

Pittoa ja vetoa veon työhön – täydennyskoulutus varhaiskasvatuksen erityisopettajille (OPH 2022-2023). Osa IV: Ratkaisukeskeiset menetelmät ja konsultaatio erityisopettajan työssä.

Koulutushankkeen vastuullinen johtaja,
suunnittelija Sari Koski Turun yliopiston Brahea-keskus

Sisällön asiantuntijat: Maria-Elisa Männistö ja Tuula Kaitsaari
Turun yliopistosta



23.8.2023 Prosessiajattelu ja systeeminen työote prosessikonsultaation perustana

DI, johdon työnhajaaja (STOry, FINOD), projektitutkija Turun yliopisto

Maria-Elisa Männistö (ex Kuusisto)



MINKÄ ÄÄRELLÄ TÄNÄÄN OLEMME?

- Mitä prosessikonsultointi on prosessiajattelun ja systeemisen työtteen näkökulmasta?
- Miten sosiaaliseen systeemiin saadaan aikaan muutosta?
- Miten luoda turvallinen dialoginen tila konsultaation aikana mahdollisista jännitteistä huolimatta?

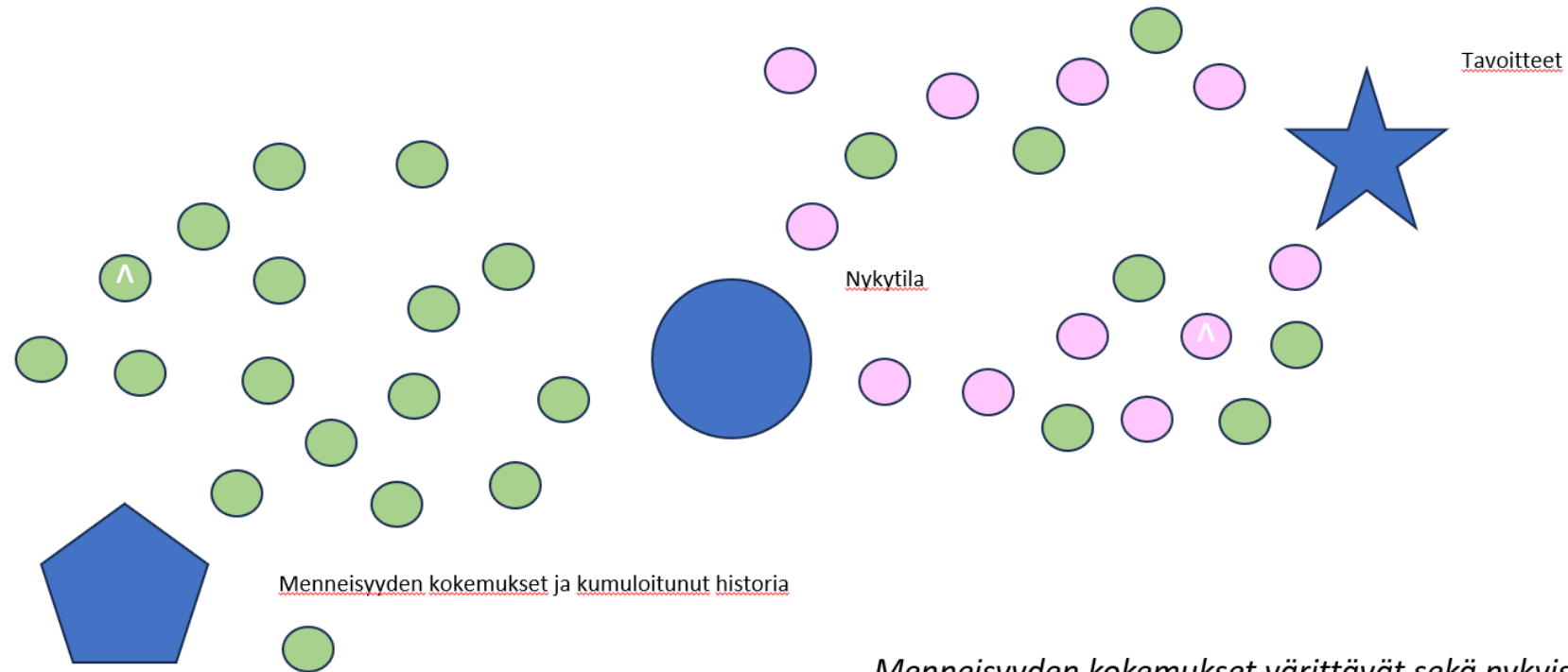
Työskentelyn tapa ja rakenne tänään

- Pidetään mikrotaukoja
- Työskennellään pienryhmissä
- Alustana käytetään Flingaa – jos et osaa käyttää, se ei ole este osallistumiselle
- Voidaan jakaa ajatuksia chatissä koko koulutuksen ajan
- Pidetään mikrofoni poissa päältä silloin kun ei keskustella yhdessä
- Kuunnellaan omaa olotilaa ja tarpeita ja tehdään itselle otollinen oppimisen tila

Prosessiajattelu ja systeeminen työote

- Prosessiajattelussa huomioidaan sekä menneisyyden tapahtumia ja vaikuttavia tekijöitä suhteissa että nykyisyydessä vaikuttavia tapahtumia ja tekijöitä suhteissa.
- Huomio kiinnittyy sosiaalisissa systeemeissä ihmisten ja ryhmien/yhteisöjen välisiin suhteisiin ja niiden tuottamiin ilmiöihin.
- Prosessiajattelussa ihmisen aikakäsityksen merkitys korostuu
 - Lyhyellä aikajänteellä vs. pidemmällä aikajänteellä asioiden tarkastelu?
 - Puhutaanko menneisyydestä, nykytilasta vai tulevaisuudesta käsin?
 - Mitä tapahtuu juuri nyt? –ajattelu on tärkeää, sillä vain nykyhetkessä voidaan tehdä vaikuttavia muutoksia sosiaalisissa systeemeissä
- Systeeminen työote kiinnittää huomiota osallisten sosiaaliseen verkostoon ja sen vaikutukseen huomoiden myös kulttuuriset erityispiirteet

Prosessiajattelu ja systeeminen työote



Menneisyyden kokemukset värittävät sekä nykyisyyttä että tulevaisuutta

Erilaiset tapahtumat ja tilanteet voivat johtaa samaan lopputulemaan → polkuriippuvuus



Prosessinäkökulma konsultaatiotyöhön?

- Prosessinäkökulmassa korostuu tulevaisuuden epävarmuus ja kompleksisuus
- Suhdeorientaatio on vahva. Konsultaation aikana tutkitaan suhteita ja niiden ohjaamista – myös asiatasolla!
- Ymmärretään että tilanteet vaikuttavat konsultaation toteuttamiseen (Balogun&Hope-Hailey 2004)
 - Aika: Kuinka nopeasti muutosta tulee saada aikaan?
 - Laajuus: Kokonaisvaltainen vai osittainen?
 - Moninaisuus: Kuinka erilaisia osalliset ovat keskenään?
 - Valmiudet: Vastuuhenkilöiden, organisaation ja muiden osallisten valmiudet muutokseen?
 - Resurssit: Kuinka paljon rahaa, aikaa, henkilöresursseja organisaatio on valmis investoimaan kehittämiseen?
 - Muutosvalmius: Kuinka tietoisia ja motivoituneita osalliset ovat muutokseen?
 - Valta: Onko konsultaation toteuttajilla riittävästi päätösvaltaa?

Miten systeemiin
saadaan
muutosta
aikaiseksi?



SYSTEEMISEN MUUTOKSEN TUEN MALLI – MUUTOS TAPAHTUU MYYTIN MURTAMISEN JA VUOROVAIKUTUKSEN KAUTTA!

Uusi uskomus: "Minun ei tarvitse osallistua kaikkiin palavereihin vaan voin käyttää omaa harkintaa. Minun täytyy itekin miettiä miten laadin kokouskutsun."

Alkuperäinen uskomus: Minun pitää osallistua kaikkiin palavereihin, joihin minut kutsutaan.

Havaitsen, että kokouskutsut eivät ole kovin informatiivisia.

DISCOVERY: "Minun pitää ottaa asia puheeksi työyhteisössä ja pyrkiä sopimaan että jokainen kiinnittää huomiota kutsun informatiivisuuteen + odotuksiin osallistujia kohtaan."

4.1 UUSI TOIMINTATAPA JA SEN KOKEILEMINEN

4. Inquiry

1. Beliefs

1.1 USKOMUKSEN TUTKIMINEN

2. Surprise

Keskustelu esimiehen kanssa sai uskomuksen muuttumaan: "Minun ei tarvitse osallistua kaikkiin palavereihin vaan saan käyttää omaa harkintaa."

3.1 TILANTEESEEN LIITTYVÄN UUDEN SYSTEEMISEN YMMÄRRYKSEN JA TIEDON ETSIMINEN

3. Doubt

2.1 HIDASTAMINEN JA YLLÄTTÄVÄN TILANTEEN REFLEKTIO

"Miten osaan tunnistaa mikä palaveri on tärkeä työni kannalta?"

Mukaan: Golden-Biddle K. (2020) *Discovery as an abductive mechanism for reorienting habits during organizational change.*

SYSTEEMISEN MUUTOKSEN TUEN MALLI

Uusi uskomus: "Minun ei tarvitse osallistua kaikkiin palavereihin vaan voin käyttää omaa harkintaa. Minun täytyy itsekini miettiä miten laadin kokouskutsun."

Alkuperäinen uskomus: Minun pitää osallistua kaikkiin palavereihin, joihin minut kutsutaan.

Havaitsen, että kokouskutsut eivät ole kovin informatiivisia.

DISCOVERY: "Minun pitää ottaa asia puheeksi työyhteisössä ja pyrkiä sopimaan että jokainen kiinnittää huomiota kutsun informatiivisuuteen + odotuksiin osallistujia kohtaan."

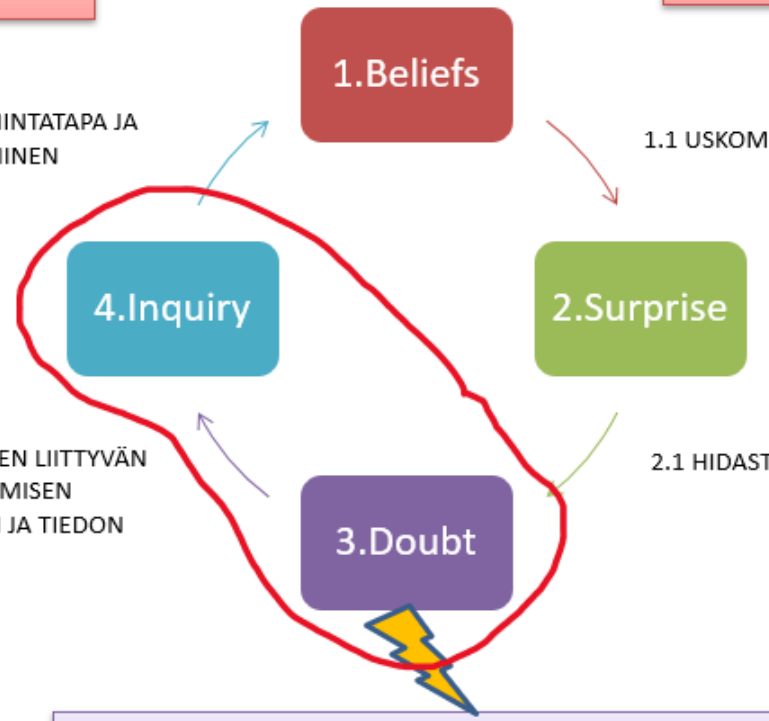
4.1 UUSI TOIMINTATAPA JA SEN KOKEILEMINEN

1.1 USKOMUKSEN TUTKIMINEN

Keskustelu esimiehen kanssa sai uskomuksen muuttumaan: "Minun ei tarvitse osallistua kaikkiin palavereihin vaan saan käyttää omaa harkintaa."

3.1 TILANTEeseen LIITTYVÄN UUDEN SYSTEEMISEN YMMÄRRYKSEN JA TIEDON ETSIMINEN

2.1 HIDASTAMINEN JA YLLÄTTÄVÄN TILANTEEN REFLEKTIO



"Miten osaan tunnistaa mikä palaveri on tärkeä työni kannalta?"

Mukoellen: Golden-Biddle K. (2020). Discovery as an abductive mechanism for reorienting habits durin organizational change.

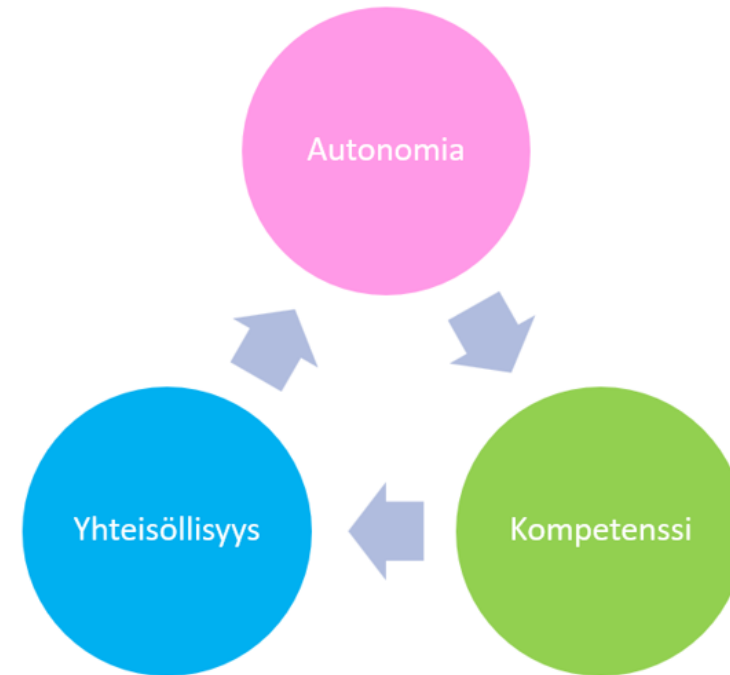
Prosessikonsultaatiossa tuetaan osallisten toimijuutta suhteessa toimintaympäristöön

Konsultaation aikana voit pohtia miten tuet psyykkisten perustarpeiden tyydyttämisen vahvistumista osallisissa.

Autonomia = Ihminen haluaa olla aktiivinen toimija ja tehdä päätöksiä itseensä liittyen. Mistä asioista voin päättää? Mihin voin vaikuttaa? Miten voin vaikuttaa tai päättää?

Kompetenssi = Ihminen haluaa tuntea kykenevänsä → Auttamisen haasteena avuttomuuden ja kykenemättömyyden tunteiden viriäminen.

Yhteisöllisyys = Ihminen haluaa kuulua laumaan. Miten tasapainoilla yksin vs. yhdessä?



Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.


A photograph of an olive branch with several green olives, set against a soft, hazy sunset background. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The branch is in the foreground, and the background is a blurred landscape with a sunset sky.

Pienryhmäkeskustelu 15 minuuttia

Miten voit omassa työssäsi tukea osallisten toimijuutta itesohjautuvuusteorian valossa?

- Autonomian kokemusta
- Kompetenssin kokemusta
- Yhteisöllisyyden kokemusta

<https://edu.flinga.fi/s/EP2ARHA>



Sensemaking ja systeemiajattelu
prosessikonsultaatiossa ryhmätasolla
muutoksen työvälineinä

Maria-Elisa Männistö



"Muutoksessa olemme matkalla kohti tuntematonta, emme kohti tietämätöntä."
Helena Ihalaa vapaasti lainaten...



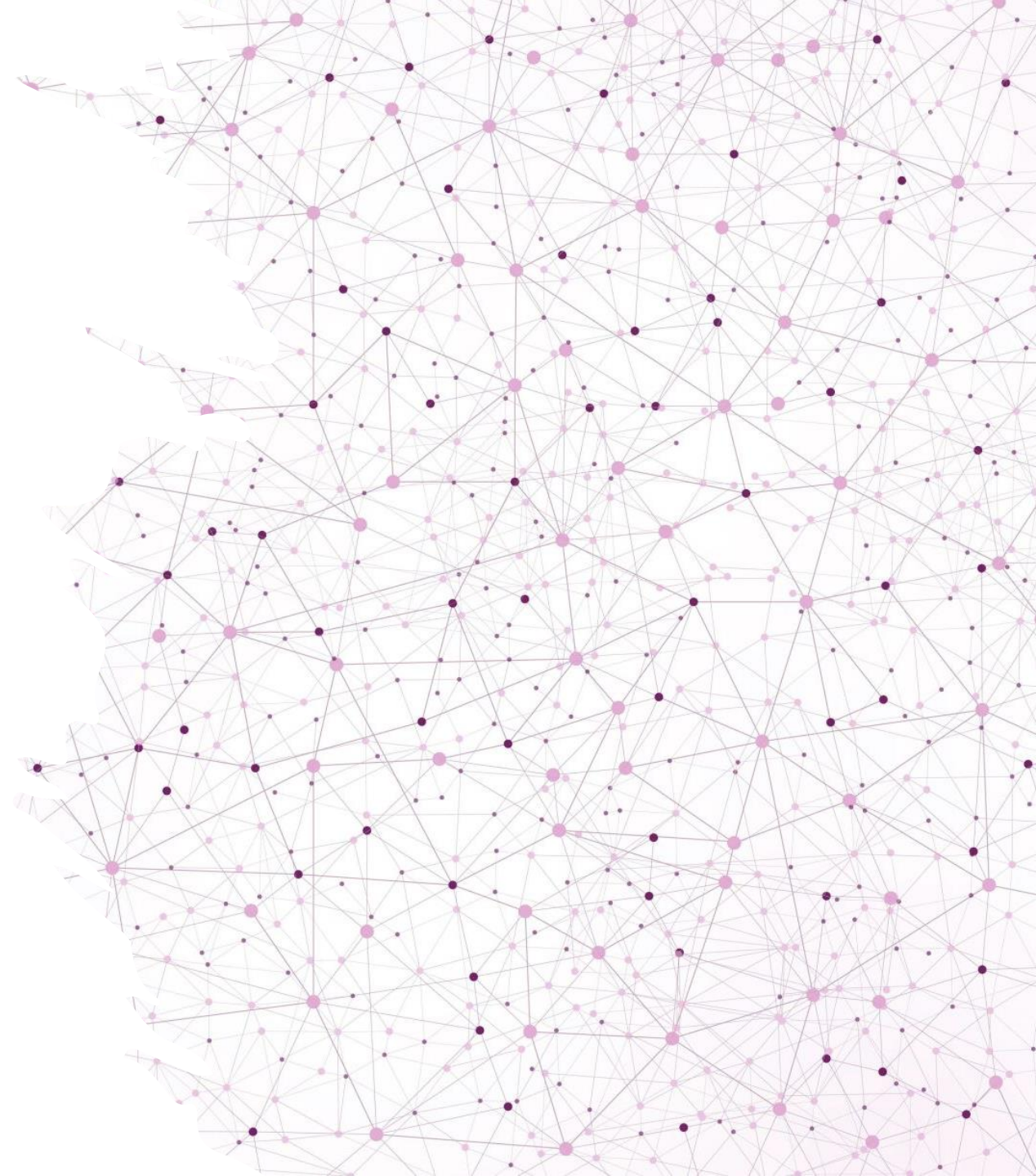
Sensemaking –toiminnon avulla ihminen pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Mitä nyt tapahtuu?
Mitä tulevaisuudessa tapahtuu? Mitä tapahtui?

