen toimija.
- Isojakin asioita saa vietyä eteenpäin, kun ne ovat perusteltuja työyhteisön eri toimijoiden näkökulmasta ja niistä keskustellaan avoimesti.
- Kehitystyötä koskeva dialogi eteni vaiheittain; ensin tiimissä, sitten koulun johtoon, ja edelleen kunnan opetustoimen johtoon. Menestyksekkään dialogin taustalla oli hyvin toimiva keskusteluyhteys koulun sisällä.
- Dialogitaitojen kehittyminen ja yhteisen asian eteenpäin vieminen vahvisti tiimin yhteisöllisyyttä.

## 6.4 Työssä jaksamisesta puhuminen yhteisenä asiana

Sisko Piippo

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat dialogiseen johtamiseen kytkeytyviä ilmiöitä. Toisaalta asian lähestyminen itseohjautuvuuden kautta tarjoaa mahdollisuuden tarkastella työyhteisön roolia työhyvinvoinnin tukemisessa.

Itseohjautuvuus ei tarkoita yksin toimimista. Sillä viitataan työyhteisöön, jossa vallitsee perinteisen johtaja–alainen-asetelman sijaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota tukeva sekä ajatteluun ja avoimuuteen kannustava työkuulttuuri. Esihenkilötyön ja työnohjausjärjestelyiden rinnalla työyhteisöstä saatava kollegiaalinen, välitön tuki esimerkiksi kuormittavan asiakastilanteen jälkeen on todettu merkitykselliseksi tekijäksi kuormittuneisuuden kokemusten kompensoinnissa ja jopa alentamisessa

Työyhteisö ei kuitenkaan voi eikä sen ole tarkoituskaan ottaa virallisten auttamisinstituutioiden roolia työssä jaksamisen tukemisessa. Työyhteisön avoimuutta mittaa kuitenkin osaltaan se, missä määrin yhteisössä koetaan mahdolliseksi puhua vaikeista ja sensitiivisistä aiheista. Työyhteisön avoimuuden ja keskusteluun kannustavan työkuulttuurin merkitys tulee esille siinä, tunnistetaanko kollegan työhyvinvoinnin vajeita tai kuormitusta ja puututaanko niihin, vai annetaanko tilanteen jatkua. Huolen puheeksi ottamisen malli on yksi esimerkki pelisäännöstä, jonka tarkoitus on tukea työssä jaksamista.

### **Kehittämisesimerkki**

Sosiaalialan työpaikalla oli tavoitteena dialogisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti laatia toimintamalli tilanteisiin, joissa työntekijälle on herännyt huoli kollegan jaksamisesta. Henkilöstö toivoi toimintamallia uupumistilanteiden ennakointiin ja siihen, miten kriisiytyviä tilanteita voisi tunnistaa ja niihin puuttua. Toimintamallin toivottiin käsittelevän sitä, miten työkaverin jaksamisesta voidaan puhua ja miten tilanteessa olisi hyvä toimia.

Mallin rakentaminen toteutettiin Teams etäyhteydellä OPERA-menetelmää hyödyntäen neljän työpajan sarjana. Malli jäsenyi seuraaviin ENNAKOI – TUNNISTA – TOIMI -osiin:

## 1. ENNAKOI

### Yksilötaso

- Minulla on ymmärrys työyksikköni perustehtävästä ja siitä, mitä kuuluu omaan "tonttiin". Tiedostan oman työn rajaamisen tärkeyden.
- Muistan, että työyhteisössämme kannatetaan asioiden rohkeaa puheeksi ottamista, avointa puhetta, ja asioista puhumista niiden oikeilla nimillä.
- Kysyn työkaverilta hänen kuulumisiaan.
- Pidän huolen, että olen läsnä työkavereille, valmiina dialogiin ja pyrin keskittymään käsillä olevaan vuorovaikutustilanteeseen työkaverin kanssa.
- Minulla on myös vastuu lähteä keskustelemaan omasta jaksamisesta.
- Annan työkaverille positiivista palautetta, ja pyrin myös löytämään tapoja kehittävän ja rakentavan palautteen antamiseen.

### Tiimi

- Huolipuheemme ei kohdistuisi vain yhteen henkilöön, vaan tiimin jaksamiseen.
- Tiedostamme luottamuksen merkityksen haastavien asioiden puheeksiottamisen taustalla. Pyrimme rakentamaan ja vahvistamaan luottamusta mm. yhteisöllisyyden kautta.
- Tyhy-iltapäivämme lisäävät yhteisöllisyyttä.
- Sitoudumme oman tiimin viikkopalaveriin ja järjestämme niille aikaa kalenterista.
- Haastavan asiakastapaamisen jälkeen pyrimme järjestämään purkutilanteen työkaverin kanssa ja tarjoamme siihen työkaverille mahdollisuuden. Kysymme työkaveria mukaan esimerkiksi lounaalle, mutta annamme ja sanoitamme myös mahdollisuuden kieltäytyä.
- Käymme säännöllisesti yhdessä läpi työtilanteet ja kalenterit (viikko)palaverissa.
- Pidämme yllä avointa puhetta työnjaollisista kysymyksistä, esimerkiksi ruuhkaisesta työtilanteesta ja pohdimme tiiminä, voisiko joku auttaa oman työtilanteen puitteissa.

### Esihenkilö

- Tehdään muutaman kerran vuodessa esihenkilön johtama huolikysely, täytetään työyksikössä käytössä oleva lomake työntekijän itsearviointiin tai tehdään työhyvinvoinnin pikamittari.

## 2. TUNNISTA

- Työkaveri ei ole oma itsensä: muutokset liittyen käytökseen, poikkeama aiemman käytökseen.
- Havainto riittää: Ei jäädä miettimään muutoksen taustoja "liikaa", mahdollisimman aikaisessa vaiheessa asioiden esille nostaminen.
- Merkkejä, esim. ärtyisyys, asioiden unohtelu, sovittuja asioita jää tekemättä, keskittymiskyvyttömyys, virheet työtehtävissä, univaikeuksia.
- Eristäytyminen työyhteisöstä, "yksintekeminen".
- Ilo hävinnyt kasvoilta, itkuherkkyys, toistuva puhe väsymyksestä.
- Ulkoinen olemus muuttuu, omasta itsestä huolehtiminen jää.

## 3. TOIMI

- KYSYN AINA, JOS HUOLI HERÄÄ
- En mieti, että joku muu on jo kenties puuttunut asiaan.
- Kysyn ensin aina suoraan henkilöltä, jota huolihavaintoni koskee, esimerkiksi: "Mitä sinulle kuuluu?", "Onko sinulla kaikki ok?"
- Pidän mielessä, että esitän myös huoleni perusteen, esimerkiksi: "Kun jäin miettimään, mitä sanoit edellisessä palaverissa..."
- Kysyn mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti kasvotusten
- Tiedostan asioiden etenemisestä sopimisen merkityksen, ettei asia "vaan jää"
  - Esimerkiksi konkreettisesti ja akuutissa työtilanneruuhkassa kannustan työkaveria tekemään ruuhkautunut työtilanne näkyväksi sanomalla esimerkiksi: "Otetaanko tämä lisääntynyt asiakasperheiden määrä yhdessä esille tiimissä?"
  - Mikäli työkaveri kertoo yksityisemmästä asiasta, kannustan tässäkin tilanteessa keskustelemaan esihenkilön kanssa ja tarjoudun myös tulemaan mukaan tähän keskusteluun.
- Tarjoan työkaverille tukea sanomalla esimerkiksi: "Soita tai tule juttelemaan, jos haluat puhua asiasta".
- Pidän huolen, että palaan tarvittaessa asiaan ja jätän "oveni auki" työkaverille.
- Tiedostan, että työyhteisössäni kannatetaan suoraan puhetta asianosaiselle ja samalla muistan, että jos itselläni on epävarma olo, voin konsultoida tarvittaessa esimerkiksi työterveyshuoltoa.
- Mikäli huoleni ei hälvene, otan huoleni esille myös esihenkilön kanssa.
- Saatuaan tietää huolesta, esihenkilö puuttuu tilanteeseen ja tekee yksilöllisiä järjestelyjä tähän tarkoitettuun toimintamallin mukaisesti.



## Havainnot ja opit

- **OPERA-ryhmätyöskentelyllä** saatiin tiiviillä aikataululla kartoitettua ja koottua noin neljänkymmenen henkilön työyhteisön näkemykset siitä, miten työntekijätasolla voidaan tukea työssä jaksamista. Tavoitteena oli koota yhteinen näkemys, johon koko työyhteisö voi aidosti sitoutua.
- Sensitiiviseen aiheeseen liittyvissä dialogeissa edettiin avoimessa, tasa-arvoisessa ja turvallisessa ilmapiirissä.
- Kehittämismenetelmä tuki hyvin dialogisuuden periaatteita, mikä tuli esille esimerkiksi siten, että menetelmän mukaisessa etenemisessä ei otettu heti kantaa toisten näkökulmiin, vaikka esitetyt asiat herättivätkin voimakkaita tunteita. Kaikki saivat tuottaa vapaasti ideoita ja osallistua parhaiden ideoiden valintaan työskentelyn seuraavassa vaiheessa.
- Esihenkilöpalautteen perusteella mallintamisen prosessi oli koettu työyhteisössä pääosin positiivisena ja hyvää yhteishenkeä vahvistavana asiana.
- Tulokset rohkaisevat työyksiköiden sisäiseen kehittämistyöhön ja nostamaan esille työyhteisön ja sen vuorovaikutuksen merkityksen vahvistamista osana työkykyjohtamista.
- Kehittämistyön lopputuloksena laadittu juliste työssäjaksamisen puheeksiotosta jaettiin jokaiselle työntekijälle huoneentauluksi toimimaan työyhteisön ja sen henkilöstön arjessa läsnä olevaksi muistutukseksi aiheen tärkeydestä.

## LÄHTEET

- Baldschun, A. (2014). The Six Dimensions of Child Welfare Employees' Occupational Well-Being. *Nordic Journal of Working Life Studies* 4(4), 69–87.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Teoksessa P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (toim.) *Handbook of Theories of Social Psychology*. Sage Publications Ltd., 416–436.
- Heusala, T. (2022). Kognitiivisen kuormituksen hallinta – kenen vastuulla?

- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. (2016). Tuplatiimi – opas tehokkaampiin palavereihin. Innostava uudistuminen ja kestävä kasvu. Teknologiasäätiö.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. Janus 23(3), 329–335.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

## INFOGRAAFI: Tulokellinen työyhteisö ja organisaatio

Infograafin (s. 87) punainen lanka tuottaa dialogisten toimintatapojen sekä tärkeimpien dialogien sisällöt, joilla saadaan aikaan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta työyhteisössä ja organisaatiossa. Monia näistä sisällöistä on käsitelty tarkemmin jo edellä.

Tulokellisen ja vaikuttavan toiminnan perustana on jaettu ymmärrys ja yhtenäinen näkemys organisaation tai yrityksen **perustehtävästä**. Perustehtävästä käytävät dialogit selkeyttävät näkemystä organisaation ja työn tavoitteista, työyhteisön jäsenten käsityksiä heidän omista toimenkuvistaan sekä yhteistyön tavoitteista. Perustehtävän lisäksi on tärkeää käydä dialogia työtä ohjaavista **arvoista**. Ne ovat työn tekemisen perusta. Dialogissa laadituilla yhteisillä **pelisäännöillä** luodaan turvalliset ja toimivat raamit työn tekemiselle ja yhteistyölle, yhteinen dialogi kannustaa myös niiden noudattamiseen. **Aloitteellisuus, innostuneisuus ja vastuullisuus** työssä kertovat vahvasta sisäisestä motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta sekä turvaavat dialogin toteutumisen. Hyvin toimivassa ja dialogisessa työyhteisössä myös **kunnioitetaan ja arvostetaan** kaikkia työyhteisön jäseniä. Tulokellisessa työyhteisössä **käydään dialogeja usein**. Työyhteisön jäsenet uskaltavat ottaa asioita puheeksi ja käsitellä asioita rakentavasti. Dialogien käyminen turvaa myös **tiedon, taitojen ja hyvien käytäntöjen jakamisen**. Tämä puolestaan takaa organisaation uudistumisen toimintatapoja **kehittämällä ja jatkuvasti uutta oppimalla**.

Jos työyhteisössä toimitaan edellä kuvatulla tavalla, lisääntyvät työhyvinvointi, tulokellisuus ja innovatiivisuus. Ne tuottavat isommassa mittakaavassa ja pidemmällä tähtäimellä tarkasteltuna kestävästä kilpailukykyä ja työelämää.

