

# **Dialogisuuteen pohjautuva vuorovaikutus työyhteisön käytänteissä**

**Toimintamallin kehittäminen Stopparissa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa  
2021

Minna Juopperi

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Juopperi, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 67 sivua, 1 liitesivu	
Työn nimi <b>Dialogisuuteen pohjautuva vuorovaikutus työyhteisön käytänteissä</b> Toimintamallin kehittäminen Stopparissa		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Asiakkuusjohtaminen sosiaali- ja terveystieteissä		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) A-klinikka Oy, Stoppari Lahti		
Tiivistelmä <p>Stoppari Lahden palveluesimiehen tavoitteena oli lisätä dialogista vuorovaikutusta johtamassaan uudessa työryhmässä. Opinnäytetyön suunnitteleminen ja hankkeen toteutus perustui tälle ajatukselle. Tavoitteena oli rakentaa kohdeorganisaatiossa parempaa työyhteisön vuorovaikutusta ja sitä kautta parempaa työyhteisön työhyvinvointia. Tavoitteena oli, että parempi työyhteisön vuorovaikutus vahvistaa työntekijän kokemusta kuulluksi tulemisesta työyhteisön sisällä, koska hyvin kommunikoida ja yhdessä toimiva työryhmä voi lisätä työhyvinvointia. Tarkoituksena oli etsiä, testata ja pilotoida erilaisia dialogisia menetelmiä, joilla dialogista vuorovaikutusta voidaan lisätä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, edeten toimintatutkimuksen ja kehittävän työntutkimuksen periaatteiden mukaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin oppimispäiväkirjaa, Swot-analyysia, havainnointia ja dialogista keskustelua. Menetelmien pilotoinnit toteutettiin elokuun - syyskuun 2021 aikana. Tänä aikana pilotoitiin yhdeksän erilaista menetelmää. Pilotointeihin osallistui kerrallaan kahdesta kahdeksaan työyhteisön jäsentä. Pilotoidut menetelmät olivat Kannusta kehittymään, Työyhteisön arkipäivä, Ole aito ja rehellinen, Yhteisen jakamisen kortit, 5 x miksi, Kuusi ajatteluhattua, Vertaisena, Salli virheet, anna anteeksi ja Minä – Me - Kaikki.</p> <p>Työryhmä kykeni pilotoitujen menetelmien avulla tekemään konkreettisia muutoksia työyhteisön toimintatapoihin ja vuorovaikutus muuttuu avoimemmaksi. Työryhmä jatkaa menetelmien käyttöä. Toimiviksi koetuista menetelmistä koottiin Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Menetelmäpankki perustuu työryhmän ja kehittämishankkeen tekijän palautteisiin ja havaintoihin pilotoinneista. Menetelmäpankki voidaan jalkauttaa myös muihin A-klinikka Oy:n työryhmiin.</p>		
Asiasanat vuorovaikutus, dialogisuus, dialoginen johtaminen, dialogiset menetelmät, tutkimuksellinen kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Juopperi, Minna	Type of Publication Master´s thesis	Published 2021
	Number of Pages 67 pages, 1 appendice	
Title of Publication <b>Interaction based on dialogue in work community practices</b> Development of an operating model at Stoppari		
Degree and field of study Master of social services, Customer relationship management in social and health services		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) A-klinikka Oy, Stoppari Lahti		
Abstract <p>Stoppari Lahti's service supervisor wanted to increase dialogue interaction in the work community she was managing. The aim was to build a more open interaction between the work community in the target organization. That might increase the well-being of the work community. The aim was also that employees feel that they are being heard, but also that they communicate and function together well. The purpose of the thesis was to search, test and pilot various dialogical methods that can be used to increase dialogic interaction.</p> <p>The thesis was implemented as a research development project, proceeding according to the principles of action research and developmental work research. The research methods used were a learning diary, Swot analysis, observation and dialogue. Piloting of nine different methods happened during August - September 2021. Two to eight members of the work community participated in the pilots at a time. The piloted methods were Encourage to develop, Work community´s everyday, Be genuine and honest, Common Sharing Cards, 5 x why, Six thinking hats, As equal, Allow mistakes and forgive and Me- Us - All.</p> <p>The working group´s interaction is more open and they are able to make concrete changes to their ways to work. Methods that perceived to work ended up to Method Bank in order to increase the dialogue between the work community of Stoppari. The chose of the methods was based on the feedback and observations during the piloting. The method bank can also be implemented in other working groups of A-klinikka Oy.</p>		
Keywords interaction, dialogicity, dialogical leadership, dialogical methods, research development		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat .....	3
2.1	Stoppari Lahti .....	3
2.2	Kehittämishankkeen tarve.....	4
2.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	5
2.4	Kehittämistehtävät .....	5
3	Työyhteisön vuorovaikutusosaaminen .....	7
3.1	Työyhteisötaidot .....	7
3.2	Vuorovaikutus.....	7
3.3	Työelämän vuorovaikutusosaaminen.....	8
4	Dialogi .....	11
4.1	Dialogisuus .....	11
4.2	Dialoginen johtaminen .....	13
4.3	Dialogisuutta vahvistavat toimintakäytänteet työyhteisössä .....	16
4.3.1	Dialogiset menetelmät .....	16
4.3.2	Innovatiiviset menetelmät .....	17
4.3.3	Luovat menetelmät .....	18
4.3.4	Työyhteisön dialogisuutta lisääviä menetelmiä .....	18
5	Dialogisuuden merkitys.....	23
5.1	Dialogisuuden merkitys työhyvinvointiin.....	23
5.2	Dialogisuuden merkitys asiakaskokemukseen .....	24
5.3	Dialogisuuden merkitys tuloksellisuuteen.....	26
6	Opinnäytetyön lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut .....	27
6.1	Lähestymistapana toimintatutkimus .....	27
6.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	28
6.2.1	Oppimispäiväkirja .....	28
6.2.2	Swot-analyysi .....	29
6.2.3	Dialoginen keskustelu.....	29
6.2.4	Havainnointi.....	30
7	Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset .....	31
7.1	Nykytilan kuvaus ja tietoperustan luominen .....	31
7.2	Kehittämismenetelmien valinta .....	33
7.3	Menetelmien pilotointi .....	34
7.4	Menetelmäpankin luominen ja käyttö .....	57

7.5	Toiminnan vakiinnuttaminen ja arviointi .....	59
8	Johtopäätökset ja pohdinta .....	60
8.1	Yhteenveto .....	60
8.2	Tulosten ja menetelmien arviointi.....	61
8.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	65
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	67
	Lähteet .....	68

## Liitteet

Liite 1. Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi

## 1 Johdanto

Työyhteisöjen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen ja tukeminen on tärkeää, koska tavat tehdä työtä ovat muutoksessa koko ajan. Digitalisaatio on muuttanut työn tekemisen tapaa, mutta myös työntekijöiden toimenkuvat ovat laajempia kuin aiemmin ja työyhteisöjen toiminta mukautuu jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2021a.) Vuoden 2020 työolobarometri kuvaa koronapandemian lisänneen etätyöntekoa. Arviolta puolet palkan-saajista teki vuonna 2020 etätöitä. Työolobarometrissä on mitattu myös työntönteon mielekkyyttä ja työhalujen muutosta. Joidenkin pessimistisien näkökulmien on selitetty johtuvan muun muassa työn epävarmuudella ja talouden muutoksilla, mutta myös työyhteisöjen vuorovaikutuksen muutoksilla. Etätyö on vaikuttanut siihen, että työntekijät eivät kohtaa enää toisiaan kasvotusten työpaikoilla aiemmin totuttuun tapaan. Vuorovaikutus vain sähköisten viestintävälineiden kautta on muuttanut työyhteisön vuorovaikutuksen muotoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 85–90.)

Dialogisten menetelmien käyttö on kasvanut nyky-yhteiskunnassa niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Kiinnostus dialogisiin menetelmiin on kasvanut sosiaali- ja terveysalan lisäksi jopa yritysmaailmassa. Tavoitteena on, että ihmiset pystyisivät näkemään asioita laajemmin ja uusista näkökulmista pelkän oman näkökulman sijaan. Dialogisilla menetelmillä voidaan kehittää kokous- ja keskustelukäytäntöjä, jotta työyhteisön jäsenet oikeasti kuulisivat toisiaan, kunnioittaisivat toisiaan ja puhuisivat toisilleen suoraan. (Hyvönen 2011, 18.) Kun työelämässä ja työyhteisössä ei enää kohdata samalla tavalla kuin aiemmin myös työyhteisön jäsenten vuorovaikutus muuttuu haastavammaksi. Sosiaali- ja terveysalan hektisyys, asiakkaiden elämäntilanteiden haastavuus sekä mahdollinen kolmivuorotyö luovat omat vaikeutensa työyhteisön vuorovaikutukselle. Työyhteisöjen dialogi on tärkeää huomioida johtamisessa, mutta merkittävää se on myös työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Aidolla ja toiset hyväksyvällä dialogilla työyhteisöt sitoutuvat tavoitteisiin ja kehittämiseen ja sitä kautta vahvistuvat työhyvinvointi, työmotivaatio ja positiivinen asiakaskokemus. (Loppela 2019.)

Jotta työn mielekkyys sosiaali- ja terveysalan hektisyydessä säilyy, tulee työyhteisöjen löytää yhteisiä toimintatapoja ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Työyhteisön jäsenten on tärkeä ymmärtää, että oma työ ja omat työn tavoitteet ovat osa isompaa kokonaisuutta. Ne liittyvät sekä koko työyhteisön että koko organisaation tavoitteisiin, joissa vuorovaikutuksen toimivuus on merkittävässä asemassa (Työterveyslaitos 2021b). Dialogisuutta ja sitä vahvistavia menetelmiä kannattaa hyödyntää työyhteisöissä, sillä se lisää työssä pysymistä ja työssä viihtymistä, mutta mahdollistaa myös osaamisen yhdistämisen ja erilaisuuden huomioimisen. Erilaisuuden huomioiminen kasvattaa työyhteisön moninaisuuden hyödyntämistä ja

reagoimista haastaviin tilanteisiin. Työntekijöiden erilaisen osaamisen julki tuonnilla voidaan työnkuvia ja rooleja työyhteisössä muokata niin, että niissä korostuvat työntekijöiden erilaiset vahvuudet. Työssä pysyminen ja työssä viihtyminen vähentävät vaihtuvuutta, luovat hyvää ilmapiiriä ja vähentää sairauspoissaoloja. (Leisimo 2021, 58.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa pyritään työyhteisöjen jäsenten vuorovaikutuksen tukemiseen ja kasvattamiseen dialogisella keskustelulla. Tarve kehittämiselle nousi A-klinikka Oy:n, Stoppari Lahden palveluesimiehen toiveesta lisätä avointa vuorovaikutusta uusissa marraskuun 2020 lopussa perustetuissa työryhmissä. Uudet työryhmät perustettiin Stoppari Lahden laajentumisen myötä, jolloin olemassa olleen työryhmän rakenne muuttui merkittävästi. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena oli lisätä työyhteisön vuorovaikutuksen dialogisuutta. Tarkoituksena oli pilotoida erilaisia dialogisia, innovatiivisia ja luovia menetelmiä, sekä arvioida niiden hyötyä dialogisen vuorovaikutuksen lisääntymiseen.

## 2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

### 2.1 Stoppari Lahti

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimi A-klinikka Oy:n Stoppari Lahti. A-klinikka Oy on valtakunnallinen päihde- ja mielenterveyspalveluiden tuottaja, jonka omistaa A-klinikkasäätiö. Yritys toimii yhteiskunnallista hyvää tuottavana yrityksenä. A-klinikka Oy tuottaa avopalveluita, laitoshoidoa sekä digitaalisia palveluita. Avo- ja laitospalveluita tuotetaan 12 eri paikkakunnalla Suomessa. Digitaaliset palvelut kattavat koko Suomen. (A-klinikka Oy 2021a.) Vuoden 2020 lopussa A-klinikka Oy:ssä työskenteli 457 työntekijää (A-klinikka Oy 2021b). Palvelut tarjoavat apua päihteisiin, mielenterveyteen ja pelaamiseen liittyvissä asioissa. Asiakkaat ovat sekä alaikäisiä että täysi-ikäisiä ihmisiä. (A-klinikka Oy 2021c.)

A-klinikka Oy:n lastensuojelun sijaishuollon palveluita toteuttavat Stopparit kahdella eri paikkakunnalla; Haminassa ja Lahdessa. Haminassa on kolme osastoa, 7-paikkainen pysäytys- ja arviointiosasto, 7-paikkainen kuntoutumisosasto ja 5-paikkainen lähihoito-osasto. Lahdessa on kaksi osastoa, 7-paikkainen pysäytys- ja arviointiosasto ja 7-paikkainen kuntoutumisosasto. (A-klinikka Oy 2021d.)

Stoppareihin sijoitetaan nuoria, joilla on päihteiden käyttöä. Näiden nuorten elämäntilanteeseen liittyy myös muita haasteita, kuten mielenterveyden ongelmia, rajattomuutta kotona, koulupoissaoloja ja rikollisuutta. Lastensuojelu ohjaa Stoppareihin nuoria, jotka vaarantavat oman turvallisen kasvun ja kehityksen käytöksellään. Stoppareiden asiakkaat ovat 13–17-vuotiaita ja he tulevat Stoppariin joko kiireellisellä sijoituksella tai huostaanotettuina. Pysäytys- ja arviointijaksot kestävät 30–90 vuorokautta ja sinä aikana pyritään pysäyttämään nuoren haitallinen elämäntapa, johon päihteet liittyvät. Hoidon aikana nuoren tilannetta selvitetään kokonaisvaltaisesti ja arvioidaan jatkohoidon tarve. Lähihoito-osasto ja kuntoutumisosastot tarjoavat toistaiseksi voimassa olevia hoitajaksoja, pääsääntöisesti kolmesta kuu-kaudesta eteenpäin. Lähihoito-osaston työntekijä resurssi on kuntoutumisosaston resurssia isompi, joten sinne sijoittuu yleensä astetta haastavammin oireilevat nuoret. Nuorten haasteisiin voidaan vastata paremmin vahvemmillä resurssilla. Hoitajaksojen aikana nuorille asetetaan yksilölliset tavoitteet nuoren omien voimavarojen puitteissa. Molemmilla osastoilla osaaminen perustuu päihde- ja mielenterveysosaamiseen sekä nuoren yksilölliseen kohtaamiseen. Yksilöllisen hoidon lisäksi molemmilla osastoilla on yhteisöhoidollisia elementtejä. Nuorten perheet ovat tiiviisti mukana hoitotyöskentelyssä. (A-klinikka Oy 2021e.)

Stoppari Lahden työryhmissä on yhteensä 23 työntekijää. Työntekijöistä 12 toimii pysäytys- ja arviointiosastolla ja 10 kuntoutumisosastolla. Lisäksi laitoksen johtaja toimii osana molempia työryhmiä. Stoppareiden työntekijät kohtaavat työssään haastavasti oireilevia



nuoria, jotka tarvitsevat ympärilleen turvallisia aikuisia. Turvalliset aikuiset pitävät sovitusta rajoista kiinni, vaikka nuori niitä vastustaisikin. Jotta työntekijät näyttäytyvät nuorille turvallisina aikuisina, tulee heidän pystyä työryhmänä yhtenäiseen toimintaan ja yhtenäiseen päätöksen tekoon. Työryhmässä voi olla mielipide-eroja siitä, miten jonkun nuoren tilanne tulisi hoitaa tai minkälaisia rajoja nuori tarvitsee, mutta silti yhtenäinen linja tulee löytyä. Mikäli nuori aistii erimielisyyttä työntekijöissä ja huomaa, etteivät he toimi samalla tavalla hänen kanssaan, ei hän koe heitä enää välttämättä turvallisina aikuisina. Tällöin hän saattaa koettaa aiheuttaa lisää erimielisyyttä omilla toimillaan. Tämä voi olla esimerkiksi päihitteiden käyttöä, luvatta laitoksesta poistumista, väkivaltaista käytöstä tai sillä uhkailua tai psyykkistä oireilua. Työntekijöiden tulee pystyä puhumaan avoimesti keskenään, jotta nuorten hoitajaksot pysyvät kokonaisvaltaisesti turvallisina. Haasteena on kuitenkin vuorotyö. Työntekijät kohtaavat toisensa kolme viikon välein työnohjauksessa ja tiimissä, mutta työvuoroista johtuen saattaa olla, että osa työryhmästä ei tapaa toisiaan ollenkaan tässä välissä. Työryhmä joutuu tämän takia viestimään toistensa kautta ja sekä sähköisen viestivieron kautta. Tällainen viestintä jättää aina kuitenkin paljon tulkinnan varaa työntekijöiden vuorovaikutukseen. Ilman toisen ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen näkemistä, saattaa työntekijöillä olla samasta asiasta täysin eriävä käsitys. Kaikkea ei myöskään aina muisteta kirjata muun työryhmän tietoon. Työntekijöiden tulisi pystyä puhumaan toisilleen aina kohdatessaan suoraan, mutta toisiaan kuunnellen ja kunnioittaen.

Stoppareissa esimies osallistuu tarpeen mukaisesti asiakastyöhön, mutta ensisijaisesti ohjaa työryhmiä asiakastyön tekemisessä. Esimiehen tavoitteena on ohjata työryhmien työskentelyä niin, että he löytävät yhteisellä keskustelulla asioihin ratkaisuja.

## 2.2 Kehittämishankkeen tarve

Työryhmän asiakkaat ovat haastavahoitoisia nuoria, joiden turvallisen hoidon toteutumiseen voidaan vastata vain yhtenäisellä ja tiiviillä työryhmällä. Haastavahoitoiset nuoret tarvitsevat turvallisen kasvun ja kehityksen toteutumiseksi ympärilleen aikuisia, jotka pystyvät yhtenäiseen toimintaan ja päätöksentekoon.

Kehittämishankkeessa pilottityöryhmänä toimi kuntoutumisosaston työryhmä. Kuntoutumisosaston työryhmä koostuu työntekijöistä, joista osa on ollut jo pitkään Stopparissa töissä, ja toiset ovat ensimmäistä kertaa lastensuojelun sijaishuollossa. Kaikilla on kuitenkin sosiaali- ja terveysalalta vankkaa osaamista. Kehittämishankkeen alussa työryhmä oli työskennellyt yhdessä noin seitsemän kuukauden ajan ja ryhmäytyminen oli vielä kesken. Työryhmä ei ollut ollut ongelma- tai konfliktitilanteessa, ja työryhmän jäsenet olivat vasta alkaneet oppia toistensa vuorovaikutus- ja työskentelytapoja. Tämän takia kehittämishanke koettiin pilottityöryhmälle merkitykselliseksi. Samoin hoitoprosessi, jota he toteuttavat, oli uusi

hoitoprosessi kaikille työryhmän jäsenille. Kehittämishankkeella pyrittiin helpottamaan hoitoprosessin vakiintumista.

Kehittämishanketta suunniteltaessa toiveena oli tiiviimpi ja avoimempi työyhteisö, joka yhdessä osaa ratkoa joko asiakastilanteisiin tai työyhteisön tilanteisiin liittyviä haasteita. Kehittämishankkeen vetäjä toimii myös toisen työryhmän eli pysäytys- ja arviointiosaston työryhmän esimiehenä. Kehittämishankkeen Menetelmänpankki tullaan jalkauttamaan myös tämän työryhmän käyttöön. Valinta kummalle työryhmälle pilotointi tehtiin, perustui kuntoutumisosaston vasta vakiintumassa olevaan hoitoprosessiin, jonka tueksi kehittämishankkeen vetäjä halusi mahdollistaa vuorovaikutusosaamisen lisääntymisen dialogisilla, innovatiivisilla ja luovilla menetelmillä.

### 2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa kohdeorganisaatiossa parempaa työyhteisön vuorovaikutusta ja sitä kautta parempaa työyhteisön työhyvinvointia. Tavoitteena on, että parempi työyhteisön vuorovaikutus vahvistaa työntekijän kokemusta kuulluksi tulemisesta työyhteisön sisällä, koska hyvin kommunikoiva ja yhdessä toimiva työryhmä voi lisätä työhyvinvointia. Tavoitteena on, että parempi työyhteisön vuorovaikutus pitkällä tulevaisuudessa vahvistaa myös myönteistä asiakaskokemusta ja organisaation tuloksellisuutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä ja testata erilaisia dialogisia menetelmiä, joita pilotoidaan kohdeorganisaatiossa ja niiden toimivuutta arvioidaan kohdeorganisaation pilottiryhmän kanssa. Pilotoinnin perusteella luodaan kohdeorganisaatioon dialogista vuorovaikutusta lisäävä toimintamalli. Opinnäytetyön tuotoksena syntyy menetelmäpankki, joka sisältää erilaisia luovia, innovatiivisia ja dialogisia menetelmiä, joita työryhmä osaa käyttää myös itsenäisesti.

Opinnäytetyön kehittämismenetelmissä rajataan pois dialogisuuden merkitys asiakkaiden kanssa.

### 2.4 Kehittämistehtävät

1. Kirjallisuushaku siitä, miten vuorovaikutusosaaminen ja dialogisuus kuvataan sekä mitä hyötyä kirjallisuuden pohjalta vuorovaikutusosaamisella ja dialogisuudella on työyhteisön työhyvinvoinnille. Kirjallisuushaku olemassa oleviin dialogisuutta lisääviin menetelmiin. Kirjallisuuden avulla perehtyminen dialogisuuden merkityksestä asiakaskokemukselle ja tuloksellisuudelle, vaikka niitä ei tässä opinnäytetyössä tutkitakaan.

2. Kohdeorganisaation pilottityöryhmässä pilotoidaan erilaisia dialogisia, luovia ja innovatiivisia menetelmiä. Pilottityöryhmän kanssa arvioidaan menetelmien toimivuutta tai toimimattomuutta sekä opinnäytetyön tekijä tekee itse aktiivista havainnointia menetelmien pilotoinnin aikana siitä mikä toimii, mikä ei toimi ja mikä on hyvää valituissa menetelmissä.
3. Pilotoinnin ja arvioinnin perusteella muodostetaan Menetelmäpankki, joka pitää sisällään toimiviksi koetut dialogiset, innovatiiviset ja luovat menetelmät, joita työryhmät osaavat käyttää ohjattuna sekä itsenäisesti.

### 3 Työyhteisön vuorovaikutusosaaminen

#### 3.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: ymmärrys omasta työroolista, moniammatillinen yhteistyö, prosessiosaaminen sekä vuorovaikutusosaaminen (Karhapää ym. 2015, 165). Hiltula (2019) määrittelee työyhteisötaitoihin kuuluvan muun muassa alais- ja esimiestaidot, yhteisöllisyyden, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden. Hiltulan mukaan nämä eivät ole mitään irrallisia yksittäisen ihmisen taitoja vaan koko työyhteisön taitoja. Työyhteisötaitoja opitaan ja niissä kehitytään koko ajan. Työyhteisötaitojen pohtiminen luo mahdollisuuden kehittyä työntekijänä ja työyhteisönä. Työyhteisötaitojen kehittyessä työn tehokkuus kasvaa. (Hiltula 2019, 3.) Kemppainen (2020, 2) puolestaan kuvaa työyhteisötaitojen olevan taitoja, jotka selkiyttävät työn rakennetta, antavat varmuutta työhön liittyvään päätöksentekoon sekä kasvattavat työnhallinnan tunnetta. Työyhteisötaidot nojaavat avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutusosaamiseen. Tämän toimiessa, työstä aiheutuva stressi ja kuormitus voivat pienentyä.

Bohm-Haapasen (2021, 47–48) tutkimukseen mukaan työyhteisötaidot voivat olla myös työyhteisön jäsenten työn arvostamista ja avun antamista tilanteen niin vaatiessa. Työyhteisötaitoina tutkimuksessa nousi esiin myös työhön tarttuminen aktiivisesti sekä asioiden ääneen sanominen. Työmotivaatiolla, luovalla ongelmanratkontataidolla sekä toisen kuuntelemisellä oli myös merkittävä osuus työyhteisötaidoissa.

#### 3.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on laaja käsite, joka pitää sisällään esimerkiksi yksilöiden, erilaisten yhteisöjen tai organisaatioiden, mutta myös kulttuurien keskinäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus voi olla yhteistyötä, vallankäyttöä, yhteisesti sovittuja ja jaettuja sopimuksia tai sääntöjä. Vuorovaikutus liitetään dialogisuuteen, asiakaslähtöiseen työhön, eri tahojen yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja moniammatillisuuteen. Vuorovaikutusta määritellään näkökulmasta ja lähtökohdasta riippuen aina hieman eri tavalla. Jokainen tuo vuorovaikutustilanteeseen mukansa aina oman historiansa ja omat kokemuksensa. Hyvään ja toimivaan vuorovaikutukseen kuuluu vastavuoroisuus ja molemminpuolinen ymmärrys. (Mönkkönen 2007, 15–16.)

Silvennoisen mukaan (2004) vuorovaikutuksessa sanattomalla vuorovaikutuksella on merkittävä osuus. Ilmeillä ja eleillä on huomattavasti suurempi vaikuttavuus vuorovaikutuksessa kuin ääneen sanotuilla sanoilla. Vasta ilmeiden ja eleiden tulkinnan jälkeen kiinnitetään tarkemmin huomiota sanallisen vuorovaikutuksen sisältöön. (Rantala 2011, 33.)

### 3.3 Työelämän vuorovaikutusosaaminen

Työyhteisöllisyys perustuu kaikilla aloilla ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta on verrattu tanssiin, jossa askelkuviot määrittelevät ihmisen asemaa suhteessa toiseen ihmiseen. Tanssin askelkuviot ja ihmisten väliset vuorovaikutusasemat omaavat samankaltaisia elementtejä: onko joku siinä hallitseva, loukkaava, itsepäinen, taitava kuuntelemaan toista tai vaikka antamaan tilaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 8, 151.)

Vuorovaikutuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen työyhteisössä vaikuttaa se, miten kukakin työntekijä asemoi itsensä suhteessa muihin työntekijöihin. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää myös sosiaalista taitavuutta. Työyhteisön onnistuessa vuorovaikutuksessa he pystyvät työssä keskittymään olennaiseen. Onnistunut vuorovaikutus rakentaa työyhteisön rakenteita ja toimintakulttuuria vankemmaksi. (Karhapää ym. 2015, 165–166.) Mönkkösen & Roosin (2010) mukaan ihmisillä on erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa. Näissä tavoissa joku kokee olevansa aina oikeassa, kun taas toinen kuuntelee ja joustaa loputtomiin sekä huomioi toisten tarpeet. Tapoja olla vuorovaikutuksessa ovat myös yhteisiantuntijuus sekä tutkiva oppiminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 165; Karhapää 2013, 22–24; Kempainen 2020, 40–42.)

Jotta työyhteisöt ovat toimivia, tulee työyhteisössä vallita luottamus. Aito luottamus rakentuu työyhteisöjen erilaisissa kokoontumisissa ajan saatossa ja kokemuksen myötä. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, etteikö työyhteisöissä olisi jo alussa luottamusta. Tätä kuvataan niin sanotuksi pikaluottamukseksi, ja se on välttämätön todellisen yhteistyön alkamiseksi. Mikäli alun pikaluottamusta ei ole, työyhteisöjen jäsenet alkavat tehdä työtä yksin sen sijaan, että he tekisivät sitä yhdessä. Pikaluottamuksen muuttuminen aidoksi luottamukseksi vaatii työyhteisöjen jäsenten välistä vuorovaikutusta. Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan ratkoa esiin tulevia erimielisyyksiä sekä ongelmatilanteita ja tämä vahvistaa luottamusta. Vuorovaikutuksen tulee säilyä hyvänä ja sitä tulee ylläpitää koko ajan konteksteista riippumatta, jotta se edistää yhteistyötä ja yhteisen tavoitteen saavuttamista. (Aira 2012, 132–133.)

Työyhteisöjen vuorovaikutus pitää sisällään ja siihen vaikuttaa ainakin neljä eri ulottuvuutta. Nämä ovat ihmisenä olemisen oikeus, sosiaalinen layout, suhteessa toimiminen ja yhteinen vaikuttavuus. Ihmisenä oleminen on ihmisarvon ja valinnan vapauden ilmenemistä työssä sekä yksilön aktiivisen toimijuuden ja vastuuttamisen edistämistä. Sosiaalinen layout kuvaa sitä, miten sosiaalinen rakenne ja vuorovaikutustavat kohtaavat sekä minkälaista asemaa näiden kohtaaminen tuottaa ja tarjoaa. Suhteessa toimiminen kuvastaa sitä, mitä ihmisten välillä tapahtuu ja miten dialoginen suhde realisoituu esimerkiksi kollegoiden välillä tai

työyhteisön sisällä. Yhteisvaikuttavuus tarkoittaa sitä, miten yksilöiden työ muuntuu jaetuksi työksi ja minkälaista uutta vaikuttavuutta siitä syntyy. (Roos & Mönkkönen 2015, 11–12.)

Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus luo puitteet keskustella yhteisen työn merkityksestä ja tavoitteista. Keskinäinen vuorovaikutus on myös välttämätöntä, jotta työympäristö on toimiva. Vuorovaikutuksella luodaan mahdollisuus menestyksekkäälle, tehokkaalle ja tuottavalle työlle, mutta myös hyvinvoivalle ja tyytyväiselle työyhteisölle. Yhteistyön periaate on edellytys työyhteisön vuorovaikutukselle. (Valo & Mikkola 2020, 3, 7.)

Laajalahti (2014) on väitöskirjassaan tutkinut vuorovaikutusosaamista tutkijoiden työelämässä. Vuorovaikutusosaaminen on yksilön ominaisuus, mutta yhdistettynä työyhteisöihin siitä voi tulla yhteinen voimavara ja työyhteisön ominaisuus. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat muun muassa yksilön ikä ja kokemus, mutta myös avoin asenne ja ammattiosaaminen. Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voi hidastaa tai estää puuttuva rohkeus tai itseluottamus sekä kiire ja stressi. Työyhteisössä vuorovaikutusosaamista edistää yhteiset kokemukset, tutustuminen toiseen ja sitä kautta vuorovaikutuksen syveneminen. Vuorovaikutusosaamista työyhteisössä voi estää ennakkoluuloisuus, keskinäinen kilpailu ja luottamuksen puute. (Laajalahti 2014, 327–329.) Työyhteisöissä vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on kannattavaa käyttää erilaisia menetelmiä. Niitä käytettäessä ja harjoiteltaessa tulee kuitenkin muistaa, että vastaavanlainen vuorovaikutustilanne ei koskaan toistu, vaan kaikissa on aina omat vivahteensa. (Roos & Mönkkönen 2015, 139.)

Työyhteisössä vaikuttavan ja tuloksellisen vuorovaikutuksen elementtejä ovat hienotunteisuus, yhteiskyvykyys, tiedon rakentuminen, uusi perspektiivi, uskalias tietämättömyys ja karnevalisaatio. Hienotunteisuus on arvostavaa kohtaamista, uskallusta ottaa vaikeita asioita esiin ilman, että välittää väärää sääliä. Hienotunteisessa vuorovaikutuksessa toiselle ei välity tunne, että hänen esittämä asia tai kysymys on huono. Yhteiskyvykyys tarkoittaa jokaisen yhteisöön mukanaan tuomaa uutta asiaa tai merkitystä, joka parantaa yhteisön jäsenten keskinäisiä suhteita. Yhteisen tiedon rakentumisen tärkein asia on, että kaikkien työyhteisön jäsenten tieto on merkityksellistä ja välttämätöntä. Uuden perspektiivin muodostuminen työyhteisössä ei tarkoita, että kaikki ovat täysin yksimielisiä asiasta. Yhteisen tiedon rakentumisen myötä heille muodostuu riittävä yhteisymmärrys. Vaikuttavassa vuorovaikutuksessa uskalias tietämättömyys on uskallusta ihmetellä ja olla tietämätön sekä yhdessä hämmästyä. Vuorovaikutukseen liitetty karnevalisaatio tarkoittaa mukavuusalueelta pois astumista. Karnevalisaatiossa työyhteisö irrotetaan normaalista ympäristöstään ja tavastaan toimia, jotta he voivat löytää uutta yhteistä ymmärrystä. Karnevalisaatio ei saa kuitenkaan ajautua liian kauaksi konkreettisesta työstä, jotta se voi tuoda mukanaan myönteistä kehitystä työyhteisön vuorovaikutukseen, Karnevalisaatio voi olla erilaisia

keskusteluja, erilaista toimintaa, ulkopuolista ohjausta tai kehittämispäiviä. (Roos & Mönkkönen 2015, 30–42.)

