

Hyvien käytäntöjen dialogit

Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi



Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki, Tom Erik Arnkil

Hyvien käytäntöjen dialogit

Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi



TERVEYDEN JA
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittajat ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos

Taitto: Raili Silius

ISBN 978-952-245-637-3 (painettu)

ISSN 1798-0097 (painettu)

ISBN 978-952-245- 638-0 (pdf)

ISSN 1798-0100 (pdf)

URN:ISBN:978-952-245-638-0

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>

Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy
Tampere 2012

Esipuhe

Hyvien käytäntöjen jakamisen tehtävä on periaatteessa yksinkertainen: kootaan asi-anosaiset keskustelemaan niistä seikoista, joiden varassa arjen käytännöt sujuvat niin kuin niiden pitäisi ja tuottavat toivottuja tuloksia. Asiaa kuitenkin mutkistaa se, että toimijat eivät itsekään tiedä kaikkea, mihin heidän käytäntöjensä toimivuus perustuu – tai tarkemmin ottaen, pystyvät sanallistamaan siitä vain pienen osan. Suurin osa on ”selkärangassa”, ”näppituntumaa”, tilannetajua, toimintaympäristöjen tuntemusta, kokemuksen kartuttamaa käytännöllistä viisautta – eli niin sanottua *hiljaista tietoa*.

Toimivat käytännöt perustuvat suurelta osiin siihen kokemuksessa karttuvaan tietotaitoon, josta ihmiset ammentavat erilaisissa tilanteissaan. Koulutuksetkin sulautuvat osaksi tuollaista kokonaisuutta: ihmiset yhdistelevät asioita henkilökohtaiseksi synteeksi, jokainen omanlaisekseen. Koulutuksissa tai kirjoissa tarjotut näkemykset ja ehdotukset istuvat – jos ovat istuakseen – elämän- ja työkokemuksen muodostamaan jatkuvasti muokkautuvaan perustaan – ja joskus jopa onnistuvat jäsentämään käsitteitä perusteellisestikin.

Vaikutteiden ja kokemuksen myötä muodostuva tuntuma siihen, mitä kannattaa tehdä eri tilanteissa, on tavattoman arvokasta osaamis pääomaa, mutta tahtoo jäädä yksityisomaisuudeksi. Ihmiset tietävät aina enemmän kuin pystyvät kertomaan. Hiljainen tieto on hiljaista siksi, että sen pitääkin olla. Rutiinien tuleekin olla rutiineja – ja hyvät rutiinit ovat korvaamattomia. Kuten jokainen autoilija tietää; joka hetki ei tarvitse muistella kumpi oli kytkin ja kumpi jarru, kuten vielä autokoulussa.

Mitä siis tehdä, jos haluaa avata kokemustiedon aarrearkun ja kehitellä käytäntöjä yhdessä? Tarvitaan ainakin yhteen kokoontumista, tilaa ja aikaa. Tilan ja ajan järjestäminen on haaste sinänsä, mutta nekään yksin eivät riitä. Tieto ei ole noin vain avattavissa. Elämässä elintärkeän kokemustiedon ja käytännöllisen viisauden saaminen yhteiseen pohdintaan ei ole yksinkertaista – mutta ei myöskään mahdottoman vaikeaa. Innostavaa se ainakin on.

Mistä siis aloittaa ja miten menetellä, jotta kokoontumiset tukisivat vertaisoppimista ja yhteiskehittelyä? Tämä juuri on kädessäsi olevan oppaan ydinkysymys. Oppaassa kerrotaan käytännönläheisesti varsin helposti toteutettavista vuoropuheluista, Hyvien käytäntöjen dialogeista, joita kutsutaan myös Hykä-dialogeiksi. Hyvien käytäntöjen dialogit *auttavat saamaan esiin hiljaista tietoa ja kehittelemään käytäntöjä yhdessä*. Opas ja oppaassa esitellyt dialogiprosessit pohjautuvat monivuotiseen tutkimukseen ja kehittämiseen. Kuvatut Hyvien käytäntöjen dialogiprosessit ja niiden sovellukset on kehitelty tavallisessa arjessa, jotta ne toimisivat siellä. Dialogeja on kehitelty ja kehitelty ennen kaikkea lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien ammattilaisten ja heidän esimiestensä kanssa – sekä lasten nuorten ja vanhempien kanssa. Tarkastelun kohteena ovat olleet huolia huojentavat ja niitä loitolla pitävät

käytännöt, varhainen ja avoin yhteistoiminta osapuolten kesken. Kokemukset tällaisista dialogeista ovat olleet erinomaisia. Olemme vakuuttuneita siitä, että vastaavanlaiset vuoropuhelut ovat hyödyllisiä myös muilla aloilla, joissa huolten kasautumista ehkäisevä toiminta on tärkeää. Opas on siis suunnattu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita pohtimaan, jakamaan ja levittämään hyviä käytäntöjä sekä kehittämään yhdessä varhaiseen avoimeen yhteistoimintaan perustuvaa palvelu- ja toimintakulttuuria.

Opas koostuu kuudesta luvusta sekä liitteistä. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan mitä Hyvien käytäntöjen dialogit ovat ja kenelle ne ovat tarkoitettu. Toisessa luvussa tarkastellaan miksi Hyvien käytäntöjen dialogeja kannattaa järjestää ja mitä hyötyä niistä nähdään olevan. Kolmannessa ja neljännessä luvussa käydään kattavasti läpi Hyvien käytäntöjen lähtökohtia, tausta-ajattelua, dialogiprosessin vaiheet sekä Hyvien käytäntöjen dialogien perusmallin kulku; mitä kussakin osiossa tehdään, miten ja miksi. Viidennessä luvussa avataan Hyvien käytäntöjen dialogien kehityskaari, esitellään osallistujien kokemuksia sekä kuinka dialogeja on sovellettu erilaisissa ympäristöissä eri kohderyhmien kanssa. Viimeisessä luvussa kootaan oppaan ydin-sanomaa yhteen pohtimalla Hyvien käytäntöjen dialogien hyödyntämistä palveluiden kulttuurisen muutoksen välineenä. Liitteissä esitetään dialogeista koottu palautteaineisto sekä niissä hyödynnettävän Huolen vyöhykkeistön käyttömahdollisuuksia. Lisäksi avataan Hyvien käytäntöjen dialogienkin taustalla vaikuttavaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja kuntien yhdessä kehittämää, toteuttamaa ja juurruttamaa Varhaisen avoimen yhteistoiminnan toimintamallia (VAY).

Hyvien käytäntöjen dialogien kehittelyyn on osallistunut kymmenittäin henkilöitä vuosien varrella. Kaikkien henkilökohtainen kiittäminen nimeltä on tässä valitettavasti mahdotonta. Siksi kiitämmekin yhteisesti kaikkia niitä työtovereitamme sekä työyhteisöjä, työntekijöitä, esimiehiä, lapsia, nuoria, vanhempia ja huoltajia, jotka ovat ennakkoluulottomasti ja rohkeasti lähteneet mukaan Hyvien käytäntöjen dialogiprosesseihin sekä kehitelleet niitä kanssamme. Erityisesti kiitämme Nurmijärven kunnan ja Rovaniemen kaupungin lasten, nuorten ja perheiden palvelujen henkilöstöä ja varhaisen avoimen yhteistoiminnan kehittämisen ylisektorisia ohjausryhmiä. Oppaan kirjoitus- ja valmistumisprosessiin ovat erityisen panoksen antaneet Marjo-Riitta Koskimies, Tuukka Lahti, Satu Antikainen, Olli Laiho, Sirpa Martti, Jukka Hakola, Marita Käyhkö sekä Kaisa Kuusela. Kiitämme heitä hymyillen.

Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki, Tom Arnkil

Sisällys

Esipuhe	3
Kenelle Hyvien käytäntöjen dialogeja?	7
Miksi dialogeja hyvistä käytännöistä?	9
Keino saada esiin hiljaista tietoa	9
Tila oppia ja jakaa yhdessä	10
Tapa johtaa ja kehittää dialogisesti	11
Väline levittää ja juurruttaa hyviä käytäntöjä	13
Hyvien käytäntöjen dialogien lähtökohdat	16
Ytimenä varhainen avoin yhteistoiminta ja dialogisuus	16
Eettiset toimintaperiaatteet ja tapa toimia	16
Taustalla Huolen vyöhykkeistö	18
Subjektiiivinen huoli kertoo toimintamahdollisuuksista	19
Vyöhykkeistö ei ole luokittelun ja rekisteröinnin väline	20
Huolen vyöhykkeet: Ei huolta, pieni huoli, tuntuva huoli, suuri huoli	22
Dialogin ulkopuoliset vetäjät	24
Dialogiprosessin kulku – mitä, miten ja miksi	26
Keskustelut prosessin järjestämisestä ja prosessin suunnittelu	27
Kutsut ja muut esivalmistelut	28
Hyvien käytäntöjen dialogien perusmallin kulku	29
Dialogifoorumi I – mistä arjen työmme koostuu	30
Dialogifoorumi II – arjen hyvät huolta loitolla pitävät käytännöt	32
Jatkosta sopiminen	35
Osallistujien palaute	35
Jälkityöt	35

Kokemuksia ja sovelluksia37

Hyvien käytäntöjen dialogien kehityskaari37

Hyvien käytäntöjen dialogit esimiehen muutosjohtamisen tukena40

Työntekijöiden palaute42

Hyvät käytännöt varhaiskasvatuksen yhteistyön rajapinnoilla43

Lasten, vanhempien ja opettajien dialogiprosessi46

Hyvien käytäntöjen dialogit kulttuurisen muutoksen välineenä50

Lähteet53

Liite 1: Yhteenveto Hyvien käytäntöjen dialogien palautteesta54

Liite 2: Huoltien kartoittaminen ja vyöhykkeiden eettinen käyttö62

Liite 3: Varhainen avoin yhteistoiminta, VAY66

Kenelle Hyvien käytäntöjen dialogeja?

Hyvien käytäntöjen dialogit ovat avaus työ- tai muiden yhteisöjen dialogiseen kehittämiseen. Dialogeissa paikannetaan arjen työhön liittyviä, tai lasten ja nuorten kohdalla esimerkiksi elämään tai koulunkäyntiin liittyviä tilanteita, joihin ei liity huolta sekä eriasteista huolta aiheuttavia tilanteita. Lisäksi jaetaan omaa ja yhteisön osaamista. Mikä minulla/meillä jo toimii, missä olen/olemme hyviä, mitä toimia vahvistamme, missä haluamme kehittyä.

Olennaista prosessissa on, että samalla kun kehitetään omaa työtä ja tapaa toimia esimerkiksi asiakkaiden kanssa, kehitetään myös yhteisön jäsenten tapaa toimia yhdessä yhteisönä. Hyvien käytäntöjen dialogissa ollaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, kuunnellaan ja kohdataan yhteisön jäseniä, kollegoita, luokkatovereita, toisia vanhempia ja muodostetaan yhdessä moniäänistä todellisuutta sekä vahvistetaan yhteisöllisyyttä. Oman toiminnan tarkastelun ja palveluiden kehittämisen kiintopisteitä ovat aina avoimuus, osallisuus ja varhainen yhteistyö. Pyrkimyksenä on, että nämä näkyvät työssä ja jokaisen tavassa toimia ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Hyvien käytäntöjen dialogeja voidaan järjestää esimerkiksi esimiehille, työyhteisöille, työyhteisöjen kesken ja työyhteisöjen ja tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kuten lasten, nuorten, vanhempien/hoitajien ja muiden sektorien työntekijöiden kanssa. Hyvien käytäntöjen pohtiminen, jakaminen ja kehittäminen yhdessä dialogissa ja dialogisesti on myös itsessään hyvä käytäntö. Hyvien käytäntöjen dialogin toteuttaminen osana yhteisön toimintaa edistää osallisuutta ja hyvää kohtaamista tukevaa palvelukulttuuria.

Esimiehille

Sinulla esimiehenä on varmaankin työssäsi paljon tilanteita, jossa kaikki sujuu hyvin eikä taivaanrannassa näy tummia pilviä. Kenties Sinun ei tarvitse edes erikseen miettiä, miksi kaikki sujuu niin luonnikkaasti. Alaiset työskentelevät tuloksellisesti ja tyytyväisinä perustehtävien parissa, asiakkaat ja sidosryhmät ovat tyytyväisiä niin ikään. Hyvä tilanne on varmasti yhteispelin tulosta, mutta oletko koskaan pysähtynyt miettimään mikä on sinun osuutesi siinä? Tunnet toimintaympäristösi ja löydät joustavia tapoja menetellä tilanteissa. Hiljainen tietosi on hyvässä käytössä. Mitä vastaisit, jos nuori kollega kysyy, mitä hänen kannattaisi tehdä, jotta hänenkin toimintansa olisi yhtä sujuvaa. Minkälaista sinusta on hyvä esimiestyö? Siihen kuulunee yhtenä osana otollisten edellytysten luominen työyhteisöjen toimiville käytännöille sekä niiden johtaminen.

Hyvien käytäntöjen johtaminen ei luultavasti onnistu sujuvimmin sanelemalla. Rauhallisten dialogien järjestäminen kiireisessä työelämässä ei ole helppo tehtävä. Usein

yhteisissä tilanteissa käsitellään päälle vyöryviä hallinnollisia asioita eikä kokemusten jakamiselle jää riittävästi tai ehkä lainkaan aikaa. Kehittämisen ja koulutustilaisuuksissakin jäädytään usein yleisön asemaan, kuuntelemaan auktoriteettia, joka neuvoo kuinka arjessa pitäisi toimia. Toimijoiden oma kokemus jää tällöin sivuun, ikään kuin toisarvoiseksi. Vuoropuheluun perustuvasta johtamisesta puhutaan tänä päivänä paljon. Tässä oppaassa käsitellään hyvien käytäntöjen dialogeja, joissa toimijat – esimiehet ja alaiset - pohtivat hyviä käytäntöjä yhdessä ja asettavat kehittämistehtäviä. Näiden dialogien järjestäminen on haaste johtamiselle – ja kehittää johtamista dialogiseen, vastavuoroisen kuulemisen ja yhteisen pohdinnan suuntaan.