**Miten  
työyhteisössä  
toimitaan  
vaikuttavasti ja  
tuloksellisesti?**

Varmistetaan ymmärrys perustehtävästä

Määritellään arvot yhdessä

Laaditaan pelisäännöt ja  
noudatetaan niitä

Ollaan aloitteellisia, innostuneita  
ja vastuuntuntoisia

Arvostetaan ja kunnioitetaan kaikkia  
työyhteisön jäseniä

Käydään usein dialogeja

Jaetaan tietoja, taitoja ja  
hyviä käytänteitä

Uudistutaan ja kehitetään toimintatapoja,  
opitaan jatkuvasti uutta

- TYÖHYVINVOINTI
- TULOKSELLISUUS
- INNOVATIIVISUUS

**KESTÄVÄ KILPAILUKYKY JA TYÖELÄMÄ**



## OSA III

# DIALOGISEN KEHITTÄMISEN MENETELMIÄ JA TYÖKALUJA





# 7 Yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen työkalupakki

William Isaacs (2001) on todennut dialogin lisäävän ymmärrystämme ja tekemämme vaikuttavuutta sisimpäämme asti ulottuvalla tavalla, jolloin ajattelemme, tunnemme ja luomme merkityksiä sekä yksin että yhdessä. Vaikka tämä voi tuntua työn arjen kuormituksen ja työyhteisön mahdollisten ristiriitojen keskellä joskus kaukaiseltakin asialta, on suoraa puhetta, kuuntelemista, kunnioittamista ja odottamista kuitenkin mahdollista harjaannuttaa.

Tästä osiosta löydät työvälineitä, joilla voitte harjoitella ja kehittää dialogisuutta työyhteisössänne. Kaikki esitellyt menetelmät ja työvälineet ovat olleet käytössä SD-hankkeen kehittämistyössä.

## 7.1 Työhyvinvoinnin itsearviointimittari

Sisko Piippo, Janissa Miettinen, Laura Nyssönen & Piia Seppälä

<b>Kenelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Lasten ja perhepalvelujen sekä lastensuojelun henkilöstö</li></ul>
<b>Tarkoitus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Työhyvinvoinnin itsearviointimittari lapsi- ja perhepalveluissa työskenteleville on helpokäyttöinen väline kartoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tilannetta.</li></ul>
<b>Mistä löytyy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Linkki itsearviointimittariin: <a href="https://link.webropolsurveys.com/S/E822D-DAB4318F849">https://link.webropolsurveys.com/S/E822D-DAB4318F849</a></li><li>Linkki itsearviointimittariin ja ohjevihkoseen: <a href="https://projects.tuni.fi/sotedialogit/tyohyvinvoinnin-itsearviointimittari/">https://projects.tuni.fi/sotedialogit/tyohyvinvoinnin-itsearviointimittari/</a></li></ul>



## Käyttöalueet

- Kehityskeskustelujen yhteydessä
- Työnohjauksessa
- Tiimitasolla, josta voidaan tehdä nostoja yhteisellä sopimuksella laajemminkin työyhteisöön

## Kuvaus

Mittarin avulla voidaan tarkastella henkilöstön työhyvinvoinnin vahvuuksia ja kehittämistarpeita kuudella osa-alueella:

1. Työn kuormitus
  2. Psykososiaaliset ja eettiset riskitekijät
  3. Työyhteisön toiminta ja ilmapiiri
  4. Työympäristö
  5. Organisaation tuki ja sosiaalinen tuki
  6. Johtaminen ja palkitseminen
- Jokaisessa osiossa on seitsemän kysymystä, joten yhteensä itsearviointi koostuu 42 kysymyksestä.
  - Kysymykset on pisteytetty viisiportaisiksi (1–5)
  - Jokainen kuudesta osa-alueesta arvioidaan osa-aluekohtaisen pistemäärän mukaan, joka sijoittuu välille 7–35.
  - Osakohtaiset summat määrittyvät liikennevaloasteikolla: 7–15 pistettä = huolestuttava, 16–25 pistettä = kohtalainen, 26–35 pistettä = hyvä
  - Itsearviointimittariin kuuluu lisäksi vastaajan ohjevihkonen, josta voi poimia vinkkejä itsearviointimittarin tulosten hyödyntämiseen ja työyhteisön kehittämiseen dialogisilla menetelmillä
  - Itsearviointimittariin vastaaminen on täysin anonyymiä.
  - Vastaamisen jälkeen vastaaja saa käyttöönsä tuloskoosteen, joka sisältää arviointiasteikon mukaisen palautteen työhyvinvoinnin vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä kehittämissuhteita kaikilla kuudella osa-alueella.

## Ajankäyttö

- Vastaaminen vie aikaa 3–5 minuuttia.

## Vinkkejä käyttäjille

- Palautteen perusteella henkilökunta toivoi, että itsearviointimittarin käyttö olisi yleinen ja sovittu tapa.
- Tähän liittyi myös se, että yhteisössä pidettäisiin yllä keskustelua työhyvinvoinnista, mikä osaltaan vahvistaa myös työntekijöiden keskinäistä luottamusta.
- Eräissä työyksiköissä itsearviointimittari otettiin osaksi työhyvinvoinnin vuosikelloa.



## 7.2 Itse- ja yhteisöohjautuvuuden arviointi

Kati Tikkamäki

<b>Kenelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kaikille organisaation jäsenille ja tiimeille.</li></ul>
<b>Tarkoitus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Arvioida itse- ja yhteisohjautuvuuden sen hetkistä tilannetta. Työkalua voidaan hyödyntää itsearvioinnissa tai yhteisesti tehtävässä arvioinnissa.</li></ul>
<b>Mistä löytyy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Portaikko on esitetty taulukon jälkeisessä kuvassa (Tikkamäki (2020), mukailen Balentorin videoblogista: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=4L3Z-gT-BWM">https://www.youtube.com/watch?v=4L3Z-gT-BWM</a>)</li></ul>
<b>Käyttöalueet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Itse- ja yhteisohjautuvuuden nykytilanteen arviointi, kehittämistavoitteiden asettaminen, arviointiosaamisen kehittäminen, itsereflektion ja kollektiivisen reflektion edistäminen, itse- ja yhteisohjautuvuutta sekä kehittymistä koskevan keskustelun käynnistäminen ja synnyttäminen.</li></ul>
<b>Kuvaus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yksilöitä tai tiimejä ja ryhmiä pyydetään arvioimaan itse- ja yhteisohjautuvuuden nykytilaa joko yksin tai yhdessä merkitsemällä itsensä/tiimensä siihen kohtaan portaikkoa, johon he arvioivat itsensä, tiimensä tai työyhteisönsä sijoittuvan. Tämän jälkeen merkinnöistä käydään yhteinen keskustelu.</li><li>• Portaikkoa voidaan käyttää nykytilanteen arvioimisessa sekä kehittämistavoitteiden asettamisessa.</li><li>• Nykytilannetta arvioitaessa on hyvä pohtia, millaiset tekijät ovat vaikuttamassa sijaintiin kyseisellä portaalla.</li><li>• Kehittämistavoitteiden asettamisen yhteydessä, on tärkeää miettiä konkreettisia keinoja ja tekijöitä, joilla tavoitteisiin päästään.</li></ul>
<b>Ajankäyttö</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Portaikon täyttämisen ja siitä käytävän keskustelun voi mitoittaa ja ajoittaa käytettävissä olevan ajan mukaan. Työskentelyn voi myös jakaa osiin.</li><li>• Ajankäyttöön vaikuttaa myös osallistujamäärä.</li></ul>

## Vinkkejä käyttäjille

- Kehittämistyöpaikalla tiimit huomasivat, että iso tiimi ja sen sisäiset pikkuryhmät saattoivat olla eri kohdissa portaikkoa. Tässä kohtaa oli tärkeää ja hedelmällistä pohtia, mistä tiimin ja ryhmien erilaiset sijainnit portaikolla johtuivat.
- Itse- ja yhteisohjautuvuus on tärkeää nähdä opittavissa ja kehitettävissä olevana taitona. Kun tietty porras saavutetaan, se ei tarkoita, että siinä välttämättä pysytään. Portaikolla ei myöskään aina välttämättä edetä ylöspäin vaan siinä voidaan ottaa myös takapakkia. Itse- ja yhteisohjautuvuus on jatkuvassa liikkeessä, ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten muun muassa työn mielekkyys, osaaminen, työn ja yhteistyön organisointi sekä johtaminen.
- Portaikkoa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi materiaalina kehityskeskusteluissa.
- Kehittymisen ja tilanteen seuranta on tärkeää, joten arvioinnin ja portaikon äärelle on hyvä palata säännöllisin väliajoin.

## Itse- ja yhteisohjautuvuuden portaikko

### ARVIOINTITEHTÄVÄ:

**A)** Mille portaalle tiiminne/työyhteisönne tällä hetkellä asettuu? Merkitkää kohta esimerkiksi rastilla.

**B)** Mille portaalle haluatte tiiminä/työyhteisönä asettua tulevaisuudessa? Merkitkää kohta esimerkiksi rastilla. Mitä käytännössä pitää tapahtua, että saavutatte tämän portaan?



## 7.3 Keskustellen työkuuntoon

Kaija Loppela

Kaikille toimialoille soveltuva työntekijä- ja työlähtöinen Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli on syntynyt Kaija Loppelan (2004) monitieteisen väitöskirjan tuotoksena. Sen vaikutuksia on arvioitu useilla eri toimialoilla ja arviointitulosten perusteella malli toimii hyvin työyhteisön toiminnan, työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden samanaikaisen kehittämisen välineenä. Sen toteutus perustuu tutkimusavusteiseen kehittämiseen, toiminta- ja arviointitutkimukseen sekä demokraattiseen dialogiin ja yhteiseen reflektioon. Keskeistä on kehittämistyön systemaattinen dokumentointi. Mallia voidaan soveltaa toteuttaen kaikki vaiheet tai vain osa niistä. Kokonaisuuden toteutus vaatii pidemmän prosessin ja aikaa siihen olisi varattava vähintään noin puoli vuotta.

### **Ryhmän koko, osallistujat**

- Työntekijät, esihenkilöt ja muu johdon edustus yhdessä.
- Asiakkaiden näkökulma huomioidaan kaikessa kehittämisyssä ja asiakkaita voidaan kutsua mukaan kehittämispalaveriin

### **Menetelmän luonne**

- Mallin tukena on lomakkeisto, johon kehittämistyön eri vaiheet dokumentoidaan systemaattisesti helpottaen jatkuvan parantamisen periaatetta, seuranta ja arviointia.
- Toimintamalliin liittyy myös palaverikäytäntöjen sekä lisä- ja täydennyskoulutuksen arviointi.
- Kehittämistyössä ja sen arvioinnissa otetaan aina huomioon samanaikaisesti työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmat.
- Prosessinomaista, reflektiivistä ja dialogista kehittämistä sisältäen itsearviointia ja prosessiarviointia.
- Syklisesti ja prosessimaisesti etenevää tutkimusavusteista kehittämistoimintaa, jossa yhdistyvät toiminta- ja arviointitutkimus.

## **Kehittämistyön aloitus**

- Kehittämistyö käynnistetään dialogisuuden teoreettisiin perusteisiin tutustumalla hyödyntäen demokraattisen dialogin sääntöjä sekä dialogisuuden toimintaperiaatteita.
- Ennen varsinaista kehittämistoiminnan aloittamista virittäydytään dialogiseen kehittämiseen ja tutustutaan dialogisuuteen erilaisten harjoitusten, yhteisten keskustelujen ja pohdintojen kautta.
- Dialogin ja dialogisuuden harjoittelun tukena voidaan käyttää myös erilaisia dialogityökaluja, esimerkiksi valokuvakortteja, vuorovaikutus-, mietelause- ja dialogikortteja, dialogikapulaa ja Dialogivirta -lautapeliä.

## **Kuvaus ja vaiheet**

### **1. Alkukartoitus**

- Nostetaan yhdessä esille sekä kehittämistä vaativia asioita että positiivisia, kunnossa olevat asioita, voimavaratekijöitä.
- Toteutetaan avoimen keskustelun ja dialogin periaattein.
- Osallistujat pohtivat ensin henkilökohtaisesti kolmeen eri pääteemaan kuuluvia työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita ja arvottavat ne joko toimiviksi tai kehittämistä vaativiksi plus- ja miinusperiaattein.
- Seuraavaksi vastauksista tehdään yhteenveto ja katsotaan yhteinen tulos, minkä pohjalta jatketaan keskustelua ja analysoidaan sekä reflektoidaan yhdessä sitä, miksi kyseiset asiat koettiin niin kuin koettiin.