Karhapään (2013) tutkimuksen mukaan hyvän työntekijän vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään neuvottelu- ja sovittelutaitoja, mutta myös aktiivista kuuntelemista. Hyvä vuorovaikutusosaaminen työelämässä tarkoittaa myös kykyä käyttää erilaisia vuorovaikutuksen keinoja sekä hyvän ja sopivan huumoritaidon hallintaa. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu lisäksi avoimesta tiedottamisesta ja tiedon jakamisesta sekä rakentavasta tavasta olla keskustelussa mukana. (Karhapää 2013, 45–49, 53–56.) Sivunen (2007) kuvaa, että työyhteisön vuorovaikutuksen hyvä laatu vaatii avointa ilmapiiriä ja vapautta esittää omia mielipiteitään. Ilmapiiri ei saa olla jäykkä ja hierarkkinen, jotta vuorovaikutus voi säilyä hyvänä. Hyvän vuorovaikutuksen syntyä työyhteisössä edesauttaa vapaamuotoiset yhteiset tilaisuudet, joissa opitaan tuntemaan toisiaan. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ei välttämättä vaadi maantieteellistä läheisyyttä työntekijöiden kesken. Sitä edistävät ennemminkin samankaltaiset työnkuvat ja toimivat henkilökohtaiset suhteet. Työyhteisöjen vuorovaikutusta helposti hankaloittaa mahdolliset äidinkieli- ja kulttuurierot työntekijöiden välillä. Sivusen tutkimuksessa tutkittiin hajautettuja tiimejä, mutta tulokinnan mukaan hyvän työelämän vuorovaikutusosaamisen tunnusmerkit ovat hyvin samankaltaisia myös tiimeissä, jotka eivät ole hajautettuja. (Sivunen 2007, 69–70, 75, 81)

Työyhteisötaitojen ja vuorovaikutuksen merkitys on korostunut 2000-luvulla, sillä muutokset ovat osa isompaa osaa työelämää. Organisaatiomuutokset vaikuttavat aina työyhteisöihin. Työyhteisöjen tulee pitää yllä avointa kommunikaatiota ja hyviä vuorovaikutussuhteita silloinkin, kun jo tuttu työyhteisö vaihtuu, jotta muutos onnistuu. Tämän vuoksi työyhteisötaidot ovat osa-alue, jota joutuu jatkuvasti opettelemaan ja kehittämään itsessään. (Mönkkönen & Roos 2010, 146, 259–267.)

## 4 Dialogi

### 4.1 Dialogisuus

Dialogi-sanana juontaa juurensa kreikan kieleen, sanoihin dia ja logos. Dia tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja logos ”sanaa” tai merkitystä”. Dialogi on ihmisten välistä yhteistä keskustelua, yhdessä ajattelua. Dialogissa on tavoitteena kuunnella tarkkaavaisena ja pyrkimys ymmärtää kaikkien osallistujien esiin tuomat näkemykset, ei niinkään päätöksenteko. Dialogin tavoitteena ei ole puolien valitseminen ja oman näkemyksen ainoana oikeana pitäminen. (Isaacs 2001, 39–40, 63.) Dialogi eroaa keskustelusta. Keskusteluiden päätavoite on päätöksenteko ja käsiteltävän asiaan loppuun saattaminen. Dialogissa päätavoitteena on oivaluksien herääminen, joiden pohjalta ihmisten tietojen sekä ennakkokäsityksien on mahdollista muuttua. Dialogissa ei ole tarkoituksena takertua yhteen näkökantaan, vaan ihmisellä tulee tällöin olla tilaa myös muille näkökannoille. (Isaacs 2001, 63, 82.) Paula Erkkilän (2012, 221) tutkimuksessa dialogi puolestaan määritellään ihmisten väliseksi yhteydeksi, jossa ollaan tietoisia asioiden merkityksistä, luodaan yhteistä ymmärrystä ja näiden pohjalta syntyy uutta tietoa.

Wihersaari (2010) nojautuu dialogisuusteoreetikko Isaacsin (2001) teorioihin väitöskirjassaan. Wihersaaren mukaan dialogisuudessa on kyse taidoista keskustella, vuoropuhelusta, joka syntyy yhteisen ajattelun myötä sekä kyvystä tehdä työtä keskustelun eteen. Isaacsin (2001) lisäksi väitöskirjassa kuvataan dialogisuutta dialogisuusteoreetikko David Bohmin (1996) teorioiden pohjalta. Bohmin (1996) mukaan dialogisuudessa korostuu merkitysten virtaukset ja uusien merkityksien syntyminen yhteisen ajattelun sekä virtauksen pohjalta. (Wihersaari 2010, 130–132.) Bohm korostaa myös sitä, että dialogissa tavoitteena ei ole voitto. Dialogin onnistuessa kaikki voittavat. Dialogissa pelataan yhdessä, ei toisiaan vastaan. Onnistuneessa dialogissa ei Bohmin mukaan ole myöskään erillistä johtajaa, vaan osallistujat ajattelevat ja keskustelevat yhdessä. Dialogin tarkoitus tulee olla osallistujien tiedossa, jotta siihen osallistuminen ei herätä ahdistusta. Bohm ajattelee, että ennen kuin ihmiset harjaantuvat dialogisuuteen, dialogi vaatii onnistuakseen henkilön, joka pystyy ohjaamaan dialogia. Hänen tulee pitää dialogin ohjaaminen kuitenkin minimaalisena. Dialogia tarvitaan Bohmin mukaan siksi, että ihmisten on vaikea kommunikoida yhdessä. (Bohm 1996, 7, 17.)

Bohmin (1996) mukaan dialogin periaatteita on neljä. Ensimmäisen periaatteen mukaan dialogiin osallistujien tulee pystyä kertomaan sekä itselleen että muille omat käsityksensä asioista. Dialogissa näitä käsityksiä pyritään yhdessä ymmärtämään, mitään väkisin muuttamatta. Toisen periaatteen mukaan tulee dialogiin osallistujien olla siinä mukana



tasavertaisesti, jotta yhdessä ajatteleminen onnistuu. Kolmas periaate liittyy toiseen periaatteeseen. Alussa dialogiin osallistujat eivät välttämättä tunne toisiaan hyvin ja tasavertaisuus voi tuntemisen sekä luottamuksen puutteen vuoksi olla vaikeaa. Tällöin on hyvä olla dialogia ohjaamassa henkilö, joka pitää langat käsissään eli toimii fasilitaattorina vieden dialogia kohti yhteistä päämäärää. Neljännen periaatteen mukaan dialogin lopputuloksesta tulisi kaikkien osallistujien olla samaa mieltä, jaetaan yhteinen ajatus, vaikka joukossa olisi edelleen erilaisia omia mielipiteitä (Bohm 1996, 9–10, 17, 29–30, 31; Wihersaari 2010, 130–133; Erkkilä 2012, 44; Ranta 2020, 55-56.)

Isaacsin dialogin periaatteet ovat samansuuntaisia Bohmin (1996) ajatusten kanssa. Dialogin periaatteet ovat osallistuminen, ilmeneminen, tietoisuus ja johdonmukaisuus (Isaacs 2001, 86). Dialogin tärkeimpiä taitoja ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Näitä taitoja on itsessään hyvä harjaannuttaa dialogin onnistumiseksi. Kuunteleminen ei tarkoita vain toisen puheiden kuulemistä, vaan se on kykyä hiljentää oma sisäinen itsensä, jotta voi ottaa vastaan toisen sanat hyväksyen ne. Kuunteleminen ja osallistumisen periaate linkittyvät dialogisuudessa toisiinsa. Lähtökohtana tällöin on ihmisten osallisuus ja tarkkaavaisuus kaikkeen elolliseen. (Isaacs 2001, 96–102.) Kunnioitus on toisen ihmisen tarkastelua ja kokemusten alkuperän löytämistä. Kunnioitus on myös toisen rajojen hyväksymistä, mutta ei kuitenkaan syrjään vetäytymistä. Kunnioitukseen liittyy johdonmukaisuuden periaate, jossa ei ole tarkoitus löytää muutettavia asioita, vaan asioita, jotka tulee säilyttää. (Isaacs 2001, 122–129.) Odottaminen on kärsivällisyyttä kuunnella toista ilman, että heti muodostaa oman mielipiteen asiasta. Odottaminen on myös omien ajatusten esiintuontia niin, että muilla ja itselläsi on mahdollisuus ymmärtää omia ajatuksiasi. Odotukseen kuuluu tietoisuuden periaate. Tietoisuuden periaatteen mukaan annamme oman tietoisuutemme laajentua ja syventyä uusia kokemuksia varten. (Isaacs 2001, 144–153.) Suora puhe puolestaan on omien ajatusten ilmaisemista sellaisenaan, riippumatta siitä minkälaisia tekijöitä on tilanteeseen vaikuttamassa. Suora puhe on dialogin haastavin osa-alue. Se vaatii päättävääsiä sekä itseluottamusta. Suoraan puheeseen kuuluu ilmenemisen periaate, joka tarkoittaa oman sisäisen maailman aitojen käsitysten ääneen sanoittamista. (Isaacs 2001, 167–175; Wihersaari 2010 130–133; Erkkilä 2012, 41–43.) Holm ym. (2018) puolestaan ovat kuvanneet dialogin tunnuspiirteiksi tasa-arvoisen osallistumisen, ilmaisemisen avoimuuden, empaattisen kuuntelun, keskinäisen luottamuksen, voittajien tai häviäjien puuttumisen, toisen kohtaamisen vertaisena ja erilaisten ajatusten sekä intressien kunnioittamisen.

Hyvässä dialogissa on David Kantorin teorian mukaan neljä eri roolia, jotka ovat aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja ja sivustakatsoja. Aloitteentekijä ohjaa hetkellisesti keskustelua tekemällä esityksen tai ehdotuksen. Kannattaja antaa tukensa tälle ehdotukselle, kun vastustaja kyseenalaistaa ehdotusta. Sivustakatsoja seuraa toisten välistä vuorovaikutusta

ja tuo välillä esiin näkökulmaa levittäviä ehdotuksia. Roolit vaihtelevat dialogin aikana. (Isaacs 2001, 195–196.) Wink (2007, 79–80) käyttää tutkimuksessaan myös Isaacsin (2001) ajatuksia ja hänen mukaansa eri roolien lisäksi hyvässä dialogissa on läsnä merkityksen, tunteen ja toiminnan kieli. Jotta hyvää dialogia voi syntyä, tulee keskustelijoiden ymmärtää mitä näistä kielistä he milloinkin puhuvat, ja mitä kieltä muut puhuvat.

Dialogissa oleellista on erilaisten keskustelukenttien muodostuminen. Tarkoituksena on dialogin aikana siirtyä kentästä toiseen, ei aina etenevästi vaan myös edestakaisin. Monesti dialogin alussa ollaan kentässä 1, jota värittää kohteliaisuus eikä vielä kerrota omia todellisia ajatuksia tai välttämättä vastusteta muita osallistujia. Kenttää 2 värittää kriisit, joissa keskustelu joko kahtautuu tai löydetään taitava ratkaisu ongelmaan. Kentässä 2 uskalletaan jo tuoda omia todellisia ajatuksia esiin, mutta etusijalla on jokaisen omat todelliset ajatukset. Näiden vuoksi keskustelu voi ajautua törmäyskurssille. Kentästä 2 päästään kenttään 3 vain löytämällä yhdessä ratkaisu ongelmaan. Kentässä 3 ollaan pohdiskelevia ja uteliaita. Kentässä 3 pystytään kertomaan taustat omille todellisille ajatuksilleen. Kentässä 4 keskustelu on virtaavaa ja luovaa. Kentässä 4 ollaan enemmän tietoisia yhteisestä todellisuudesta. (Isaacs 2001, 248–277.) Erkkilän (2012) tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota myös dialogin syntymiseen erilaisten avainhetkien pohjalta ja ne toimivat dialogin aloittajina. Tällaisia avainhetkiä ovat muun muassa normaalista ja totutusta tavasta poikkeaminen, tunteiden syntyminen, oikeanlainen tapa esittää asia, asian selkeys, konkretian esiin tuominen ja ehdotuksien esiin tuomisen väärä ajankohta. Tutkimuksen mukaan avainhetket ovat keskiössä, kun dialogin syntymistä tutkitaan. (Erkkilä 2012, 220–222.) Puolestaan Winkin (2007, 164) tutkimustulosten mukaan toimivassa dialogissa tarvitaan paneutumista keskustelukumppaniin.

Dialogin haasteena on usein resurssien ja ajan riittävyys. Dialogin käyttö vaatii harjaantumisen lisäksi aikaa. Toisaalta aika on nimenomaan se, joka luo mahdollisuuden toisen kuuntelulle, yhteisen ymmärryksen ja tilannekäsityksen luomiselle sekä kuulluksi tulemisen tunteen muodostumiselle. Haasteena voi esiintyä myös väärin tai epärealistisesti asetut tavoitteet sille mitä dialogilla tavoitellaan. (Hellström & Anttila 2018.)

## 4.2 Dialoginen johtaminen

Dialogisessa johtamisessa on aineksia erilaisista johtamisteorioista, joissa on piirteitä yhteistoiminnallisuudesta, työntekijöiden todellisista mahdollisuuksista vaikuttaa ja osallistua, dialogisuudesta ja vuorovaikutuksesta sekä sisäinen motivaation sekä uudistumisen tukemisesta. Bailey ja Axelrodin (2001) mukaan keskeisimpänä teoriapohjana on Burns (1978) uudistuvan johtamisen teoria, joka perustuu eri rooleissa olevien työntekijöiden aitoon ja avoimeen vuorovaikutukseen, jossa painottuu vastavuoroisuus.

Vastavuoroisuuden lisäksi siinä korostuu luottamuksellisuus, esimerkillisyys, yksilöllinen kohtaaminen ja yhteistoiminnallisuus. Dialogisessa johtamisessa on uudistuvan johtamisen lisäksi palvelevan johtamisen ja arvostavan johtamisen piirteitä. Palveleva johtaminen näkee johtajan vaikuttavan työntekijöihin, mutta johtajan olevan samalla työntekijöiden vaikutusten kohteena. Arvostavassa johtamisessa korostuu arvotus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Arvostavassa johtamisessa keskitytään positiivisiin ja esimerkillisiin asioihin. (Syvänen ym. 2015, 20, 25–28.)

Dialogista johtamistapaa tarvitaan, jotta organisaatioissa saadaan työntekijöiden luovuus ja osaaminen käyttöön organisaation menestymisen tukemiseksi. Näissä organisaatioissa työntekijät ovat motivoituneita ja työ on tuottavaa. Dialogi auttaa kehittämään työelämää, lisää työhyvinvointia ja innovatiivisuutta. Eri työyhteisöissä dialogisuuden avulla luodaan yhteistä ymmärrystä arvoista, tavoitteista, perustehtävästä ja toimintatavoista. Johtajan olisi tärkeää työarjessa järjestää aikaa dialogisuudelle kohtaamisten ja syvällisten keskustelujen kautta. Johtaja- ja esimieskoulutuksissa tulisi kiinnittää siihen huomiota, että johtajille karttuu taitoja viestiä dialogisesti. Heidän tulisi myös oppia tunnistamaan työntekijöiden motivaation lähteitä ja tukemaan motivaation ylläpitämistä luovin ja yksilöllisin keinoin. (Syvänen ym. 2014, 12–16.) Mikäli työyhteisöä johdetaan dialogisesti, yhteenkuuluvuuden tunne työntekijöiden kesken lisääntyy, koska he saavat tällöin kokemuksen siitä, että heidän tietoaan, taitoaan ja näkemyksiään arvostetaan ja he kokevat tulleensa kuulluksi. Dialoginen johtaminen auttaa työntekijöitä näkemään johdon näkökulman ja asetetut tavoitteet. Näiden asioiden toteutuessa, on organisaation helpompi päästä tavoitteisiinsa. (Hellström & Anttila 2018.)

William Isaacs (1999) puolestaan kuvaa dialogisen johtajuuden oleva johtamistapa, joka koko ajan tuo esiin keskustelun avulla luovuuden potentiaalin, missä tahansa tilanteessa. Dialogisessa johtajassa ilmenee dialogisuuden peruseräpäät: saa ihmisten aidot äänet esiin, kuuntelee syvällisesti, kunnioittaa muiden näkemyksiä ja laajentaa näkökulmaa. Hän itse edustaa näitä ja pystyy siten herättämään ne myös muissa ihmisissä. Dialoginen johtaja näkee David Kantorin teorian mukaiset neljä eri roolia ihmisessä ja pystyy omalla toiminnallaan säilyttämään tasapainon eri roolien omaavien ihmisten välillä. Nämä roolit ovat aloitteentekijä, kannattaja, vastustaja ja sivustakatsoja. (Isaacs 1999; Ranta 2020, 21.)

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä-tutkimusohjelma (Dinno) 2012–2014 oli neljän korkeakoulun ja tutkimuslaitoksen tutkimus- ja kehittämishanke, johon rahoitus saatiin Tekesiltä. Dinno-hankkeessa dialogisen johtamisen tavoitteiksi asetettiin tuloksellisuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus. Tuloksellisuus pitää sisällään tuottavuuden, taloudellisuuden, tehokkuuden ja kannattavuuden. Työelämän laatu käsittää muun muassa

työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, työkyvyn ja työturvallisuuden. Innovaatio tarkoittaa oppimista, luovuutta ja kehittämistä. Dinnon tutkimustulosten mukaan näihin tavoitteisiin päästään, jos johtaja johtamisessaan kiinnittää huomionsa yhteistoimintaan, dialogisuuteen, työmotivaatioon ja uudistumiseen. Hänen tulee myös osata organisatorista johtamisosaamista, toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti, ymmärtää dialogisuuden periaatteet, nähdä työntekijät yksilöllisesti ja tarjota heille tukea. Dialogisuuden periaatteita ja edellytyksiä tässäkin yhteydessä ovat aito läsnäolo, syväkuuntelu, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen sekä tuen ja palautteen antaminen. Näissä onnistuessaan organisaatio pääsee tavoitteisiinsa ja vaikutuksina on kestävä työelämä ja kilpailukyky. (Syvänen ym. 2015, 21–24, 208; Ranta 2020, 34–36.)

Myös Ylirukan ja Karvinen-Niikosken (2013, 193) mukaan dialogisen johtamisen keskiössä ovat arvostava vuorovaikutus, kuunteleminen ja työryhmien yhdenvertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Dialogisen johtajan tavoitteena on kannustaa koko työryhmä käyttämään osaamistaan ja kehittämään sitä erilaisilla innovatiivisilla keinoilla. Ylirukan ja Karvinen-Niikosken mukaan työryhmät tarvitsevat erilaisia heijastavia rakenteita, joissa voivat reflektoida omaa toimintaansa ammatillisen kehittymisen tapahtumiseksi, tasavertaisen vuoropuhelun syntyiseksi ja yhteisesti päätettävien käytäntöjen muokkaamiseksi tehokkaammiksi. Rannan (2020) tutkimuksen mukaan dialogista johtamista ovat esimiehen osoittama tuki, rohkaiseminen, luotto työntekijöihin sekä vastuun jakaminen. Tällöin työyhteisön toiminnan laatu paranee, tuottavuus paranee ja työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy. Dialogisissa johtamisissa kuuluu hyödyntää henkilöstön osaamista, jotta ollaan tehokkaita ja tuottavia. (Ranta 2020, 116.) Samankaltaista tietoa tuo esiin Björkenger (2018), jonka mukaan dialoginen johtaminen ylläpitää työyhteisössä tuloksellisuuden lisääntymistä, tiedotuksen paranemista, henkilökunnan vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymistä, vuorovaikutuksen paranemista sekä yleisen työhyvinvoinnin lisääntymistä. Hän pitää yhteen hiileen puhaltamista, sekä johdon ja työryhmän välistä dialogia tärkeänä sosiaali- ja terveyspalveluissa, jotta organisaatioiden muutoksista selvitään yhdessä. (Björkenger 2018, 107–110.)

Markkasen (2010) tutkimus vahvistaa, että dialoginen johtaminen tuo työntekijöille rohkeutta kertoa omista ajatuksistaan ja näkemyksistään. Tätä kautta kasvaa työntekijöiden motivaatio sekä innostus uudistumiseen ja kehittämiseen työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan voidakseen kokea aito ymmärrystä esimieheltään, tulee esimiehen kyetä samaistumaan työntekijän tilanteeseen. Markkasen tutkimuksessa dialogista johtamista ovat sosiaaliset taidot, tunneäly, kunnioitus, arvostus, taito luoda yhteys sekä taito luoda hyvä ilmapiiri (Markkanen 2010, 43–46.)

Erkkilän (2012) tapaan avainhetkien merkitykseen dialogin syntyemisessä on kiinnittänyt huomiota pro gradu- tutkielmassaan Lemmetty (2016). Hänen tutkimustuloksissaan ilmenee, että dialogisen johtajuuden syntyymiseen on merkitystä työyhteisön vuorovaikutuksella sekä aloittavilla että edistävillä avainhetkillä. Avainhetkien esittäjänä voi olla johtaja tai työntekijä, koska vuorovaikutuksen tulee olla demokraattista ollakseen dialogista johtajuutta edistävää. Johtajan toimissa edistäviä avainhetkiä ovat myönnitys, lisänäkemys, toisto, päätöksenteko, oppiminen, epäily, kysymys, toteamus ja ehdotus. Tutkimuksessa näiden pohjalta muodostettiin viisi kategoriaa, jotka ovat johtajan toiminnassa dialogisuutta edistäviä ja dialogista johtamista. Näitä toimintakategorioita ovat työntekijöiden näkemysten arvostus, johtopäätösten tekeminen työyhteisön käymän dialogin pohjalta, oman asiantuntijuuden esiin tuominen, mutta myös oman oppimisen esiin tuominen ja suoraan puhuminen niistä asioista, joista työyhteisön tulee olla tietoisia. (Lemmetty 2016, 62–65, 80.)

### 4.3 Dialogisuutta vahvistavat toimintakäytänteet työyhteisössä

#### 4.3.1 Dialogiset menetelmät

Dialogisilla menetelmillä pyritään työn ja työyhteisöjen kehittämiseen ja oppimiseen. Dialogissa menetelmissä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus ja tukeminen, reflektiivisyys, tietäminen sekä osallistuminen. Sosiaalinen vuorovaikutus ja tukeminen ovat toisesta välittämistä, minäkeskeisyydestä luopumista, itsen ja muiden kunnioittamista sekä arvostamista. Niitä osoitetaan avoimuudella, vilpittömyydellä, luottamuksella ja vastavuoroisuudella, kun ollaan vuorovaikutuksessa. Reflektiivisyys pitää sisällään tiedustelevan kysymisen, positiiivisen ihmettelyn, toisen puheessa viipymisen, keskittymisen ja ajattelun tai toiminnan aukkohtien paljastamisen. Tietäminen on toivoa yhteisestä ymmärryksestä, yhteisen merkitysten rakentamista sekä jakamista, kehitteillä olevan ajattelun avaamista ja hyväksymistä sekä tarvittaessa asioiden jättämistä auki. Osallistuminen on aktiivisuutta, puhumista, tuntemista, sitoutumista, yhteenkuuluvuutta, kokemista, kuuntelemista, ajattelemista, vuoron ottamista ja vuoron antamista. (Syvänen ym. 2015, 160.)

Vähämäki (2008) on väitöskirjassaan koonnut yhteen dialogisten menetelmien piirteitä ja sääntöjä yhdistellen Gustavsenin (2001), Isaacsin (1993) ja Ruokosen (2006) kirjoituksia. Dialogissa menetelmissä yhteistä on tavoitteellisuus. Mikäli dialogissa on mukana fasilitaattori eli dialogin ohjaaja, tulee hänen pysyä puolueettomana, olla maltillinen dialogin sisällön suhteen eli olla puuttumatta siihen, tukea pyrkimystä yhteiseen ymmärrykseen ja pitää keskustelu kiinni keskeisissä asioissa sekä kysymyksissä. Dialogiin osallistujan tulee olla selkeä suullisessa ilmaisussaan, on veloitettu kertomaan oman mielipiteensä, pyrkiä kuuntelemaan kunnolla ja ymmärtämään muita. On myös tärkeää sietää erilaisia mielipiteitä, ottaa

omat kokemukset ajattelun lähtökohdiksi ja uskallusta ilmaista tyytymättömyyttään tai epämiellyttävyyden tunnetta. Dialogisia menetelmiä yhdistää vertaisuus eli työrooleista luovutaan, jokaisen oikeus osallistua ja osallistujan oma kokemus toimii dialogin lähtökohtana. Dialogissa menetelmissä kaikki väitteet ovat oikeutettuja, pyritään yhteiseen ymmärrykseen, yhteisen merkityksen luomiseen, reflektointi pidetään kriittisenä ja dialogin sääntöjä noudatetaan. Dialogisilla menetelmillä lisätään keskusteluiden demokraattisuutta sekä moniäänisyyttä kehittämistyössä. (Vähämäki 2008, 103–106.)

Dialogisia menetelmiä, joita organisaatiot voivat hyödyntää ennakoivasti päätöksenteossa tai innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi haastavissa tilanteissa, ovat esimerkiksi organisaatioraati, world cafe, kehityskeskustelu, johtaminen ja työnohjaus. Organisaatioraadin tavoitteena on osallistaa eri toimijoita koko organisaatiosta. World cafe on puolestaan vapaa-muotoisempi ja sillä pyritään osallistamaan suuri ihmisjoukko itseään koskettavaan päätöksentekoon. Johtaminen pitää sisällään keskustelutilaisuuksia, kokouksia, neuvotteluja ja yhteistyötä. Näillä pyritään oppimaan parempaa vuorovaikutusta ja dialogisuutta. Työnohjaus on joko yksilö- tai ryhmätoimintaa ja sillä mahdollistetaan vertaistuki ja tunteiden läpikäynti. (Niemelä 2015, 24.)

#### 4.3.2 Innovatiiviset menetelmät

Innovaatioilla ja innovatiivisilla menetelmillä ei tarkoiteta vain teknisiä uudistuksia. Innovatiiviset menetelmät liittyvät usein organisaatioiden toimintatapojen kehittämiseen. Innovatiiviset menetelmät vaativat halua muutokseen, mielen avoimuutta, yritteliäisyyttä sekä luovaa tapaa ajatella ja tehdä. Innovatiivisten menetelmien käyttöönotto ja toimivuus vaatii organisaatioissa irtautumista perinteisistä toimintatavoista, ja johdon osallisuutta innovatiivisiin menetelmiin oman esimerkin kautta. (Juuti 2015, 69, 78.)

Innovatiivisten menetelmien käyttö alkaa ideoinnilla eli nimetään haaste, epäkohta tai ongelma, johon halutaan muutosta. Ideointivaiheessa pyritään ymmärtämään tarpeet, ottamaan innovointiin mukaan oikeat ihmiset tai tahot, hyödynnetään olemassa olevaa tietoa ja asetetaan kehittämistarpeet. Seuraavassa vaiheessa kehitetään eli tehdään konkreettisesti innovatiivisia menetelmiä. Tässä vaiheessa ideoita jalostetaan kehittämisen ja kokeilujen myötä sekä rakennetaan mallia, joka tullaan jalkauttamaan. Mallin muodostaminen jalkautukseen vaatii yleensä useita kokeiluja. Toteutusvaiheessa ratkaisu viedään käytäntöön, sitä silti edelleen arvioidaan, mutta sen asemaa pyritään myös vakiinnuttamaan. (Pohjola & Koivisto 2013, 94–95.)

Osuva-tutkimushankkeessa tutkittiin osallistuvaa innovaatiotoimintaa sekä sen johtamista edistäviä asioita innovatiivisten menetelmien avulla. Hankkeen käyttämiä menetelmiä olivat

teemaryhmä, reflektiopaja, kehittämistyöpaja, prosessikonsultaatio sekä palvelumuotoilu. Menetelmät toivat työyhteisöihin hyötyinä muun muassa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen, vastuuta, vuorovaikutuksen lisääntymisen eri työyhteisöjen kesken, lähesimiehen lisääntyneen innovatiivisten menetelmien ja ideoiden eteenpäin viemisen. Samoin palvelutuotteita kehitettiin, työnkuvat selkiytyivät, johtaminen muuttui napakammaksi sekä asiakas- ja työntekijäytyytyväisyys lisääntyi. Innovatiivisten menetelmien toimivuuteen vaikuttavat kuitenkin työskentelyolosuhteet, esimiehen tuki, työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri. Varsinkin esimiehen tuki ja asenne on erittäin merkittävässä asemassa innovatiivisuuden toteutumiselle. (Heikkilä ym. 2015, 260–267.)

#### 4.3.3 Luovat menetelmät

Luovien menetelmien käyttö vaatii uskallusta tarkastella asioita täysin uudella tavalla. Luovilla menetelmillä halutaan esimerkiksi kehittämishankkeissa synnyttää uusia ideoita ja näkökulmia sekä uudenlaisia ratkaisuja. Luovien menetelmien käyttö vaatii avoimen ja myönteisen ilmapiirin sekä kykyä ryhmätyöskentelyyn ja kiireettömyyttä. Merkittävää on myös työyhteisön johtaja, joka toimii vuorovaikutteisesti työyhteisön kanssa. Luovien menetelmien käytössä on tärkeä muistaa, että ideoiden arviointia ei tehdä samalla kun ideoidaan, vaan arvioinnin aika on myöhemmin. Näin mahdollistetaan isompi määrä ideoita. Luovien menetelmien tuottavuutta myönteisessä ilmapiirissä voidaan lisätä esimerkiksi nostamalla esiin ensin idean positiivisia puolia. Negatiivisten puolten esiin tuominen on ajankohtaisempaa vasta myöhemmin ideointiprosessissa. (Ojasalo ym. 2014, 158–160.)

Luovia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset aivoriihet, joissa ongelmaan pyritään löytämään uusia ratkaisuja tai ainakin lähestymistapoja. Samoin 8x8- menetelmä lisää uusia näkökulmia ongelmanratkintaan. Kuusi ajatteluhattua- menetelmässä osallistujilla on kuvitteellisesti erivärisiä hattuja päässään ja hatun värin määrittelee sen, minkälaisiin asioihin hatun haltija asiassa keskittyy. Hatun haltija voi keskittyä faktoihin, tunteisiin, varovaisuuteen, optimismiin, luovuuteen tai kontrolliin. Osbornin kysymyslistan avulla taas yritetään siirtää ajatustapa pois normaalilta raiteeltaan, jotta asialle saadaan mahdollisimman paljon uusia näkökulmia. Toivelistatekniikalla työyhteisöt osallistavat asiakkaat ideointiin ja palveluiden kehittämiseen selvittämällä mitä asiakkaat palvelussa saivat, jos ei olisi olemassa rajoituksia. (Ojasalo ym. 2014, 160–173.)

#### 4.3.4 Työyhteisön dialogisuutta lisääviä menetelmiä

**Yhteisen jakamisen kortit** ovat ESR-rahoitteisessa hankkeessa Sitä saa mitä jaat -syntynyt menetelmä, jossa keskustelukorttien avulla keskustelut ohjataan työelämän kokemusten äärelle tunneperustaisesti. Kortteja on yhteensä 25 erilaista ja niissä aiheina ovat muun

muassa rohkeus, luottamus, yhteenkuuluvuus, energiaa lisäävät ja sitä vievät asiat. Kuvassa 1 on esimerkki luottamus- kortista. Korttien avulla pyritään jakamaan kokemusta työn todellisuudesta. Yhteisen jakamisen keskustelussa ei tyrmätä toisten ajatuksia ja kokemuksia. Menetelmässä käytettävät kortit voi joko valita etukäteen tai nostaa niitä pakasta sattumanvaraisesti, riippuen siitä kumpi tapa palvelee työyhteisöä paremmin. Korttien käytössä kaikki osallistujat voivat halutessaan puhua samasta aiheesta. Osallistujilla on mahdollista valita myös niin, että jokainen nostaa oman kortin ja puhuu siitä teemasta. Yhteisen jakamisen keskustelun tulee olla tasapuolista. Kaikkien osallistujien tulee saada sanoa omat ajatuksensa ja kokemuksensa. Keskustelun ei ole tarkoitus olla valittamista vaan kokemusten jakamista ja ehdotuksia tarvittavilla muutoskohteille. Yhteisen jakamisen keskustelussa ei ole oikeita tai väriä vastauksia. Jokaisen on tarkoitus puhua omasta kokemuksestaan. (Martikainen & Koskela 2017.) Menetelmä kuuluu dialogisiin menetelmiin.