Työntekijöille, kumppaneille

Oletko joskus halunnut keskustella työtovereidesi kanssa hyvistä arjessa toimivista käytännöistä, joilla saisi häivytettyä työskentelyssä ilmaantuvat huolet ja ehkäistyä niiden ilmaantumista. Entä oletko halunnut keskustella jonkun rinnakkaisen työyhteisön kanssa yhteisistä käytännöistä? Opettajana sosiaalityöntekijöiden kanssa tai sosiaalityöntekijänä opettajien kanssa, perusterveydenhoidon työntekijänä erityistyöntekijöiden kanssa, läheteketjun tietyssä kohdassa edeltävien tai seuraavien tahojen kanssa. Tai kiinnostaisiko sinua kuulla mistä asiakkaat, potilaat, lapset, nuoret, vanhemmat haluavat kiittää ja kuinka he voivat osallistua hyvien käytäntöjen jakamiseen ja kehittämiseen? Toimintojen ja käytäntöjen kehittämiseksi tarvitaan erilaisia foorumeita ja aikaa. Ja niitä kannattaa toteuttaa niin, että ihmiset kokevat ne hyödyllisiksi. Tämä opas käsittelee osaamisen jakamiseen ja vuoropuheluun perustuvan työkuulttuurin kehittämistä ja antaa siihen konkreettisia opasteita.

Asiakkaille, lapsille, nuorille, vanhemmille/huoltajille

Sinulla on asiakkaana, lapsena, nuorena tai vanhempana/huoltajana varmasti paljonkin näkemyksiä siitä, millainen kohtelu ja yhteistoiminta on ollut sinulle parhaimmin avuksi ja hyödyksi huoltosi huojentamisessa ja niiden pitämiseksi loitolla. Onko sinulta huomattu kysyä näistä asioista, oletko kokenut, että olet tullut kuulluksi? Hyvien käytäntöjen vuoropuheluissa löytyy hyviä, ja hyödyllisiä käytäntöjä, joilla aikuiset, lapset, nuoret ja vanhemmat voivat tukea toisiaan huolten huojentamiseksi ja pitämiseksi loitolla sekä rakentaa yhdessä yhteisöllistä toimintakulttuuria. Vuoropuhelut toteutetaan niin, että jokainen tulee kuulluksi ja saa pohtia asioita omasta näkökulmastaan. Erityistä valmistautumista ei tarvita, eikä pohdinnassa tarvitse ”edustaa” ketään – ainoastaan tuoda oma kokemus ja näkemys mukaan.

Miksi dialogeja hyvistä käytännöistä?

Keino saada esiin hiljaista tietoa

Hyvien käytäntöjen dialogien keskeinen ajatus on, että yksilöillä ja yhteisöillä on valtavasti osaamista hallussaan. Sitä ei tarvitse ”aina” tuoda yhteisöihin muualta esimerkiksi ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Ihmiset oppivat työtaidoistaan 80 % työssä ja vain 20 % työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa. Kaikilla meillä on sisällään suuria määriä tietoa ja mitä moninaisimpia taitoja, joita hyödynnämme joko tiedostaen tai tiedostamatta joka päivä, joka hetki. Tällaista osaamisen, tietojen ja taitojen yhdistelmää kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon käsitteen on alun perin luonut filosofi Michael Polanyi (1940), joka esitti, että *”Tiedämme aina enemmän kuin osaamme kertoa”*. Suomalaiseen keskusteluun käsitteen toi Hannele Koivunen teoksessaan Hiljainen tieto (1997), jossa hän käänsi englannin tacit knowledge -käsitteen hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaista, puhumatonta, kokemuksellista ja tilannesidonnaista tietoa, jota on usein vaikea jakaa tai ilmaista, koska se on syvästi ankkuroitunut ihmisen toimintaan ja kokemukseen sekä myös arvoihin ja emootioihin. Hiljaisen tiedon vastakohta on eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto, jota voidaan prosessoida, tallentaa, viestiä ja jakaa suhteellisen helposti. Usein ihmisen erilaiset taidot ovat hiljaista tietoa, esimerkiksi kuinka rauhoitan levottoman luokan, miten luon hyvää vuorovaikutussuhdetta vanhempien kanssa tai kuinka säilytän avoimuuden ja dialogisuuden myös hankalissa tilanteissa.

Tämänkaltaista osaamista on usein yhtäkkiä ilman apukeinoja vaikea avata toisille tekstinä tai puheena ja sen kädestä pitäen opettaminenkin on haasteellista ja vie paljon aikaa. Ennen osaaminen ja hiljainen tieto siirtyivät mestareilta oppipojille ja -tytöille yhdessä työtä tekemällä. Nykymaailmassa konkareiden ja uraansa aloittavien, eri sukupolvien tai esimerkiksi asiakkaiden/perheiden/vanhempien/lasten/nuorten ja työntekijöiden väliseen osaamisen ja kokemusten vaihtoon kehittymisen ja kehittämisen välineenä ei juurikaan käytetä aikaa, ja siten paljon arvokasta tietoa ja taitoa jää jakamatta ja kehityspotentiaalia hyödyntämättä. Puhumattakaan siitä lisäarvosta, jota keskinäinen arvostava dialogi, yhteisen ymmärryksen luominen ja yhdessä uuden oppiminen ihmisille antavat.

Vaikka hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen on haasteellista, on se kuitenkin mahdollista. Tämä vaatii kasvokkain kohtaan, aikaa, turvallista tilaa, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä yksilöiltä rohkeutta omien uskomusten ja kokemusten jakamiseen muiden kanssa. Nämä yhdessä tekevät tiedon luomisesta ja osaamisen jakamisesta hienon ja hauskan, mutta samalla myös erittäin herkän prosessin. Olenaisista on luoda olosuhteet, joissa asioista voidaan puhua avoimesti ja osaamista jakaa turvallisesti ja mukavilla tavoilla hyvässä ja turvallisessa ympäristössä.

Hyvien käytäntöjen dialogeilla pyritään juuri tähän. Hiljaisen tiedon esiin saamiseen, yhdessä jakamiseen, ”uudelleen pureskeluun”, oppimiseen, uusien näkökulmien muodostamiseen kokemuksi ja ajatuksi yhdessä vaihtamalla sekä syntyneiden oivallusten, ajatusten ja toimintatapojen haltuunottoon. Prosessin aikana jäsenetään yhdessä dialogisesti omaa työtä, työskentelyyn liittyviä arkisia, päivittäisiä tilanteita sekä niihin liittyviä hyviä huolia loitolla pitäviä käytäntöjä ja tapoja toimia. Tavoitteena on, että osallistujat tulevat tietoisemmiksi omasta ja yhteisön hiljaisesta tiedosta, työkäytäntöjensä toimivista puolista ja jakavat ja kehittävät työkäytäntöjä yhdessä.

Tila oppia ja jakaa yhdessä

Kun yhteisö tai joukko ihmisiä kokoontuu yhteen luomaan uutta, pohtimaan ja jakamaan tietoa sekä oppimaan yhdessä, kutsutaan tällaista tilaa oppimisen tilaksi. Oppimisen tila on siis eräänlainen suhteiden verkosto, joka luo pohjaa inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle. Tilassa syntyy uutta tietoa, taitoja, merkityksiä ja tulkintoja, jotka tukevat osallistujan ammatillista kasvua ja vahvistavat kunkin toimijuutta. Heiskasen (2007) mukaan oppimisen tilaan liittyy oleellisesti vuorovaikutus, osallistuminen ja sitoutuminen. Tietoa eivät luo vain yksilöt, vaan se syntyy yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Jotta tietoa voidaan luoda yhteisö- ja organisaatiossa, on yksilön tieto jaettava, muotoiltava uudelleen ja laajennettava vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Luomalla ja johtamalla oppimisen tiloja organisaatio voi tehokkaasti ohjata uuden tiedon luomisprosessia.

