



# VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOS

---

## STRATEGIA TOIMEKSI – MUUTOSVOIMANA IHMISET

### TYÖKIRJA

Osallistava sisäinen viestintä strategian arkeen saattamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tukena



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Bioalat ja liiketalous  
Lemminkäisenkatu 30, 20520 Turku

Tämä työkirja on tarkoitettu kannustukseksi sinulle, jotta voisit olla kehittämässä Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen sisäistä viestintää. Tarjoilen tässä työkirjassa pieniä tietoiskuja, vinkkejä, työkaluja ja pohdintatehtäviä työyhteisön vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän tehostamiseen.

Mielestäni viestinnän pitää olla rummun lyömistä eikä panhuilulla lurittelua. Toivon, että työkirja tuottaa lisäarvoa ja tukee sinua arjessa työhön soveltamisen tukena sekä edistää sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä.

Antoisia, oivalluksia herättäviä työhön soveltamisen ja kehittämisen hetkiä!

Sinikka Leino  
Projektipäällikkö  
Puh 050 5985 822  
[Sinikka.leino@turkuamk.fi](mailto:Sinikka.leino@turkuamk.fi)

## VIESTINTÄOSAAMINEN KESKIÖÖN

Nykyisin työelämässä ei pysty tekemään yötä ilman kykyä kommunikoida, ilman viestintäosaamista.

### Viestintäosaamisen osatekijät



Viestintäosaaminen voidaan jakaa yllä olevan kuvion mukaan neljään alueeseen, jotka painottuvat eri tavoin eri työnkuville eri aikoina. Ensinnäkin tarvitaan kykyä ilmasta ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella ja käydä dialogia eri muodoissa. Toinen viestintäosaamisen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin, kuten oman alan toimijoihin, kollegoihin, asiakkaisiin, päättäjiin tai tutkimustuloksiin. Kolmantena viestintäosaamisen lohkona voidaan pitää kykyä käyttää erilaisia viestintävälineitä – puhelinta, sähköpostia, internetiä, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyötiloja – palvelemaan toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue on strategia eli se, miten käytämme edellisiä osaamisiamme eri tilanteissa eri kumppanien kesken.

### IHANNETYÖYHTEISÖ ENERGISOI JA INSPIROI

Eräessä tutkimustuloksessa todettiin, että julkista sektoria on tehostettu yhteisöllisyyden kustannuksella. Tutkimuksessa määriteltiin yhteisöllisyydelle kolme kriteeriä: ihmisillä on aikaa toisilleen, ihmisillä on yhteinen paikka, jossa kokoontua sekä jotakin pysyvää ja rutiinomaista, jota ihmiset osaavat odottaa. Yhteinen aika, paikka ja kulttuuri luovat parhaimmillaan luottamusta, joka on yhteisöllisyyden perusedellytys.

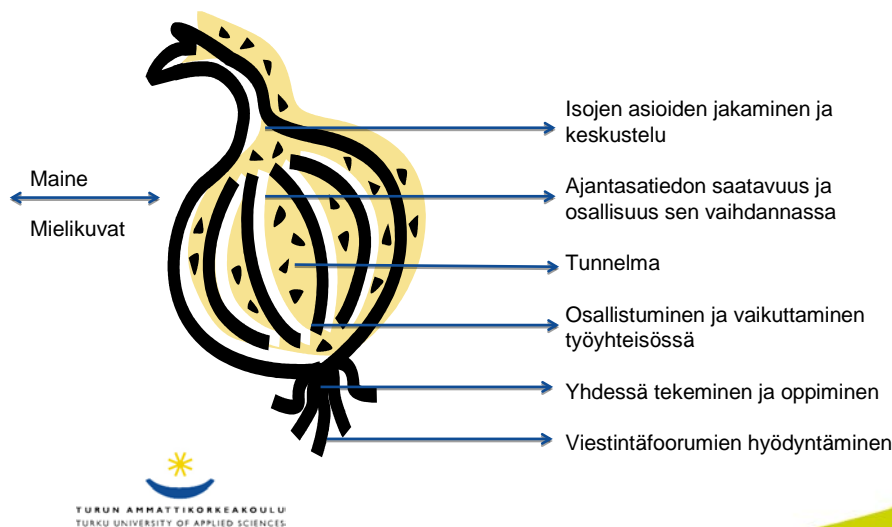
Tämän ajan ihannetyöpaikkaa voidaan kuvata sanalla energisoiva. Energisoivaa työyhteisöä kuvaavat sellaiset ominaisuudet kuin emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen, vastuullinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä, jossa työyhteisön jäsenillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli.

## UUDENLAINEN TYÖYHTEISÖViestintä

Uudenlaisen ajattelumallin mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Alainen voi kysyä ja kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja ja vastaavasti esimies voi tehdä saman alaiselleen. Passiivisista objekteista eli tiedon kaatamisen kohteista tulee aktiivisia subjekteja, jotka osaavat toimia itsenäisesti ja tietävät, mitä haluavat.

Uudenlainen työyhteisöviestintä syntyy seuraavista osatekijöistä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita:

### Työyhteisöviestinnän uusi agenda sipulimetaforana (Elisa Juholin 2007)



1. **Isoja ja tärkeitä asioita** käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan yhteinen ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa. Isot asiat ovat mitä tahansa merkittäviä kysymyksiä, joilla on vaikutusta koko organisaation ja yksittäisen ihmisen elämään, esimerkiksi työn jatkuvuuteen, sisältöön tai muu-

- toksiin. Tyypillisiä isoja asioita ovat esimerkiksi strategiset linjaukset, organisatiomuutokset, toimintatapojen muutokset, henkilöstömuutokset, arvot, muutokset toimintaympäristössä, tulevaisuuden suunnitelmat ja poikkeustilanteet.
2. **Ajantasainen tieto** on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. Tietoa ei voi säännöstellä eikä voi olettaa, että johto tietää, mitä henkilöstön tarvitsee tietää ja milloin. Tietoa ei ole mahdollisuus jalostaa jokaiselle sopivaan muotoon, vaan ihmisten on oltava itsekin aktiivisia. Yksilöillä on vastuu tiedon hankinnasta sekä välittämisestä että vinkkaamisesta muille. Erityisesti vaikeissa tilanteissa ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta nousevat keskiöön. Ajantasatiedon vaihdanta on sukua perinteiselle tiedottamiselle (tiedotus, tiedottaminen ja tiedonkulku), mutta erona on kaikkien yhteisön jäsenten osallisuus sen vaihtamisessa ei vain vastaanottamisessa.
  3. **Tunnelma** on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. Tunnelma syntyy ihmisten välisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Sen muodostamiseen osallistuvat kaikki. Tunnelmalla on suuri vaikutus sekä viihtymiseen että varsinaiseen työn tekemiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Tunnelmalla on yhtymäkohtia ilmapiiiriin, mutta erona on yhteisöllisyyden merkitys tunnelman syntymisessä.
  4. **Osallistuminen ja vaikuttaminen** työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin. Työ on yhä useammalle tärkeä osa identiteettiä eikä vain toimeentulon tuoja, ja työyhteisön asioihin halutaan vaikuttaa. Ellei se ole mahdollista, seuraa ihmetelyä ja eripuraa.
  5. **Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen** tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monensuuntainen ja jatkuva palaute. Uutta tietoa ja näkemyksiä syntyy vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset oppivat toisiltaan. Tieto ja osaaminen siirtyvät usein huomaamatta esimerkiksi kuuntelemalla ja katselemalla. Tiedon vaihdantaa ja oppimista on toisinaan vaikea erottaa toisistaan.
  6. Toiminta ja viestintä tapahtuu **foorumeilla**, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. Foorumit luovat mahdollisuuden edellisille viidelle tehtävälle. Ne ovat myös työyhteisön ”iho” ulkomaailmaan. Foorumien kautta saadaan tietoa ja vaikutteita ja vastaavasti välitetään edelleen. Ne ovat tiedon, mielikuvien, vaikutelmien ja tunnelman vaihtajia suuntaan ja toiseen.

Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan.