Kuva 1. Yhteisen jakamisen kortti. Luottamus. (Martikainen & Koskela 2017).

**Kannusta kehittymään- menetelmässä** annetaan palautetta siitä, missä toinen on onnistunut esimerkiksi edeltävän viikon aikana, pohditaan miltä tietoisena palautteen antaminen tuntuu ja muuttiko se jotain työyhteisössä. Menetelmän tavoitteena on vahvistaa työntekijän uskoa ja luottamusta itseensä, omiin taitoihinsa ja omaan ammatillisuuteensa. Menetelmä on suunniteltu erityisesti esimiestyön tueksi. Menetelmän avulla vahvistetaan työntekijöiden kokemusta työn imusta ja sitä kautta lisätään työpaikan menestystä. (Koskensalmi ym. 2015, 18–20.) Menetelmä on muokattu opinnäytetyössä työyhteisön jäsenten kesken käytäväksi palautteen annoksi ja sitä kautta ammatti-identiteetin vahvistamiseksi. Menetelmä kuuluu dialogisiin menetelmiin.

**Ole aito ja rehellinen- menetelmässä** käydään keskustelua siitä, millaista on omana aitona itsenä toimiminen omassa työyhteisössä ja miten sitä voisi vahvistaa. Omana aitona itsenä olemisen on sitä, että uskaltaa tuoda muiden tietoon omat aidot ajatukset ja tunteet



sekä omat heikkoudet ja virheet. Työyhteisössäkin tulee voida ilmaista muille näitä omia kokemuksia ja aitoja tunteitaan sekä omia heikkouksiaan. Tällöin työyhteisössä voidaan kohdata aidosti toisensa. Menetelmässä keskustelua ohjaavia kysymyksiä ovat: Mitä omana aitona itsenä oleminen tarkoittaa meidän työpaikallamme? Missä tilanteissa se näkyy? Miten aitoutta voisi vahvistaa? (Koskensalmi ym. 2015, 26–29.) Menetelmä kuuluu dialogisiin menetelmiin.

**Salli virheet, anna anteeksi- menetelmässä** keskustellaan yhdessä siitä, miten omassa työyhteisössä sallitaan epäonnistumisia ja virheitä. Keskustelussa pohditaan myös mitä niistä voi oppia ja miten lisätä sallivampaa ilmapiiriä virheille. Tavoitteena on, että työyhteisössä sallitaan epäonnistumisia ja virheitä, kunhan ne eivät johdu työn tekemättömyydestä. Työntekijän mennessä mukavuusalueensa ulkopuolelle, tehdään työpaikalla riittävän haastavia asioita. Virheet tulisi käsitellä oikeassa asiayhteydessä eikä niiden yleistäminen ole hyväksyttävää. Menetelmän avulla pyritään lisäämään anteeksiantamista ja sitä kautta luottamuksen lisääntymistä. Menetelmässä keskustelua ohjaajat kysyvät: Miten meidän työpaikallamme sallitaan epäonnistumisia ja virheitä? Miten toimitaan, kun virheitä tapahtuu? Miten virheistä voisi oppia entistä paremmin? Miten luodaan entistä sallivampi ilmapiiri? (Koskensalmi ym. 2015, 30–33.) Menetelmä kuuluu dialogisiin menetelmiin.

Työyhteisön **arkipäivä- menetelmä** on paperille tehtävä menetelmä, jonka avulla voidaan purkaa työyhteisön arkipäivän pinnalle nousevat asiat. Menetelmän avulla pyritään luomaan yhteinen käsitys niistä tärkeistä asioista, jotka tulisi erityisesti ottaa huomioon arkipäivän suunnittelussa. Menetelmää voisi käyttää kuvaamaan myös arkipäivää esimerkiksi asiaan, organisaation tai kilpailijan näkökulmasta. Menetelmä on tarkoitus havainnollistaa piirtämällä esimerkiksi paperille keskustelussa heränneet ajatukset. (Passi & Ripatti 2021.) Menetelmä kuuluu luoviin menetelmiin.

**5 x miksi- menetelmä** auttaa löytämään ongelman juurisyyn, kun kysytään peräkkäin viidesti tarkentavana kysymyksenä miksi? Menetelmä auttaa etsimään pintaa syvemältä, auttaa ymmärtämään paremmin ja varmistaa, että kaikki panostus käsillä olevan haasteen ratkaisemiseksi kannattaa. Menetelmässä ensin päätetään mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, ja seuraavaksi kysytään, miksi ongelma on syntynyt. Miksi-kysymys toistetaan vielä neljä kertaa tämän jälkeen ja tavoitteena on päästä koko ajan pintaa syvemmälle haasteen ratkaisemisessa. Juurisyiden ratkaiseminen saattaa olla hankalampaa kuin heti esiin nousevien syiden, mutta myös kannattavampaa pitkällä tähtäimellä. Sama vastaus saattaa toistua useammassa eri miksi- kysymyksessä. Menetelmä kannattaa havainnollistaa esimerkiksi paperille. (Passi & Ripatti 2021.) Menetelmä kuuluu innovatiivisiin menetelmiin.

**Vertaisena-menetelmä** auttaa ymmärtämään mitä tarkoittaa samanarvoisen suhteen muodostaminen toiseen ihmiseen, ja että hänellä on samanlainen ihmisarvo. Menetelmässä pohditaan tilanteita ja omaa toimintaa, joissa asettaa itsensä toisen yläpuolelle, toisen alapuolelle ja samalle tasolle toisen kanssa. Menetelmä auttaa ymmärtämään tasa-arvoista asemaa ja vertaisuutta toiseen. Tämä lisää sekä omaa että toisen kunnioitusta. Pohdintaa menetelmässä tehdään ensin itsenäisesti paperille. Kirjattujen havaintojen perusteella käydään yhteistä keskustelua siitä, mitä havaintoja kukakin on tehnyt ja minkälaisia tunnuspiirteitä ilmenee siinä, kun asettaa itsensä toisen yläpuolelle, alapuolelle tai samalle tasolle. Menetelmän tavoitteena on havainnoinnin lisäksi oppia itsestä ja muista. (Aarnio 2012.) Menetelmä kuuluu dialogisiin menetelmiin.

De Bonon **kuusi ajatteluhattua- menetelmän** avulla yhtä asiaa voidaan ryhmässä pohtia kuudesta eri näkökulmasta. Käyttämällä erilaisia ajatteluhattuja tarkkaavaisuus voidaan pohdinnassa keskittää yhteen näkökulmaan kerrallaan. Menetelmä helpottaa ideointia ja auttaa näkemään asian laajemmin. Kuuden ajatteluhattun avulla voidaan myös sanoa ääneen sellaisia asioita, joita ei ehkä muuten tulisi sanoneeksi tai edes ajatelleeksi, sillä roolissa ollessaan ihmisen on helpompi tuoda omat mielipiteensä esiin kuin täysin omana itsenään. Menetelmän avulla mahdollistuu myös ajattelun muutos, kun joutuu pohtimaan asiaa eri näkökulmista eri värisen hatun avulla. Valkoinen hattu ohjaa pohdinnan objektiiviseen näkökulmaan, kuten faktoihin ja lukuihin. Punainen hattu tuo pohdintaa mukaan tunteet ja intuition ilman perusteluja. Musta hattu keskittyy arvioimaan riskejä ja heikkoja kohtia, ollen varovainen, mutta ei negatiivinen. Keltainen hattu keskittyy optimistisyyteen ja pohtii etuja. Vihreä hattu tuo pohdintaan mukaan ideoinnin, hulluttelun ja huumorin. Sininen hattu keskittyy tarkkailun näkökulmaan, yhdistää keskustelun ajatuksia ja vie pohdinnan konkreettisen suunnittelun tasolle. Menetelmää voi käyttää niin, että jokaisella keskusteluun osallistujalla on oman värinen ajatteluhattu päässä, joka ohjaa hänen ajatteluaan ja keskustelua. Menetelmää voi käyttää myös niin, että kaikki keskusteluun osallistujat käyttävät aina saman väristä ajatteluhattua, kunnes on aika vaihtaa ajattelun näkökulmaa. (De Bono 1990, 25–27; 155, Innokylä a.) Menetelmä kuuluu luoviin menetelmiin.

**Minä – me – kaikki- menetelmä** osallistaa kaikki työyhteisön jäsenet ideointiin ja suunnitteluun. Menetelmä helpottaa saamaan kuuluviin myös ryhmän hiljaisimpien jäsenten ajatuksia ja ideoita. Menetelmään kuuluu, että yhdessä valitaan asia, johon halutaan löytää ratkaisu. Ensimmäiseksi jokainen pohtii omalle paperille ideoita asian ratkaisemiseksi. Seuraavaksi ideoita yhdistellään paperille joko parin tai pienryhmän kanssa. Lopuksi tuodaan nämä ideat yhteen kaikkien osallistujien kesken ja valitaan yhdessä käyttöön otettavat ideat. Menetelmä toimii sekä pienissä että isoissa ryhmissä. Menetelmää varten on olemassa

oma lomake, johon ideoita koostetaan. (Sitra 2016.) Menetelmä kuuluu innovatiivisiin menetelmiin.

Jääskeläisen (2013, 44–45) mukaan Esa Eriksson ja Tom Erik Arnkill ovat Suomessa toimineet dialogisiin menetelmiin kuuluvan **tulevaisuusmuistelun** eli ennakoitdialogin kehittäjinä toimiessaan Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksella (aiemmin Stakes). Menetelmä on käytetty erityisesti asiakastyöhön, verkostojen yhteisenä toimintamallina, mutta se toimii myös työyhteisöjen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Tulevaisuusmuistelua eli ennakoitdialogia käytetään tyypillisesti jonkun monimutkaisen ongelman ratkointaan, jossa tarvitaan moniäänisyyttä. Tulevaisuusmuistelussa osallistujat siirtyvät tavallisesti ajassa vuodesta kahteen eteenpäin ja he keskittyvät kuvaamaan mitä on tapahtunut sinä aikana, miten asiat ovat muuttuneet, mitä hyvää on tapahtunut tuona sovittuna aikavälinä, jonka he mielessään kuvittelevat. Tulevaisuusmuistelu avaa mahdollisuuksia yhteiselle oivaltamiselle. (Arnkil 2006, 105.) Seikkulan ja Arnkillin (2005) sekä Kokon (2006) mukaan tulevaisuusmuistelussa pystytään vaikeita ja ristiriitaisia asioita käsittelemään ilman muiden syyttelemistä. Samalla on kuitenkin mahdollista tuoda esiin ne asiat, jotka ovat aiheuttaneet huolta ja epävarmuutta. Tulevaisuusmuistelun avulla kaikkien äänen on mahdollista tulla kuuluviin. (Hyvönen 2011, 27–28.)

Arnkillin (2006) mukaan tulevaisuusmuistelu vaatii kaksi erillistä vetäjää, joista toinen toimii kysymysten esittäjänä ja pitää kiinni siitä, että kaikki ääni tulee kuuluviin. Toinen vetäjä kirjaa puheita ylös. Tulevaisuusmuistelu perustuu kolmen kysymyksen esittämiseen ja osallistujien tulee kuunnella kaikkien vastaukset heitä keskeyttämättä. Kysymykset ovat: 1. Vuosi (tai mikä aikaväli tilanteen kannalta on sopivin) on kulunut ja asiat ovat nyt aika hyvin. Miten ne sinun kannaltasi ovat? 2. Mitä teit itse myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä tai keneltä sait tukea? Millaista tukea sait? 3. Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten? Mikä sai huolesi vähenemään? (Hyvönen 2011, 27–28.)

Hyvönen (2011, 29) kuvaa Pro gradu- tutkielmassaan, että tulevaisuusmuistelun avulla kaikkien työyhteisön jäsenet äänet saadaan kuuluviin toiveineen ja huolineen. Tulevaisuusmuistelu helpottaa vuorovaikutusta työyhteisön tulehtuneissa tilanteissa ja kaventaa syntyneet kuilua työyhteisön jäsenten välille. Tulevaisuusmuistelu selkiyttää kokonaiskuvaa.

## 5 Dialogisuuden merkitys

### 5.1 Dialogisuuden merkitys työhyvinvointiin

Leppäsen (2002) sekä Järvinen-Seppälän & Vatajan (2009) mukaan työhyvinvoinnin käsite kulkee käsi kädessä työn mielekkyyden kanssa. Työnsä voi kokea mielekkääksi, jos työntekijä saa onnistumisen kokemuksia ja kokee oman työnsä merkitykselliseksi. Onnistuminen työssä on mahdollista, kun työ sujuu ja käytössä on toimivat toimintatavat. Työn mielekkyys ja onnistuminen on yksilöllinen kokemus, mutta työyhteisöllä on merkittävä vaikutus tähän. (Jääskeläinen 2013, 24.) Tätä käsitystä tukee yhdysvaltalaisen psykologi Frederick Herzbergin tiimin ajatukset, sillä he ovat kuvanneet, että pelkästään palkkaus, johtaminen, henkilösuhteet ja turvallisuuden tunne työssä eivät riitä työhyvinvoinnin ylläpitoon. Työhyvinvoinnin ylläpito vaatii kokemusta hyvin suoritetusta työstä, onnistumisen tuottamaa mielellisyyttä sekä oikeudenmukaisuuden kokemusta. Työhyvinvointi vaatii, että resurssit työn tekemiselle ovat kunnossa. Työhyvinvointi on myös tasapainottelua työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä. (Pyöriä 2012, 11; Ranta 2020 18, 91–94.)

Jääskeläisen (2013) tutkimuksen mukaan työntekijöiden keskinäisillä väleillä, toimivalla yhteistyöllä ja avoimella keskustelulla lisätään myös työhyvinvointia, samoin kuin työpaikan hyvällä ilmapiirillä sekä yhteishengellä. Konkreettisesti työpaikkaan liittyvien asioiden lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työntekijän oma terveydentila ja yleinen hyvinvointi. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin ylläpidosta ja edistämistä on vastuu yksittäisen työntekijän ohella koko työyhteisöllä. Tuloksissa ilmeni, että dialogisuudella ja dialogisella toiminnalla työyhteisössä on merkittävä työhyvinvointia lisäävä vaikutus edellä mainittuihin asioihin. Voimakkaimmin korostuivat kuulluksi tuleminen, yhteinen tavoite, jota kaikki ovat olleet luomassa, tavoitteeseen oikeasti tähtäävä toiminta ja keskinäinen luottamus sekä toiveisuus. (Jääskeläinen 2013, 106–111, 148, 154, 168.)

Dialogisilla taidoilla ja vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työhyvinvointiin. Kun työyhteisön vuorovaikutus on kunnossa, lisääntyy hyvät työilmapiiri ja vuorovaikutuksen avoimuus. Samoin huumori ja rehellisyys työyhteisön sisällä kasvavat. Nämä asiat korreloivat työhyvinvoinnin kasvuun. Työyhteisön vuorovaikutus sen jäsenten kesken on luontevaa ja rentoa, jos työyhteisön sisälle ei ole muodostunut pieniä kuppikuntia. Työhyvinvointia kasvattava vuorovaikutus on myös erilaisuutta hyväksyvää. (Kempainen 2020, 79–81.) Myös Lindströmin ym. (1997) mukaan työyhteisön tavat olla vuorovaikutuksessa ovat yksi organisaatioiden merkittävimpiä asioita, jotka rakentavat työympäristöä. Nämä vuorovaikutustavat voivat parhaimmillaan olla työhyvinvointia lisääviä, mutta on olemassa myös vuorovaikutustapoja, jotka ovat haitaksi työhyvinvoinnille. Tällainen on esimerkiksi kiusaaminen

työyhteisössä. (Karjalainen 2012, 12.) Kun organisaatio kiinnittää huomiota ja kehittää työryhmien sisäistä vuorovaikutusta toimivaksi, työntekijät kokevat työn sujuvan paremmin ja näin on mahdollista lisätä työhyvinvoinnin kokemusta. Työyhteisöjen hyvät ja avoimet vuorovaikutussuhteet ja -taidot ovat merkittävässä asemassa, kun mitataan työstä aiheutuvaa stressiä (Nakari 2003, 190; Taittonen ym. 2008, 30.)

Jääskeläisen (2013) tutkimus osoittaa myös, että dialogisuuden lisääntyessä, lisääntyy kokemus kuulluksi tulemisesta. Yhteinen keskustelu työyhteisössä, yhteinen tavoitteiden asettaminen ja toisten kuuleminen näissä keskusteluissa lisäävät toiveikkautta ja keskinäistä luottamusta sekä työhyvinvointia. Tulosten mukaan yhteiset keskusteluhetket olivat tutkimuksen parasta antia ja niiden avulla päästiin vaikuttamaan työyhteisön toimintatapoihin. Keskustelu syveni ja muuttui rohkeammaksi mitä enemmän yhteisiä asioita päästään puhumaan. Tutkimuksen mukaan dialogisuuden lisääminen on merkittävässä asemassa työyhteisön ja työn kehittymisessä. (Jääskeläinen 2013, 154–156.) Dialoginen johtaminen luo työyhteisöön avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Tämä lisää työssä viihtymistä ja tyytyväisyyttä työhön, koska tällöin pystytään rakentavasti keskustelemaan vaikeistakin asioista. Avoimen ja keskustelevan ilmapiirin omaava työyhteisö pystyy kehittämään itseään ja työtään. Tällä on iso merkitys positiiviseen kokemukseen omasta työstä ja työhyvinvoinnista. (Ranta 2020, 92, 130.)

Veijalainen (2020) on tutkinut demokraattisen dialogin eli tasapuolisen vuorovaikutuksen vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin kohdeorganisaation työkonferensseissa. Tulokset osoittivat, että demokraattinen dialogi työyhteisön yhteisessä konferenssissa lisäsi avointa vuorovaikutusta ja keskinäistä avunantoa. Tämä oli osaltaan parantamassa työyhteisön hyvinvointia, sillä työkonferensseissa pystyttiin ratkomaan työyhteisön keskinäisiä ristiriitoja. Tutkimuskohteessa vuorovaikutus oli jo valmiiksi melko hyvällä tasolla, joten siirtyminen dialogiseen tapaan oli matalampi, kuin mitä se olisi ollut työyhteisössä, jossa ei olisi ollut jo entuudestaan avointa vuorovaikutusta. Veijalaisen mukaan dialogisuus vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin sitä parantavasti ja näin työyhteisön jäsenten työhyvinvointi kasvaa. (Veijalainen 2020, 5, 84–85.)

## 5.2 Dialogisuuden merkitys asiakaskokemukseen

Dialogisuuden lisätessä työhyvinvointia, on dialogisuudella vaikutusta myös asiakaskokemukseen. Työn ollessa merkityksellisestä ja tarjotessa onnistumisen kokemuksia, lisääntyy työhyvinvointi, joka välittyy myönteisesti asiakaskokemukseen. (Juuti 2015, 140–141.) Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa siihen millainen asiakaskokemus syntyy (Fischer & Vainio 2015, 21). Arnkil & Seikkulan (2009) mukaan dialogisuus asiakastyössä on asenne, jolla asiakkaisiin ja työhön suhtaudutaan (Heino 2020, 18). Dialogisesti toimiva

työyhteisö osaa myös esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan asiakastyössä olla rohkea ja yhdessä asiakkaan kanssa hämmästellä ja tutkia asiakkaan tilannetta. Asiakas pääsee tällöin osallistumaan oman tilanteensa edistämiseen ja kokee tullessa kohdatuksi, joka lisää myönteistä asiakaskokemusta. Dialogisuus asiakastyössä on myös yhteisen ymmärryksen luomista eikä siinä mennä silloin työntekijän tai asiakkaan ehdoilla pelkästään. Molemmat ovat vuorovaikutuksessa tällöin aktiivisia toimijoita. (Mönkkönen 2007, 28–27, 86, 100; Heino 2019, 54.)

Rytkö (2019) on pro gradu- tutkielmassaan tutkinut dialogisuutta ja asiakkaiden kokemuksia heidän kohtaamisestaan ja osallisuudestaan lastensuojelussa sekä siellä tehtävän palvelun tarpeen arvioinnissa. Rytkön mukaan dialogisuudessa tulisi välttää ennakoasetelmia ja asenteita. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaat olivat kokeneet, että heitä ei ollut tuomittu etukäteen lastensuojeluilmoituksen perusteella. Heidät oli kohdattu avoimesti ja asiaa selvitettiin yhdessä. Asiakkailla oli myös kokemus, että heitä kuunneltiin ja vuorovaikutus oli avointa, kun asiaa selvitettiin. Lastensuojeluilmoituksen selvittämiseen on sosiaalityöntekijällä aina viranomaisen velvollisuus, mutta tästäkin asetelmasta huolimatta asiakkailla oli kokemus hyväksyvistä ja tasavertaisesta kohtaamisesta. Koko prosessi ei kuitenkaan ollut dialogista, mutta sisälsi dialogisia hetkiä. (Rytkö 2019, 59–63, 96–98.)

Kempainen puolestaan (2020, 78–79) kuvaa tutkimuksessaan, että asiakastyön vuorovaikutusosaaminen ei pelkästään sujuvoita konkreettista asiakastyön tekemistä lastensuojelussa vaan se myös helpottaa luottamuksellisen suhteen luomista. Taitava dialogin käyttö asiakastyössä luo tilanteen, jossa asiakas tulee kuulluksi ja asiallisesti kohdatuksi. Lastensuojelussa asiat ovat myös Kempaisen mukaan aina haastavia asiakastilanteita ja siksi työntekijän vuorovaikutustaidoilla on iso merkitys siihen, millainen kokemus lastensuojelun asiakkaalle syntyy saamastaan palvelusta.

Sosiaali- ja terveysalan lisäksi esimerkiksi työvoimapolitiisissa palveluissa dialogisuus asiakastyössä tarkoittaa asiakkaan mahdollisuutta tuoda julki omat tunteet ja ajatukset, niin että hän tulee työntekijän toimesta ymmärretyksi ja kuulluksi. Kun tilanteeseen ei ole työntekijän toimesta luotu ennakoasenteita, on heillä mahdollisuus yhdessä asiakkaan kanssa löytää ratkaisuja asiakkaan erilaisiin elämäntilanteisiin. Asiakas voi tällöin kokea työntekijän luotettavana ihmisenä. Luottamuksellisessa suhteessa sekä työntekijän että asiakkaan keskinäinen vuorovaikutus vapautuu. Tällainen mahdollistaa yhteisen ymmärryksen ja yhteisen ratkaisun löytymistä, ilman että asiakas kokee joutuneensa pakotetuksi. Asiakaskokemus jää myönteiseksi, kun on yhteisen ratkaisun löytymisestä. (Lahti 2021, 9.)

Jotta asiakaskokemus on myönteinen, tulee työntekijän kuulla asiakasta asiakaskeskeisesti. Tällöin työntekijän ja asiakkaan välille muodostuu dialoginen suhde, jossa asiakkaan

todellisuus ja tilanne yritetään nähdä ja ymmärtää eläytymällä asiakkaan tilanteeseen. Työntekijän ja asiakkaan välisessä dialogisessa suhteessa kiinnitetään huomiota siihen, mitä toinen sanoo ja tulkitaan sen kautta asioiden sekä tapahtumien välisiä yhteyksiä. (Juuti 2015, 112.)

### 5.3 Dialogisuuden merkitys tuloksellisuuteen

Työyhteisön ilmapiirillä ja vuorovaikutuksen avoimuudella on selkeää vaikutusta siihen, miten tuloksellista on työyhteisön työskentely. Tuloksellisuudella ei viitata vain taloudelliseen menestykseen vaan siihen, että työyhteisön toiminta on kokonaisuudessaan tuottavaa. Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen avoimuus näkyvät viiveellä työyhteisön tuloksellisuudessa. Tutkimusten mukaan tuloksellisuus kasvaa koko ajan työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutuksen ollessa hyvää ja avointa. (Pyöriä 2012, 7; Juuti & Vuorela 2015, 52.)

Dialoginen johtaja on työntekijöitä tukeva, rohkaiseva, luottaa heihin ja antaa heille vastuuta. Tämä lisää työn laadukkuutta ja sitä kautta parantaa työyhteisön tuloksellisuutta, sillä tyytyväinen ja hyvinvoiva työyhteisö haluaa tehdä parhaansa ja kehittää omaa työtään. (Ranta 2020, 116.) Myös Rossin (2012) mukaan hyvää tulosta tekevät ne organisaatiot, joissa henkilöstö voi hyvin ja vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ylittävät vuorovaikutukselle asetetut odotukset. Tällaiseen vuorovaikutukseen kuuluu anteliaisuus, ainutlaatuisuus, henkilökohtaisuus ja kokonaisvaltaisuus. Tämän kaltainen vuorovaikutus lisää positiivisuuden kehää ja toistuu uudestaan ja uudestaan lisäten organisaation tuloksellisuutta. (Karjalainen 2012, 4.) Nakarin ja Valteen (1995) mukaan työyhteisön menestys vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, avointa asioiden käsittelyä ja rehellisyyttä. Mikäli työyhteisöllä ei ole vuorovaikutusfoorumia, se ei voi menestyä. (Karjalainen 2012, 29.)

Työryhmän toimiva sisäinen vuorovaikutus lisää työn tehokkuutta ja sen sujuvuutta. Työn tehokkuus ja sujuvuus voivat myös helpottaa työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Työyhteisön ollessa vuorovaikutukseltaan avoin, tehokas ja hyvää yhteistyötä tekevä, lisääntyy myös organisaation tuloksellisuus konkreettisen työn tekemisen kautta. Todennäköisesti tämän kaltaisessa työyhteisössä henkilöstön vaihtuvuus myös on pienempää, mikä on omiaan lisäämään organisaation tuloksellisuutta. (Taittonen ym. 2008, 28–30.)

Dialogisuudesta on hyötyä organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. Dialogisesti toimiva työyhteisö pystyy rakentamaan yhteistä ymmärrystä työstä ja organisaatiosta, lisäten sen tuloksellisuutta. Dialogisesti toimiva työyhteisö uskaltaa reflektoida toimintaansa. Nämä ovat lähtökohdat sille, että organisaatio voi oppia ja kehittyä. Työyhteisön täytyy kuitenkin pitää kiinni arkipäiväisestä dialogisuudesta, jotta se ei ala hiipua. Mikäli se hiipuu, hiipuu myös työyhteisön mahdollisuudet kehittyä ja kehittää. (Vähämäki 2008, 200–203.)

## 6 Opinnäytetyön lähestymistapa ja menetelmälliset ratkaisut

### 6.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittäminen, jonka toteutin toimintatutkimuksena. Tutkimuksellisen kehittämisen tarve nousee suoraan käytännön työstä ja sillä pyritään tuottamaan konkreettista muutosta käytännön työhön samalla perusteltua tietoa synnyttäen. (Toikko & Rantanen 2009, 22–23.) Toimintatutkimus on Kurt Lewinin (1951) kehittämä suuntaus, jonka mukaan toimintaa kehitetään ja kehittämistä seurataan samanaikaisesti. Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti ja etenemistä ohjaa tutkimusprosessin aikaiset havainnot. Toimintatutkimus korostaa tutkijan havainnointia tai toimii osallistavana tutkimuksena, jolloin kohderyhmän osuus korostuu. (Toikko & Rantanen 2009, 29–30.)

Toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön toisiinsa. Keskeisempiä piirteitä siinä ovat yritys ratkaista ongelmia, vahva suuntaus käytännön kokemuksiin ja muutospyrkimys. Toimintatutkimuksen merkittävänä tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen. Toimintatutkimuksessa tutkittavat ovat aktiivisessa roolissa eivätkä passiivisena kohteena. (Kuula 1999, 11, 32, 218–219.) Toimintatutkimus on tutkimusta, jossa tiedon kerääminen, sen analysointi ja työn muutokset tapahtuvat samaan aikaan. Kohderyhmän yhteiset tavoitteet ohjaavat tutkimusta. Toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukseen. Uusia toimintatapoja kokeillaan, niitä havainnoidaan ja analysoidaan koko ajan. Toimintatapoja kehitetään lisää näiden pohjalta syntyvän vuorovaikutuksen avulla. (Salonen ym. 2017, 40.) Toikko & Rantanen (2009, 66) kuvaavat tätä toimintatutkimuksen syklisyyttä myös spiraalimaiseksi, jossa spiraalin eri kehiä ovat organisointi, toteutus ja arviointi. Spiraalissa kehittämistoiminnan tuloksia arvioidaan koko ajan uudestaan.

Niiden henkilöiden, joita kehittämistoiminnasta syntyvät tulokset tulevat koskettamaan, tulee osallistua kehittämistoimintaan. Heidän osallistumisensa on edellytys kehittämistoiminnan onnistumiselle. Kehittämisen on tärkeää tapahtua siellä, missä konkreettinen työ tehdään. Kehittämistoiminnan havainnointi ja seuranta tulee dokumentoida. (Toikko & Rantanen 2009, 80, 95–96.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä nojauduin kehittävään työntutkimukseen, jota voidaan pitää yhtenä toimintatutkimuksen suuntauksena. Kehittävä työntutkimus pyrkii teorian ja toiminnan yhdistämiseen. Merkityksellistä kehittävässä työntutkimuksessa on toimintatutkimuksen tapaan ihmiset osallistava ote kehittämistyöhön. (Engeström 1998, 11–12.) Toimintatutkimus ei aina käytä ekspansiivisen oppimissyklin mukaista prosessia, mutta tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteutin ekspansiivisen oppimissyklin mukaisesti, joka on osa kehittävää työntutkimusta. Engeströmin (1998, 87–92) mukaan ekspansiivisessa



oppimissyklissä merkittävää on oppimiskohteen toiminnan kokonaisvaltainen laadullinen muutos. Engeström on kuvannut tämän ekspansiivisen oppimissyklin etenevän seuraavissa vaiheissa. Ensimmäiseksi kuvataan nykytilaa / tarvetilaa, jossa ei ole vielä selvillä tarkka muutoksen kohde, mutta tarve muutokselle on noussut esiin. Lisäksi tässä vaiheessa kuvataan nykytila kohdeorganisaatiossa, nostetaan esiin haasteet, joita on kohdattu ja muodostetaan riittävä tietoperusta prosessin eteenpäin viemiselle. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan nykytilan haasteita. Analyysin pohjalta valitaan selkeät kehittämis- ja muutokset, joiden ratkaisemisen on merkittävää. Tarkemman analyysin pohjalta etsitään lisää tietoperustaa ja keinoja, joiden avulla nykytilaa voidaan kehittää. Kolmanneksi alkaa hahmotua ja muodostua uusi toimintamalli, jonka myös työyhteisö hahmottaa ja osallistuu sen rakentamiseen. Kolmannessa vaiheessa kokeillaan tietoperustan pohjalta muodostettuja keinoja muuttaa olemassa olevia haasteita. Neljännessä vaiheessa uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Tämä vaihe voi sisältää muutosvastarintaa. Viimeisenä uusi toimintamalli vakiinutetaan ja sitä pystytään arvioimaan systemaattisesti.

## 6.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

### 6.2.1 Oppimispäiväkirja

Oppimispäiväkirja menetelmänä perustuu tutkimuksen kulun, menetelmien ja tutkijan omien havaintojen kirjaamiseen. Oppimispäiväkirja toimii tutkimuksen rakennusaineena, jota analysoidaan, kun tutkimusraporttia kirjoitetaan. Oppimispäiväkirjan sisältö perustuu oppimis- ja tutkimusprosessin ja siihen kuuluvan reflektoinnin kuvaamiseen. Reflektoinnissa keskitytään kokemuksiin ja tunteisiin. Oppimispäiväkirjan kirjoittaminen tukee tietopohjan rakentamista, laajentaa näkemystä käsitellyistä asioista ja helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista. Oppimispäiväkirjaa tulee kirjoittaa kokonaisilla lauseilla, jotta se kuvaa riittävän kattavasti koko prosessia. Hyvä oppimispäiväkirja ei ole mekaanista luettelointia tai asioiden kopiointia. (Lindblom-Ylänne, Levander & Wagner 2003, 328–329; Kyttälä 2010, 270; Grönfors 2011, 80.)

Oppimispäiväkirja jakaa tutkijoiden mielipiteen siinä, tuleeko sen olla luonteeltaan sellainen, että sen voi kuka tahansa lukea, vai luonteeltaan sellainen, että se on vain tutkijaa itseään varten. Mikäli oppimispäiväkirja tulisi voida antaa kenen tahansa luettavaksi, vaikuttaisi se suurella todennäköisyydellä siihen, mitä tutkija kirjoittaa oppimispäiväkirjaan. Jos tutkija päättää kirjoittaa oppimispäiväkirjaa vain itselleen, tulee hänen myös pitää se vain itsellään. Ulkopuolinen lukija, ilman asiakontekstia, voi tulkita oppimispäiväkirjan tekstejä väärin. (Grönfors 2011, 79–80.)

