

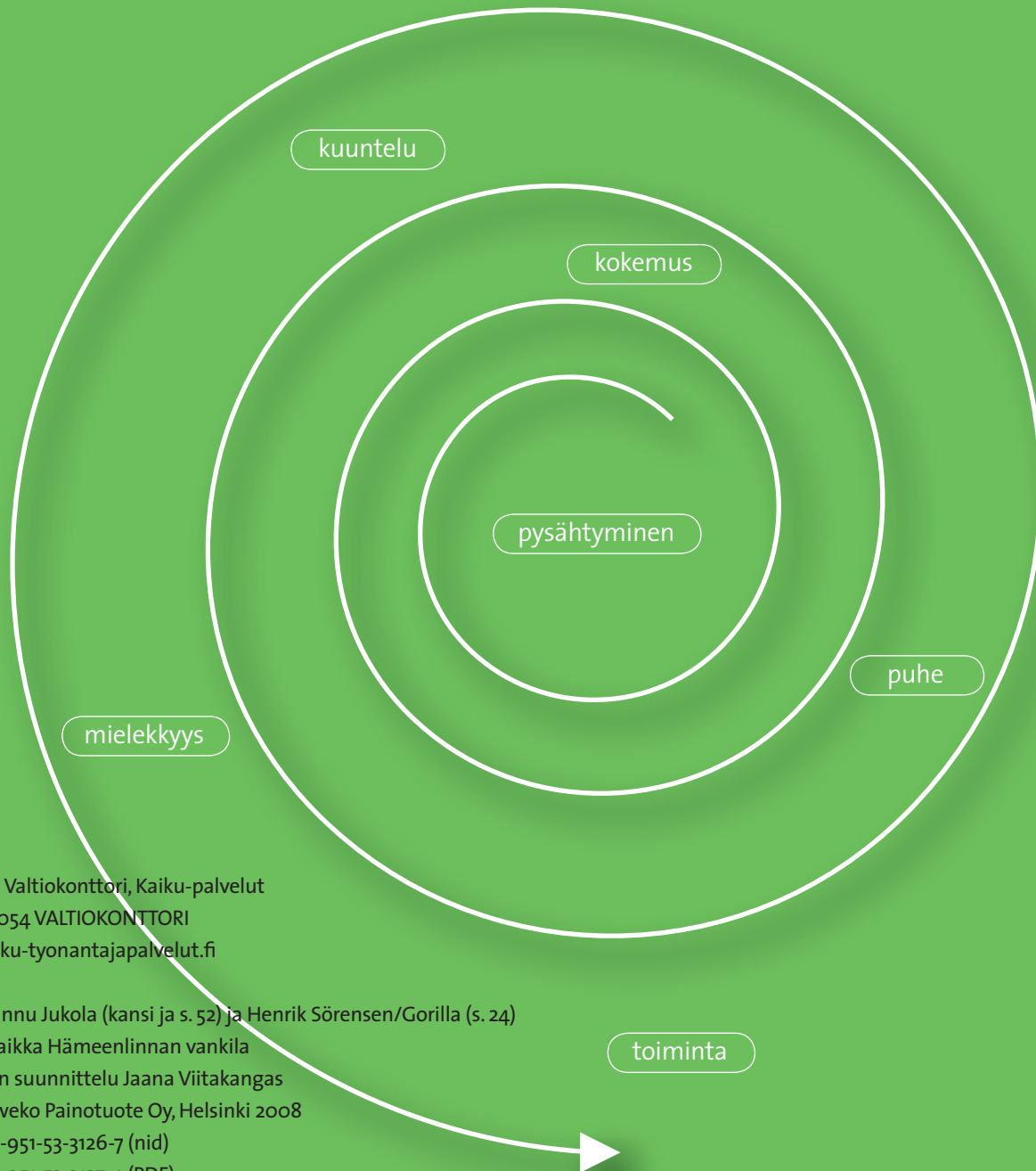
Pieni kirja

meistä

*"... meidänhän on toistemme
tueksi tultava
kiinnostuttava näkemään
mitä työtoveri osaa
ja minäkin
tehtävä tila
kunkin tarjota parastaan
leivottava luottamus
osaamiselle, oppimiselle
jokaisen asiantuntemuksen arvostamiselle
varmistettava väylä
eilisen osaajien ja huomisen toivojen
tavata, toinen toistaan tarvita..."*

– Irja Askola

kaiku



Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
PL 10,00054 VALTIOKONTTORI
www.kaiku-tyonantajapalvelut.fi

Kuvat Hannu Jukola (kansi ja s. 52) ja Henrik Sörensen/Gorilla (s. 24)
Kuvauspaikka Hämeenlinnan vankila
Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas
Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2008
ISBN 978-951-53-3126-7 (nid)
ISBN 978-951-53-3127-4 (PDF)

Sisällys

- 2 Pieni kirja meistä – työkaluja ryhmän yhteistyön kehittämiseksi
- 8 Ohjeita työskentelyä ohjaaville

I KEITÄ ME OLEMME JA MITÄ VARTEN OLEMME RYHMÄNÄ OLEMASSA?

- 10 **Ryhmän toiminnan luominen ja yhteisten tavoitteiden tarkastelu**
- 11 Yhteisen toiminnan edellytykset
- 13 Perustehtävämme
- 14 Perustehtävästämme johdetut tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi
- 18 Toimintaympäristömme
- 19 Ryhmämme identiteetti
- 21 Psykologiset työsopimukset – millä eväillä olemme matkalla
- 24 Työroolimme ja työnjakomme

II MITEN MEILLÄ MENEÄ

- 26 **Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tutkiminen**
- 27 Luovuus, erilaisuus ja suvaitsevaisuus
- 30 Luottamus
- 33 Valta, vastuu ja työhön vaikuttaminen
- 37 Ryhmämme avoimuus ja avoimuuden rajat
- 40 Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys ryhmässämme
- 42 Vuorovaikutus ryhmässämme
- 48 Ryhmämme sisäinen itseohjautuvuus

- 51 Liite: Arvostava haastattelu



Pieni kirja meistä

– työkaluja ryhmän yhteistyön kehittämiseksi

Työyhteisöt ovat eläviä organismeja

Elävät organismit luovat itseään yhä uudelleen suhteessa omaan ytimeensä ja ympäristöstä tulevaan palautteeseen. Ihmis-yhteisöjen uudistuminen voi olla vaivihkaista ikään kuin itsestään tapahtuvaa, jossain muualla päätettyä ja enemmän tai vähemmän pakolla käytäntöön runnottua. Se voi myös olla tietoista yhteisen pohdiskelun ja aktiivisen rakentamisen tulosta. Usein se on näitä kaikkia.

Organisaation kehittämisessä on perinteisesti luotettu ohjattuun johtamiseen, jossa ylempi auktoriteetti käskee ja määrää, mitä ja miten hierarkian alemmalla tasolla tulee tapahtua. Julkisessa organisaatiossa itse tehtävä ja sen keskeiset normittavat ja organisatoriset raamit tulevat pitkälti annettuina, mutta niiden sisällä ryhmillä on yhä enenevässä määrin tilaa kehittää itse työtään ja sen tekemisen tapoja. Toivottavasti.

Tämä on tärkeää sekä yksilöiden että ryhmien työn mielekkyyden kokemuksen kannalta. Ihminen ei ole kone, jonka voi etäältä ohjelmoida mekaaniseen suoritukseen. Ryhmää ei myöskään voi käskyttää rikastuttavaan yhteistyöhön. Onneksi!

Ihmisillä itsellään on usein kasapäin ajatuksia siitä, miten työtä ja sen tekemistä voisi organisoida ja järkeistää. He tuovat sen kyllä julki, jos kokevat olevansa arvostettuja, osa laajempaa kokonaisuutta ja tulevansa kuulluksi.

Tämä ei poissulje sitä, että ulkopuolinen arvio ja palaute on usein avartavaa ja avaa uusia näkökulmia. Mitä virtaviivaisempi ja vähälukuisempi organisaatio on, sitä tärkeämpää on hyödyntää jokaisen ajattelupanosta täysmittaisesti. Ihmiset haluavat yleensä tehdä hyvää työtä ja vaikuttaa kokonaisuuden eduksi, jos heille antaa siihen tilaisuuden ja he tuntevat, että heillä on arvoa yhteisössä omana itsenään ja osaamisellaan, ei yksin tuloksenteon välineenä.

Tarvitsemme ylhäältä ohjatun toiminnan rinnalle kehittyviä, itseohjautuvia ja jopa uudelleenorganisoiduvia yksiköitä, jotka parhaimmillaan uudistavat myös ympärillään toimivaa suurempaa kokonaisuutta.

Systeemisen kehittämisen peruslähtökohta on, että organisaatio on osa ympäristöään ja muutokset jossain osassa systeemiä vaikuttavat kokonaisuuteen. Jokainen vaikuttaa, vaikka sitten tiedostamattaan. Ihminen tarvitsee toisia ympärilleen myös töissä. Yhteisen kehittämisen ja kehittämisen edellytyksenä on arvostava kohtaaminen.

Systeemisessä kehittämisessä erilaisten yhteistyöfoorumien suunnittelu ja hienovarainen ohjaus, fasilitointi, ovat tärkeitä. Tutkitaan sitä, mistä puhumme tai emme puhu, ja sitä, miten puhumme. Siirtymä pelkästä ”asiasisällöstä” ryhmän ja sen

vuorovaikutuksen ja siinä piilevien mahdollisuuksien tutkimiseen edellyttää uusia havaintovälineitä, joilla on mahdollista päästä pidemmälle ja syvemmälle ihmisten motivaatioon ja työn mielekkyyteen liittyviin tekijöihin.

Nämä toisiaan täydentävät kehittämisen näkökulmat, perinteinen ja systeeminen, ovat tiivistettynä oheisessa taulukossa.

Perinteisen ja systeemisen kehittämisen viitekehykset	
Traditionaalinen kehittäminen OD – organisational development	Systeeminen kehittäminen CAS – Complex Adaptive Systems
Organisaatio on kone ja muutokset hallittavia.	Organisaatio on elävä organismi ja osa ympäristöään.
Päätökset vyörytetään ylhäältä alas.	Arjen päätökset syntyvät pitkälti itseorganisoituen ja tukeutuvat monimuotoisten verkostojen keskusteluihin.
Organisaatiokaavioissa sisältö ja rakenteet ovat keskeisiä toiminnan edellytyksiä.	Keskeisiä toiminnan edellytyksiä ovat toimivat vuorovaikutussuhteet, puheet ja teot.
Ennustettavuus on suuri: pyrkimys kontrolliin, järjestykseen ja/tai pysyvyyteen.	Ennustettavuus on pieni: jatkuva muuttuminen ajassa ja paikassa, muutoksessa eläminen ja siihen sitoutuminen.
Muutos on ennalta määrätty ja tiedetty ja se tulee rakenteista. Muutos on siis hallittavissa.	Muutos on esiin nouseva, emergentti. Se on ajatuksia, asenteita ja tunteita. → Muutokselle luodaan edellytyksiä.
Päätös pitää ja toteutuu sellaisenaan.	Jonkun päätös ja toisten sitoutuminen ovat eri asioita. Osallistaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen korostuvat.
Kehittämisessä toimintasuunnitelmien ja ohjeiden laatiminen sekä henkilökunnan informoiminen tehdyistä päätöksistä ovat tärkeää.	Kehittämisessä yhdessä ajatteleva, puhuminen ja tekeminen ovat tärkeitä. → Näille on luotava tilaa ja mahdollisuuksia. Ajattelun rakentaminen ja johtaminen vuorovaikutuksessa.
Mahdollisen ulkopuolisen tuen rooli on olla johdon neuvonantajana, mallien rakentajana ja/tai kouluttajana.	Ulkopuolisen tuen rooli on toimia ryhmien fasilitoijana (yhteistyön hienovarainen ohjaaja, rakentaja, yhdistäjä).
Johtaminen on asioiden järjestämistä ja ihmisten motivointia.	Johtaminen on ”kytkemistä” ja ajattelun synnyttämistä.
Kommunikaatio on sulkevaa ja sisältää totuuksia ja mielipiteitä.	Kommunikaatio on avaavaa: kysymyksiä ja ihmettelyä, vaihtoehtojen etsimistä ennen elinvoimaisimpia valintoja.

Viime vuosina on puhuttu paljon luovuudesta ja innovaatioista, joita tarjotaan jonkinlaisina hokkuspokkus-ratkaisuina tilanteeseen kuin tilanteeseen – ei vähiten työntekijöiden vähentymisestä syntyviin työskentelytapojen ja tuottavuuden kehittämispaineisiin. Joskus herää kuitenkin pieni epäily puhujien omasta ymmärryksestä ja tahtotilasta: luovuutta ei voi käskää eikä johtaa vanhan maailman sääntöjen mukaisesti, vaan sille pitää luoda riittävästi aikaa, tilaa ja vapautta (mikä ei toisaalta tarkoita rajattomuutta). Ryhmät voivat kyllä itse kehittää omaa luovuuttaan, mutta se vaatii myös organisaatioiden johdon panosta, luottamuksen ja arvostuksen osoitusta ja osin omasta vallasta luopumista. Sama pätee organisaatioiden välisessäkin hierarkiassa. Ei kai Ferrariakaan sullota Trabantin raameihin?