## Jokainen on vastuussa

Esimiehen roolin korostaminen ei poista sitä tosiasiaa, että nykytyöyhteisöissä jokainen on osaltaan vastuussa viestinnästä ja tiedonvaihdannasta. Kukaan ei voi eikä saa sanoa, että tiedonvaihdanta ei kuulu hänelle.

## POHDINTATEHTÄVÄ

1. Miten uudenlaisen työyhteisöviestinnän periaatteet sopivat Varsinais-Suomen Pelastuslaitokselle? Mikä periaatteista toimii jo nyt ja mitä pitäisi erityisesti kehittää?
  
2. Alla on ajantasaistiedon vaihdannan keskeisiä kysymyksiä. Ne auttavat luomaan pelisäännöt sille, miten ajantasaistiedon vaihdanta saadaan tehokkaammaksi ja toimivammaksi. Käytäntöjä kannattaa hyödyntää myös uuden työntekijän perehdyttämisessä.
  - a) Mitkä **tiedot** tai **asiat** ovat oman työyhteisöni, yksikköni, tiimini, projektini tms. keskeisiä ajantasaistietoja, joita ilman työskentely kangertelee, tapahtuu virheitä, heikkoa laatua ym. Konkretisoikaa asioita mahdollisuuksien mukaan.
  
  - b) Millä **viiveellä** tai **miten usein** mitäkin asiaa pitää päivittää ja välittää edelleen?
  
  - c) **Ketkä** ovat vastuussa minkäkin tiedon vaihdannasta?
  
  - d) Mitä yhteisiä viestinnän **keinoja** ja **foorumeja** on käytettävissä ajantasaistiedon vaihdantaan?
  
  - e) Tarvitaanko joitain **uusia keinoja** ja **foorumeita**? Jos tarvitaan, mitä ja minkälaisia?
  
  - f) **Miten itse toimin**? Tähän kukin vastaaja kirjoittaa omat tapansa ajantasaistiedon vaihdannassa.
  
  - g) **Miten odostat muiden toimivan**?

## **TYÖYHTEISÖN ARVOT PUNTARISSA**

Tärkeä määrittely koskee arvoja, koska niissä kiteytyy se, millainen toiminta organisaatiossa on oikein ja millainen väärin, mikä on suotavaa ja mikä epäsuotavaa.

Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Arvo myös asettaa prioriteetteja. Sille, mikä on tärkeää, on aina aikaa. Arvot puhuvat omaa kieltään ihmisten jokapäiväisessä toiminnassa. Erityisen mielenkiintoista on, missä ns. julistusarvot kohtaavat konkreettiset teot. Välittyvätkö toiminnastamme ulkopuolisille samat arvot tai arvostukset, jotka on esitetty tavoitteina tai julistuksina erilaisissa organisaatiota kuvaavissa julkaisuissa ja muussa materiaalissa? Jos arvona on esimerkiksi yksilön kunnioittaminen, sen tulee näkyä kaikissa tilanteissa, joissa yksilöt kohtaavat työyhteisön sisällä ja erilaisissa sidosryhmissä ja verkostoissa.

### **POHDINTATEHTÄVÄ**

1. Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen määritellyt arvot ovat ammattitaitoisesti, nopeasti, tasapuolisesti. Arvioikaa kutakin arvoa erikseen vastaamalla kysymykseen, miten kyseinen arvo tällä hetkellä näkyy toiminnassanne:  
Arvo 1: Ammattitaitoisesti  
Arvo 2: Nopeasti  
Arvo 3: Tasapuolisesti
2. Miten arvojen sisäistämistä ja toteutumista seurataan Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella?

## **STRATEGIAN VIESTINTÄ**

Strategia vaatii toteutuakseen viestintää ja vieläpä paljon kasvokkainviestintää. Strategia ei aukea lukemalla kirjallista tietoa strategiasta tai käväisemällä intranetissa selaamassa PowerPoint –esitystä strategiasta. Strategia ei myöskään muutu toiminnaksi nappia painamalla eikä siirtämällä dataa bittiavaruuteen. Strategia on niin merkittävä asia, että se vaatii pohdintaa ja keskusteluja, joihin ihmiset voivat osallistua suoraan tai välillisesti.

Strategian viestinnässä prosessin lisäksi tärkeää on sisältö, jonka tulisi puhutella ihmisiä ja antaa valmiuksia strategian toteutukseen. Strategian ydinviesti on pystyttävä kiitteyttämään muotoon, joka on helppo muistaa ja ymmärtää.

Strategia voi toteutua vain, kun ihmiset toimivat sen mukaan. Strategian soveltaminen omassa työssä vaatii omakohtaista tulkintaa ja varmistumista siitä, mitä strategia edellyttää omalla kohdalla.

### **POHDINTATEHTÄVIÄ:**

1. Millaisia foorumeita on käytössä ja tarvitaan Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella keskusteluihin, neuvotteluihin, tiedottamiseen jne, jotta strategia toteutuu arjen toiminnassa?
2. Millaisia periaatteita strategian viestinnässä noudatetaan Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella?
3. Miten arvioidaan onnistumista strategiaprosessin aikana ja sen jälkeen?



## OSALLISTUMINEN JA VAIKUTTAMINEN

Vaikuttaminen työyhteisössä kohdistuu moniin asioihin arkisista työn järjestelyistä työehtoihin ja henkilöstöpolitiikkaan, palveluista strategiaan ja johtamiseen, yksinkertaisesti kaikkeen siihen, mitä työyhteisössä tapahtuu. Vaikuttamisen kohteena voivat olla pitkäkestoiset kehitysprosessit tai kertaluonteiset asiat ja hankkeet. Vaikuttaminen on usein hyvin käytännönläheistä: tehdään ehdotuksia, miten jonkin asian voisi tehdä helpommin, paremmin, miellyttävämmin, tehokkaammin tai tuloksellisemmin.

Ihmisillä on halu – joko pienemmässä tai suuremmassa määrin – vaikuttaa oman työyhteisönsä asioihin. Halu kasvaa muutostilanteissa, joiden ei tarvitse aina olla uhkavia, vaan ne voivat olla haasteellisia ja innostavia. Vaikuttaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että luodaan paikkoja, tilanteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat ihmisten kohtaamisen, keskustelut ja yhteisen pohdinnan. Oleellista vaikuttamisen mahdollisuuksien luomisessa on, että foorumit ovat oikeutettuja ja että niihin voi kuka tahansa osallistua.

### **POHDINTATEHTÄVIÄ:**

1. Missä asioissa Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksella on olemassa vakiintuneet vaikuttamisen käytännöt?
2. Missä asioissa puuttuu mahdollisuuksia vaikuttamiseen?
3. Mitä foorumeita on jo käytössä vaikuttamiseen? Luettele tärkeimmät:
4. Millaiselle vaikuttamiselle tarvitaan uusia käytäntöjä ja foorumeita ja keille?
5. Ketkä ovat avainasemassa, jos vaikuttamisen mahdollisuuksia halutaan lisätä?
6. Mitä muuta tarvitaan, jotta ihmisillä olisi enemmän sponttaanin vaikuttamisen mahdollisuuksia?

## **TUNNELMA – TÄRKEÄ TEKIJÄ TYÖHYVINVOINNISSA**

Työn ilo ja tunnelma tulevat siitä, kun jaamme tietoaamme, kokemuksiamme ja ideoitamme sekä samalla monistamme ja jalostamme niitä. Ihmiset ovat työpaikalla tunnelman tekijöitä, siis meistä jokainen. Esitämme toiveita ja odotuksia siitä, miten muiden pitäisi käyttäytyä ja toimia ja usein tunnistamme myös oman roolimme muiden ”fiiliksiin”. Kolllegojen tuki parantaa omaa tunnetilaa, samoin esimiehen tunnustus tai asiakkaan kiitos. Miksi emme tekisi muille samaa, mistä itse nautimme ja mikä tekee päivästämmme valoisan?

Hyvä tunnelma rakentaa työyhteisöön kuulumisen tunteita. Kuuluminen työyhteisöön on kokemus siitä, että on mukana tekemässä jotain mielekäästä ja että on itse osa työyhteisöä. Siihen kuuluu myös tunne tulla arvostetuksi yksilönä.