Olen kirjoittanut oppimispäiväkirjaan tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä sitä, miten toteutin pilotoinnit, mitä osallistujat puhuivat pilotoinnin aikana, mitä tapahtui pilotoinnin aikana, ja miten kukakin osallistuja toimi pilotoinnin aikana minun havaintojeni mukaan. Oppimispäiväkirja sisältää myös havaintojani työyhteisön asioista, tapahtumista ja henkilökeinoista tutkimuksellisen kehittämisen aikana. Oppimispäiväkirjassa kirjoitan laajasti minun tuntemuksiani pilotointien aikana ja niiden välillä. Oppimispäiväkirjan avulla minun tavoitteenani oli kuvata mahdollisimman tarkkanäköisesti koko tutkimuksellisen kehittämisen prosessia. Oppimispäiväkirja menetelmänä korostui tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa esimiesasemani takia, sillä sinne pystyin refleктоimaan avoimesti kaikki havaintoni prosessin aikana. En voinut tuoda kaikkia havaintojani tunnistettavuuden takia opinnäytetyön raporttiin.

### 6.2.2 Swot-analyysi

Swot-analyysi on helppokäyttöinen suunnittelun ja analysoinnin väline. Swot-analyysiin kirjataan analysoitavan asian vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Kun Swot-analyysiin kirjataan edellä mainitut asiat näkyville, voidaan pohtia miten vahvuuksia ja mahdollisuuksia hyödynnetään sekä miten heikkouksia ja uhkia voidaan välttää. Swot-analyysissä voidaan keskittyä joko isoon kokonaisuuteen tai yksittäisiin osa-alueisiin. Se voidaan tehdä joko organisaatiotasolla tai henkilökohtaisella tasolla. Analyysiä voidaan tehdä joko yksin tai yhdessä ryhmänä. Swot-analyysi kannattaa tehdä mahdollisimman käytännönläheisesti ja yksinkertaisesti. Työskentelyssä swot-analyysin pohjalta keskitytään merkittävimpiin ja eniten vaikuttaviin asioihin. (Business research methodology, Salonen ym. 2017, 57.)

Minulla oli Swot-analyysin avulla tavoitteena kartoittaa kuntoutumisosaston työryhmän ennakoajatuksia opinnäytetyön tavoitteeseen ja konkreettiseen toteutukseen liittyvistä hyödyistä, haitoista, riskeistä ja uhista. Lisäksi minulla oli swot-analyysin tavoitteena saada käsitys siitä, miten työryhmä suhtautuu kehittämishankkeeseen ja sen tuotokseen, sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia he näkevät.

### 6.2.3 Dialoginen keskustelu

Dialoginen keskustelu menetelmänä tavoittelee yhteisen ymmärryksen luomista suoralla ja avoimella puheella. Dialogisessa keskustelussa olennaista on, että kenenkään näkemys ei ole totuus, ja toisten eriävätkin näkemykset hyväksytään. Dialogisessa keskustelussa keskitytään tilanteen tutkimiseen yhdessä. Dialogisen keskustelun avulla voidaan saada käyttöön ihmisen osaaminen, motivaatio sekä luovuus parhaalla mahdollisella tavalla. (Salonen 2017, 62.) Dialogisessa keskustelussa osallistujat ovat tasa-arvoisessa asemassa.

Keskustelu perustuu myötäelävälle ja aktiiviselle kuuntelemiselle. Dialogisessa keskustelussa ollaan valmiita omien oletusten sekä ajatusten tarkasteluun ja kyseenalaistamiseen. Dialoginen keskustelu vaatii onnistuakseen luottamuksen. (Innokylä b.)

Olen kirjoittanut dialogisen keskustelun sisällön tutkimuksellisen kehittämisen aikana oppimispäiväkirjaan. Reflektoin dialogista keskustelua oppimispäiväkirjassani.

#### 6.2.4 Havainnointi

Havainnointi tutkimusmenetelmänä antaa tutkijalle tietoa siitä toimivatko ihmiset sanallisesti kuvaamallaan tavalla. Havainnoinnin avulla saadaan luonnollisissa ympäristöissä välitöntä tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Havainnointi sopii erityisen hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointia on kritisoitu siitä, että havainnoijan paikalla olo saattaa vaikuttaa häiritsevästi ihmisten toimintaan. Kritiikkiä on kohdistettu myös siihen, että havainnoijalla voi syntyä tunnesiteitä tutkittaviin kohteisiin, jolloin tutkimuksen objektivisuus vaarantuu. Havainnointia voi toteuttaa erilaisilla tavoilla. Se voi olla hyvin vapaamuotoista tai hyvin systemaattista. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on ulkopuolinen toimija. Vapaamuotoisessa havainnoinnissa havainnoijasta tulee toimintaan osallistuva havainnoija. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan joko täydellisesti ryhmän jäsenenä tai sitten vain osallistuvana havainnoijana. Jälkimmäisessä tutkivalle kerrotaan heti, että havainnoija on tässä mukana vain havaintojen tekijänä. Osallistuva havainnoija voi esittää tarvittaessa kysymyksiä tutkittavilleen. Osallistuvan havainnoijan tulee pystyä erottamaan tekemänsä havainnot ja omat tulkinnat toisistaan. (Hirsjärvi ym. 2010, 212–217.) Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu ainoastaan tutkittavien ehdoilla. Tutkijan tulee vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkimushetken tapahtumiin ja vuorovaikutukseen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnot ovat inhimillisiä. Mikäli paikalla olisi kaksi tai useampi havainnoija, kiinnittäisivät he hyvin suurella todennäköisyydellä eri asioihin huomiota. (Eskola & Suoranta 1998, 101–104.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on vuorovaikutuksessa kohderyhmän kanssa ja osallistuu kohderyhmän arkipäivään (Vilka 2021, 143). Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä olen ollut osallistuvan havainnoijan roolissa.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämisessä havainnointi ei ole ollut systemaattista vaan hyvin vapaamuotoista. Havainnoin pilotoitien aikana osallistujien puheita, eleitä ja läsnäoloa. Kirjasin havainnot oppimispäiväkirjaan ja analysoin sen pohjalta pilottityöryhmän jäsenten toimintaa. Oppimispäiväkirja pitää myös sisällään havaintojani pilottityöryhmän vuorovaikutuksesta ja toiminnasta menetelmäpilotoitien välillä.

## 7 Kehittämishankkeen toteutus ja tulokset

### 7.1 Nykytilan kuvaus ja tietoperustan luominen

Tässä kappaleessa kuvaan työryhmän vuorovaikutuksen tapoja ja tilanteita ja millaisia haasteita he ovat kohdanneet. Lisäksi kuvaan työryhmän kanssa tehtyä analyysia kehittämishankkeesta.

Aloitin kehittämishankkeen suunnittelun, kun työryhmällä oli yhteistä työskentelyaikaa takanaan noin kuusi-seitsemän kuukautta. Olin havainnut, että Stoppari Haminan kuntouttavan hoidon prosessin jalkauttaminen Lahden kuntoutumisosastolle oli tuottanut haasteita. Työryhmä oli pyrkinyt rakentamaan yhdessä sekä työryhmän yhteistä toimintaa että osaston arkea ja hoidon sisältöä toimivaksi malliksi. Kokonaiskuvan hahmottaminen esimerkiksi hoidon sisällön suhteen oli ajoittain hankalaa. Tämä aiheutti sen, että työryhmän oli vaikea löytää yhteisiä toimintatapoja ja toimintalinjoja. Työryhmä oli tavannut toisiaan kolmen viikon välein koko työryhmän työnohjauksessa ja tiimissä. Lisäksi työryhmällä oli ollut viikoittain viikkotiimi, johon osallistuivat kaikki sillä hetkellä työvuorossa olleet työntekijät. Näissä yhteyksissä oli käyty keskustelua toimintatavoista ja käytännöistä. Havaitsin, että tämä ei ollut työntekijöille riittävää toistensa kohtaamista. Kehittämishankkeen tavoitteeksi asetettiin yhteisen keskustelun lisääminen edellä mainittujen foorumeiden sekä työvuorokohtaisen keskustelun lisäksi.

Osa kuntoutumisosaston työntekijöistä oli tehnyt pitkään töitä Stoppari Lahden pysäytys- ja arviointiosaston puolella, joten Stopparitoiminnan hoitomallit olivat heille tuttuja. Pysäytys-hoidon prosessi erosi kuitenkin kuntoutumishoidon prosessista. Haasteeksi heille muodostui omaksua uusi hoitoprosessi ja uudenlaiset toimintatavat, kuitenkin Stopparin yleistä hoitomallia unohtamatta. Osa työryhmän työntekijöistä oli taustaltaan muualta kuin lastensuojelusta, ja heille monet prosessin sisällöt olivat herättäneet ihmetystä. He olivat toisaalta tuoneet myös mukanaan oman ammattitietonsa yhteiseen prosessin rakentamiseen. Arjen pienistä sisällöistä ja hoidon isommista kokonaisuuksista oli käyty työryhmän sisällä yhteistä keskustelua useaan otteeseen, mutta yhteisen keskustelun asiat eivät olleet riittävästi jalkautuneet osaston arjen toimintaan ja niihin oli jouduttu palaamaan uudestaan. Haasteen tälle yhteisen keskustelun lisäämiselle oli tuonut kaksi- ja kolmivuorotyö, jossa työntekijöiden kohtaamiset jäävät välillä hyvin vähäiseksi.

Koko työryhmän yhteisen kohtaamisten hetket työnohjauksissa ja tiimeissä olivat kevätkaudella 2021 liittyneet vahvasti asiakkaana olevien nuorten ja heidän perheidensä haastaviin tilanteisiin, joten aikaa yhteiselle keskustelulle hoidon sisällöstä ja yhteisistä toimintatavoista oli ollut vähän. Viikkotiimien sisältö oli keskittynyt pitkälti ajankohtaisiin ja akuutteihin

nuorten asioihin, ja niissä oli paikalla normaalisti 3–4 työntekijää. Laajempi ja syvempi keskustelu hoitoprosessista oli riittämätöntä työnohjausten ja tiimien yhteydessä.

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa merkittäväksi teemaksi nousi myös työntekijöiden syvempi tutustuminen toisiinsa, toistensa arvomaailmaan ja ajatuksiin. Tavoitteena tämän tutustumisen avulla oli lisätä työryhmän keskustelun muuttumista avoimemmaksi ja suuremmaksi. Työryhmän yleinen keskusteluaktiivisuus sekä vankka kokemus työelämästä mahdollistivat avoimen ja dialogisen vuorovaikutuksen kehittymisen.

Esittelin kehittämishankkeen kuntoutumisosaston työryhmälle 20.7.2021. Paikalla työryhmän tiimissä joko konkreettisesti tai Teamsin kautta oli kahdeksan työntekijää kymmenestä. Esittelin työryhmälle opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen mahdollisimman tarkasti. Kerroin työryhmälle myös tietopohjaa, johon kehittämishanke perustuu. Erityisesti kerroin siitä mitä on dialoginen vuorovaikutus. Kuvasin työryhmälle kehittämishankkeen toteutuvan erilaisilla dialogisilla, innovatiivisilla ja luovilla menetelmäkokeiluilla. Kerroin myös kehittämishankkeen aikataulun sekä muutaman esimerkin pilotoitavista menetelmistä, jotka ovat kuvattuna taulukossa 1. Esittelin heille, miten menetelmiä tullaan arvioimaan yhdessä sekä sen, miten itse havainnoin pilotointiin osallistujia. Kerroin myös, että koostan Menetelmäpankin toimiviksi koetuista menetelmistä, ja se jalkautetaan myös pysäytys- ja arviointiosaston työryhmään sekä mahdollisesti laajemmalti A-klinikka Oy:ssä. Toin keskusteluun avoimesti mukaan myös oman esimiesroolini suhteessa työryhmään ja annoin oikeuden kieltäytyä pilotointimenetelmistä ilman seuraamuksia. Korostin työryhmälle sitä, että havainnoidessani pidän mielestäni poissa omat ennakkokäsitykseni, joka minulla on esimiesroolini kautta. Kerroin myös, että pidän kehittämishankkeen aikana oppimispäiväkirjaa havainnoistani mitä työryhmässä tapahtuu koko prosessin aikana ja mitä pilotointien aikana tapahtuu.

Pilotoitavat menetelmät	Aikataulu	Osallistujamäärä
Kannusta kehittymään	16.8.2021	4
Ole aito ja rehellinen	20.8.2021	4
Kannusta kehittymään	23.8.2021	4
Työyhteisön arkipäivä	25.8.2021	4
Yhteisen jakamisen kortit	31.8.2021	8
5 x miksi	6.9.2021	4
Kuusi ajatteluhattua	10.9.2021	5
Vertaisena	16.9.2021	4
Salli virheet, anna anteeksi	21.9.2021	10
Minä - Me - Kaikki	12.10.2021	10
Tulevaisuusmuistelu	ei pilotoida	0

Taulukko 1. Pilotoidut menetelmät

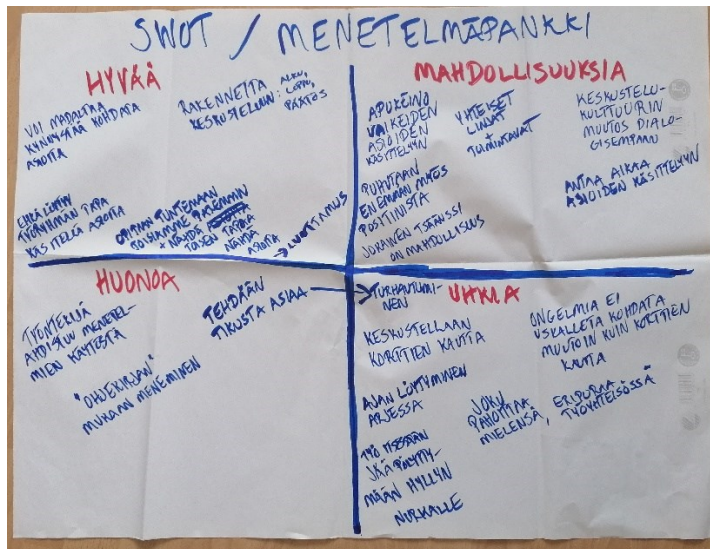
## 7.2 Kehittämismenetelmien valinta

Kehittämishankkeen esittelyn yhteydessä tehtiin kehittämishankkeeseen liittyvä Swot-analyysi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa käytin Swot-analyysia soveltaen sen normaalia käyttötapaa ja tarkoitusta. Halusin kartoittaa Swotin avulla työryhmän tunteita, ilmapiiriä ja ennakkoajatuksia liittyen suunnitteilla olevaan kehittämishankkeeseen. Swotin avulla selvitin mitä hyvää, mitä huonoa, mitä uhkia ja mitä mahdollisuuksia työryhmä kokee olevan tämän kehittämishankkeen menetelmissä ja tavoitteissa.

Swot-analyysi tehtiin niin, että kuuntelin työryhmän keskustelua ja kirjasin asioita ylös heidän keskustelustaan, varmistaen ensin, että olin ymmärtänyt asian oikein. Keskustelu alkoi hyvin varovaisesti, mutta tämä saattoi johtua osittain siitä, että osa työntekijöistä osallistui keskusteluun etäyhteydellä eikä heillä ollut kamera päällä. Keskustelu vilkastui vähitellen ja asioita kirjattiin eri osioihin sekalaisessa järjestyksessä.

Swot-analyysin tuloksena syntyi kuvassa 2 oleva nelikenttä. Kehittämishankkeen ajateltiin tuovan hyvänä matalamman kynnyksen asioiden kohtaamiseen työryhmän kesken ja tuovan rakennetta keskusteluun. Heille rakenne tarkoitti sitä, että keskustelu sisältäisi selkeän alun, lopun ja päätöksenteon. Hyvänä nähtiin myös mahdollisuus oppia tuntemaan toisensa paremmin sekä toisen tapaa nähdä ja kohdata asioita. Työryhmän sisällä luottamus voisi kasvaa lisääntyneen tuntemisen myötä. Huonoa kehittämishankkeessa ajateltiin olevan työntekijän mahdollinen ahdistuminen menetelmien käytöstä ja keskustelun muuttuminen ei-luontevaksi.

Uhkana kehittämishankkeessa koettiin mahdollinen turhautuminen sekä se, että jatkossa keskustellaan asioista vain menetelmien ohjeiden mukaisesti. Työryhmän mukaan olisi tärkeää uskaltaa kohdata ongelmia myös ilman ennalta sovittua menetelmää. Uhkana nähtiin myös, että joku voi menetelmäkokeiluissa pahoittaa mielensä tai menetelmät aiheuttavat eripuraa työyhteisössä. Työryhmä koki haastavaksi ajan löytymisen menetelmien käytölle hektisessä arjessa. Uhkana mainittiin myös kehittämishankkeessa syntyvän Menetelmäpankin pölyttyminen hyllyn nurkassa eli vaara, että se jää jatkossa käyttämättä. Mahdollisuuksina mainittiin menetelmien olevan apukeino vaikeiden asioiden käsittelyyn, positiivisen puheen lisääntyminen, yhteisten linjojen ja toimintatavan selkiytyminen sekä keskustelukulttuurin muutos.



Kuva 2. Swot-analyysi

Swot-analyysia tehtäessä havainnoin osan työryhmästä suhtautuvan kehittämishankkeeseen erittäin positiivisesti, ja he myös näkivät enemmän hyvää ja mahdollisuuksia. Osan työryhmän puheista havaitsin isoakin skeptisyyttä, mutta toisaalta hekin olivat valmiita osallistumaan kehittämishankkeeseen. Eräs heistä sanoikin seuraavasti:

*Jokainen tsäänssi on mahdollisuus.*

Swot-analyysin perusteella minulle jäi tunne, että kehittämishankkeessa nähdään enemmän positiivisia puolia ja mahdollisuuksia. Swot-analyysi osoitti minulle, että työryhmässä arvostettiin sitä, että tällaiselle myös järjestetään erillistä aikaa.

### 7.3 Menetelmien pilotointi

Swot-analyysin teon jälkeen aloitin työryhmän kanssa konkreettisesti erilaisten dialogisten, luovien ja innovatiivisten menetelmien pilotoinnin. Menetelmien pilotointiin osallistui suunnitelman mukaisesti välillä koko työryhmä ja välillä vain osa työryhmästä.

Pilotointien aikana kiinnitin havainnoissani huomiota työntekijöiden alkureaktioihin, tapoihin olla mukana menetelmissä sekä erilaisiin rooleihin, joita osallistujilla syntyi pilotoinnin aikana. Pyysin työntekijöiltä palautetta yhteisellä dialogisella keskustelulla menetelmän koekulun jälkeen. Työntekijät keskittyivät palautteessaan siihen, mikä menetelmässä oli toimivaa ja mikä koettiin haasteelliseksi. Hyödynsin menetelmän arvioinnissa myös kirjallista palautetta, jossa pilotoijat saivat kirjata ylös menetelmän hyötyjä ja haittoja. Ne menetelmät, joita ei koettu liian haastaviksi ja koettiin toimiviksi, otin osaksi Menetelmäpankkia.

**Kannusta kehittymään- menetelmää** pilotoin 16.8.2021 ja 23.8.2021 hieman eri kokoonpanoissa. Molempiin pilotointeihin osallistui neljä työntekijää. Pilotoinnit tapahtuivat

työryhmän viikkotiimien yhteydessä. Kerroin osallistujille menetelmän nimen, menetelmän tavoitteen sekä toimintaohjeet. Menetelmän avulla oli tarkoitus antaa palautetta toiselle siitä, missä toinen oli onnistunut erityisen hyvin edeltävän viikon aikana sekä pohdittiin miltä tietoisesta palautteen antaminen tuntui.

Ensimmäisellä pilotoitokerralla pyysin jokaista osallistujaa antamaan palautetta vieressä olevalle henkilölle, jotta jokainen varmasti antaa palautetta ja saa palautetta. Antamaani ohjetta ei täysin noudatettu, mutta kaikki antoivat ja saivat palautetta. Tämän myötä yksi työntekijä antoi kahdelle palautetta ja hän myös sai kahdelta palautetta. Palaute koski ainoastaan yhden työntekijän osalta edeltävää viikkoa, muiden palaute oli yleisemmällä tasolla, johtuen siitä, että he eivät olleet tavanneet toisiaan työvuorojen puitteissa edeltävällä viikolla. Palautteet olivat tavoitteen mukaisesti positiivisia ja liittyivät toisen tapaan hoitaa työtehtävät, olla tukena työkaverille, kohdata nuoria ja perheitä sekä olla heille läsnä, positiivisen tunnelman tuomiseen työpaikalle ja oman paikkansa löytämiseen työyhteisössä.

Tietoisesta palautteen antaminen ja vastaanottaminen tässä kokoonpanossa koettiin helpoksi ja luontevaksi. Osallistujat sanoivat myös, että kaikissa kokoonpanoissa tämä ei olisi ollut välttämättä yhtä helppoa ja luontevaa. Palautteet herättivät vastaanottajissa positiivisen ja iloisen tunnelman. Pystyin havaitsemaan hymyilevät kasvat jopa kasvomaskien takana. Työntekijät pohtivat, miksi tällaisen palautteen antaminen ei ole osana normaalia arkea työyhteisössä vaan se vaatii erillisen menetelmän, jonka sisällä se toteutetaan. Vastausta tähän ei lyhyellä keskustelulla saatu, mutta he kävivät jo keskustelua siitä, että tästä voi tulla osa normaalia työyhteisön arkea, jos sitä ensin harjoitellaan useammassa viikkotiimissä peräkkäin. Palautteiden annon aikana havaitsin erityisen lämpimän tunnelman osallistujien kesken. Havaintojen mukaan heidän oli melko luontevaa antaa toiselle palautetta. Minusta vaikutti siltä, että tässä ei ollut muuta toimimatonta kuin se, että he eivät olleet suurimmalta osin tavanneet toisiaan edeltävän viikon aikana, jonka vuoksi palaute siirtyi yleisemmälle tasolle. Kerroin lopuksi vielä osallistujille, että tulen pyytämään heiltä myöhemmin kirjallista palautetta tästä pilotoinnista ja sen vaikutuksista.

Toisella pilotoitokerralla kokoonpano oli suunniteltua pienempi, sillä osaston muut akuutit työtehtävät muuttivat osallistujien kokoonpanoa. Kokoonpanossa oli mukana kaksi työntekijää, jotka olivat olleet mukana myös ensimmäisellä pilotoitokerralla sekä yksi uusi osallistuja. Koska mukana oli uusi osallistuja, pilotoinnin aluksi kävin läpi menetelmän nimen, tavoitteen sekä ohjeistuksen menetelmän käytöstä. Tälläkään kertaa he eivät olleet juuri tavanneet toisiaan edeltävän viikon aikana, joten ohjeistin positiivisen palautteen annon koskemaan edeltävää kuukautta. Tällä kertaa jokainen antoi kerran palautetta ja sai kerran palautetta. Osallistujat saivat valita vapaasti, kenelle antavat palautetta. Heidän tuli pitää



huoli siitä, että kaikki saivat palautteen ja antoivat palautetta. Yksi palautteista liittyi tapaan, jolla työntekijä oli yövuoroistaan huolimatta selkeästi pystynyt delegoimaan oman nuorensa päivävuorossa hoidettavat asiat, jotta nuoren asiat menivät eteenpäin. Muut palautteet liittyivät toisen kanssa tehtävään sujuvaan yhteistyöhön ja siihen millaista hyvää energiaa työntekijä tuo mukanaan työpaikalle. Palaute koski myös työkaverin samankaltaista tapaa ajatella, jonka vuoksi työvuorossa oli hänen kanssaan mukava ja helppo olla.

Kysyin pilotoinnin jälkeen suullisesti palautetta menetelmästä. Toistamiseen mukana olevat sanoivat, että tällä kertaa palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli helpompaa sekä luontevampaa. Toisaalta yhdessä työntekijässä positiivinen palaute herätti edelleen myös hämmennyksen tunteita. He myös kokivat pilotoinnissa läsnä olemisen helpommaksi, sillä mukana oli henkilö, jolle menetelmä oli myös jo tuttu. Kolmas osallistuja kuvasi, että palautteen antaminen on hänelle yleensäkin helppoa, joten siksi se nytkin oli luontevaa. Haastavaksi hän koki yksittäisten tilanteiden muistamisen, joten siksi hän antoi palautetta yleisemmällä tasolla. Hän koki palautteen vastaanottamisen vaikeaksi tilan intiimiyden vuoksi. Tällä hän tarkoitti pientä toimistoa, pienen porukan kesken. Hänestä palaute kuitenkin tuntui hyvältä. Tilanne vaikutti tälläkin kertaa lämminhenkiseltä ja luontevalta. Olin havaitsevani edeltävää viikkoa rennompia olemuksia ja vähemmän hermostuneita naurahduksia. Lopuksi totesin jälleen, että tulen heiltä myöhemmin kysymään kirjallisesti palautetta tästä pilotoinnista ja sen vaikutuksista.

Pyysin kirjallisen palautteen menetelmästä kaikilta pilotointiin osallistuneilta sähköpostitse 31.8.2021. Vastauksia sain neljältä viidestä. Vastauksissa tuotiin ilmi, että positiivisen palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen oli tuntunut hyvältä. Näissä kokoonpanoissa oli palautteen antaminen koettu myös helpoksi. Positiivisen palautteen saamisen koettiin vahvistaneen omaa ammatti-identiteettiä. Positiivisen palautteen antamisen ja kiitoksen äänen sanomisen koettiin lisäävän työssäjaksamista sekä lujittavan työyhteisöä. Palautteissa tuli ilmi, että kaikille ei olisi välttämättä helppo antaa positiivista palautetta. He toisaalta uskoivat myös siihen, että kaikille pystyy antamaan jotain positiivista palautetta. Tämä vahvistaisi työyhteisön yhteishenkeä. Menetelmää toivottiin säännölliseksi osaksi työyhteisön arkea, sillä sen koettiin lisäävän jaksamista haastavien aikojen keskellä.

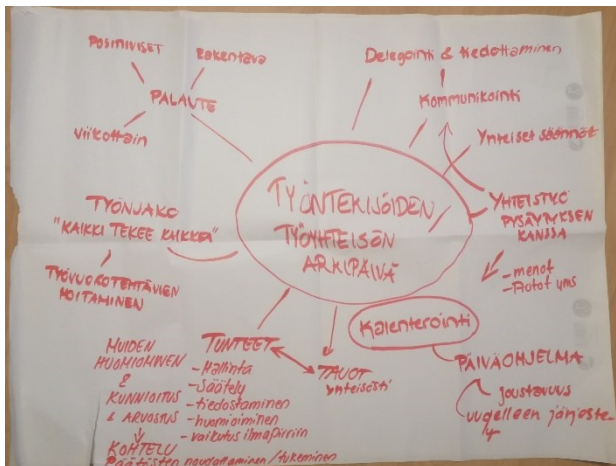
Pilotoinnin perusteella menetelmä koettiin toimivaksi. Menetelmää tulisi käyttää tietoisesti viikoittain, jotta siitä tulisi luonnollisesti toimiva osa työyhteisön arkea. Huonot henkilökemiat voivat vaikuttaa siihen, jääkö joku kokonaan ilman positiivista palautetta tai onko annettu positiivinen palaute aitoa. Tällaisessa tapauksessa tietoinen pohdinta toisen työntekijän positiivista ominaisuuksista tai toimista voi auttaa huomaamaan kyseisessä henkilössä

enemmänkin positiivisia asioita. Työyhteisöissä tietoisesta positiivisen palautteen antamisesta olisi hyvä olla osa tavallista arkea. Menetelmän säännöllinen käyttö voisi mahdollistaa tämän.

Pilotoin **Työyhteisön arkipäivä- menetelmän** neljän osallistujan kanssa 25.8.2021. Pilotointi ei ollut osana mitään osaston kokousta, vaan olin järjestänyt siihen erillisen ajan. Toisen osaston työntekijä vastasi tänä aikana kuntoutumisosaston nuorista. Aloitin pilotoinnin kertomalla menetelmän nimen sekä kuvaamalla, että menetelmän avulla on mahdollista hahmottaa paremmin minkälaiset asiat ovat merkityksellisiä tämän työyhteisön arkipäivän suunnittelussa. Menetelmän sisällön selkiyttämiseksi kerroin itse käyttäneeni menetelmää asiakkaan arkipäivän hahmottamiseen. Kerroin myös minkälaisia asioita tällöin oli tullut ilmi, jotta osallistujien olisi helpompaa hahmottaa minkä tyyppisiä asioita merkitykselliset asiat voivat olla ja mitä menetelmällä tavoitellaan. Kirjoitin vielä menetelmän nimen fläpppaperin keskelle ja siirryin tämän jälkeen sivuun seuraamaan keskustelua sekä paperille kirjattavia asioita.

Keskustelu käynnistyi kahden työntekijän toimesta heti erittäin aktiivisesti. Pian alun jälkeen kaikki olivat keskustelussa hyvin mukana. Keskustelu myös hetkellisesti ajautui sivuraiteille heti alussa, sillä yksi osallistujista muisti nuoren hoitoon liittyvän tulossa olevan tehtävän. Osallistujat sopivat keskenään kuka heistä lähtee hoitamaan tämän. Ehdotin, että ilmoitan tälle yhdelle työntekijälle ajan, jolloin hänen tulee lähteä. Näin osallistujat saivat rauhassa keskittyä keskusteluun. Tämän työyhteisön arkipäivän merkityksellisiksi asioiksi ensimmäisenä nousivat kalenterointi, sovitun päiväohjelman noudattaminen, kommunikointi sekä selkeä tiedottaminen ja tarpeellisten asioiden delegointi. Merkittäväksi koettiin myös yhteisistä säännöistä kiinni pitäminen, jotta kukaan työntekijä ei olisi sen takia eriarvoisessa asemassa nuorten silmissä. Tärkeäksi koettiin sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen viikoittain. Kaikkien olisi tärkeää osata ja uskaltaa antaa kaikille palautetta. Kaikkien tulisi työvuoroissa tehdä kaikkia töitä ja työnjaon tulisi olla tasapuolista. Kesken pilotoinnin keskustelu osoitti hieman hiipumisen merkkejä, joten pyysin työntekijöitä pohtimaan, miten nuorten tai työntekijöiden mielialat sekä osaston nopeasti muuttuvat tilanteet vaikuttavat arkipäivään. Osallistujat keskustelivat tämän myötä tunteiden tarttumisesta, tunteiden hallinnasta sekä tunteiden tunnistamisesta. Työyhteisössä sekä positiiviset että negatiiviset tunteet tarttuvat, ja vaikuttavat näin arkipäivän yleiseen ilmapiiriin. Tärkeäksi työyhteisön arkipäivässä koettiin myös muiden huomioiminen sekä kunnioitus ja toisen työn sekä työtehtävien arvostus. Toisten päätösten noudattaminen ja tukeminen oli myös merkittävää. Työntekijät pohtivat myös, että työyhteisössä pitäisi uskaltaa sanoa, jos välillä tarvitsee pienen tauon työpäivän aikana. Lopuksi kirjattiin vielä joustavuus, kyky uudelleen järjestellä asioita sekä yhteistyö toisen osaston kanssa. Osallistujat katsoivat paperia ja totesivat, että

siinä on paljon huomioitavia asioita. Pilotoinnin aikana syntynyt tuotos on kuvassa 3. Menetelmän koettiin myös olevan keino pohtia vaikkapa yksittäisen nuoren tilannetta, mikäli siinä vaikuttaa olevan paljon haasteita ja tilanne koetaan vaikeaksi ratkaista.



Kuva 3. Työyhteisön arkipäivä

Menetelmää pidettiin toimivana. Menetelmän koettiin avanneen laajasti työyhteisön arkipäivää. Eräälle työntekijälle erityisesti mindmapin teko oli ollut hyvin mieluista. Sovimme yhdessä, että mindmap säästetään, jotta työyhteisö voi palata siihen kirjattuihin asioihin ja viedä niihin liittyvää keskustelua syvemmälle tasolle. Totesin lopuksi, että pyydän palautetta vielä kirjallisesti erikseen. Kerroin tämä myös kesken pilotoinnin poistuneelle työntekijälle. Pilotoinnin aikana keskustelun aktiivisuus vaihteli erittäin vilkkaasta hyvin verkkaiseen, mutta kaikki kuitenkin osallistuivat keskusteluun. Ajoittain yritettiin hakea tukea keskustelulle ja omille ajatuksille myös minulta pyrkimällä katsekontaktiin kanssani. Vältin katsekontaktia, jotta sain ohjattua osallistujat keskustelemaan vain keskenään. Menetelmän käyttö vaatii harjoittelua, mutta tukee työyhteisön toimintaa ja hahmotusta työyhteisön arkipäivästä.