Pieni kirja meistä on tarkoitettu yhteisen kehittämisen kompassiksi

Tässä kirjassa keskitytään työyhteisöissä olevien kykyjen ja voimavarojen kehittämiseen yhteisen päämäärän edistämiseksi. Kirjan tavoitteena on herättää, luoda ja vahvistaa ryhmässä piileviä voimavaroja ja kykyä nivoa niitä riittävän yhtenäiseksi energiaksi. Näin rakennetaan hedelmällistä maaperää, jolta ponnistaa kohti menestyksestä tulevaisuutta.

Kirjassa käytetyt menetelmät ovat yksinkertaisia ja käytännössä toimiviksi havaittuja. Niiden tarkoitus on avata ja tehdä näkyväksi tärkeitä näkökulmia työyhteisössä yhteisen kehittymisen tueksi. Nämä, kuten kaikki mallit ja menetelmät, ovat aina vain apuvälineitä, eivät itsetarkoituksellisia, sillä tärkeintä on kasvattaa niiden avulla kykyä kuunnella ja ymmärtää toisia sekä oppia käymään avoimia ja rikastuttavia keskusteluja. Työyhteisön jäsenille merkityksellinen, työtä ja sen tekemistä koskeva puhe antaa voimaa tähän hetkeen ja rakentaa samalla tulevaa.

Työn ja vuorovaikutuksen tutkimisessa tarvitaan rohkeutta tarttua asioihin. Lisäksi tarvitaan kysyvää, kuuntelevaa ja ihmettelevää asennetta, valmiutta löytää yhdessä uutta. Tässä kirjassa esitetyt menetelmät eivät vaadi kurssitusta eivätkä ulkopuolista asiantuntijaa – ellei niin välttämättä haluta tai tilanne ole erityisen haastava tai tulehtunut, jolloin ulkopuolisen läsnäolo voi auttaa keskittymään oleelliseen henkilösuhteiden sudenkuoppiin jumittumisen sijasta.

Kirja on kirjoitettu esimiesten ja kehittäjien työn tueksi

Kirja on kirjoitettu eritoten valtioyhteisön esimiesten ja kehittäjien työn tueksi. Olemme ajatelleet kirjaa tehdessämme pienryhmiä, työyhteisöjä, tiimejä, projektiryhmiä, asiantuntijaverkostoja ja johtoryhmiä – ylipäättään työryhmiä, joilla on yhteinen haaste ja tarve kehittyä.

Monenlaiset muutostuulet ravistelevat hallintoa ja iso systeemi on jatkuvassa liikkeessä. Toivomme kirjasta olevan apua erityisesti uusien työryhmien muodostamiseen ja muotoutumiseen, kun muutospöly on hetkeksi laskeutunut. Se tarjoaa myös apua tilanteisiin, joissa entinen pölyytys ei tokene uuden jo iskiessä.



Kirja jakautuu työn ja vuorovaikutuksen tutkimiseen

Kirja on jaettu kahteen osaan: (I) itse työn ja (II) vuorovaikutuksen tutkimiseen.

I Keitä me olemme? Keitä ja mitä varten olemme ryhmässä olemassa?

Ryhmän toiminnan luominen ja yhteisen tavoitteiden tarkastelu

1. Yhteisen toiminnan edellytykset
2. Perustehtävämme
3. Perustehtävästämme johdetut tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi
4. Toimintaympäristömme
5. Ryhmämme identiteetti
6. Psykologiset työ sopimukset
7. Työroolimme ja työnjakomme

II Miten meillä menee?

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tutkiminen

8. Luovuus, erilaisuus ja suvaitsevaisuus
9. Luottamus
10. Valta, vastuu ja työhön vaikuttaminen
11. Ryhmämme avoimuus ja avoimuuden rajat
12. Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys ryhmässämme
13. Vuorovaikutus ryhmässämme
14. Ryhmämme sisäinen itseohjautuvuus



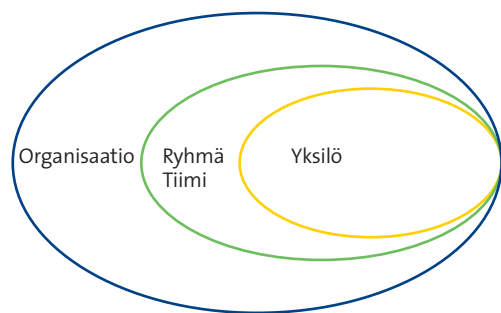
Tehtäviä voi tehdä järjestyksessä tai tilanteen mukaan

Kirjaa voidaan käydä läpi kronologisessa järjestyksessä ja edetä askel askeleelta eteenpäin. Toinen lähestymistapa poimii, pohtii ja tutkii yksittäisiä, ajankohtaisilta tuntuja teemoja. Järjestelmällistä etenemistapaa suosittelemme erityisesti uudelle, myllerryksestä toipuvalle ryhmälle tai omaehtoista uudistusta pohtivalle ryhmälle. Jokaisen yhteisön olisi kuitenkin hyödyllistä silloin tällöin pohtia luottamuksensa ja avoimuutensa tilaa ja energioitansa – puheensa tutkimista unohtamatta. Olemme myös yhteisinä herkkiä ulkopuolelta tulevalle paineelle ja arvostelulle, mutta miten mahdammekaan kohdella itseämme ja toisiamme omassa keskuudessamme? Tartummeko rohkeasti ensin niihin asioihin, joihin voimme vaikuttaa?

Jos kaikki kirjassa käsitellyt teemat haluaa käydä läpi, aikaa vierähtänee useampi 2–3 tunnin mittainen sessio. Tämä voi tuntua paljolta, mutta siivittää parhaimmillaan uuden ryhmän huimaan vauhtiin ja maksaa vaivan takaisin. Kirjassa voi myös pysäh-

tyä yksittäisten teemojen äärelle pidemmällä prosessinäkökulmalla. On kuitenkin toivottavaa, etteivät työskentelyvälit ole liian pitkiä, jotta kytkös aikaisempaan työhön säilyy. Useimpiin teemoihin on hyvä palata aika ajoin kurssin ja työskentelyedellytysten tarkistamiseksi.

Tehtävissä liikutaan niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla ja luodaan kytkentöjä näiden tasojen välillä. Työskentelyn luonnetta kuvaa kokemuksellisuus eli ryhmäläisten tuntemusten ja ajatusten esilletulo. Se rohkaisee työhön liittyvien aitojen tuntemusten jakamiseen sekä niiden kuulemiseen. Samalla opetellaan taitoa tutkia omaa itseä ryhmässä, kuunnella toisia ja ilmaista ajatuksia ja kokemuksia niin, että toisten on helppo kuunnella. Harjoittelu tekee näissäkin mestarin.



Vielä sananen skeptikoille

Tässä kirjassa tarjoamme välineitä tutkia ja etsiä uusia vaihtoehtoja ja suuntia niille, joita kiinnostaa työn ja työyhteisöjen kehittäminen samanaikaisesti sekä hyvinvoiviksi että tuottaviksi.

Voin kuulla korvissani jo jonkinlaista mutinaa siitä, ettei tässä kirjassa esitetyllä ole juuri tekemistä valtioyhteisöjen ja niiden kehittämisen kanssa. Sehän on poliittisesti ja ammattimaisesti ohjattua määrätietoista – tai -tiedotonta – toimintaa. Työtähän täällä ollaan tekemässä eikä turhia jaarittelemassa.

Voit toki vapaasti ajatella ihan mitä vain! Kovin harvasta asiasta on olemassa yksiselitteistä oikeaa tai väärää vaihtoehtoa, eikä tässäkään esitellä viimeistä totuutta ja lopullista ratkaisua. Poliittisesta ohjauksesta huolimatta ammatillisuus ja johtajuus muuttuvat valtioyhteisöissäkin, joka on osa suurempia systeemejä ja kokonaisuuksia. Esimerkkinä mainittakoon vaikka se työn ja työyhteisöjen murros, joka on meneillään suurten ikäluokkien eläköityessä ja uusien sukupolvien vallatessa yhä suurempaa osuutta ja roolia työyhteisöissä. Heillä on osin eri odotukset, toimintatavat ja tavoitteet työlleen kuin meillä enemmän tai vähemmän nykyhallintoon sosiaalistuneilla. Jollain tavalla johtamisen, puheen ja yhteistyön on muututtava.

Kiitokset

Kiitos tämän kirjan synnystä kuuluu pitkälti organisaatiokonsultti (FINOD), psykologi Pekka Tokolalle Humap Oy:stä. Yhteistyö *Pieni kirja minusta* -yksilötyökirjan tiimoilta oli niin antoisaa ihmistä ja työtä koskevina pohdintoineen ja keskusteluineen, että päätimme lähteä uudelle yhteiselle retkelle. Toivomme, että näistä keskusteluista on iloa myös muille seuraavien sivujen siivittämänä.

Valokuvat otti freelance-kuvaaja Hannu Jukola Hämeenlinnan vankilassa Valta ja vastuu -kehittämishankkeen yhteydessä. Kaunis kiitos myös Hämeenlinnaan yhteistyöstä. Visuaalisesta ilmeestä vastasi jälleen maan mainio graafikkomme Jaana Viitakangas.

Helsingissä syyskuussa 2008

Liisa Virolainen

Kaiku-työhyvinvointipalvelut

OHJEITA TYÖSKENTELYÄ OHJAAVALLE

Työskentelyn ohjaajan, usein ryhmän esimiehen, tehtävänä on luoda tila, jossa erilaiset kokemukset voivat tulla yhteisen, avoimen tutkimisen kohteeksi. Sinä, joka olet ottanut tai saanut ohjaajan roolin, kerro siitä ryhmälle työskentelyä aloitettaessa: mitä rooliin kuuluu, mitä ei.

Työskentelyn ohjaajan ei tarvitse ottaa itselleen ratkaisijan roolia. Tärkeintä on luoda mahdollisuus uteliaisuuteen ja pysähtyä merkityksellisiltä tuntuvien asioiden äärellä. Jarruta siis vetäjänä paineita lähteä ratkaisemaan asioita liian nopeasti. Mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen miettiminen on ajankohtaista vasta kunkin työskentelyjakson purkuvaiheessa. Vaihtoehtoista tehdään valinta, johon enemmistö on valmis sitoutumaan. Muistuta tarvittaessa ryhmää siitä, että valinta on myös valinnan tekemättä jättäminen, minkä seuraukset on myös kannettava.

Puhetta ei voi pakottaa, mutta sitä voi avittaa avoimilla ja avaavilla kysymyksillä. Joskus myös hiljaisuuden sietäminen on hyvä keino saada aikaiseksi aitoa dialogia.

Menetelmien idea tiivistetysti (*tämä sinun kannattaa kertoa osallistujille heti alkajaisiksi*):

Kyky ajatteluun on aliarvostettu ja helposti hukkuva taito, vaikka sitä pidetäänkin yleisesti itsestään selvänä. Ajattelu edellyttää tilaa, puhetta ja laadukasta kuuntelua. Uraudumme herkästi aikaisempien stereotyyppien, ennakkokäsitysten ja olettamusten uomiin. Tästä juuri pyrimme näiden tehtävien avulla pois.

1. Puhe:

Tehtävien tavoitteena on käydä systemaattisesti läpi ihmisten kokemukseen liittyviä teemoja, joilla on merkitystä työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työtahokkuuteen.

2. Ajattelu:

Tehtävien tavoitteena on luoda oivalluksia ja uutta ajattelua, joiden kautta voi suunnitella toimintaa. Usein mielessä tapahtuva muutos vaikuttaa vaihkeaa eikä konkreettista toimintaa kannata välttämättä suunnitella. Se syntyy, kun tarve on. Tämä vaatii ehkä jo vähän uskoa ja luottamusta prosessiin, mutta sitä kertyy vain kokemuksen kautta.

Mielessä tapahtuva muutos voi liittyä kokemuksiin, asenteisiin, tunteisiin, olettamuksiin, mielikuviin ja ajatuksiin. Yleistavoitteena on, että ihminen osaa paremmin suhtautua ja toimia sekä omassa sisäisessä psyykkisessä maailmassaan ja ulkoisessa ympäristössään.

3. Toiminta:

Toiminta seuraa puhetta ja ajattelua. Siihen ei kannata rynnätä umpimähkään, jotta emme joutuisi ratkaisemaan samoja asioita moneen kertaan.

Näin valmistaudut käytännössä

Tavoitteiden kertaaminen

Muista ja muistuta, että kaikkien tehtävien tarkoitus on toimia rakentavan puheen herättelijöinä jokaisesta aihealueesta. Tehtävät itsessään eivät ole itsetarkoituksellisia. Mitä enemmän niitä teette, sitä enemmän keksitte uusia sovelluksia, jotka auttavat teitä syvemmälle ja yhä eteenpäin kehityksessänne. Näiden harjoitusten yleistavoitteenahan on ryhmän toiminnan kehittäminen dialogisin menetelmin.

Tehtävien valinta

Kaikki tehtävät on tarkoitettu keskimääräisen, jotakuinkin toimivan työyhteisön käytettäväksi. Mitä pidempään ryhmä on toiminut yhdessä, sitä vapaammin voitte aloittaa mistä vain. Uuden ryhmän kannattanee tutkia ensin ryhmän perustehtävää ja tavoitteita ja edetä vuorovaikutuksia koskeviin osioihin vasta kokemuksen ja luottamuksen karttuessa.

Jos ryhmän tilanne on kovin tulehtunut, kannattaa ehkä jutella kollegan tai kokeneen konsultin kanssa, miten ja missä järjestyksessä edetä. Tällöin voit myös pyytää häntä työskentelyn ohjaajaksi, jolloin pääset itse paremmin keskittymään työskentelyyn muiden mukana.