Seuraavaksi käydään lävitse tunnelman osa-alueita ja tekijöitä kysymyksin ja vaihtoehtoisin vastauksin. Mieti, kummalla tavalla reagoit seuraavissa tilanteissa:

<b>Tilanne</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
Töihin lähteminen	Edessä on mielenkiintoinen päivä!	Olisipa päivä jo lopussa ja pääsisi kotiin.
Töihin saapuminen	Huomenta kaikille!	Kunpa pääsisi työpisteeseen ilman pakkohuomenia.
Kahvin tai teen hakeminen tai vastaava	Terve, mitä kuuluu?	Toivottavasti muita ei ole näköpiirissä.
Vieras kävelee vastaan	Ketä etsit, voinko auttaa?	Mitähän tuokin täällä hortoilee?
Sisäiset palaverit	Uskallan tuoda näkemykseni keskusteluun, voin olla eri mieltä.	Uskaltaisinko sanoa, mitä todella ajattelen?
	Nauru pidentää ikää!	Pitääkö aina olla niin tekopirteä?
	Kick-off, mitähän jännittävää tällä kertaa?	Periaatteessa en osallistu työajan ulkopuolisiin rientoihin.
Työn tekeminen	Helppo pyytää kollegalta neuvoa. Helpottavaa saada apua läheltä, jos jokin asia tuntuu kinkkiseltä.	Pärjään kyllä omillani, en tarvitse muiden apua.
Työtila	Helppo lähestyä kollegoita ja esimiestä, voi vaikka hihkaista naapurille.	En uskalla mennä koputtelemaan oville, lähetän mieluummin sähköpostin.
Ristiriidat	Selvitetään ongelmat sitä mukaa kuin niitä syntyy.	En varmasti tee aloitetta mistään, muut ottakoot minuun yhteyttä.
Menestykset ja tappiot	Jaettu ilo on moninkertainen ilo, jaettu tappio on puolitettu tappio.	Mitä syytä jauhaa asioita, parempi vain keskittyä työn tekemiseen
Töistä lähteminen	Moi huomiseen!	Pujahdanpa tuosta huomaamatta ohi, ettei tarvitse sanoa kenellekään mitään.
<b>Plussien ja miinusten lukumäärä</b>		

Millaisia vastauksia sait? Saitko enemmän plussia vai miinuksia?  
Mieti, mitä voisit tehdä itse tunnelman eteen?

## POHDINTATEHTÄVIÄ JA SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA

1. Tee tai tehkää yhdessä oma tunnelmamittari vastaamalla alla oleviin kysymyksiin. Tee ratkaisuehdotuksia ja kokeile miten ne toimivat:
  - a) Nämä asiat nostavat tunnelmaa
  
  - b) Nämä asiat latistavat tunnelmaa:
  
  - c) Nämä asiat kiristävät tunnelmaa
  
  - d) Mitä pitäisi tehdä yhteisen tunnelman eteen? Mitä itse teen, mitä odotan muilta?

### 2. Asteikot avuksi

Asteikon käyttäminen kysymyksissä on yksinkertaista, sillä kaikki ymmärtävät asteikkoja, koska niitä käytetään koulussa, tutkimuksissa, kyselyissä jne. Asteikolla voidaan kysyä esimerkiksi motivaation vahvuutta, innostuksen määrää tai edistymistä jonkin asian suhteen. Perinteisesti käytetään usein asteikkoa 1 – 10, mutta asteikko voi olla mikä tahansa, esimerkiksi 1 – 5 tai 0 – 100. Tärkeintä on taustalla oleva käsitys siitä, että asiat eivät ole vain joko – tai –luonteisia, vaan että hankalassakin tilanteessa on usein joitakin myönteisiä tekijöitä, jotka tulee saada esiin. Esimerkiksi:

Eräällä työyhteisöllä oli vaikeuksia tiedonkulussa. Koska asiasta valitettiin usein, työyhteisön vetäjä päätti ottaa asian puheeksi yhteisessä palaverissa. Vetäjä pyysi kaikkia arvioimaan paperilapulla nykyistä tiedonkulkua asteikolla 1 – 10, jossa 1 kuvasi huonointa mahdollista tilannetta ja 10 parasta mahdollista. Useimmat työyhteisön jäsenet antoivat arvioksi 4 – 6. Asiasta ei oltu aivan yksimielisiä, minkä seikan vetäjä toi esille normaalina ilmiönä.

Miten keskustelua jatketaan asteikkokysymyksen ensimmäisen vaiheen jälkeen? Pelkkä oman arvion sanominen numeron muodossa ei johda vielä kovin pitkälle.

Sen vuoksi kannattaa tarkentaa, mikä sai osallistujat antamaan kyseisen numeron. Yleensä ihmiset eivät arvioi mitään asiaa nollassi, vaan näkevät joitakin hyödyllisiä puolia asiassa. Näin saadaan esiin pienikin toiveikkuus. Sen jälkeen voidaan tarkentaa, mikä saisi osallistujat antamaan ½ numeroa tai 1 numeroa paremman arvion. Näin löydetään ensimmäiset asiat, joita tilanteen kohentamiseksi kannattaa tehdä. Esimerkkitalanteessamme työyhteisön vetäjä jatkoi asteikkokysymyksen jälkeen seuraavilla kysymyksillä:

- Millaista tiedonkulku on sitten, kun voitte antaa siitä 9 – 10?
- Mistä näkisitte, että olemme nousseet asteikolla ½ pykälää ylöspäin?
- Mitä pitäisi tapahtua seuraavaksi, että voisitte antaa isomman arvion kuin nyt?

## KUUNTELU, KYSYMINEN, DIALOGI

### Dialogi

Erinomaisen hyvä keino positiivisen ja avoimen ilmapiirin kehittämiseen on käydä riittävästi ja säännöllisesti dialogia. Dialogi on kahden tai useamman ihmisen välistä avointa vuoropuhelua, jonka tarkoituksena on laajentaa näkökulmia ja synnyttää yhteistä ymmärrystä. Dialogissa

- työskennellään yhdessä
- tavoitellaan yhteistä ymmärrystä
- kuunnellaan
- laajennetaan näkökulmaa käsiteltävään asiaan
- tuodaan eri näkökulmat arvioitaviksi
- voidaan jättää asia kesken, ei tarvitse syntyä valmista

Ryhmän dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen kuuluu keskeisesti dialogi eli vuoropuhelu. Dialogi tulee kreikan kielen sanoista ”dia” ja ”logos”, jotka kirjaimellisesti tarkoittavat ”merkityksen virtaa”

Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu. Dialogi on luova prosessi, jossa eläydymme eri ratkaisuvaihtoehtoihin ja kyseenalaistamme omia ajatusmallejamme. Dialogin kautta voimme tietoisesti testata erilaisia ja meille uusia ajatuksia, uskomuksia, teorioita ja käsitteitä.

Dialogiin tarvitaan kahta sitoutunutta ja kuuntelevaa ihmistä. dialogi perustuu tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Pyrkimys on ymmärtää toisen kokemuksia ja tapaa ajatella. Aidossa dialogissa kaikki tulevat kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä ja luoda uusia oivalluksia. Se on ajatusten jakamista ja tutkimista. Dialogi synnyttää aina uutta, se on yhdessä ajattelemista, uusien asioiden luomista. Onnistunutta dialogia voi syntyä myös ryhmässä. Silloin puhe virtaa ja ajatukset yhdistyvät ja synnyttävät edelleen uusia ajatuksia.

Dialogia työyhteisössä synnyttävät muun muassa:

- kunnioitus ja arvostus
- kuunteleminen ja kohtaaminen
- yhdessä ajatteleminen
- yhdessä löytäminen
- kysymykset
- jakaminen
- win-win, molemminpuolinen hyödyn tavoitteleminen tilanteissa
- tasa-arvo

Työyhteisössä kannattaa edistää kaikilla mahdollisilla keinoilla aidon ja rikastavan dialogin syntymistä. Aito dialogi syntyy avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Työpaikalla on hyvä esimerkiksi olla paikkoja ja tilanteita, joissa vuoropuhelu on mahdollista.