Pyysin kirjallista palautetta menetelmästä sähköpostilla 31.8.2021 kaikilta neljältä osallistujalta ja sain vastaukset kaikilta. Vastauksissa tuli ilmi, että menetelmän avulla pysyy helpommin keskusteltavassa asiassa eikä ajaudu sivuraiteille. Menetelmä koettiin hyödyllisenä ja arkea helpottavana, mutta sen käyttö vaatii aktiivista opettelua sekä muistutusta sen käytöstä arjessa. Kaikkien työryhmän jäsenten olisi tärkeä osallistua menetelmän toteutukseen, jotta heillä olisi yhtenäinen käsitys päivän töistä. Toisaalta menetelmässä nähtiin vaarana se, että ujoimmat työntekijät eivät tuo voimakkaasti esiin omia mielipiteitään ja saattavat ajautua myötäilemään vahvempien persoonien ajatuksia. Mikäli menetelmää käyttäisi nuorten kanssa, tulisi sitä pilkkoa vielä nuorten keskittymiskyvylle riittäviin pienempiin osiin

Pilotoin **Ole aito ja rehellinen- menetelmän** viiden osallistujan kanssa 26.8.2021. Tämän pilotointi ei ollut osana mitään osaston kokousta vaan tähän järjestin erillisen ajan. Toisen osaston työntekijä vastasi osaston nuorista tänä aikana. Olin joutunut siirtämään jo kahdesti kyseistä pilotointia akuuttien asiakasasioiden vuoksi. Tällä kertaa osallistujien keskustelu pilotoinnin alussa koski erään nuoren päihtymysepäilyä. Annoin heidän lyhyesti käydä tätä keskustelua, jotta heidän olisi helpompi keskittyä pilotointiin. Ohjasin keskustelun pilotoitavaan menetelmään. Kerroin osallistujille menetelmän nimen sekä sanoin, että tällä kertaa ei tehdä kirjallista tuotosta osallistujien toimesta, sillä he keskittyisivät keskinäiseen keskusteluun ja minä kirjaisin asioita keskustelusta ylös. Kuvasin tekeväni kirjaukset sellaiseen muotoon, että koko työyhteisö voi yhdessä niihin vielä palata. Taustoitin keskustelua kertomalla, että omana aitona itsenä olemiseen liittyy aitojen tunteiden ja omien kokemusten saattamista muiden tietoon, omien heikkouksien tunnistamista ja virheiden tunnistamista, työn arjessa oloa omana itsenä ja toisten aitoa kohtaamista. Kerroin ohjaavani keskustelua eteenpäin kolmella erillisellä kysymyksellä. Ohjeistin osallistujat suhtautumaan minuun täysin ulkopuolisena ihmisenä, joka vain esittää kysymykset, kirjaa asioita ja havainnoi heitä.

Ensimmäinen kysymys ohjasi keskustelun siihen, mitä omana aitona itsenä oleminen on juuri tässä työyhteisössä. Keskustelussa nousi ensimmäisenä esiin, että kukaan ei vedä mitään roolia, uskaltaa olla oma itsensä ja antaa myös toisten olla omia itsejään. Tässä työyhteisössä koettiin helpoksi olla oma itsensä ja sitä pidettiin myös tärkeänä suhteessa nuoriin, sillä he aistivat, jos joku ei ole oma itsensä. Tärkeäksi koettiin myös se, että tässä työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja toisten erilaisia taustoja. Erilaisuutta pidettiin rikautena. Osallistujien kokemuksen mukaan näin ei ole ollut kaikissa työyhteisöissä. Oma aito itse tässä työyhteisössä oli myös sitä, että kenenkään ei tarvitse olla täydellinen, koska kaikilla on omat vahvuudet sekä heikkoudet. Merkityksellistä oli tunteiden näyttämisen mahdollisuus. Osallistujien mukaan pyrkimys toisen tuomitsemattomuuteen helpottaa omana aitona itsenä olemista, vaikka työyhteisön sisällä olisikin erilaisia mielipiteitä. Kaksi osallistujaa myös totesi, että heti työsuhteen alussa ei kuitenkaan voinut olla täysin oma itsensä. Ensin piti vähän tutustua ja tunnustella työyhteisön yleistä ilmapiiriä. Työyhteisön ilmapiiri oli kuitenkin melko nopeasti mahdollistanut omana aitona itsenä olemisen.

Ohjasin toisella kysymyksellä keskustelun siihen minkälaisissa tilanteissa yllä kuvatut asiat näkyvät. Osallistujat totesivat heti alkuun, että yllä kuvatut asiat näkyvät melkein kaikissa tilanteissa eikä mitään yksittäisiä tilanteita osattu nimetä. Tässä työyhteisössä osataan hyödyntää toisten vahvuuksia ja toisaalta myöntää, jos itsellä samainen asia on heikkous. Lisäksi nuorten asioita ihmetellään ääneen ja niihin liittyvistä eriävistä näkemyksistä pystytään keskustelemaan yhteisen linjan löytämiseksi. Näin työyhteisö pystyy vastaamaan

parhaiten nuorten tarpeisiin. Osallistujat sanoivat, että kaikki työyhteisössä vaikuttavat olevan omia aitoja itsejään.

Kolmannessa kysymyksessä pyysin heitä keskittymään siihen, miten aitoutta voi vahvistaa. Tähän koettiin avoin keskustelu ja palautteen anto merkittävimiksi tekijöiksi. Erityisesti toivottiin, että muistettaisiin sanoa työkaverille, jos huomaa tämän olevan aidosti läsnä nuorten ja työntekijöiden kanssa. Lisäksi toivottiin rohkeutta sen sanomiseen, jos huomaa työkaverin olevan tekemässä virheen. Aitoutta vahvistetaan sillä, että muistetaan kaikkien tekemän virheitä, ja että tilanteista opitaan. Keskustelun loppuksi yksi osallistujista sanoi, että olisi todella vaikea olla enää oma itsensä, jos yhtäkkiä kokisi, että ei tulisi enää hyväksytyksi omana itsenään tai työkaverin kanssa syntyisi todella iso konflikti.

Keskustelu eteni menetelmän pilotoinnin aikana hyvin ja keskustelu oli melko tasapuolista. Yksi osallistujista oli hieman muita hiljaisempi, mutta seurasi keskustelua ja osoitti erilaisilla eleillä olevansa samaa mieltä asioista. Muutaman kerran pilotoinnin aikana minua pyydettiin toistamaan kysymykset ja menetelmän taustoitus, jotta heidän oli helpompi pitää fokus oikeissa asioissa. Toisinaan keskustelu myös ajautui hieman sivuraiteille esitettyyn kysymykseen nähden. Kanssani pyrittiin ajoittain katsekontaktiin ja sitä kautta haettiin mukaan keskusteluun. Ilman vastakaikuani keskustelu ohjautui takaisin osallistujien väliseksi. Pyysin menetelmästä suullisen palautteen ja siinä ilmeni, että tuntui kivalta ja tärkeältä saada puhua näistä asioista. Sitä pidettiin mukavana, että oli enemmän osallistujia mukana. Osallistujat sanoivat, että tuntui siltä kuin puhuttaisiin samaa kieltä ja keskusteluun sai liittää huumorin ja naurun. Menetelmä koettiin toimivaksi, koska työyhteisössä on olemassa keskusteleva kulttuuri. Osallistuja totesivat, että ilman sitä menetelmä olisi ollut haastava viedä läpi. Kerroin loppuksi osallistujille, että pyydän vielä erikseen kirjallista palautetta tästä pilotoinnista. Havainnoin, että tässäkin kokoonpanossa keskustelu oli helppoa, luontevaa, lämmenhenkistä ja huumorin sävyttämää. Työntekijöiden tekemistä virheistä uskallettiin puhua eikä kukaan tuominnut ketään.

Pyysin kirjallista palautetta menetelmästä 31.8.2021 kaikilta osallistujilta. Sain vastaukset kaikilta viideltä. Palaute menetelmästä oli muutoin positiivista, mutta kiireen tuntua oli palautteen mukaan ollut hieman ilmassa. Tämän vuoksi jäi tunne, että keskustelu ei mennyt niin syväälle, kuin se olisi voinut mennä. Keskustelu siitä millaista on olla omana aitona itsenä tällä työpaikalla, koettiin tärkeäksi, koska asiakkaina on nuoria, jotka tunnistavat työntekijöiden aitouden tai epäaitouden herkästi. Tällä on vaikutusta siihen, miten työskentely nuoren kanssa sujuu ja millaisia asiakaskokemuksia syntyy. Palautteiden mukaan olisi tärkeää, että koko työryhmä olisi osallisena keskustelussa, jotta se olisi mahdollisimman hedelmällistä. Tällaisen keskustelun avulla on mahdollista oppia tuntemaan työyhteisön jäseniä

paremmin, mutta myös omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Tämä lisää ymmärrystä siitä, että kenenkään ei tarvitse olla täydellinen. Menetelmän toimivuus vaatii sen, että kaikki pysyisivät olemaan rehellisiä itselleen ja muille, sekä puhumaan asioista niiden oikeilla nimillä. Kokemus oli, että pilotoinnin aikana keskustelu oli avointa ja rehellistä. Eräessä palautteessa mainittiin kehityskohteena menetelmän käytön jälkeen vapaa keskustelu, jossa voisi syventyä paremmin keskustelun aikana nousseisiin työkavereiden mielipiteisiin ja asenteisiin. Tämä lisäisi keskustelun syvyyttä ja toisen tuntemista.

Pilotoin **Yhteisen jakamisen kortit- menetelmän** työryhmän yhteisessä tiimissä 31.8.2021 ja olin varannut siihen aikaa korkeintaan tunnin. Osallistujia oli yhteensä kahdeksan ja työryhmän jäsenistä oli poissa kaksi. Aloitin pilotoinnin kertomalla osallistujille mitä yhteisellä jakamisella tässä yhteydessä tavoitellaan, korostaen kokemusten ja tunteiden jakamista. Kerroin heille, että yhteisen jakamisen kortteja voisi käyttää useammalla eri tavalla. Yksi näistä olisi sellainen, että kortit olisivat sekaisin pöydällä ja sieltä nostettaisiin sattumanvaraisesti kortteja, joiden pohjalta ryhmässä keskusteltaisiin. Keskustelua voitaisiin myös käydä ennakkoon sovittujen korttien pohjalta. Pilotointia varten olin valinnut etukäteen seitsemän korttia, mutta heti alkuun sanoin, että todennäköisesti kaikkia valitsemiani kortteja ei ehdittäisi käymään läpi. Kerroin osallistujille, että kortteja voi käyttää niin, että kaikki käyttävät oman puheenvuoronsa samasta aiheesta tai niin, että jokainen käyttää oman puheenvuoronsa omasta aiheesta. Tällä kertaa jokainen osallistuja puhui aina samasta aiheesta. Ennen keskustelun aloitusta kävin läpi menetelmään liittyvät pelisäännöt, joita ovat: minäpuheen käyttäminen eli omasta kokemuksesta puhuminen, ei yleistäen, toisen arvostaminen sekä tyrmäyskielto eli kenenkään kokemusta tai puheenvuoroa ei saa mitätöidä. Menetelmässä on tarkoitus, että kaikki puhuvat ja kaikilla on suurin piirtein saman verran aikaa käytettävissä. Toisen päälle ei myöskään puhuta. Tämän helpottamiseksi voisi käyttää esimerkiksi ”talking stickiä”, joka osoittaa kenellä on milloinkin puheenvuoro. Tässä pilotoinnissa sovimme, että minä seuraan puheenvuorojen pituutta ja puutun pituuteen, mikäli sille vaikuttaa olevan tarve. Päädyimme ehdotuksestani tähän siksi, että kolme osallistujista oli Teamsin kautta mukana tiimissä, joten talking stickin käyttäminen olisi ollut hankalaa. Sovimme myös ennen keskustelun aloitusta, että puheenvuorojen järjestys voi olla vapaa. Mikäli se ei sujuisi, niin minä ohjaan keskustelujärjestyksen ja näin myös tapahtui.

Ensimmäinen sana oli luottamus. Pyysin heitä jakamaan ajatuksiaan muun muassa siitä, mikä on jokaisen oma kokemus luottamuksesta tässä työyhteisössä, ja mihin itsessä voi luottaa. Kokemukset luottamuksesta tässä työyhteisössä ilmenivät muun muassa avun saamisena vaikeissa tilanteissa ja kiukkuisten nuorten kanssa asiointissa tai mahdollisissa kiinnipitotilanteissa. Työyhteisössä voi myös luottaa siihen, että saa tukea omiin epävarmuuksiin ja päätöksentekoon. Luottamus ilmeni myös siinä, että asiat tulee tehtyä, kaikesta

voidaan keskustella ja avunpyytäminen ja -saaminen on mahdollista. Ilmeni pientä epävarmuutta siinä, että voiko ihan kaikkien tukeen luottaa aina. Itsessään luottamus ilmeni siinä, että he eivät kokeneet jättävänsä toisiaan pulaan, ovat tekeviä ja kaikki tehdään mahdollisimman hyvin.

Toinen sana oli rohkeus. Pyysin osallistujia jakamaan kokemuksensa siitä, milloin kokee rohkeutta työssään, mihin kaipaisi rohkeutta lisää ja mistä saa rohkeutta. Kokemusten mukaan rohkeutta on vaatinut olla juuri sellainen kuin on omana itsenään. Rohkeutta osoittaa myös se, että uskaltaa olla oma itsensä niin hyvässä kuin pahassa ja tehdä omilla vahvuuksilla työtään. Tutut tilanteet ovat niitä, missä on helpoin olla, mutta elämäkokemus on myös tuonut rohkeutta vieraisiin tilanteisiin. Työssä uskalletaan rajata nuoria rohkeasti ja ottaa erilaisia huolia esiin liittyen nuoren elämäntilanteeseen. Työyhteisössä on rohkeutta kyseenalaistaa asioita, antaa palautetta ja uskallusta puhua mistä vaan. Toisaalta rohkeutta kaivattiin lisää siihen, että reippaammin sanoisi oman mahdollisen eriävän mielipiteensä sekä uskallusta sanoa, jos näkee, että jonkun työntekijän olisi hyvä kehittää itseään tai toimia eri tavalla jossain asiassa. Rohkeutta kaivattiin lisää siihen, että uskaltaa sanoa ääneen ja pyytää apua, jos ei osaa jotain. Rohkeutta koettiin puuttuvan myös luottamuksesta itseensä ja mahdollisten kiinnipitotilanteiden hoitamiseen. Työyhteisössä rohkeutta saa työkavereilta.

Kolmas sana oli tunteet. Pyysin keskustelussa heitä jakamaan ajatuksia siitä, millaisia tunteita tähän työhön liittyy. Milloin työssä oli koettua iloa, surua, turhautumista, vihaa, innostusta ja mitä siihen liittyy. Saiko ja pystyikö tuolloin tunteitaan ilmaisemaan ja miten siihen reagoitiin. Tässä työssä koettiin kaikkien mainittujen tunteiden kirjon olevan nähtävissä. Osa halusi korjata keskusteluun, että ei ole kuitenkaan vihaa tuntenut. Työn koettiin olevan pääosin iloa ja innostumista. Iloa tuovat kivat työkaverit ja kivat nuoret. Ilo on yhteistä iloa, mutta jos on surua, niin tässä työyhteisössä myös suru on yhteistä. Positiivisen palautteen saaminen toisen pilotointimenetelmän myötä oli tuonut iloa. Harmistumisen tunteet nousevat pintaan esimerkiksi nuoren retkahtaessa päihteisiin tai heidän ollessa kovin ahdistuneita. Työyhteisössä pian tapahtuva muutos henkilöstössä aiheutti työyhteisön sisällä saman aikaisesti iloa kyseisen työntekijän uusista haasteista, mutta myös surua menetyksestä. Työyhteisön sisällä koettiin, että myös negatiivisille tunteille saa ymmärrystä eikä niitä tarvitse salata. Koettiin, että turhautumisen tunteessa ollessaan on tullut kohdatuksi ja kuulluksi. Turhautumisen tunne on ollut helpompi käsitellä, kun on saanut jakaa tunteensa.

Neljäs sana oli vuorovaikutus. Pyysin heitä jakamaan kokemuksiaan onnistuneen ja epäonnistuneen vuorovaikutuksen sisällöstä. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa on tärkeää, että saa tuoda esiin oman käsityksensä asioita. Tärkeää on kuulla ja kuunnella toisten

työntekijöiden käsityksiä, jotta näkökulmaa voidaan pohtia yhdessä. Onnistunut vuorovaikutus on vastavuoroista, jossa kaikki ovat aidosti läsnä. Vuorovaikutustilanteeseen mahtuvat kaikki tunteet sekä ajatukset. Onnistunut vuorovaikutus on rehellistä ja siinä maltetaan odottaa toisen vastausta. Huonossa vuorovaikutuksessa ei kuulla mitä toinen sanoo, ei olla aidosti läsnä ja lytätään toisen käsitykset heti. Huonossa vuorovaikutuksessa aistii tunteen, että et tule kuulluksi.

Enempää aihealueita ei ehditty käydä läpi, sillä aikaa piti jäädä vielä palautekeskustelulle. Kerroin osallistujille mitä muita kortteja koko 25 kortin pakassa on, jotta he saivat käsityksen mistä kaikista teemoista yhteisen jakamisen keskustelua voidaan virittää. Teams-yhteys ajoittain pätki ja loi täten omat haasteet toisinaan keskustelulle. Pääsääntöisesti kaikki pysyivät kuitenkin kuulemaan toisiaan ja näkivät toisensa. Osallisuus keskusteluun oli tällä kertaa tasapuolista, koska puheenvuorot jaettiin toimestani. Tämän avulla vältyttiin myös toisen päälle puhumiselta, jota usein tapahtuu silloin, kun ollaan osittain tai kokonaan etäyhteyksien varassa. Minulle jäi keskustelusta tunne, että kaikki saivat sanottua omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan ilman jännittämistä. Keskustelussa olisi tosin päästy syvemmälle, jos olisikin keskusteltu vain yhdestä tai kahdesta teemasta. Menetelmä vaikutti mielestäni toimivalta. Osallistujien suullinen palaute oli, että alku tuntui haastavalta, mutta se tunne helpotti pian. Menetelmää toivottiin otettavaksi jatkossakin käyttöön, sillä koettiin apusanojen avulla helpommaksi omia arvoja ja ajatuksia. Tämän uskottiin lähentävän työryhmän jäseniä. Työntekijät uskoivat käsiteltyjen teemojen jäävän vielä tämän jälkeenkin omaan mieleen pyörimään, ja itseään tulee todennäköisesti vielä reflektoitua pilotoinnin jälkeen. Osallistujat kokivat, että pilotoinnista jäi hieman kiireinen tunne ja he olisivat halunneet mennä syvemmälle keskustelussa. Yhdessä pohdimme, että jatkokäytössä esimerkiksi työohjauksissa tai tiimeissä valittaisiin vain yksi tai kaksi aihealuetta. Kaikki ääneen mainitut aihealueet vaikuttivat merkityksellisiltä ja mielenkiintoisilta keskustella yhdessä. Lopuksi kerroin heille vielä, että menetelmästä tullaan pyytämään vielä kirjallista palautetta.

Pyysin kirjallista palautetta sähköpostilla 31.8.2021 kaikilta kahdeksalta osallistujalta. Vastauksia tuli kuudelta kahdeksasta. Palaute oli positiivista lukuun ottamatta ajankäyttöä. Menetelmä koettiin tärkeäksi, koska sen avulla oppii tuntemaan, miten kukakin kokee oman toimintansa ja miten kokee asioita. Ilman syvempää tuntemista työkavereista voi tehdä virhetulkintoja palautteen mukaan. Tällaisen avoimen keskustelun kautta oppii ymmärtämään enemmän toisen ajatusmaailmaa ja arvoja, ja sitä kautta tulkitsee vähemmän. Menetelmä koettiin hyväksi myös siksi, että se pysyi erossa työasioista ja työyhteisönä jaettiin ajatuksia. Menetelmä lisäsi tuntemusta sekä työkaverin että oman itsensä ajattelumaailmaan itse-reflektion kautta. Osa koki, että kaikkien tulisi olla läsnä tällaisessa keskustelussa ja osa koki, että menetelmä toimisi paremmin pienemmässä ryhmässä. Keskustelulle kaivattiin



ehdottomasti enemmän aikaa ja toivottiin, että kaikki yhteisen jakamisen kortit käytäisiin läpi. Keskustelu tulisi käydä niin, että kaikki ovat paikalla. Etäyhteys loi häiriön tunnetta keskusteluun ja sen seuraamiseen.

Pilotoin **5 x miksi- menetelmän** 8.9.2021 kolmen työryhmän jäsenen kesken. Olin joutunut siirtämään pilotoinnin ajankohtaa kahdella vuorokaudella työntekijöiden sairaslomista joutuen. Pilotointi ei ollut osa mitään osaston säännöllistä kokousta. Olin valinnut jo etukäteen käsiteltäväksi aiheeksi rakentavan / negatiivisen palautteen antamisen vaikeuden. Kerroin valitsemani aiheen osallistujille heti pilotoinnin aluksi. Muistutuin heitä myös siitä, että pilotointiin liittyvät asiat koskettavat aina vain työyhteisön asioita, koska olen rajannut asiakasrajapinnan pois kehittämishankkeesta. Kuvailin osallistujille, että menetelmän avulla pyritään löytämään ongelman juurisyy kysymällä perättäin viisi tarkentavaa miksi- kysymystä. Kuvailin heille menetelmän perustuvan ajatukseen siitä, että ongelman ymmärtäminen on yhtä tärkeää kuin ratkaisujen keksiminen. Ongelman varsinaista ydintä on usein vaikea löytää, ja 5 x miksi -menetelmä auttaa miettimään asioita pintaa syvemmltä. Kerroin heille menetelmän etenevän nimensä mukaisesti kysymällä 5 x miksi. Aina uudessa miksi- kysymyksessä mietitään edelliseen miksi- kysymykseen tulleita vastauksia, joten on mahdollista, että sama vastaus toistuu useammassa kohdassa. Perustelin osallistujille menetelmää vielä kertomalla, että juurisyyden ratkaiseminen on järkevämpää kuin pinnallisten ongelmien ratkaiseminen. Varmistin ennen aloitusta, että osallistujat olivat ymmärtäneet, mistä on kyse ja miten toimitaan. Osallistujat ehdottivat, että minä kirjaisin vastaukset fläppipaperille, joka on kuvassa 4.

Toistin uudestaan, että heidän tulee etsiä vastauksia siihen miksi rakentavan / negatiivisen palautteen antaminen on vaikeaa. Ensimmäiseen miksi- kysymykseen nousi vastauksina toisen loukkaaminen, pelko, huono kokemus, mieluummin jättää sanomatta, työilmapiiri kärsii, henkilökemiat, turhautuminen ja asia kostetaan. Pyysin toisella miksi- kysymyksellä osallistujia etsimään vastauksia ensimmäisessä kysymyksessä tulleisiin vastauksiin. Ryhmässä koettiin, että palautteen antamiseen liittyy vahvasti pelko toisen reaktiosta. Toisaalta pohdittiin, että onko kyseessä vain oma tunne siitä, että toinen loukkaantuisi. Huonoon kokemukseen liittyy kokemus koko työyhteisön asian henkilöitymisestä palautteen antajaan. Keskustelussa tuotiin esiin, että mieluummin jätetään sanomatta palaute, jotta säilyy rauha eikä synny turhaa draamaa, joka heikentäisi työilmapiiriä ja näkyisi ristiriitoina työyhteisössä. Henkilökemioihin liittyy ajatus siitä, että yhteistä ymmärrystä asiaan ei ole ja käsitys asioista on täysin erilainen. Turhautuminen tarkoitti, että annettu palaute ei ole tuottanut tulosta, joten palautteen antaminen uudestaan ja uudestaan turhauttaa. Asian kostamiseen liittyy ajatus siitä, että mitä jos toinen haluaa loukata takaisin. Pyysin kolmannessa miksi- kysymyksessä osallistujia etsimään vastauksia kaikkiin fläpille tähän mennessä kirjattuihin

vastauksiin. Kirjasin fläpille osallistujien mielestä olennaisimmat asiat keskustelusta. Näitä olivat pelko omasta jaksamisesta, mikäli tilanne eskaloituu palautteen antamisen myötä. Koettiin uuvuttavaksi myös toisen mahdollisen negatiivisen tunteen imeytyminen palautteen antajaan. Osallistajat painottivat vastauksissaan "kiltin tytön ja pojan- syndroomaa" sekä palautteen antajan itsetunto-ongelmia. Toisaalta todettiin, että jos palautteen vastaanottaja ei näe omia heikkouksiaan tai kokee olevansa toisten yläpuolella, niin suoran palautteen antaminen on vaikea. Neljänteen miksi- kysymykseen siirryttäessä vastauksissa tuli useaan kertaan ilmi oma kasvatustausta ja sen vaikutus rakentavan palautteen antamiseen. Viidennessä ja viimeisessä miksi- kysymyksessä toistuivat jälleen kasvatukseen liittyvät asiat, kuten lapsuudessa toistunut lause siitä kuinka kiltti joku on. Osallistajat totesivat, että heidät on kasvatettu käyttäytymään kiltisti, joten negatiivisen palautteen antaminen on perusluonteen vuoksi haastavaa. Osallistajat nimesivät lopussa juurisyiksi rakentavan palautteen antamisen vaikeudelle oman herkkyyden, empaattisuuden, itsetuntoasiat ja haluttomuuden loukata toista. Lisäksi aiemmat huonot kokemukset rakentavan palautteen antamisesta vaikuttavat edelleen palautteen antamiseen.

Kaksi osallistujista otti eniten osaa keskusteluun. He jakoivatkin henkilökohtaisia kokemuksiaan siitä mitä, rakentavan / negatiivisen palautteen antaminen aiemmissa työyhteisöissä on heihin vaikuttanut, ja minkälaisia ikäviä seurauksiakin asialla oli ollut työhön ja työyhteisöön. Myös kolmas osallistuja oli mukana keskustelussa, mutta ajoittain enemmän sivusta-seuraajana. Kaikki osallistajat kuvasivat vastauksissa ja pohdinnoissa myös omia luonteenpiirteitään ja niiden vaikutusta palautteen antamiseen. Suullisen palautteen perusteella menetelmä koettiin toimivaksi ja sitä toivottiin käytettävän jatkossakin. Ryhmässä koettiin, että menetelmän avulla asioissa pääsi oikeasti syvemmälle. Ajan koettiin olleen riittävä, mutta jos osallistujia olisi esimerkiksi 10 eli koko työryhmä, niin aikaa todennäköisesti tarvittaisiin enemmän. Menetelmä koettiin mahdolliseksi ottaa käyttöön asiakasasioiden pohdinnoissakin. Muistutin lopuksi, että tulen kysymään tästäkin pilotoinnista kirjallista palautetta syyskuun lopulla.



Ensimmäisenä vuorossa oli valkoinen hattu. Pyysin osallistujia keskustelemaan siitä, minkälaista tietoa aiheesta on ja minkälaista tietoa tarvitaan. Osallistajat totesivat, että tarvitaan tietoa siitä, minkälaisia kiinnipitotilanteita on aiemmin ollut. Sen tiedon avulla voidaan miettiä, minkälaista osaamista tarvitaan ja minkälaisia otteita tulisi harjoitella. Ryhmässä todettiin tietoa tarvittavan myös siitä, minkä verran näitä tilanteita oli vuodessa ollut ja minkälaiset tilanteet niihin olivat johtaneet. Osallistajat halusivat myös tietoa siitä, olisiko kiinnipitotilanne ollut estettävissä. Tämän jälkeen keskustelu valkoisen hatun avulla tyrehtyi ja yksi osallistujista ilmoitti, että tämä oli tässä. Ryhmässä siirryttiin seuraavaksi punaiseen hatuun, joka kuvastaa tunteita eikä vaadi perusteluja. Keskustelussa nousi vahvasti esiin turhautuminen ja tällaisten koulutusten hyödyttömyys, jos niiden oppeja ei harjoitella säännöllisesti. Keskustelussa nousi esiin myös kokemus siitä, että aiemmista koulutuksista ei ole ollut hyötyä, koska tilanteet ovat erilaisia ja oma tunne ohjaa vahvasti omaa toimintaa kussakin tilanteessa. Osalla oli myös kokemus, että kiinnipitoa ei välttämättä edes tarvitse, koska huutamalla ja käskyttämällä on selvinnyt haastavista tilanteista. Toisaalta keskustelussa tuli esiin, että itselle tulisi kiva tunne, jos edes kerran saisi nähdä millaisia otteita ja tapoja on käytössä kiinnipitoihin, irtautumiseen ja kuljettamiseen. Keskustelu tyrehtyi jälleen, joten pyysin osallistujia vaihtamaan mustan hatun päähänsä, joka kuvaa asian hyviä ja huonoja puolia, riskejä sekä huomioon otettavia asioita. Ryhmässä koettiin, että koulutuksesta saattaisi saada rohkeutta ja saisi tuntumaa siihen, miltä tuntuu ottaa toisesta kiinni sekä miltä itsestä tuntuu, kun otetaan kiinni. Riskinä koettiin, että häviääkö koulutuksen myötä tilanteiden lukutaito ja mennäänkö esimerkiksi kiinnipitoon liian matalalla kynnyksellä. Pohdittiin myös, että lisääkö koulutus oman toiminnan uhkarohkeutta ja sitä kautta kasvaa mahdollisuus, että itselle käy huonosti. Koulutus voi lisätä vallan väärinkäyttöä. Ryhmässä koettiin isona riskinä kiinnipidon negatiivisia vaikutuksia jo valmiiksi traumatisoituneeseen nuoreen. Pyysin osallistujia miettimään koulutuksen hyötyjä keltaiseen hattuun siirryttäessä. Hyötyinä nähtiin rohkeuden ja varmuuden lisääntyminen haastaviin tilanteisiin mentäessä. Lisäksi nähtiin harjoittelun hyötynä, että työntekijöiden toimintatavat voivat yhtenäistyä sekä opitaan tuntemaan työkaverin toimintatapoja. Keskustelu jäi keltaisen hatun avulla todella lyhyeksi, joten pyysin osallistujia vaihtamaan vihreät hatut päähän. Vihreän hatun avulla saa hullutella, käyttää huumoria ja siirtyä villiin ajatuksenjuoksuun. Vihreän hatun avulla puhuttiin, että voisiko työntekijöiden käytössä olla kamppailulajikeskuksen sali enemmän, jotta pääsisi harjoittelemaan säännöllisesti. Ryhmässä ehdotettiin jokaiselle työntekijälle omaa salikorttia kyseiselle salille ja kamppailulajikoulutusten myötä lisää palkkaa. Hullutteluosiossa tuli ilmoille myös idea, että harjoitellaan nuorilla, jotka ovat sijoitettuna. Tilanteiden jälkipuintiin ehdotettu alkoholin juomista. Hullutteluhatun käytössä tuli keskusteluun myös vakavasti otettavia aiheita ja ideoita, eli todellisten haastavien tilanteiden purkua ja ääneen puhumista sekä koulutusta nuorten kohtaamiseen. Keskustelu jäi tähän,

joten pyysin heitä lopuksi vaihtamaan siniset hatut päähän ja tekemään suunnitelman kiinnipito-, irtautumis- ja kuljettamiskoulutukseen aiempien hattujen avulla käydyn keskustelun pohjalta. Kirjasin keskustelun tiivistelmänä, että koulutuksia pitää järjestää lisää. On tärkeää kuitenkin pohtia minkälaista koulutuksen oikeasti tulisi olla. Ryhmässä koettiin tärkeäksi, että koulutus pitäisi sisältää niin sanottua puhejudoa eli puheella rauhoittamista ja erilaisia skenaariorajoituksia. Koulutuksen tulisi antaa tietoa siitä, minkälaisia keinoja on käytettävissä ennen kiinnipitoa, sillä sen tulee olla aina viimesijainen keino. Koulutuksen tulisi olla toistuvaa, jotta tulisi varmuutta, rohkeutta, kokemusta ja lihasmuistia tilanteiden hoitamiseen. Koulutuksissa tulisi keskustella yhdessä siitä, että olisiko joitain todellisia tilanteita voinut hoitaa toisella tavalla ja minkälaisia asioita kannattaa tehdä toistamiseenkin. Koulutuksissa tulisi aina muistuttaa siitä, että kaikki tällaiset tilanteet tulee purkaa siinä osallisena olleiden kesken. Lopuksi luin sinisen hatun tiivistelmän ääneen ja varmistin, että keskeisimmät asiat ovat kirjattuna siihen.