### **2. Ensimmäisten kehittämiskohteiden ja voimavaratekijöiden nimeäminen ja analysointi**

- Valitaan yhteisesti tärkeimmiksi koetut plussat ja miinukset, joita edelleen analysoidaan syvällisemmin seuraavin kysymyksin: Miksi kyseinen kohta on valittu joko plussaksi tai miinukseksi, mitä vaikutuksia kyseisellä asialla on sekä henkilöstön, työnantajan että asiakkaiden näkökulmista tarkasteltuna.
- Pohditaan alustavia toimenpiteitä kyseisen epäkohdan kehittämiseksi tai vastaavasti voimavaratekijäksi koetun asian ylläpitämiseksi tai edelleen kehittämiseksi. Kirjataan alkukartoituslomakkeelle.

### **3. Konkreettisten kehittämistavoitteiden ja keinojen yhteinen nimeäminen ja kirjaaminen kehittämissuunnitelmalomakkeelle**

- Pohditaan ja analysoidaan yhteistyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken kehittämistavoitteita ja niiden saavuttamiseksi konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, nimetään vastuuhenkilöt sekä laaditaan aikataulu- ja arviointisuunnitelma.
- Kehittämistavoitteet vaihtelevat usein pienehköiltä tuntuvista, mutta silti merkityksellisistä, konkreettisista kehittämistarpeista laajoihin, strategiaan uudistuksiin.

#### **4. Prosessiarviointi**

- Jokaisella tapaamiskerralla arvioidaan sitä, miten edellisellä kerralla laadittu konkreettinen kehittämiskokeilu on onnistunut ja onko kehittämistavoite saavutettu.
- Tarvittaessa asetetaan samalle kehittämistavoitteelle jatkotavoite tai muutetaan tai lisätään konkreettisia keinoja tavoitteen saavuttamiseksi.
- Laaditaan uusia kehittämistavoitteita tilanteen ja tarpeen mukaan.
- Osana prosessiarviointia toteutetaan palaverikäytäntökysely, missä selvitetään erikseen esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia palavereiden ja kokousten toteuttamisesta sekä osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta palavereissa. Vastauksista tehdään yhteenveto, joka käsitellään yhdessä dialogisesti ja vastauksia reflektoiden. Tämän jälkeen valitaan palaverikäytänteitä kehittävät tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet.
- Lisä- ja täydennyskoulutuksen toteutumista ja hyödyntämistä arvioidaan osana prosessiarviointia joko lomakekyselyllä tai yhteisen dialogin kautta. Täydennyskoulutukselle ja sen hyödyntämiselle valitaan kehittämistavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet.

#### **5. Vaikutusten arviointi**

- Vaikutusten arviointia toteutetaan sen jälkeen, kun kehittämistoimintaa on jatkettu noin ½–1 vuoden ajan riippuen kehittämistoiminnan ja mahdollisen kehittämishankkeen sovitusta kestosta.
- Toteutetaan ryhmämuotoinen kysely tai haastattelu, missä työntekijät tai heidän edustajansa sekä esihenkilöt ja muut johdon edustajat vastaavat kehittämistoiminnan vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioiviin kysymyksiin.
- Arvioinnin tulokset raportoidaan ja huomioidaan kehittämistoiminnassa.

#### **Ajankäyttö**

- Aloitustilaisuus, missä perehdytään dialogin perusperiaatteisiin, dialogiseen kehittämiseen ja toimintamalliin, kesto noin 3–4 tuntia.
- Kehittämistyön merkeissä kokoonnutaan noin kerran kuukaudessa tai sopimuksen mukaan, yksittäisen kehittämistapaamisen kesto 2–3 tuntia.
- Välityöt, omaehtoinen kehittäminen työyhteisössä.

#### **Vaikutukset**

- Asetettuja kehittämistavoitteita saavutetaan arviointien mukaan hyvin.
- Yleinen kehittämishalukkuus ja -osaaminen sekä dialogitaidot kehittyvät.
- Työntekijät ja johdon edustajat kokevat kehittämistyön tärkeäksi ja voimaantavaksi.
- Kehittämistyön ohjaajan rooli on tärkeä.
- Kehittämistoiminnan systemaattinen dokumentointi on keskeisessä roolissa.
- Myönteinen vaikutus työn laatuun ja työhyvinvointiin.

#### **Mallin soveltaminen**

- Tekijänoikeus on mallin kehittäneellä Kaija Loppelalla, mutta kehittämistapaa ja toimenpiteitä voi soveltaen käyttää myös muut ilmoittaen lähdemerkinnöin, mihin sovellettu kehittämistapa perustuu.

## Kehittämisesimerkki

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallia on käytetty osassa SD-hankkeen vanhustyön työyhteisöjä sekä esihenkilövalmennuksessa. Toimintaperiaatteita on hyödynnetty, mutta lomakkeista on ollut käytössä vain sovellettu kehittämissuunnitelmalomake. Palaverikäytäntökysely toteutettiin yhdessä keskustellen, dialogisesti, kehittämistavoitteiden nimeämisen yhteydessä. Palaverikäytäntöihin liittyen nimettiin useita kehittämistavoitteita ja niiden saavuttamiseksi konkreettisia keinoja. Tavoitteiden saavuttaminen onnistui hyvin ja palaverien kehittyminen nimettiin keskeiseksi positiiviseksi tulokseksi. Mallin systemaattisuus ja kirjaaminen saivat myös hyvää palautetta sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä. Kehittämistoiminnan arvioinnin on koettu helpottuneen, kun asiat on kirjattu selkeästi ja niihin on voitu palata uudelleen niiden toteutumista arvioiden. Yksittäisiä kehittämistavoitteita oli saavutettu hyvin. Työyhteisöissä on koettu, että yhteinen keskustelu ja dialogisuus ovat lisääntyneet ja että dialogista kehittämistä on helppo jatkaa hankkeessa käyttöön otetun toimintamallin myötä.

## LÄHTEET

- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Juvenes Print.

## 7.4 Työlähtöinen työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Anne Puro & Teija Kynkäänniemi

Työlähtöistä lähestymistapaa voidaan soveltaa työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lähestymistapa perustuu Yrjö Engeströmin (2004) kehittävän työntutkimuksen menetelmään, jossa keskeistä on nähdä työntekijät oman työnsä asiantuntijoina. Kehittävän työntutkimuksen menetelmä korostaa niin työntekijöiden kuin työyhteisönkin toimijuutta kehittämisresurssina tavoitteellisen muutoksen aikaansaamiseksi.

### **Ryhmän koko, osallistujat**

- Tavoitteena on, että koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen.
- Kehittämistyötä voidaan suurissa työyhteisöissä kaikkien osallistumisen mahdollistamiseksi toteuttaa myös pienemmissä ryhmissä, joiden työskentelyn vaiheista käydään keskustelua työyhteisön yhteisissä foorumeissa yhteisen näkemyksen muodostamiseksi.
- Esihenkilön sitoutuminen prosessiin ja yhteisiin tapaamisiin on tärkeää työyhteisössä sovittujen uusien toimintatapojen kokeilemisen mahdollistamiseksi ja niiden vakiinnuttamiseksi työn arkeen.

### **Menetelmän luonne**

- Pyritään löytämään keinoja vahvistaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja dialogisuutta, mikä mahdollistaa työyhteisössä osaamisen jakamisen ja toisilta oppimisen.
- Työntekijät ja johto osaavat yhdessä tutkia ja kehittää työprosesseja sekä ratkaista työlähtöistä lähestymistapaa soveltaen työssä kuormittumisen kokemuksiin liittyviä haasteita.
- Uudistumisen johtamisella sekä jatkuvalla kehittämistoiminnalla voidaan vähentää työssä koettua kuormitusta ja tukea työhyvinvointia.

### **Menetelmän tyyppi**

- Työyhteisöä osallistava ryhmätyöskentely työn kehittämiseen.

## **Kuvaus**

- Kehittäminen vaiheistetaan noin yhdeksän työpajan ohjatuksi prosessiksi.
- Työpajatyöskentelyn rinnalla kehittämistä edistetään yhdessä sovituilla välitehtävillä ja kokeiluilla, joita arvioidaan yhteisesti työpajoissa.
- Välitehtävät ja kokeilut voivat olla muodoltaan hyvin erilaisia työyhteisön tilanteiden ja tarpeiden mukaan, esimerkiksi työntekijöiden päiväkirjamaisia merkintöjä, huomioiden listaamista yhteiselle fläppipaperille tai henkilökohtaisia pohdintoja.

## **Työpajojen pääteemat, joita voi muokata ja täsmentää työyhteisön tarpeen mukaisesti:**

### **ORIENTAATIOTAPAAMINEN**

- Muutostyöpajatyöskentelyn esittely, työskentelystä sopiminen, työn muutoksia ja työhyvinvointikokemuksia koskevat alkukeskustelut.
- Välitehtävä: työn kehityspolut organisaatiossa ja työyhteisön nykyisten työtehtävien kuvaus.

#### **1. TYÖPAJA**

- Työn kehityspolkujen ja muutosten yhteenveto, työtehtävien kuvaaminen ja alustavat tulkinnat työn nykyvaiheesta.
- Välitehtävä: Työn kuormitustekijöiden (häiriöiden) kuvaukset ja onnistuneiden tilanteiden kuvaukset.

#### **2. TYÖPAJA ja**

#### **3. TYÖPAJA**

- Työn nykytilan analysointi: kuormitustekijöiden (häiriökuvausten) analyysi ja keskittyminen yhdessä tunnistettuihin kuormitustekijöihin.
- Onnistuneiden tilanteiden kuvaukset, hyvinvoinnin lähteet.
- Välitehtävä: Kehittämistehtävien ideointi kuormitustekijöiden vähentämiseksi ja onnistuneiden tilanteiden lisäämiseksi.

#### **4. TYÖPAJA**

- Vuoropuhelua toiminnan lähikehityksen täsmentämiseksi, kehittämisideoiden arviointia.
- Välitehtävä: Kehittämistehtävien jalostamista konkreettisiksi kokeiluiksi.

#### **5. TYÖPAJA**

- Ratkaisuideoiden koontia, vaihtoehtoja, ongelmanratkaisua, testausta, kehittämistehtävistä päättäminen.
- Välitehtävä: Kehittämiskokeilut ja niiden dokumentointi.

#### **6. TYÖPAJA**

- Kokemusten koontia ja kokeilujen arviointia. Jatketaanko, muutetaanko jotain, jääkö jotain pois?
- Välitehtävä: Sovittujen toimintatapojen toteuttaminen ja jatkokehittely.

#### **7. TYÖPAJA**

- Jatkosuunnitelmat, yhteisen oppimisen koonti, miten kehittämistehtävät kytkeytyneet työhön ja työhyvinvointiin, seurannasta ja arvioinnista sopiminen
- Välitehtävä: Henkilökohtaisen arvioinnin tekeminen omasta ja työyhteisön kehittämisestä.



### **8.–9. SEURANTA- JA ARVIOINTITYÖPAJAT**

- Yhteinen arviointi, mitä opittiin, mihin kehittämiskokeilut ovat johtaneet.
- Sopiminen, miten työn kehittämisen käytännöt ja kehittämistyön tulokset juurrutetaan työn arkeen.
- Vastuista ja seurannasta sopiminen.

#### **Ajankäyttö**

- Yksittäisen työpajan kesto on noin kolme tuntia.
- Työpajat on hyvä vaiheistaa noin kymmenen työpajan prosessiksi, joiden välillä on 3–4 viikkoa.
- Työpajojen välillä työyhteisön kanssa on tärkeää sopia siitä, miten välitehtävien ja kokeilujen tekeminen mahdollistuu työajallisesti.

#### **Vinkejä kehittämismenetelmän käyttäjille**

- Työlähtöisessä lähestymistavassa kehittäjän tehtävänä on huolehtia siitä, että jokaisella työpajaan osallistujalla on mahdollisuus osallistua keskusteluun.
- Työpajoissa tapahtuvan keskustelun intensiivisyyden, osallistujien persoonallisuuserojen sekä ryhmädynamiikan vaikutusten tunnistamiseksi suositeltavaa on, että kehittäjät toimivat työparina.

## **Työkaluja keskustelun virittämiseksi**

Keskeistä on turvallinen tila yhteiselle puheelle, jonka avulla rakentuu yhteinen ymmärrys työstä, tehtäväkuvista, työprosesseista ja työyhteisönä toimimisesta.