Toimintaympäristön ja suhteiden hahmottamisessa ihmiset käyttävät työvälineenä tolkun tekemistä, joka perustuu aistimiseen ja sen kautta kerätyn information tuntemiseen ja tietämiseen (sensemaking).

Prosessikonsultti voi luoda turvallista dialogista tilaa vuorovaikutustilanteisiin ohjaamalla ryhmäytymistä ja tukemalla osallisten tolkun tekemisen tukemistama mahdollisista hankalista tunteista huolimatta (sensegiving).

Hankalat tunteet syntyvät tuntemattoman pelosta silloin kun ihminen aistii joutuvansa luopumaan jostakin tutusta ja siksi turvallisesta.


Maria-Elisa Männistö



Emotionaalisen ja kognitiivisen resonanssin etsintä keskeistä sensemakingissä

- Ihmiset hakevat ryhmässä emotionaalista ja kognitiivista resonanssia kollektiivisen sensemakingin aikana - samanlaista/erilaista (Giorgi, 2017)
 - Emotionaalinen resonanssi: piilevät asenteet, alitajuiset yhteiset tavoitteet ja stereotyyppit, jaetut emotionit (Healey et al., 2015)
 - Kognitiivinen resonanssi: mentaalimallit tehtäviin ja tiimiin liittyen (Healey et al., 2015)
- Emotionaalisen resonanssin löytyminen johtaa affektiiviseen sitoutumiseen joka etenee vuorovaikutustilanteessa ryhmän normeista uudelleen neuvotteluun - kytköksissä tilanteeseen vallankäyttöön
- Prosessikonsultilla on tärkeä rooli *sensegivingissä*, jonka avulla yhteisön/ryhmän emotionaalista ja kognitiivista resonanssia suhteessa toimintaympäristöön muokataan



A 3D rendering of a puzzle with one red piece standing out among many white pieces. The red piece is positioned in the center-right of the frame, and the white pieces are arranged in a grid-like pattern around it. The lighting creates soft shadows, giving the pieces a three-dimensional appearance.

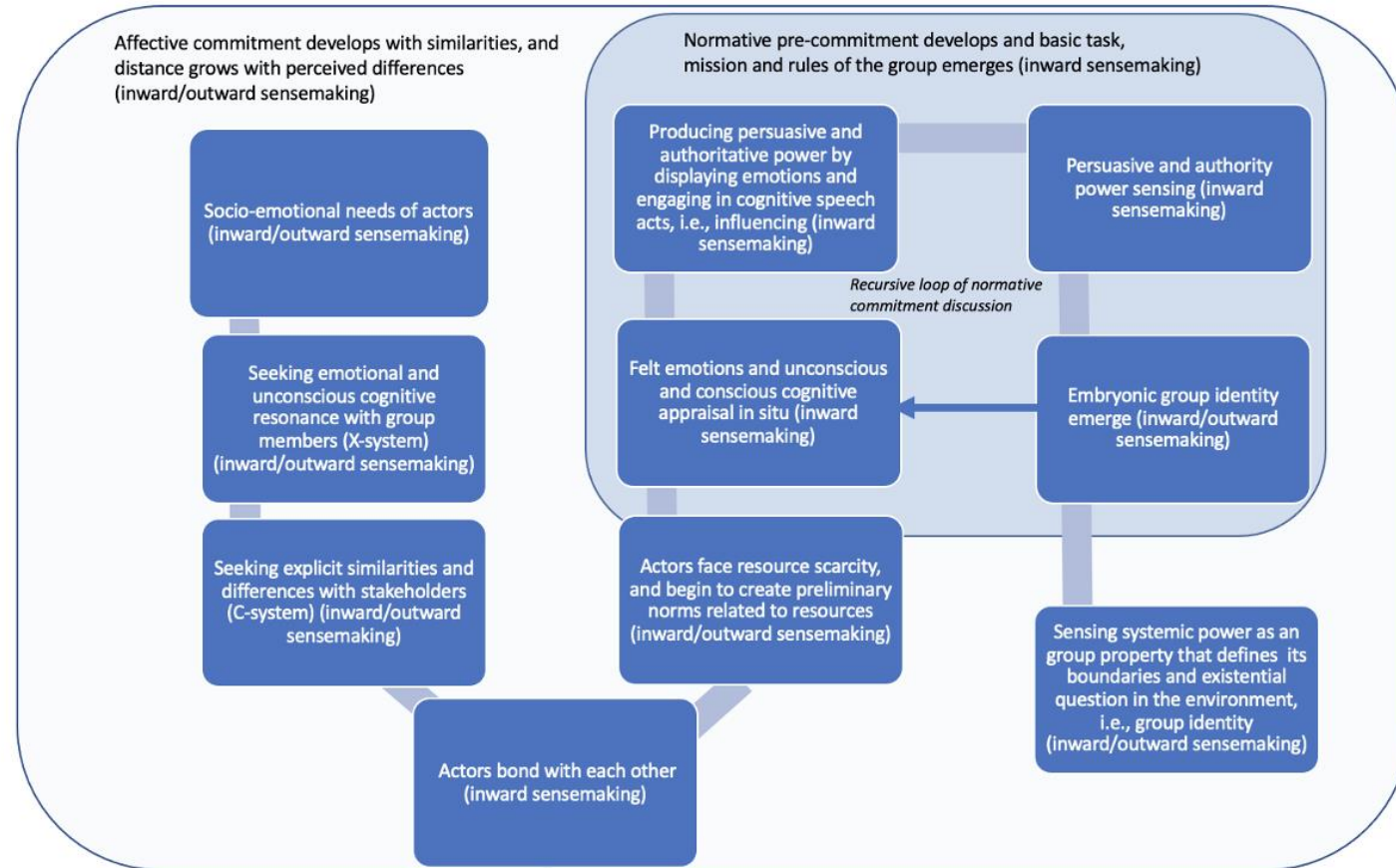
Emotionaalinen ja
kognitiivinen resonanssi
johtaa yhteyden ja kuulluksi
tulemisen kokemukseen.

Tämä mahdollistaa
dialogisen tilan syntymisen.

Emotionaalisen ja kognitiivisen resonanssin synty ryhmätilanteessa

Emotionaalinen sitoutuminen syntyy samankaltaisuuksien aistimisen ja tunnistamisen kautta.

Ihminen ottaa automaattisesti aluksi etäisyyttä toiseen mikäli tulkitsee hänen olevan erilainen.



Vahvempi sitoutuminen yhteiseen työskentelyyn syntyy mikäli ihminen kykenee hahmottamaan mitä merkityksellistä hän voi saada itselleen yhteistyöstä. Tämä voi syntyä vasta ryhmän perustehtävän selkeytymisen kautta.



Merkityksen etsimiseen ohjaaminen keskeistä yhteistyöhön sitoutumisen kannalta

Maria-Elisa Männistö



Muutoksen epäilyksen ja hankalien tunteiden hetkellä sisäinen motivaatio ratkaisee –
sitoutumisen muutostyöhön

Maria-Elisa Männistö

Sisäisen motivation tärkeitä kysymyksiä:

”Mitä tässä on minulle?”

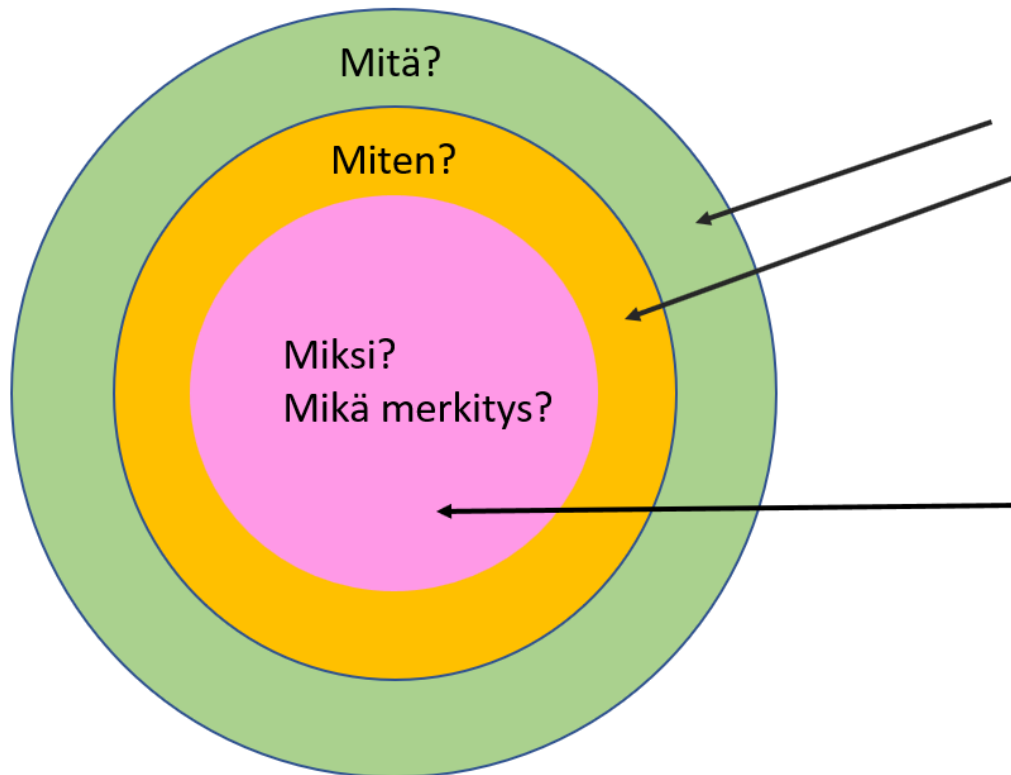
Mistä olet menneisyydessä haaveillut? Voiko tämä hetki liittyä tuohon haaveeseen jollakin tavalla?

Kun katselet tulevaisuudesta käsin tätä hetkeä, mikä voi olla sen merkitys?

Maria-Elisa Männistö



Hyödynnä aivojen rakennetta – ohjaa merkityksen äärelle



Loogis-rationaalinen taso
– kognitiivinen prosessointi

Tyypillinen viestinnän taso...

Ei kiinnostu, ennen kuin...

Emotionaalinen taso –
limibinen järjestelmä
aktivoituu.

Ohjaa tarkastelemaan myös
kokonaisuuksia ja asioiden
välisiä suhteita.

Suhteiden näkeminen luo
mielekkyyttä ja merkitystä.
Miten tämä
asia tai ilmiä liittyy toiseen?

Merkityksellisten keskustelujen puute usein pelkoa siitä että joudumme tekemään jotakin lisää...

Emotionaalisen ja kognitiivisen resonanssin syntymisen tukeminen konsultaatiotilanteessa

- Anna jokaiselle mahdollisuus tulla nähdyksi ja kuulluksi omana itsenään tilanteessa → Esittelylle tärkeä varata riittävästi aikaa. Käytä harkiten ryhmyttämiseen tarkoitettuja leikkejä.
- Luo yhteistä ymmärrystä sitä kohtaan miksi ollaan paikalla/tilanteessa → Avaa tilaisuuden tarkoitus ja tavoite lyhyesti ja pyydä osallisia kuvailemaan omia odotuksia tilaisuuteen liittyen. Realisoi tämän jälkeen odotuksia sanoittamalla mitä voidaan mahdollisesti saada aikaiseksi käytettävissä olevan ajan puitteissa ja mitä ei ole juuri nyt mahdollista käsitellä tai saada aikaiseksi.
- Kuvaile ja tarkenna yhteistyön rakenne, toimintamallit ja periaatteet → Kuvaa yhteistyön koko prosessi ja erityisesti käsillä olevan tilanteen ajallinen rakenne sekä käsiteltävät teemat.
- Kuvaa oma roolisi ja siihen sisältyvät vastuut ja velvollisuudet osallisille.
- Mitä vielä?



Pienryhmäkeskustelu

25 min

- Pysähtykää yhdessä muistelemaan tyypillisiä työhönne liittyviä konsultaatiota sisältäneitä vuorovaikutustilanteita.
- Millä keinoin voit tukea turvallisen dialogisen tilan syntymistä konsultaatiotilanteessa?
- Kirjatkaa hyviä/parhaita keinoja Flingalle.

<https://edu.flinga.fi/s/ESX5BYH>





- Ihmiset ja sosiaaliset systeemit muuttuvat uskomuksien muutoksen myötä - haasteena uskomuksien tiedostaminen sekä riittävän laadukas vuorovaikutus.
- Toimijuuden tukeminen on prosessikonsultin ydintehtävä.
- Emotionaalisen ja kognitiivisen resonanssin löytymistä konsultaation aikana voi edistää.
- Vuorovaikutuksen laatu on yhteydessä ihmisten välisen kohtaamisen laatuun. Dialogisen turvallisen tilan luominen tärkeää!
- Lisäksi tarvitaan muutamia muita mausteita: sisäistä ja ulkoista motivaatiota, taitoja, resursseja, yhteisiä pelisääntöjä, turvallisuutta, päätöksiä, tietoa....

Lähteet

- *Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000: The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.*
- S Giorgi, 2017 [The mind and heart of resonance: The role of cognition and emotions in frame effectiveness](#) - Journal of Management Studies
- Kuusisto, Maria-Elisa & Mäkinen, Saku . 2023 Group Identity Creation in a Sustainability Working Group Formation: Implementing Sustainability Innovation IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)
- [Healey et al. 2015. When Teams Agree While Disagreeing: Reflexion and Reflection in Shared Cognition.](#) **Academy of Management Review.**



Tulevaisuuden ennakointi dialogi ja muut konsultaation
menetelmät
7.9.2023

Maria-Elisa männistö (ex kuusisto)

Projektitutkija, työnohjaaja ja prosessikonsultti



Minkä äärellä olemme tänään?

- Systeemiajattelu ja systeeminen ote prosessikonsultaatiossa jatkuu..
- Pirulliset ongelmat prosessikonsultaatiossa
- Turvallisen tilan luominen omassa konsultaatiossa - pienryhmätyö
- Tulevaisuuden ennakointidialogi ja visuaaliset menetelmät
- Mikä on prosessikonsultin ydintehtävä?
- Interventiotyypit prosessikonsultaatiossa



Sosiaalinen systeemi on prosessikonsultin työmaa...joka on aina jossakin tietyssä kulttuurisessa kontekstissa mukana.



SYSTEEMIAJATTELU JA SYSTEEMINEN OTE PROSESSIKONSULTAATIOSSA?

Marja-Elisa Männistö

Systeemiajattelu saattaa avata
uusia näkökulmia ...

- Systeemiajattelussa pyritään hahmottamaan **kokonaisuuksia – tekemään tolkkua siitä miten asiat, ihmiset ja ilmiöt kytkeytyvät toisiinsa**
- Et voi vaikuttaa yhteisön/ryhmän dynamiikkaan jos et tarkastele miten tekijät ovat **suhteessa** toisiinsa.
- **Prosessikonsultaatiossa tutkitaan ja kehitetään suhteita, jossakin tietyssä kulttuurisessa kontekstissa.**
- **Vuorovaikutuskanavien avaaminen mahdollistaa tiedon kulun virtaamisen sosiaalisessa systeemissä!**



Maria-Elisa Männistö



Maria-Elisa Männistö

Myös Kaikki Organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita.

Myös toimintaa seuraavat ja kontrolloivat mittarit ovat sosiaalisesti rakentuneita.

Konsultaation mittaaminen on tämän takia hankalaa.

Kuka määrittelee hyödyn?



Rajojen hätköity asettaminen voi
piilottaa myös prosessikonsultilta
asian hyödyllisyyden –

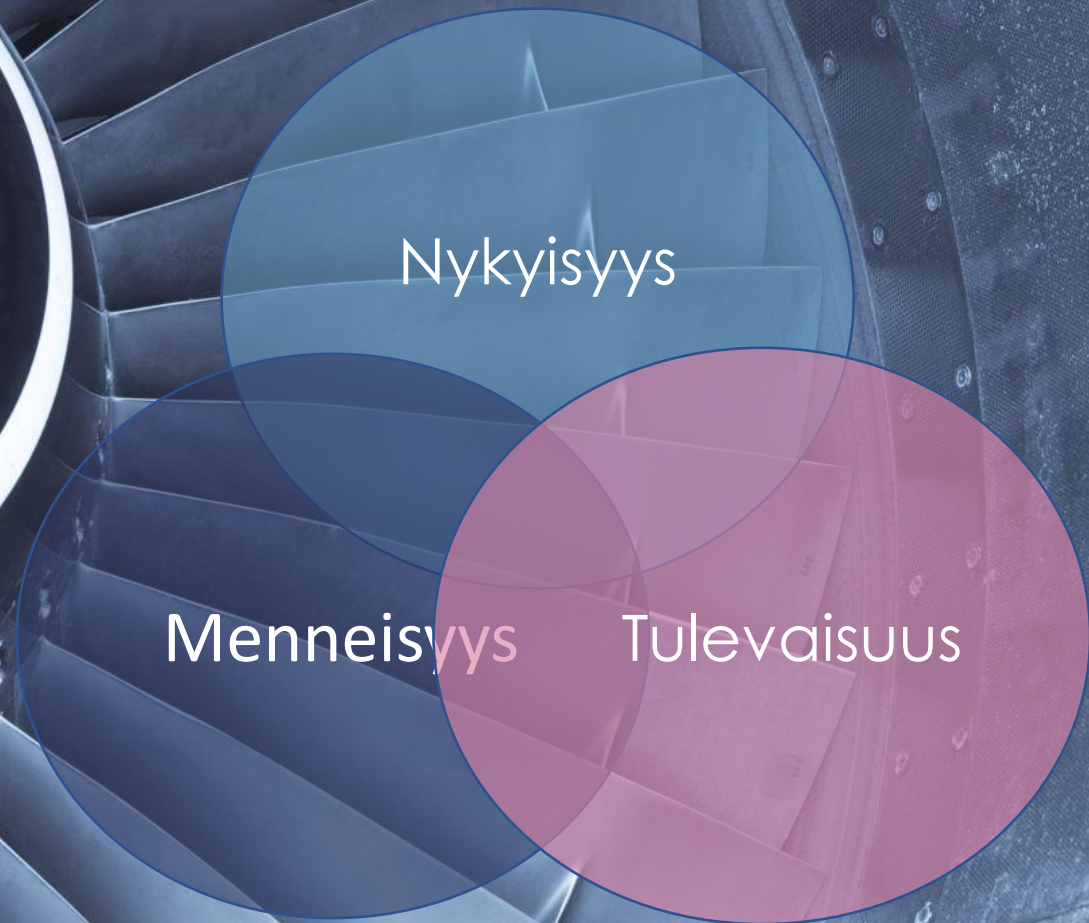
aikalisä ja työhypoteesin
viivästäminen joskus paikallaan

Maria-Elisa Männistö



Sosiaalinen systeemi tulee ymmärrettäväksi nykyisyydessä
historiansa ja toimintaympäristönsä kautta

Kompleksisuusteoreettinen aika-ajattelu prosessikonsultaatiossa läsnä



**Miten menneisyys
näyttäytyy nykyisyydessä?**

**Miten hahmotan asiaa
tulevaisuuden uskomuksista
käsini?**

**Miten tulevaisuuden
uskomukset vaikuttavat
nykyisyyteen?**

**Miten nykyisyyden
tapahtumat vaikuttavat
tulevaan?**



Kompleksisuus tuottaa pirullisia ongelmia – joiden kanssa prosessikonsultti tekee työtä

Pirulliset ongelmat kehittämistyössä

Sosiaalisen systeemin kehittämistyössä kohdataan pirullisia ongelmia ("wicked problems"), joihin ei ole yksiselitteistä ratkaisua niiden kompleksisuuden ja systeemisen luonteen takia.