Tiedustelemisen taito dialogissa:

- puhtaiden, avoimien kysymysten tekemistä
- ajatuksenkulkujen ja toimintatapojen avaamista
- ”kuumiin sanoihin” reagoimista
- uusille poluille viemistä

Ajatuksenkulkua avaavia kysymyksiä:

- miten ajattelet...?
- miten selität...?
- mitä merkitystä...?
- mitä siitä seuraa...?
- miten sinun mielestäsi...?

Yhteinen ymmärrys syntyy kuuntelemalla, kysymällä, puhumalla. Vuoropuhelulla – dialogilla. Vuorovaikutus on kaiken ihmisten johtamisen perustaito, pohjana muulle.

Dialogisen kuuntelemisen lähtökohdat voidaan tiivistää kahteen pääperiaatteeseen:

- kuunteleminen tähtää keskustelun kautta saavutettuun yhteisymmärrykseen
- kuuntelemisen tehtävä ei ole päätyä johtopäätöksiin, vaan ylläpitää dialogia

Dialogia kuljettavat parhaiten eteenpäin oikeat kysymykset. Kun kysymykset ovat todella merkityksellisiä, seurauksena on luonnostaan aktiivinen kuuntelu. Kysyessä on lisäksi mahdollista hankala valehdella. Kysymykset jaetaan perinteisesti avoimiin (laaja vastaus ja tilannekuvaus) ja suljettuihin (vastaus on joko kyllä tai ei).

#### Informaatiota lisäävät kysymykset:

- toimivat kuin kameran zoomaus, laajentavat näkökulmaa ja tarkentavat sitä näytämällä yksityiskohtia.
- teimme viime kuussa hyvää tulosta. ”Mitkä tarkkaan ottaen oli kehityksemme numeroiden valossa?”

#### Selventävät kysymykset

- käytetään selventämään ilmaisuiden merkitystä ja tarkoitusta: tarkemmin ilmaistuna...
- Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. ”Miten käsität asiakastyytyväisyyden?”
- Kysymysten esittäminen on aina sallittua, mutta teeskentely muka tietävänsä ei ole sallittua.

#### Seurauksiin kohdistuvat kysymykset:

- käytetään, kun ihmiset esittävät jotain epäsuorasti ja kierrellen suoran puheen sijaan
- Pekka sai sen vihdoin onnistumaan. ”Tarkoittaako se sitä, että hän on tähän asti toiminut vastaavassa tilanteessa joka kerta virheellisesti?”
- selvitetään oikeat taustat ja vaikuttavat tekijät.
- kuuntele ensiksi loppuun se, mitä annetaan ymmärtää – sitten kysy, onko se totta.

#### Ristiriitaisuudet tai epä johdonmukaisuudet esiin tuovat kysymykset:

- usein kun on tarvetta korjata tilanne ja tunteet jylläävät, ihmiset puhuvat itse itselleen vastaan.
- asiakas oli tyytyväinen, mutta luvattua lisätilausta ei tullut (joko väite ei ole totta tai puuttuu tietoa, joka selittää ristiriitaisuuden).
- kuinka asiakas voi olla tyytyväinen ja kuitenkin ei tilaa?

#### Ratkaisun vahvistavat kysymykset

- yhdessä kehitetyn ratkaisumallin etujen ja vaikutusten yhteenveto ja kertaaminen
- yhteisen ymmärryksen tarkistaminen
- yhteinen käsitys ensimmäisen/seuraavan askeleen sisällöstä, ajankohdasta, sen vaatimasta tuesta ja niin edelleen
- olemme käyneet asian kattavasti läpi. ”Onko nyt vielä jokin kohta, josta ei ole yhteistä käsitystä tai joka tuntuu epävarmalta”

#### Kysymisen tasoja

- en kysele, vaan kerron
- kysyn, mutten kuuntele
- kysyn vain johdatellen
- kysyn ja hyväksyn vain oikeat vastaukset – jotka tiedän ennalta
- kysyn ymmärtääkseni
- kysyn auttaakseni toista ajattelemaan
- kysyn avoimesti, jotta voimme löytää jotain uutta

Voit käyttää myös tapaa kysyä ilman kysymystä: ”anna jotain esimerkkejä”. Voit pyytää toista kertomaan jostain tietystä asiasta lisää: ”Haluan kuulla ajatuksiasi tästä.” Usein kannattaa jättää ilmaisu mahdollisimman avoimeksi: jos kehotat toista kertomaan ajatuksiaan, saat niitä todennäköisesti. Jos pyydät tiukasti rajaten toista kertomaan ”kero mikä on paras ratkaisu”, saat todennäköisemmin vaikenemista, kiemurtelua tai molempia. Kun pyydät ajatuksia ja toinen sanoo, ettei tule mitään mieleen, voit antaa aikaa ja uudistaa pyyntösi vähän ajan kuluttua. Jokaisella on ajatuksia. Joka asiaan.

Keskustelutyyppejä (Wink 2007, mukaellen)

<b>Monologi</b>	<b>Debatti</b>	<b>Tavanomainen keskustelu</b>	<b>Dialogi</b>
<p>Monologia voi harjoittaa joko esimies tai alainen.</p> <p>Toinen puhuu liikaa, kysyy, kuulustelee, kehottaa tai käskee.</p> <p>Toisen vastaukset ovat vahvistusta, toistoa tai jäljittelyä,</p> <p>Puhujan suhtautuminen kriittistä, vaativaa ja ei-rakentavaa.</p> <p>Ei päästä avoimeen tai läheiseen vuorovaikutukseen.</p> <p>Tunteita ei paljasteta, ei puhuta suoraan.</p> <p>Puhutaan tekemisestä ja muista ihmisistä, ei meistä.</p>	<p>Molempien osapuolten omien ajatusten puolustamista, oikeassa olemista.</p> <p>Lukkiudutaan omiin asemiin ja yritetään tuoda oma näkökulma esiin.</p> <p>Puolustelua, vakuuttelua</p> <p>Oman toiminnan korostamista ja oikeutusta.</p> <p>Heikko luottamus osapuolten välillä</p>	<p>Keskustelu pysyy melko pinnallisena, eikä mennä henkilökohtaiselle tasolle.</p> <p>Valtarakenteet vaikuttavat keskustelun kulkuun.</p> <p>Käytetään johdattelevia kysymyksiä.</p> <p>Käydään läpi esimiehen ennakkoodotuksia.</p> <p>Keskustelussa ei synny mitään uutta.</p> <p>Ei puhuta suoraan, vaan vihjailevasti.</p>	<p>Herättää oivalluksia, joiden pohjalta voidaan luoda uutta.</p> <p>Yhdessä ajattelua.</p> <p>Molemminpuolista hyväksymistä ja arvostamista.</p> <p>Avoimia kysymyksiä, uusia polkuja avaavien mielipiteiden tarjoamista.</p> <p>Uskalletaan olla eri mieltä.</p> <p>Yhteiseen ymmärrykseen pääseminen ja erojen hyväksyminen osapuolten toiminnassa.</p> <p>Puhutaan esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta ja rakennetaan sitä.</p>



## Kuuntelun ja kysymisen käytännön sovelluksia

### Palaverissa

- Kuunnelkaa jokaista joka puhuu vuorollaan – kysykää kysymyksiä. Jos muut eivät kysy mitään, kysy sinä vetäjänä ennen kuin joku toinen alkaa puhua jostain muusta. Kysy ainakin yksi kysymys jokaiselta alustajalta.
- Pyydä ajatuksia. ”Mitä ajattelet tästä”. Ja jos kukaan ei mukaan tunnu ajattelevan mitään, ota ajatuskierros, jossa jokainen kertoo vuorollaan.
- Päätä tai päättäkää valmiiksi, mitkä asiat agendalla ovat läpikäytäviä ja mihin syvennytään tai mistä rakennetaan yhteinen, jaettu ymmärrys
- Menkää kysymyksillä tärkeissä asioissa pintaa syvemmälle
  - o Mistä me tiedämme tämän?
  - o Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?
  - o Mikä muuttuu? Mistä mihin?
  - o Mikä tähän puolestaan vaikuttaa?
  - o Miten tekisimme siitä mahdollista?
  - o Mitä se meiltä vaatii?
  - o Mitä sovimme?