Onnistunut dialogi vaatii ympäristön ja tilan, jossa ihmiset voivat puhua turvallisesti osaamisestaan, huolistaan ja kehittämistarpeistaan toiveikkuuden ilmapiirissä. Olenaista on kehittää sellaisia osaamisen jakamisen tiloja, dialogifoorumeita, joissa ihmiset saavat oman äänensä kuuluviin, tulevat kuulluksi ja voivat jakaa toisilleen arkisia toimivia käytäntöjä. Alasoinin ym. (2006) mukaan yhteisön kyky toimia oppimisen tilana siihen osallistuville kertoo yhteisön sisäisestä generatiivisesta kapasiteetista eli uuden oppimisen tai kehittymisen mahdollisuuksista. Hyvien käytäntöjen dialogit oppimisen tilana tarjoaa kontekstin inhimilliselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle.

Uuden tiedon tai työtavan oppimisen alkuvaiheessa tarvitaan henkilökohtaista vuorovaikutusta, jossa on mahdollista jakaa tuntemuksia, kokemuksia ja näkökulmia. Oppimisen tiloissa osallistujien pitää kokea olonsa turvallisiksi, jotta he voisivat pohtia siinä uusiin työtapoihin ja omaan asemaansa liittyvää epävarmuutta ja huolta sekä tuoda esiin kokeilujaan ja käytäntöjään. Uudet toimintatavat, muutokset toimintaympäristössä ja kehittämisprosessit synnyttävät oppimisen tarvetta. Tällainen muutosprosessi synnyttää kysymyksiä, joihin kaivataan vastauksia ja tietoa, mutta myös hämmennystä. Hyvien käytäntöjen dialogit ovat mahdollisuus hämmennyksen käsittelylle. Dialogeissa on mahdollisuus sekä tietojen että kokemusten vaihtoon.

Osallistujien havainnot ja kokemukset tuovat keskusteluihin tilanteelliset merkitysyhteytensä. Tällöin toisen ihmisen tai yhteisön hyvät käytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä tai monistettavissa toiselle ihmiselle tai organisaatiolle. Käytäntöjen jakaminen mahdollistaa toisten käytäntöjen kytkemisen ja soveltamisen toisen yksilön toimintatapaan tai toisen yhteisön toimintakulttuuriin.

Tapa johtaa ja kehittyä dialogisesti

Hyvien käytäntöjen dialogit eri muunneltuneina ovat työkalu myös esimiehille. Ne ovat dialoginen tapa johtaa ja kehittää työyhteisön toimintaa. Hyvien käytäntöjen dialogit ovat työyhteisöjen oppimisfoorumeita, joiden tavoitteena on tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä, työhyvinvointia sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä, dialogista kohtaamista ja erilaisten rajojen ylitystä koko yhteisön kesken

Prosessit suunnitellaan ja toteutetaan aina yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa ja kaikkia osapuolia kehoitetaan osallistumaan niihin, myös esimiehet ja johto. Hyvien käytäntöjen dialogeilla saadaan lyhyessä ajassa yhdessä esiin yhteisön sen hetkinen ”tila” ja henki, yhtenäinen kuva mistä ja minkälaisista tilanteista arjen työskentely koostuu sekä mitkä ovat yhteisön sen hetkisen toiminnan vahvuudet ja kehittämistarpeet liittyen sekä arjen työskentelyyn että työyhteisönä toimimiseen. Eräsikin esimies totesi dialogiproessin jälkeen vaikuttuneena ja ilahtuneena saaneensa oman johtamistyönsä tueksi usean vuoden kehittämissuunnitelman. Erityisen tärkeäksi hän koki, että kehittämistarpeet ja suunnitelma oli tuotettu aidosti ja osallistavasti lyhyessä ajassa yhdessä työyhteisön kanssa ja sisälsi konkreettiset yhteisön sillä hetkellä tärkeiksi kokemat asiat.

Hyvien käytäntöjen dialogit ovat siis väline yhteisön osaamisen ja johtamisen kehittämiseen sekä myös dialoginen tapa työskennellä ja johtaa. Dialogeja voidaan tuki hyödyntää myös kerrallisena prosessina. Usein niistä aukeaa kuitenkin paljon erilaisia jatkamahdollisuuksia, niin yhdessä tuotetun ja käsitellyn tiedon hyödyntämisen suhteen kuin metodin/prosessien sovellutusten suhteen. Tästä hyvänä esimerkkinä on erään koulun prosessi, jossa koulun rehtori osallistui ensin itse kunnan rehtorien Hyvien käytäntöjen dialogiin. Tämän jälkeen rehtori-opettaja -työparit perehdytettiin vetämään hyvien käytäntöjen keskustelu naapurikoulun opettajille. Opettajien dialogin jälkeen rehtori kävi omien opettajiensa kanssa keskustelun mitä heidän Hyvässä oli puhuttu, miltä se kokemuksena tuntui ja mitä asioita lähdetään yhdessä jatkossa kehittämään.

Koulujen omien Hyvien käytäntöjen dialogien prosessin jälkeen opettajille järjestettiin jatkoohjelmia, joissa syvennyttiin kokonaisvaltaisemmin ensimmäisessä dialogissa tärkeiksi nousseisiin teemoihin, esimerkiksi hyviin pedagogisiin käytänteisiin erilaisissa tilanteissa. Rehtori muutti myös opettajainkokousten rakennetta niin, että jokainen kokous aloitettiin jakamalla mitä hyviä kokemuksia ja käytänteitä omassa tai

toisten toiminnassa oli lähiaikana koettu tai mitä erityisen vaikeista ja haastavista tilanteista oli opittu. Usein niin sanotusti pieleen menneet tilanteet tai toiminnat ovat myös merkityksellisiä oppimiskokemuksia ja näin ollen olennainen osa hyviä käytäntöjä. Opettajankokouksien asialista oli ennen koostunut pääasiassa hallinnollisista ja tiedotettavista asioista, jotka nyt pyrittiin hoitamaan sähköpostitse. Näin yhteisölle muodostui kokouksista säännöllinen ja kuitenkin suhteellisen kepeärakenteinen yhdessä jakamisen ja oppimisen tila.

Toisessa koulussa koulukohtaista Hyvien käytäntöjen dialogiprosessia jatkettiin yhdessä naapurikoulun henkilöstön kesken viiden kerran yhteisenä kehittämisprosessina ja eräässä koulussa lasten ja vanhempien kanssa niin, että nykyään lasten ja vanhempien ja henkilöstön keskinäiset Hyvien käytäntöjen dialogit kuuluvat koulun perustoimintaan.

Nykyään Hyvien käytäntöjen dialogissa pidetään olennaisena, että esimies ja mahdollisesti muuta johtoa osallistuu aina oman yhteisönsä dialogiprosessiin alusta loppuun saakka. Kerätyn palautteen mukaan työntekijät/vanhemmat/lapset pitävät tätä arvostuksen osoituksena ja mukavalta tuntuvana erityisesti tasavertaisuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. *”Kaikki olemme yhdessä saman pöydän äärellä tasavertaisina kehittämässä toimintaamme.”* Myös esimiehet ovat kokeneet tämän innostavaksi ja hyväksi asiaksi. Heidän mukaansa Hyvien käytäntöjen dialogeissa tieto henkilöstön osaamisesta, tilasta työyhteisönä sekä ajankohtaisista kehittymisentarpeista kasvaa ja syvenee. Useat esimiehet kertovat myös yhteisön hengen ja yhteisönä toimimisen lisääntyneen Hykä -dialogien myötä.