Ryhmäkoko

Ideaali koko työskentelyryhmälle on alle 10 henkilöä. Tällöin jokaisen osallistumiselle ja yhteiselle keskustelulle jää riittävästi tilaa. Jos ryhmän koko on suurempi, on hyvä käyttää työpari- tai kolmikkorakennetta, jotta kaikki pääsevät riittävästi osallistumaan.

Työskentelytilan valinta ja järjestäminen

Tilan on hyvä olla muunneltava, jotta pöydät voidaan siirtää seinustoille ja tuolit sijoittaa esimerkiksi piiriin tai U-muotoon. Tämä auttaa puhetta ja siihen keskittymistä. Jos tällaista tilaa ei ole käytettävissä, pyrkikää etsimään neuvotteluhuone, jota ette yleisemmin käytä.

Tarvikkeet

Seuraavilla pärjätte hyvin: fläppipaperia, A4-paperia, tusseja, kyniä, erivärisiä tarralappuja, väriiliituja, maalarinteippiä sekä pieniä pyöreitä tarrapalloja. Kun tutkittte roolejanne luvussa seitsemän, teillä olisi hyvä olla rulla voimapaperia. Sitä saa rautakaupoista.

Ennakkoharjoittelu

Harjoittele tehtäviä ensin itsekseksi tai tutun kollegan kanssa. Muokkaa ohjeistusta omaan suuhusi sopivaksi, jotta tunnet itsesi varmemmaksi ryhmätilanteessa.

Yksittäiseen sessioon valmistautuminen

Työskentelytila on hyvä järjestää valmiiksi ennen osallistujien tuloa. Piirrä sessioon kuuluvat kuviot valmiiksi fläpeille, mutta käännä ne sitten pois näkyvistä turhaa huomiota herättämästä ja ota esille vasta kunkin ajan koittaessa.

Osallistujien huomioiminen

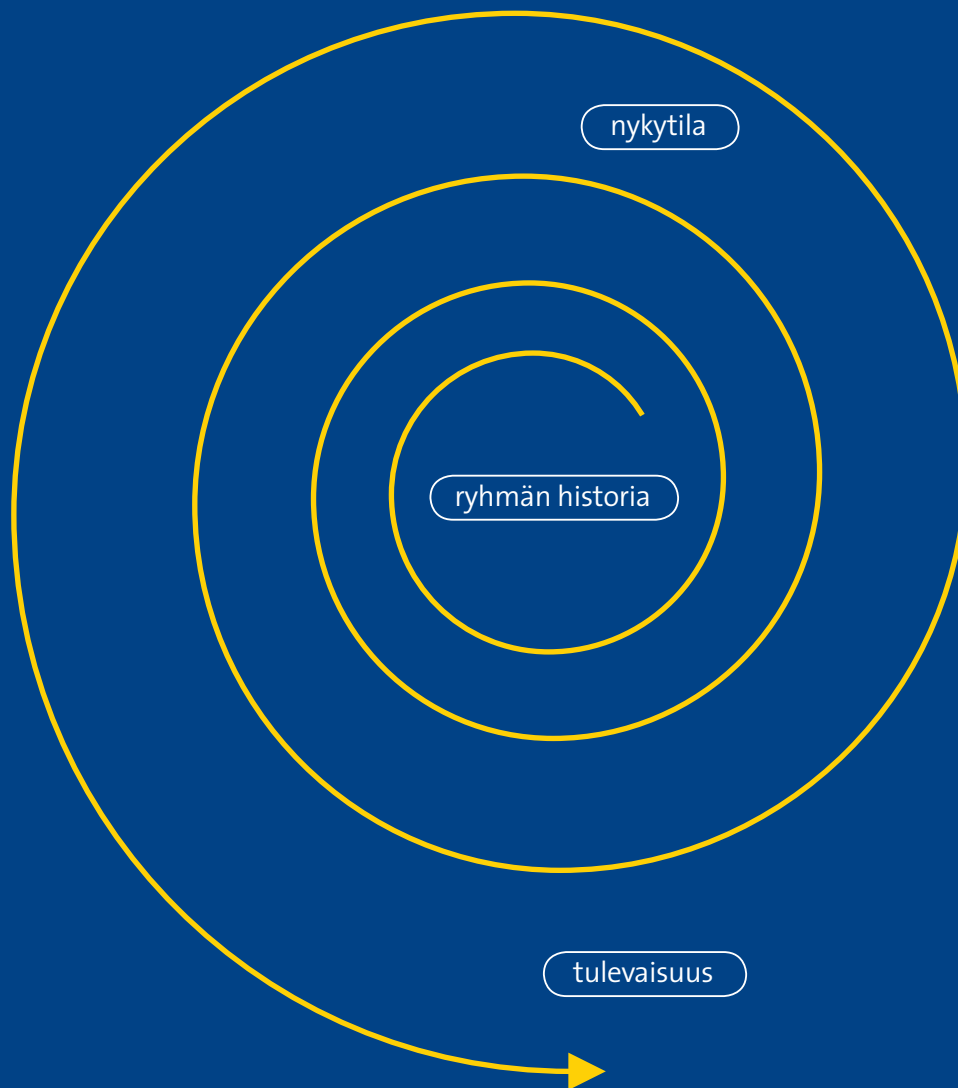
Systeemisessä kehittämisessä vapaaehtoisuus on olennainen kehittymisen edellytys. On tärkeää, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus valita lähteekö ja miten lähtee työskentelyyn mukaan. Onkin hyvä aluksi kertoa, mitä ja miksi on ajatellut ryhmän kanssa tekevän, ja kysyä suoraan, sopiiko tämä.

Jos suurin osa on halukas yhteiselle tutkimusmatkalle, voitte startata rauhassa ja sallia epäilevien tuomaiden palata hyvin omatunnon työtehtäviensä pariin tai jäädä kuuntelijoiksi, jotka eivät osallistu itse keskusteluun ja näkyvään työskentelyyn. On kuitenkin tärkeää jättää ”ovi auki”, jotta ihminen voi liittyä työskentelyyn myöhemmin mukaan, jos se alkaa kiinnostaa.

I KEITÄ ME OLEMME? KEITÄ JA MITÄ VARTEN OLEMME RYHMÄNÄ OLEMASSA?

Ryhmän toiminnan luominen ja yhteisten tavoitteiden tarkastelu

Ryhmän road-map: mistä tulemme, missä olemme nyt, ja mihin olemme menossa?



1. Yhteisen toiminnan edellytykset

Ryhmätehtävä:

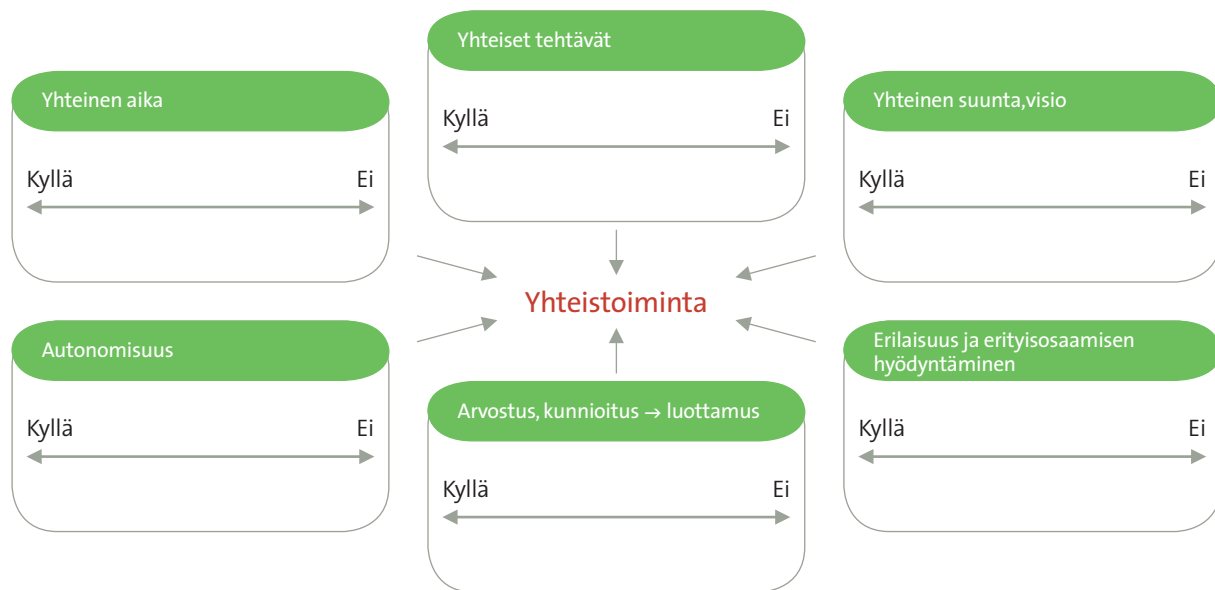
Onko yhteistoiminnallamme edellytyksiä?

Välineet: Valkotaulu tai fläppitaulu, tusseja ja/tai tarroja

➤ Piirtäkää alla oleva mind-map fläppitaululle tai valkotaululle pääotsikkoineen ja arvioasteikkoineen.

Tulevaisuus yhteisen toiminnan näkökulmasta

Nämä ovat tekijöitä, joita tarvitaan, jotta yhteistoiminta olisi mielekästä ja mahdollista. Jos yksikin tekijä puuttuu kokonaan, yhteistyö on varsin vaikeaa.



➤ Arvioikaa kuvan avulla yhteistoimintanne edellytykset. Käykää läpi jokainen kohta erikseen asteikolla kyllä – ei. Käyttäkää arvioinnissa erivärisiä tussikyniä tai pieniä tarralappuja, joilla jokainen voi tehdä arvion omasta puolestaan. Jokainen osallistuja tekee ensimmäisessä vaiheessa oman itsenäisen arvionsa. Toisistaan poikkeavat arviot luovat parhaimmillaan tärkeitä kysymyksiä ja ymmärrystä tilanteeseen.

➤ Käykää läpi taulukkoa kohta kohdalta ja keskustelkaa näkemyksistänne.

1. Onko meillä yhteisiä tehtäviä?
2. Onko meillä yhteinen suunta, jonne näitä tehtäviä toteuttaessamme menemme?
3. Onko olemassa visio, johon haluamme päästä? Onko tämä visio mahdollinen?

Jos vastasitte kolmeen edelliseen kysymykseen kyllä, voitte jatkaa.

Jos päädyitte yhteiseen arvioon siitä, ettei teillä ole edellä mainittuja edellytyksiä, on hyvä keskustella asiasta sen tahon kanssa, jolta olette tehtäväksiannon saaneet. Pohtikaa sitä ennen yhdessä, minkälaisiin asioihin kaipaatte selkeyttä? Mitä tietoa tarvitsette voidaksenne vastata myöntävästi edellä esitettyihin kysymyksiin?

4. Onko meillä varattuna yhteistä aikaa tavoitteen suuntaan pyrkimiseksi?
5. Onko meillä riittävä autonomia tehdä asioita tavoitteen suuntaan?

Jos edelleen vastaatte kyllä, jatkakaa.

Jos tällä kertaa päädytte yhteiseen arvioon siitä, ettei teillä ole riittävästi yhteistä aikaa ja autonomiaa, pohtikaa yhdessä, miten voisitte järjestää sitä. Tarvitsetteko tähän kenties ryhmän ulkopuolista tukea? Mistä sitä saatte?



6. Onko meillä riittävästi erilaista osaamista joukossanne?
7. Onko välillämme luottamuksen ilmapiiri?

Näihin alustaviin kysymyksiin palataan tarkemmin, mutta jo tästä voitte tehdä ensimmäisen arvion siitä, millaiset mahdollisuudet teillä on edetä ryhmänä.

➤ Kirjoittakaa lyhyt yhteenveto oivalluksistanne:

2. Perustehtävämme

Ryhmätehtävä:

Mikä on ryhmämme perustehtävä?

Välineet: Valko- tai fläppitaulu ja tusseja

➤ Mikä on organisaationne teille antama perustehtävä? Perustehtävän voi kiteyttää kysymykseen, miksi me olemme olemassa tässä organisaatiossa? Tarkistakaa virallinen versio, ellette sitä muista.

Kirjatkaa perustehtävänne ylös: Ryhmämme perustehtävä on _____

➤ Mihin perustehtävämme perustuu? Onko se esimerkiksi lakisääteinen vai jatkuvan keskustelun tulos? (Keiden keskustelujen? Millaisia motiiveja lakiin/keskusteluihin liittyy?)

➤ Mikä on perustehtävämme alkuperäinen tarkoitus?

➤ Keitä ovat asiakkaamme? Ketkä/mitkä tahot hyötyvät työstä?

➤ Kirjatkaa tärkeimmät oivallukset perustehtävän osalta.

- Onko perustehtävämme selkeä?
- Tarvitaanko hienosäätöä ja uudelleenmuotoilua?
- Ohjaako se toimintaamme riittävästi?

3. Perustehtävästämme johdetut tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi

Ryhmätehtävä:

Tavoitteemme ja keinot niihin pääsemiseksi

Välineet: fläppi- tai valkotalu, tusseja

Perustehtävä on yleensä jossain määrin abstrakti kuvaus. Pyrkikää nyt konkreettisemmalle tasolle ja miettikää tavoitteita, joita teillä on työssänne.