Kolme viidestä osallistujasta oli aktiivisimpia keskustelussa. Kahdella muulla vaikutti aika ajoin ajatus harhautuvan seuraavaksi hoidettaviin asiakasasioihin, sillä huoneesta etsittiin kelloa sekä paperille kirjoitettiin jokin asia ylös. Myös he kuitenkin osallistuivat keskusteluun. Keskustelussa korostui erityisesti kyky kohdata nuoria ja täten mahdollisuus välttää kiinnipitoa. Lisäksi avattiin omia kokemuksia erilaisista kiinnipitotilanteista. Omista kokemuksista välittyi vahvasti tunteella tilanteeseen meno sekä vaikeus tukea työkaveria, jos kokee työkaverin ylireagoineen. Havainnoinnin perusteella joko menetelmä tai aihe vaikutti vaikeamalta kuin aikaisemmat pilotointimenetelmät aiheineen, sillä keskustelu tyrehtyi helposti. Osallistujien suullisen palautteen mukaan menetelmä sopisi myös nuorten tilanteiden pohjimiseen työryhmän kesken. Osallistujat totesivat, että oli vaikeaa pysyä oikeassa hatussa ja sen mukaisessa ajattelussa. Tilannetta olisi helpottanut, jos he olisivat nähneet hatun värin. Osallistujat sanoivat huumorilla, että askarrellaan eri väriset hatut. He totesivat heti perään, että olisi riittänyt, jos fläpiltä olisi nähnyt minkä värinen hattu oli milloinkin käytössä ja mikä oli hatun teema. Esimerkiksi sanottiin ”punainen – tunteet ja intuitio”. Eräs osallistujista totesi, että aiemmin pilotoituidut menetelmät olivat olleet parempia. Keskustelussa ollut aihe koettiin tärkeäksi puhua useammalta eri kannalta.

Pyysin kirjallista palautetta menetelmästä 12.10.2021 kaikilta viideltä osallistujalta. Sain vastauksia kolmelta. Kahden palautteen mukaan menetelmä ei ollut kaikkein toimivin, vaikka osallistujat saivatkin aikaan hyvää keskustelua. Kokemuksen mukaan oli vaikea lokeeroida omaa ajattelua vain yhteen teemaan. Palautteissa ehdotettiin kuitenkin menetelmää kokeiltavaksi jollain toisella aiheella. Yhden palautteen mukaan menetelmä oli hyvä ja asetti jokaisen pohtimaan asiaa tietyn teeman mukaisesti. Palautteessa pidettiin menetelmän haasteellisuutta hyvänä, sillä menetelmän avulla keskustelun rönsyilyä on mahdollista

hallita. Palautteen mukaan pilotoinnin aikana tehdyt kehittämissuositukset olivat käyttöön ottamisen arvoisia. Sain lisäksi ehdotuksen, että menetelmää käytettäisiin niin, että jokainen työyhteisön jäsen vuorollaan valitsi aiheen, josta keskustellaan Ajatteluhattujen avulla.

Pilotoin **Vertaisena- menetelmän** kahden osallistujan kesken 28.9.2021. Olin joutunut siirtämään menetelmän pilotointia reilusti eteenpäin, sillä pysäytys- ja arviointiosastolla oli suunniteltuna ajankohtana juuri alkanut koronakaranteeni altistuksen vuoksi, ja itse työskentelin karanteenin ajan sillä osastolla. En voinut karanteenin aikana tulla kuntoutumisosastolle ollenkaan, jotta ei muodostunut riskiä kuntoutumisosastonkin altistumisesta. Olin alun perin myös suunnitellut, että pysäytysosastolta tulisi työntekijä vastaamaan kuntoutumisosaston nuorista pilotoinnin aikana. Tätä ei kuitenkaan saatu aikataulullisesti järjestämään pilotoinnin ajankohtaan nuorten tilanteista johtuen. Aikataulussani ei ollut uudelle siirrolle aikaa. Pilotoinnista uupui kaksi osallistujaa työntekijöiden yllättävistä poissaoloista johtuen. Kerroin nämä asiat osallistujille sekä sen, että pilotointia ei aikataulullisesti enää voi siirtää. Osallistajat ymmärsivät tämän. Kuntoutumisosaston tilanne oli rauhallinen pilotoinnin alussa. Kaikki nuoret olivat joko huoneissaan tai itsenäisellä ulkoilulla, joten pilotointi päätettiin toteuttaa osaston toimistossa, josta näkee yhteisön puolelle ja ulko-ovelle.

Aloitin pilotoinnin kertomalle heille menetelmän nimen sekä menetelmän tavoitteen. Pyysin molempia osallistujia ottamaan itselleen kynän ja paperia. Kuvasin tämän jälkeen heille menetelmän etenevän niin, että esittäisin heille kolme kysymystä, joihin heidän tuli pohtia ensin itsekseen omia ajatuksiaan. Lopuksi he tulisivat käymään dialogista keskustelua ylös kirjaamistaan ajatuksistaan ja havainnoistaan. Esittämäni kolme pohdintaa ohjaavaa kysymystä olivat seuraavat: Mieti minkälaisissa tilanteissa asetat itsesi ikään kuin automaattisesti toisen yläpuolelle (olet parempi, osaavampi, oikeassa) keskustelussa sekä tiedonluomisessa ja miten toimit niissä tilanteissa? Mieti minkälaisissa tilanteissa asetut ikään kuin automaattisesti toisen ihmisen alapuolelle (olet huonompi, heikompi, osaamattomampi) keskustelussa sekä tiedonluomisessa ja miten toimit niissä tilanteissa? Mieti minkälaisissa tilanteissa asetut toisen kanssa vertaiseen asemaan (olette yhtä arvokkaita ihmisinä) keskustelemaan sekä luomaan tietoa ja miten toimit niissä tilanteissa? Molemmat osallistajat kirjasivat aktiivisesti ylös omia pohdintojaan. Kun molemmat olivat saaneet kirjattua rauhassa kaikki haluamansa asiat ylös, pyysin heitä keskustelemaan ylös kirjaamistaan asioista kahden kesken. Minä kerroin havainnoivani heidän keskusteluaan ja kirjaavani heidän ajatuksiaan paperille.

Annoin osallistujille luvan keskustella havainnoistaan haluamassaan järjestyksessä. He päätyivät keskustelemaan niistä yllä kuvatussa järjestyksessä. Molemmat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti. Toisen yläpuolelle asettuminen herätti heissä negatiivisia ajatuksia.

Toinen sanoi, että vihaa sanoja toisen yläpuolelle asettuminen. Toinen sanoi, että ajatus sellaisesta toiminnasta tuntuu itselle kaukaiselta. Tilanne, jossa tässä työssä saattaisi asettua toisen yläpuolelle on omaohjaajatyö. Kokemuksen mukaan saattaa olla, että kokee tietävänsä paremmin oman nuorensa asiat kuin ei-omaohjaajan roolissa oleva työntekijä. Lisäksi arjessa toinen osallistujista saattaa ottaa käskyttävän roolin, jos näyttää, että kaikki asiat ovat tekemättä, eikä kukaan tee mitään niiden eteen. Hänelle syntyy tällaisessa tilanteessa tarve organisoida työtehtäviä ja delegoida niitä muillekin. Hänelle syntyy tästä tunne toisten yläpuolelle asettumisesta eikä rooli ole hänelle mieluinen. Osallistujat syvensivät keskustelua, että omilla vahvuusalueilla asioita tulee hoidettua ylpeänä, mutta kyseessä ei heidän kokemuksensa mukaan ole yläpuolelle asettuminen, vaan omien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Osallistujat siirtyivät tämän jälkeen keskustelemaan toisen alapuolelle asettumisesta. He kuvasivat, että jos näkee toisella olevan ammattitaitoa ja kokemusta jostain asiasta, niin he tietoisesti asettuvat tilanteessa hieman toisen alapuolelle. Keskustelusta ilmeni myös, että jos ajautuu tilanteeseen, jossa toisen työntekijän käyttäytyminen näyttää hyökkäävänä, tulee tilanteessa jossain määrin mentyä tämän toisen alapuolelle, koska tilanne koetaan epämiellyttäväksi. Osallistujille vertaisen asemaan asettuminen tarkoitti, että kokee olevansa toisen kanssa samalla aaltopituudella, saa olla sellainen kuin on. Tällaisessa tilanteessa toisen kanssa jaetaan samankaltaisia ajatuksia sekä kokemuksia. Vertaisena ollessa osoitetaan kunnioitusta toisen mielipiteille ja luodaan yhteistä ymmärrystä. Vertaisena oleminen koettiin helpoksi ja luontevaksi.

Halusin syventää keskustelua esittämällä heille muutaman jatkokysymyksen, koska osallistujia oli vain kaksi. Pyysin heitä yllä kuvatun keskustelun pohjalta miettimään omia mahdollisia kehityskohteitaan yläpuolelle, alapuolella tai vertaisen asemaan asettumisessa. Keskustelu keskeytyi kahteen kertaan, koska nuoret tarvitsivat työntekijän apua. Toistin heille kysymyksen molemmilla kerroilla, kun keskustelua päästiin jatkamaan. Molemmat totesivat, että enemmän pitäisi luottaa omaan tekemiseen eikä saisi olla niin ankara itselleen. Kaikkien pitäisi ottaa oppia asioista ja tapahtumista. Lisää rohkeutta kaivattiin siihen, että saisi sanottua, jos kokee toisen asettuvan itsensä yläpuolelle. Toisaalta koettiin, että kaikki tarvitsevat näitä kaikkia ominaisuuksia. Pyysin heitä vielä kuvaamaan, millaisena nämä äsken käydyn keskustelun asiat näyttävät työyhteisössä. Molemmat totesivat, että kaikkia näitä piirteitä on nähtävissä. Työyhteisössä on ollut tilanteita, joissa joku on tuonut ikävällä tavalla omaa paremmuttaan esiin. Tällä on ollut vaikutusta siihen, voiko kaikkien kanssa olla oma itsensä. Lisäksi omaohjaajatyössä on joutunut perustelemaan muille ratkaisujaan. Keskustelun pohjalta ilmeni, että asioiden ääneen ihmettely tällaisessa tilanteessa olisi sopivaa, mutta suora kyseenalaistaminen on tuntunut ikävältä.

Päätin pilotoinnin pyytämällä heiltä suullista palautetta. Ryhmässä pidettiin tärkeänä, että menetelmää käytettäisiin kaikkien työryhmän jäsenten kanssa, koska oman itsen tutkiminen ja havaintojen ääneen sanominen on tärkeää, jotta yksilö voi oppia ja kehittyä. Täyttä varmuutta ei osallistujilla kuitenkaan ollut sen suhteen, että onnistuisiko tämä koko työryhmän kanssa. Asiaa pidettiin kuitenkin yrittämisen arvoisena. Tällä kokoonpanolla osallistujat pitivät menetelmää helppona ja luontevana. Havaintojeni mukaan keskustelu oli keskeytyksistä huolimatta seesteistä ja tasapuolista. Molemmat saivat sanoa ajatuksiaan ja molemmat kuuntelivat toisiaan. Keskustelu vaikutti hyvin dialogiselta ja tunnelma keskustelussa oli lämmin. Totesin lopuksi heille, että tulen pyytämään menetelmästä kirjallista palautetta.

Pyysin kirjallista palautetta osallistujilta 12.10.2021 ja sain palautetta toiselta osallistujalta. Palautteen mukaan keskustelun aihe koettiin tärkeäksi juuri tässä työssä, koska työtä tehdään ihmisten kanssa ja työn kohteena ovat ihmiset. Palautteen mukaan kaikkien tulisi itessään tätä asiaa pohtia kehittyäkseen ja sitä kautta pyrkiä dialogisuuteen sekä asiakastyössä että työyhteisön sisällä. Palautteen mukaan olisi tärkeää pohtia ja keskustella ajatuksista vertaisuudesta kaikkien työryhmän jäsenten kesken.

Pilotoin **Salli virheet, anna anteeksi- menetelmän** kolmen osallistujan kesken 30.9.2021. Tämä menetelmä oli ollut tarkoitus pilotoida koko työryhmän kesken työryhmän tiimissä 21.9., mutta osallistuin itse juuri silloin tiimiin etäyhteydellä. Minusta ei tuntunut järkevältä yrittää pilotoida menetelmää niin, että olisin yrittänyt ohjata keskustelua ja tehdä havainnointia Teamsin välityksellä. Koin, että havaintojeni luotettavuus olisi myös kärsinyt. Alun perin oli tarkoitus, että tämäkin menetelmän pilointi olisi toteutettu kuntoutumisosaston neuvotteluhuoneessa rauhassa ja pysäytys- ja arviointiosaston työntekijä olisi vastannut kuntoutumisosaston nuorista. Tilanne pysäytys- ja arviointiosastolla oli kuitenkin sen kaltainen, että sieltä ei voinut kukaan työntekijä tulla. Päädyin tekemään pilotoinnin kuntoutumisosaston toimistossa, josta on näköyhteys yhteisön puolelle ja ulko-ovelle. Pilointiin oli tarkoitus osallistua neljä työntekijää, mutta pilotoinnin toteutuksen ajankohtana yksi työntekijä oli neuvottelussa, eikä pystynyt osallistumaan pilointiin. Ajankohta oli lähtökohtaisesti huono, sillä moni sen päivän hoidettavista asioita oli vielä kesken. Omassa aikataulussani ei ollut enää muuta mahdollista päivää pilotoinnille. Kyseessä oli menetelmä, jonka halusin ehdottomasti pilotoida.

Aloitin pilotoinnin pyytämällä kaikkia osallistujia vetämään syvään henkeä ja rauhoittumaan tähän hetkeen. Kerroin osallistujille menetelmän nimen ja tavoitteen sekä sen, että esitän heille kysymyksiä ja pyydän heitä keskustelemaan kolmestaan esitettyjen kysymysten pohjalta. Sanoin, että tarkoitukseni on havainnoida heidän keskusteluaan sekä kirjata asioita keskustelusta ylös.



Kysyin ensimmäisenä heiltä, että miten tällä työpaikalla sallitaan epäonnistumisia ja virheitä? Miten toimitaan, kun virheitä tapahtuu? Keskustelun alkuun todettiin, että suurin piirtein kaikki varmaan hyväksyvät virheet, mutta oli epäselvää mitä pidetään virheenä. Onko virhe se, että delegoi omia töitään eteenpäin, jos ei ole jotain ehtinyt tekemään vai onko virhe se, että jakaa väärin lääkkeitä. Onko virhe, jos omasta mielestään toimii oikein, mutta jonkun muun mielestä toimii väärin. Onko virhe, jos on jossain tilanteessa joutunut tekemään nopeasti päätöksen, sillä hetkellä olemassa olevilla tiedoilla ja myöhemmin, kun on ollut enemmän aikaa pohtia ja enemmän tietoa käytettävissä, olisikin tehnyt toisenlaisen päätöksen. Kaikki osallistujat olivat samaa mieltä, että näistä vain lääkkeiden väärin jakaminen on virhe. Osallistujat kokivat, että tässä työyhteisössä puhutaan paljon, mutta ilmassa on myös selän takana puhumista toisen tekemistä virheistä tai epäonnistumisista. Kaikki kokivat, että pitäisi puhua enemmän suoraan toiselle. Koettiin myös, että toiselle on helpompi puhua suoraan, jos lähtökohtaisesti tulee paremmin toimeen tämän kanssa ja on yhteistä kosketuspintaa muistakin kuin työelämän asioista. Osallistujat toivoivat, että asioista sanottaisiin suoraan, kun jokin virhe huomataan. Esimerkkeinä tällaisista virheistä osallistujat antoivat lääkkeen antamisen väärälle nuorelle, rahojen väärin laskemisen, toisen nuoren asioista puhumisen muiden nuorten kuullen ja työntekijän asioista puhumisen nuorten kuullen.

Seuraavaksi pyysin heitä keskustelemaan, että miten virheistä voisi oppia entistä paremmin? Tämä keskustelu jäi melko lyhyeksi, mutta keskustelussa todettiin, että jos tekee toisenkin kerran jonkun asian virheellisesti ja siitä sanotaan, niin tuskin tekee enää kolmatta kertaa. Koettiin myös, että jos joku virhe toiminnassa aina vain toistuu, tulee prosessi pilkkoa niin pieniin osiin, että siitä voi oppia, eikä virhe enää toistu. Virheitä syntyy myös yleensä eniten silloin, jos ei keskity siihen mitä on tekemässä. Virheitä voi välttää sillä, että jos on epävarma, niin kysy työkaverilta ennen kuin tekee.

Kolmanneksi pyysin osallistujia pohtimaan, että miten luodaan entistä sallivampi ilmapiiri? Keskustelu tästäkin jäi lyhyeksi, sillä he totesivat ytimekkäästi, että kaikki tekevät joskus virheitä. Tämä olisi tärkeää muistaa silloin, kuin itse tekee virheen. Muistaessaan tällaisen inhimillisyyden, ei toistakaan ala syyllistämään tämän tehdessä virheen. Täysin virheitä sallivan ilmapiirin ei uskottu toteutuvan missään työyhteisössä.

Ohjasin tässä vaiheessa keskustelua vielä yleiselle tasolle siitä, miten virheitä ja niiden sallimisesta pystytään yleensäkin puhumaan. Pyysin heitä myös antamaan suullista palautetta tästä menetelmästä. Tässä vaiheessa yhden työntekijän keskusteluun osallistuminen katkesi useasti, sillä osaston puhelin soi pariin kertaan sekä ovikello soi. Ryhmässä koettiin kuitenkin tärkeäksi, että kaikki osallistuisivat tähän keskusteluun, miten virheitä

sallitaan ja miten niistä puhutaan. Ei kuitenkaan uskottu, että kaikki pystyisivät asiasta puhumaan. Arviona sanottiin, että ehkä vain joka toinen oikeasti pystyisi puhumaan asiasta, sillä tämä on aihealueena vaikea. Ryhmässä ehdotettiin, että keskustelu voisi olla helpompaa, jos jokainen kertoisi oman työhistoriansa pahimman virheen. Pohdittiin myös, että onnistuisiko virheistä keskusteleminen helpommin niin, että jokainen pohtisi ensin asiaa itseksensä, sitten pienessä ryhmässä ja lopuksi vasta kaikki yhdessä. Todettiin myös, että keskusteluun vaikuttaa se, millä tasolla kukakin on oman ammatti-identiteetin kanssa. Osallistujat totesivat myös, että tietenkin negatiivisen palautteen saaminen harmittaa. Palautteen antajan olisikin tärkeää miettiä miten asiansa sanoo. Lisäksi olisi tärkeää, että palautteen saaja ottaisi oikeasti palautteen vakavasti ja miettisi omaa toimintaansa. Menetelmän koettiin olevan toimiva ainakin näin pienryhmässä. Osallistujat ehdottivat vielä huumorilla, että jatkossa valittaisiin aina viikon virheen tekijä tai viikon aasi. Lopuksi vielä totesin, että menetelmästä tullaan pyytämään kirjallista palautetta.

Keskustelu oli pilotoinnin aikana kaikkien osapuolten kesken tasapuolista ja aktiivista. Keskeytykset ja liikehdintä toimistossa häiritsivät pilotoinnin loppuvaihetta. Toisaalta hektisyys ja työn keskeytyminen kuvaavat osaston arkea erittäin hyvin. Tämä työyhteisö tekee töitä olosuhteissa, jossa häiriöt ja keskeytykset ovat toistuvia. Siitäkin huolimatta työyhteisön jäsenten pitäisi pystyä avoimesti keskustelemaan keskenään. Minua harmitti loppuvaiheen levottomuus, sillä kyseinen pilotointi oli ollut yksi eniten odottamistani. Omia ajatuksiani häiritsi oman esimiestyöni keskeneräiset työt, jotka minun tuli saada tehtyä valmiiksi samana päivänä. Pilotointi oli olosuhteisiin nähden kohtuullisesti onnistunut ja aionkin toistaa menetelmän, niin että koko työryhmä on paikalla ja tilanne on rauhallisempi.

Pyysin kirjallista palautetta kaikilta kolmelta osallistujalta 12.10.2021. Sain palautetta yhdeltä osallistujalta. Palautteen mukaan menetelmän pilotointikokonaisuus kärsi tilanteen rikkonaisuuden vuoksi. Keskustelu koettiin silti rauhalliseksi ja kasvatti yhteistä ymmärrystä siitä, että kaikki tekevät virheitä ja se on inhimillistä. Menetelmän koettiin sopivan paremmin pienelle porukalle. Asiasta keskustelu voisi isossa ryhmässä olla haastavaa, koska tilanne vaatii avointa keskustelua ja aktiivista osallistumista ryhmän kaikilta jäseniltä.

Pilotoin **Minä – Me – Kaikki- menetelmän** osana työryhmän tiimiä 12.10. Pilotointiin osallistui kahdeksan työntekijää, joista kolme oli osallisena etäyhteyden kautta. Pyysin ennen pilotoinnin alkua etäyhteyden päässä olevia laittamaan kamerat päälle, jotta keskustelu osallistujien kesken olisi luonnollisempaa, ja minä pystyisin myös havainnoimaan heitä. Aloitin menetelmän pilotoinnin kertomalla heille menetelmän nimen sekä sen, mitä menetelmällä tavoitellaan. Kuvasin heille, että menetelmän avulla pyritään saamaan myös hiljaisempien työryhmän jäsenten ääni kuuluviin ongelman ratkontaan tai ideointiin, jotta heiltä

mahdollisesti kumpuavat hyvät ideat eivät jäisi äänekkäämpien puheen peittoon. Kerroin heille myös, että olin valinnut ratkaistavan ongelman ja ideoinnin kohteen etukäteen, sillä olin itse havainnut sekä kuullut työryhmän jäseniltä, että kyseisen asian kanssa oli ollut haasteita. Ongelmana nostin esiin ”yhteisesti sovituista asioista ei pidetä kiinni- teeman”. Ongelma liittyi muun muassa yhteisön sääntöihin ja käytänteisiin, lastensuojelulain mukaisen rajoitustoimenpiteiden arviointien ja tiedoksiantojen tekemiseen sekä siivousasioihin. Työyhteisössä oli koettu, että yhteisesti sovituista säännöistä ei aina pidetä kiinni, rajoitustoimenpiteiden arvioinnit sekä tiedoksiannot jäivät tekemättä ja nuorten huoneiden siivouksia ei tarkisteta, joka on terveysturvallisesti merkittävä riski. Mikäli kaikki eivät pidä yhteisesti sovituista asioista kiinni, heijastuu se välittömästi negatiivisella tavalla nuoriin. Ennen menetelmän tarkempaa ohjeistusta jaoin konkreettisesti paikalla oleville Minä – Me – Kaikki-ideointilomakkeen. Näytin lomakkeen tietokoneen kameran kautta lopuille työntekijöille ja pyysin heitä ottamaan itselleen kynää ja paperia.

Pyysin jokaista osallistujaa kirjaamaan Minä- osioon seuraavan kolmen minuutin aikana ylös heidän omia ajatuksiaan siitä, mistä tämä valittu ongelma johtuu ja millä ongelman voisi ratkaista. Jaoin osallistujat ajan päätyttyä kolmeen pienryhmään, niin että paikalla olijoista koostui kahden hengen ja kolmen hengen pienryhmät. Kolmas pienryhmä koostui etäyhteyksien päässä olevista. Pyysin heitä keskustelemaan pienryhmissä omista ideoistaan ja kokoamaan niitä yhteen lomakkeen Me-osioon korkeintaan kymmenen minuutin ajan. Pyysin paikalla olijoita jakautumaan kahteen eri tilaan keskustelun rauhoittamiseksi. Mykistin etäyhteyden päässä olevat niin, että he eivät kuulleet paikalla tapahtuvaa keskustelua eikä heidän välistään keskusteluaan kuultu. Pyysin kaikkia palaamaan samaan tilaan sekä poistin tietokoneesta mykistyksen ajan päätyttyä. Ehdotin heille, että Me-osioon kirjattuja ideoita kerään post-it- lapuille yksi idea ja yksi ryhmä kerrallaan, jotta kaikki saisivat tässäkin äänensä kuuluviin. Tämä sopi kaikille osallistujille. Me- työskentelyn ideoita olivat: Nimetään aina vastuuhenkilö päivän tehtäviin, 7.30 aamulla töihin tuleva työntekijä tarkistaa onko rajoitusten arviointeja tekemättä ja jos on, niin hän nimeää vastuuhenkilön asian hoitamiseen, työkaverilta pyydetään tukea, jos ei uskalla / pysty pitämään säännöistä tai käytänteistä kiinni, kollegaa muistutetaan suoraan sanomalla tekemättömistä asioista, siivouksia varten laaditaan tarkistuslista, josta ilmenee kuka työntekijöistä on tarkistanut mitä ja keneltäkin nuorelta sekä siivouspäivien vaihdos viikko-ohjelmaan. Osallistujat totesivat kahden kierroksen jälkeen, että ideat tulivat sanottua.

Pyysin heitä seuraavaksi valikoimaan ideat, jotka otetaan tulevaisuudessa käyttöön osastolla. Työryhmä päätti ottaa kaikki ääneen sanotut ideat käyttöön. Seuraavaksi pyysin heitä yhdessä keskustelemaan ideoista niin, että ne voidaan jalkauttaa osaston arkeen ja käytäntöihin kaikille työntekijöille. Tässä keskustelussa pyysin heitä myös nimeämään ideoille

aikataulut ja vastuuhenkilöt. Keskustelun myötä muutamaa ideaa hieman muutettiin esimerkiksi ajankohdan suhteen. Yhteisesti koostetussa ideoinnissa sovittiin ongelman ratkaisemiseksi seuraavat asiat:

- Yövuorolainen tarkistaa asiakastietojärjestelmästä onko rajoitusten arviointeja tekevä. Mikäli näin on, hän kirjaa osaston kyseisen päivän päiväohjelmaan tämän asian hoidettavaksi ja nimeää siihen myös vastuuhenkilön kyseiselle päivälle. Käytäntö astuu voimaan heti ja vastuun sen toteutumisesta on koko työryhmällä.
- Konkreettinen tarkistuslista siitä mitkä tai keiden nuorten siivoukset on hoidettu ja tarkistettu. Listaan merkitään päivämäärä ja työntekijän kuittaus. Tarkistuslistan teon he sopivat yhden työntekijän vastuulle, mutta sen käyttäminen kuuluu sovitusti kaikille työryhmän jäsenille. He sopivat myös, että kaikkien kuuluu käydä tarkistamassa siivouspäivinä nuorten huoneita. Mikäli jostain asiasta huomauttaminen tuntuisi vaikealle tai epämiellyttävälle, voi pyytää työkaverin mukaan. Tarkistuslistan ja sen käyttämisen he sopivat ottavansa käyttöön heti.
- Päiväohjelmaan nimetään jokaiselle hoidettavalle asialle aamuvuorossa olevien työntekijöiden toimesta vastuuhenkilö, jotta asioita ei jää hoitamatta. Vastuu nimeämisestä kuuluu kaikille työntekijöille ja käytäntö otetaan käyttöön heti.
- Muistuta työkaveria hoidettavista asioista sanomalla hänelle asiasta suoraan. Kaikki työntekijät sitoutuvat tähän ja se otetaan käyttöön välittömästi.
- Madalletaan kynnyksestä avun pyytämiseen nuoriin kohdistuvissa rajaustilanteissa sekä säännöistä kiinnipitämiseen liittyvässä huomauttamisessa nuorille. He sopivat, että jos joku kokee epävarmuutta rajauksen onnistumisesta loppuun saakka, kannattaa mukaan pyytää työkaveri hyvin matalalla kynnyksellä.

Myös alkuperäiset ideat jatkojalostuivat heidän yhteisessä keskustelussaan. Jatkojalostuksen myötä he vaihtoivat sovittujen asioiden ajankohtia sekä muokkasivat hieman osaston viikko-ohjelmaa.

Havaintojeni mukaan Minä-työskentelyn vaiheessa kaikki osallistujat lähtivät aktiivisesti kirjoittamaan ideoitaan ja aika vaikutti riittävän lähes kaikille mainiosti. Me-vaiheessa työskentelyn kestoksi oli sovittu maksimissaan kymmenen minuuttia. Havaintojeni mukaan, että eräälle ryhmälle riitti noin kolme minuuttia. Keskustelu heidän välillään vaikutti tasapuoliselta sekä eteni yhteisen tavoitteen mukaisesti. Muissa pienryhmissä Me-vaiheen keskusteluun

käytettiin annettu aika. Havaintojen mukaan molemmissa näissä pienryhmissä yksi osallistuja ei tuottanut niin paljon puhetta, mutta vaikutti olevan aktiivisena kuuntelijana mukana sekä esittäen tarpeen mukaisesti kysymyksiä tai tarkentavia ideoita. Minulle jäi kuva, että kaikki tulivat pienryhmäkeskusteluissa kuulluksi. Kaikki-vaiheen työskentelyssä aina yksi ryhmäläisestä kertoi yhden heidän ideoistaan ääneen. Ideoita tuli vähemmän kuin oletin, mutta kaikki vaikuttivat melko käytännön läheisiltä ideoilta.

Annetun suullisen palautteen perusteella menetelmä koettiin hyväksi. Osallistujille jäi kokemus, että loppujen lopuksi työryhmässä mietitään asioista melko samalla tavalla, jonka vuoksi ideoiden määrä jäi pieneksi. Koettiin, että oli kiva ideoida pienryhmissä ja niissä saatiin nopeasti aikaan hyviä keskusteluja. Menetelmä koettiin hyväksi, koska siinä saatiin aikaan konkreettisia päätöksiä suhteellisen pienessä ajassa. Erään osallistujan kokemuksen mukaan toisinaan on yhden asian ratkaisemiseen käytetty tunteja. Palautteen mukaan tässä menetelmässä kaikki saivat tulla kuulluksi. Menetelmää toivottiin ehdottomasti jatkosakin käytettäväksi. Osallistajat halusivat lopuksi huumorimielellä antaa palautetta myös sanoin, joita nuoret käyttäisivät, kun heiltä kysytään mielipidettä tai palautetta eli 6/5 menetelmä ja jeejee.

Omien havaintojeni mukaan menetelmä oli helppokäyttöinen ja helpotti selkeästi konkreettisten ratkaisujen tekemistä. Etäyhteyden päässä olevan pienryhmän keskustelua en kuullut ja pystyinkin seuraamaan vain näytöltä osallistujien aktiivisuutta keskusteluun sekä heidän ilmeitään. Koin pystyväni havainnoimaan heidän ryhmänsä keskusteludynamiikkaa tietämättä sen hetkisen keskustelun sisältöä.

Päätin pilotoinnin kiittämällä osallistujia ja kertomalla heille, että kyseessä oli kehittämissankkeen viimeinen pilotointi. Kerroin heille samalla, että menetelmistä tulee osa heidän työyhteisönsä arkea. Lisäksi kerroin, että tulisin pyytämään kirjallista palautetta menetelmästä lähipäivinä.

Pyysin kirjallista palautetta menetelmästä 12.10.2021 kaikilta kahdeksalta osallistujalta. Palautetta sain neljältä. Kaikkien palautteiden mukaan menetelmä oli koettu mieluisaksi ja toimivaksi. Menetelmän avulla kaikki osallistettiin päätöksentekoon ja kaikkien ideat tulivat esiin. Menetelmän avulla kaikki myös sitoutetaan paremmin päätöksen tekoon ja asioiden ylös kirjaaminen vähentää niiden unohtamista. Menetelmää toivottiin ehdottomasti jatkosakin käyttöön. Menetelmälle tuli kehittämissideana sovittujen asioiden tarkastelu erikseen sovittun ajanjakson jälkeen. Mikäli siinä ilmenisi, että kaikki sovitut asiat eivät ole jalkautuneet, niin menetelmä toteutettaisiin uudestaan pohtien miksi kaikki asiat eivät olekaan jalkautuneet ja miten asian voi korjata.

En pilotoinut **Tulevaisuusmuistelu- menetelmää**, koska koin, että pilotoinnin kohteena olevassa työryhmässä ei ollut tilannetta, jonka käyttämiseen tämä menetelmä olisi tällä hetkellä soveltunut. Halusin kuitenkin ottaa tämän menetelmän osaksi uutta toimintatapaa, sillä tässä työyhteisössä tai johtamassani toisessa työyhteisössä voi muodostua tilanne, jonka helpottamiseksi tulevaisuusmuistelun ohjeistus on hyödyllinen.