Hyvien käytäntöjen dialogeilla työntekijöille luodaan mahdollisuus osallistua uuden tiedon luomisen, omaksumisen ja jakamisen tiloihin. Tällaisten oppimisen tilojen järjestäminen työntekijöille nähdään keskeisenä johtamisen tehtävänä hyvien käytäntöjen dialogeissa. Virkkusen & Ahosen (2007) mukaan työmenetelmät ja toimintamallit itsessään ovat vain mahdollista tietoa ja jäävätkin sellaiseksi ellei ole ihmisiä, jotka kykenevät hyödyntämään tietoa ja oivaltavat uuden välineen käyttömahdollisuudet. Tällöin tieto vasta muuttuu toimintaa ohjaavaksi tiedoksi.

Hyvien käytäntöjen dialogien tavoitteena on organisaation rakenteiden, järjestelmien, toimintamallien, mittareiden ja koko kulttuurin kehittäminen sellaiseksi, että ne tukevat osaamisen kertymistä, jakamista ja koordinoitua. Kokeiluun ja kehittämiseen rohkaisevan kulttuurin omaksuminen edellyttää johtajien ja esimiesten sitoutumista näihin periaatteisiin. Uuden toimintakulttuurin luominen tai työmenetelmän kehittäminen muuttaa kaikkien mukana olevien yhteisöjen todellisuutta ja haastaa aikaisempaa toimintakulttuuria, johtamista ja rakenteita. Kun kohteena ja toteuttajana on joukko ihmisiä, ei muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen riitä pelkästään kaavioiden laatiminen. Kulttuurin muuttumisen ja toiminnan muutoksen ratkaisee miten ihmiset yksilöinä ja yhteisönä lähtevät sitä toteuttamaan käytännössä.

Työn kehittäminen ja uuden toimintakulttuurin luominen on vaativaa. Usein työyhteisöissä eletään tilanteessa, jossa taloa rakennetaan samalla kun siellä asutaan. Työelämän isona haasteena on, että työyhteisöjen ja työntekijöiden on kyettävä yhtä aikaa toteuttamaan tehokkaasti nykyisiä toimintatapoja sekä samalla myös muuttamaan ja kehittämään työtapojaan ja toimintamallejaan. Tämä on tullut esiin myös Hyvien käytäntöjen dialogeissa esimerkiksi Nurmijärvellä, jossa Hyk-dialogit kytkeytyvät varhaisen avoimen yhteistoimintamallin, VAY (liite 3) juurruttamiseen koko kunnan toimintakulttuuriksi.

Työyhteisöjen on kyettävä hallitsemaan samanaikaisesti sekä pitkäjänteistä työtapojen uudistamista että nopeita ajankohtaisia tilanteen vaatimia muutoksia. Tämä asettaa esimiehille ja työntekijöille sekä myös Hyvien käytäntöjen vetäjille erityisiä haasteita. Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjien täytyy kyetä prosessien aikana liikumaan joustavasti ajassa, menneisyudessa, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa sekä tunnistamaan yhteisön tunnetilaa, mihin suuntaan ja millä vauhdilla prosessia voidaan kuljettaa eteenpäin.

Hyvien käytäntöjen dialogeissa johtajan erityisenä vastuuna on järjestää oppimisen foorumeita, joihin ihmisillä on mahdollisuus osallistua ja joissa voidaan avoimesti ja rehellisesti jakaa kokemuksia työstä ja sen kehittämisestä. Toisena vastuuna johtajalla on huolehtia, että ihmisillä on sekä mahdollisuus sitoutua työn kehittämiseen että kokeilla uusia toimintatapoja. Kolmanneksi johtajan on otettava koppi työntekijöiden esiin nostamista huolista ja kehittymistarpeista. Johtajan tehtävä on huolehtia käytännön konkreettisten ehdotusten toimeenpanemisesta ja dialogiprosessin jatkamisesta. Työntekijöiden vastuulla on osallistua aktiivisesti oppimisen tiloihin sekä sitoutua dialogeissa sovittuihin asioihin.

Väline levittää ja juurruttaa hyviä käytäntöjä

Sen lisäksi, että Hyvien käytäntöjen dialogit ovat yhteisöjen oppimisen tiloja sekä toimivat johtamisen välineenä ja johtamisen ja yhteisön kehittymisen tapana, ovat ne myös hyvä käytäntö hyvien käytäntöjen levittämiseksi ja juurruttamiseksi.

Kun puhutaan hyvien käytäntöjen juurruttamisesta, on syytä myös hieman pohtia mikä on *hyvä* käytäntö? Millä perusteella jokin käytäntö voidaan todeta hyväksi? Käytäntöhän voi olla erittäin *tehokas*, esimerkiksi turvaamaan ammattilaisille mahdollisuuden tehdä keskenään arvioita perheistä ja päättää yhdessä toimenpiteistä. Kun asiakas/perhe ei ole paikalla huolineen, kysymyksineen, toiveineen (ja voimavaroineen), pystytään ehkä toimimaan tehokkaasti, mutta ei saada asiakkaita sitoutumaan toimenpiteisiin, koska he eivät itse ole saaneet osallistua toimenpiteiden suunnitteluun. Näin tekevät monet moniammatilliset ryhmät ja asiantuntijatiimit. Mutta onko toiminta tällöin *eettistä* – ja onko se oikeasti pidemmän päälle tehokastakaan?

Käytäntöjen hyvyttä voidaan siis määritellä tiettyjen eettisten periaatteiden kautta. Jos toiminnan ja käytännön eettisenä periaatteena on esimerkiksi avoimuus, tulisi asianosaisten olla läsnä, ellei kyseessä ole anonyymi konsultaatio. Tällöin selän takana toimiminen on avoimuuden periaatteen pohjalta epäeettistä, eikä palaverityöskentelyn tehokkuus riitä enää tekemään suljetusta ammattilaistyöskentelystä hyvää käytäntöä. Avoimesti ja asianosaisten kanssa yhdessä toimien saadaan usein aikaan elämänmyönteisempiä, arjessa paremmin toimivia suunnitelmia ja ratkaisuja kuin arjen toimijat si- vuuttaen. Näennäisen tehokas asiantuntijakeskeinen käytäntö ei siis ole tehokkuusmielessäkään hyvä käytäntö, vaikka se turvaisikin ammattilaisille rauhaa päättää asioista keskenään. Hyvien käytäntöjen dialogeissa käytäntöjen ”hyvyyden” kriteeri ei ole lyhytnäköinen tehokkuus, vaan eettinen hyväksyttävyys ja sosiaalinen kestävyys. Eettiset periaatteet esitellään luvussa: Hyvien käytäntöjen lähtökohdat.