➤ Listatkaa fläppi- tai valkotaululle tärkeimmät tavoitteenne ja keinot niihin pääsemiseksi. Mitä te käytännön työssä teette?

Mitkä ovat nimetyt tavoitteemme?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Millä keinoin pyrimme tavoitteita kohti?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

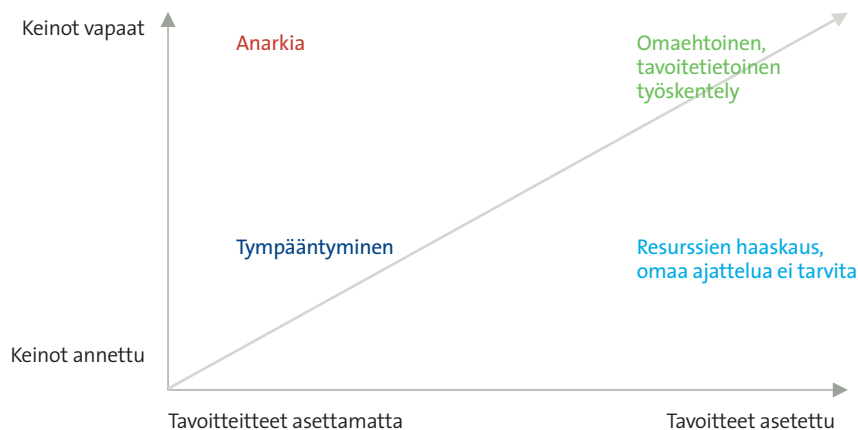
Siirrymme nyt kokemukselliselle tasolle: Miten koette teille annetut tavoitteet? Onko niitä selkeästi olemassa vai ei? Ovatko keinot tavoitteisiin pääsemiseksi määrättyjä vai eivät?

➤ Keskustelkaa seuraavaksi ja arvioikaa yhdessä:

- Kuinka selkeitä perustehtävästä johdetut tavoitteemme ovat?
- Kuinka paljon voimme itse vaikuttaa siihen, miten tavoitteisiin pyritään?

➤ Miettikää oheisen taulukon akseleiden mukaan, missä te ryhmänä liikutte tavoitteiden selkeyden ja keinojen selkeyden osalta.

Perustehtävästä johdetut tavoitteet ja keinot



- Mihin kohtaan nelikenttää sijoittaisitte ryhmänne?
- Ovatko tavoitteet ja keinot epäselviä eli vallitseeko ryhmässänne anarkian kaltainen tila?

Ehkä tavoitteita ei ole määritelty, mutta teidän oletetaan kuitenkin tekevän työtä määrättyllä tavalla? Liikutte taulukossa *tym-pääntymisalueella*.

Ovatko sekä tavoitteet että keinot ulkoapäin määrättyjä ja koette, ettei teille jää vaikuttamismahdollisuuksia? Tässä tapauksessa liikutte *resurssien haaskaus* -alueella.

Ovatko tavoitteet selvät ja teillä vapaus valita keinot sitä kohti itse? Tässä tapauksessa kuvaamme toimintaanne taulukossa *omaehtoiseksi tavoitetietoiseksi työskentelyksi*.

Kyse on kokemuksistanne, ja näissä asioissa ei ole oikeaa tai väärää. Aito tunnekokemus vaikuttaa aina toimintaamme, oli se sitten näkyvä tai ei. Näkyvänä ja tiedostettuna sen kanssa on kuitenkin huomattavasti helpompi työskennellä sekä yksin että ryhmässä. Samalla vältetään ylenmääräisiä väärinkäsityksiä.

Pari- ja ryhmätehtävä:

Tavoitteidemme selkeys ja keinot

Välineet: fläppitaulu ja tusseja, tarralappuja

- Piirtäkää edellisellä sivulla oleva nelikenttä fläppitaululle.
- *Parityöskentely:* Puhukaa pareittain tai kolmistaan seuraavista aiheista
 - Miten koemme tavoitteiden selkeyden?
 - Ovatko keinot vapaita vai määrättyjä?
- Merkitkää tussilla tai pienellä tarralla omat kokonaisarvionne fläpille.
- *Yhteinen purku:* Tutkikaa yhteistä kuvaa ja pohtikaa, mitä se kertoo tilanteestanne.
 - Kuinka suuria eroja tavoitteiden selkeyden kokemisessa on?
 - Mahdollistavatko vai rajoittavatko nämä erot meitä?
 - Ovatko erot hyväksyttäviä?
 - Voisiko tilanne parantua joidenkin asioiden osalta?
 - Voisivatko tavoitteet olla selkeämpiä tai keinot vapaampia?
 - Miten ne voisivat olla selkeämpiä ja/tai vapaampia?
 - Mihin suuntaan meidän olisi hyvä liikkua akselistolla?

16



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Jotta liikkuisitte akselistolla valitsemaanne suuntaan, kirjatkaa käytännön tekemisiä seuraavaan taulukkoon. Voitte käyttää tavoitteiden luomisessa avuksi myönteisten tavoitteiden luomisen taulukkoa (s. 17).

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

MYÖNTEISTEN TAVOITTEIDEN LUOMINEN

Kun olette löytäneet ongelman, kääntäkää se tavoitteeksi siten, että kuvaatte tilan sellaisena kuin haluaisitte sen olevan. Tällöin teillä on suunta, jota kohti pyrkiä, mutta ette ohita aitoa kokemusta.

Kuinka luon tavoitteen?

Kuuntele ongelmat ja haasteet ja pyri selventämään niitä. Mitä tarkoitat?

Käännä tavoitteiksi, eli miten toivoisit asian olevan.

Tilanne:

- En saa tukea esimieheltä. —→
- Kollegat eivät ole tukena. —→
- Ilmapiiri on huono. —→
- Työtä on liikaa. —→

Tavoite:

- Saan tukea esimieheltä. (Mistä tunnen, näen, tiedän sen?)
- Saan kollegoilta tukea. (Mistä tunnen, näen, tiedän sen?)
- Ilmapiiri on hyvä (anna mielellään mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitä hyvä sinulle on), aamulla on mukava tulla työhön.
- Työtä on sopivasti. (Anna mahdollisimman tarkka konkreettinen kuva, mikä on sopivasti.)

4. Toimintaympäristömme

Ryhmätehtävä:

Minkälaisessa ympäristössä toimimme?

Välineet: Fläppitaulu, tusseja, tarralappuja

Seuraavaksi pyritään hahmottamaan ryhmän työskentely-ympäristöä fakta- ja mielikuvatasolla.

1. Jokainen kirjaa ensin tarralapuille ryhmän ulkopuolella toimivia asiakkaita, sidosryhmiä, kumppaneita, yhteistyötahoja, verkostoja ja mahdollisia kilpailijoita.
2. Kootkaa laput yhteiselle fläppitaululle.
3. Jos mahdollista, ryhmitelkää taululle tulleita lappuja ja valitkaa 3-5 tärkeintä tahoja.
4. Miettikää, mitkä mielikuvat voisivat kuvata näitä tahoja?
5. Valitkaa jokaista tahoja kuvaamaan esimerkiksi jokin eläin ja kirjatkaa nämä fläppitaululle.

➤ Kuvatkaa yleistä ympäristöä ja suhteiden laatua eri toimijoihin.

Käyttäkää seuraavia jatkokysymyksiä syventämään kuvaa siitä, missä toimitte ja mihin olisi hyvä suunnata enemmän huomiota.

- Millaisessa ympäristössä toimimme?
- Kuinka tuttu tai vieras maasto on?
- Onko ympäristömme ystävällinen, vihamielinen, tiheästi vai harvaan asuttu?
- Ketkä tai mitkä ovat tärkeitä tekijöitä ympäristössämme?
- Mikä meitä yhdistää, mikä erottaa?
- Miksi mikin suhde on meille tärkeä?
- Mihin suuntaan mikin suhde on menossa?
- Ketkä voisivat olla lupaavimpia kumppaneita?
- Miten heidän kanssaan voisi tutkia yhteistyön mahdollisuuksia?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Kirjatkaa tärkeimmät oivallukset, jotka on tärkeää saada käytäntöön.

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

5. Ryhmämme identiteetti

Yksilö- tai parityöskentely:

Oman ryhmän identiteetti – Keitä me olemme, keitä varten ja keiden kanssa?

Välineet: Fläppipaperia, tusseja ja maalarinteippiä

Pohtikaa seuraavaksi itskesenne tai pareittain ryhmänne identiteettiä: millainen ryhmä olette?

➤ Antakaa mielenne liikkua vapaasti ja miettikää hetki seuraavia kysymyksiä:

- Jos ryhmämme olisi eläin, mikä ja minkälainen se olisi? Miten se käyttäytyisi? Mitä se tuntisi?
- Jos ryhmämme olisi kasvi, mikä ja minkälainen se olisi?
- Jos ryhmämme olisi kulkuväline, mikä ja minkälainen se olisi?
- Mikä mielikuva kuvaisi parhaiten ryhmäännne?

➤ Kirjatkaa mielikuvia valkotalulle tai yksittäiselle fläpille.

Kirjatkaa toiselle fläpille muutamia ajatuksia siitä, miksi juuri tämä kuvaisi ryhmäännne. Toistuuko mielikuvissa jokin seikka? Mikä on yhdistävä tekijä?

➤ Pohdi parisi kanssa, millaisia ominaisuuksia lisäisit mielikuviin.

Minkä kokoinen ja värinen se on? Onko se ryhmässä vai yksin? Miten se sijoittuu muihin nähden? Miten muut siihen suhtautuvat?

➤ *Yhteinen purku:*

- Miettikää, mitä mielikuvat kertovat teistä ryhmänne?
- Mitä mahdollisuuksia ne antavat?
- Miten ne teitä rajoittavat?
- Mitä kertoisitte omasta ryhmästänne muille?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Mitä olemme oppineet ryhmästäämme tämän työskentelyn aikana?

Miten se näkyy käytännön työssämme?

Mitä teemme?

Miten asennoidumme?

Mitä itse kehitämme tästä?

Miten toimimme toisin?

Mitä toimintaa vahvistamme?

Mitä toimintaa vähennän?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

6. Psykologiset työ sopimukset – millä eväillä olemme matkalla?

Jokainen meistä on tuonut mukanaan ryhmään omat odotuksensa. Jotkut odotuksista täyttyvät, joskus jopa ylittyvät. Joskus taas jotkut odotukset ja todellisuus eivät vastaa toisiaan. Tällöin on tärkeää tehdä psyykkistä työtä sen eteen, ettei ristiriita odotusten ja todellisuuden välillä kasva liian suureksi.

Näitä odotuksia ja kokemuksia niiden täyttymisestä tai täyttymättä jäämisestä kutsutaan psykologiseksi työ sopimuksi. Ne ovat osin tietoisia, osin tiedostamattomia. Psykologiset työ sopimukset sekä niiden tila muuttuvat ajan kuluessa. Sopimuksen taso luo työn edellytyksiä tai syö niitä.

Voitte tutkia teidän psykologisten työ sopimusten luomia edellytyksiä seuraavien tehtävien avulla.

Yksilö ja parityöskentely:

Odotuksemme työtä kohtaan

Välineet: Fläppitaulu ja tusseja

➤ Miettikää hetki yksilöllisesti, saatteko kiinni omista odotuksistanne työtä kohtaan.

Tämä saattaa tuntua joistakin hyvin henkilökohtaiselta. Siksi on tärkeä todeta jo alussa, että purkuvaiheessa jokainen jakaa niitä asioita, mitä itse haluaa.

- Mitkä ovat meidän psykologiset työ sopimuksemme? Mitä meistä kukin alunperin odotti nykyiseen työhön tullessaan?
- Miten nämä odotukset ovat muuttuneet ja mitä nämä henkilökohtaiset odotukset työtä kohtaan ovat tänään?

➤ Haastatelkaa toisianne pareittain ja kirjatkaa ajatuksianne fläppipapereille seuraavien otsikoiden alle.

Fläppi 1:

1. Odotin työltäni töihin tullessani...

Fläppi 2:

2. Odotan työltäni nyt...

➤ *Yhteinen purku:* Pohtikaa yhdessä,

- Mitä samankaltaista odotuksissamme on?
- Miten ne eroavat toisistaan?
- Miten yhtäläisyydet ja eroavaisuudet vaikuttavat yhteiseen toimintaamme?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Kirjatkaa ylös suunnitelma.

Miten itse voin pitää huolta psykologisen työsopimuksen hyvästä tilasta?

Mitä voimme tehdä yhdessä, jotta kaikkien psykologiset työsopimukset olisivat hyvällä tasolla?

Kuka / ketkä tekevät?

Milloin tekee?

VAIHTOEHTO:

Jos psykologisista työsopimuksista puhuminen tuntuu liian henkilökohtaiselta ja tungettelevalta ryhmän tämän hetkessä kehitysvaiheessa, voitte keskustella yhdessä seuraavien kysymysten avulla:

- Millä eväillä ja edellytyksillä olemme matkalla?
- Onko matkantekomme mukavaa? Onko se kiinnostavaa vai onko pelkästään pakko?
- Miten matkasta voisi tehdä kiehtovan?
- Olemmeko uteliaita itse matkan ja sen varrella kohtaamiemme ihmisten ja ilmiöiden suhteen?
- Miten suhtaudumme tulevaisuuteen?

PSYKOLOGINEN TYÖSOPIMUS

Psykologinen työsopimus on niiden odotusten kokonaisuus, jotka yksilöillä on organisaatiotaan ja työtään kohtaan.