Pirulliset ongelmat sisältävät **paradokseja**, jotka ovat läsnä samanaikaisesti:


yksintekeminen vs. yhdessä tekeminen.

virheiden välttäminen vs. ei saa mokata

Pitää mitata suoriutumista vs. ei voi mitata suoritusta

Ongelmia yritetään usein ratkaista nopeilla toimilla, jotka vain vahvistavat ongelmaa - "laastarointia"





PARADOKSIT SYNNYTTÄVÄT
JÄNNITTEITÄ kehittämistyöhön -
ja ne tuntuvat... Haastaen
dialogisen tilan olemassaolon


Pienryhmätyö

Ennakkotehtävän purku 20 min

- Pysähtykää yhdessä muistelemaan tyypillisiä työhönne liittyviä konsultaatiota sisältäneitä vuorovaikutustilanteita.
- Millä keinoin voit tukea turvallisen dialogisen tilan syntymistä konsultaatiotilanteessa?
- Kirjatkaa hyviä/parhaita keinoja Flingalle.

<https://edu.flinga.fi/s/ESX5BYH>





Tulevaisuuden ennakkointidialogi käyttökohteet

- Kun tarvitaan voimavarojen yhdistämistä, huolien vähentämistä
- Kun ei tiedetä miten tilanne voidaan ratkaista
- Kun on tarve kuulla osallisia
- Kun pitää löytää tapa koordinoida yhteistoimintaa osallisten välillä
- Kun olisi hyvä saada osallistujien väliset suhteet näkyviin
- Kun tarvitaan voimaantumista



Maria-Elisa Männistö

Tulevaisuuden ennakkointidialogi

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? Mikä sinua auttoi?

3. Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?

- Vetäjä käy läpi turvallisen dialogin periaatteet. Kysymykset kysytään vuorotellen kaikilta. Omaa puhetta saa täydentää seuraavilla kierroksilla, mutta ei kesken kierroksen.
- Lopuksi voit ohjata tarkastelemaan miten jokaisen tarina näyttää liittyvän yhteen.
- Voi käyttää parityöskentelyssä ja myös ryhmässä. Muista varata riittävästi aikaa!
- Mikäli kaksi vetäjää, toinen kirjaa ja toinen ohjaa dialogia.

Mukaillen Seikkula & Arnkil 2005; Kokko 2006.



Maria-Elisa Männistö

Kaikki toiminnalliset
menetelmät ovat vahvoja.

Kognition materialisointia
hyödynnetään. Kutsuu esiin
myös paljon emootioita.

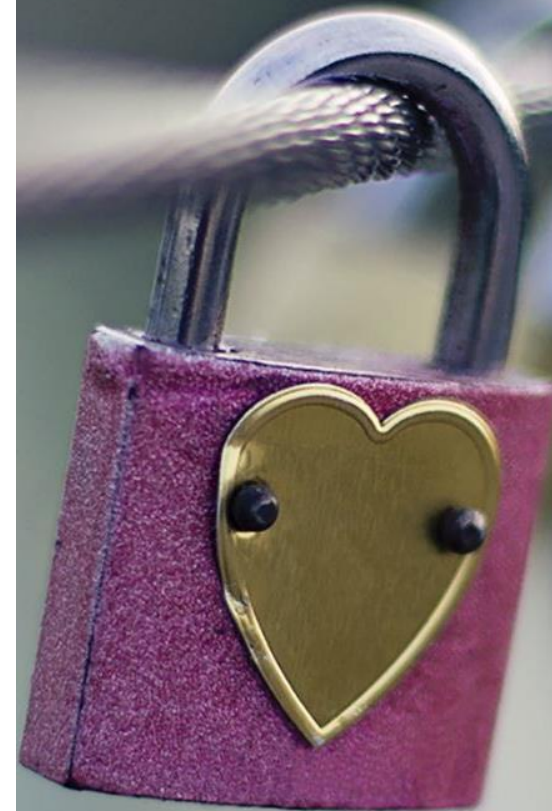
Älä leiki leikeillä.



Minä ja toimintaympäristöni.

Visuaalinen menetelmä systeemistä työtettä hyödyntäen

- Mindmap tekniikalla ohjataan asiakas piirtämään oman toimintaympäristön tärkeimmät/vaikuttavimmat tekijät/asiat/ilmiöt
- Pyydetään asiasta lisäämään symboleja tekijöiden/asioiden/ilmiöiden väliin kuvaamaan tunteita suhteissa. Esim sydän, sahalaita, pilvi.
- Annetaan asiakkaan kertoa itse mitä kuvassa on ja miten asiat/ilmiöt/tekijät ovat suhteessa toisiinsa.
- Ennakointidialogia mukaillen kysytään mitä pitäisi tapahtua jotta suhde voisi muuttua ja mitä asiakas tarvitsisi muilta jotta muutos olisi mahdollista
- Viimeiseksi kysytään asiakkaalta mitä muutos suhteessa/asiassa vaatii häneltä itseltään



Interventiotyypit prosessikonsultaatiossa

(mukaillen Schein)

- Aktiivinen kuuntelu (tutkiva)
- Historian uudelleen tarkastelu ja keskustelun metatason tarkastelu. ”Mitä tässä tilanteessa tapahtui?” (diagnostinen)
- Konkretisointi. ”Avaa vielä tarkemmin? Mitä tarkoitat? Mitä tapahtui käytännössä?” (diagnostinen)
- Prosessin tarkasteluun ohjaaminen. ”Kuvaa vielä askel askeleelta miten prosessi eteni?” (diagnostinen)
- Diagnostiset kysymykset ja ehdotukset. ”Oletko ajatellut että tämä saattaisi liittyä tähän?” (diagnostinen, toimintaan suuntaava)
- Prosessin johtajuuden ottaminen tai haastaminen. ”Minulla on ajatus, kokeillaanko roolipeliä? Ota sinä hetkeksi asiakkaan rooli ja minä toimin nyt kuvailemallas tavalla.” ”Haluan nyt pysäyttää tämän tilanteen hetkeksi. Olisiko hyvä antaa Pekan puhua lauseensa loppuun?” (konfrontoiva)
- Palautteen antaminen. ”Miten arvioit itse edistyneesi tavoitteessasi? Olen täysin samaa mieltä tästä.” ”Mitä ajattelet miten tämä näkyy arjen tasolla?” (konfrontoiva)
- Suorat ehdotukset ”Mitä jos jätät Annan nyt tekemään yksin tätä projektia viikon ajaksi?” (konfrontoiva)
- Rakenteiden kehittäminen. ”Oletteko miettineet voisiko näitä tehtäviä jakaa?” (konfrontoiva)
- Koulutukselliset interventiot. Kun nähdään, että asiakas voisi hyötyä tai halutaan epäsuorasti ohjata tarkastelemaan jotakin asiakkaalle emotionaalisesti hankalaa asiaa (potentiaalisesti konfrontoiva)

Lähteet (osa I)

- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Tammi, Tampere.
- Arnkil, Tom, Eriksson, Esa & Arnkil, Robert 2006. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus raportteja 253, Helsinki.
- Schein, E. S. (2009). Helping: How to offer, give, and receive help. Berrett-Koehler Publishers.

Restoratiivinen sovitteleva työskentely

Pitua ja vetoa varhaiskasvatuksen erityisopettajan työhön

Brahea

VTT, sosiaalityön yliopistonlehtori / Turun yliopisto

Tuula Kaitsaari



Päivän tavoite ja teeman paikannus - erilaiset tekijät aiheuttavat ristiriitaa

KASVATUS&AIKA VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALLT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tav.fi/ta
ARTIKKELI
<https://doi.org/10.33350/ka.109089>

**”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” –
Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista**

Jonna Kangas, Tuulikki Ukkonen-Mikkola, Katja Sirvio,
Hanna Hjelt & Elina Fonsén

Varhaiskasvatusta on viime vuosina kehitetty voimakkaasti ja sen laatu on noussut tarkastelun keskiöön. Laatuun on pyritty vaikuttamaan laajoilla uudistuksilla varhaiskasvatuksen lainsäädännössä. Uudistukset kohdistuvat erityisesti varhaiskasvatuksen sisältöihin sekä henkilöstörakenteen muutokseen. Haasteina varhaiskasvatuksessa on opettajapula ja työn kuormittavuus. Opettajien kokemuksen työn kuormittavuuden taustalla on alan heikko arvostus sekä palkkaukseen, työhyvinvointiin ja -olosuhteisiin liittyvät ongelmat. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia haasteita opettajat kohtaavat varhaiskasvatustyössä ja millaisia kehittämisehdotuksia opettajat työilleen esittävät. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja kohdennettiin ammatinvaihtopäätöksen tekneille ja sitä harkitseville opettajille. Kyselyyn vastasi 469 varhaiskasvatuksen opettajan tehtävissä työskentelevää tai työskennellyttä opettajaa. Aineisto analysoitiin monimenetelmällisesti. Faktorianalyysillä aineistosta tiivistettiin keskeisimpiä työn haasteita, kuten arvostuksen puute ja työn mielekkyyden väheneminen. Kehittämisen mahdollisuuksia tarkasteltiin sekä yhteiskunnallisten että yksikkökohtaisten tekijöiden kautta. Tutkimustulosten mukaan varhaiskasvatuksen opettajat kokivat hallitsevansa työn uudet vaatimukset, mutta yksikkökohtaisten työskentelyolosuhteiden koettiin tekevän työn toteuttamisesta haastavaa. Yhteiskunnallisesti katsoen palkkauksen parantaminen nousi kriittisimmäksi työn kehittämiskohteeksi.



Tutkittua varhaiskasvatuksesta
ISSN 2737-3665

ETUSIVU NÄIN TOIMIMME VIERASKYNNÄ OTA YHTEYTTÄ
MYYRÄJOUKKO SELVITTÄÄ BLOGI MUISSA MEDIAISSA

”Nyt mennään ääri rajoilla” – Henkilöstön liiallinen kuormittuminen heikentää laadukkaan vuorovaikutuksen edellytyksiä varhaiskasvatuksessa



3 KESÄKUUN, 2022 – SAMULI RANTA

Vieraskynnässä Jemina Sohlsten-Nederström

Lähes neljä viidestä varhaiskasvatuksen työntekijästä harkitsee alan vaihtoa

Enemmistön mukaan varhaiskasvatuksen laatu on heikentynyt, selviää Superin varhaiskasvatuksen selvityksestä.



Henkilöstöpula piinaa päiväkotia. Valtiosa varhaisvaihtoa. KÄRÖLINA VUORENMÄKI

**Varhaiskasvatuksen työntekijäpulan katsotaan vaarantavan lasten turvallisuuden –
”Arvostetaanko yhteiskunnassamme riittävästi lasta?”**



Varhaiskasvatuksesta työskentelevät tarvitsevat työnsä enistä enemmän osaamista. Tämä johtuu esimerkiksi lasten aiempaa moninaisemmasta taustasta. Kuvituskuva. LEHTIKUVA

Ilta-lehti 15.12.2022 ja MTV 26.3.2023

Millaisia havaintoja
ja kokemuksia
sinulla on
varhaiskasvatuksessa
ilmenevistä
ristiriitatilanteista tai
konflikteista?



Kuvat: Pixapay Free

Ryhmäkeskustelu 6-7 henkilön ryhmissä

- Pohdi ensin itsekseesi jokin varhaiskasvatuksessa ilmennyt konflikti- tai ristiriitatilanne, jonka voit jakaa toisten kanssa (1 min)
- Kerro toisille lyhyesti (1 min) kokemuksesi. Löytyikö jotain yhteistä? Valitkaa jokin yhdistävä asiaa / teemaa / ilmiö, mikä kuvaa kokemustanne
 - liittykö kokemus lasten kanssa työskentelyyn
 - Liittykö kokemus vanhempien kanssa työskentelyyn
 - Liittykö kokemus työyhteisössä toimimiseen

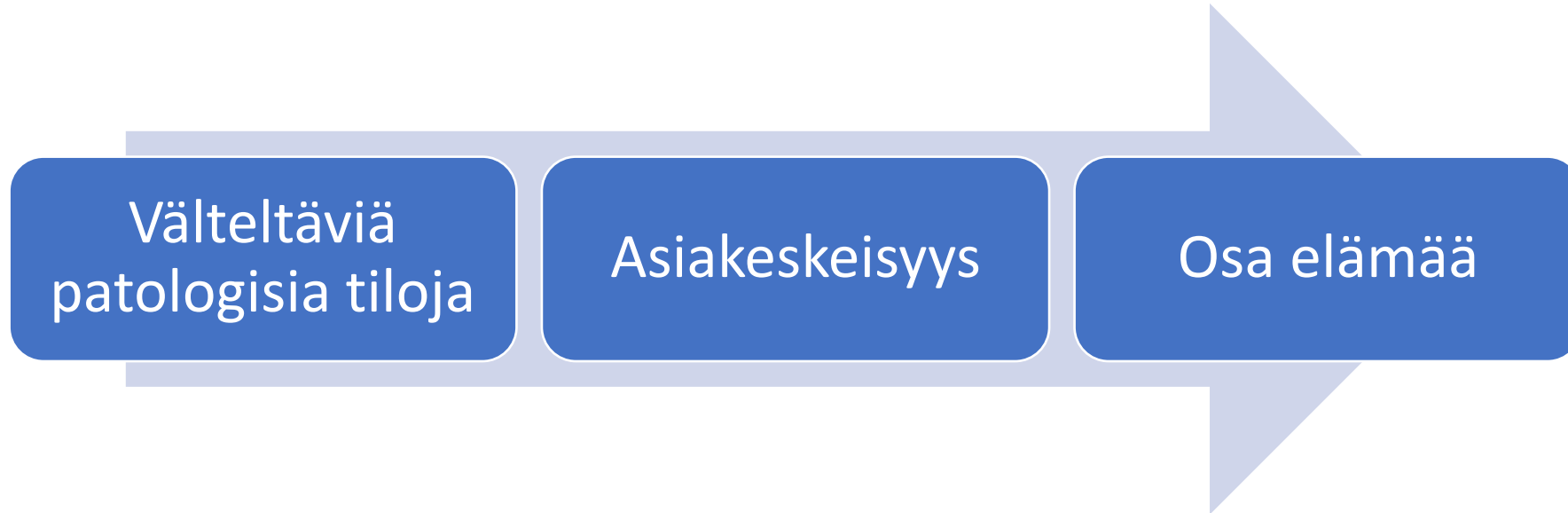


Konfliktien moninaisuus



Konfliktit

- Konfliktien tunnistamisella on pitkät historialliset juuret, mutta tavat suhtautua ja ratkaista konflikteja ovat muuttuneet ajassa



- Konfliktit vievät energiaa ja haastavat hyvinvointia, mutta voivat myös kehittää ja opettaa.

Konfliktimuotoja yhteisössä

Individuaalit

Interaktiiviset

Yhteisölliset

Rahim 2010

- 1) Substantiivinen
- 2) Affektiivinen
- 3) Substantiivis-affektiivinen
- 4) Prosessi
- 5) Tavoite
- 6) Intressi
- 7) Arvo
- 8) Rakenteellinen
 - vertikaalinen
 - horisontaalinen
- 9) Realistinen tai ei realistinen
- 10) Rangaistus
- 11) Epäoikeutettu (väärä kohde)
- 12) Korvaava tai syrjäytetty (defensiivinen)



Konfliktien henkilöityminen ja palauteympyrä



KONFLIKTIN HENKILÖI- TYMINEN

Kokemukseen vaikuttaa

- ikä
- sukupuoli
- kulttuuritekijät
- historia ja aiemmat kokemukset
- arvot
- asema
- toimintatavat

Lähde: Mönkkönen & Roos (2023, 117) Palauteympyrän kerrokset

Konflikteja laukaisee

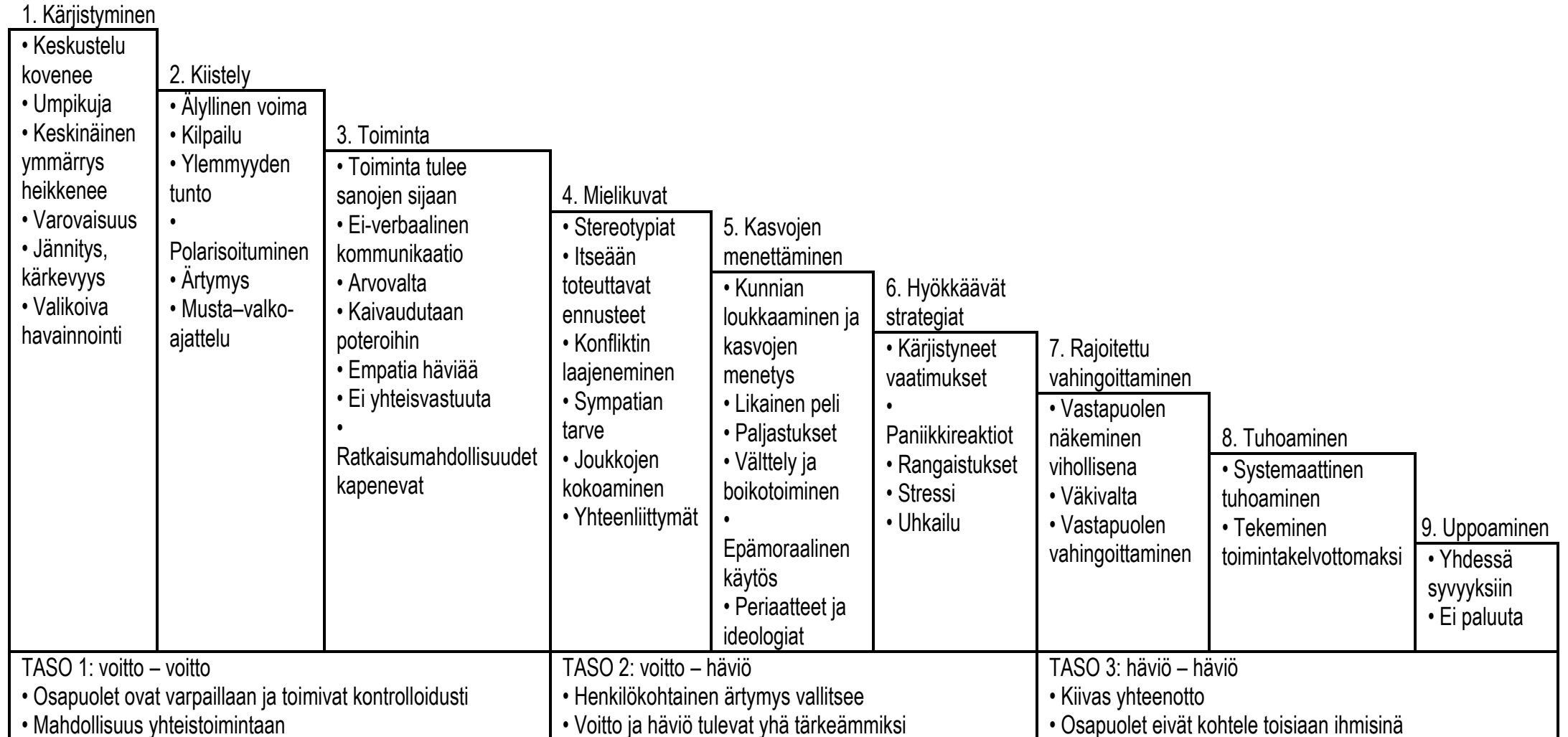
- Epävarmuustekijät, ihmissuhdeongelmat, huono kommunikointi, johtamiseen ja valtasuhteisiin liittyvät haasteet sekä selkeiden sääntöjen, tavoitteiden ja palautteen puute
- Toiminnan tasolla (työyhteisö)konfliktit ilmenevät puhumattomuutena, epäasiallisena vuorovaikutuksena ja väärinä tulkintoina.