Nykyisin painotetaan paljon myös käytäntöjen *vaikuttavuutta*. Pitäisi käyttää, levittää ja juurruttaa (vain) vaikuttavuudeltaan testattuja menetelmiä. Perustelu on järkevä ja tärkeä. On hyvä kehittää ja käyttää menetelmiä, jotka eivät ainoastaan lupaa tuloksia, vaan myös tuottavat niitä, vieläpä tutkitusti. Sellaisista käytännöistä, jotka tuottavat jotain muuta kuin toivotaan, jopa vahinkoa, pitäisi päästä eroon. Elävässä elämässä vaihtoehtoja on kuitenkin aina enemmän kuin kaksi. Jos tutkittu menetelmä tuottaisi aina lupaamansa tulokset yksin, se kannattaisi lähettää ”kentälle” yksin. Mutta ihmisiä koskevissa töissä menetelmät luovutetaan aina ihmisten käsiin. Tutkitutkaan käytännöt eivät tällöin siirry ”pakettien” tavoin. Ellei sitten kysymys ole erittäin yksinkertaisesta tekniikasta, jonka kuka tahansa tekniikkaan valmennettu pystyy toteuttamaan sitä täsmälleen määrätyllä tavalla ja toimeenpanija on koska tahansa vaihdettavissa toiseen henkilöön. Elämässä väliin pyrkii kuitenkin aina inhimillinen tekijä. Hyvä niin, sillä ihmiset osaavat toimia joustavasti. He toimivat ainutlaatuisissa ympäristöissä, koska kaikki toimintaympäristöt ovat ainutlaatuisia ja niillä ainutlaatuisilla inhimillisillä resursseilla, joita on tarjolla. Sillä myös kaikki ihmiset ovat ainutlaatuisia. Ja saavat usein jopa jossain muualla, kaukanakin, kehitellyt menetelmät toimimaan omassa ympäristössään. Ansio menetelmien toimivuudesta ei tällöin kuitenkaan kuulu yksin menetelmille, koska niiden ”sopeuttamisen” vallitseviin tilanteisiin tekevät aina ihmiset. Heillä on siihen toimintaympäristönsä tuntemusta ja tilanteiden tajua, käytännöllistä viisautta. Ilman viisasta muuntelua hyvätkin menetelmät ja niiden leviäminen ja juurtuminen törmäävät monenlaisiin seiniin.

Hyvien käytäntöjen leviäminen ja juurtuminen vaatii monen eri tason työskentelyä. Käytännöt siirtyvät kovin heikosti yksilöiltä tai yhteisöltä toiselle papereista luke- malla. Ne vaativat ihmisten välistä kanssakäymistä. Lisäksi niitä on aina ”mutusteltava”, muokattava, räätälöitävä, sovellettava kuhunkin käyttöympäristöön soveltuva-ksi. Hiljainen tieto on saatava ”ei hiljaiseksi” kommunikoitavaan ja jaettavaan muotoon. Kokemuksia on pystyttävä jakamaan niin että käytännön ja toimintatavan eri puolet ja ydin saadaan esiin ja välitettyä toisille niin että se jaksaa kiinnostaa ja parhaassa mahdollisessa tapauksessa myös koskettaa. Erityisenä haasteena on miten saada sy-

vällä ja usein jopa rutiineina oleva tieto yleiselle tasolle ja jakoon niin, että kuitenkin sen ainutlaatuisuus ja se mikä tekee siitä hyvän käytännön, säilyy. Ja miten palauttaa ”yleistetty yksityinen tieto, kokemus, käytäntö” taas sellaiseen henkilökohtaiseen muotoon, josta jokainen voi rakentaa omaan toimintaansa osaamista tukevia palikoita. Tämän vuoksi Hyvien käytäntöjen dialogit ovat aina prosessi itsessään, mutta ne myös saavat aikaan ihmisissä ja yhteisöissä erilaisia muutosprosesseja.

Hyvien käytäntöjen leviämiseen ja juurtumiseen tarvitaan myös käytäntöjen levittämisen ja juurruttamisen kulttuuria, joka ohjaa kaikkea toimintaa. Levittämisen ja juurruttamisen kulttuuriin liittyy kiinteästi edellisessä luvussa avattu osaamisen dialoginen johtaminen. Osaamisen johtamiseen taas kuuluu olennaisena osana ennen kaikkea oppimisen ja jakamisen tilojen mahdollistaminen. Oppimisen tilat vaativat aikaa, tilaa ja sopivia menetelmiä. Usein työyhteisöjen kiire, paine, resurssipula ja niistä aiheutuva stressi verottavat yhteiset jakamisen ja oppimisen tilat pois ensimmäisinä. Yhteisöillä ei ole aikaa pysähtyä, vaikka se koetaan yksilöiden ja yhteisön kehittymisen ja hyvinvoinnin kannalta erittäin olennaiseksi.

Käytäntöjen levittämisessä ja juurruttamisessa näytettäisi nykypäivänä myös panostettavan enemmän levittämisosioon juurruttamisen jäädessä ikään kuin puolitiehen tai kokonaan tekemättä. Tällöin yksilön ja jopa yhteisön toiminta voi muuttua ja kehittyä, mutta kokonaisvaltainen toimintakulttuuri ei. Toimivien käytäntöjen jatkuvuus on vaarassa. Palvelujärjestelmä ja toimintakulttuuri on aina riippuvainen toimintaa toteuttavista yksilöistä. Olennaista kuitenkin on, löytyykö sellaisia käytäntöjä, joilla turvataan toimintakulttuurin toimivuus ja eettisyys toimijoiden vaihtuvuudesta huolimatta.

Hyvän käytännön juurtuminen ja sitä myötä toimintakulttuurin muuttuminen vaativat ennen kaikkea esimies- ja johtotason sitoutumista ja rakenteiden muuttamista käytäntöä ja toimintaa tukeviksi. Siksi hyvien käytäntöjen pohtiminen, jakaminen, kehittäminen, levittäminen ja juurruttaminen on aina koko yhteisön vastuulla olevaa toimintaa. Mitkä ovat tämän hyvän käytännön elinoloja tukevat parhaat mahdolliset rakenteet? Miten pidämme niitä yllä niin että niistä tulee toimintatapa joka ei häviä tai lakkaa jos toimintaympäristössä työskentelevät ihmiset vaihtuvat?

Rovaniemen kaupungissa ja Nurmijärven kunnassa on toimittu vuodesta 2003 aktiivisesti palvelukulttuurin muuttamiseksi myöhäisestä suljetusta yksin tekemisestä varhaiseen avoimeen yhdessä toimimiseen. Toiminnan keskiössä on ihmisten osallisuuden kokemusten ja dialogisuuden edistäminen kaikissa kohtaamisissa. Kulttuuriin muutokseen pyritään kaikilla toiminnan tasoilla; luottamushenkilöiden välillä, palvelujen suunnittelussa ja tarjoamisessa, toiminnan johtamisessa, työn tekemisessä sekä luomalla uudenlaisia foorumeita, jossa kuntalaiset, lapset, nuoret, perheet saadaan osallistumaan palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työskentely on aloitettu lasten, nuorten ja perheiden palveluista, josta sitä jatkuvasti laajennetaan muihin palveluihin. Yhtenä kulttuurisen muutoksen välineenä on hyödynnetty onnistuneesti Hyvien käytäntöjen dialogeja lukuisissa eri yhteyksissä monin eri tavoin.

Hyvien käytäntöjen dialogien lähtökohdat

Ytimenä varhainen avoin yhteistoiminta ja dialogisuus

Hyvien käytäntöjen dialogit on kehitetty nimensä mukaisesti hyvien käytäntöjen esiin saamisen, jakamisen, levittämisen ja juurtumisen yhdeksi välineeksi. Kyseessä ei kuitenkaan ole ”vain” yksi yleinen käytäntöjen levittämisen väline. Hyvien käytäntöjen dialogit kuuluvat varhaista avointa yhteistoimintaa koko kunnan toiminnan tasolla, VAY (kts. liite 3) edistävään keinovalikoimaan, joiden taustalla vaikuttavat vahvat varhaisen avoimen yhteistyön eettiset periaatteet. Verkostodialogisia menetelmiä, kuten Huolen puheeksiottamista ja Ennakointidialogeja sekä VAY -toimintamallia on Terveiden ja Hyvinvoinnin laitoksessa yhteistyössä kuntien toimijoiden kanssa kehitetty, levitetty ja juurrutettu jo pitkään. Hyvien käytäntöjen dialogit ovat yksi tämänkaltaisen palvelukulttuurin ja ihmisten asenteiden ja toiminnan kehittämisen väline.