### Ongelmanratkaisussa

- Ota tai ottakaa aikaa pyöritellä ja ihmetellä itse ongelmaa, älkää hypätkö ratkaisuihin välittömästi.
- Pyrkikää ymmärtämään kysymyksiin ja kuuntelulla ongelman todellinen olemus.
- Mitä pitäisi saada aikaan tai ratkaistua? Miksi? Miksi se on haasteellista? Mitä näille haasteille voi tehdä? Mistä haasteet johtuvat? Mitä ratkaisuvaihtoehtoja meillä on?
- Käytä reippaasti aikaa myös ratkaisuvaihtoehtojen pallotteluun.

### Ideoinnissa

- Kuuntele – kuunnelkaa jokainen idea huolella
- Ideoinnin ja ongelmanratkaisun vaiheet ovat: 1. ongelman tai tavoitteen selkeä määrittely, 2. dialogiin ja ryhmäturvallisuuden perustuva avoin ideointi, 3. ratkaisujen valinta ja 4. ratkaisujen projektointi ja toimeenpano.
- Rakentakaa myös ideoita toisten ideoiden päälle. ”Joo, ja siihen kun lisää vielä...”
- Merkitkää ideoita näkyville – hyödyntäkää näköaistia. Silloin on helpompi rakentaa toisten ideoiden varaan – ja palata aiempiin
- Ehdoton torjunnan kieltä ideointivaiheeseen. Yhtäkään ideaa ei torjuta, tyrmätä tai kritisoida.
- Jos haluatte heti keskittyä laatuun, voit alusta asti käyttää aktiivista kuuntelua ja sparrata kutakin ideaa:
  - o kysyt avoimia kysymyksiä
  - o varmistat ymmärryksen – tarkistat tulkinnan
  - o johdattelet eteenpäin ”mitä muuta siinä voisi olla?...” – ”kuvaa vielä vähän lisää tuota puolta”

- heität jatkoideoita alkuidean päälle ja ympärille

#### Palautetta antaessa

- Anna toisen kertoa, sanoittaa itse – saata vain alulle: ”Tämä projekti ei mennyt ihan nappiin. Kerro mitä siinä tapahtui.”
- ”Minun mielestäni meidän vaan täytyy tässä pystyä parempaan – mitä mieltä sinä olet?”
- ”Miten sinä itse antaisit itsellesi palautetta tästä asiasta?”
- ”Kerro omin sanoin, miten onnistuitte”

### **POHDINTATEHTÄVIÄ**

1. Miten palavereissanne toimii läsnäolo? Kuuntelu? Kysyminen?
2. Mistä asioista haluat lisätä työyhteisössäsi dialogia? Millä tavalla?
3. Miten sinä voit osaltasi edistää rakentavan ja rikastavan vuorovaikutuksen syntymistä työyhteisössäsi?

### **RYHMÄTURVALLISUUDEN TÄRKEYS SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISESSÄ**

Ryhmän toimivuuteen vaikuttaa vahvasti se, miten turvalliseksi jäsenet kokevat ryhmässä olemisen ja siinä toimimisen. Ajattele, miten ihmiset toimivat sosiaalisesta pelosta käsin ja miten turvallisuudentunteesta käsin. Itseilmaisun turvallisuus on perusta jokaisen ryhmän tai tiimin hyvinvoinnille, luovuudelle, yhteistyön laadulle ja tuottavuudelle. Turvallisuuden tai turvattomuuden synnyttämisessä esimiehellä ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkein rooli.

Mitä turvallisempaa, sitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa. Ja mitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa, sitä turvallisempaa. Avoimuus lisää turvallisuutta ja turvallisuus avoimuutta. Hyväksyntä on avoimuuden edellytys ja turvallisessa ryhmässä on aina läsnä toinen toisensa hyväksyntä.

Hyvän itseilmaisun turvallisuuden mittareita ovat

- virheiden ja vaikeiden asioiden suora, rakentava käsittely
- myönteinen palaute ryhmässä
- ideoinnin ja ehdotusten helppous ja rohkeus
- rakentava eri mieltä oleminen
- toisen sanoman vahvistaminen ”aivan!” – ”juuri noin” – ”hyvin sanottu”

- ”joo mutta” –alkuisten puheenvuorojen vähyys
- innostuksen ja tosissaan olemisen näkyminen ja kuuluminen

## **POHDINTATEHTÄVIÄ**

1. Mistä asioista työyhteisönne palaverissa on turvallista tai turvatonta puhua? Miksi?
2. Asteikolla 1 – 10, kuinka turvalliseksi koet ilmaista itseäsi työyhteisösi palaverissa? Entä muut? Mistä tiedät?
3. Miten käsittelette virheitä tai epäonnistumisia?
4. Millaisista asioista herää innostunutta keskustelua? Miksi juuri niistä?
5. Millä tavoin omalla toiminnallasi rakennat turvallisuutta? Jos ylläpidät turvattomuutta, niin miten pääset näistä asioista eroon?
6. Miten voit osoittaa hyväksyntää, vaikka olet eri mieltä?
7. Miten kannustat ihmisiä rohkeampaan itseilmaisuun?
8. Pohtikaa työyhteisönne palaverissa tai muussa foorumissa pienryhmissä:
  - millaiset asiat meillä estävät tiedon muuttumisen toiminnaksi? Miksi?
  - omat ratkaisuehdotuksemme, mitä voisimme asialle tehdä?

## SEITSEMÄN K:N PERIAATE VUOROVAIKUTUKSESSA

”Keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä”

vai

”Käskyt, kyykyt, kontrolloi, kadehdi, kiusaa, kilpaile ja kampita”?

Kumpi sarja sinulla on käytössäsi?

**Keskity** 100 prosenttisesti siihen henkilöön, jonka kanssa kulloinkin kommunikoit. Sekä toinen henkilö että sinä itse ansaitsette sen, että annat kaiken 100 % keskittymistäsi tälle henkilölle.

**Kuuntele**, 2:1. Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu, siis kuuntele enemmän.

**Kerro** enemmän, älä oleta, että muut tietävät, mitä ajattelet ja suunnittelet tai miltä sinusta tuntuu tai mitä mieltä olet. Kukaan meistä ei ole ajatusten lukija.

**Kysy**. Tyhmiä kysymyksiä ei olekaan – on paljon tyhempää olla kysymättä, jos et jostain tiedä, ja kuitenkin asiat pitää saada eteenpäin. Tämä kohta voisi ehkä kuulua myös ”kyseenalaista”; miksi asiat tehdään niin kuin tehdään, voisiko ne kenties tehdä paremmin, nopeammin, tehokkaammin, voisiko yhdistellä eri toimintoja, tehdäänkö organisaatiossa päällekkäisiä toimintoja jne.

**Kunnioita** toista ja toisen oikeutta omaan mielipiteeseen. Kun sinä kunnioitat, saat kunnioitusta osaksesi. Kunnioita myös toisen oikeutta omaan mielipiteeseen. En tiedä, mistä se johtuu, että meillä on kummallinen taipumus yrittää saada toinen henkilö oman mielipiteemme taakse, vaikka hänellä on täysi oikeus ajatella juuri niin kuin ajattelee. Tietysti kun täytyy saada aikaan ratkaisu siihen, miten toimitaan, erilaiset mielipiteet voidaan ottaa huomioon ja löytää sieltä erilaisia toimintamalleja, toivottavasti myös kompromissiratkaisuja.

**Kannusta** muilta. Ei ole sinulta itseltäsi pois, kun kannustat muita. Päinvastoin, kannustamisen ilmapiiri lisääntyy organisaatiossa. Mielestäni juhlimme aivan liian vähän onnistumisia työyhteisöissä, kun kuitenkin onnistumisten jakaminen ja juhlistaminen luovat positiivista ilmapiiriä ja hyvinvointia.

**Kiitä**. ”Kiitos” on aivan liian vähän käytetty sana työyhteisöissä. Kiitä aidosti, sydämeestäsi ja pienistä asioista. Kiitos –sanasi, aivan kuten kaikki muutkin positiiviset sanasi, ovat kuin jyviä, jotka itävät ja joiden sadosta voitte kaikki nauttia.