Konfliktit voivat ratkaisun myötä saada aikaan paljon hyvää, mutta ratkaisemattomina konfliktit voivat olla yksilöiden ja työyhteisöjen kannalta tuhoisia.

(Lähde: Kaitsaari 2022; Pehrman 2011).



Konfliktin eskaloitumisen portaat (Glaslin 1982)



Kiusaamisen ja häirinnän tunnistaminen

LASTEN JA NUORTEN VÄLILLÄ


Lasten ja nuorten välinen vuorovaikutus näyttäytyy erilaisena heidän keskuudessaan kuin aikuisille. Tiedot ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä ja sosiaalisessa mediassa syntyneistä konflikteista eivät siirry ammattilaisille tai vanhemmille itsestään. Kiusaaminen jää usein kouluissa ja oppilaitoksissa ja myös kotona aikuisilta piiloon. (Opetushallitus 2023.)



KIUSAAMISESSA JA HÄIRINNÄSSÄ TULEE OLLA KAIKISSA KONTEKSTEISSA NOLLATOLERANSSI.

TYÖYHTEISÖSSÄ

- Työpaikkakiusaaminen on toistuvaa, pitkään jatkuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, mitätöintiä tai sosiaalista eristämistä. Kiusaaminen etenee yleensä prosessina, jonka seurauksena kohteeksi joutunut ajautuu puolustuskyvyttömään tilaan. (Työterveyslaitos 2023.)
- Häirintä tai epäasiallinen kohtelu puolestaan ovat sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käyttäytymistä, joka jatkuvana ja säännöllisenä aiheuttaa haittaa tai vaaraa sen kohteen terveydelle, esim. epäasiallista arvostelua, mustamaalaamista tai yhteisöstä eristämistä.



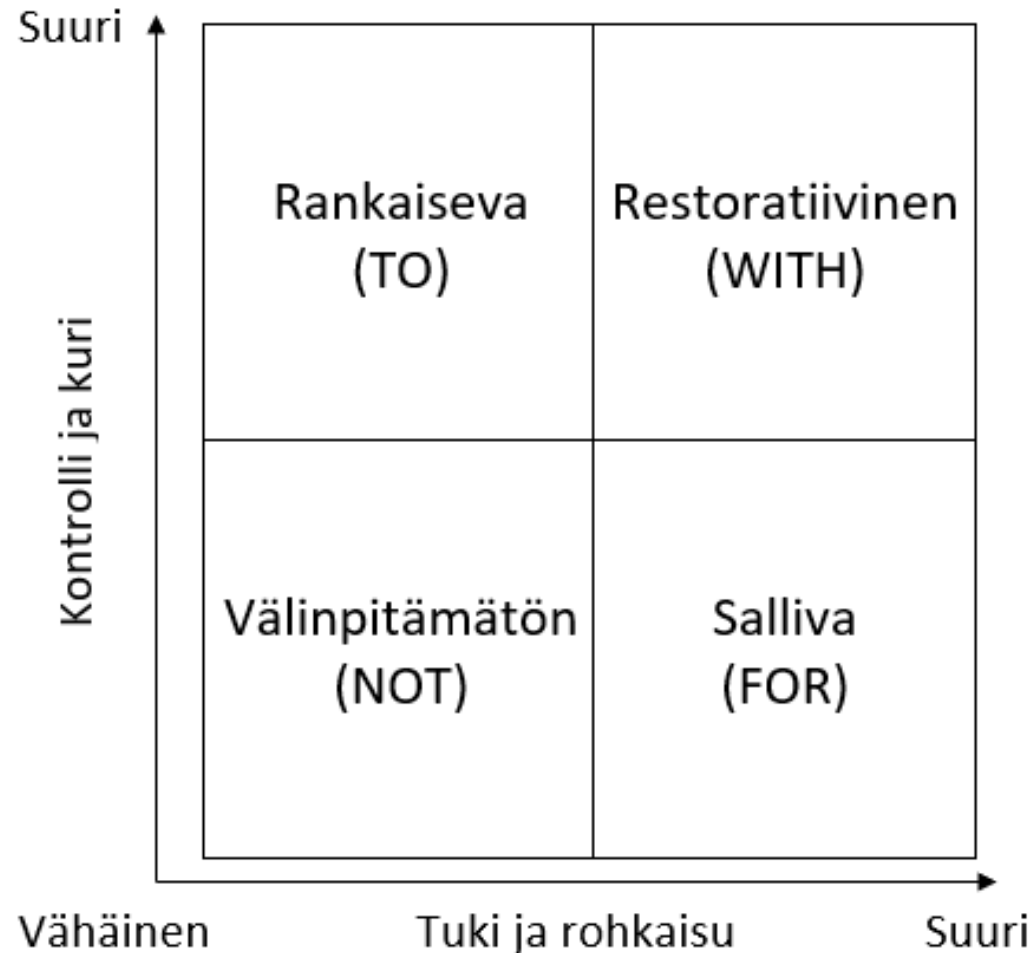
Restoratiivisen
ajattelun
periaatteet ja
varhainen
puuttuminen

Restoratiivinen ajattelu

- Kyse on konflikteja korjaavasta ja ennaltaehkäisevästä ajattelusta ja toimintatavasta. Se on herättelyä pohtimaan omaa käyttäytymistä, omia arvoja ja tunteita.
- Sen juuret ovat restoratiivisessa oikeudessa, jossa rangaistuksen sijaan oleellisempaa on uhrin ja tekijän välinen kohtaaminen ja mahdollisuus keskustella siitä, mitä on tapahtunut ja miten se on vaikuttanut osapuoliin (Van Ness & Strong 2015).
- Kyse on sosiaalisen pääoman kasvattamisesta, kuten luottamuksen ja, molemminpuolisen ymmärryksen rakentamisesta sekä käyttäytymistapojen sopimisesta yhteistyön mahdollistamiseksi (Cohen & Prusak 2001).
- Kyse on sosiaalisista tilanteista oppimisesta (Koskinen & Pehrman 2018).
- Korjaavien käytäntöjen systemaattisella käytöllä on todettu olevan kumulatiivinen vaikutus. Se edistää korjaavaa kulttuuria, tietoisuutta, empaattisuutta ja vastuuta tavalla, joka on tehokkaampaa kuin kurinalaiset toimet (Wachtel 2013)

Sosiaalisen tuen ja kontrollin ikkuna (Wachtel 2005; 2016)

"Ihmiset ovat onnellisempia, yhteistyöhaluisempia, tuottavampia ja tekevät todennäköisemmin myönteisiä muutoksia käyttäytymiseensä, kun asioita tehdään heidän kanssaan, eivät heille tai heidän puolestaan."



Puheeksi ottaminen

1. Epäselvät asiat on hyvä ottaa rohkeasti puheeksi asianosaisen kanssa. Usein puhumattomuus johtaa tilanteen pahenemiseen ja selvittämättömät asiat vievät energiaa ja haastavat (työ)hyvinvointia.
2. Huolenaihe on hyvä esittää suoraan, mutta toista arvostavasti. Varata aikaa keskustelulle, asian selvittelyssä ei ole syytä hätiköidä. Asia tulisi ottaa esille oman kokemuksen kautta, toista syyttämättä.
3. Kuunnella toisen näkökulma asiaan, sillä tulkinnat voivat erota toisistaan.
4. Pohtia yhdessä, miten tilannetta voisi muuttaa.
5. Jos asiaa ei pysty ratkaisemaan keskenään, tulee pyytää apua esim. esihenkilöltä.

**PUHEEKSI OTTAMALLA JA HAASTAVIA ASIOITA KÄSITTELEMÄLLÄ
VOIMME OPPIA JOTAIN UUTTA SEKÄ ITSESTÄMME ETTÄ TOISISTA.**

Puheeksi ottamista haastavat



Kuva: Pixapay Free

Erilaiset pelot (Vartia ym. 2012):

- a) pelko tilanteen pahenemisesta,
- b) pelko vähättelystä,
- c) pelko yksilön ja yhteisön edun ristiriidasta,
- d) pelko vallan tai aseman menettämisestä,
- e) pelko selvittelyn vaivalloisuudesta ja
- f) pelko kostosta

Tunteiden esille tulemisen ja kasvojen menettämisen pelko.

Häpeän ja haavoittuvuuden näyttämisen pelko.

Defenssit estävät asioiden esille ottamista.

**ON HYVÄ POHTIA TAUSTALLA OLEVIA SYITÄ,
MIKÄ ESTÄÄ OTTAMASTA KOETTUJA
EPÄKOHTIA ESILLE.**

Sovitteleva
työote

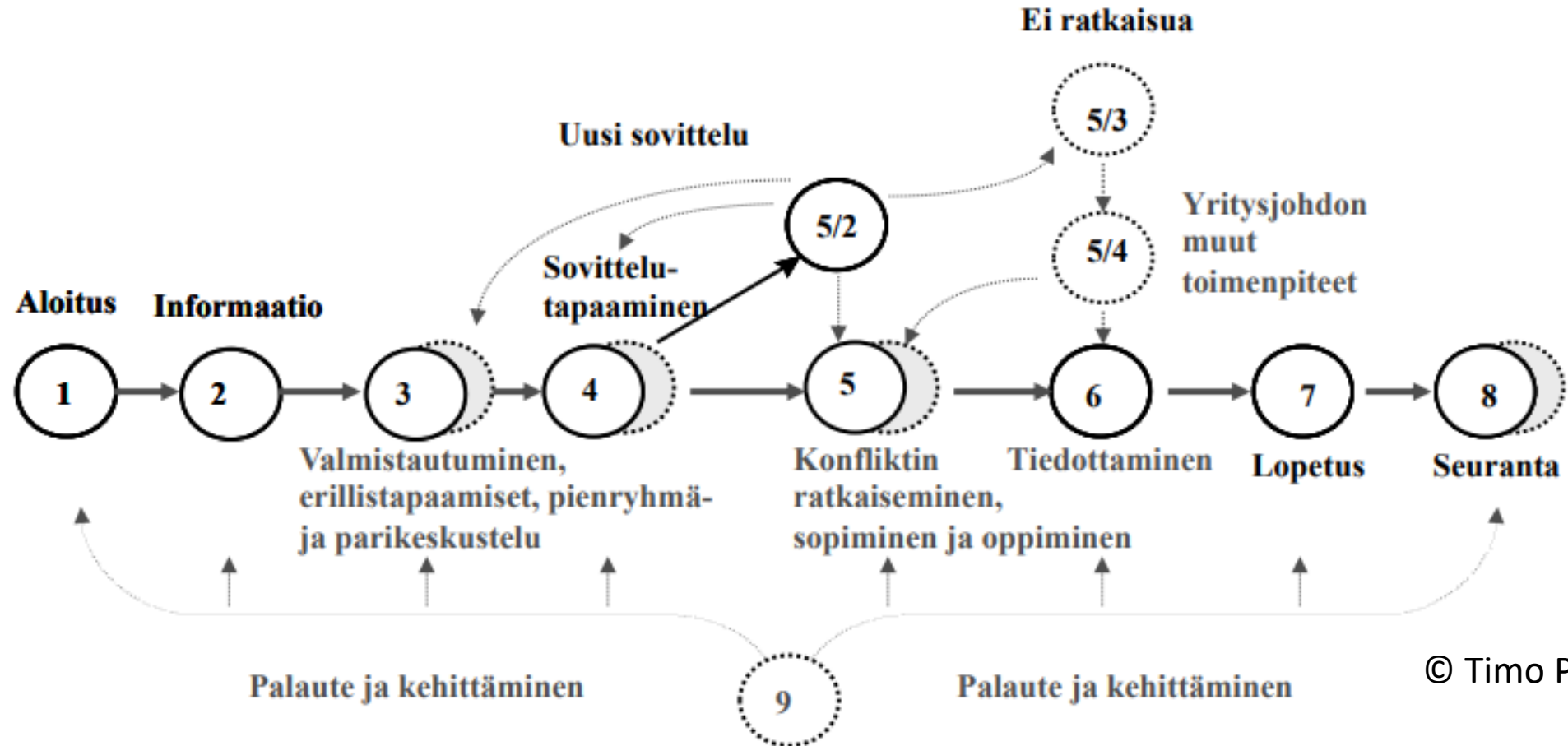


Sovittelufoorumi ry:n määritelmä sovittelulle

”Sovittelu on vapaaehtoinen konfliktinhallintamenetelmä, jossa puolueeton ulkopuolinen henkilö, sovittelija, auttaa riidan osapuolia erityisen sovittelumenettelyn avulla löytämään molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun. Sovittelija ei ratkaise osapuolten ongelmaa vaan toimii sovinnon mahdollistajana (fasilitaattorina). Sovittelija ohjaa prosessia, jonka lopputuloksena asianosaiset itse löytävät ratkaisun. Hän ei ole passiivinen vetäytyjä vaan aktiivinen kuuntelija. Sovittelija sallii myös tunteiden käsittelyn, moraalisen pohdinnan ja arvokeskustelun. Sovittelija ei tuomitse, mutta huolehtii kuitenkin siitä, että sopimus on osapuolille kohtuullinen. Sovittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa sosiaalista toimintaa, jolla aktiivisesti etsitään pysyviä myönteisiä ratkaisuja. Sovittelu on oppimisprosessi.”

(<http://sovittelu.com/>)

Restoratiivinen sovitteluprosessi



Sovittelijan ominaisuudet



Sovittelija on menetelmäosaaja ja toimii keskustelun fasilitoijana.

Ohjaa keskustelua konfliktinratkaisun suuntaan, mutta ei osallistu konfliktin ratkaisuun.

Sovittelija on puolueeton kuuntelija, havainnoija ja tarpeen vaatiessa aktiivinen keskustelun johtaja.

Sovittelija tarkentaa, kertailee, täsmentää ja tiivistää kuulemaansa.

Sovittelija on oikeudenmukaisuuden luoja. Hän huolehtii keskustelun tasapuolisuudesta ja sopimuksen kohtuullisuudesta.

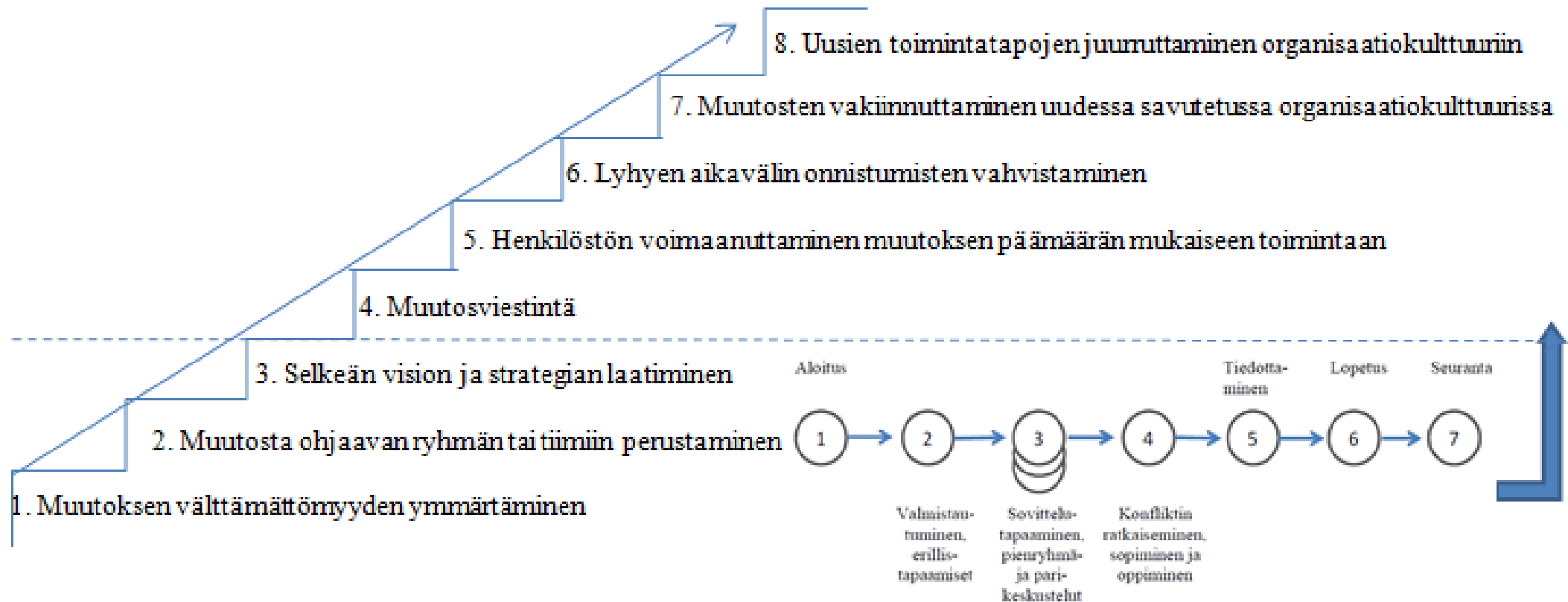
Omien ajatusten ja toimintamallien reflektointi sekä vertaispalaute on tärkeä osa sovittelijana kehittymistä.



Sovittelijan toiminta tutkimusten mukaan

- Sovittelijan yksi tärkeimmistä tehtävistä on vaalia prosessin oikeudenmukaisuutta ja mahdollistaa valtasuhteita purkava puolueeton maaperä (Saundry ym. 2018).
- Sovittelijoiden puolueettomuuden, empaattisuuden ja luottamuksellisuuden kokemuksen on todettu olevan yhteydessä saavutettuun lopputulokseen. Esimerkiksi osapuolten välinen ja sovittelijaa kohtaan vallitseva luottamus edistää keskustelun avoimuutta (mm. Poitras 2013).
- Sovittelijoiden kognitiivisten prosessien ja menetelmien käytön on todettu olevan merkittävässä asemassa sovittelun lopputulokseen (Wall & Kressel 2012). Esimerkiksi sovittelijoiden kyky tunnistaa ja käsitellä osapuolten vihantunteita on yhteydessä myönteiseen sovittelukokemukseen (Bollen & Euwema 2015). Edelleen kuitenkin on vähän tietoa sovittelutaktiikoiden ja sovittelutyylien vaikutuksesta sovittelutulokseen.