Eettiset toimintaperiaatteet ja tapa toimia

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan eettiset periaatteet on luotu yhdessä THL:n, Nurmijärven kunnan, Rovaniemen kaupungin sekä Sosiaali- ja terveysministeriön koordinoiman valtakunnallisen Varpu-verkoston jäsenistön kanssa. Tarve eettisten periaatteiden luomiseen nousi varhaisen puuttumisen termin käytön ja sen nimissä tehtävän toiminnan moninaisuudesta ja kirjavuudesta. Varhainen avoin yhteistoiminta käytti myös aikaisemmin termiä varhainen puuttuminen. Varhainen puuttuminen kuitenkin ymmärretään monin eri tavoin ja nimikkeen alla tehdään jopa miltei vastakkaisia asioita. Lisäksi toimintaa määrittelee kunkin toimijatahon toimintaympäristö ja viitekehys. Varhainen puuttuminen on tuskin täsmälleen samaa perhepalveluissa, kirkon piirissä, kouluissa, paikallisessa vapaaehtoistyössä ja puolustuslaitoksessa.

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan eettiset toimintaperiaatteet tähtäävät siihen, että varhaisen puuttumisen toiminta Suomessa yhtenäistyisi eettiseltä perustaltaan. Varhaisen puuttumisen tulee olla varhaista avointa yhteistoimintaa, ei ”kohteiden” kontrollointia ja selän takana toimimista. Eettisten periaatteiden tarkoituksena on *puuttua* sellaiseen varhaiseen puuttumiseen, joka korostaa työntekijäkeskeisyyttä, sallii selän takana toimimisen, luokittelee ja rekisteröi riskikansalaisia ja yksilöllistää yhteisöllisiä ja yhteiskunnallisia ongelmia.

Varpu-verkosto perustettiin syksyllä 2004 jatkamaan Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) koordinoimaa valtakunnallisen Varpu-hankkeen (2001–2004) työtä (Raninen & Tuomela 2012). Vuonna 2008 STM asetti virallisen Varhaisen puuttumisen

vastuuhenkilöverkoston toimikaudelle 2008–2011. Verkoston tavoitteena on herättää keskustelua varhaisen puuttumisen eettisistä toimintaperiaatteista, rohkaista jäsen- ja muita tahoja tutkimaan ja kehittämään toimintaansa periaatteiden mukaisesti sekä edistää valtakunnallista ja paikallista varhaista puuttumista järjestämällä ammattikunta- ja sektorirajat ylittävää yhteistyötä. Varpu -verkostoon kuuluvat: sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö, oikeusministeriö, sisäasiainministeriö, puolustusministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, Opetushallitus, Kirkkohallitus, Suomen Kuntaliitto, A-klinikkasäätiö, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Suomen Mielen terveysseura, Suomen Vanhempainliitto, Lastensuojelun Keskusliitto ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Eettiset toimintaperiaatteet:

1. Turvataan yhteiset palvelut

Kaikille tarkoitetut palvelut ehkäisevät ongelmia. Palveluiden toimivuutta on vaalittava. Varhaisen puuttumisen korostaminen ei saa heikentää yhteisiä palveluita. Toimivat yhteiset palvelut ovat varhaisen avoimen yhteistoiminnan kivijalka.

2. Otetaan oma vastuu

Jokaisella on inhimillinen vastuu sekä itsestään että lähimmäisistään. Heräävään huoleen on puututtava varhain, omaa vastuuta ei tule sysätä toisille. Vastuu varhaiseen avoimeen yhteistoimintaan on sillä, jonka huoli herää.

3. Otetaan huolet puheeksi

Jokaisella on velvollisuus ottaa huolensa puheeksi kunnioittavasti - siellä, missä ne ilmenevät ja silloin kun ne ilmenevät ja niiden ihmisten kanssa henkilökohtaisesti, joita ne koskettavat. Kunnioittava puheeksi ottaminen tähtää aitoon yhteistyöhön. Syyttely ei edistä yhteistyötä.

4. Toimitaan yhteistyössä läheisverkostojen kanssa

Ihmisen arjen tärkeimmät tukijat ovat läheiset: perheenjäsenet, sukulaiset, ystävät. Ammatillinen apu parhaimmillaan täydentää niitä. Varhainen avoin yhteistoiminta tähtää läheisverkostojen ja ammattilaisten hyvään yhteistoimintaan.

5. Tuetaan osallisuutta

Yhteistyö edellyttää vuoropuhelua. On tärkeää kuunnella ja tulla kuulluksi. On vältettävä asiantuntijakeskeisyyttä, joka sivuuttaa valtaa vailla olevien äänet. Yhdessä laadittu suunnitelma kantaa.

6. Toimitaan avoimesti ja yhdessä

Palvelun käyttäjän tai perheen asioita käsitellään heidän luvallaan ja läsnä ollessaan. Kohtaamisten tulee olla kunnioittavia ja edistää vuoropuhelua. Ammatillista neuvoa kysyttäessä ei käytetä asianosaisten nimiä tai muita tunnustetietoja.

7. Yhdistetään tuki ja kontrolli

Varhainen avoin yhteistoiminta tähtää asianosaisten itsenäisyyden ja elämänhallinnan kasvuun. On vältettävä sellaista rajoittamista, joka perustuu vain ulkoiseen paktoon. On myös vältettävä sellaista tukea, joka tekee riippuvaiseksi tuen antajasta.

8. Vaalitaan yhteistoiminnan jatkumista

On tärkeää vaalia mahdollisuuksia jatkaa vuoropuhelua ja yhteistoimintaa huolenaiheiden selvittämiseksi ja huolten hälventämiseksi. Ketään ei tule jättää yksin, välinputoamista tulee välttää, oma vastuu yhteistyön jatkumisesta tulee kantaa.

9. Ei leimata ketään

Varhainen puuttuminen ei oikeuta ihmisten luokittelua toimenpiteiden kohteiksi. Varhaisen puuttumisen tai varhaisen avoimen yhteistoiminnan nimissä ei saa laatia rekistereitä, jotka loukkaavat tietosuojaa ja avoimuuden eettisiä periaatteita. Varhaisen puuttumisen tulee tapahtua avoimessa yhteistyössä, joka tukee osallisuutta.

10. Puututaan varhain myös rakenteellisiin tekijöihin

Syrjäytymisvaaraa, joka aiheutuu rakenteellisistakin tekijöistä, taloudellisista syistä tai uloslyövistä toimintakulttuureista, ei tule yksilöllistää henkilöiden tai perheiden ominaisuuksiksi. On puututtava varhain sellaisiin yhteiskunnallisiin tekijöihin, jotka asettavat yksilöt alttiiksi ongelmien kasautumiselle.

Taustalla Huolen vyöhykkeistö

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Varhaisen avoimen yhteistoiminnan dialogisten menetelmien perheeseen kuuluu myös väline nimeltään Huolen vyöhykkeistö. Hyvien käytäntöjen dialogeissa Huolen vyöhykkeistöä hyödynnetään sekä dialogisen tausta-ajattelun avaamisessa että välineenä erityisesti I dialogifoorumissa, jossa yhteisö pohtii Huolen vyöhykkeistön avulla minkälaisista tyypillisistä ei huolta ja huolta aiheuttavista arjen tilanteista työ koostuu.