Usein nämä odotukset ovat piilossa olevia ja niitä ei ole helppo saada avoimeen keskusteluun.

Sopimus tehdään:

- Itsen kanssa
- Toimialan kanssa
- Työyhteisön kanssa

Sopimus etenee:

1. Yksilö sitoutuu organisaatioon
2. Liitytään alaryhmään ja etsitään arvostusta
3. Liitytään yhteisöön ja sitoudutaan
4. Itsenäistytään ja kaivataan kehitystä

Psykologiset sopimukset

- solmitaan myös (tiedostamattomasti) parisuhteissa ja ystävien kesken
- sisältävät tapoja, rooleja ja sopimuksia, jotka yksinkertaistavat elämää
- auttavat ennakoimaan tulevaa elämää
- liittyvät omaan statukseen ja muiden käsitykseen itsestä (esim. millaisia sopimuksia kanssani tehdään)

Sosiaalinen ymmärrys ryhmässä on ollut henkiinjäämisen ehto.

Miksi psykologisia sopimuksia ei kirjoiteta auki ja puhuta läpi?

- asenteet eivät ole helposti mitattavissa
- syntyy kiusallisia ja vaikeita tunteita, esim. riippuvuus toisista vs. itsenäisyys

Kysymys on ambitioista, joita ihmisellä on työhön/suhteeseen tullessa ja siitä, mitä niille ambitioille tapahtuu.

7. Työroolimme ja työnjakomme

Ryhmätehtävä:

Mikä on roolini ryhmässämme?

Välineet: iso voimapaperirulla tai vaihtoehtoisesti useampi fläppipaperi seinälle vierekkäin teipattuna

➤ Miettikää seuraavaksi omaa **roolianne** matkalla ja tässä ryhmässä.

Miten nimeäisitte sen? Jos olisitte esimerkiksi laivassa, löytyykö kapteenia, suunnistajaa, soutajaa, kokkia, kansimiehiä, laivanvarustajaa tai luotsia? Purjehtiiko joku kilpaa, kun toiset olisivat mieluummin leppeän kesäpäivän sunnuntaipurjehtijoita? Millaisessa roolissa näette toinen toisenne?

Yleistavoitteena on positiivisen palautteen saaminen omasta työroolistaan ja tulevaisuuteen liittyvien toiveiden toteaminen.

➤ Piirtäkää laivanne fläpille ja sijoittakaa jokaisen siihen omassa roolihahmossaan.

1. Piirtäkää yhteinen alus yhdessä keskustellen. Millainen laiva (tai muu kulkuväline) kuvaisi teitä hyvin?
2. Jokainen piirtää itsensä omassa roolissaan laivaan.
3. Keskustelkaa, miten näette muiden roolit. Miten tämä rooli auttaa ryhmän toimintaa? Pysähtykää jokaisen kuvan kohdalle ja miettikää, mistä haluatte kiittää tätä henkilöä ja hänen rooliaan yhteisellä matkallanne?
4. Miten rooli voisi palvella ryhmää vieläkin paremmin? Millaisia toiveita roolin kehitykselle on?
5. Antakaa jokaiselle mahdollisuus kertoa, mikä omassa palautteessa tuntuu osuvalta, mikä ei.

Jos ryhmäkoko on suuri voitte kirjata kiitokset ja toiveet tarralapuille.



➤ Jatkokysymyksiä:

- Millaiseen rooliin kukin meistä on valmis?
- Kuka haluaa pysyä asiantuntijana, kuka on valmis ottamaan vastuuta myös muiden työstä esimerkiksi jonkin kehityshankkeen kautta?
- Mikä missäkin roolissa mietityttää?
- Onko roolia, joka olisi tarpeellinen, mutta jota kukaan ei halua?

Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida eri ihmisten kokemusten ja elämänhistorian tuoma erilaisuus sekä erityisosaaminen. Parhaimmillaan taustaltaan erilaisten ihmisten yhteistyö mahdollistaa sellaista, mihin kukaan ei yksin pystyisi.

➤ Pohtikaa yhdessä:

Miten voimme hyödyntää ryhmämme sisällä olevaa erilaisuutta?

Onko jotain osaamista tai ominaisuuksia, mitä meillä olisi tärkeä olla lisää?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

KII TOKSET. Miten vahvistamme edelleen vahvuuksiamme?

TOIVEET. Miten autamme toinen toisiamme kuultujen toiveiden toteutumisessa?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

II MITEN MEILLÄ MENEE?

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön tutkiminen

Tässä osiossa puhumme luovuudesta, luottamuksesta, avoimuudesta, erilaisuudesta, yhteisistä voimavaroistamme ja vuorovaikutuksestamme sekä itsenäisestä kyvystämme mennä valittua suuntaa kohti, itseohjautuvuudesta. Nämä kaikki ovat oleellisia sekä rakentavan yhteistyön että luovan ja uudistumiskykyisen työyhteisön luomisessa.

8. Luovuus, erilaisuus ja suvaitsevaisuus

Erilaisuus on rikkautta, ainakin teoriassa. Erilaisuuden hyväksyminen ei aina ole itsestään selvää eikä niin helppoa kuin kauniisti ajattelemme.

Erilaisuus luo peilin omille vahvuuksillemme ja heikkouksillemme. Usein heijastamme omat kipupisteemme toisiin: toisessa ihmisessä ärsyttävät eniten ne piirteet, joita meidän on vaikea hyväksyä itsessämme – usein edes tunnistaa niitä itsessämme. Myös kateus suitsii erilaisuutta ja estää luovuuden hyödyntämistä niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin: erilaisesta ja näkyvästä toiminnosta voi tulla omassa organisaatiossaan hyljeksyttävä riippumatta siitä, miten hyvin se on hommansa hoitanut. Samaan aikaan se voi olla arvostettu oman organisaationsa ulkopuolella.

Johdon visioissa kuulemme helpoimmin asiat, jotka ovat meille tuttuja ja ohitamme mieluusti vieraammat. Pyrimme luontaisesti kohti tuttua ja turvallista ja torjumme erilaisuuden uhkaavana tai tarpeettomana. Erilaisuus onkin uhka identiteettillemme, mutta jos haluamme, voimme nähdä sen kehittymisen mahdollistajana.

Monet arkiset käytännön tilanteet haastavat ryhmän toimintaperiaatteita. Näitä ovat esimerkiksi uuden henkilön liittyminen ryhmään, ryhmän jäsenen paluu pitkältä sairauslomalta, erilaiset työkuormitukset, erilaiset painotteet osaamisissa, palkitseminen, kulttuuritaustat, ikä ja työkokemus.

Lähtekää nyt tutkimaan sitä, millaisten periaatteiden ja arvojen varassa toimitte. Tavoitteena on päästä pintaa syvemmälle yleistysten ja yhteisesti näennäisesti hyväksytyjen toimintatapojen taakse.

Mitkä periaatteet tai arvot oikeasti ohjaavat toimintaa? Liittyvätkö ne suvaitsevaisuuteen, luovuuteen ja erilaisuuden arvostamiseen vai pikemminkin suojautumiseen ja tasapainon ylläpitämiseen?

On tärkeää huomioida tilanne, jossa toimitte. Joskus on tärkeää pyrkiä suojaamaan jotain arvokasta ja vähentämään kaaosta, joskus toiste on tärkeää luopua ja purkaa vanhaa, jotta uudelle tulisi tilaa. Ryhmää rakentavat ja rikkovat voimat riippuvat aina näkökulman valinnasta.

Ryhmätehtävä:
Ryhmän toiminnan periaatteiden tai arvojen tekeminen näkyväksi

Välineet: fläppitaulu ja tusseja

➤ *Lämmittely:* Miettikää hetki, millaiset arvot ja toimintaperiaatteet ohjaavat teidän toimintaanne. Ohjaako toimintaanne asiakkaiden odotukset, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, tuloksellisuus, uuden oppiminen, kehittyminen? Arvostatteko yksilöllistä asiantuntijuutta vai yhteistyötä?

Yksi toimii kirjurina, ja muut sanovat vuorotellen mieleensä tulleita periaatteita, joita kirjuri kirjaa fläpille.

- *Parikeskustelu* (n. 15 min): Valitkaa kolme ryhmällemme tärkeintä periaatetta/arvoa.
- Millaista toimintaa tavoittelemme näillä periaatteilla/arvoilla?
Kuvatkaa jokainen periaate mahdollisimman konkreettisesti omalle A4-arkilleen. Voitte sitten kiinnittää arkit fläppitaululle.
 - Millaista toimintaa periaatteilla/arvoilla vältämme? Kuvatkaa mahdollisimman konkreettisesti kuten edellä.
 - Mihin periaatteeseen kannattaa jatkossa panostaa enemmän?
Tehkää valinta näkyväksi, merkkamalla oma valintanne tussilla tai pienellä tarrapallolla fläpille.

Ryhmän toimintaperiaatteet	Mihin näillä pyrimme?	Mitä näillä vältämme?

- Jatkaa parikeskustelujanne koko ryhmän kanssa.
- Jatkokysymyksiä:
- Millainen vaikutus toimintaperiaatteillamme on muiden toimintaan?
 - Onko tarvetta sovitella eri ryhmien toimintaperiaatteita?
 - Miten viestimme muille omia toimintaperiaatteitamme?
 - Millainen on hyvä viesti ulospäin?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Kirjatkaa tärkeimmät käytännön oivallukset oheiseen taulukkoon

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

➤ Lisäkysymyksiä, joista voit myös valita lämmittelykysymyksiä työskentelyn aluksi:

- Miten näet periaatteista keskustelun itsellesi hyödyllisenä?
- Miten näet sen hyödyttävän toisia ryhmän jäseniä? Entä sidosryhmiä?
- Mikä periaatteissa on ryhmällemme tärkeintä?
- Mihin tärkeisiin asioihin periaatteiden saavuttaminen vaikuttaa eniten?
- Miten periaatteiden saavuttamista voidaan tukea?
- Miten jokainen voi tukea tavoitetta?
- Millaiset konkreettiset asiat kertovat oikealla tiellä olemisesta?
- Millaisia asioita periaatteiden löytymisestä seuraa?
- Millaisia periaatteita minulla on?

9. Luottamus

Luottamusta on kuvattu ihmisten välisten suhteiden liimaksi, jota ilman mikään organisaatio tai systeemi ei pysy kasassa. Verkostojen ohella se on yksi sosiaalisen pääoman keskeisempiä osatekijöitä. Luottamus antaa pohjan tiedon jakamiselle ja yhteiselle kehittämiselle, samoin jaetulle innovaatiokyvykkyydelle.

Luottamus ryhmän jäsenten välillä sekä suhteessa esimiehiin ja johtoon on yhteistyökyvyn perusedellytys, muttei kuitenkaan itsestäänselvyys. Se mahdollistaa yhteistyön myös eri yksiköiden ja organisaatioiden välillä. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen edellyttää avoimuutta ja tasavertaista kommunikaatiota. Luottamuksellinen ilmapiiri tuo mukanaan ennustettavuutta: tiedämme mitä odottaa vuorovaikutustilanteessa.

Luottamus perustuu yksilöllisiin tulkintoihin ja aikaisempaan historiaan. Sitä ei voi vaatia, mutta sitä voi aina kehittää. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. Luottamusta vahvistetaan osallistamalla. Luottamus rakentuu yleensä vähitellen yhteistyön edetessä, mutta sitä voi myös siirtää tyyliin: ”En tunne sinua vielä, mutta tunnen x:n joka luottaa sinuun. Koska luotan x:ään, minäkin luotan sinuun.”



Pari- tai ryhmäkeskustelu:

Mitä kohtaamisemme kertovat luottamuksesta?

Välineet: neljä fläppipaperia ja neljä eriväristä tussia

➤ Keskustelkaa yhdessä, mitä luottamus teille ryhmänä tarkoittaa.

- Millaiset toimintatavat rakentavat luottamusta koko organisaatiossamme ja toisaalta ryhmämme keskinäisissä suhteissa?
- Miksi luottamus on meidän työyhteisössämme tärkeää?
- Millä tavoin luottamuksen tila näkyy organisaatiomme toimintatavoissa?

➤ Tutkikaa toistenne kokemuksia luottamuksesta pureutuen mahdollisimman tarkasti asioihin, joihin kokemus perustuu (mitä joku teki tai sanoi, miten toinen vastasi jne.) ja tutkikaa, miten luottamus on kehittynyt ryhmässänne ajan saatossa.

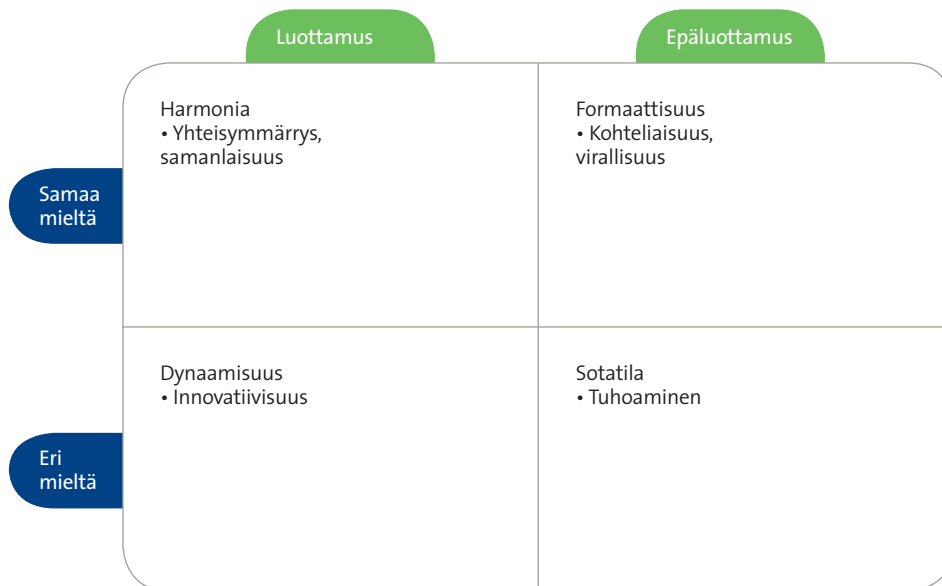
Miettikää yhteistyötä ja keskusteluja, joita olette käyneet viimeisen viikon aikana. Käyttäkää apuna oheista kehikkoa.