### **Työyhteisön tarina**

- Käydään läpi keskustellen jokaisen työpajaan osallistuvan ”tarinaa” työyhteisön jäsenenä:
  - Milloin aloitit työssä?
  - Millaista työ silloin oli?
  - Miten työ on muuttunut työskentelyn aikana?
- Janatyöskentelyllä voidaan havainnollistaa työyhteisön historiaa ja työntekijöiden sijoittumista ajalliselle jatkumolle.
- Jokainen saa oman tilansa ja oman ”tarinansa” esiin, millä tehdään näkyväksi kokemusten moninaisuutta. Tavoitteena päästä kiinni työn muutokseen ja perustehtävän hahmottamiseen muutosten keskellä.

## **Kuormitusjana**

- Pohditaan ensin itsekseen, sen jälkeen pienemmissä ryhmissä ja lopuksi yhteisesti:
  - Mikä työssä kuormittaa tai vie energiaa?
  - Mikä antaa energiaa?
- Asioita kirjataan paperille janan eri päihin.
- Tavoitteena on tunnistaa voimavaroja tuovia ja vieviä tekijöitä, joista voidaan kohdentaa teemoja työn kehittämiseksi. Keskustelun aikana on tärkeää, ettei kuormittavia tekijöitä selitetä pois tai neuvota ratkaisemaan, vaan tuodaan kuormittavat ja energisoivat tekijät yhteisen ihmettelyn ja ajattelun keskiöön.

## **Tavallinen työpäivä**

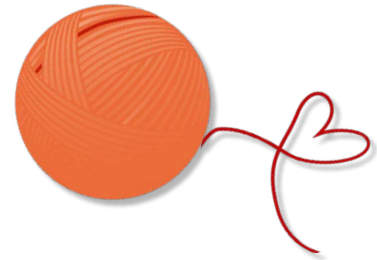
- Piirretään fläppipapereille yhdessä keskustellen, mitä työpäivän aikana tapahtuu. Apuna voi käyttää kuvia, kortteja, symboleja ja värejä sanojen ja tekstin tueksi.
- Tavoitteena on tutkia työn tekemistä yhdessä. Työpäivän yhteinen työstäminen tuo esille eroja siinä, miten kukin työtehtävänsä hahmottaa ja millaisena näkee oman toimintansa osana työyhteisöä. Yhteinen keskustelu auttaa tunnistamaan myös toimintatapoja ja rutiineja, jotka koetaan ongelmallisiksi.
- Keskustelua voi viedä pidemmälle osaamisen tunnistamiseen, jolloin tavallisen työpäivän tapahtumien rinnalle yhteisesti pohtien rakentuu käsitys ammatillisesta osaamisesta ja sen mahdollisista kehittämistarpeista.

## **LÄHTEET**

- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

## 7.5 Dialogissa hyödynnettäviä työkaluja

Kati Tikkamäki



### Dialogipiiri

Dialogipiiri perustuu vanhaan keskustelumuotoon, jossa dialogiin osallistujat käyvät keskustelua piirissä niin kauan, että päästään yhteisymmärrykseen. Kaikkien osallistujien äänet, ajatukset ja mielipiteet ovat samanarvoisia. Piirimuodostelma korostaa osallistujien tasavertaisuutta – jokainen dialogiin osallistuva on omine kokemuksineen ja mielipiteineen yhtä tärkeä ja arvokas.

#### Ryhmän koko

- Muutamasta osallistujasta sataan osallistujaan.

#### Menetelmän tarkoitus

- Edistää tasavertaista osallistumista ja dialogitaitojen harjoittamista.
- Lisätä tasavertaisuuden ja yhdenvertaisuuden kokemusta, luoda puitteet itsen ja toisten kohtaamiselle.
- Turvata kaikille osallistujille mahdollisuus tulla nähdyksi ja kuulluksi.
- Piirimuoto on myös käytännöllinen toimivan vuorovaikutuksen kannalta – osallistujat näkevät ja kuulevat toisensa hyvin.

#### Kuvaus, valmistelut ja toteutus

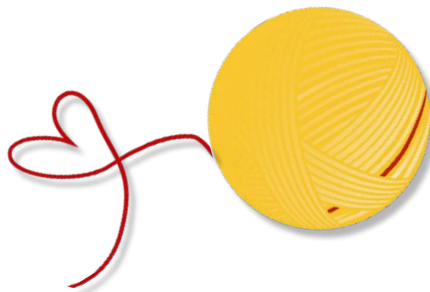
- Tila järjestellään tuoleilla piirimuodostelmaan tai niin, että osallistujat mahtuvat seisomaan piirissä.
- Piiriin ei kannata laittaa pöytiä, sillä pelkillä tuoleilla istuminen tai vaihtoeikaisesti ringissä seisominen tai istuminen viestivät avoimuudesta.
- Alussa kuunnellaan osallistujien kuulumisia ja tunnetilaa sekä käydä dialogia tilaisuuden tavoitteista ja osallistujien toiveista.
- Jos dialogista on tarkoitus tehdä muistiinpanot, keskustelu voidaan esimerkiksi nauhoittaa. Muistiinpanojen tekeminen tai keskusteltujen asioiden kirjaaminen ja dialogiin aktiivisesti osallistuminen samanaikaisesti on haastavaa.
- Dialogin tavoitteet vaikuttavat siihen, ollaanko piirimuodostelmassa koko ajan vai ainoastaan esimerkiksi alussa (check-in) ja/tai lopussa (check-out).

#### Ajankäyttö

- Kestoa voidaan säädellä käytettävissä olevan ajan ja osallistujamäärän mukaan.

### Vinkkejä teknologiavälitteisiin kohtaamisiin

- Teknologiavälitteisessä kohtaamisessa piirimuodostelman toteuttaminen ei ole mahdollista, sillä osallistujien kuvat ovat näytöllä/ruudulla usein galleria-muodossa, vierekkäin ja allekkain riveissä. Tasavertaisuuden ja osallisuuden kokemukseen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota.
- Dialogisiin kohtaamisiin on tärkeää osallistua kuvayhteydellä, vähintään tapaamisen alussa, sillä se tekee kohtaamisesta ihmislähtoisemmän sekä mahdollistaa nonverbaalisten viestien lukemisen. Osallistujia on kohteliasta informoida kuvayhteydestä etukäteen.
- Dialogisen kohtaamisen rakennetta on hyvä noudattaa myös teknologiavälitteisissä kohtaamisissa. On tärkeää kiinnittää huomiota virittäytymiseen ja kohtaamisen aloitukseen (check-in), asioiden käsittelemiseen ja kokemusten vaihtamiseen dialogisen toiminnan (suora puhe, avoin kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen) mukaisesti sekä kohtaamisen päättämiseen (check-out).
- Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota osallistujien tasavertaisiin osallistumismahdollisuuksiin ja jokaisen osallistujan mahdollisuuteen käyttää omaa ääntään.
- Puheenvuorojen lisäksi ajatuksia ja ehdotuksia voidaan kannustaa kirjaamaan esimerkiksi chat-kenttään.
- Osallistumista ja osallisuuden kokemusta voidaan lisätä myös pyytämällä osallistujilta kommentoimaan ja ottamaan kantaa reaktiomerkeillä (peukku, aplodit, sydän jne.).



## Dialogikapula

Dialogin periaatteiden mukaista toimintaa – oman äänen käyttämistä, kuuntelemista, kunnioittamista ja odottamista voidaan edistää ja harjoitella dialogikapulan avulla piirissä.

### **Ryhmän koko**

- Muutamasta osallistujasta sataan osallistujaan.

### **Menetelmän kuvaus ja tarkoitus**

- Tasavertaisen osallistumisen edistäminen ja dialogitaitojen harjoittelu.
- Opetellaan käyttämään harkitusti omaa ääntä ja malttamaan oman puheenvuoron kanssa, kuuntelemaan toisia rauhassa ja avoimin mielin, viivästyttämään toisten puheenvuoroista syntyviä tulkintoja sekä miettimään useampia tulkintavaihtoehtoja yhden vaihtoehdon sijaan.
- Opetellaan puhumaan yksi kerrallaan ja olemaan puhumatta toisten päälle.

### **Tarvikkeet**

- Dialogikapulana voidaan käyttää esimerkiksi viestikapulaa, päällystettyä talouspaperirullan hylsyä, kynää tai jotakin muuta esinettä.

### **Toteutus**

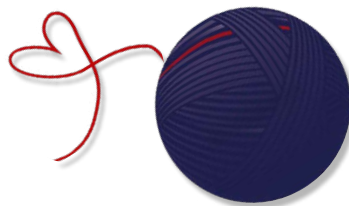
- Dialogikapula kiertää osallistujalta toiselle, oikeuttaen puheenvuoroon ja oman äänen käyttämiseen.
- Oman puheenvuoronsa pitänyt henkilö luovuttaa puheenvuoromahdollisuuden toiselle osallistujalle omansa jälkeen. Tilaisuuden koollekutsuja tai mahdollinen vetäjä ei toimi puheenvuorojen jakajana.
- Ellei ole mahdollista kierrättää mitään kapulaa tai esinettä osallistujalta toiselle (esimerkiksi pandemian aikana), voidaan puheenvuoro luovuttaa toiselle myös katseen avulla tai esimerkiksi sanomalla seuraavan puheenvuoron käyttäjän nimi ääneen.
- Dialogikapulan käyttöä säätelevät seuraavat säännöt, jotka on hyvä kertoa osallistujille aluksi ääneen:
  1. Kapula kiertää ringissä yhteen suuntaan.
  2. Vain se, jolla on kapula, saa puhua. Muut keskittyvät avoimeen kuuntelemiseen.
  3. Kapulan avulla jokaiselle osallistujalle tarjoutuu mahdollisuus oman äänen käyttämiseen, mutta kenenkään ei ole kuitenkaan pakko puhua. Kapulan voi myös halutessaan luovuttaa suoraan eteenpäin seuraavalle osallistujalle.
  4. Kaikkien osallistujien on tärkeää kunnioittaa yhteistä ajankäyttöä. Jokaisen osallistujan tulee säädellä omaa puhettaan niin, että käytettävissä oleva aika riittää kaikkien osallistujien kuulemiselle.
  5. Keskustelu jatkuu niin kauan kuin on keskusteltavaa, tai kunnes kohtaamiselle varattu aika päättyy.

### **Ajankäyttö**

- Käytettävissä olevan ajan ja osallistujamäärän mukaan.

### Vinkkejä

- Dialogia voi käydä kapulan avulla koko tilaisuuden ajan tai vain osan ajasta.
- Jos käytävissä on hyvin rajallinen aika, voi puheenvuorojen pituutta säädellä esimerkiksi tiimalasilla tai sekuntikellolla. Tässä tapauksessa puheai-kaa varataan jokaiselle osallistujalle yhtä paljon (esimerkiksi kaksi tai kolme minuuttia).
- Teknologiavälitteisissä kohtaamisissa dialogikapula-ajatusta voi soveltaa kier-  
rättämällä puheenvuoroja joko isossa ryhmässä tai pikkuryhmissä järjestyk-  
sessä osallistujalta toiselle.
- Puheenvuoron pitänyt osallistuja voi luovuttaa puheenvuoron vieressään istu-  
valle tai valitsemalleen osallistujalle. Vaihtoehtoisesti voidaan edetä puheen-  
vuoroissa esimerkiksi osallistujien nimien aakkosjärjestyksen mukaisesti.
- Tärkeää on tarjota kaikille osallistujille mahdollisuus tulla kuulluksi ja käyttää  
omaa ääntään.
- Jos käydystä dialogista on tarkoitus tehdä muistiinpanot, keskustelu voidaan  
esimerkiksi nauhoittaa. Muistiinpanojen tekeminen tai keskusteltujen asioiden  
kirjaaminen ja dialogiin aktiivisesti osallistuminen samanaikaisesti on haastavaa.



## Symbolityöskentely – kuvat, kortit ja esineet

### Ryhmän koko

- Muutamasta osallistujasta muutama kymmeneen osallistujaan.

### Menetelmän kuvaus ja tarkoitus

- Symbolityöskentely sopii esimerkiksi kokouksiin ja palavereihin, kahvipöytä- ja kehityskeskusteluihin sekä kehittämistilaisuuksiin.
- Toiminnallinen ja luova tapa käynnistää keskustelua ja reflektointia, käsitellä teemoja ja ilmiöitä moniulotteisesti sekä tunnistaa teemoihin liittyviä tulkintoja ja tunteita.
- Symbolit mahdollistavat ottamaan tarkasteltavaan ilmiöön etäisyyttä, mikä voi helpottaa ja selkeyttää haastavampienkin tilanteiden ja tunteiden sanoittamista.
- Symbolityöskentelyä voidaan käyttää virittäytymiseen, tilaisuuden "väliohjel-  
manumerona" tai ajatusten kokoajana tilaisuuden päätteeksi.