Sovittelu on osa laajempaa muutosprosessia (Kotter 2006; Kaitsaari 2022)



Muutokseen tarvitaan

Konfliktinratkaisukokemukseen vaikuttaa sovitteluun osallistuneiden subjektiivinen kokonaiskuva tilanteesta sekä heidän toimintansa sovitteluprosessin aikana ja sen jälkeen.

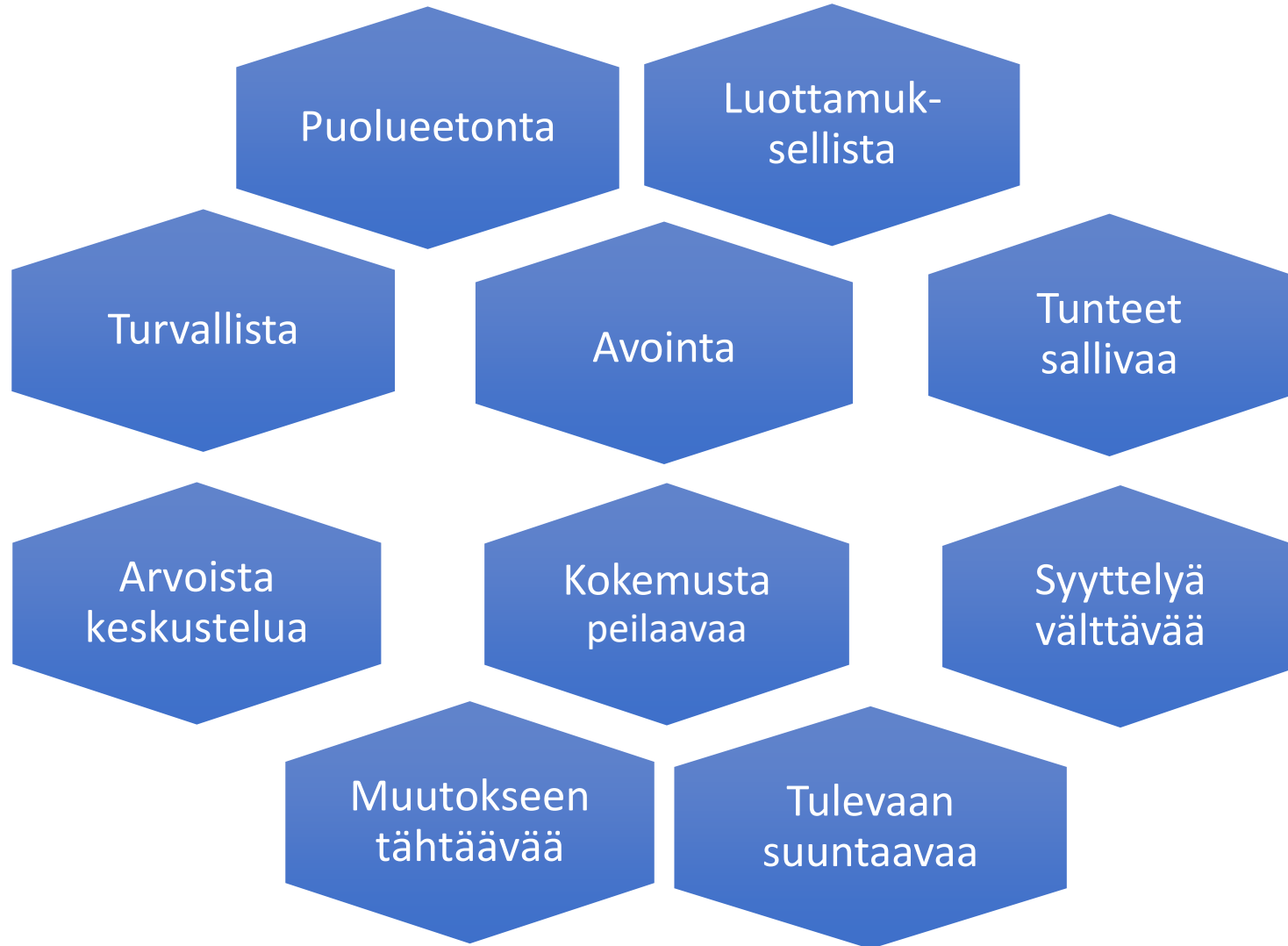
Sovitteluprosessin aikana tarvitaan

- ymmärrystä muutoksen välttämättömyydestä
- osallisuuden tunnistamista
- riittävää reflektiota, tunteiden ja pelkojen käsittelyä
- selkeä muutosvisio ja -strategia

Sovitteluprosessin jälkeen tarvitaan

- muutosviestintää
- vastuuttamista ja sitoutumista muutokseen
- muutoksen vakiinnuttamista seurannan ja muutostuen keinoin

Restoratiivisen dialogisuuden arvoja



Toimijuus ja vastuu konfliktin osapuolilla

- Konfliktin osapuolet omistavat konfliktin ja siten myös konfliktinratkaisun avaimet – valta säilyy osapuolilla – osapuolten valtaistaminen: me-hengen rakentaminen konfliktin ratkaisemiseksi lisää ryhmän yhteistoimijuutta.
- Toimijuus nivoutuu henkilöihin, mutta se ei ole ominaisuus, vaan se rakentuu sosiaalisesti ihmisten välillä.
- Sovittelevassa työssä tuetaan konfliktiosapuolten toimijuutta.

Sovitteleva dialogisuus (1)

- Dialogisessa vuorovaikutuksessa kyse on moniäänisyydestä ja totuuden moninaisuuden tiedostamisesta ja sen yhdessä etsimisestä. Kyse on toisten koettelemusten merkityksen tunnistamisesta ja siihen vastaamisesta verbaalisesti, nonverbaalisesti ja emotionaalisesti. (Mönkkönen 2002)
- Toisten aktiivinen ja myötäelävä kuunteleminen: Dialoginen kuuntelija pyrkii ymmärtämään toisia kysymällä lisää ja tarkentamalla kuulemaansa.
- Omien näkökulmien ja oletusten kriittistä tarkastelua vrt. Goffmanin kehysteoria ja kasvotyö.
- Edellytyksenä luottamuksellisuus ja vuorovaikutuksen tasapuolisuus: Toisen näkökulmien arvostaminen ja luottaminen toisen puheeseen.
- Edellyttää aikaa ja pysähtymistä asioiden äärelle.
- Uusien, yhdessä löydettyjen ajatusten muotoutumista.

Sovitteleva dialogisuus (2)

- Se on astumista alueelle, mikä ei ole entuudestaan tuttua.
- Se voi olla ei tietämisen tilaa, sillä ennakkoon ei voi tietää, miten dialogisuus kehittyy.
- Se on avoimuutta ja vaatii joskus rohkeuttakin.
- Hämmästyksen ja ihmettelyn mahdollisuutta.
- Tiedon rakentumista luottamuksellisen kohtaamisen kautta.
- Sovittelevaa dialogia tulisi käydä minä -muodossa, pitäytymällä omilla havainnoissa, tunteissa ja toiminnassa (Järvinen & Luhtaniemi 2013) ja välttää toisten syyttelyä.

Ryhmäkeskustelu 6-7 henkilön ryhmissä

Missä tilanteissa ja miten sovellat tai voisit ajatella soveltavasi restoratiivisia arvoja ja sovittelevaa työtettä omalla työpaikallasi?

Keskustelu pienryhmissä, jonka jälkeen nostot yhteiseen keskusteluun.



Kooste keskusteluista

- Miniverson käyttö; sopimuksen laatiminen lapsille tärkeää
- Koko henkilöstön sitoutuminen Miniverso toimintaan tärkeää, sillä se lisää yhtenevyyttä toimintatavoissa
- Miniverso antaa lapsille restoratiivisia valmiuksia tulevaan elämään
- Soviteltavissa tilanteissa työparin merkitys, esim. esihenkilö kaveriksi, joka voi tuoda tilanteeseen ulkopuolisen näkökulman
- Tilan antaminen eri osapuolten narratiiveille esim. useamman vanhemman osallistuessa tapaamiseen
- Puolueettomuus ja ei-tietäminen tapaamisissa tärkeää, joskus jopa haastavaa
- Toimintamallin käyminen läpi tapaamisen alussa eli ensin narratiivit, jonka jälkeen vasta yhteinen keskustelu
- Sovittelevaa työotetta voidaan käyttää lasten, vanhempien ja esim. tiimien välisissä ristiriitatilanteissa



Kiitos iltapäivästä

tuanka@utu.fi



Kuva: Pixapay Free

Lähteet (osa II, 1a)

Arnstein, S. R. (1969). "A ladder of citizen participation". *Journal of the American Planning Association*, 35: 4, 216–224. DOI: <https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>

Bollen, K. & Euwema, M. C. (2015). Angry at your boss: Who cares? Anger recognition and mediation effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(2): 256–266.

Cohen, D., & Prusak, L. (2001) *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Glasl, F. (1982) The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In G. B. J. Bomers & R. Petersson (ed.) *Conflict Management and Industrial Relations*. Boston: Kluwer-Nijhoff: 119–140.

Jyrkämä, J. (2008) "Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehikseksi." *Gerontologia* 4, 190- 203.

Järvinen, I. & Luhtaniemi, T. (2013) *Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu*. Työterveyslaitos. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja Oü.

Kaitsaari, T. (2022) *Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutokokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana*. Väitöskirja, Turun yliopisto, Turku

Koskinen, S. & Pehrman, T. (2018) *Työyhteisösovittelu*. Teoksessa J. Havula, T. Jarmas, S. Koskinen, A-T. Lehto, J. Paanetoja, T. Pehrman, J. Rintala, J. Schugk, T. Sortti, H. Tikkanen, V. Ullakonoja & A. Vänskä (toim.) *Työturvallisuusosoikeus*, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy: 225–258.

Kotter, J. P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Mönkkönen, K. (2002) *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopio: Kuopion yliopisto painatuskeskus.

Lähteet (osa II, 1b)

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023) Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna, Gaudeamus Oy

Opetushallitus (2023) Kiusaamisen tunnistaminen ja puuttumisen keinot. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kiusaamisen-tunnistaminen-ja-puuttumisen-keinot>

Pehrman, T. (2011) Paremmin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Acta Universitatis Lapponiensis 212, Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Poitras, J. (2013) The Strategic Use of Caucus to Facilitate Parties' Trust in Mediators. International Journal of Conflict Management 24(1): 23–39.

Rahim, M. A. (2010) Managing Conflict in Organization. 4th edition. New Jersey: Transaction Publisher.

Saundry, R., Bennett, T. & Wibberley, G. (2018) Inside the Mediation Room – Efficiency, Voice and Equity in Workplace Mediation. The International Journal of Human Resource Management 29(6): 1157–1177.

Thomas, N. (2002) Children, Family and the State. Decision-making and Child. Bristol: Policy Press

Työterveyslaitos (2023) <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyopaikkakiusaaminen>

Van Ness, D. W., & Strong, K. H. (2015) Restoring justice: An introduction to restorative justice (5th ed.). Amsterdam, Netherlands: Elsevier

Wachtel, T. (2005) The next step: Developing restorative communities. Paper presented at the Seventh International Conference on Conferencing, Circles and other Restorative Practices, Manchester, UK. <https://www.iirp.edu/news/the-next-step-developing-restorative-communities>

Wachtel, T. (2016) Defining Restorative. International Institute for Restorative Practices. WWW-dokumentti. Saatavissa http://www.iirp.edu/images/pdf/Defining-Restorative_Nov-2016.pdf

Wall, J. & Kressel, K. (2012) Research on Mediator Styles: A Summary and Some Research Suggestions. Negotiation and Conflict Management Research 5(4): 403–421.

Motivoiva keskustelu



Pitöä ja vetoa varhaiskasvatuksen erityisopettajan työhön

Brahea

VTT, sosiaalityön yliopistonlehtori / Turun yliopisto

Tuula Kaitsaari

Haastavia tilanteita sekä sovittelavan työotteen käyttömahdollisuuksia – pohdintoja viime kerrasta



Lasten kanssa tehtävä työ

- kiusaaminen

Miniverson käyttö; antaa lapsille valmiuksia tulevaan elämään

Työyhteisön sitoutuminen Miniverson käyttöön edistää yhteneviä käytäntöjä; työparin merkitys sovittelussa tärkeää

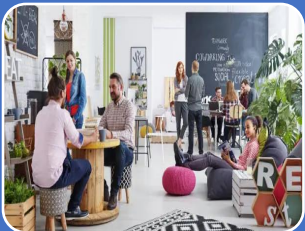


Huoltajien kanssa tehtävä työ

- Epäasiallisen toiminta ← taustalla esim. uupumus tilanteeseen
- Näkemuserot lapsen tilanteesta ja avun tarpeesta
- Erilainen käsitys varhaiskasvatuksesta ja lapsen tuen tarpeesta → voi ilmetä vaatimuksina, avun tarjoamisen loukkaavana kokemisena tai vastuun siirtämisenä
- Väärinkäsitykset ja huono kommunikointi

Tilan ja ajan antaminen eri osapuolten narratiiveille
Tasapuolisuus ja puolueettomuus; ei-tietämisen haaste

Toimintamallin avaaminen osallistujille



Työyhteisö

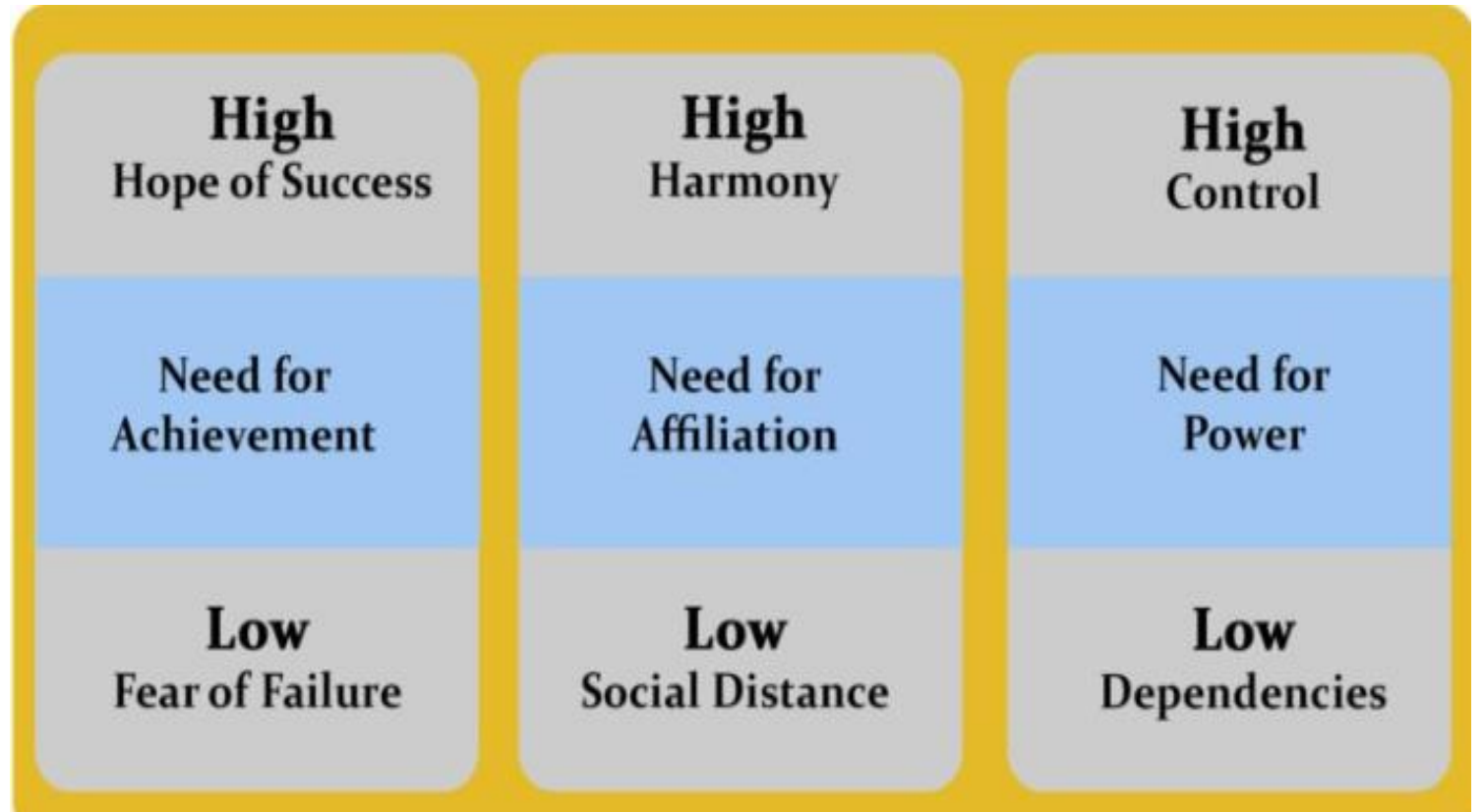
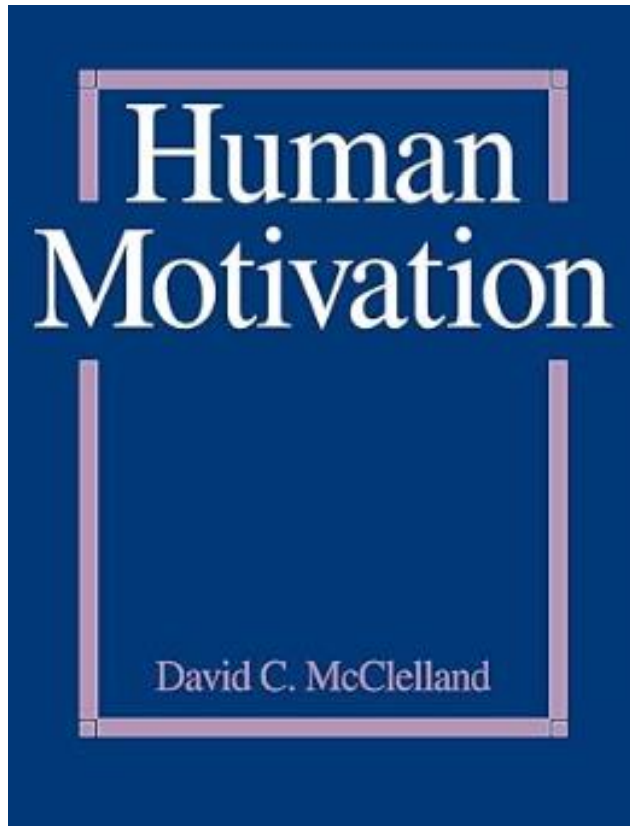
- Tiimiristiriidat (heijastuvat myös lapsiin ja heidän huoltajiinsa)
- Tiedonkulun, aikataulujen ja struktuurien epäselvyydet
- Sooloilu, toisten syyttely
- Resursseihin, sitoutumiseen ja tunteisiin liittyvät haasteet

Sovitteleva ja restoratiivinen työote sopii työyhteisöön ja tiimien välisten ristiriitojen selvittelyyn

Motivaatio

- Motivaatio on osa ihmisen käyttäytymistä, ja sitä ohjaavien toimintojen kokonaisuutta.
- Motivaatio perustuu yksilölliseen kiinnostukseen (motiivi) sekä mieltymykseen eri asioihin, kokonaisuuksiin ja aihealueisiin (Stipek 2002)
- Se liittyy sisäiseen haluun, tahtoon, arvoihin ja tunteisiin (mielihyvään, esim. halu toteuttaa itseä), lisäksi se voi liittyä myös erilaisiin ulkopuolisiin yllykkeisiin eli motivaatiotekijöihin (kuten palkkiot tai rangaistukset), mutta myös sosiaaliseen kontekstiin (esim. turvallinen tila).
- Motivaatioon liittyy myös puntarointia (odotukset, toiveen, mahdolliset uhkakuvat, jne.)
- Motivaatio voi olla tilannesidonnaista ja vaihdella ajallisesti lyhyistä pitkäkestoisiin.
- Asiat ja tilanteet, jotka motivoivat saattavat olla monimutkaisia.
- Esim. työmotivaatio: työ vastaa osaamista, se on mielekästä ja merkityksellistä, työssä on vaikutusmahdollisuuksia sekä siitä saadaan palautetta.
- Motivaatio = innostuminen x onnistuminen (Rasila & Pitkonen 2010).
- Ihmiset motivoituvat eritavoin ja erilaisista asioista:

Tarpeet motivaation taustalla (McClelland 1987)



Erilaiset sosiaaliset käyttäytymismallit työelämässä (Eriksson 2017, 228; 231)

Käyttäytymismallit



Keltainen: Innostuva, luova, positiivinen, avoin, ulospäin suuntautunut, epäkäytännöllinen, kaikkien suosikki, huono kuuntelemaan ja kova puhumaan. Tarvitsee paljon huomiota ja kyllästyy helposti. Kestää huonosti kritiikkiä, sillä on mielestään täydellinen.