Millaisia keskusteluja tunnistatte:

- organisaatiotasolla
- oman esimiehen kanssa
- omassa työyksikössä
- asiakassuhteissa

Kirjatkaa havaintonne neljälle fläppipaperille, jokaisesta alueesta omansa.

➤ Voitte pureutua myös suoraan ajankohtaisiin asioihin tutkien niihin liittyvää luottamuksen tilaa, kuten alla.

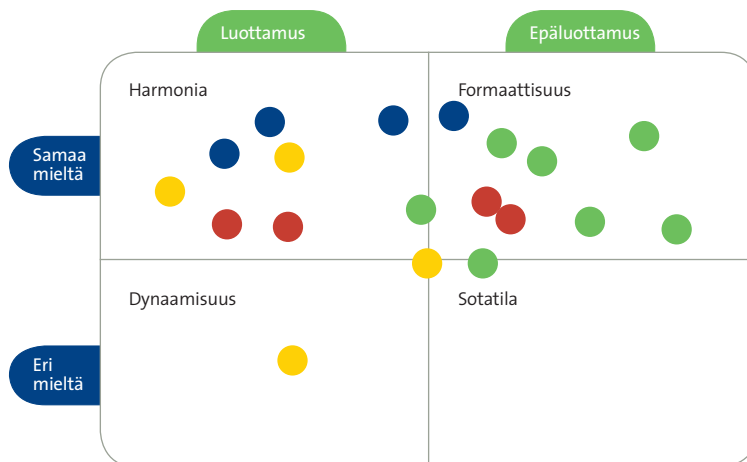


1. Piirtäkää nelikenttä fläpille.
2. Palauttakaa mieliin keskusteluja, joita olette kuulleet tai joissa olette olleet mukana viimeisten viikkojen aikana.
3. Arvioikaa ensin, ovatko ihmisten käymät keskustelut ilmentäneet enemmän samanmielisyyttä vai erimielisyyttä.
4. Arvioikaa sitten, onko keskusteluissa teidän kokemuksenne mukaan ollut mukana luottamuksellinen vai epäluottamuksellinen sävy.
5. Tehkää arvio fläpille erivärisillä ympyröillä. Jokainen työyhteisön jäsen panee tarran yhteiseen kuvaan:
 - organisaationne näkökulmasta (esim. vihreä)
 - oman yksikkönne näkökulmasta (esim. keltainen)
 - oman esimiehen näkökulmasta (esim. punainen)
 - asiakkaan näkökulmasta (esim. sininen)

Luottamus työyhteisössä -kuvanne näyttää todennäköisesti tämän kaltaiselta:

Tutkikaa, mitä tulee näkyviin?

Millaisilla keinoilla on mahdollista päästä näennäistasosta luottamuksen puolelle?



Arviointikohde tulee valita jokaisen ryhmän kannalta mielekkäästi. Yleensä on hyödyllisempää arvioida omaa toimintaa kuin laajempaa kokonaisuutta. Todennäköisesti luottamuksen määrä on suurempi pienemmässä ryhmässä kuin organisaatiotasolla.

➤ *Yhteinen purku:* Pohtikaa jakamaan seuraavien kysymysten avulla:

- Miltä kartta näyttää, miten arviot sijoittuvat?
- Missä kentillä olemme nyt?
- Mistä meillä on kokemusta?
- Mihin toivomme pääsevämme?
- Mihin pelkäämme joutuvamme?

➤ *Jatkotyöskentely:* Voitte myös nimetä konkreettisia asioita, joista käyty keskustelu sijoittuu jollekin nelikentän alueelle.

1. Piirrä fläppitaululle uusi luottamus-nelikenttä.
2. Listatkaa yhteisiä työtehtäviä tarralapuille.
3. Sijoittakaa laput luottamus-nelikenttään sen mukaan miten niistä on puhuttu lähiaikoina.
4. Luokaa yleissilmäys, mitä asioita nelikenttää tulee.

-> Valitkaa pienillä tarralapuilla, mistä teidän tulisi seuraavaksi keskustella.

Jos aikaa on, voitte aloittaa siitä asiasta, joka saa eniten valintoja. Miettikää, mikä on keskustelunne tavoite.

MITEN LISÄÄN LUOTTAMUSTA?

- Osoittamalla kiinnostusta toisia ja heidän työtään kohtaan.
- Jakamalla itse tietoa avoimesti ja toimimalla muutoinkin läpinäkyvästi.
- Varaamalla yhteistä aikaa ja yhteisiä tehtäviä.
- Luomalla toistuvan palaverirakenteen, jossa on aikaa kuulla, mitä ihmiset tekevät, mitä he ajattelevat työstään ja miten he kokevat oman työtilanteensa.
 - alle 5 henkilöä viikoittain
 - 5–15 henkilöä 3–4 viikon välein
- Yksi teema muiden aiheiden joukossa on yhteistyö. Mikä on sujunut hyvin yhteistyössä? Mihin tulevaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota? Aikaa tähän teemaan ryhmän koosta riippuen hyvä varata 10 min – 1 h.
- Pyydä ihmisiä käymään keskusteluja eritoten niiden ihmisten kanssa, joita he tuntevat vähiten.
- Apuna voi käyttää erilaisia haastattelutekniikoita, kuten esimerkiksi arvostavaa haastattelua (ks. liite s. X).
- Osoittamalla huolenpitoa ja välittämistä toinen toisistaan: mitä sinulle kuuluu, miten sinulla menee?

10. Valta, vastuu ja työhön vaikuttaminen

Tärkeä osa motivoitumista ja työhön ja organisaatioon sitoutumista on saada vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin. Seuraavan harjoituksen tarkoitus onkin luoda pohja keskusteluille siitä, miten itse kukin kokee voivansa vaikuttaa ryhmän toimintaan.

Vallan ja vastuun tulisi kulkea käsikädessä ja olla saman kolikon kaksi eri puolta. Valta ja vastuu on keskeinen käsitepari myös ns. jaetussa johtajuudessa, jossa johtajuus nähdään neuvoteltavana, arjessa jatkuvasti muotoutuvana vuorovaikutussuhteenä ja joka tähdentää yhdessä tekemisen johtamista. Tämä puolestaan korostaa tarkoitusta ja jokaisen omaa panosta, valtaa vaikuttaa ja vastuuta vaikuttamisestaan – tai vaikuttamatta jättämisestään.

Ryhmätehtävä:

Minkälaista valtaa ryhmässämme käytetään?

➤ Tutkikaa oheista listaa ja pohtikaa, mitä vaikuttamisen välineitä te ryhmänä käytätte. Pitäisikö jotain vaikuttamisen lajia lisätä? Mitä ja miten? Entä jotain vähentää? Mitä ja miten?

Valta, vaikuttaminen ja sen lähteet

- Asema (auktoriiteetti, joka tulee työtehtävän mukana)
- Resurssit (pääsy ja hallinta, informaatiosta, materiaaleista ja budjetista)
- Asiantuntemus (tieto, taito, kokemus)
- Henkilökohtainen vaikuttaminen (vaikuttaminen, persoonallisuus, karisma, maine)
- Viestinnän selkeys (mihin mennään, missio, visio, joka vetää puoleensa)

Mitä useampaa vallan lajia pystyy käyttämään, sitä tuloksellisempi tulee olemaan, jos niin haluaa.

➤ **Yhteenvedo:** Kirjatkaa tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet.

Ryhmätehtävä:

Vaikuttamisen kehä

Välineet: Fläppitaulu, tusseja / maalarinteippiä, mikäli tila sallii ympyrän ääriviivojen rajaamisen vapaalle lattialle

➤ Piirtäkää kolme sisäkkäistä ympyrää fläppitaululle tai sopikaa ympyröiden rajat lattiatilassa.

Voit kävellen kuvata ympyrän keskipisteen lattialle ja sitten kävellen kuvata, missä ensimmäinen kaari sijaitsee ja missä toinen kaari sijaitsee, jotta osallistujien on helpompi valita omaa kokemusta vastaava paikkansa. Jos tila suinkin sallii, suosittelemme jälkimmäistä vaihtoehtoa, koska liikkeen lisääminen ajatustyöhön ja puheeseen tekee harjoituksesta voimakkaamman ja kokemuksellisemman.

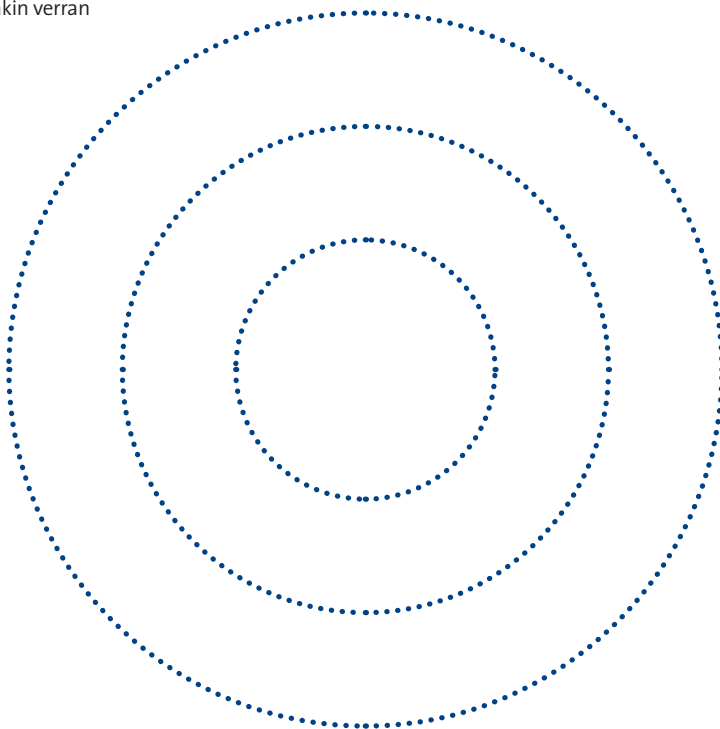
Valta ja vastuu

Sisin kehä = Pystyn vaikuttamaan paljon omaan työtilanteeseeni

Keskimmäinen kehä = Pystyn vaikuttamaan omaan työtilanteeseeni jonkin verran

Uloin kehä = Muut kuin minä pystyvät vaikuttamaan työtilanteeseeni

Ympäristöstä tulevat asiat,
joihin ei ole mahdollista
vaikuttaa



➤ *Lämmittely:* Kun ajattelet omaa tilannetta ryhmässäsi, mieti kuinka paljon koet pystyväsi vaikuttamaan omaan tilanteeseesi. Ympyrän keskipiste kertoo siitä, että olet aivan vaikuttamisen ytimessä. Käy tunnustelemassa eri paikkoja ja valitse lopulta omaa kokemustasi kuvaava paikka. Aikaa käytettävissä tilanteen purkamiseen noin 10–15 min.

➤ Jokainen ryhmän jäsen arvioi, missä kohdassa vaikuttamisen kehää kokee olevansa ja merkitsee itsensä tussilla taululle tai menee seisomaan siihen kohtaan ympyrää, mikä tuntuu oikealta.

Miettikää kokemuksianne vallan ja vastuun osalta.

- Missä liikumme vaikuttamisen ja vallan käytön osalta ryhmässämme?
 - Olemmeko vaikuttamisen ytimessä vaikuttamassa tärkeisiin asioihin vai enemmän laidassa, jolloin muut tekevät päätökset?
- *Yhteinen purku:* Kertokaa vuorotellen, missä kohdassa vaikuttamisen kehää koette olevanne ja missä haluaisitte olla.
- Mistä tiedätte, että olisitte oikeassa kohdassa?
 - Mitä silloin tapahtuisi?
 - Jos pääsisit vaikuttamaan enenevässä määrin ryhmänne asioista, mistä olisit valmis kantamaan vastuuta?



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Kirjatkaa tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet tilanteen edistämiseksi seuraavaan yhteen-
vetotaulukkoon.

1. Nimetkää organisaationne ajankohtaisia asioita, jotka vaikuttavat työnne tekemiseen:
2. Sijoittakaa ne oheiseen taulukkoon. Käyttäkää hyväksi kolmijaottelua: mihin voimme vaikuttaa, mihin asioihin kaipaamme selkeyttä, mihin emme voi vaikuttaa.
3. Kirjatkaa alimpaan taulukkoon tärkeimmät oivalluksenne ja toimenpiteet, joilla voitte lisätä selkeyttä.

Mihin pystymme vaikuttamaan?

Kyllä	Selvennä	Ei
Näihin asioihin pystymme vaikuttamaan.	Näihin asioihin voimme ehkä vaikuttaa. Nämä pitää selvittää.	Näihin asioihin emme voi vaikuttaa. Näiden kanssa on tärkeä tulla toimeen ja sietää.