### **Tarvikkeet**

- Työskentelyssä voidaan käyttää symboleina muun muassa kuvia (esim. valokuvat, postikortit, kuvakortit), tekstikortteja (esimerkiksi dialogin tai jonkin muun teeman mukaisia ajatuksia ja mietteitä) tai esineitä.

### **Toteutus**

- Symbolit voivat olla pöydällä tai lattialla. Symboleja voidaan ottaa yksi tai useampi tehtävän tarkoituksesta ja käytettävissä olevasta ajasta riippuen.
- Jokainen osallistuja kertoo vuorollaan symbolistaan, esimerkiksi siitä, miten valittu kuva, tekstikortti tai esine liittyy käsiteltävään aiheeseen tai millaisia ajatuksia ja tunteita se hänessä herättää.
- Tärkeintä on antaa jokaisen osallistujan puhua vuorollaan. Muiden osallistujien ei välttämättä tarvitse kommentoida tai tulkita kuulemaansa.
- Jos työskentelyssä käytetään tekstikortteja, voidaan tekstien herättämistä ajatuksista käydä osallistujien kesken myös yhteistä dialogia.

### **Ajankäyttö**

- Käytettävissä olevan ajan ja osallistujamäärä mukaan. Jos ajankäyttöä on tarpeen säädellä, voidaan puheenvuoroille sopia etukäteen aikaraja (esim. 2–3 min./osallistuja). Aikaa voidaan säädellä esimerkiksi tiimalasin tai sekuntikellon avulla.

### **Vinkkejä**

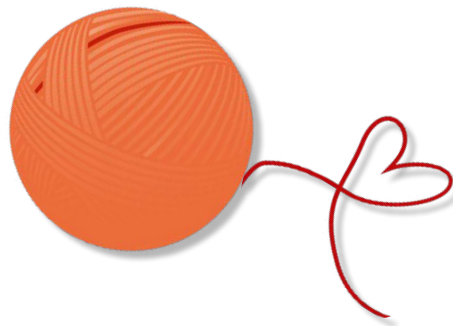
- Symbolit voidaan laittaa nähtäville oikeinpäin, jolloin osallistujat voivat itse valita heille sopivimmat tai mielisimmät symbolit. Toinen vaihtoehto on laittaa symbolit nurinpäin (kortit) tai piiloon (esineet), jolloin symbolit valikoituvat osallistujille sattumanvaraisesti.
- Korteista tai esineistä voi rakentaa myös polun, jonka osallistujat kiertävät. Polulle voi rakentaa, vaikka reflektiota virittäviä "välipysäkkejä", joilla voi olla esimerkiksi pohdintatehtäviä tai kysymyksiä joko yksilöille, pareille tai pienryhmille.

## **Kehittämisesimerkki**

- Osallistujat istuivat dialogipiirissä. Jokaista osallistujaa pyydettiin valitsemaan kehittämistilaisuuden alussa yksi dialogikortti ja lukemaan se ääneen muille osallistujille. Kortteihin oli kirjattu ajatuksia dialogisesta toiminnasta. Kortit virittivät osallistujat dialogiin sekä synnyttivät vilkasta keskustelua dialogisen toiminnan haasteista ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista.

- Dialogikorteista rakennettiin polku, jonka osallistajat kiersivät kehittämisseläisuuden aluksi. Polulle oli rakennettu neljä välipysäkkiä, joiden aiheina olivat:
  1. Suora puhe
  2. Kuunteleminen
  3. Kunnioittaminen
  4. Odottaminen

Osallistujia pyydettiin pohtimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan näihin dialogin toimintatapoihin liittyen. Polku viritti osallistujat dialogiin sekä edisti omien dialogitaitojen reflektointia.



## Dialogilappuharjoitus

Toimiva ja tehokas keino dialogitaitojen harjoitteluun on dialogilappuharjoitus. Sen avulla voi lisätä tietoisuutta oman äänen käyttämiseen ja toisten kuuntelemiseen liittyvistä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Lappuharjoituksessa myös kunnioitetaan osallistujien tasavertaisuutta, tarjoamalla kaikille sama määrä puheenvuoroja. Harjoitus kunnioittaa myös yksilöllisyyttä, sillä jokainen voi itse päättää, minkä verran lappuja keskustelun aikana käyttää.



### **Ryhmän koko**

- 4–5 osallistujan pienryhmä tai useampia tämän suuruisia pienryhmiä.

### **Menetelmän tarkoitus**

- Tasavertaisen osallistumisen edistäminen ja dialogitaitojen harjoittelu.
- Mahdollisuus harjoitella ja reflektoida oman äänen käyttämistä ja oman puheen säätelystä, aktiivista kuuntelemista ja odottamista.
- Dialogia käydään dialogilappujen avulla.
- Kaikilla osallistujilla on saman verran puheenvuoroja eli dialogilappuja käytettävissä.

### **Tarvikkeet**

- Jokaiselle osallistujalle jaetaan viisi paperinpalaa, esimerkiksi Post-it-lappua tai muuta paperia, korttia tai esinettä.
- Osallistujia voi pyytää myös itse repimään paperinpalaset esimerkiksi A4-kokoisista papereista.

### **Harjoituksen kulku**

1. Jakaudutaan 4–5 hengen ryhmiin, joissa käydään valitusta aiheesta keskustelua seitsemän minuutin ajan.
2. Jokaisella keskustelijalla on käytössään viisi paperinpalaa, lappua tai esinettä, jotka toimivat ”pääsylippuina” keskusteluun.
3. Aina kun osallistuja esittää mielipiteen, kysyy tai kommentoi, hän käyttää yhden lipuistaan ja puheenvuoroistaan.
4. Puheenvuoron jälkeen lappu tai esine lasketaan pöydälle tai ainakin pois käsistä. Näin pysytään selvillä käytetyistä ja vielä käytettävissä olevista lappuista.
5. Puhujien on tärkeää kunnioittaa yhteistä aikaa - pitkiä puheenvuoroja tulee välttää.
6. Keskustelun ja harjoituksen reflektointi on tärkeää. On hyödyllistä pysähtyä pohtimaan esimerkiksi:
  - Millaisia asioita tai näkökulmia keskustelussa tuli esille?
  - Käytiinkö ”tavallista keskustelua” vai päästiinkö syvällisempään dialogiin?
  - Esitettiinkö irrallisia puheenvuoroja vai sidottiinko omia puheenvuoroja toisten puheenvuoroihin?
  - Kysyttiinkö yhtään kysymyksiä?
  - Millainen kokemus keskusteleminen lappujen avulla kaiken kaikkiaan oli?
  - Opittiinko itsestä, toisista tai vuorovaikutuksesta mahdollisesti jotakin uutta?

Sovellettu alkuperäislähteestä: [http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method\\_c1.htm](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method_c1.htm)

### **Ajankäyttö**

- Etukäteen määritelty aika keskustelulle (4–5-hengen ryhmällä 7 minuuttia) ja harjoituksen purku käytettävissä olevan ajan mukaan.

### Vinkkejä käyttäjille

- Harjoitus on hyvä purkaa jälkikäteen; mitä tapahtui ja miksi, mitä havaittiin ja opittiin jne.
- Lappujen määrää, keskusteluaikaa sekä ryhmien kokoa voidaan vaihdella käytettävissä olevien resurssien sekä osallistujamäärän mukaan. Jos harjoituksen toteuttaa isomman ryhmän kanssa, voi lappujen määrää vähentää per osallistuja tai lisätä keskusteluaikaa (esimerkiksi 4 lappua/osallistuja 10 minuutin keskusteluun). Isomman ryhmän voi jakaa myös pienryhmiin.
- Isossa ryhmässä harjoitus voidaan toteuttaa myös akvaarioharjoituksena, jossa pienempi ryhmä käy keskustelua lappuilla yllä kuvattuun tapaan, ja muut osallistujat ovat katsojien tai havainnoitsijoiden roolissa. Havainnoijat voivat antaa palautetta näkemästään ja kuulemastaan harjoituksen päätyttyä.
- Lappuharjoituksen voi toteuttaa samalla tavalla myös teknologiavälitteisesti. Isommat ryhmät kannattaa jakaa pienempiin ryhmiin eli erillisiin huoneisiin.
- Teknologiavälitteisessä akvaariototeutuksessa (pienempi ryhmä käy keskustelua lappujen avulla ja muut osallistujat ovat katsojina tai havainnoitsijoina) "pääesiintyjät" voidaan erottaa muista osallistujista nostamalla heidät valokeilaan sovelluksen toiminnolla.

### Kehittämisesimerkki

Kati Tikkamäki & Riitta Kolehmainen

Esihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää. Kun vastuutehtävissä toimivat henkilöt voivat hyvin, he pystyvät tukemaan paremmin myös henkilöstön työhyvinvointia. SD-hankkeessa järjestettiin perusopetuksen rehtoreille kehittämistilaisuuksia eli kohtaamoja, joiden sisältöinä olivat työssä voimaannuttavat ja kuormittavat tekijät, työhyvinvointi ja palautumiskeinot, dialogin merkitys työyhteisöissä sekä hankkeen tulokset ja vaikutukset. Osallistujat myös jakoivat toisilleen koulutyön arkea koskevia näkemyksiä ja kokemuksia oppien samalla toinen toisiltaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja.

**Dialogipiiri.** Jokaisen kerran aluksi kehittäjät järjestivät tuolit dialogipiiriin. Osallistujien saapuessa tilaan, taustalla soi joko vuodenaikaan tai ajankohtaan sopiva taustamusiikki. Tämänkaltainen toimintaympäristö oli osallistujille merkki siitä, että he saapuivat dialogia vahvistavaan kohtaamoon, eivät tyypilliseen kokoukseen tai palaveriin. Osallistujat haluttiin virittää kehittämiseen ja dialogiin jo heidän astuessaan tilaan.

**Kuulumiskierros.** Fyysistä ympäristöä ja tilaa koskevien järjestelyjen lisäksi tärkeä osa virittäytymistä oli tilaisuuden alussa käyty kuulumiskierros. Jokainen osallistuja sai rauhassa kertoa kuulumisensa ja tilaisuutta koskevat odotuksensa ja toiveensa. Tällä tavoin jokainen osallistuja tuli kuulluksi ja kohdatuksi. Kuulumiskierrokselle oli tärkeää varata riittävästi aikaa. Sen avulla saatiin kuulumisten lisäksi arvokasta tietoa koulujen senhetkisistä tilanteista ja tapahtumisista.

**Lappuharjoitus.** Tulevaa lukuvuotta käsiteltiin dialogilappuharjoituksen avulla. Seitsemän minuutin lappuharjoituksessa keskityttiin ja herkistyttiin kuuntelemaan toisia sekä ideoimaan toimivaa ja turvallista tulevaa lukuvuotta. Samalla jaettiin hyviä käytäntöjä yhteistyön sujuvoittamiseksi. Uuden koulun rehtori sai evästystä tehtävänsä kokeneemmilta kollegoiltaan. Samalla mahdollistui yhteisten toimintatapojen luominen usean eri koulun käyttöön sekä hyvien käytäntöjen jakaminen. Rehtorit olivat ihmeissään lappuharjoituksen tehokkuudesta ja toimivuudesta – he ihmettelivät, miten niin lyhyessä ajassa nousi esiin niin monia tärkeitä asioita.

**Vaaka-menetelmä.** Työssä jaksamisen tilannetta tarkasteltiin ja arvioitiin lukukausien päätösvaiheissa vaaka-menetelmää soveltaen. Rehtorit pohtivat ja kirjasiivat Post-it-lapuille voimaannuttavia ja kuormittavia tekijöitä (vaakakupin eri päät) työssään. Yhteiselle pohdinnalle ja ajatustenvaihdolle varattiin aikaa tälläkin kertaa reilusti.