Vihreä: Ystävällinen, lojaali, turvallisuushakuinen, kärsivällinen, jääräpäinen, muutosta välttelevä, mielellään töitään lykkäävä ja hidas. Jos olet jättänyt hänet nurkkaan, voit olla varma, että sieltä hänet löydät. Noin puolet maapallon ihmisistä on vihreää tyyppiä.

Punainen: Ripeä, voimakas, aloitteentekijä, kilpailuhenkinen, hyvä tekemään päätöksiä ja viemään ne loppuun, lujatahtoinen, ongelmanratkaisija, suora, työkeänä ja kovanakin pidetty, kärsimätön, helposti suuttuva mutta nopeasti leppyvä. Usein esimiesasemassa.



Sininen: Tarkka, looginen, varovainen, etäinen, perfektionisti, tarkkaileva, asiallinen, kunnianhimoinen, yksityiskohtiin juuttuva. Seuraa tarkasti ohjeita ja rutiineita, pahimmillaan raivostuttava bes-serwisser.



GRAFIikka: ANSSI HIETAMAA

Kuva:

Etelä-Suomen Sanomat 7.4.2017

Erilaiset ihmiset herättävät meissä erilaisia ajatuksia ja tunteita (Mönkkönen & Roos 2023)

- Kolme karttaa työyhteisötaidoissa suunnistamiseen: numeeris-tekninen, psykologinen ja sosiaalinen.
- ”Hyvän vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että jokainen tutkii omaa tapaansa toimia sosiaalisissa tilanteissa, sitä, mikä on oma tapa ratkaista ongelmia tai millaiset ajattelu- ja toimintatavat tyypillisesti alkavat ärsyttää” (emt. 2023, 42).
- ”Kysyminen ja kuunteleminen ovat ylivoimaisesti tehokkaimpia keinoja asettautua toisen asemaan ja ymmärtää, mitä toinen ihminen viestillään tarkoittaa” (emt. 2023, 51).

Ryhmäkeskustelu 6-7 henkilön ryhmissä

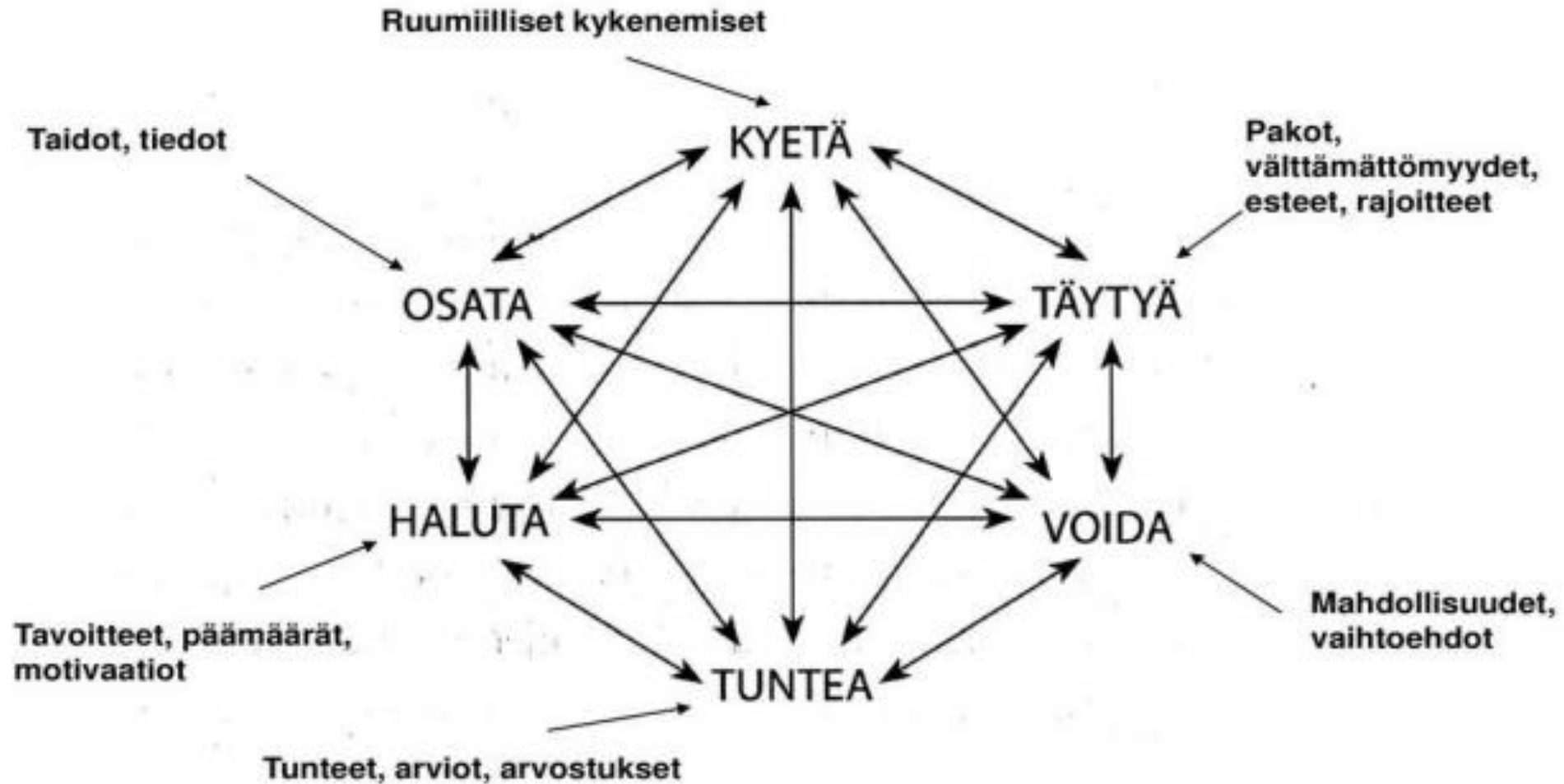
- Pohdi ensin, millaisia varhaiskasvatuksessa ilmeneviä motivaatoristiriitoja olet havainnut (1-2 min) tai oletko ollut tilanteissa, joissa on vahvasti läsnä jokin tietty tapa tulkita tilannetta, esim. liiallinen asiakeskeisyys, psykologisointi tai ihmissuhteissa vellominen.
- Keskustelkaa ryhmässä havainnoista ja kokemuksista ja kirjatkaa 2-3 keskeistä huomiota
- Keneen kokemus liittyy (lapsiin, vanhempiin/kasvattajiin, työyhteisöön)

Roger Hartin (1992) ja Nigel Thomasin (2002) osallisuuden askelmat



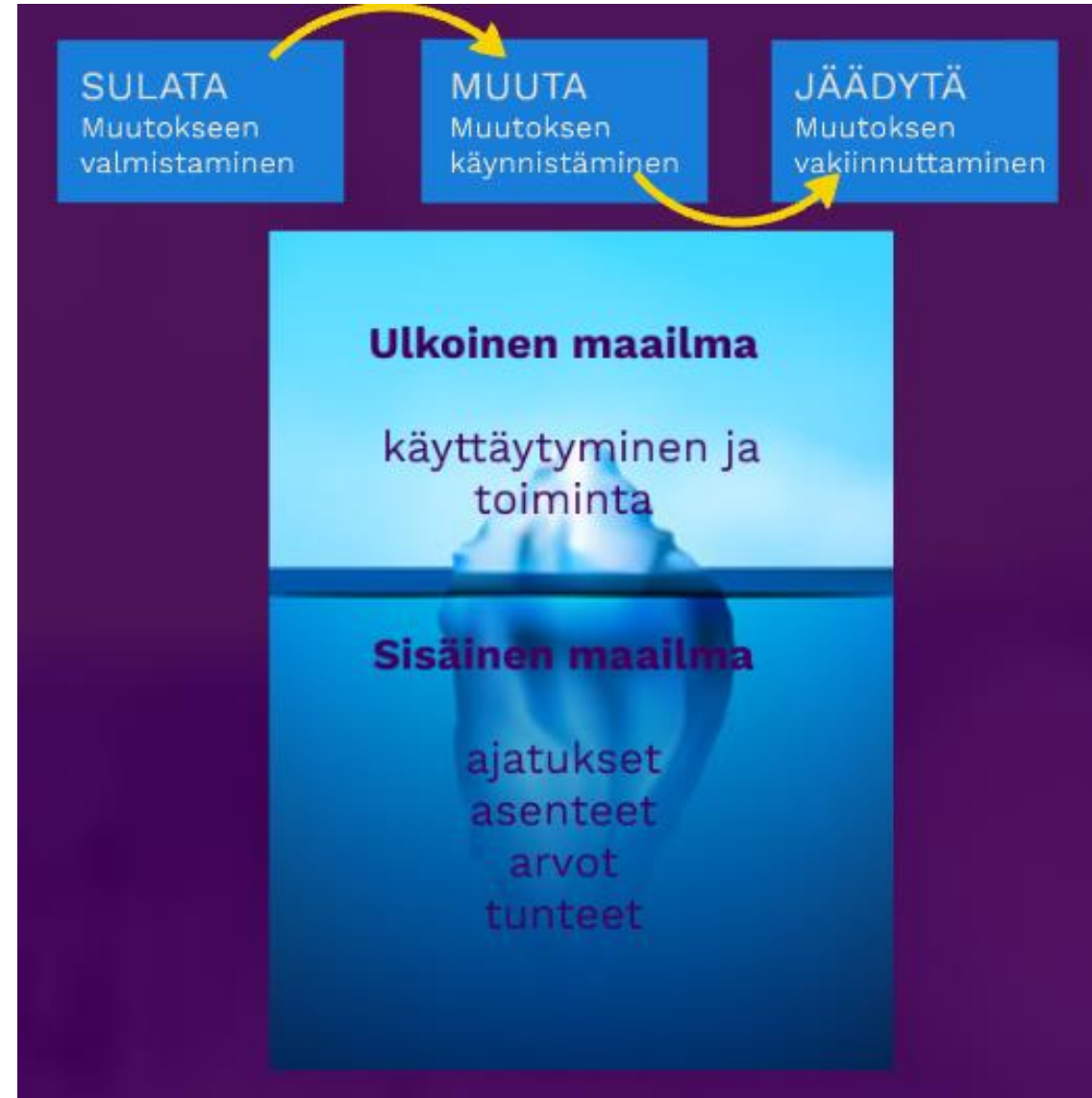
Kyse on 'kumppanuussuhteesta'

Toimijuuden modaliteettimalli (Jyrkämä 2008)



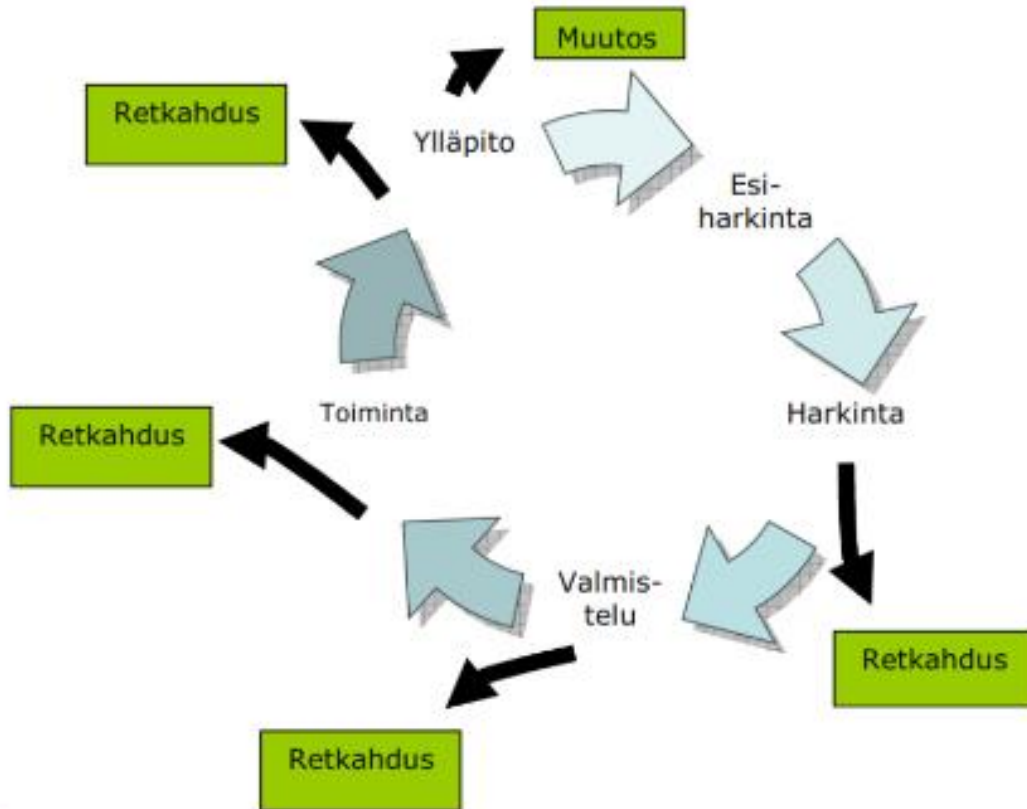
Motivoivakeskustelu

- Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin mitä se on aiemmin ollut.
- Kyse on toiminnan uudelleen suuntaamisesta ja uusien taitojen / toimintatapojen oppimisesta.
- Muutos edellyttää tavoitteita ja motivaatiota.
- Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät löytyvät aina ihmisen tarpeista ja arvomaailmasta.
- Muutoksen kokeminen on aina subjektiivista. Toiselle muutos voi olla pieni ja toiselle suuri. Muutos voi tapahtua nopeasti tai hitaasti tai joskus jopa huomaamatta.
- Sosiaalityöntekijä auttaa asiakasta löytämään realistisia (väli)tavoitteita ja vahvistaa uskoa muutokseen reflektion ja positiivisen palautteen avulla.
- Autonomisuuden kunnioittaminen (halu, tahto, jne.)



Mukailte Lewin (1947) muutosmallia

Muutosvaihemalli



1) Esiharkintavaihe

- ei tunnista haittoja
- ei usko muutoksesta olevan hyötyä

2) Harkinta- / pohdintavaihe

- harkitsee toiminnan muuttamista

3) Valmisteluvaihe

- päättää muuttaa toimintaa ja valmistautuu siihen

4) Toimintavaihe

- yrittää muutosta konkreettisin toimin

5) Ylläpitovaihe

- onnistuu välttämään palaamista entiseen
- onnistuu muuttamaan toimintaansa

→ Lopullinen muutos

Muutos edellyttää muutospuhetta,
aitoa kuuntelemista ja
muutosmotivaation herättelyä

Muutospuheen esille kutsuminen (1)

Muutospuhe on puhetta toiminnan eduista ja haitoista sekä puhetta muutosaikomuksista ja suunnitelmista. Muutospuhetta kutsutaan esiin avoimin kysymyksin (Miller & Rollnick 2013):

Vallitsevat haitat

- Mikä sinua huolestuttaa nykyisessä tilanteessa?
- Millaisia vaikeuksia se on aiheuttanut sinulle?
- Missä mielessä tämä on ongelma?
- Millä tavalla tämä on estänyt sinua tekemästä, mitä haluaisit tehdä?
- Mitä ajattelet tapahtuvan, mikäli et muuta omaa toimintaasi?

Vallitsevat edut

- Mitä hyviä puolia siitä seuraisi, jos muuttaisit toimintaasi?
- Millaista elämäsi olisi esim. vuoden päästä, jos muuttaisit toimintaasi?
- Mitä etua sinulle olisi toiminnan lopettamisesta?



Muutospuheen esille kutsuminen (2)

Muutosoptimi

- Oletko joskus aiemmin tehnyt merkittäviä muutoksia? Mitä teit silloin?
- Mikä saa sinut ajattelemaan, että muutos olisi tarpeellinen?
- Mitkä keinot voisivat toimia sinun kohdallasi?
- Mitkä vahvuutesi voisivat auttaa sinua onnistumaan?
- Keneltä voisit pyytää tukea muutokseesi?

Muutosaikonus

- Mitä olet suunnitellut tekeväsi toiminnan muuttamiseksi?
- Mitä olisit valmis kokeilemaan?
- Miten tärkeää muutos on sinulle?
- Kuinka paljon olet valmis panostamaan, että tilanne muuttuisi?
- Mikä mainitsemistasi vaihtoehtoista kuulosti sinusta sopivimmalta? Oletko valmis muuttamaan toimintaasi siltä osin jo tänään?



Kuuntelemisen tasot:

1. alimmalla tasolla ihminen on hiljaa, mutta ei oikeastaan kuuntele, koska hänen ajatuksensa ovat muualla.
2. kuuntelee, mutta odottaa vain tilaisuutta, milloin pääsee itse puhumaan ”anna kun minä kerron”.
3. kuuntelee arvioidakseen, mikä toisen puheessa on oikein ja väärin. Kolmella ensimmäisellä tasolla ihminen ei todellisuudessa aidosti halua kuulla toisen ajatuksia.
4. yrittää kuunnella, mutta samalla soveltaa kuulemaansa siihen, mitä tietää ja on siten kiinni omassa näkökannassaan.
5. kuuntelee tarkasti, mutta tarve ymmärtää toisen ajatuksia suhteessa aiempaan tietoon rajoittaa edelleen kuuntelemista.
6. tasolla ihminen ei enää yritä ymmärtää niin paljoa, vaan antaa tilaa kuulemiselle ja muodostaa mielikuvaa toisen tarkoituksesta ja sen yhteydestä omiin kokemuksiin

Avoimet kysymykset

- Avoimet kysymykset: mitä...? mikä...? miten...? millainen...?
 - Mitä ajatuksia se sinussa herättää?
 - Mitä tunteita se sinussa herättää?
 - Voitko kertoa minulle...
- Avointen kysymysten lisäksi tarvitaan myös aikaa, paikkaa, määrää, tms. tarkentavia suljettuja kysymyksiä.
- Oleellista on esittää yksi kysymys kerralla ja kuunnella tarkkaan vastaus: mikä on henkilön näkökulmasta olennaista.
- Omia näkökantoja ei tulisi ottaa esille, mikäli sitä ei pyydetä. Asiantuntijuus on asianomaisella.