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

11. Ryhmämme avoimuus ja avoimuuden rajat

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat virkatyössä avainasioita, olkoon siis myös työyhteisön keskinäisessä kommunikaatiossa. Niillä on suora yhteys muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, mikä on tutkimusten mukaan keskeinen työhyvinvoinnin tekijä. Toisaalta ne ovat oleellinen osa tiedon jakamista ja vapaata virtausta, mikä taas on uuden tiedon muodostamisen ja yhteisen innovaatiokyvyn edellytys.

Ihminen, joka kokee olevansa arvostettu työyhteisössään sekä omana itsenään että osaamisellaan, yleensä myös auttaa halukkaasti työtovereitaan ja jakaa tietoansa yhteisen edun hyväksi.

Avoimuus on tässä rajattu työhön ja työn tekemiseen. Mitä enemmän ryhmän jäsenten välillä on luottamusta, sitä helpompi on joskus levittää avoimuuden rajoja henkilökohtaisen puolelle itse kunkin niin halutessa – kunhan työ ja työn tekeminen säilyy keskeisenä keskustelun kontekstina. Liika avoimuus voi lähestyä rajattomuutta, joka ennen pitkää vaikeuttaa perustettävään keskittymistä.

MITEN RAKENNAMME AVOIMUUTTA?

- Kerromme työstämme ja siihen liittyvistä ajankohtaisista haasteista toisillemme yksikköpalavereissa.
- Pyrimme jokainen olemaan esimerkkinä ja jakamaan omaehtoisesti tietoa.
- Kysymme neuvoja ja mielipiteitä työtovereiltamme itseämme askarruttaviin asioihin.
- Kaikilla ryhmän jäsenillä on pääsy toistensa sähköisiin kalentereihin.
- Viestimme aktiivisesti toisiamme huomioiden.
- Sovimme yhteisistä viestintäpelisäännöistä, ettemme myöskään kuormita toisiamme liikaa.
- Teemme yhteisiä hankkeita ja jaamme keskeneräistäkin tietoa toisten kommentoitavaksi.

Ryhmätehtävä:

Onko avoimuudessamme kehittämisen varaa?

Välineet: Fläppitaulu, tusseja / maalarinteippiä, jos tila sallii ympyrän ääriviivojen rajaamisen vapaalle lattialle

➤ Piirtäkää kolme sisäkkäistä ympyrää fläppitaululle tai sopikaa ympyröiden rajat lattiatilassa.

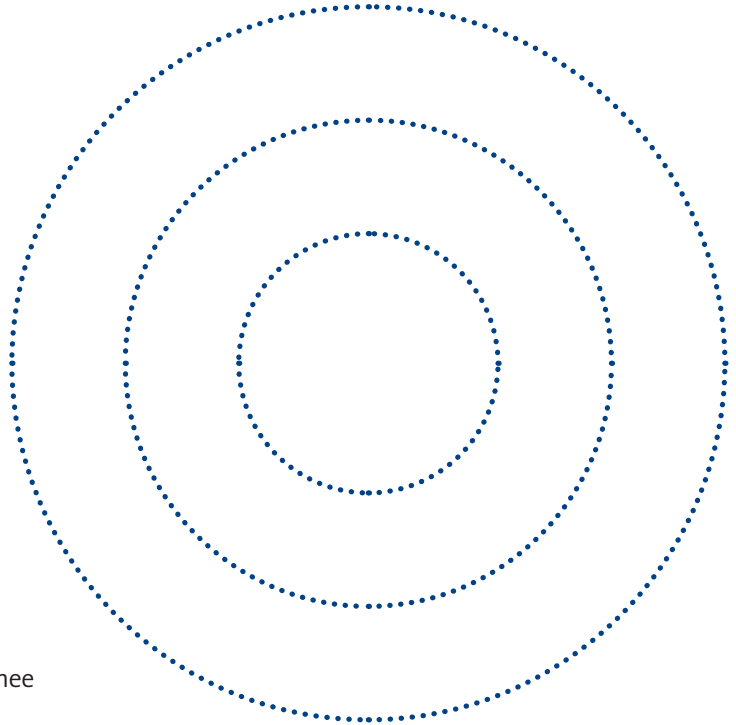
Jos tila suinkin sallii, suosittelemme jälkimmäistä vaihtoehtoa, koska liikkeen lisääminen ajatustyöhön ja puheeseen tekee harjoituksesta voimakkaamman ja kokemuksellisemman.

Avoimuus ja rajat

Sisin kehä = Olen tyytyväinen tilanteeseen. Koen asiat läpinäkyvinä ja avoimina, tiedän mitä muut tekevät ja miten se vaikuttaa minuun.

Keskimmäinen kehä = En ole täysin tyytyväinen avoimuuden tilaan ryhmässämme. Koen, että osa asioista on avoimia kaikille, osa taas ei.

Uloin kehä = Koen, että avoimuudessa on meillä vielä paljon tehtävää.



➤ Jokainen arvioi, missä kohdassa avoimuuden kehää kokee olevansa ja merkitsee itsensä tussilla taululle tai menee seisomaan siihen kohtaan ympyrää, joka tuntuu oikealta.

➤ *Yhteinen purku:* Keskustelkaa yhdessä,

- Miten voisimme kohentaa avoimuuden tilaa ryhmässämme niin, että kaikki voisivat olla tilanteeseen tyytyväisiä?
- Missä haluaisin seisoa kuuden kuukauden kuluttua?
- Mitä minä voisin itse tehdä asian eteen?

➤ *Yhteenvedo:* Kirjatkaa tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet tilanteen edistämiseksi.



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Miten tämä on muuttanut omaa suhdettamme ryhmään?

Miten se näkyy käytännön työssä?

Mitä teemme?

Miten asennoidumme?

Mitä itse kehitämme tästä?

Miten toimimme toisin?

Mitä toimintaa vahvistamme?

Mitä toimintaa vähennän?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

➤ *Purku:* Tutkikaa janoja ja rastien paikkoja. Keskustelkaa yhdessä, mitä kuva teistä kertoo. Miten voisitte lisätä ryhmänne toimintaan mielekkyyttä, innostusta ja laatua kasvattavia tekijöitä?

Kirjatkaa samalla työssä innostavat asiat muistiin.

➤ *Yhteenveto:* Kirjatkaa ylös tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet tilanteen edistämiseksi.



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Mitä teemme?

Miten asennoidumme?

Mitä itse kehitämme tästä?

Miten toimimme toisin?

Mitä toimintaa vahvistamme?

Mitä toimintaa vähennän?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

13. Vuorovaikutus ryhmässämme

Energisoiduttko toistenne seurasta? Tuletteko yhteisistä palavereista hymyssä suin ja intoa puhkuen vai tuskanhikeä tai raivoa tihkuen?

Energisyyden vaikutuksia työyhteisössä on analysoitu Suomessa muun muassa Teknillisen korkeakoulun systeemianalyysin laboratoriossa. On havaittu, että positiivinen lataus ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa avaa mahdollisuuksia tuottavammalle toiminnalle.

Energisoitumisen tilaa on mitattu positiivisten ja negatiivisten viestien määrän suhteella: kuinka paljon osoitetaan tukea, rohkaisua tai arvostusta muille sarkasmin, kyynisyyden tai paheksunnan sijasta. (Tässä keskitytään sanalliseen viestintään, vaikka se onkin vain osa jokaisen kokonaisviestintää).

Keskustelun kentät vuorovaikutuksessa

Määrättyä keskustelua

Diktaattori:
"Tätä mieltä olen, muulla ei ole väliä."

Perustelija:
"Tätä mieltä olen ja tästä syystä."

Testaaja:
"Tätä mieltä olen, mitä ajattelet?"

Selittäjä:
"Näin maailma toimii, tästä syystä näen sen näin."

Taitava keskustelija:
Aidosti kiinnostunut, järkeily on näkyvää, kysyy muiden ennako-oletuksista olematta kriittinen tai syyttävä

Dialogi:
Ennako-oletuksista vapautuminen, tilan luominen, missä yhteistä ajattelua voi tapahtua

Näennäinen keskustelija:
Pyrkii antamaan vaikutelman kuuntelusta ja arvostuksesta. Todellisuudessa ei ole avoin uudelle. (ei toimiva tapa)

Uutta luovaa keskustelua

Rinnallaolija:
Kommentoii prosessin etenemistä, mutta ei sisältöä

Tunnustelija:
Vahvasti tietoinen, mitä keskustelussa tapahtuu, vaikka ei ole itse aktiivinen kommentoimaan

Vetäytyjä:
Mielessään poistuu keskustelutilasta, ei kiinnitä huomiota vuorovaikutukseen

Havainnointia

Syyttävä:
"Miksi et näe, että olet väärässä." (Ei toimiva malli)

Selventäjä:
"Mihin kysymykseen yritämme vastata?"

Haastatteleva:
Muiden näkökulmia ja niiden perusteita tutkiva.

Kysyvää keskustelua

Jokaisen viesteillä on vaikutusta. Yksittäisen ihmisen positiivinen energia – itseluottamus, ilo, aloitteellisuus ja innostus – saat-
taa laukaista ryhmän innostusta synnyttävän, itseään voimistavan ”vyöryn”. Ja päinvastoin.

Se, miten teidän vuorovaikutuksenne toimii, kertoo sekä teistä henkilöinä että ympäröivästä maailmasta. Olennaista on tietys-
ti olla tietoinen siitä, mitä omassa vaikutuspiirissä tapahtuu.

Osaammeko ja jaksammeko kuunnella?

Kuuntelu ja kiinnostuksen osoitus sitä kohtaan, mitä toisella on sanottavana, on vuorovaikutuksen avaintaito. Hyvä kuuntelija
välittää arvostusta kuulemilleen. Kuulostaa helpolta, mutta jokaisella on varmasti tässäkin paljon kehittämisen varaa. Kuulem-
me helposti vain sen, mikä on tuttua ja istuu ajatusmaailmaamme, ja torjumme vieraan. Tämä kuitenkin estää oppimasta ja
rakentaa turhia raja-aitoja. Siksi tavoitteena on, että nollaisimme ajatuksemme ja ennakkoasenteemme, pyrkisimme keskitty-
mään toisen sanoihin ja sanomaan sanojen takana ja näkisimme mahdollisesti sitä kautta jotain uutta.

Kuuntelun eri tasot		
1. DOWNLOADAUS = Tässä moodissa kaikki kuulemamme vahvistaa omia ennakkokäsityksiämme, kaikki kuulemamme on meille jo tuttua. 2. KESKITTYNUT KUUNTELU = Tämän tyyppisessä kuuntelussa kiinnität huomiota siihen, mikä eroaa siitä mitä jo tiedät. Voi sisältää kysymistä ja vastausten kuuntelemista.	Ajattelu liikkuu omien rajojemme sisällä.	Kulttuuri tukee tätä tapaa olla vuorovaikutuksessa
3. ELÄYTYVÄ KUUNTELU = Fokus siirtyy toisen ihmisen tilanteen havainnointiin, edellyttää kykyä eläytyä. Alamme nähdä maailman toisen ihmisen silmin. Tätä taitoa voi kehittää kuten muitakin taitoja. 4. UUTTA LUOVA KUUNTELU = Tavoitteena on prosessoida ja kytkeä kuulemamme siihen mitä uutta voi syntyä, jotain mitä emme vielä tiedä olevan. Keskustelun lopussa emme enää ole sama ihminen kuin aikaisemmin.	Ajattelu ei rajoitu omien rajojemme sisälle.	Kulttuuri ei yleensä tue tätä tapaa olla vuorovaikutuksessa

Otto Scharmer

Seuraavassa harjoituksessa voitte käytännössä havaita kuuntelun laadullista eroa.

Ryhmä- ja paritehtävä:

Hyvä – huono kuuntelija -harjoitus

Saatte olla minuutin ajan sekä huonoja että hyviä keskustelijoita. Tavoite on tutkia, mitä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu kuuntelun laatua viilaamalla.

➤ Valitkaa itsellenne pari. Jos mahdollista, valitkaa mieluiten henkilö, jota ette tunne kovin hyvin.

1. Keskustelkaa hetki yhdessä koko ryhmän kanssa siitä, millainen on huono kuuntelija. Mistä sellaisen tunnistaa? Kertokaa toisillenne esimerkkejä siitä, mistä tunnistaa huonon kuuntelijan.

Työskentelyn ohjaaja kirjaa esimerkkejä fläpille.

2. Siirtykää parityöskentelyyn ja palauttakaa mieleenne mukava tilanne viime päivien ajalta. Se voi olla mistä tahansa elinpiiristä eikä liity välttämättä töihin (esimerkiksi lasten laukomaa, saunahetki, elokuvissa käynti, hyvä ruokahetki).
3. Sopikaa, kumpi toimii ensin kuuntelijana, kumpi kertojana. Kuuntelijan roolissa oleva tekee parhaansa ja on huono kuuntelija.
4. Kertoja jakaa kokemustaan hyvästä hetkestään huonolle kuuntelijalle minuutin ajan.
5. Vaihtakaa rooleja, toinen kertoo innoissaan, toinen kuuntelee surkeasti taas minuutin ajan.
6. Kertokaa toinen toisillenne, miltä harjoitus puhujasta tuntui ja mitä minuutin aikana tapahtui. Mitä ajattelitte? Mitä kertomukselle tapahtui?