**Osallistujien palaute.** Rehtorit olivat erittäin tyytyväisiä kehittämistilaisuuksiin ja pitivät niitä tärkeinä pysähtymisen paikkoina sekä kollegiaalisen kohtaamisen ja reflektoinnin tiloina. Ne olivat tiloja työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistämiseksi, vertaistuen antamiselle ja vastaanottamiselle, toinen toisilta oppimiselle sekä yhteistyön vahvistumiselle. Osallistujat antoivat positiivista palautetta etenkin kiireettömästä ilmapiiristä sekä mahdollisuudesta ajatella tärkeitä asioita yhdessä ääneen. Tila toimi arvokkaana mahdollisuutena vapaalle keskustelulle ja ajatustenvaihdolle, kun tyypillisistä kokouksista ja palavereista tällainen tila usein puuttuu. Harvoin myöskään käytetään aikaa rauhalliseen kohtaamiseen sekä jokaisen äänen esille tuovaan kuulumiskierrokseen. Juuri tämänkaltaiset tilat ovat kuitenkin keino edistää dialogia eli yhdessä ääneen ajattelemista sekä siten myös työhyvinvointia, uudistumista ja tuloksellista toimintaa.

# Kehittävät ennakointidialogit

Kati Tikkamäki

## Ryhmän koko

- Yksilö, pienryhmä tai suurryhmä (1–30 osallistujaa)

## Menetelmän tarkoitus

- Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja kehittämistavoitteiden muotoileminen.
- Lähtökohtana on osallistujien omat toiveet, odotukset ja ehdotukset sekä niiden tarkka kuunteleminen.
- Ensin tunnistetaan ongelma ja sen jälkeen se muotoillaan tavoitteeksi.
- Auttaa osallistujia tunnistamaan omat voimavaransa ja voimauttaa osallistujat aktiivisiksi toimijoiksi sekä ongelmien ratkaisijoiksi.

## Menetelmän tyyppi

- Voimavarakeskeinen

## Kuvaus

1. Osallistujia pyydetään kuvittelemaan aika tulevaisuudessa, kun **tilanne kehitettävien asioiden osalta on osallistujien mielestä aika tai riittävän hyvin**. Aikaikkuna voi vaihdella muutamasta kuukaudesta jopa useaan vuoteen. Yleensä vuoden aikaikkuna toimii hyvin. Riittävän hyvää tilannetta on tärkeä kuvata mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti; miten hyvä tilanne näkyy ja kuuluu, miten ihmiset siinä tilanteessa käyttäytyvät, toimivat ja puhuvat jne. Puheessa ei käytetä konditionaalia eli -isi-muotoa vaan preesens-muotoa, kuin tilannetta eletäisiin todeksi parhaillaan.
2. Tilannekatsauksen ja kuvauksen jälkeen mietitään konkreettisia tekoja, joiden avulla hyvään tilanteeseen on päästy. Ensiksi mietitään tekoja, joita osallistujat itse ovat tehneet myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi. Tilannetta tarkastellaan yksilön ja yksilövästuaan näkökulmasta.
3. Tämän jälkeen pysähdytään miettimään, millaista tukea ja keneltä osallistujat ovat tilanteeseensa saaneet. Yksilönäkökulmaa laajennetaan yhteisö- ja organisaatiotasoi- seen tarkasteluun.
4. Seuraavaksi tunnistetaan mahdollisia huolia, joita osallistujilla oli lähtötilanteessa eli vuosi sitten (siis hetkessä, jota oikeasti eletään). Lisäksi mietitään keinoja, joilla nämä huolet saatiin hälvenemään.
5. Lopuksi on tärkeää laatia konkreettinen toteutussuunnitelma, jolla turvataan tavoitteiden toteutuminen käytännössä. Toteutussuunnitelmaan on hyvä kirjata konkreettiset teot ja toimet, vastuuhenkilöt sekä tarvittavat resurssit ja tarvittava tuki. Teko- ja on hyvä ajoittaa, esimerkiksi: heti – 1–3 kuukauden sisällä, 6 kuukauden aikana jne. Suunnitelma toimii jatkossa myös tärkeänä muistin ja kehittämisen seurannan tukena.

Sovellettu alkuperäislähteestä: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77346/T29-2006-VERKKO.pdf?sequence=1>

### **Ajankäyttö**

- Käytettävissä olevan ajan mukaan. Dialogi voidaan toteuttaa joko vaiheittain tai kaikki vaiheet yhdellä kertaa. Kaikkien vaiheiden toteuttamiseen kerralla kannattaa varata vähintään 3–4 tuntia aikaa, jos vain mahdollista niin koko päivä. Työskentelyssä on hyvä muistaa riittävä tauotus.

### **Vinkkejä käyttäjille**

- Ennakointidialogiin on tärkeää kutsua mukaan kaikki ne toimijat ja tahot, joita käsiteltävä aihe koskee.
- Ajassa liikkumisessa hyödynnetään mielikuvitusta ja heittäytymiskykyä. Mielikuvituksen saamista käyttöön voidaan helpottaa erilaisilla luovuutta edistävillä työskentelymenetelmillä kuten esimerkiksi musiikin avulla tai vesiväreillä maalaamisella.
- Ellei aikaa ole käytettävissä kovin paljoa kerralla, voidaan esimerkiksi toteutus suunnitelman laatimiselle varata oma erillinen aikansa.

## **Kehittämisesimerkki**

Vanhuspalvelualojen pilottiorganisaation tiimeissä ennakointidialogi-menetelmää hyödynnettiin ja sovellettiin työhyvinvointikyselyn tulosten käsittelyssä ja kehittämistavoitteiden määrittelyssä. Työskentelyn pohjana oli kyselyn tulosten heikoimmat tulokset eli asiat, joihin liittyi tulosten mukaan suurin kehittämistarve. Koska tiimit olivat kyseisessä organisaatiossa melko isoja, jaettiin osallistujajoukko pienryhmiin. Pienryhmien jäsenet valitsivat kehittäjän kokoamasta kyselyn tuloskoosteesta kaksi–kolme heidän mielestään tärkeintä kehittämistä vaativaa asiaa, jotka he kirjasivat post-it-lapuille. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen laput koottiin kaikkien nähtäville, niitä ryhmiteltiin yhdessä ja lisäksi niistä käytiin keskustelua. Tämän jälkeen jokainen osallistuja äänesti Post-it-lappujen joukosta omasta mielestään tärkeimmät asiat, joista kehittämisessä kannattaisi lähteä liikkeelle. Jokaisella osallistujalla oli käytettävissään kolme ääntä. Äännet oli mahdollista jakaa eri kehittämistavoitteille tai antaa kaikki äännet yhdelle tavoitteelle.

Kun tärkein kehittämistavoite oli saatu äänestyksen ja käydyn keskustelun avulla selville, siirryttiin mielikuvituksen avulla ajassa vuosi eteenpäin. Kehittäjä tuli uudelleen huoneeseen toivottaen osallistujat tervetulleeksi seuraavaan vuoteen. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan tilannetta nyt vuotta myöhemmin, kun asiat tämän valitun kehitettävän asian kannalta ovat riittävän hyvin. Riittävän

hyvää tilannetta kuvailtiin mahdollisimman tarkasti; miten asiat nyt ovat, miksi ne ovat paremmin kuin ennen, miten se näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja puheissa jne. Kehittäjä teki keskustelusta muistiinpanoja.

Tavoitetilan määrittelyn jälkeen, osallistujat miettivät 1) mitä he itse olivat tehneet tavoitteen toteutumisen eteen. Jokainen osallistuja kirjoitti itselleen postikortin, ja kirjasi siihen oman tekonsa. Kehittäjä lähetti postikortit työntekijöille muistutukseksi noin puolen vuoden kuluttua niiden kirjoittamisesta. Yksilötekojen lisäksi pohdittiin 2) mitä tiimi oli tehnyt yhdessä, jotta yhdessä sovitut tavoitteet oli saavutettu. Yksilö- ja tiimiteot kirjattiin muistiin todellistamistaulukkoon. Taulukkoon kirjattiin myös vastuuhenkilöt sekä 3) millaista tukea, apua ja resursseja tiimi koki tarvitsevansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopuksi mietittiin 4) millaisella aikataululla sovittujen toimien osalta on järkevää edetä.

Sovellettu ennakoitdialogi-menetelmä edisti tiimeissä käytävää dialogia. Kehittämistavoitteista päätettiin yhdessä ja niistä rakennettiin yhteinen ymmärrys. Katse suunnattiin tulevaisuuteen ja konkreettisiin tekoihin. Vastuuta käsiteltiin yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmista käsin. Voimauttavan kokemuksen lisäksi tiimille jäi työskentelystä konkreettinen todellistamistaulukko, jonka avulla oli mahdollista palata sovittuihin tekoihin, vastuisiin ja aikatauluihin sekä seurata tavoitteiden toteutumista.

## Opera-menetelmä

Sisko Piippo & Teijo Räsänen

### **Ryhmän koko**

- Parhaimmillaan 6–24 henkilön ryhmissä. Suurimmissa ryhmissä P-vaiheen tehokkuus voi kärsiä.

### **Menetelmän tarkoitus**

- Päämääränä on löytää yhteinen näkemys kehittämistyön tavoitteista ja etenemisestä parhaiksi arvioitujen ideoiden perusteella.
- Käyttökelpoinen tilanteissa, joissa halutaan saada nopeasti esille monien ihmisten näkemykset jostakin asiasta, rohkaista työntekijöitä esittämään mielipiteitään ja/tai rajata dominoivien ja innokkaiden henkilöiden vaikutusta ryhmään.

## Menetelmän tyyppi

- Tavoitteiden asettaminen tai ideoiden jäsentäminen

## Kuvaus

- Aluksi esitellään käsiteltävä ongelma tai epäkohta, johon haetaan muutosta. Ryhmälle kannattaa esittää kysymys "Miten"-muodossa.
- Esimerkiksi: Työyhteisössä on ollut kuormittuneisuutta, rekrytointiongelmia ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Henkilöstön mukaan epäselvyyksiä on mm. työtehtävien priorisoinnissa ja kirjaamiskäytännöissä. => Miten oman työn organisointiin liittyviä työtapoja voisi kehittää?

## O = Omat näkemykset

- Jokainen miettii 3–5 minuuttia itsenäisesti ja kirjaa tuottamansa ajatukset esitetyn ongelman ratkaisemiseksi

## P = Parit, pienryhmät

- Näkemyksistä keskustellaan 5–10 minuuttia työpareissa tai pienryhmissä.
- Osallistujat valitsevat keskustelussa esille nousseista ajatuksista 4–5 parasta.
- Jokainen ehdotus kirjataan erikseen (A4-paperi tai Post-it-lappu).
- Teknologiovälitteisesti tähän voidaan käyttää keskustelukenttää, josta vetäjä poimii ne kaikille jaettavaan tiedostoon.

## E = Esittely

- Osallistujat esittelevät omat (parhaat) ehdotuksensa työpari/pienryhmä kerrallaan.
- Tärkein sääntö on, että muiden pienryhmien tuottamia ehdotuksia ei arvioida tai kommentoida vielä tässä vaiheessa. Esittelyyn menee noin 5–10 minuuttia.

## R = Ristiinarviointi

- Osallistujat valitsevat 4–5 parasta ehdotusta, joista vain yksi saa olla oma. Valinnat merkataan suoraan ehdotuksiin + merkillä. Tällä säästetään ryhmän aikaa: huonoista ideoista ei tarvitse ollenkaan keskustella, eikä osallistujien tarvitse "taistella" (puhua ja perustella) omien ideoidensa puolesta.
- Hyvän dialogin periaatteen mukaisesti parhaat ideat voittavat – ei parhaat perustelijat.
- Ristiinarvioinnin toteutukseen voi varata noin 5–7 minuuttia.

## A = Asioiden ryhmittely

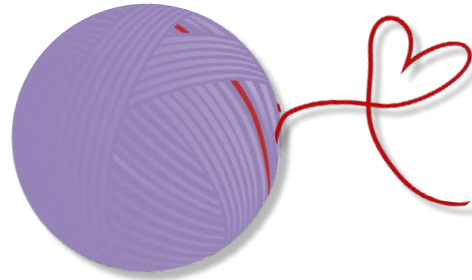
- Ohjaaja poistaa näkyviltä ensin ne ehdotukset, joita yksikään pienryhmä ei ole valinnut parhaiden joukkoon.
- Tämän jälkeen yhdistellään samaa tarkoittavat ehdotukset ja eniten kannatusta saaneet ehdotukset nostetaan esille. Tämä vaihe tiivistää työskentelyn tuloksen.

## Ajankäyttö

- Yhteen OPERA-prosessiin n. 30–45 minuuttia. Yksittäiset vaiheet kestävät 3–10 minuuttia

### Vinkkejä käyttäjille

- Menetelmä on alun perin kehitetty lähitapaamisiin, mutta sitä käytettiin esimerkiksi korona-aikana runsaasti myös teknologiavälitteisessä kehittämisessä Teams-yhteydellä.