Minulle jäi menetelmien pilotoinneista positiivinen kokemus. Työryhmän jäsenet osallistui-  
vat kaikkiin pilotointeihin avoimin mielin ja tekivät niitä tosissaan, joten niistä saamani pa-  
lautteet sekä tekemäni havainnot ovat myös aitoja. Aitoutta olisin epäillyt, mikäli joku ei olisi  
ollut tosissaan pilotoinnissa mukana. Lähes kaikkien menetelmien käytölle toivottiin enem-  
män aikaa, jotta olisi mahdollista syventää työryhmän keskinäistä tuntemusta. Tämä lisäisi  
työryhmän yhteen hitsautumista sekä luottamuksen kasvua heidän välillään.

#### 7.4 Menetelmäpankin luominen ja käyttö

Uusi toimintatapa on Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Käymäni dialogisen keskustelun pilottityöryhmän kanssa, kerätyn kirjallisen palautteen sekä oppimispäiväkirjaani kirjaamieni havaintojeni pohjalta, päädyin ottamaan mukaan kaikki pilotoidut menetelmät. Kokemuksen ja palautteiden mukaan osa menetelmistä vaatii vielä jatkokehittämistä, jotta niistä saadaan toimivammat ja selkeämmät. Toimivimmiksi ja mielenkiintoisimmiksi menetelmistä koettiin seuraavat: **Kannusta kehittymään, Yhteisen jakamisen kortit, Työyhteisön arkipäivä, 5 x miksi ja Minä – Me – Kaikki.** **Kannusta kehittymään** helpotti positiivisen palautteen antamista ja loi hyvää ilmapiiriä. Sen toteuttaminen koettiin vaivattomaksi. **Yhteisen jakamisen korteilla** koettiin mahdolliseksi tutustua paremmin työkavereiden arvomaailmaan ja ajatuksiin. Palautteen mukaan syvemmän tutustumisen myötä yhdessä työn tekeminen samansuuntaisesti helpottuu ja luottamus toiseen kasvaa. **Työyhteisön arkipäivä** koettiin helpoksi käyttää ja se auttoi fokuksen säilyttämistä keskustelussa. Tämän takia se haluttiin ottaa käyttöön jatkossakin. Menetelmä koettiin tärkeäksi siksi, että käsitys työyhteisön arkipäivästä voi vaihdella suu-  
restikin ja menetelmän avulla hahmottuu koko työryhmän käsitys työyhteisön arkipäivästä. Kaikkien saavuttaessa suurin piirtein saman käsityksen myös yhteistyön tekeminen on hel-  
pompaa. **5 x miksi-** menetelmän koettiin helpottavan asioiden syvempiin tasoihin käsiksi pääsemistä. Se myös lisäsi ymmärrystä työkaverin ajatusmaailmasta, taustasta ja koke-  
muksista. Menetelmä haluttiin ottaa kokeiluun myös asiakkaiden kanssa. **Minä – Me – Kaikki** toimi havaintojen ja palautteiden mukaan tavoitteen mukaisesti. Kaikilla oli tunne, että jokainen tuli kuulluksi ja menetelmän avulla saatiin tehtyä konkreettisia työyhteisön ar-  
kea koskevia päätöksiä.

Tärkeiksi työyhteisön toimintaa tukeviksi menetelmiksi koettiin seuraavat menetelmät: **Ole aito ja rehellinen sekä Vertaisena**. Molemmat menetelmät ohjaavat työntekijän pohtimaan itseään, omaa toimintaa ja omia ajatuksiaan. Menetelmille tulee varata aikaa, sillä oman itsen pohtiminen ja niiden asioiden ääneen sanominen ei tapahdu nopeasti. Keskustelun on mahdollista näiden menetelmien avulla olla hyvinkin syvällisellä tasolla, joka puolestaan lisää työkaverin tuntemista ja sitä kautta auttaa ymmärtämään työkaverin toimia työyhteisössä. Kokemuksen mukaan molempia menetelmiä kannattaa harjoitella ensin pienemässä kokoonpanossa, jotta uskallus tuoda henkilökohtaisia asioita esiin madaltuu.

Haastavaksi menetelmiksi koettiin **Kuusi ajatteluhattua ja Salli virheet, anna anteeksi**. **Kuusi ajatteluhattua** koettiin haastavaksi sen takia, että osallistujien oli vaikea muistaa minkä ajattelutyyppin mukaisesti kulloinkin piti keskustella. Keskustelu ajautui tämän vuoksi helposti sivuraiteille. Työryhmä antoi kuitenkin kehitysehdotuksia siihen, miten hatun värin voisi muistaa. Kokemuksen mukaan menetelmä vaatii harjoittelua ja aihe pitäisi harjoitteluvaiheessa olla helpompi. **Salli virheet, anna anteeksi** koettiin vaikeaksi, sillä osallistujien kokemuksen mukaan työyhteisöissä on aina olemassa virheiden etsintää. Keskustelu pilotoinnin liittyi pitkälti siihen. Koettiin, että keskustelulla asia ei välttämättä muutu vaan jokaisen pitää rohkeasti katsoa itseään peiliin ja muuttaa omaa toimintaansa. Menetelmä ei välttämättä sovellu isolle kokoonpanolle aiheen vaikeuden takia. Molemmat kaksi menetelmää haluttiin ottaa mukaan Menetelmäpankkiin, vaikka ne haastaviksi koettiinkin. Menetelmien käytöllä voi olla työyhteisön yhtenäisyyttä ja toimintaa helpottavia vaikutuksia.

**Tulevaisuusmuistelua** ei pilotoitu ja siksi sen käytöstä ei saatu kokemusta. Menetelmä haluttiin ottaa kuitenkin Menetelmäpankkiin mukaan. Mikäli työyhteisö ajautuu ongelmiin, voi menetelmä toimia avustavana tekijänä siinä, että jokainen saa sanottua miten asiat ovat, kun kaikki on taas hyvin ja mikä on muuttunut ongelmatilanteen jälkeen.

Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi on luotu PowerPointillä. Dioja tuli yhteensä 28. Diojen visuaalisen ilmeen apuna käytin suunnitteludioja. Valitsin sieltä dian, joka mielestäni kuvaa pienessä jäässä olevaa ikkunalasia, jota raaputtamalla näkee sisään. Ajattelin, että Menetelmäpankin menetelmissä on samasta asiasta kyse, työkaverin ja työyhteisön sisälle on mahdollista nähdä paremmin pintaa raaputtamalla. Olen kuvannut Menetelmäpankin dioissa jokaisen menetelmän tavoitteen tai taustalla olevan ajatuksen. Menetelmäpankissa on jokaiselle menetelmälle ohjeet sekä hyperlinkki menetelmän tarkempaan käyttöön. Otan Menetelmäpankin käyttöön välittömästi molempien työryhmieni kanssa. Pilottityöryhmän kanssa on tarkoitus syventää jo aloitettuja keskusteluja sekä saada mukaan myös ne, jotka eivät ole joitain menetelmiä päässeet pilotoimaan. Menetelmäpankki tullaan mahdollisesti jalkauttamaan kaikkien A-klinikka Oy:n

palveluesimiesten käyttöön minun toimestani, jotta voin jakaa heille myös käyttökokemuksiani.

## 7.5 Toiminnan vakiinnuttaminen ja arviointi

Ekspansiivisen oppimissyklin viidettä vaihetta eli vakiinnuttamista ja systemaattista arviointia ei tehdä tässä tutkimuksellisen kehittämishankkeen prosessissa vaan se jää opinnäytetyön valmistumisen jälkeiseen aikaan.



## 8 Johtopäätökset ja pohdinta

### 8.1 Yhteenveto

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tein A-klinikka Oy:n Stoppari Lahden kuntoutumis-osastolle kesän ja syksyn 2021 aikana. Tutkimuksellisella kehittämisellä oli tarkoitus kasvattaa työyhteisön dialogista vuorovaikutusta työryhmässä, joka kehittämishankkeen alkaessa oli työskennellyt yhdessä noin seitsemän kuukautta ja kehittämishankkeen loppuessa lähes vuoden. Työryhmän oli vuoden aikana pitänyt ryhmäytymisen lisäksi sisäistää kuntoutumisosaston hoitoprosessi ja saada sen kautta koko työryhmälle yhtenäiset käytännöt. Tämän tueksi oli tarve lisätä dialogista vuorovaikutusta.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa kohdeorganisaatiossa parempaa työyhteisön vuorovaikutusta ja sitä kautta parempaa työyhteisön työhyvinvointia. Tavoitteena oli, että parempi työyhteisön vuorovaikutus vahvistaa työntekijän kokemusta kuulluksi tulemista työyhteisön sisällä, koska hyvin kommunikoiva ja yhdessä toimiva työryhmä voi lisätä työhyvinvointia. Tarkoituksena oli etsiä, testata ja pilotoida erilaisia dialogisia menetelmiä, joilla dialogista vuorovaikutusta voidaan lisätä. Kehittämishankkeessa pilotoitiin yhdeksän erilaista dialogista, innovatiivista tai luovaa menetelmää erilaisissa kokoonpanoissa työryhmän kesken. Niiden toimivuutta arvioitiin pilottityöryhmän kanssa. Pilotoinnin perusteella loin dialogista vuorovaikutusta lisäävän toimintamallin, jonka muodostin erilliseen Menetelmäpankkiin.

Tein tutkimuksellisen kehittämishankkeen toimintatutkimuksen prosessin mukaisesti. Olin havainnut ongelman työyhteisön vuorovaikutuksessa, joka vaikutti työyhteisön toimintatapaan ja hoitoprosessin toteutumiseen. Suunnittelin kehittämishanketta keräämällä riittävää tietopohjaa dialogiseen vuorovaikutukseen ja sen lisäämiseen liittyen. Reflektoin tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoitusta ja tavoitetta tekemällä Swot-analyysi työryhmän tiimissä 21.7.2021. Swot-analyysillä kartoitin myös työryhmän ennakoajatuksia ja -tunteita liittyen alkavaan kehittämishankkeeseen. Suunnittelin analyysin pohjalta pilotoitavien menetelmien aikataulua ja kokoonpanoja. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana pilotoituja menetelmiä refleктоitiin yhdessä osallistujien kanssa dialogisella keskustelulla sekä kirjallisella palautteella. Lisäksi minä reflektoin omia havaintojani oppimispäiväkirjaan. Pilotointeihin osallistuneiden kesken menetelmiä kehitettiin kokemuksen pohjalta tulevaisuutta varten paremmin toimiviksi. Pilotoidut menetelmät olivat seuraavat: Kannusta kehittymään (16.8.2021 ja 23.8.2021), Työyhteisön arkipäivä (25.8.2021), Ole aito ja rehellinen (26.8.2021), Yhteisen jakamisen kortit (31.8.2021), 5 x miksi (8.9.2021), Kuusi ajatteluhattua (10.9.2021), Vertaisena (28.9.2021), Salli virheet, anna anteeksi (30.9.2021) ja Minä –

Me – Kaikki (12.10.2021). Kokemukset, palautteet ja havainnoinnit menetelmistä eivät suoraan puoltaneet kaikkien mukaan ottoa Menetelmäpankkiin. Päädyin tähän kuitenkin kokonaiskuvan ja kerättyjen jatkokehitysideoiden perusteella. Tulevaisuusmuistelua en pilotoinut, mutta otin myös sen osaksi Menetelmäpankkia.

Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi on luotu PowerPointillä. Dioja tuli yhteensä 28. Menetelmäpankin dioissa olen kuvannut jokaisen menetelmän tavoitteen tai taustalla olevan ajatuksen. Menetelmäpankissa on jokaiselle menetelmälle ohjeet sekä hyperlinkki menetelmän tarkempaan käyttöön.

Tutkimuksellinen kehittämishanke ei toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaan. Aikataulumuutoksiin vaikuttivat hankkeen aikana toisen osaston koronakaranteeni, muut sairauspoissaolot sekä äkillisesti muuttuneet nuorten tilanteet kummalla tahansa osastolla. Osastojen työryhmät tukevat toisiaan tilanteen niin vaatiessa. Kehittämishankkeen aikatauluun vaikutti myös minun muuttuvat aikataulut molempien osastojen esimiehenä. Kaikki suunnitellut menetelmät sain kuitenkin pilotoitua ja rakennettua niiden pohjalta Menetelmäpankin.

## 8.2 Tulosten ja menetelmien arviointi

Menetelminä tutkimuksessa olivat swot-analyysi, oppimispäiväkirja, osallistuva havainnointi ja dialoginen keskustelu. Valitut menetelmät olivat tätä tutkimuksellista kehittämishanketta tukevat. Swot-analyysin antama kuva työryhmän ennakoajatuksista ja -tuntemuksista kehittämishankkeen suhteen ohjasivat minun työskentelyäni pilotoitavien menetelmien valintaan sekä pilotoitien ohjaamiseen. Kehittämishankkeen aikaiset osallistuva havainnointi sekä dialoginen keskustelu antoivat minulle eniten tietoa erityisesti pilotoitien aikana tapahtuvista asioista. Pilotoitien välillä olisi voinut olla osallistuvaa havainnointia enemmän, jotta olisin tiennyt tarkemmin minkä verran työryhmä käytti dialogista keskustelua pilotoitien välillä. Oman työnkuvani vuoksi tähän ei ollut niin paljon mahdollisuutta, kuin olisin toivonut ja olisi ollut tarpeen. Toisaalta oman havainnoinnin perusteella työryhmällä on hyvät edellytykset dialogisen keskustelun käyttöön ja ylläpitoon. Työryhmä hyötyisi menetelmien käytöstä ja yhteisestä keskustelusta varsinkin silloin, jos asiaa pitää esillä säännöllisesti työryhmän arjessa. Oppimispäiväkirja oli merkityksellisin menetelmä kehittämishankkeen aikana. Tekstiä syntyi 30 Wordilla kirjoitettua sivua. Kirjoittaessani raporttia pystyin oppimispäiväkirjan avulla hahmottamaan kattavan kokonaiskuvan kehittämishankkeen aikana tapahtuneista muutoksista ja asioista työryhmässä.

Voin todeta tulosten perusteella, että luovat menetelmät olivat työryhmälle haastavimpia. Luovat menetelmät vaativat onnistuakseen rohkeutta pohtia asioita aivan uudella tavalla

kiireettömässä ja myönteisesti asiaan suhtautuvassa ryhmässä. Luovissa menetelmissä ideoita ei saisi arvioida heti eikä ole tarkoituksen mukaista pohtia heti niiden negatiivisia puolia. (Ojasalo ym. 2014, 158–160.) Työryhmällä oli luovien menetelmien pilotointien aikana haasteita heittäytyä täysin uudenväliselle ajattelutavalle. He nostivat keskustelussa helposti pintaan ideoiden negatiivisia puolia sekä toivat esiin arvioitaan siitä, miksi idea ei toimisi.

Innovatiivisissa menetelmissä työryhmä teki konkreettisia asioita kirjaten ideoita paperille. Palautteissa tuli ilmi, että konkreettinen tekeminen oli helpottanut työskentelyä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että innovatiiviset menetelmät olivat työryhmälle toimivia ja kaikki saivat oman äänensä kuuluviin. Pohjola & Koiviston (2013, 94–95) mukaan innovatiiviset menetelmät vaativat selkeästi nimetyn asian, johon halutaan muutosta. Muutoksen aikaan saamiseksi tulee ideoida mahdollisimman paljon konkreettisia asioita, joilla muutos voi tapahtua. Ideoita kokeillaan ja niitä jatkojalostetaan tarpeen mukaan, jotta ne ovat tarkoituksenmukaisia. Työryhmä toimi pilotoinneissa juuri näin. He ovat myös jalkauttaneet työyhteisön arkeen konkreettisesti sopimansa asiat ja ideat.

Dialogiset menetelmät osoittautuivat toimiviksi ja lisäsivät työryhmän keskinäistä tuntemista ja käsitystä toisen ajatuksista sekä arvoista. Dialogisissa menetelmissä vaaditaan minäkeskeisyydestä luopumista, kunnioittamisesta, arvostamista, avoimuutta, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Dialogisissa menetelmissä pitää pyrkiä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, toisen ajatuksien hyväksymiseen ja tarvittaessa myös asioiden keskeneräisyyden sietämiseen. Dialogisiin menetelmiin osallistuminen vaatii aktiivisuutta. Dialogi onnistuu, kun osallistujat ajattelevat ja keskustelelevat yhdessä eikä kukaan tavoittele voittoa. Dialogi voi onnistua ilman erillistä johtajaa, mutta se vaatii harjaantumista dialogiin, joten siksi dialogiin kannattaa ottaa ulkopuolinen ohjaaja. (Bohm 1996, 7, 17; Syvänen ym. 2015, 160.)

Dialogisten menetelmien pilotoinnit olivat selkeitä, koska minä esitin keskustelua ohjaavia kysymyksiä sekä tarpeen mukaisesti palautin keskustelun raiteilleen, mikäli se oli ajautunut kauas alkuperäisestä aiheesta tai osallistujat olivat unohtaneet esittämäni kysymyksen. Dialogisia taitoja ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe (Isaacs 2001, 96–102). Dialogisten menetelmien pilotoinneissa nämä asiat olivat esillä. Suora puhe on haastavinta dialogissa, sillä se vaatii omien ajatusten ilmaisemista sellaisenaan, ilman että antaa minäkään tekijän tilanteeseen vaikuttaa (Isaacs 2001 167). Työryhmä on keskustelevala luonteeltaan ja siksi dialogiset menetelmät olivat heille toimivia. Työryhmä ei myöskään dialogisten menetelmien pilotointien aikana tyrmännyt toistensa näkemyksiä ja ajatuksia. He kuuntelivat niitä ja antoivat toisen ajatuksille ymmärrystä ja hyväksynnän. Havaitsin pilotointien aikana, että työryhmän jäsenet ajattelevat monesta asiasta samankaltaisesti, joten tämä

varmasti helpotti dialogisten menetelmien käyttöä. Kehittämishankkeen aikana olen huomannut suoraan puheen haastavuuden työryhmässä pilotointien ulkopuolella. Toisaalta olen myös huomannut sen lisääntyneen kehittämishankkeen aikana. Havaintoja olen tehnyt erityisesti työryhmän työnohjauksissa.

Pilotoinnissa oli mukana kaksi luovaa menetelmää, kaksi innovatiivista menetelmää ja viisi dialogista menetelmää. Mikäli luovia menetelmiä olisi ollut enemmän, on mahdollista, että sieltä olisi löytynyt myös helpommin toimivia menetelmiä. Samoin pilotointien onnistumiseen ja sisältöön vaikutti osallistujat. Jollain toisella kokoonpanolla onnistuneiksi koetut menetelmät eivät välttämättä olisikaan olleet niin toimivia menetelmiä, koska muun muassa henkilökiat vaikuttavat keskustelun sisältöön, avoimuuteen ja syvyyteen. Isaacsin (2001, 248–277) mukaan dialogissa on erilaisia keskustelukenttiä, joissa vuorovaikutusta värittävät erilaiset asiat. Kentässä 1 ollaan kohteliaita toisille eikä vielä kaikkia omia todellisia ajatuksia kerrota. Kentässä 2 uskalletaan jo omia todellisia ajatuksia tuoda esiin, mutta omia ajatuksia pidetään etusijalla ja voi olla vaikeuksia hyväksyä toisen ajatuksia. Kentässä 3 pystytään yhdessä pohtimaan asioita ja ollaan uteliaita toisen ajatuksille. Kentässä 3 uskalletaan myös omien todellisten ajatusten taustoja kertomaan. Kentässä 4 keskustelu on hyvin virtaavaa ja luovaa ja yhteisestä todellisuudesta ollaan paremmin tietoisia. Havaintojeni mukaan kehittämishankkeen pilotointien aikana työryhmä oli havaintojeni mukaan kentän 3 vuorovaikutuksessa. Työryhmä oli pilotointien ulkopuolella puolestaan jossain määrin kentässä 2.

Dialogisuuden lisääntyminen lisää työyhteisössä kuulluksi tulemisen tunnetta. Tällöin työyhteisön on helpompi asettaa yhteisiä tavoitteita, luottaa toisiinsa ja saada asiat toimiviksi. Yhteisellä keskustelulla vaikutetaan työyhteisön toimintatapoihin ja siksi yhteinen dialoginen keskustelu on merkityksellinen työyhteisön ja työn kehittymiselle. (Jääskeläinen 2013, 154–156.) Työryhmässä on pilotoitujen menetelmien avulla onnistuttu vaikuttamaan työyhteisön konkreettisiin toimintatapoihin. Heillä on vielä edessään moniin toimintatapoihin vaikuttaminen, mutta onnistuneet kokemukset helpottavat heidän työskentelyään sen suhteen. Työyhteisön toimiva vuorovaikutus mahdollistaa menestyksekkään, tehokkaan ja tuottavan työn (Valo & Mikkola 2020, 7). Työyhteisön laatu ja tuottavuus paranevat myös merkittävästi, mikäli esimies johtaa dialogisesti osoittamalla tukensa, luottamalla ja rohkaisemalla heitä sekä jakamalla vastuuta (Ranta 2020, 116). Esimiehenä olen pyrkinyt antamaan heille vastuuta päätösten tekoon, koska työryhmä kuitenkin on se, joka päivittäin konkreettisesti tekee työn sovittujen päätösten mukaan. Työhyvinvointi lisääntyy, kun työyhteisö saa itse vaikuttaa omiin toimintatapoihinsa. Toisaalta he tarvitsevat vielä esimiehen osallisuutta päätöksentekoon ja se on osa esimiehen vastuuta, mutta he ovat myös pystyneet toimimaan työryhmänä itsenäisesti. Dialogin onnistumisen haasteena on usein ajan ja resurssin

riittävyys (Hellström & Anttila 2018). Esimiehen vastuulla onkin riittävän ajan ja resurssin järjestäminen. Tämän kehittämishankkeen aikana monen menetelmän pilotoinnin aikana todettiin, että menetelmä olisi vaatinut vielä enemmän aikaa. Useimmat menetelmistä pilotoitiin irrallisena osana työyhteisön arjesta asiakkaiden kanssa. Jatkossa haasteeksi tulee ajan järjestäminen, mutta hyödyntämällä osastojen välistä tukea, se kuitenkin mahdollistuu.

Työyhteisötaitoihin kuuluva vuorovaikutusosaaminen vaatii onnistuakseen jokaiselta työntekijältä pohdintaa siitä, miten asemoi itsensä suhteessa muihin työntekijöihin sekä sosiaalista taitavuutta. Onnistuneella vuorovaikutuksella työyhteisön rakenteet vahvistuvat ja yhtenäinen toimintakulttuuri säilyy. (Karhapää ym. 2015, 165–66.) Olen huomannut kehittämishankkeen aikana, että työyhteisö on omalla vuorovaikutuksellaan saanut sovittua asioista, tavoitteista ja työyhteisön käytänteistä yhteisesti. Heidän yhtenäinen toimintakulttuurinsa haastavien lastensuojeluasiakkaiden kanssa on selkeästi parantunut. Työyhteisön jäsenten kesken yhtenäinen toimintakulttuuri ja avoin vuorovaikutus lisäävät työturvallisuutta ja sitä kautta työyhteisön työhyvinvointi lisääntyy. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä tarkoittaa taitoja erilaisiin vuorovaikutuksen keinoihin, sopivaa huumorinhallintaa, avointa tiedottamista ja tiedon jakamista, rakentavaa osallistumista keskusteluihin, jotka tapahtuvat oikea-aikaisesti (Karhapää 2013, 45–49, 53–56). Työyhteisössä käytetään huumoria sopivalla tavalla ja se on omiaan lisäämään työhyvinvointia, varsinkin vaikeissa tilanteissa päihdeongelmien kanssa painivien alaikäisten nuorten kanssa. Vuorovaikutuksen lisääntymisellä on ollut myös ajoittain negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Niiden kautta on päästy puhumaan oikeista asioista, jotka ovat vaikuttaneet hetkellisesti työyhteisön hyvinvointia heikentävästi. Näiden asioiden läpikäyminen lisää pitkällä tähtäimellä työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön tulee pitää yllä jatkossa avointa ja dialogista keskustelua. Siihen tulisi liittää mukaan aina koko työyhteisö, jotta työ tuottaa toivottua tulosta ja säilyy turvallisena.

Kehittämishankkeessa syntyneellä Menetelmäpankilla on minulle Stoppari Lahden esimiehenä merkittävä vaikutus, sillä nyt pystyn käyttämään työryhmän johtamisessa erilaisia menetelmiä, joiden avulla haastavistakin asioista puhuminen ja sopiminen helpottuu. Kun menetelmiä käytetään tarpeeseen ja tarkoituksenmukaisesti, työryhmä oppii pohtimaan niin työyhteisön kuin asiakasyhteisön haasteita erilaisista näkökulmista ja yhdessä. Menetelmien käytöllä lisätään työryhmän keskinäistä tuntemista, joka helpottaa yhdessä työn tekemistä. Kun haastavassa lastensuojelussa nämä asiat toimivat, työyhteisö voi paremmin ja sitä kautta myös pystyvät vastaamaan paremmin asiakasyhteisön haasteisiin. Näihin haasteisiin hyvin vastaaminen lisää positiivista asiakaskokemusta ja näin ollen pitää työn tuloksellisena niin nuorille, heidän perheilleen, sosiaalityöntekijöille ja A-klinikka Oy:lle. A-klinikka Oy:n menestyksen kautta hyötyy A-klinikkasäätiö, joka on yleishyödyllinen yhteiskunnallinen sekä voittoa tuottamaton järjestö ja tukee varoillaan päihde- ja mielenterveystyötä

(A-klinikkasäätiö 2021). Kiurun (2021) tekemän tutkimukseen mukaan työyhteisön tuki ja työyhteisön yhteisöllisyys ovat merkittävässä asemassa lastensuojelutyössä jaksamisessa. Suuressa roolissa työssäjaksamisen suhteen ovat tunteiden jakaminen ja vuorovaikutus työkaverin kanssa. Tutkimuksessa esiin nousivat myös luottamus ja tiedon jakaminen. (Kiuru 2021, 55–67.) Nämä tutkimustulokset ja dialogisuuden merkitys työhyvinvoinnille tukevat toisiaan. Työyhteisössä lisätään yhteisöllisyyttä, toisen tukemista, tunteiden jakamista, tiedon jakamista ja luottamusta dialogisella vuorovaikutuksella. Erilaiset menetelmät ovat omiaan lisäämään dialogista vuorovaikutusta. Yksittäisen työntekijän lisäksi vastuu työyhteisön hyvinvoinnista vastuu on koko työyhteisöllä yhdessä (Jääskeläinen 2013, 148).

Menetelmäpankki on tarkoitus jalkauttaa kaikille A-klinikka Oy:n esimiehille, jotta heillä on myös mahdollisuus lisätä omien työryhmien avointa vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Menetelmäpankin avulla mahdollistuu mahdollisten haastavien asioiden ratkominen työyhteisön sisällä. A-klinikka Oy:n työyhteisöjen voidessa hyvin, tuotamme jatkossakin laadukkaita palveluita.

### 8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö noudattaa yleisesti hyväksytyjen ja käytössä olevia periaatteita. Näistä periaatteista ensimmäisenä korostetaan rehellisyyttä ja tarkkuutta sekä tutkimustulosten tallentamisessa ja esittelyssä että niiden arvioinnissa. Tiedon hankinnan sekä tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee tapahtua yleisesti sovittujen kriteerien mukaisesti ja eettisestä kestäväällä tavalla. Tutkijan tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitata niihin asianmukaisesti. Tutkimuksen myötä kertyneitä tietoaineistoja tulee tallentaa tavalla, joka on määritelty tieteelliselle tiedolle. Tutkijan tulee arvioida omaa esteellisyyttään, mikäli tutkimuksessa muodostuu päätöksentekotilanne. Tutkimuksessa tulee noudattaa tietosuoja. Tutkimuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä vastuu kuuluu aina itse tutkijalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.) Tutkija on noudattanut toisten tutkimustulosten viittaamisessa asianmukaisuutta eikä ole raportoinut niistä omina ajatuksinaan tai tuloksinaan. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana kirjallinen palaute on kerätty sähköpostin kautta kohdeorganisaation jäsenten toiveesta. Tutkijalle ei täten voitu antaa palautetta anonymisti. Tässä haluttiin noudattaa osallistujien toivetta. Kirjallinen palaute pyydetiin jokaiselta osallistujalta erikseen eikä yhteissähköpostina. Näin tutkija pystyi turvaamaan, että kukaan ei vahingossa vastaa kaikille vastaanottajille eikä jälkikäteen voida selvittää kuka osallistui mihinkin pilotoitavaan menetelmään.

Ojasalo ym. (2014, 48–49) mukaan eettisyyden työelämän kehittämistyössä on tärkeä pohjautua korkea moraalille, rehellisyydelle, huolellisuudelle sekä käytäntöä hyödyttäväksi. Tutkijan on ymmärrettävästi pystyttävä kuvaamaan työnsä kohde ja tavoite sekä tutkimukseen

osallistujille heidän roolinsa. Tutkijan tulee työyhteisössä miettiä suostuttelun ja pakottamisen eroja, silloin kun organisaation henkilökunnan oletetaan olevan osa tutkimus- ja kehittämistyötä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tutkija on heti alkuvaiheessa ja koko hankkeen ajan kuvannut kohdeorganisaation työntekijöille heidän rooliaan kehittämishankkeessa. Kehittämishankkeen alussa kaikille kerrottiin kehittämishankkeen tavoite. Heti alkuvaiheessa osallistujille annettiin oikeus keskustelulla lisätä osallisuudestaan kehittämishankkeeseen ja kieltäytyä kehittämishankkeeseen osallistumisesta. Heillä oli tiedossa mahdollisuus kieltäytymiseen missä tahansa hankkeen vaiheessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta nostaa tutkijan tarkka raportointi siitä, miten tutkimus on toteutettu. Tämä tarkoittaa aineiston tuottamisen aikaisia olosuhteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen raportoinnissa on hyvin tarkasti ja laajasti kuvattu pilotointien aikaiset olosuhteet sekä tapahtumat ja keskustelut niiden aikana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysia ja aineiston luotettavuuden arviointia voi olla vaikea erottaa kovin selvästi toisistaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän täytyy koko tutkimuksen ajan pohtia omia ratkaisujaan ja täten hän joutuu koko ajan pohtimaan analyysin kattavuutta ja oman tehdyn työn luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee rakentaa oman tutkimuksensa uskottavuutta tarkistamalla vastaako tutkijan itsensä tekemät käsitteellistykset tutkimuksessa mukana olleiden käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 209–212.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei Alasuutarin (1994) mukaan ei tarkoituksenmukaista löytää yleistettäviä tuloksia, vaan tarkoituksena on lisätä yleistä ymmärrystä ja kyseenalaistaa olemassa olevia ajatusmalleja (Vilkkä 2021, 195).

Tutkija on tutkimuksellisen kehittämishankkeen raportoinnissa pyrkinyt niin yksityiskohtaiseen raportointiin kuin on pystynyt ilman, että osallistujien tunnistettavuus vaarantuu. Anonymiteetin säilyminen raportoinnissa vaatii aktiivista pohdintaa, sillä osassa pilotoinneista osallistujamäärä oli jopa minimaalinen. Pilotointien aikana tutkijan oli ajoittain haastavaa sulkea havainnoinnista pois oma esimiesasemansa suhteessa pilottityöryhmään, koska on tiivis osa työryhmää. Tutkija kiinnitti asiaan aktiivisesti huomiota kirjatessaan havaintojaan ylös. Rinnalla työn tekeminen on luonut tutkijalle omat käsitykset jokaisesta työntekijästä, joiden pohjalta olisi helposti voinut tulkita osallistujien keskusteluja vain esimiesnäkökulmasta. Etäinen esimiesasema ei olisi vaatinut niin paljoa aktiivista huomiointia. Tutkija on oppimispäiväkirjaan kirjoittanut avoimesti kaikki havainnot ja ajatukset liittyen kehittämishankkeeseen, joten sieltä ilmenee tarkemmat kuvaukset ja pohdinnat, jotka on kirjoitettu kehittämistyön tueksi. Tutkimuksen raportoinnissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että siitä ei ilmene kirjoittajan esimiesasema suhteessa pilottityöryhmään, ja sitä kautta käytävissä oleva tieto työyhteisöstä ja henkilökemioista sen sisällä. Tutkija kokee onnistuneensa siinä, että tietoisuus omista ennakoasenteista ja ajatuksista, jättivät

havainnoinnista ja raportoinnista pois nämä osiot. Menetelmäpankin kokoamisessa annettiin suuri arvo työryhmän kokemuksille ja kehittämisajatuksille, jotta työyhteisö ja työ voi kehittyä. Tutkija suojeli Stoppari Lahden sijoitettujen nuorten anonymiteettia sillä, että ei kuvannut heidän henkilökohtaisia asioitaan raportoinnissa ollenkaan, vaikka niillä olikin vaikutusta kehittämishankkeen toteutumiseen.