Esimerkkinä vihan purkautuminen

Suljetut kysymykset

- Miksi sinä teit noin?
- Oletko vihainen?
- Haluaisitko muuttaa toimintaasi vastaavassa tulevassa tilanteessa?

Avoimet kysymykset

- Millainen olo sinulla nyt on?
- Kuvailisitko tilannetta, mikä siinä sai sinut vihaiseksi?
- Miten voisit toimia toisin tulevassa tilanteessa?
- Mitä etua siitä saattaisi olla, jos seuraavalla kerralla toimisit toisin?

Muutos edellyttää

Kykyä eli taitoa, voimavaroja ja luottamusta

Halua eli kuinka paljon henkilö haluaa ja tahtoo muutosta

Valmiutta eli päätöstä muutokseen

- Muutosmotivaation herättäminen tarkoittaa sitä, että toista autetaan tulemaan valmiiksi, halukkaaksi ja kykeneväksi muuttamaan toimintaansa.
- Vaikka henkilöllä ei juuri sillä hetkellä olisi kykyä, halua ja valmiutta kaikkien asioiden käsittelyyn, niin asian puheeksi ottaminen on joka tapauksessa askel eteenpäin.
- Edellyttää pitkäjännitteisyyttä ja motivaatoristiriitojen huomioimista ja niiden esille houkuttelua.

Motivoivan vuorovaikutuksen periaatteet

- 1) Empatian ilmaiseminen
 - ole sensitiivinen ja kiinnostunut kuulemaan kaikki näkökulmat
 - älä moralisoi tai kritisoi, vaikka et hyväksyisi toimintaa / näkökulmaa
 - hyväksy defensiivisyys, kuten vähättely, kieltäminen ja syyttely
- 2) Evokaatio eli kutsu esiin käyttäytymisen ja henkilön omien arvojen välistä ristiriitaa ja suuntaa ajatusta kohti muutosta, henkilön halujen, kykyjen ja valmiuksien mukaan. Nykyhetkessä läsnä on aina myös mennyt ja tuleva.
- 3) Vältä väittelyasetelmaan joutumista
- 4) Vahvista pystyvyyttä muutokseen; asiantuntijuus ja omistajuus omasta tilastaan on asiakkaalla

Motivoiva vuorovaikutus

1. Esitä avoimia kysymyksiä
2. Vahvista asioiden esille ottamista ja auta näkemään muutoksen ensimmäiset askeleet.
"Olet rohkea kun otat asian esille."
"Olet selvästi miettinyt asiaa." tms.
3. Reflektoi eli toteuta heijastavaa kuuntelua, kuten puheen, ajatusten ja tunteiden toisin muotoilua ja uudelleen peilaamista, mutta myös näkökulman tuomista keskusteluun, mikä vie keskustelua eteenpäin.
"Ymmärsinkö oikein, että..." "Tarkoititko, että..."
4. Tiivistä esille tulleita asioita jo keskustelun aikana, mutta myös keskustelun lopuksi.

VAHTI-muistisääntö: vahvistaminen, avoimet kysymykset, heijastava kuuntelu ja tiivistäminen.

Mistä huomaa sisäiset ja ulkoiset muutosprosessit?

Sisäiset muutosprosessit

- Toimintaa aletaan määritellä uudelleen (kyvyt, halut, valmiudet)
- Toiminnan arviointi ja puntarointi omiin arvoihin nähden
- Tunteiden esille tuleminen
- Toiminnan syiden tunnistaminen
- Tietoisuus toiminnan vaikutuksesta muihin; ymmärtävyys muita ja heidän kokemuksia kohtaan

Ulkoiset muutosprosessit

- Muutoksen toteutumisen vahvistuminen ja vastuun ottaminen
- Muutostuentarpeiden ilmaiseminen
- Vastaehdollistuminen eli laukaisevien tekijöiden tunnistaminen ja niihin keinojen löytäminen
- Omien valintojen tekemisen merkityksen tunnistaminen
- Sitoutuminen muutokseen

Motivoiva keskustelu

- Auttaa ambivalenttien tavoiteristiriitatilanteiden ratkaisussa.
- Keskustelukumppani on aina asiantuntija omassa asiassaan ja häneltä löytyvät myös ideat muutokseen reflektoinnin kautta.
- Keskustelu tulee kohdata sillä toimijuuden tasolle kuin henkilö kulloinkin on ja tavoitteet on asetettava sille tasolle, mihin hän on valmis.

VAALI

Kumppanuutta ja yhteistyötä

Asiakkaan autonomiaa

Myötätuntoa, sensitiivisyyttä ja aitoa kiinnostusta

Evokaatiota eli esiin kutsuminen

VÄLTÄ

Asiantuntijan roolia ja vallan käyttämistä

Leimaavaa tai yleistävää puhetta

Konfrontointia, pakkoa ja asiakkaan edelle menemistä

Tulkintojen tekemistä

Tehtävä

Valitse jokin tilanne, jossa voit harjoitella motivoivan keskustelun elementtejä.

- a) Jokin työssä oleva tilanne
- b) Erikseen sovittava muutoskeskustelu

Valmistaudu haastatteluun selvittämällä, miten motivoiva haastattelu tehdään (ks. luento- ja lähdemateriaalit). Harjoittele motivoivan keskustelun työtettä ja auta henkilöä motivoitumaan muutokseen ja muuttamaan toimintatapaansa.



Laadi noin viiden minuutin esitelmä motivoivasta keskustelustasi:

Mistä aiheesta keskustelitte, miten toteutit ja valmistauduit keskusteluun?

- Miten koit kysymysten (avoimet/suljetut) esittämisen, heijastavan keskustelun, ristiriitaisuuksien vahvistamisen, väittelyn välttämisen ja asioiden tiivistämisen?
- Minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia prosesseja havaitsit henkilön puheessa?
- Miten koit motivoivan haastattelun tekemisen? Mikä oli helppoa, entä vaikeaa?
- Opitko tai oivalsitko jotain uutta?
- Jos olet sopinut erikseen henkilön kanssa motivaatiokeskustelusta, voit myös pyytää palautetta?

Lähteet (osa II, 2)

Hart, R. (1992) Children's participation from tokenism to citizenship. http://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf

***Hohman, M.** (2021) Motivational Interviewing in Social Work Practice.

Jyrkämä, J. (2008) Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettismetodologiseksi viitekehykseksi. Gerontologia 22:4, 190–201

***Koski-Jännes, A., Riittinen, L. & Saarnio, P.** (2007) Kohti muutosta. Motivointimenetelmä päihde- ja käyttäytymisongelmiin

***Miller W, Rollnick S.** (2013) Motivational Interviewing: Helping People Change. 3. painos. The Guilford Press. New York (LÖYTYY NETISTÄ AINAKIN 2012 VERSIO)

***Motivoiva haastattelu.** Käypähoito, Duodecim. <https://www.kaypahoito.fi/nix02109>

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023) Työyhteisötaidot digiajassa. Tallinna, Gaudeamus Oy

Pitkonen, M. & Rasila, M. (2010) Muutos – Haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Stipek, D. (2002) Motivation to learn. Integrating theory and practice. Boston, NJ: Allyn & Bacon

Thomas, N. (2002) Children, Family and the State: Decision-making and Child Participation. Bristol: Policy

Muutokseen tähtäävä työskentely



Pittoa ja vetoa varhaiskasvatuksen erityisopettajan työhön

Brahea 16.11.2023

VTT, sosiaalityön yliopistonlehtori / Turun yliopisto

Tuula Kaitsaari

Motivaatoristiriitoja – pohdintoja viime kerrasta



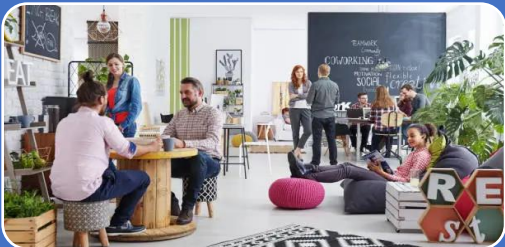
Lasten kanssa tehtävä työ

- Tiimien toiminnan haasteet heijastuvat lapsiin ja huoltajiin
- Ei toivottavan käyttäytymisen leviäminen (yksi nakertaa motivaatiota ja saa muita mukaan)
- Lasten kanssa työskentelyyn liittyvät motivaatioerot esim. kieltäminen tai liiallinen ymmärtäminen



Huoltajien kanssa tehtävä työ

- Yhteistyö perheiden kanssa: tuntosarvet pystyssä perheiden lähestyminen; huoltajien kuuleminen tärkeää
- Huoltajien motivaatio / innostus ruokkii myös lapsia innostumaan
- Työntekijän puolueellisuus vanhempia / lasta kohtaan



Työyhteisö

- Työtehtävien kesken jättäminen, yhteistyökavereiden valitseminen, oman edun tavoittelu, valtataistelu, eriävät työmenetelmät
- Ehdottomuus omissa näkökulmissa, jaksamiseen/työssä kuormittumiseen liittyvät kysymykset
- Asioihin (tunteella) kiinnijääminen ja vellominen, myös perheiden tilanearvioissa (ylitulkinnan ja diagnosoinnin vaara)

tiotehtävän



Laadi noin viiden minuutin esitelmä motivoivasta keskustelustasi:

Mistä aiheesta keskustelitte, miten toteutit ja valmistauduit keskusteluun?

- Miten koit kysymysten (avoimet/suljetut) esittämisen, heijastavan keskustelun, ristiriitaisuuksien vahvistamisen, väittelyn välttämisen ja asioiden tiivistämisen?
- Minkälaisia sisäisiä ja ulkoisia prosesseja havaitset henkilön puheessa?
- Miten koit motivoivan haastattelun tekemisen? Mikä oli helppoa, entä vaikeaa?
- Opitko tai oivalsitko jotain uutta?
- Jos olet sopinut erikseen henkilön kanssa motivaatiokeskustelusta, voit myös pyytää palautetta?

Esimerkkitilanne, joissa vuorovaikutus jumittuu ja motivaatio yhteistyöhön on hukassa

Tiiminvetäjä Paula on ollut huolissaan jo pitkään tiiminsä tuloksesta ja siitä, että Taina ja Vivian eivät tule toimeen keskenään tiimissä. Tiiminvetäjä on yrittänyt keskustella kummankin kanssa erikseen, mutta ei oikein ole saanut selvyttä siihen, miksi työntekijöiden yhteistyö ei toimi ja miksi suunnitellut tavoitteet venyvät. Paula on esittänyt huolenaiheensa esihenkilölleen Eevalle, joka on päättänyt kutsua kaikki yhteisen pöydän ääreen.

Esimerkki jatkuu

Taina on ollut työpaikassa jo pitkään ja osaa työnsä, mutta ei koe sen tarjoavan hänelle mitään uutta. Hän kokee, että aina uudet kiinnostavat tehtävät annetaan muille uudemmille työntekijöille. Taina on tarkka työssään ja hoitaa sen hyvin, mutta ei pidä itsestään meteliä. Hän on saanut arvostusta osaamisestaan, mutta kuitenkin hän ei ole kyennyt kertomaan, että olisi kiinnostunut uusista haasteista ja kouluttautumisesta vaativampiin tehtäviin. Lisäksi häntä harmittaa uusi työntekijä Vivian, joka ei tunnu suhtautuvan työhönsä sen vaatimalla vakavuudella. Viimeisin projektikin, jonka he Vivian kanssa saivat, meni huonosti, koska se jäi lähes yksin hänen kontolleen, eikä se laajuutensa vuoksi valmistunut ajallaan. Silti Taina ei halunnut tuoda tätä asiaa esille työparilleen, mutta ei myöskään tiiminvetäjälle. Taina pelkää, että Vivian on sellainen ”kiipijä tyyppi”, joka ylennetään kohta parempiin tehtäviin. Tätä tunnetta vahvistaa se, miten hän näkee Vivianin viihtyvän muiden tiiminvetäjien kanssa. Taina ei halua olla mitenkään edistämässä tuollaisen kiipijän etenemistä, eikä hän halua siksi jakaa kaikkea hänelle pitkän työuran aikana tullutta tietoa.

Vivian on tullut hiljakkoin työyhteisöön ja työskentelee paljon yhdessä Tainan kanssa. Hommat hoituvat mukavasti, vaikka hän ei hirmuisesti niihin panostakaan. Hänellä on aikaa istuskella kahvilla rupattelemassa muiden työntekijöiden kanssa. Erityisesti hän viihtyy eri tiimien vetäjien kanssa, sillä heillä on yhteisiä harrastuksia, joista on mukava keskustella. Tämä on jotenkin mukavampaa kuin esimerkiksi viimekertainen projekti, jossa hän ei oikein edes tiennyt miten toimia. Alkuun hän jaksoi kysellä Tainalta asioita, mutta nykyään hän ei enää edes viitsi vaivautua, sillä kokee ettei Taina kuitenkaan kertoisi hänelle oleellisia asioita. Tiiminvetäjälle hän ei kuitenkaan ole asiasta kertonut, koska näinkin töissä on ihan mukavaa. Hän ei myöskään halua antaa itsestään osaamatonta kuvaa. Vivianalla on asiantuntijuutta vastaava koulutus, mutta ei aiempaa työkokemusta ja siksi hän ei aina osaa tarttua omatoimisesti asioihin.

Keskustelu: Miten esihenkilö Eeva voisi lähteä ratkaisemaan tilannetta?

Mitä tehdä, kun kumpikaan ei oikein tahdo nostaa 'kissaa pöydälle' vaan turvaa omaa selustaansa omien motiivien saavuttamiseksi?

”...mua se ei haittaa yhtään, koska sitä vuorovaikutusta tulee muutoinkin niin vähän ja silloin kun tulee niin asiat hoituu kuitenkin.”

Miten auttaa osapuolia löytämään ratkaisu vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantamiseksi?

Defenssit ja pelot estävät puhumasta

Kun omaa osallisuutta konfliktissa ei tunnisteta, eikä nähdä ristiriitaa oman käyttäytymisen, vuorovaikutuksen ja muihin kohdistuneiden odotusten välillä, voi se ilmetä

- Asian käsittelyn välttelynä asian osaisten kanssa
Esim. itsensä näkymättömäksi tekeminen ja asian kiertely
- Toisten syyttelynä ja oman osallisuuden sivuuttamisena
Kuten konfliktin henkilöityminen
- Taitavana pätemättömyytenä, jolloin oman toiminnan ja vuorovaikutuksen seurauksia ei tunnisteta
Esim. konfliktia mukauttava ja stimuloiva johtajuus
- Korvaavana toimintana, esim. työsuhteen päättäminen

Näkökulman vaihtamisen taito



Kuvat: Pixapay Free

Haastavat tilanteet

- Defensiivisyys ja asioiden käsittelyn välttely
- Yllättävät käännteet, esim. ei tulla paikalle tai poistutaan tilasta
- Tunteiden kärjistyminen keskustelun aikana
 - ” kun on vahvassa tunneaffektissa, niin eihän ne argumentit tule sitten oikein vastaanotetuksi.”
- Epäasiallinen käytös: syyttäminen, huutaminen tms.
- Hiljaiset hetket / kiusallinen hiljaisuus
 - Mitä hiljaisuus tarkoittaa, mistä se kertoo?
 - Annetaanko siinä tilaa toisille, ajatuksille, pohdinnalle vai onko se vallan väline?
- Muita haastavia tilanteita?

Toimintatapoja haastaviin tilanteisiin

- oman mielen rauhoittaminen – objektiivisena pysyminen
- keskittyminen tilanteeseen: mikä oleellista siinä hetkessä ja onko syytä jättää jokin asia myöhemmin käsiteltäväksi
- ihmettely ja kysely
- tilan antaminen, aloitteiden odottaminen
- kannustaminen ja rohkaiseminen
- nähdäksi ja kuulluksi tuleminen
- ohjaaminen toiminnan taustalla olevien tunteiden äärelle
- toisinaan tarvitaan tilanteen aktiivista johtamista
- näkökulman vaihtaminen, normalisointi
- toimintatavoista sopiminen, esim. yhteisen hyötynäkökulman avulla

Näkökulman vaihtaminen

Samankaltaisuudet ja erilaisuudet

Historiatekijät

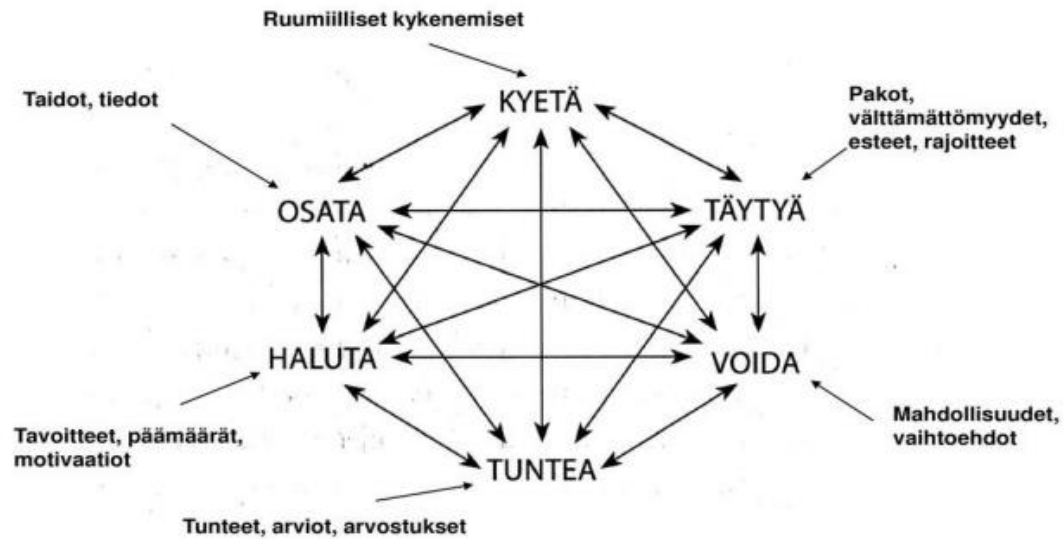
Kulttuuritekijät

Sukupuoli

Ikä

Arvomaailmat

Erilaiset asemat



Eri tasoilla liikkuminen
(mikro-meso-makrotasot)



Puhutaan työyhteisötaidoista

Vastavuoroisuudesta

- Osaamisen jakamisesta ja toisten auttamisesta
- Riittävästä vuorovaikutuksesta ja tiedottamisesta huolehtiminen
- Rakentavan palautteen antamisesta ja saamisesta