## **KUULEMISESTA SYVÄLLISEEN YMMÄRTÄMISEEN**

### **Kuuntelijan roolit**

- ”Kuuro” = ei kuuntele, koska huomio on muualla, vaikka näyttäisikin kuuntelevan.
- ”Tietäjä” = ajatukset pyörivät oman tietämisen ja itsevarmuuden keskellä. Tietäjä vähättelee puhujaa mielessään ja kuvittelee olevansa parempi asiantuntija kuin toinen. Samalla hän suunnittelee mielessään vasta-argumentteja. Huomio on täysin itsessä, ei toisessa.
- ”Tuomari” = tässä roolissa kuultu viesti arvotetaan: joko hyväksytään tai hylätään. Tärkeintä on se, ollaanko viestiä vastaan tai sen puolesta.

Yllä esitetyissä rooleissa ei varsinaista kuuntelemista tapahdu, koska kuuntelijan fokus on aina itsessä, ei toisessa. Vasta kahdessa seuraavassa kuuntelijan roolissa tapahtuu todellista kuuntelemista:

- ”Tulkki” = olennaista on se, että huomion suunta on vaihtunut. Nyt huomio on toisessa. Tulkki hakee sitä, mitä puhujan viestin takana on. Pienenä vaarana on se, että kuuntelijan tulkinnat eivät pidä paikkaansa. Siksi on tärkeää, että tulkinnat testataan aina kertojalla.
- ”Ymmärtäjä” = fokus on 100-prosenttisesti toisessa henkilössä, jolloin tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään toisen maailmaa. Puhuja kokee tällöin tulevansa kuulluksi. Keskustelussa ei ole tarvetta väitellä, olla oikeassa, todistaa toisen väitteitä vääriksi tai antaa omia parempia ratkaisuja.

Millaisessa kuuntelijan roolissa sinä yleensä olet? Töissä tai kotona?

Tiedosta viestiessäsi, että käyttämiesi sanojen osuus viestinnässä on vain noin 10 %. Valitse siis sanasi harkiten. Erilaisten äänten, äänenpainojen, taukojen jne. osuus viestinnästä on noin kolmannes. Ja loput noin 60 % on sanatonta kehonkieltä. Kehonkieleen kuuluvat ilmeet, eleet, asennot, kädenliikkeet, katsekontakti tai sen välttäminen, silmänliikkeet ja mikroilmeet.

### **Kuuntelijan muistilista**

- Pyri aina ensin ymmärtämään ja vasta sitten sitä, että tulet itse ymmärretyksi
- Tavoittele win-win tilannetta eli sitä, että molemmat osapuolet voittavat
- Keskity 100-prosenttisesti kuuntelemaan
- Älä tee mitään muuta
- Älä myöskään ajattele mitään muuta
- Ole aidosti kiinnostunut siitä, mitä toinen sanoo
- Ole neutraali, älä arvostele tai tuomitse
- Kiinnitä huomiota toisen käyttämiin sanoihin
- Osoita kuuntelevasi – nyökkäys, kannustavat kommentit

## **Läsnä olevan kuuntelun hyödyt työelämässä ja yksityiselämässä**

Me kaikki haluamme tulla nähdyksi ja kuulluksi, sekä työyhteisössä että yksityiselämässä. Haluamme myös tulla ymmärretyksi. Saat runsaasti arvostusta osaksesi, kun todella yrität ymmärtää toisen näkökulman ja tunteet sen sijaan, että aina ”jaat neuvoja” tai kerrot oman näkökulmasi. Myös muistat kaikki sinulle kerrotut asiat paremmin. Samalla sinun ja työyhteisösi hyvinvointi kohenee, kun vuorovaikutustilanteet ovat kiinnostavampia ja aidompia kohtaamisia.

## **INNOVATIIVISUUDEN JA LUOVUUDEN TYÖKULTTUURI**

Innovatiivisuus kasvaa työyhteisössä, jossa keskeisiä osatekijöitä ovat:

- luottamus – niin organisaation sisällä kuin suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiinkin
- työyhteisössä vallitsee ”työn imu”: työntekijät (johto ja henkilöstö) toimivat aktiivisesti ja vastuullisesti organisaation strategian ja tavoitteiden hyväksi. He ovat aloitteellisia, tuottavia ja aikaansaavia sekä ylpeitä työstään ja työpaikastaan. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, nauttivat siitä ja voivat ajoittaisista paineista huolimatta töissään viime kädessä hyvin
- moniäänisyys ja systemaattinen refleктоiva keskustelu ovat osa organisaation arvopohjaa ja mahdollistavat uusien, innovaatioiksi jalostettavien ideoiden esiin nousemisen
- riskinotto-kyky ja epävarmuuden sietäminen ovat tunnistettuja ja tavoiteltavia ominaisuuksia. Niiden ymmärretään olevan oleellinen osa prosessia, jossa luodaan uutta toimintaa ja uusia toimintatapoja
- erilaisille osaamisille perustuva työyhteisö, jossa toimintaa jäykistäviä tai niitä sementoivia rakenteita on mahdollisimman vähän

Omalta osaltasi voit edistää luovuuden ilmapiirin syntymistä omassa työyhteisössäsi ainakin seuraavilla tavoilla:

- ole avoin
- ole innostunut ja innostava
- ole rohkea – ilmaise rohkeasti omat mielipiteesi, ideasi ja ajatuksesi, älä pelkää virheitä tai tyhmiä ideoita
- kuuntele aktiivisesti – myös muilla voi olla hyviä ideoita
- harrasta tai harrastakaa yhdessä monipuolisesti musiikkia, kirjallisuutta, teatteria, taidetta, käsillä tekemistä
- ole tekemisissä vapaa-ajallasi ja muutenkin erilaisista taustoista olevien ihmisten kanssa
- kiinnostu erilaisista asioista, ilmiöistä ja tapahtumista
- uskalla kyseenalaistaa asioita, katso asioita epätavallisesta näkökulmasta
- luo omalta osaltasi kannustavuuden ilmapiiri

## **PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN**

### **Palautteen hyödyt**

Jos et saa palautetta, mistä tiedät, oletko onnistunut? Itseään arvioimalla pääsee aika pitkälle, mutta ei milloinkaan perille. Palautteella on kaksi tehtävää: se näyttää minulle, missä olen ja pitää minut oikeassa suunnassa. Kun saan palautetta, saan tietoa käyttäytymiseni vaikutuksista toisiin ihmisiin. Palautteen ansiosta näen vahvuuteni ja heikkouteni ja osaan tehdä oikeita päätöksiä. Palaute auttaa minua saavuttamaan tavoitteeni. Palaute auttaa minua pysymään liikkeessä ja tekemään sellaisia valintoja, että pääsen perille.

Palautteen voima kasvaa, kun palautetta – varsinkin kannustavaa palautetta annetaan jatkuvasti. Suurin osa meistä onnistuu suurimman osan työajastaan, joten annetaan onnistumisten näkyä ja kuulua! Kun työyhteisön jokainen jäsen osallistuu ja havainnoi sekä osaa ja uskaltaa antaa palautetta, jokainen myös saa sitä.

Palautteen voima riippuu siitä, miten palautetta käytetään. Jokaisessa työyhteisössä on jonkinlainen palautekulttuuri eli tapa suhtautua palautteeseen ja käyttää sitä kehittymisen ja kehittämisen välineenä. Kun palautekäytännöt ovat yhdessä sovitut, kaikille selvät ja jokaisen käytössä, hyvin annettu palaute virtaa vapaasti ihmiseltä toiselle vailla esteitä. Silloin johto saa korvaamattoman arvokasta tietoa nykytilanteesta ja siitä, miten johdon päätökset vaikuttavat työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja toimintaedellytyksiin. Palautekulttuurin kehittämisen 10 merkittävintä hyötyä ovat seuraavat:

- paras tapa kasvattaa yksilöiden itsetuntemusta
- kätevin tapa näyttää tunteet
- nopea tapa osoittaa työn merkitys
- varmin tapa lisätä onnistumisia
- yksinkertaisin keino pitää vastuullisena
- laajin johtamisen tuki
- varhaisin puuttumisen malli
- tehokkain tapa käynnistää muutos
- halvin henkilöstötutkimus
- helpoin tapa lisätä vuoropuhelua