## Presemo-aktivointityökalu

Laura Nyysönen & Janissa Miettinen

### Ryhmän koko

- Soveltuu kaiken kokoisille ryhmille. Kehittämistyössä ryhmien koot 6–64 henkilöä.

### Menetelmän tarkoitus

- Osallistujien näkemysten tasapuolinen kuuleminen teknologiavälitteisessä tilaisuudessa.
- Keskeinen idea on se, että osallistuja voi kirjoittaa anonyymisti näkemyksensä kysytyistä asioista **osallistujanäkymässä** (*participant view*) ja seurata tämän keskustelun kehittymistä niin sanotusta **koostenäkymästä** (*screen view*).
- Keskustelua ohjataan **moderaattorinäkymästä** (*the admin view*) ja moderaattorin kannattaa itse olla läsnä lisäksi sekä keskustelu- että koostenäkymissä.
- Presemoa on käytetty mm. järjestelmätasoisien päätösten toteuttamisen tukena, työn perustehtävän kirkastamisen ja työajan priorisoimisen kysymyksissä sekä työyhteisöjen pelisääntöjen määrittelyn työvälineenä.

### Menetelmän tyyppi

- Presemo on Screen.io:n tuottama selainpohjainen aktivointityökalu: <https://screen.io/fi>



## **Kuvaus**

- Presemossa jaetaan osallistujille osallistuja- ja koostenäkymien nettilinkit Teams-kokouksen chat-kentässä.

## **Tutustumisvaihe tilaisuuden alussa**

- Esitellään Presemon käyttöperiaate osallistujille
- Annetaan avauskysymys, kuten ”kerro, mikä on lempivärisi” tai ”kerro, minkä värinen paita sinulla on päälläsi?”
- Kerätään ”virtuaalinen osallistujalista”.
- Anonyymit eli tunnistamattomat vastaukset näkyvät vain ohjaajille.

## **Työskentelyvaihe tilaisuuden aikana:**

- Chat-keskustelut toteutetaan omina selkeinä työskentelyosuuksina
- Osallistujanäkymässä jokaisen kommentin vieressä näkyy pieni tähtimerkki, jota klikkaamalla asiasta samaa mieltä olevat voivat peukuttaa eli kannattaa näkemystä. Kannatusten lukumäärä tulee näkyviin kysymyksen viereen punaisella fontilla.
- Moderaattori voi poimia eniten kannatetut näkemykset moderaattorinäkymään ensin itselleen muistiin ja nosto -toiminnolla hän voi tämän jälkeen korostaa kyseiset vastaukset koostenäkymään.
- Äänestys-toiminnolla voidaan kartoittaa nopeasti mielipiteet suureltakin ryhmältä.

## **Tilaisuuden päättäminen**

- Kehittämistapaamisen päättämisvaiheessa Presemoa käytetään avuksi työskentelyn jatkon suunnittelussa.
- Palautetta voi kerätä anonyymivastauksina.

## **Ajankäyttö**

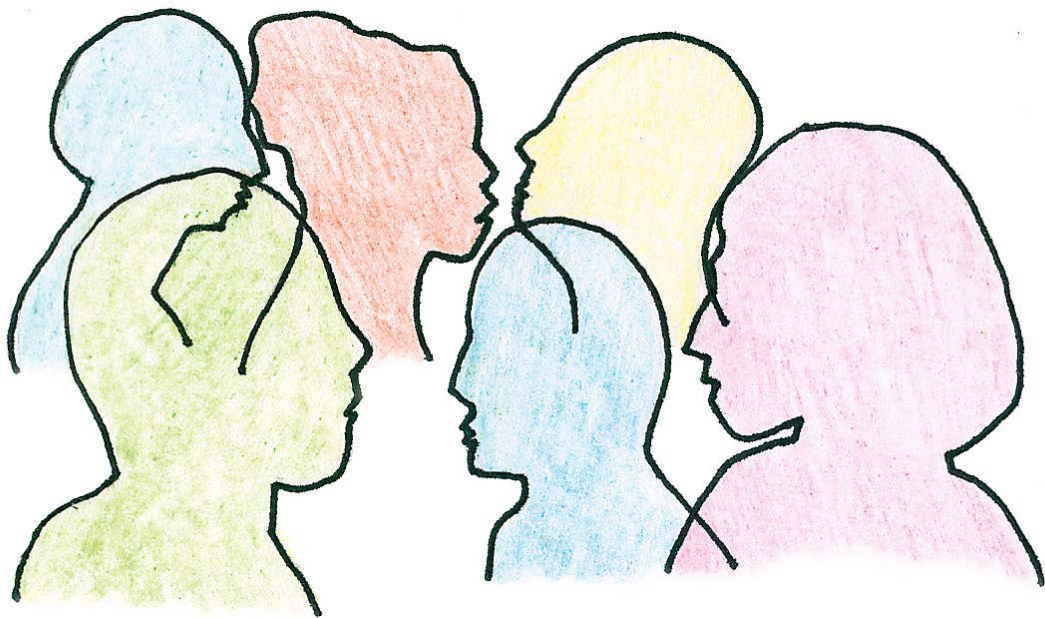
- Kysymysten suunnitteluun ja nivoutumiseen osaksi tilaisuuden ohjelmaa kannattaa käyttää aikaa. Käytettävä aika riippuu siten kysymysten määrästä.

## **Vinkkejä käyttäjille**

- Presemon käyttö on helppoa ja peruskäytön tueksi voi tilata koulutuksen Screen.io -yrityksestä.
- Kaikki keskustelut saa helposti kopioitua Presemon raporttitoiminnon avulla jatkotyöskentelyn materiaaliksi.
- Eri näkymiin pääsee helposti ja ilman ohjelmistoasennuksia nettilinkillä.
- Keskustelua voi ohjata useampikin moderaattori samanaikaisesti, sillä moderaattorin oikeudet voi helposti jakaa kollegalle vain jakamalla Presemon rekisteröimisen yhteydessä omaan sähköpostiin tulleet tiedot hänen kanssaan.
- Presemo soveltuu myös sensitiivisten aiheiden käsittelyyn ryhmässä, sillä sen avulla voidaan toteuttaa myös täysin anonyymeja kysymyksiä, joista kertyy tiedot vain moderaattorinäkymään.



## 8 Lopuksi





# Dialogisen toimintatavan voima ja vaikutus

Sisko Piippo & Teijo Räsänen

Dialogisuuden periaatteita mukaillen, olemme kuunnelleet ja tulleet kuulluksi, tarkastelleet yhdessä dialogisuutta taitona, jota voi harjoitella ja hyväksyneet myös sen, että dialogin lopputulosta ei aina voi tietää etukäteen. Osaltaan dialogisuus hankkeessa on ollutkin kuin löytöretki, jonka aarteiden arvo saattaa paljastua vasta jälkikäteen. Kokonaisuudessaan kehittämiskohteiden skaala on ollut laaja, ulottuen työyksikön hyvän työkäyttämisen pelisäännöistä aina lastensuojelun organisoimisen tapoihin. Kuten myös tähän kirjaan valikoidut kehittämissesimerkit havainnollistavat, hankkeessa on yhteistoiminnallisella, dialogisella ja tutkimusavusteisella otteella tartuttu tarvelähtöisesti hyvin erityyppisiin kehittymisen ja uudistumisen tarpeisiin.

Voitaneenkin todeta, että työyksiköissä on hankkeen aikana pyritty edistämään dialogisessa yhteistyössä monentyyppistä muutosta. Lukijan on tässä yhteydessä hyvä palauttaa mieleen ja tiedostaa, että suhtautuminen muutokseen ei kuitenkaan aina ole yksioikoisesti positiivista, innostunutta ja motivoitunutta, oli paikka ulkoisen kehittämishankkeen toteuttamasta tai organisaation sisäisenä työnä tapahtuvasta muutostyöstä.

Kolmen vuoden aikana käydyissä lukuisissa tapaamisissa ja keskusteluissa huomasimme, kuinka tärkeää yhteisen oppimisen lisäksi on tunnistaa kehitystyön ja uudistamisen kaksijakoinen luonne. Muutos ei ole poikkeus, joka toteutuu hetkellisesti esimerkiksi hankkeen työnä ja jonka jälkeen palataan normaaliin. Muutos on jatkuva prosessi, josta on erilaisia ja eri suuntiin vetäviä näkemyksiä. Tiedon ja uuden informaation lisäksi muutoksessa on mukana paljon tunteita, asenteita sekä aiemmin opittua sekä voimavarana että taakkana.

Kun kehittämistyötä tehdään työyksiköissä, on tärkeää pitää mielessä, että muutoksessa kyse on toisaalta vahvuuksista, joille voimme tulevaisuutta rakentaa ja toisaalta kehityskohteista, jotka pitää saada kuntoon. Jotta esimerkiksi vahvuuksista tullaan tietoisiksi, tärkeää on avoimien kysymysten kysyminen ja tilan antaminen vastaamiselle, mutta myös muutokseen liittyville tunteille ja huolille. Kysymyksiä kannattaa asettaa säännöllisesti. Hyviä kysymyksiä esimerkiksi ovat: *Mitkä asiat meillä on kunnossa? Mitkä asiat askarruttavat tai kuormittavat?* On siis tunnistettava sekä hyviä että huonoja asioita.

Kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota tärkeimpiin haluttujen muutoksien ja uudistamisen esteisiin ja henkilöstöä askarruttaviin tai huolestuttaviin asioihin esimerkiksi kysyen: *Mitä toimintatapoja, meillä on, joista pitäisi luopua tai oppia pois, jos haluamme saavuttaa työyhteisön perustehtävän tai saada työprosessit sujuviksi? Millaisesta toiminnasta meitä tällä hetkellä palkitaan ja mistä pitäisi antaa enemmän tunnustusta, huomiota, jotta ponnistelumme menisi oikeaan suuntaan ja tuottaisi tulosta?*

Pelkkä puhe kuitenkin harvoin riittää, sillä aiheet on saatava myös toiminnaksi. Demokraattisen dialogin kolmastoista periaate – Vuoropuhelun tulee tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä – sisältää tämän edellytyksen. Vasta tekeminen ratkaisee kehittymisen ja uudistumisen, joilla saadaan syntymään halutut muutokset.

Työpaikalla voidaan myös ajatella: *Entä jos meillä on jo kaikki hyvin? Emme tarvitse muutosta missään.* On hyvä ymmärtää myös se, että muutos on aina suhteellista. Huonokin toiminta voi näyttää hyvältä, jos paremmasta ei tiedä. Siksi pohtimisen arvoista on: *Mitä mieltä asiakkaat ovat palveluistamme ja työstämme? Miten toisissa organisaatioissa samat palvelut järjestetään?* Kannattaa siis käydä oppimassa asiakkailta ja tutustumassa siihen, miten muilla työpaikoilla toimitaan, palveluyksiköt toimivat tai asiakastyötä tehdään.

Uudistumisen edellytys on, että työpaikoilla halutaan ja uskalletaan tarkastella kriittisesti omaa työtä, toimintaa ja palveluita sekä tutkia ja ideoida luovasti uusia toiminnan ja muutosten mahdollisuuksia.

Kuten Denis Waitley on todennut:

*"There are two primary choices in life:  
To accept conditions as they exist or accept the responsibility  
for changing them."*

## LÄHTEET

- Waitley, D. [https://www.brainyquote.com/quotes/denis\\_waitley\\_146912](https://www.brainyquote.com/quotes/denis_waitley_146912). [Viitattu 27.3.2022]
- Syvänen, S., Loppela, K. & Kolehmainen, R. (toim.) (2022). Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 113, 12/2022. Tampere: Grano Oy.

## INFOGRAAFI: Systemaattisen kehittämistyön tulokset

Infograafissa (s. 124) kuvataan SD-hankkeen kehittämistyön tuloksia siten, että ensimmäisessä matossa ovat kehittämisen edellytykset, toisessa kehittämisen kohteet ja kolmannessa varsinaiset kehittämistyön tulokset. Harmaat pilvet esittävät hankkeen aikana kohdattuja kielteisiä tekijöitä. Niistä on nostettu erikseen esille koronapandemian vaikutuksia. Ne on kuvattu koronavirusta symboloivassa muodossa.