Rehellisyydestä ja avoimuudesta

- Säännöllisistä ja yhdessä sovituista käytännöistä
- Kaikkien mielipiteiden kuuntelemisesta ja arvostamisesta

Keskinäisestä kunnioituksesta ja arvostuksesta

- Kunkin asiantuntemuksen arvostamisesta
- Erilaisuuden arvostamisesta
- Yhdessä tekemisestä ja oppimisesta

Sitoutumisesta ja yhteisistä tavoitteista

- Yhteisistä tavoitteista ja päämäärän tavoittelusta, jotka luovat pohjan yhteistyölle
- Työntekijöiden ja työnantajan vastavuoroisesta sitoutumisesta

Ennustettavuudesta ja turvallisuudesta

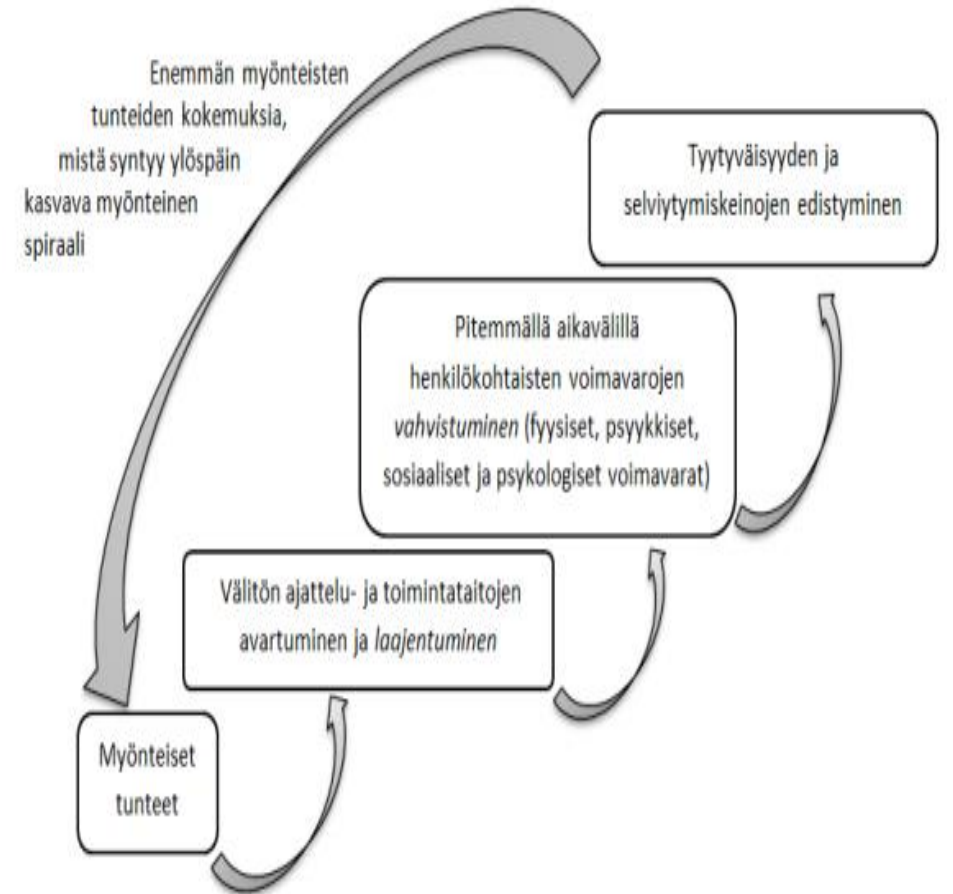
- Oman osaamisen kehittämisestä
- Tiedosta organisaation tilasta
- Fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti turvallisesta tilasta

Tuodaan esille tutkittua tietoa

Myönteisyydellä työelämässä on todettu olevan erilaisia vaikutuksia, kuten

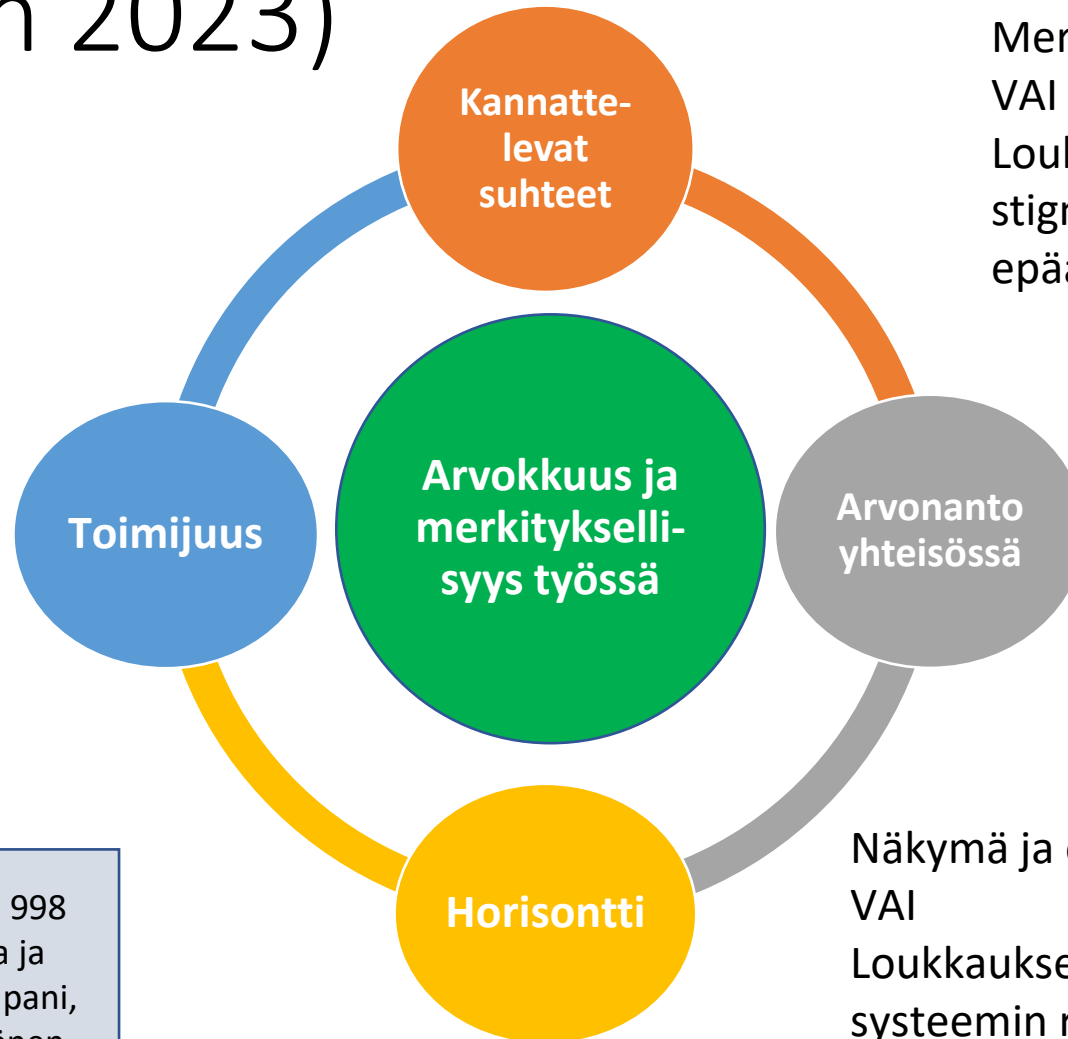
- se laajentaa ja palauttaa ihmisen kognitiivista, psykologista, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyä
- se laajentaa ihmisten havaintokenttää
- se lisää sosiaalisesti suotuisia käyttäytymisvaihtoehtoja, luovuutta ja avoimuutta uusille kokemuksille
- se lisää ihmisten yhteisyyden kokemusta, luottamusta yhteistyökumppaneihin ja kykyä lukea tarkemmin toisten tunneilmaisuja, mahdollistaa dialogisen vuorovaikutusyhteyden
- se on yhteydessä psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä yksilöiden pitkäikäisyyteen ja terveyteen.

(Fredrickson ym. 2008; 2013)



Arvokkuus ja merkityksellisyys työelämässä (Mönkkönen 2023)

Autonomian,
toimijuuden,
osaamisen
tunnustaminen
VAI
Loukkaukset, kuten
merkityksellisen
toiminnan puute,
käyttämättömät
voimavarat



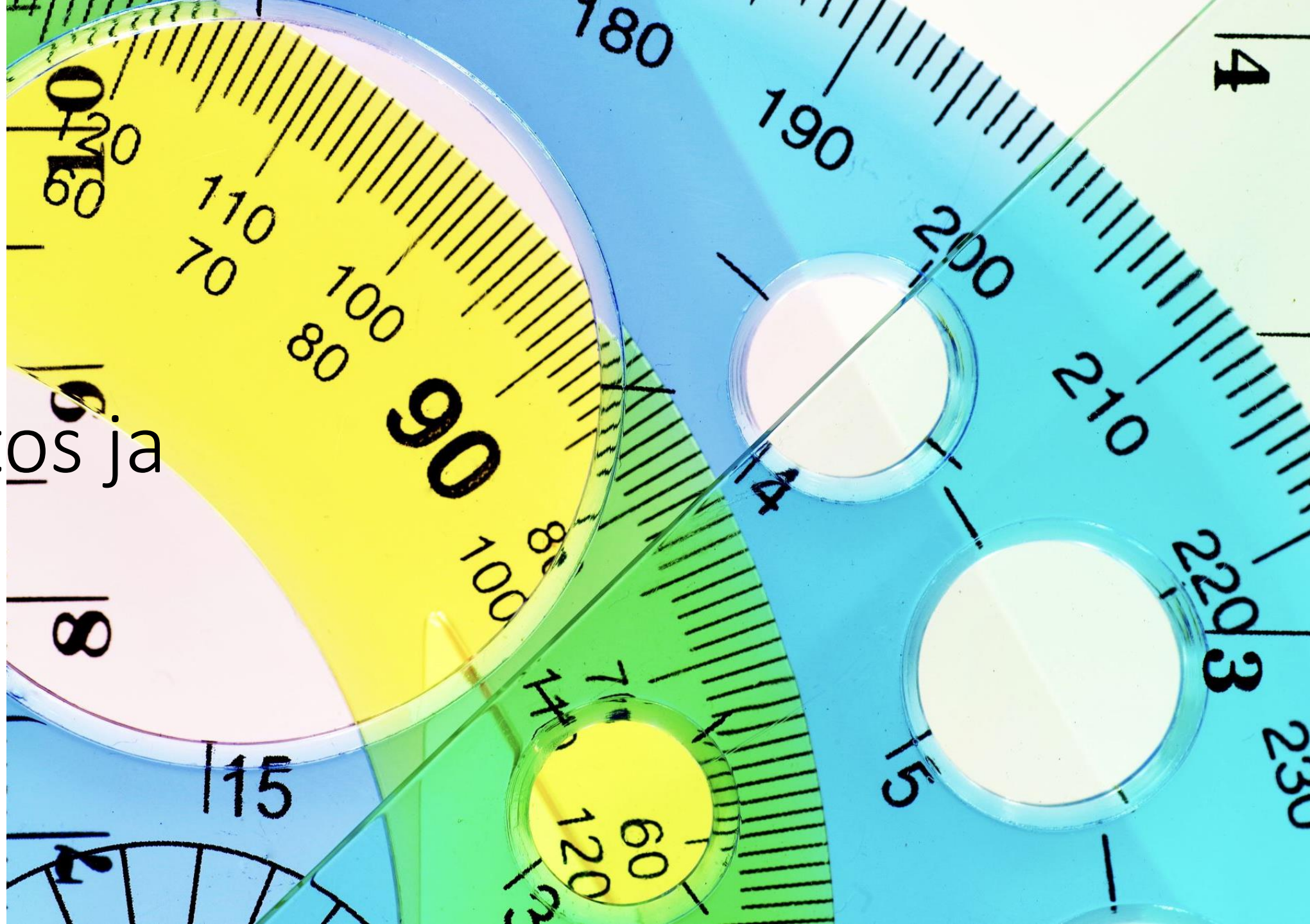
Merkitykselliset toiset ihmiset
VAI
Loukkaavat kohtaamiset;
stigmatisointi, kiusaaminen,
epäasiallinen kohtelu

Yhteisöllinen tunnustus
VAI
Loukkaukset, kuten
osattomuuden kokemus,
osaamisen vähättely

Näkymä ja olemassa olon laajempi kehys
VAI
Loukkaukset, kuten näkymä kadoksissa -
systeemin rattaissa

Tutkimuksessa (2020-2021) selvitettiin 998 kansalaisen kokemuksia arvokkuudesta ja merkityksellisyydestä. (Mönkkönen, Tapani, Kokkonen & Salonen 2022, Ks. Mönkkönen, Tapani & Kokkonen 2023).

Muutos ja
aika



Muutokset eivät tapahdu hetkessä

Käytän sellaista termiä kuin hyvä tila, joka tarkoittaa siihen aikaan liittyvää tilaa, että sitä on ja siinä voidaan olla. Siinä voidaan viipyä ilman kiireen tuntua. Se on ihan kulmakivi, sen onnistumisen kannalta.”

Aikaa on vienyt ja voimia. Ja sillä tavalla itse hyväksyy monen asian. Se, että olisiko täältä lähtenyt pois olisiko se, mitä se olisi tuonut tullessaan, ei välttämättä yhtään sen kummallisempaa.”

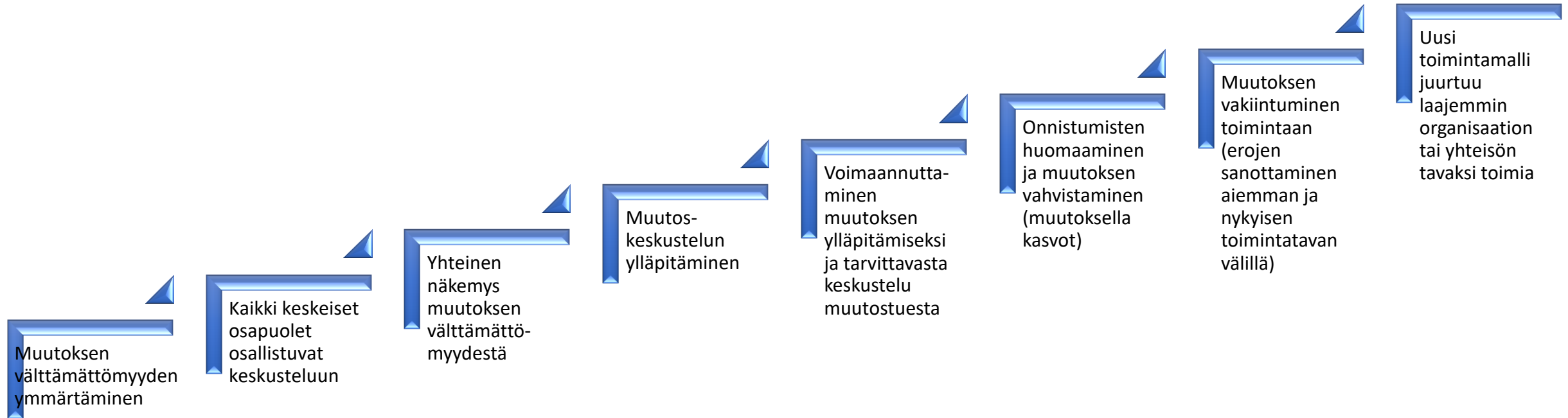
”Mutta sitten kun siellä tulee jokin sellainen, että yhtäkkiä joku palaa siihen vanhaan vaikka että sille tapahtuu sellainen lipsahdus, että se jotenkin taas loukkaa tai toimii semmoisella tavalla. Se vetää sen hirveen pitkälle taaksepäin siinä prosessissa...Se on tosi haavoittuvaa, että vaikka siinä prosessin aikana puhutaan, että kannattaa antaa sille aikaa ja muutokset on hitaita.”

”... mut kyllä siitä kesti aikaa toipua”

”Koska se vaatii aikaa, koska hitaastihan me. Monet asiat on syntynyt pitkällä aikavälillä, niin hitaastihan ne purkautuukin.”

Asiat on varmaan ihan asiallisella tolalla ja asiat sujuu ihan mukavasti työyhteisössä, mutta toki koen että ilmapiiri varmaan meidän kahden välillä ei ole samanlainen kuin ennen tän konfliktin syntymistä. Se on ehkä se jokin, mikä jäin.”

Muutosportaati



Mukailtuna lähteestä Kotter, J. P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Konfliktin-ratkaisun portaissa onnistuminen ja epäonnistuminen (Kaitsaari 2022)

•*Konfliktinratkaisussa epäonnistuminen*

- Uudet toimintatavat eivät juurru toimintakulttuuriin.
- Muutosvastuulta puuttuu kasvot, eikä muutosta tapahdu.
- Onnistumisia ei tapahdu.
- Sovittuihin asioihin ei sitouduta tai nähdä merkityksellisinä.
- Uusiin avunpyyntöihin ei vastata.
- Muutosviestintää tai työyhteisön jatkoseurantaa ei ole, vaikka sille olisi tarve.
- Defenssit, pelot ja häpeä estävät asioiden puheeksi ottamisen uudelleen.
- Eriävät näkemykset sovittavista asioista.
- Tunteet ja pelot estävät kaikista asioista puhumisen, mikä oli yhteydessä laaditun sopimuksen sisältöihin.
- Kaikki konfliktin kannalta keskeiset osapuolet eivät osallistu sovitteluun.
- Oma osallisuutta konfliktissa ei tunnisteta.
- Ristiriitaiset käsitykset konfliktin syistä.

•*Konfliktinratkaisussa onnistuminen*

- Uudet toimintatavat juurtuvat toimintakulttuuriin.
- Muutos vakiintuu vahvan sitoutumisen myötä.
- Onnistumiset toteutuvat vahvan sitoutumisen myötä.
- Vahva psykologinen sitoutuminen sovittuihin asioihin ilman muutosprosessin jatkamista.
- Muutosviestinnälle ei ole tarvetta tai tarve on vähäinen.
- Yhteiset näkemykset sovittavista asioista, jotka kirjataan sopimukseen.
- Sovitteluun osallistuu kaikki konfliktinratkaisun kannalta oleelliset ja riittävän päätösvaltaiset henkilöt.
- Oma osuus konfliktissa tunnistetaan.
- Yhteinen ymmärrys konfliktin syistä.

Lähteet (osa II, 3)

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062.

Fredrickson, B. L. (2013) "Positive emotions broaden and build." *Advances in experimental social psychology*. Vol. 47. Academic Press, 1-53

Kaitsaari, T. (2022) Restoratiivisen työyhteisösovitteluprosessin arviointi, työhyvinvointi- ja muutoskokemukset yliopistokontekstissa sovitteluun osallistuneiden ja sovittelijoiden kokemana. Väitöskirja, Turun yliopisto, Turku

Kotter, J. P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Mönkkönen, K., Tapani, A. & Kokkonen, T. (2023) Arvoa ja arvottomuutta : arvokkuuden ja merkityksellisyyden kokemukset hyvän elämän perustana (tulossa)