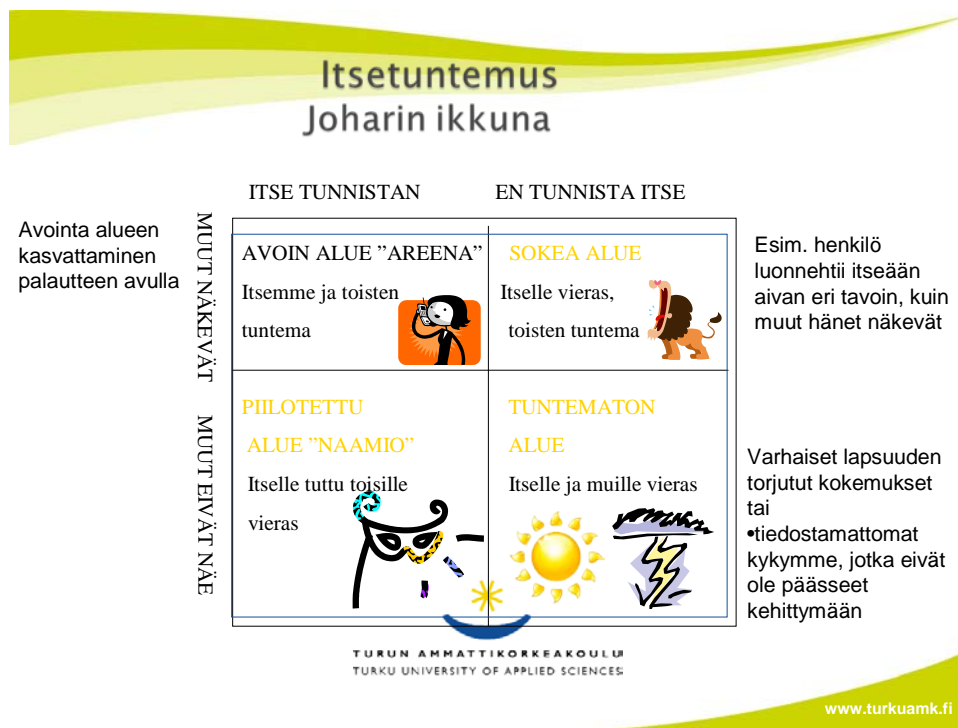
Palaute on kehittymisen ehto

Vain hyvin annettu palaute kehittää. Se sisältää tarkasti kuvatun havainnon ilman tulkin-  
taa, neuvoja tai ohjeita. Palautteen vastaanottaja päättää itse, mitä hän tekee saamallaan  
palautteella. Siksi palaute on lahja. Tosiasioihin pohjautuva, avoin ja rehellinen palaute  
antaa meille mahdollisuuden keskittyä oikeisiin asioihin työyhteisön ja oman toiminnan  
kehittämisessä. Palautetta me voimme antaa kenelle tahansa.

Miten sinä käsittelet muilta saamasi palautteen? Käytä Joharin ikkunaa kehittymisesi tukena:

Voit kehittää itsetuntemustasi sekä muiden ihmisten välistä viestintää ja vuorovaikutusta suurentamalla Avoin –ruutua. Onnistut tässä, kun käytät kahta strategiaa: kerrot itsestäsi muille ja suhtaudut muiden antamaan palautteeseen myönteisesti:

1. Kerro itsestäsi ja toiveistasi avoimesti, niin annat toisille ihmisille mahdollisuuden ymmärtää sinua paremmin ja samalla rakennat heidän luottamustaan sinuun. Kun kerrot avoimesti ja vilpittömästi itsestäsi, tarpeistasi ja toiveistasi, niin toiset tuntevat sinut paremmin. Silloin kumpikin yläosan ruutu (avoin, sokea) suurenee alaspäin.
2. Käsittele toisten sinulle antamaa palautetta, niin opit ymmärtämään paremmin itseäsi ja pystyt kehittämään itseäsi. Kun saat ja pyydät toisilta palautetta ja käsittelet sen, se kasvattaa sinun omaa ymmärrystäsi itsestäsi. Silloin kumpikin vasemmanpuoleinen ruutu suurenee oikealle (avoin, piilotettu).



Avoin – minä tiedän ja sinä tiedät.  
 Piilotettu, kätkeyty – minä tiedän, mutta sinä et tiedä.  
 Sokea – Minä en tiedä, mutta sinä tiedät  
 Tuntematon – minä en tiedä, etkä sinäkään tiedä

Joharin ikkuna auttaa sinua kehittymään ja kehittämään. Hyödynnä sitä!



## ESIMIESTYÖ STRATEGIAN MUKAISESTI

Keskustelevan ja elävän strategiatyön tavoitteena on ehkäistä ja minimoida muutosvastarintaa. Yksittäisten muutosten sijaan organisaatio saadaan mieltämään strategiatyö jatkumoksi, jatkuvaksi prosessiksi, jossa asiat kehittyvät ja uudistuvat. Mitä lähempänä strategia on organisaation arkipäivää, sitä konkreettisempänä ja ymmärrettävämpänä se koetaan oman aseman ja tehtävän kannalta. Näin strategiasta tulee merkityksellinen ja tärkeä ja sen aiheuttama koettu uhka pienenee.

Muutosjohtamista hyödynnetään keskustelelevassa ja elävässä strategiatyössä muun muassa seuraavin keinoin:

Kerää tietoa ja näkemyksiä organisaatiosta

- varmista, että erilaiset näkemykset tulevat huomioitua muutoksen ja uusien asioiden suunnittelussa
- ota ihmiset mukaan muutokseen
- ota ihmiset mukaan kaikkiin vaiheisiin: tiedonkeruuseen, suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan

Käsittele muutoksen vaiheita yhdessä ihmisten kanssa

- konkretisoikaa
- havainnollistakaa
- pilkkokaa isoja asioita
- muodostakaa mielikuvia
- luokaa yhteinen kuva tulevaisuudesta muutoksen tapahduttua

Huolehdi tiedonkulusta koko muutosprosessin ajan

- systemaattisesti, johdonmukaisesti, pitkäjänteisesti
- useita kanavia käyttäen, yhdenmukaisilla viesteillä

Kohtaa tunteet ja anna aikaa niiden käsittelyyn

- yhteiset tilaisuudet ja tilanteet, joissa voidaan jakaa näkemyksiä ja kokemuksia
- keskustelut muutokseen liittyvistä tunteista

Rakenna luottamusta

- johdonmukaisuus ja rehellisyys kaikessa
- tiedon luotettavuus
- tietoa kattavasti ja systemaattisesti
- muista: luottamuksen voi menettää hetkessä, mutta sen rakentaminen saattaa kestää vuosia

Käsittele avoimesti onnistumisia ja epäonnistumisia yhdessä henkilöstön kanssa

- jakakaa kokemuksia ja näkemyksiä
- vahvista onnistumisia
- iloitkaa pienistäkin askeleista

## **ESIMIESViestintä STRATEGIAN KÄYTÄNTÖÖN SAATTAMISEN TUKE- NA**

Esimiestyöstä valtaosa on nimenomaan viestintää. Päivittäiset keskustelut, kokoukset, sähköpostit, muistiot, puhelinkeskustelut – kaikki nämä ovat esimiesviestintää. Jopa esimiehen kahvipöydässä tai lounaalla ohimennen lausumat sanat ovat esimiesviestintää, ainakin organisaation näkökulmasta. Esimiehelle saattaakin tulla joskus yllätyksenä se, kuinka tarkasti hänen sanallista ja myös sanatonta viestintäänsä seurataan organisaatiossa. Harkitsematon lause käytäväkeskustelussa tai myöhästyminen palaverista voi synnyttää mitä erilaisempia tulkintoja henkilöstön keskuudessa.