#### 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen tulosten pohjalta jatkotutkimusaiheina nostan esiin, miten asiakaskokemukseen ja tuloksellisuuteen vaikuttaa dialogisuuden lisääntyminen työyhteisössä ja dialogisten menetelmien käyttö. Samoin tutkimus kannattaa suunnata siihen, miten dialogisten, innovatiivisten luovien menetelmien käyttö tukee työryhmän toimintaa aikana, jolloin tehdään paljon etätöitä, kuten nyt koronapandemian myötä on tehty.



## Lähteet

Aarnio, H. 2012. Diale. Dialoginen asenne. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa [http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/main\\_b.htm](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/main_b.htm)

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>

A-klinikka Oy. 2021a. Tietoa meistä. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa <https://www.a-klinikka.fi/tietoa-meista/a-klinikka-oy>

A-klinikka Oy. 2021b. Toimintakertomus 2020. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa A-klinikka Oy:n intranetissä <https://aklinikkasaatiofi.sharepoint.com/Dokumentit/Hallinto%20ja%20johtaminen/Toimintakertomukset/Toimintakertomus%202020%20-%20A-klinikka%20Oy.pdf#search=toimintakertomus>

A-klinikka Oy. 2021c. Palvelut. Viitattu 9.5.2021 Saatavissa <https://www.a-klinikka.fi/palvelut>

A-klinikka Oy. 2021d. Toimipisteet. Viitattu 9.5.2021. Saatavissa <https://www.stopparit.fi/toimipisteet>

A-klinikka Oy. 2021e. Palvelumme. Viitattu 9.5.2021. Saatavissa <https://www.stopparit.fi/palvelumme>

A-klinikkasäätiö. 2021. Säätiö. Viitattu 6.11.2021. Saatavissa <https://a-klinikkasaatio.fi/saatio/mita-teenne>

Björkengren, J. 2018. Dialogisuus kehittämisen edistäjänä. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.). Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 107–113. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

Bohm, D. 1996. On Dialogue. London: Routledge.

Bohm-Haapanen, S. 2021. Työyhteisötaidot: Jaettua johtajuutta rakentamassa. Vaasan yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12490/UniVaasa\\_2021\\_Bohm-Haapanen\\_Sari.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12490/UniVaasa_2021_Bohm-Haapanen_Sari.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Business Research Methodology. SWOT analysis. Viitattu 23.10.2021. Saatavissa <https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>

De Bono, E. 1990. Kuusi ajatteluhattua. Vantaa: Mark Kustannus Oy.

Erkkilä, O. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien työskentelyssä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-423-0.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

Grönfors, M. 2011. Muistiinpanotekniikka ja tekniset apuvälineet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Vilka, H. (toim.) Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiaapu Vilka; 76–83. Viitattu 10.10.2021. Saatavissa [http://vilka.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)

HAMK. 2012. Diale. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa [http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/index\\_fin.html](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/index_fin.html)

Heikkilä, J., Jantunen, S., Kurki, A-L., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Pekkarinen, L., Piippo, J., Saarisilta, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Sulander, J., Suomi, S., Tuomivaara, S., Tuulaniemi, J. & Valtanen, E. 2015. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät sosiaali- ja terveysalan muutoksessa – yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Teoksessa Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, 260–268. Viitattu 23.6.2021. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN\\_ISBN\\_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125768/URN_ISBN_978-952-302-433-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heino, S. 2019. "Tarttis ottaa ihminen ihmisenä". Päihdepalvelujen asiakkaiden ja ammattilaisten kokemuksia asioinnista, palveluista ja kohtaamisesta FSHKY:n alueella. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 25.7.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119163/HeinoSatu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hellström, E. & Anttila, T. 2018. Dialoginen vahvistaminen yhteiskunnallisen päätöksenteon tukena. Sitra. Viitattu 30.8.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/dialogin-vahvistaminen-yhteiskunnallisen-paatoksenteon-tukena/>

Hiltula, S. 2019. Työyhteisötaidot työyhteisön voimavaraksi. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 4.7.2021. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172998/Hiltula\\_Soile.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172998/Hiltula_Soile.pdf?sequence=2)

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16.painos. Helsinki: Tammi.

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. Viitattu 30.8.2021. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Huttunen, R. 1995. Dialogiopetuksen filosofia. Tiedepolitiikka Nro 3/1995. Viitattu 23.6.2021. Saatavissa <https://users.utu.fi/rakahu/jkl/tiedepol.html>

Hyvönen, M. 2011. Yhdessä näkeminen tulevaisuuden muistelun avulla: Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisön kehittämisessä. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10153/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110384.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10153/urn_nbn_fi_uef-20110384.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Innokylä b. Työkalut. Erätauco – dialoginen keskustelu. Viitattu 10.10.2021 Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/eratauco-dialoginen-keskustelu>

Innokylä a. Työkalut. Kuusi Hattua. Viitattu 27.8.2021. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

Isaacs, W. 1999. Dialogic leadership. The Systems Thinker. Viitattu 29.6.2021. Saatavissa <https://thesystemsthinker.com/dialogic-leadership/>

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.7.2021. Saatavissa [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen\\_ac-taE\\_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61674/Jaaskelainen_ac-taE_117pdfA.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Karhapää, M. 2013. Pelkkää harmoniaako? -Työyhteisötaidot kollektiivisena käsityksenä. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 11.7.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12621/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130751.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12621/urn_nbn_fi_uef-20130751.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)

Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. 2015. Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveyshuollossa. Hallinnon tutkimus. Nro 2/2015. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.saimia.fi/se/h/0359-6680/34/2/tyoyhtei.pdf>

Karjalainen, E. 2012. Asiantuntijaorganisaation työhyvinvointi; organisaatioilmapiiri yliopistoyksikön voimavarana. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/86191/500116.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kemppainen, M. 2020. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 4.7.2021. Saatavissa [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150359/Opinnayte\\_Kemppainen\\_Miiamari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150359/Opinnayte_Kemppainen_Miiamari.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kiuru, T. 2020. ”Sitä on vaan saatava jakaa toisen kanssa”. Työyhteisön tuki lastensuojelutyössä. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 6.11.2021. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24269/16111376271006120313.pdf>

Koskensalmi, S, Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies. Inspistä! Esimiehelle työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kyttälä, M. 2010. Oppimispäiväkirja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmäkurssin oppimis- ja arviointivälineenä. Kasvatus. Nro 3/2010. Viitattu 10.10.2021. Saatavissa <https://elektra.helsinki-fi.ezproxy.saimia.fi/se/k/0022-927-x/41/3/oppimisp.pdf>

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.7.2021. Saatavissa [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9\\_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lahti, J. 2021. Kohtaava asiakastyö ohjauksellisena lähestymistapana ja käytännön työotteena. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristövirasto. Raportteja 3/ 2021. Viitattu 26.7.2021. Saatavissa [https://www-doria-fi.ezproxy.saimia.fi/bitstream/handle/10024/180459/Raportteja\\_3\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www-doria-fi.ezproxy.saimia.fi/bitstream/handle/10024/180459/Raportteja_3_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Leisimo, T. 2021. Esimiesten kokemuksia dialogisen vuorovaikutuksen merkityksestä työyhteisölle. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Viitattu 29.10.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/77635/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202109024759.pdf>

- Lemmetty, S. 2016. Johtaja avainasemassa. Dialoginen johtajuus ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49097/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201603181878.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lindblom-Ylänne, S., Levander, L. & Wagner M. 2003. Oppimispäiväkirjat ja -portfoliot. Teoksessa Lindblom-Ylänne S. & Nevgi, A. (toim.) Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. Helsinki: WSOY, 326–354.
- Loppela, K. 2019. Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa. SeAMK. Viitattu 29.10.2021. Saatavissa <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/dialoginen-kehittaminen-tyoyhteisojen-arjessa/>
- Markkanen, L. 2010. Ihmisyys johtamisessa - dialoginen lähestymistapa ja sen merkitys muutostilanteessa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10103/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110077.pdf?sequence=-1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10103/urn_nbn_fi_uef-20110077.pdf?sequence=-1&isAllowed=y)
- Martikainen, S-J. & Koskela, V. 2017. Yhteisen jakamisen keskustelukortit. LUT-yliopisto. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161133>
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Niemelä, T. 2015. Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa. Vaasan yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3511/osuva\\_6598.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3511/osuva_6598.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Passi, J. & Ripatti, H. P/R Book. Työkalut muutoksen tekijöille. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa <https://passiripatti.fi/pr-book/#tyokalut>
- Pohjola, P. & Koivisto, J. 2013. Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämisen perustaksi. Yhteiskuntapolitiikka 1/2013, 89–98. Viitattu 8.8.2021. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104500/pohjola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 7–22.

Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rantala, M. 2011. Kompleksinen vuorovaikutus hoitotyön asiakassuhteessa. Vaasan yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 30.10.2021. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4604/osuva\\_4622.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4604/osuva_4622.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Tallinna: Unipress.

Rytkö, J. 2019. ”Tai sitten siinä on vain osa siitä todellisuudesta”. Kokemuksia osallisuudesta ja dialogisuudesta lapsiperheiden palvelutarpeen arvioinnin prosessissa. Turun yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 25.7.2021. Saatavissa [https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/147238/Jaakko\\_Rytko\\_opinnaytettyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/147238/Jaakko_Rytko_opinnaytettyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salonen, K., Eloranta, T., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sitra. 2016. Minä – Me – Kaikki. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/mina%E2%88%92me%E2%88%92kaikki/>

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 11.7.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2014. Dialogic leadership of creativity: Path to Innovations, Quality of working life and Performance. Viitattu 29.6.2021. Tampereen yliopisto. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/273315822\\_Dialogic\\_leadership\\_of\\_creativity\\_Resource\\_for\\_innovations\\_sustainable\\_working\\_life\\_and\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/273315822_Dialogic_leadership_of_creativity_Resource_for_innovations_sustainable_working_life_and_performance)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämään, laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134934/Sosiaalinen\\_paaoma\\_ja\\_hyvinvointi\\_tyorganisaatioissa\\_Tiimiaineistoraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134934/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 31.5.2021. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020. Ennakkotiedot. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf)

Työterveyslaitos 2021a. Työn kehittäminen. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Työterveyslaitos 2021b. Työn kehittäminen. Ymmärrä kokonaisuutta. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/ymmarra-kokonaisuutta/>

Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on Workplace Communication. Teoksessa Valo, M. & Mikkola, L. (toim.) Workplace Communication. New York: Taylor & Francis Group, 3–14. Viitattu 1.6.2021. Saatavissa <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzIzMTk3NTBfX0FOO?sid=2f2c9316-42d0-4962-8a13-b07bb57b9e87@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=1>

Veijalainen, T. 2020. Dialogin avulla kohti yhteisiä tavoitteita. Tutkimus työkonferenssinetelmän ja yhteisöllisen tavoitteenasettelun vaikutuksista Puolustusvoimien perusyksikön työilmapiiriin. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 18.7.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123671/Tomi.Veijalainen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuva muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 1.8.2021. Saatavissa [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2\\_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/99382/Ae2_2008Vahamaki%20pdf.pdf?sequence=2)

Wihersaari, J. 2010. Kohtaaminen – opettajuuden ydin? Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 22.6.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66693/978-951-44-8310-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wink, H, 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 22.6.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yliruka L. & Karvinen-Niinikoski S. 2013. How can We Enhance Productivity in Social Work? Dynamically Reflective Structures, Dialogic Leadership and the Development of Transformative Expertise. Journal of Social Work Practice. Nro 2/2013. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ae8081a2-1716-4f6a-9d1b-901933e83ce9%40sessionmgr101>



Liite 1. Menetelmäpankki Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi

# Menetelmäpankki

---

Stopparin työyhteisön dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi

# Sisällys

Kannusta kehittymään

Ole aito ja rehellinen

Työyhteisön arkipäivä

Yhteisen jakamisen korit

5 x miksi

Kuusi ajatteluhattua

Vertaisena

Salli virheet, anna anteeksi

Minä - Me - Kaikki

Tulevaisuusmuistelu

# Kannusta kehittymään

---

## TAVOITE:

On vahvistaa työntekijän uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä, vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pystyvyyttä, kannustaa itsensä johtamiseen, esimerkiksi työn yksilölliseen muokkaamiseen, työn tuunaamiseen.

## TOTEUTUS:

- Anna työkaverille hänen omaa kehittymistään tukevaa palautetta edeltävästä viikosta tai edeltävästä kuukaudesta liittyen siihen, missä hän on onnistunut erityiset hyvin.
- Palautetta voi antaa joko vierustoverille tai vapaavalintaisesti. Tärkeintä on, että kaikki saavat palautetta ja kaikki antavat palautetta.
- Puhukaa kierroksen jälkeen; miltä palautteen antaminen tuntui.
- Selvittäkää myöhemmin: oliko palautteen antamisella vaikutusta työyhteisöön, muuttuiko jotain työyhteisössä.

# Kannusta kehittymään

---

## LISÄTIETOA:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Lähde: Työterveyslaitos

# Ole aito ja rehellinen

---

## TAVOITE:

On lisätä ymmärrystä, että omana aitona itsenä oleminen on muun muassa aitojen tunteiden ja omien kokemusten saattamista muiden tietoon, omien heikkouksien tunnistamista ja virheiden tunnustamista, työn arjessa oloa omana itsenä ja toisten aitoa kohtaamista.

## TOTEUTUS:

Työyhteisössä keskustellaan avoimesti asiasta seuraavien kysymysten avulla:

- Mitä omana aitona itsenä oleminen tarkoittaa meidän työpaikallamme?
- Missä tilanteissa se näkyy?
- Miten aitoutta voisi vahvistaa?

# Ole aito ja rehellinen

---

LISÄTIETOA:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Lähde: Työterveyslaitos

# Työyhteisön arkipäivä

---

## KUVAUS:

Menetelmän virallinen nimi on arkipäivä. Arkipäivä-työkalua voi käyttää monesta näkökulmasta, sillä sen päätarkoituksena on auttaa muodostamaan yhteinen käsitys tärkeimmistä asioista, jotka suunnittelussa tulee ottaa huomioon. Nimensä mukaisesti sillä pyritään kuvaamaan nykyhetken arkipäivää – näkökulmasta riippuen asiakkaiden, organisaation, kilpailijoiden tai toimialan yleensä. Tässä yhteydessä ohjataan pohtimaan työyhteisön arkipäivää.

## TAVOITE:

On yhteisen näkemyksen muodostaminen siitä, mitkä ovat ne tärkeimmät asiat mihin suunnittelussa pitää pureutua, mitkä ovat ne kärjet siinä arkipäivässä?

## TOTEUTUS:

- Yhdessä pohditaan ja keskustellaan mitkä ovat työntekijöiden kannalta tärkeimpiä asioita arkipäivässä?
- Asiat kirjataan mindmap-tyyppisesti paperille



# Työyhteisön arkipäivä

---

LISÄTIETOA:

<https://passiripatti.fi/pr-book/arkipaiva/>

Lähde: Passi & Ripatti

# Yhteisen jakamisen kortit

---

## KUVAUS:

Yhteisen jakamisen keskustelukortit ohjaavat keskusteluja ihmiskeskeisten, tunneperustaisten työelämän kokemusten ja keskustelujen äärelle. Korttien keskusteluaiheina ovat mm. tunteet, rohkeus, yhteenkuuluvuus, energianlähteet ja energiasyöpöt, ja tavoitteena on jakaa kokemuksia sen hetkisestä työn todellisuudesta.

## TAVOITE:

Yhteisen jakamisen keskustelu on yhteisöllinen, erityisesti kokemusten vaihtoon varattu aika. Pelkästään työtehtävien hoitamiseen liittyvää keskustelua kannattaa tällöin varoa. Yhteisen jakamisen keskusteluissa on tarkoitus jakaa tunteita, kokemuksia ja työn inhimillisiä, juuri nyt mielen päällä olevia asioita.

# Yhteisen jakamisen kortit

---

## TOTEUTUS:

- Yhteisen jakamisen keskustelu on tasaveroista – kaikkien keskusteluun osallistuvien äänen täytyy päästä kuuluviin ja jokaisella on keskustelussa yhtä suuri ”äänioikeus”. Kenenkään kokemusta tai puheenvuoroa mitätöidä.
- Menetelmä vaatii aikaa ja rauhallisen tilan.
- Ringissä istuminen on kaikkein tasaveroisin ja toimivin yhteisen jakamisen keskustelun muoto. Muullakin tavoin voi keskustella, mutta varmistakaa, että kaikki keskustelijat näkevät ja kuulevat toisensa.
- Keskusteluihin kannattaa valita joka kerralle yksi, vaihtuva vetäjä, joka kellottaa ja seuraa, että jokainen saa käyttää saman verran aikaa ja että ”säännöistä” pidetään kiinni! Vetäjä listaa myös mahdolliset yhteiset ideat.
- Keskustelussa käytetään minä-puhetta, puhutaan omasta kokemuksestasi, ei yleistäen. Yhteisen jakamisen keskusteluissa ei ole oikeita ja vääriä mielipiteitä.

# Yhteisen jakamisen kortit

---

## LISÄTIETOA:

Kortit ja tarkemmat ohjeet korttien käyttöön löydät täältä:

[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161133/YHTEISENJAKAMISENKORTIT\\_Tulostus\\_SUOMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161133/YHTEISENJAKAMISENKORTIT_Tulostus_SUOMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lähde: LUT-yliopisto, Martikainen, S.-J. ja Koskela, V. 2017.

# 5 x miksi

---

## KUVAUS:

Käsiteltävissä olevan ongelman ymmärtäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin ratkaisujen löytäminen. Aina tosin ongelman varsinaisen ytimen löytäminen ei ole kovinkaan helppoa. 5 x miksi -työkalun avulla on helppo haastaa itsensä miettimään pintaa syvemmälle ja varmistamaan että panostaminen esillä olevan haasteen ratkaisemiseksi on järkevää. Ongelman syvempiin syihin puuttuminen saattaa olla vaikeampaa kuin seurausten korjaaminen, mutta useimmiten sen arvoista.

Juurisyiden ratkaiseminen on kannattavampaa kuin pinnallisten haasteiden ratkaiseminen, vaikka juurisyiden ratkaiseminen onkin haastavampaa.

## TAVOITE:

On löytää ongelman juurisyys kysymällä perättäin viisi tarkentavaa miksi? -kysymystä.

# 5 x miksi

---

## TOTEUTUS:

- Päätäkää ensin mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa.
- Kysykää seuraavaksi miksi ongelma on syntynyt ja kirjatkaa vastaukset ylös paperille. Tämän jälkeen toistakaa miksi- kysymys vielä neljä kertaa, syventäen jo annettuja vastauksia ja kirjaten aina ylös jokaiseen miksi-kysymykseen tulleet vastaukset.
- Kun mietitte vastauksia miksi-kysymyksiin, yritäkää välttää kehäpäätelmiä. Jos kuitenkin huomaatte, että syyt ja seuraukset pyörivät ympyrää, aloittakaa uudestaan ja etsi muita vastauksia.

## LISÄTIETOA:

<https://passiripatti.fi/pr-book/5-x-miksi/>

Lähde: Passi & Ripatti

# Kuusi ajatteluhattua

---

## KUVAUS:

Kuusi ajatteluhattua on ajattelun ja keskustelun apuväline, jonka avulla on mahdollista keskittyä yhteen asiaan kerralla. Hattutekniikan ideana on katsoa ongelmaa eri näkökulmista. Hattutekniikan avulla voidaan erotella asioita toisistaan ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Menetelmää voidaan käyttää lähes kaikilla elämän osa-alueilla joissa tarvitaan yhdessä ajattelua: oppimistilanteissa, yhteisöissä, ideointipalaverissa ja business -neuvotteluissa. Menetelmää voi harjoitella ensin pienemmässä ryhmässä esim. suunnittelemalla henkilöstön virkistäytymispäivää.

## TAVOITE:

Ihmiset sanoisivat mielipiteensä eri asioista eri rooleissa helpommin. Hattutekniikalla ajatusten suuntaaminen tiettyyn suuntaan on helpompaa.

# Kuusi ajatteluhattua

---

## TOTEUTUS:

Hattutekniikkaa voi käyttää monella eri tavalla:

1. Koko ryhmä käyttää saman väristä hattua yhtä aikaa (rinnakkainen ajattelu). Koko ryhmä käsittelee asiaa samasta katsontakannasta (=väri) kunnes näkökulmaa vaihdetaan. Soveltuu etenkin kokouskäyttöön, valmistellaan etukäteen. Tällöin nyrkkisääntö ajan käytölle on, kun laskee 1-2 min/osallistuja/hattu.
2. Ryhmälle jaetaan eriväriset hatut. Hatut (=roolit) kiertyvät ryhmässä viiden minuutin välein.
3. Yksin, oman ajattelun selkeyttämiseksi ja päätöksenteon tueksi.



# Kuusi ajatteluhattua

---

## TOTEUTUS:

- Hattujen värit määrittelevät osallistujan/osallistujien roolin keskustelussa.
- Valkoinen hattu - "ajatellaan tätä objektiivisesti": Valkoinen kuvastaa faktoja ja lukuja. Faktoja ovat sekä tarkistetut asiat että faktoiksi uskotut asiat, joiden alkuperä kuitenkin ilmoitetaan. Mitä tietoa meillä on aiheesta? Mitä aiheeseen liittyvää tietoa tarvitsemme? Kuinka saamme tarvitsemamme informaation?
- Punainen hattu - "Otetaan mukaan tunteet ja intuitio": Punainen hattu sallii tunneperäiset argumentit ilman perusteluja ja selityksiä. Minkälaisia ovat tunteemme ja tunnelmamme tästä aiheesta?
- Musta hattu - "Pohditaan tämän asian riskejä ja heikkoja kohtia": Musta hattu on varovainen, looginen, arvioiva ja asiallinen ja pyrkii kertomaan, miksi jokin ei toimi tai onnistu. Negatiiviset tunteet eivät kuulu tähän hattuun. Musta hattu on tärkeä, mutta liiallisesti käytettynä se voi tuhota luovan ajattelun. Mitkä ovat ehdotuksen hyvät ja huonot puolet? Mitä täytyy ottaa huomioon?

# Kuusi ajatteluhattua

---

- Keltainen hattu - "Mietitään etuja": Keltaisen hatun aikana halutaan saada asiat tapahtumaan, edetään loogisesti ja käsitellään rakentavat ehdotukset ja visioidaan optimistista tulevaisuutta. Mitkä ovat ehdotuksen hyödyt ja edut? Kuinka ne voidaan saavuttaa?
- Vihreä hattu - "Kehitetään uusia ideoita, hullutellaan": Vihreällä hatulla liioitellaan ja unohdetaan perinteinen ajattelu. Voidaan käyttää huumoria ja villiä ajatustenjuoksua. Muistuttaa hieman aivoriiheä. Onko olemassa muita ideoita tai vaihtoehtoja? Voisimmeko tehdä tämän asian toisin? Voisiko asiaan olla toisenlainenkin selitys?
- Sininen hattu - "Pohditaanpa hiukan miten olemme tässä asiassa edenneet ja miten pääsemme haluttuun lopputulokseen": Sininen hattu tarkkailee ja ajattelee keskustelun kulkua, suunnittelee toimintaa ja ajankäyttöä, tekee yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Sininen tunnistaa, mitä väriä milloinkin tarvitaan ja siten liittyy erityisesti tilaisuuden vetäjän tehtäviin. Kuinka olemme lähestyneet asiaa? Kuinka meidän tulisi lähestyä asiaa?

# Kuusi ajatteluhattua

---

LISÄTIETOA:

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/kuusi-hattua-six-hats>

Lähde: De Bono, Innokylä

# Vertaisena

---

## TAVOITE:

On oppia ymmärtämään, mitä tarkoittaa samanarvoisen (ei eriarvoisen) suhteen luominen toiseen. Tavoitteena on oivaltaa, että jokaisella ihmisellä on samanlainen ihmisarvo. Se tarkoittaa, että jokaisella on oikeus omanlaiseen ajatteluun ja sen ilmaisemiseen. Dialogissa ja dialogisessa tiedonluomisessa on lupa vertaisena kertoa ajatteluaan muille. Kun oivaltaa samanlaisen ihmisarvon ja vertaisuuden merkityksen, silloin antaa arvon itselleen ja toiselle. Se tarkoittaa, että kunnioittaa itseään ja toista.

## TOTEUTUS:

- Tutkaile toimintaasi ja arvioi, miten siitä voi nähdä, että asetat itsesi ikään kuin automaattisesti joissain tilanteissa toisen yläpuolelle (olet parempi, osaavampi, oikeassa) keskustelussa ja tiedonluomisessa. Kirjoita havaintosi itsellesi näkyviin toiminnastasi ja mitkä tilanteet
- Tutkaile toimintaasi ja arvioi, miten siitä voi nähdä että asetut ikään kuin automaattisesti joissain tilanteissa toisen ihmisen alapuolelle (olet huonompi, heikompi, osaamattomampi) keskustelussa ja tiedonluomisessa. Kirjoita havaintosi itsellesi näkyviin toiminnastasi ja mitkä tilanteet
- Tutkaile toimintaasi ja arvioi, miten siitä voi nähdä että asetut joissain tilanteissa toisen kanssa vertaisena (olette yhtä arvokkaita ihmisinä) keskustelemaan ja luomaan tietoa. Kirjoita havaintosi itsellesi näkyviin toiminnastasi ja mitkä tilanteet

# Vertaisena

---

- Keskustelkaa pohdinnan jälkeen pienryhmissä yläpuolelle asettumista, alapuolelle asettumista ja vertaisuutta osoittavan toiminnan tunnusmerkeistä. Keskustelkaa tekemistänne havainnoista itsestänne.
- Kerro muille osallistujille yksi oivalluksesi vertaisuutta osoittavan toiminnan kehittämistarpeistasi.
- Aikaa työskentelyyn voi käyttää reilusti, koska kyseessä on dialogisen keskustelun ja tiedonluomisen ydinasiasta.
- Tarkoitus on kuunnella monien ajattelua ja kokemuksia, ei vain joidenkin. Pohdinnan jälkeen jokaisella on käsitystä vertaisena osallistumisesta ryhmässä niin, että harjoittelu voi jatkua käytännössä.

## LISÄTIETOA:

[http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method\\_b2.htm](http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/metodit/method_b2.htm)

Lähde: HAMK, Aarnio H. 2012.

# Salli virheet, anna anteeksi

---

## TAVOITE:

On, että epäonnistuminen ja virheet sallitaan. Virheet tulee käsitellä oikeassa yhteydessä eikä niitä yleistetä koskemaan joka tilannetta. Anteeksiantaminen ja kaunan kantamattomuus mahdollistavat luottamuksen, jonka turvin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle. Epäonnistuminen ei kuitenkaan saa johtua siitä, että asioita ei tehdä. Epäonnistumiset kertovat siitä, että tehdään riittävän vaikeita asioita.

## TOTEUTUS:

Käykää yhdessä keskustelua seuraavien kysymysten avulla:

- Miten meidän työpaikallamme sallitaan epäonnistumisia ja virheitä? Miten toimitaan, kun virheitä tapahtuu?
- Miten virheistä voisi oppia entistä paremmin?
- Miten luodaan entistä sallivampi ilmapiiri?

# Salli virheet, anna anteeksi

---

## LISÄTIETOA:

<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Lähde: Työterveyslaitos

# Minä – Me – Kaikki

---

## TAVOITE:

On kaikkien työyhteisön jäsenten osallistaminen ideointiin. Menetelmää voi käyttää ryhmän ideointiin, ongelmanratkaisuun tai yhteiseen päätöksen tekoon.

## TOTEUTUS:

- Valmistautuminen: Pohdi ensin, mihin teemaan tai ongelmaan haluat saada osallistujien ideoita ja näkemyksiä. Varaa ideoinnille aikaa sen mukaan, mikä on ryhmän koko. Pienemmälle ryhmälle voi riittää 20–30 minuuttia, kun taas suuremmalle joukolle kannattaa varata 45 minuutista 1,5 tuntiin. Suuremmassa ryhmässä osallistujat kannattaa jakaa pienryhmiin (4–5 henkilöä) Me-vaihetta varten.
- Varaa työstöä varten Minä – Me – Kaikki- ideointilomake, tyhjää paperia, tarralappuja ja ohuita tusseja.



# Minä – Me – Kaikki

---

1. Kerro ensin ideoinnin aihe ja tavoite. Esimerkiksi: ”Tarvitsemme uusia ideoita siihen, miten voimme parantaa työturvallisuutta”.
2. Pyydä sitten kaikkia työskentelemään ensin itsekseen ja kirjaamaan ylös aiheeseen liittyviä ideoita noin kolmen minuutin ajan (Minä = vaihe A).
3. Pyydä ihmisiä valitsemaan itselleen pari (tai muodostamaan pienryhmiä) ja yhdistämään ideat sekä edelleen kehittämään niitä noin 5–10 minuutin ajan (Me = vaihe B). Pyydä pareja/pienryhmiä valitsemaan ideoistaan 3–5 ja kirjaamaan ne tarralapuille tai A4-arkeille – yksi idea per lappu.
4. Pyydä pareja/pienryhmiä tuomaan idealaput yhteiselle seinälle tai fläppitaululle sekä esittelemään ne napakasti – ilman, että niitä lähdetään arvioimaan vielä tässä vaiheessa. Kun kaikkien idealaput ovat näkyvillä, keskustelkaa ideoista ja luokaa keskustelun kautta yhteinen ymmärrys asiasta (Kaikki = vaihe C).
5. Päätä ryhmän kanssa, esim. äänestämällä, mitä ideoita laitatte käytäntöön. Sopikaa, mitkä ovat seuraavat askeleet (vaihe D).

# Minä – Me – Kaikki

---

LISÄTIETOA:

<https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/mina%E2%88%92me%E2%88%92kaikki/>

Lähde: Sitra

# Tulevaisuusmuistelu

---

## TAVOITE:

Tulevaisuusmuistelua eli ennakointidialogia käytetään tyypillisesti jonkun monimutkaisen ongelman ratkontaan, jossa tarvitaan moniäänisyyttä.

## TOTEUTUS:

- Tulevaisuusmuistelussa osallistujat siirtyvät tavallisesti ajassa vuodesta kahteen eteenpäin ja he keskittyvät kuvaamaan mitä on tapahtunut, miten asiat ovat muuttuneet, mitä hyvää on tapahtunut tuona sovittuna aikavälinä, jonka he mielessään kuvittelevat. Tulevaisuusmuistelu avaa mahdollisuuksia yhteiselle oivaltamiselle.
- Vetäjänä toimii yleensä kaksi tilanteen kannalta ulkopuolista vetäjää, joista toinen esittää osallistujille kysymyksiä ja huolehtii siitä, että jokainen osallistuja saa sanansa kuuluviin toisten keskeyttämättä. Toinen vetäjä kirjaa osallistujien puheita tiivistäen ylös niin, että he voivat kuitenkin itse nähdä tullessa oikein ymmärretyiksi.
- Jokaiselle osallistujalle esitetään kolme kysymystä vuorollaan, jolloin muiden on kuunneltava häntä keskeyttämättä.

# Tulevaisuusmuistelu

---

- Kysymykset kysytään aina vuorotellen niin, että kysymyskierroksia on lopulta yhteensä kolme ja aiempiin
- Puheenvuoroihin voi lisätä ensimmäisellä kerralla unohdettuja asioita aina seuraavan kierroksen, muttei toisten puheenvuoron aikana. Kysymykset ovat:
  1. Vuosi (tai mikä aikaväli tilanteen kannalta on sopivin) on kulunut ja asiat ovat nyt aika hyvin. Miten ne sinun kannaltasi ovat?
  2. Mitä teit itse myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä tai keneltä sait tukea? Millaista tukea sait?
  3. Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?

# Tulevaisuusmuistelu

---

## LISÄTIETOA:

[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10153/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110384.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10153/urn_nbn_fi_uef-20110384.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lähde: Hyvönen M. 2011.