# SYSTEMAATTISEN KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Arviointien mukaan

## KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET

Dialogisuus,  
dialogi- ja reflektioidot

Avoin vuorovaikutus  
ja tiedonkulku

Aikaa säännöllisille  
kohtaamisille ja yhteiselle  
kehittämiselle

## KEHITTÄMISEN KOHTEET

Systemaattinen  
kehittämismenetelmä

Työn organisointi

Työprosessit

Toimintatavat

Palaverikäytännöt

Tiimityö

Vastuut ja tehtäväkuvat

## KEHITTÄMISEN TULOKSET

- Lisääntynyt keskustelu
- Rohkeampi puheeksi ottaminen
- Avoimempi viestintä
- Kehitettävien asioiden kirjaaminen
- Kehittämisen säännöllinen arviointi
- Työtapojen selkiytyminen
- Vastuiden ja tehtäväkuvien selkiytyminen
- Yhdessä tekemisen lisääntyminen
- Kouluttautumisen lisääntyminen
- Esitteiden ja tiedotteiden laatiminen
- Työergonomian kehittyminen
- Työvuorosuunnittelun kehittyminen
- Me-hengen vahvistuminen
- Moniammatillisuuden lisääntyminen
- Pelisääntöjen laatiminen

Liiallinen  
työmäärä

Henkilöstön  
vaihtuvuus

Kiire

Korona:  
- Vuorovaikutus,  
tiedonkulku ja  
tuki heikkeni  
- Yhteistoiminnallisuus  
väheni  
- Etättyö lisääntyi



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020





# LÄHTEET JA LUKUVINKIT

- Arnkil, T. E. (2020). Kunnioittava ja toivoa herättävä kohtaaminen: Ennakointidialogin vetäjien käsikirja. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Baldschun, A. (2014). The Six Dimensions of Child Welfare Employees' Occupational Well-Being. *Nordic Journal Of Working Life Studies* 4(4), 69–87.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Teoksessa P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Toim.), *Handbook of Theories of Social Psychology*. Sage Publications Ltd., 416–436
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, E., Arnkil, T. E., Rautavaara, M. (2006). Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä: Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakesin työpapereita 29/2006. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.
- Gustafsson, T., Helin, K., Leskelä, P. & Mantere, V. (1995). Tuplatiimin ohjaajan opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Gustavsen, B. (1992). Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- HAMK [http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodmat/method\\_c1.htm](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodmat/method_c1.htm) [Viitattu 22.8.2022]
- Heusala, T. (2022). Kognitiivisen kuormituksen hallinta – kenen vastuulla? <https://ttlehti.fi/kognitiivisen-kuormituksen-hallinta-kenen-vastuulla/> [Viitattu 22.8.2022]
- Hirvihuhtha, H. & Litovaara, A. (2003). Ratkaisun taito. Vammala: Tammi.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2(1), 88–115.
- Isaacs, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2010). Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveystalalla. <https://docplayer.fi/799109-Verkostojohtamisen-opas-verkostotyöskentely-sosiaali-ja-terveysalalla.html> [Viitattu 22.8.2022]
- Kallio, P. & Puhakka, A. (2015). Kokeilukirja. Koska työtävät eivät toimi. UEF Aducate, Itä-Suomen yliopisto.
- Kokko, R-L. (2006). Tulevaisuuden muistelu: Ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Helsinki: Stakes.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. (2015). Dialogisen johtamisen palapeli – Kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Loppela, K. (2004). Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Mänttari-van der Kuip, M. (2015). Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi ja toimintamahdollisuudet niukkuuden aikakaudella. *Janus* 23(3), 329–335.
- Skyttä, A. (2005). Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Strömberg, S. & Syvänen, S. (2018). Tyhy-Jana – Kokonaisvaltainen Janakkalan kunnan työhyvinvoinnin kehittämishanke. Työsuojelurahasto.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Kolehmainen, R. (toim.) (2022). Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 113/2022. Tampere: Grano Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

- Syvänen, S. (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaali- ja terveystoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Loppela, K. (2022). Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (Toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 60–73.
- Työturvallisuuslaki 728/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738> [Viitattu 22.8.2022]
- Waitley, D. [https://www.brainyquote.com/quotes/denis\\_waitley\\_146912](https://www.brainyquote.com/quotes/denis_waitley_146912). [Viitattu 27.3.2022]
- Vikman, V. (2018). Eisenhowerin matriisi: Tällä yksinkertaisella metodilla teet priorisoinnista helpompaa ja vähennät stressiä. Hyvinvointi. Duunitorin uutiskirje. <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi> [Viitattu 22.8.2022]

## Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

### Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988 **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989 **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989 **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990 **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990 **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990 **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990 **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991 **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetusteollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991 **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsiä palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992 **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992 **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli - sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994 **Koistinen, Pertti & Ostner, Iona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994 **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996 **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätyöstä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997 **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

## Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissäännitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaateusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammattessa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.–3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.
- 21/1991 **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.

- 22/1991 **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehyksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991 **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991 **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991 **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991 **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992 **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992 **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992 **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatetusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992 **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992 **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992 **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992 **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992 **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992 **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992 **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993 **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993 **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993 **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993 **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993 **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.
- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.

- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmed. Ühiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 pages.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.
- 60/2001 **Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 **Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 **Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.

- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkostot. Väliraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammattiopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 pages.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K -toiminta: T&K -yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.
- 80/2008 Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008 Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008 Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.



- 83/2009 **Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoidaja 2005. Peruseraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009 **Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010 **Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011 **Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen asteen levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011 **Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012 **Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.
- 89/2012 **Piirainen, Tatu:** Kohti kestävästä kilpailukykyä ja toimintatapaa. Opas yrityksen kilpailukykyyn ja toimintatavan kestävyden arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen. Tampere 2012. 36 s.
- 90/2015 **Ojala, Satu, Nätti, Jouko & Kauhanen, Merja:** Työn laatu ja myöhempi työura osa- ja määräaikaisessa työssä. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2013–2014. Loppuraportti. Tampere 2015. 125 s.
- 91/2015 **Piirainen, Tatu:** Yritysten kestävätkä pärjäämiskeinot rakennemuutoksessa. Opas uuden kestävä perustan rakentamiseen yritystoiminnalle. Tampere 2015. 90 s.
- 92/2016 **Jolkkonen, Arja, Koistinen, Pertti, Kurvinen, Arja, Lipiäinen, Liudmila, Nummi, Tapio & Virtanen, Pekka:** Työura katkolla. Henkilöstövähennyksissä työpaikkansa menettäneiden ja toimipaikkoihin jääneiden työntekijöiden työmarkkinoille kiinnittyminen. Tampere 2016. 81. s.
- 93/2017 **Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna & Heiskanen, Tuula:** Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere 2017, 112 s.
- 94/2017 **Peutere, Laura, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Järvinen Katri-Maria, Pyöriä, Pasi, Saari Tiina & Jokinen, Esa:** Talouskriisit, työhyvinvoinnit ja työurat. Tampere 2017. 80 s.
- 95/2017 **Jokinen, Esa:** Arjen ammattilaiset – Järjestökentän työelämän laadun selvitys. Tampere 2017. 46 s.
- 96/2017 **Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta Katri & Nikkanen, Risto:** Naisten ja miesten vuorovaikutus ja osallisuus asepalveluksessa tasa-arvon näkökulmasta. Tampere 2017. 68 s.
- 97/2018 **Pietiläinen, Marjut, Viitasalo, Niina, Lipiäinen, Liudmila, Ojala, Satu, Leinonen, Minna, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Jokinen, Esa, Korvajärvi, Päivi & Nätti, Jouko:** Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Loppuraportti. Tampere 2018. 71 s.
- 98/2018 **Ruokolainen, Mervi, Ylinen, Tyyne & Ruotsalainen, Maarit:** Kohtaavatko työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemyksen hyvästä työntekijästä? Monimenetelmällinen tutkimus hyveistä ja odotuksista vaativassa ihmishuhtetyössä. Loppuraportti. Tampere 2018. 108 s.
- 99/2018 **Lie, Jenny Anne S. & Nätti, Jouko** A Comparison of Working Hours in Four Nordic National Representative Surveys. Tampere 2018. 19 p.
- 100/2018 **Koivunen, Tuija, Otonkorpi-Lehtoranta, Katri, Leinonen, Minna, Heiskanen, Tuula & Korvajärvi, Päivi:** Uuden työn sukupuolistavat käytännöt ja sopimisen muodot. Tampere 2018. 35 s.

- 101/2018 **Siukola, Anna, Pursio, Hannu, Liukkonen, Paula, Vänni, Kimmo, Uitti, Jukka, Liukkonen, Virpi, Kosonen, Hanna & Nygård, Clas-Håkan:** Työhyvinvointi puunkorjuuyritysten menestymisen tukena. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan raportti Työsuojelurahastolle ja Metsämiesten Säätiölle 12/2018. Tampere 2018. 77 s.
- 102/2019 **Siukola, Anna, Prakash K.C, Kosonen, Hanna, Lumme-Sandt, Kirsi, Luomanen, Jari, Neupane, Subas, Nikander, Pirjo, Niska, Miira & Nygård, Clas-Håkan:** Yli 50-vuotiaiden postilaisten työkyky, huvinvointi ja eläkeaikeet yt-neuvottelujen aikana. Loppuraportti Työsuojelurahastolle 2/2019. Tampere 2019. 42 s.
- 103/2019 **Melin, Harri & Saari, Tiina:** Organisaatioon sitoutumisen ja työn imun esteet ja edellytykset -vertailutkimus suomalaisyritysten Suomessa ja Venäjällä toimivissa yksiköissä. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 37 s.
- 104/2019 **Virtanen, Anniina, Perko, Kaisa, Törnroos, Kaisa & Kinnunen Ulla:** Erilaisten taukojen merkitys työkuormituksesta palautumisessa ikääntyvillä opettajilla. Loppuraportti Työsuojelurahastolle. Tampere 2019. 108 s.
- 105/2020 **Leinonen, Minna, Nikkanen Risto & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Puolustusvoimien tasa-arvotilanne. Tutkimusraportti. Tampere 2020. 125 s.
- 106/2020 **Tammelin, Mia, Haapakorpi, Arja, Parkatti, Anne, Mauno, Saija, Ojala, Satu & Siirtola, Emmi:** SUSTAINABLE WORK SYSTEMS: Themes and discussion topics. Tampere 2020. 69 s.
- 107/2020 **Krutova, Oxana:** Kuka hyötyy? Tutkimus maahanmuuttajien työttömyys- ja sosiaaliturvaetuisuuksien käytöstä ja niiden vaikutuksesta työllisyyteen ja tuloihin. Tampere 2020. 60 s.
- 108/2020 **Peutere, Laura, Ravaska, Terhi & Virtanen, Pekka:** Kelan kuntoutus-psykoterapian hakijat ja työmarkkinakiinnittyminen – kuvailevaa analyysia hakijoiden työllisyydestä, työkyvystä ja opinnoista viiden vuoden seurannassa. Tampere 2020. 31 s.
- 109/2020 **Rantanen, Johanna, Koivula, Minna, Hiltunen, Pihla, Niemi, Liisa, Saari, Tiina, Tammelin, Mia, Parviainen, Tiina & Villi, Mikko:** Mediatyöntekijöiden kokemuksia työstä digitaalisessa toimintaympäristössä: Media Work 2030 -kyselyn alustavat tulokset. Tampere 2020. 43 s.
- 110/2021 **Melin, Harri, Laakso, Kalle, Krutova, Oxana, Turja, Tuuli, Koistinen Pertti & Särkikoski Tuomo:** Side robottiin syntyy osallistumisesta. Tampere 2021. 22 s.
- 111/2021 **Saari, Tiina, Koivunen, Tuija, Pyöriä, Pasi, Leinonen, Minna, Tapanila, Katriina & Melin, Harri:** DUUNARIT – ammatistaan ylpeät. Duunarit-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere 2021. 34 s.
- 112/2022 **Neupane, Subas, Kyrönlahti, Saila, Lumme-Sandt, Kirsi, Kosonen, Hanna, Siukola, Anna, K.C., Prakash, Nikander, Pirjo & Nygård, Clas-Håkan:** Ikääntyvien työntekijöiden eläkeaikeet ja työllistymiskyky. Tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere 2022. 25 s.
- 113/2022 **Syvänen, Sirpa, Loppela, Kaija & Kolehmainen, Riitta (toim.):** TYÖ-YHTEISÖJEN JA JOHTAMISEN DIALOGINEN KEHITTÄMINEN. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampere 2022. 158 s.





**Työelämän tutkimuskeskus**

**Postiosoite:**

33014 Tampereen yliopisto

**Käyntiosoite:**

Kalevantie 5

Tampere

Puh. 0294 5211 (vaihde)

ISBN 978-952-03-2636-4 (painettu julkaisu)

ISBN 978-952-03-2637-1 (verkkopainettu julkaisu)

ISSN 2489-8899 (painettu sarja)

ISSN 2489-8902 (verkkosarja)