Keskustelevalle ja elävälle strategiatyölle on ominaista viestinnän vastuullisuus ja läpinäkyvyys. Viestijä ottaa vastuun itsestään sekä sanojensa ja tekojensa seurauksista. Avoimessa ja läpinäkyvässä viestinnässä jokainen voi osallistua vuorovaikutukseen omana itsenään. Pyrkimys hallita viestintätilanteita, muiden viestinnän arvostelu ja pelit tai piiloagendat eivät kuulu vastuulliseen ja läpinäkyvään viestintään. Keinoja läpinäkyvän viestinnän edistämiseen:

- Ole läsnä puhuessasi. Kuuntele itseäsi, myös tunteitasi
- Vältä puhumista, jonka ainoana tarkoituksena on täyttää hiljaisia hetkiä
- Puhu minä-muodossa ja omien kokemustesi perusteella, älä selitä asioita muiden puolesta
- Ilmaise ajatuksiasi ääneen kuvaamalla tuntemuksia, joita keskustelu sekä toisen teot ja sanat sinussa herättävät
- Antaessasi palautetta tai ilmaistaessasi tunteita, kerro, mitä mielestäsi tapahtui tai mitä sanottiin tai mitä tunsit
- Jos tilanne muistuttaa aiemmin kokemaasi, kuvaa mitä tunsit tuolloin aiemmin
- Ole tarkkana ajatustesi suhteen. Jos oletat tai tulkitset, kerro, että kyseessä on oletus tai tulkinta. Arvostellessasi kerro, että huomaat arvostelevasi. Arvosteleva suhtautumisesi saattaa kadota, jos ensin ilmaiset, miltä sinusta tuntuu, ja vasta sitten arvostelusi tai tulkintasi
- Tunnista omat pyrkimyksesi. Onko tavoitteenasi esimerkiksi saada aikaan yhteisymmärrystä, todistaa oma väitteesi oikeaksi, saada huomiota tai välttää ristiriitaja?
- Kerro, jos huomaat joutuvasi pois tolalta tai ahdistuvasi
- Kuuntele rehellisesti, älä teeskentele kiinnostunutta

## **JOHTAMISVIESTINNÄN MUISTISÄÄNNÖT**

Muutama muistisääntö strategiatyötä tukevan johtamisviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen:

1. Suurin osa johtamisesta on viestintää – muista tämä kaikessa viestinnässä, niin sanallisessa kuin sanattomassa, virallisessa kuin epävirallisessa
2. Älä eriytä viestintää vaan yhdistä viestintä kiinteäksi osaksi strategiatyötä
3. Uudista johtamismalli ja –viestintä osana strategiatyötä
4. Laadi yhdenmukaiset, strategiasta johdetut rakenteet, teemat ja sisällöt kaikkeen johtamiseen ja viestintään

5. Hyödynnä viestinnän ammattilaisia strategiaa tukevan johtamisviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa
6. Valitse strategiatyötä tukevan viestinnän välineet ja kanavat
7. Käytä organisaation aktiivisuutta ja luovuutta uusien viestinnän välineiden ja kanavien luomiseen ja avaamiseen
8. Panosta jatkuvuuteen, säännöllisyyteen ja linjakkuuteen
9. Pyri kaikessa viestinnässä yksinkertaistamaan ja havainnollistamaan
10. Kannusta viestinnälläsi keskusteluun, ideointiin, luovuuteen – kohti keskustelevaa ja elävää strategiatyötä.

## Johtamisen ja esimiestyön kaksoissilmukka



Asiantuntijaorganisaatiossa esimies ei välttämättä ole sisältöasioiden paras asiantuntija. Perusasiat on kuitenkin hallittava, jotta pystyy hankkimaan organisaatioon oikeaa osaamista ja johtamaan sitä. Asiantuntijan esimiehen onkin oltava sekä asioiden että ihmisten johtaja. Esimiehen on oltava paras asiantuntija siinä, mihin organisaatio on menossa ja nimenomaan haluaa mennä ja miten. Se hänen on pystyttävä kuvamaan niin selkeästi, että jokainen organisaation jäsen pystyy näkemään itsensä organisaation visiossa ja strategioissa eli jokainen tietää, mitä ja miten minä toimin, jotta edistän organisaation tietä kohti tavoitteita. Kaksoissilmukan strateginen johtajuus sisältää organisaatiotason asioiden viestinnän ja oman sitoutumisen osoittamisen. Henkinen johtajuus tarkoittaa tuen ja ajan antamista yksilöille.

Esimiehet ovat puun ja kuoren välissä. He ovat esimiehiä oman yksikkönsä ja tiiminsä jäsenille ja samalla alaisen asemassa suhteessa omiin esimiehiinsä. Heillä on odotuksia sekä omia alaisiaan että esimiehiään kohtaan, mistä syntyykin mielenkiintoinen asetelma. Jotta esimies pystyy täysipainoisesti hoitamaan omaa viestintätehtäväänsä eli piirtämään isoa kuvaa organisaation asioista omassa tiimissään ja alaisilleen, hänen on itse oltava

asioista niin hyvin perillä, että hän pystyy vaivatta keskustelemaan organisaatiotason asioista yksilötasolla.

Pystyä keskustelemaan on siis aivan eri asia kuin tiedottaa. Alaiset nimenomaan haluavat asioille tulkintoja ja painotuksia. Esimies näyttää esimerkkiä, miten asioista puhutaan ja keskustellaan. Jos hän itse on niukkasanainen ja –eleinen, alaiset seuraavat mallia. Ehkä liikaakin luotetaan siihen, että ihmiset ottavat ohjat omiin käsiinsä ja tulevat kysymään ja keskustelemaan. Asiantuntijat saattavat olla varovaisia menemään spontaanisti esimiehen pakeille, ellei siitä ole yhteisesti sovittu ja luotu yhteinen käytäntö.

### **POHDINTATEHTÄVIÄ:**

1. Mieti sivulla 25 kuvattuja muutosjohtamisen keinoja oman esimiestyösi ja Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen kannalta. Mitkä keinot ovat sinun käytössäsi / koko pelastuslaitoksen käytössä? Mitä keinoja kannattaisi hyödyntää vielä enemmän?
2. Esimiestehtävä vaatii koko joukon viestintäosaamista ja työkaluja. Testaa, onko oma työkalupakkisi ajan tasalla. Käytä seuraavaa asteikkoa: 2 = olen ymmärtänyt ja toteutan, 1 = olen ymmärtänyt, mutta toteutus on vielä kesken tai alkutekijöissään, 0 = en ole tullut ajatelleeksi tai en pidä tärkeänä. Laske lopuksi pisteet yhteen ja katso, millainen esimies olet
  - a) Esimiestyö on painotetusti vuorovaikutteista viestintää, jossa kasvokkain viestinnällä on suuri merkitys. Varaan päivittäin aikaa keskusteluihin alaisten kanssa.
  - b) Haluan ja osaan käsitellä koko organisaatiotason asioita, kuten strategiaa, tavoitteita, tuloksia ja muutoksia vuorovaikutteisena ja myös henkilökohtaisena prosessina. Pystyn kertomaan esimerkiksi strategian omin sanoin ja kääntämään sen oman yksikköni kielelle
  - c) Käsittelemme yhdessä säännöllisesti yksikkö-/tiimitason asioita. Luon mahdollisuuksia keskusteluun ja kysymyksiin
  - d) Järjestän vapaamuotoisia keskustelu- ja yhdessäolotilaisuuksia ilman virallista asialistaa
  - e) Käyn säännöllisesti yksilötason kehityskeskustelut
  - f) Annan palautetta alaisilleni aina, kun siihen on tarvetta
  - g) Pyydän palautetta ja kyselen tiimini jäsenten näkemyksiä jatkuvasti
  - h) Olen avoin viestinnässäni
  - i) Osaan ilmaista selkeästi, missä ollaan ja minne mennään

12 – 18 pistettä: Voit onnitella itseäsi. Olet ihanne –esimies, jos vastasit rehellisesti. 7 – 11 pistettä: Jotain on kunnossa, mutta parannettavaakin on. 0 – 6 pistettä: Sinulla on kaikki mahdollisuudet edessä!

Jatka pohdintaa yksin ja tiimisi kanssa sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

## **LÄHTEET**

- Elisa Juholin: Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä
- Marjo-Riitta Ristikangas – Vesa Ristikangas: Valmentava johtajuus
- Harri Hirvihuhta – Anneli Litovaara: Ratkaisun taito
- Iina Rytikangas: Kehity ja kasva tiimissä
- Risto Ahonen – Sirke Lohtaja-Ahonen: Palaute kuuluu kaikille
- Kirsti Kehusmaa: Strategiatyö – organisaation voimanlähde