Yleinen kokemus on, että oma innostava juttu muuttaa merkitystään eikä tunnukaan enää niin tärkeältä. Juttu kaventuu ja yksinkertaistuu, latistuu. Kuka siis rakentaa teidän elämän tärkeille asioille merkityksen? Te itse vai muut? Millaista valtaa kuulija käyttääkään!

7. Tutkikaa yhdessä hyvän kuuntelijan ominaisuuksia. Mistä sellaisen tunnistaa?

Työskentelyn ohjaaja kirjaa esimerkkejä fläpille.

8. Kertokaa sama tarina hyvälle kuuntelijalle. (1 min 15 s.) Vaihtakaa rooleja.

9. Kertokaa toisillenne, miltä harjoitus puhujasta tuntui ja mitä minuutin aikana tapahtui. Mitä ajattelitte? Mitä kertomukselle tapahtui?

Yleinen kokemus on, että tarina alkaa elämään, siihen tulee lisää yksityiskohtia, ennalta-arvaamattomia sisältöjä, parhaimmillaan jotain uutta ja ainutlaatuista. Kuulija luo tilanteen merkitykselliseksi. Kuulija määrää lopputuloksesta 50 %.

ESIMERKKI:

Kuvitelkaa kiireinen työtilanne. Työntekijä tulee teidän huoneeseenne, alkaa kertoa katkonaista, toistavaa ja sekavaa kertonusta. Parin kärsimättömän minuutin kuluttua te sanotte, että katsotaanko tätä juttua joku toinen kerta. Lähdette käytävällä kävelemään, toteatte tutulle ”ihme kaveri, olipa tosi sekava juttu”. Kuka sen sai aikaiseksi? Te itse.



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Miten tämä on muuttanut omaa asennoitumistamme?

Miten se näkyy käytännön työssämme?

Mitä teemme?

Mitä itse kehitämme tästä?

Miten toimimme toisin?

Mitä toimintaa vahvistamme?

Mitä toimintaa vähennän?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

Ryhmätehtävä:

Mistä ja miten puhumme?

Välineet: fläppitaulu, tusseja

Kuinka puhutte keskenänne? Kinasteletteko, kilpailletteko, tuetteko toisianne ja luotteko yhdessä?

Puhe on tärkeä osa vuorovaikutustamme, jota kehystää koko kehomme ja olemuksemme viestintä. On hyödyllistä huomata, mitä oma puhe saa aikaan itsessä ja muissa. Samalla voi opetella tiedostamaan, että erilaisille puheille voi tietoisesti antaa tilaa. Tehokkaiden tiimien tulevaisuusorientoituneessa puheessa positiivisen ja kriittisen puheen suhde on viiden suhde yhteen.

➤ Miettikää omia palaverejanne, joissa on puhuttu tulevaisuusnäkökulmasta. Miten analysoisitte puheen laatua näillä ulottuvuuksilla?

Positiivinen puhe	↔	Kriittinen puhe
Tutkiva puhe	↔	Oman edun ajaminen
Tiimin sisäinen puhe	↔	Tiimin ulkopuolelle keskittyvä puhe.

➤ Verratkaa omia havaintojanne tuloksellisen tiimitoiminnan tutkimustuloksiin.

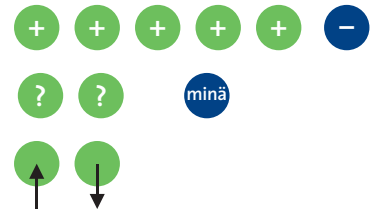
Miksi havainnoida / analysoida puhetta?

Tehokkaiden tiimien puheessa positiivisen ja negatiivisen/kriittisen puheen suhde on 5:1

Tutkiva puhe vs. oman asian eteenpäin vieminen 2:1

Tiimin sisäisiin asioihin keskittyvä vs. tiimin ulkopuolelle keskittyvä puhe, esim. asiakkaat, yhteistyötahot 1:1

Losada 1999: The Complex Dynamics of High Performance Teams, Mathematical and Computer Modelling, Oxford. Losadan ja Heaphy 2004 The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A non-linear dynamics model. American Behavioral Scientist, 47 (6)



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Miten voimme hyödyntää tätä omassa työssämme jatkossa?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

Ryhmätehtävä:

Kohinasäädin

Välineet: Fläppitaulu, tusseja ja tarralappuja

Kohinasäädin on työkalu, jonka avulla voi arvioida, mistä puhumme paljon tai vähän sekä sitä, mistä ei puhuta ollenkaan, vaikka ainakin joku ryhmässä kokee asian olevan puheen värtti.

Kohinasäädintä voi käyttää apuna esimerkiksi palaverikulttuurin kehittämisessä tekemällä harjoituksen silloin tällöin eri palaverien lopuksi. Työkalu auttaa myös havainnoimaan, mitä eri ihmiset ovat samassa palaverissa kuulleet.

Kohinasäädin

Mistä puhuttiin paljon?	Mistä puhuttiin vähän, mutta tärkeää?	Mistä tärkeästä ei puhuttu?

➤ Jokainen kirjaa seuraavat otsikot omalle fläpillensä:

- Mistä puhumme paljon?
- Mistä puhumme vähän, mutta koen sen tärkeänä?
- Mistä tärkeästä ei puhuta?

➤ Jokainen pohtii yllä mainittuja otsikkoja, kirjaa asioita tarralapuille ja liimaa laput oikeaan tauluun.

➤ *Purku:* Lukekaa laput taulu taululta ja keskustelkaa niistä yhdessä.



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Kirjatkaa tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet tilanteen edistämiseksi. Minkä teemojen kanssa on tärkeää jatkaa seuraavalla tapaamiskerralla tai mille asialle on tärkeää varata uusi aika?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

14. Ryhmämme sisäinen itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden merkitys työssä on jatkuvasti kasvanut muun muassa työn monimuotoisuuden ja asiantuntijuuden merkityksen kasvun myötä. Monissa organisaatioissa on vähennetty myös esimiesportaita.

Nykyinen työelämä vaatii itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta sekä yksilöiltä että ryhmiltä. Yksilötason apuvälineenä voi käyttää esimerkiksi Valtiokonttorin julkaisemaa *Pientä kirjaa minusta*, joka löytyy Valtiokonttorin www-sivuilta osoitteesta www.valtiokonttori.fi/vakuutus/julkaisut/oppaat.

Ryhmätehtävä:

Ryhmämme itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden kehittyminen

1. Arvioi mitä odotat johtamiselta? Millaista johtamista arvostat?

Ryhmän vetäjä / esimies

Auktoriteetti Motivoinnaja, opas Avustaja Voimaannuttaja

2. Arvioi missä itse liikut itsesi johtamisen näkökulmasta?

Johdettava

Riippuvainen Kiinnostunut Sitoutunut Itseohjautuva

➤ Tutkikaa oheisia kuvia ja pohtikaa yhdessä, mitä odotatte esimiestyöltä ja johtamiselta (nämä voi tarvittaessa selkeyden vuoksi erottaa toisistaan:

- lähiesimieheltä
- hänen esimieheltään/johdolta

Mitä esimiestyö ja johtaminen voivat teille tarjota?

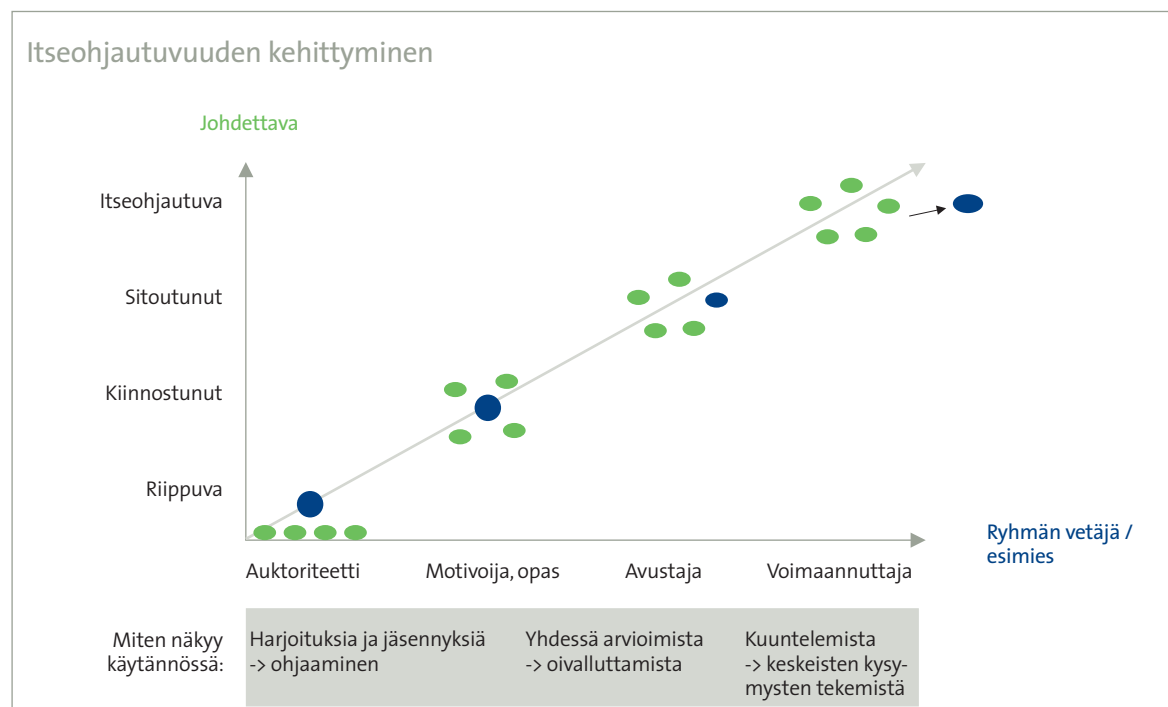
➤ Entä oma kehityksenne, miten sijoittaisitte itsenne alemmalle janalle?

Pysähtykää kohta kohdalta (riippuvainen, kiinnostunut, sitoutunut, itseohjautuva) ja miettikää, minkälaiset tilanteet tulevat kullakin ryhmän jäsenellä mieleen.

• Mikä yhdistää tilanteita, joissa olette enemmän itseohjautuvia? Entä riippuvaisia?

➤ Jos haluamme olla itseorganisoituva ryhmä, mitä toivomuksia meidän tulee esittää esimiehelle?

➤ Mistä meidän pitää neuvotella ja sopia?



➤ **Yhteenveto:** Kirjatkaa tärkeimmät havainnot, oivallukset ja mahdolliset toimenpiteet tilanteen edistämiseksi.



Näin kytkemme nämä asiat arkeemme:

Miten tämä on muuttanut omaa suhdettamme ryhmän toimintaan?

Miten se näkyy käytännön työssämme?

Mitä teemme?

Miten asennoidumme?

Mitä itse kehitämme tästä?

Miten toimimme toisin?

Mitä toimintaa vahvistamme?

Mitä toimintaa vähennän?

Mitä tehdään?

Kuka / ketkä tekevät?

Mihin mennessä?

LIITE: ARVOSTAVA HAASTATTELU

Haastattelu tehdään pari- / kolmikkotyönä. Haastattelija kirjaa asiat muistiin.

Aikaa käytetään 10–15 minuuttia haastattelua kohden.

Ole haastattellessasi myönteisen utelias. Kysy: Mitä vielä...? Kerro lisää!

Haastattelija:

1. Kerro jostain työsi huippuhetkestä, joka innosti, ilahdutti, tunsit olevasi ylpeä onnistumisestasi ja haluaisit kokea useammin tällaisia työssäsi.
2. Kerro hetkestä monipuolisesti, vaihe vaiheelta, kerro yksityiskohtia runsaasti:
 - Mikä teki tuosta tapahtumasta onnistuneen?
 - Mikä siinä oli parasta?
 - Millaisia taitoja, kykyjä sinulla oli, että tuo onnistuminen oli mahdollinen?
 - Mikä mahdollisti taidot, kyvyt? Mistä / miten olet hankkinut taitosi?
 - Miten muut tekivät onnistumisen / taitojen käytön mahdolliseksi?
 - Miten yhteistyö muiden kanssa teki onnistumisen mahdolliseksi?
3. Millainen työsi, työyhteisösi, organisaatiosi olisi tulevaisuudessa, kun edellä kuvaamiasi onnistumisia ja pieniäkin huippuhetkiä on lisää, jopa runsaasti?
 - Millainen vaikutus tällä olisi sinun elämääsi?
 - Miten kuvaisit tällaista tulevaisuutta?
4. Anna haastattelusta myönteistä palautetta haastateltavallesi.
5. Miettikää yhdessä, mitä opitte tästä haastattelusta?



Me teemme sen yhdessä!

”Paha ei ole kenkään ihminen,
vaan toinen on heikompi toista.
On hyvää rinnassa jokaisen,
vaikk’ aina ei esille loista.
Kas, hymy jo puoli on hyvettä
ja itkeä ei voi ilkeä:
miss’ ihmiset tuntevat tuntehin,
liki liikkuvi Jumalakin.

...

Oi, onnellinen, joka herättää
noin voimia hyviä voisi!
Oi, ihmiset, toistanne ymmärtäkää,
niin ette niin kovat oisi!
Miks’ emme me yhdessä käydä vois?
Jos murtuis yks, muut tukena ois.
Oi, ihmiset, toistanne suvaitkaa!
Niin suuri, suuri on maa.”

...

– Eino Leino, ote Hymyilevästä Apollosta