Huolen vyöhykkeistö on alun perin kehitetty lasten, nuorten, perheiden ja heidän kanssaan työskentelevien työntekijöiden yhteistyön välineeksi. Vyöhykkeistön tarkoitus on kannustaa työntekijöitä tarttumaan omaan huoleensa kunnioittavasti, apua itselle pyytäen, niin että yhteistyön jatkaminen ja rakentaminen on mahdollista.

Huolen vyöhykkeistö on huolen astetta ja työskentelysuhteita kuvaava metafora, kielikuva. Vyöhykkeet eivät varsinaisesti sijaitse missään, eivätkä huolet arjessa sijoitu minkäänlaisiin tarkkarajaisiin vyöhykkeisiin. Vyöhykkeet ovat sen sijaan yritys muodostaa kieltä, jolla päästään puhumaan itse kunkin kokonaisvaltaisista kokemuksista.

Subjektiiivinen huoli kertoo toimintamahdollisuuksista

Huolen vyöhykkeistöön liittyvä keskeinen käsite on subjektiiivinen, omakohtainen huoli. Huolella tarkoitetaan subjektiiivista tunnetta, joka syntyy suhteessa. Huoli heittää aina tilanteesta tehtyjen havaintojen pohjalta. Lisäksi huolen syntymiseen vaikuttavat mm. aikaisemmat kokemukset, omien voimavarojen ja toimintamahdollisuuksien väheneminen sekä suhde ihmiseen ja hänen verkostoonsa.

Tieto omasta huolesta on kontaktitietoa. Kontaktitieto tarkoittaa tietoa, jota saadaan vuorovaikutussuhteen sisältä käsin. Huolen tai huolettomuuden kokemus on aina kokijalleen tosi. Huoli on tunne, johon ihminen voi tarttua ja tutkia sitä yhteistyössä ja dialogissa toisen ihmisen kanssa. Tällaisessa suhteessa ymmärrys itsestä, toisesta, suhteesta ja omista toimintamahdollisuuksista voivat kehittyä. Esimerkiksi kahdella työntekijällä on aina omanlaisensa työskentelysuhde ja kontakti samaankin asiakkaaseen. Suhteen ja kontaktin kautta heillä on myös erilainen kokemus huolesta tai huolettomuudesta.

Huoli on ennakkointia omista toimintamahdollisuuksista. Psykologi P. J. Galperinin (1979) mukaan ihminen tarkastelee maailmaa aina omien toimintojensa mahdollisina kenttinä. Subjektiiivisuus ei ole asioiden mieltämisen este, josta pitäisi päästä eroon, vaan subjektiiivisuutensa vuoksi ihminen voi mieltää maailmansa yhtenäisenä. Huoli ei kohdistu vain suhteen toiseen osapuoleen tai toisiin osapuoliin, vaikka se tunteena voi tuolla tavoin ”kohdetta” koskevana esiintyäkin. Oppilaan tilanteesta huolissaan oleva opettaja tai asiakkaansa tilanteesta huolestunut sosiaalityöntekijä ovat myös huolissaan omista mahdollisuuksista toimia oppilaan/asiakkaan parhaaksi – eli siis omista toimintamahdollisuuksistaan. Toisin sanoen onko heillä käytössä työmenetelmiä ja sellainen yhteistyösuhde, joiden avulla ja kautta voi tukea toista osapuolta omasta perustehtävästään käsin. Huoli kasvaa sitä mukaa, kun omat auttamiskeinot vähenevät. Huoli siis tavallaan viestittää, että tilanteeseen tarvitaan muiden tukea – ja usein mielessä käväisevät, jopa selkiytyen, keiden tukea erityisesti toivottaisiin huolten huojentamiseen. Kun henkilö kokee, että hänellä on tarvittavat keinot ja riittävästi vaihtoehtoja toimia, hän ei tunne tilanteessa huolta, vaikka itse tilanne olisi vaativa.

Huolen vyöhykkeistön avulla työntekijä voi jäsentää kokemaansa huolen astetta, omien auttamismahdollisuuksien riittävyyttä sekä lisävoimavarojen tarvetta. Myös lapset, nuoret, huoltajat ja asiakkaat voivat arvioida vyöhykkeistön avulla omaa huo-

len astettaan ja tukitarpeitaan yhdessä työntekijän kanssa. Lisäksi vyöhykkeistöä on käytetty johtamistyössä ja työyhteisöissä kuvamaan johtamiseen tai yhteisöön liittyviä tyypillistä huolta vailla olevia ja huolta herättäviä tilanteita. Näiden huolutilanteiden pohjalta lapset, nuoret ja huoltajat, esimiehet ja työntekijät ovat voineet jakaa kokemuksia hyvistä arkisista toimivista käytännöistä ja saada ideoita ja toimintamalleja omaan toimintaansa vastaavanlaisissa tilanteissa. Hyvien käytäntöjen dialogit ovat rakentuneet näille kokeiluille ja kokemuksille erilaisissa toimintaympäristöissä.

Huolen vyöhykkeistöllä on monia käyttömahdollisuuksia:

- a) Työntekijän apuväline oman työn ja huolen jäsentämiseen
 - Herkistytään pohtimaan ja kuvataan työskentelysuhteita ja niissä koettuja toimintamahdollisuuksia ja lisävoimavarojen tarvetta
 - b) Kommunikointiväline
 - Lapset/nuoret/vanhemmat/asiakkaat voivat arvioida omaa huolenastettaan ja tukitarpeitaan ja tuoda esiin heidän huolutilanteensa ja hyväksi koetut käytäntönsä
 - c) Työyhteisön kehittämisen väline
 - Tarkastellaan työskentelytilanteita sekä jaetaan ja kehitellään toimivia käytäntöjä
-
-

Vyöhykkeistö ei ole luokittelun ja rekisteröinnin väline

Valitettavasti Huolen vyöhykkeistöä on käytetty (ja käytetään paikoin edelleen) myös tavoilla, joihin sitä ei ole tarkoitettu ja jotka eivät tue varhaista avointa yhteistoimintaa. Yksi syy tähän on varmasti vyöhykkeistön visuaalinen ulkomuoto. Vyöhykkeet, lokerot ja rajat houkuttelevat toisten ihmisten lokerointiin ja listauksiin, vaikka tarkoitus on juuri päinvastainen. Vyöhykkeen tarkoituksena on auttaa tutkimaan ja selkeyttämään omaa huolta, kunkin omaa toimintaa ja tukitarpeita ja ottamaan oma huoli kunnioittavasti puheeksi asianosaisten kanssa yhteistyötä rakentaen. Kyse on isosta ajattelutavan muutoksesta. *”Minulla on huoli, auta minua hälventämään huoltani. Miten sinä koet tilanteen? Mistä sinä olet huolissasi? Mitä voimme yhdessä tehdä huoltemme huojentamiseksi?”* Vertauskuvallisilla huolen vyöhykkeillä ”sijaitsee” *suhteita*: minä suhteissa niihin tai näihin toisiin, ei ainoastaan toisia osapuolia.

Keskeistä huolen vyöhykkeistön tausta-ajattelussa on, että työntekijä arvioi sen avulla omaa työskentelysuhdettaan asiakkaaseen, lapseen, nuoreen, perheeseen ja toimii huolten vähentämiseksi ja poistamiseksi. Tällöin ihminen pohtii, kuinka toimiva suhde minulla on, millaiset ovat minun mahdollisuuteni tukea, kuinka voisin muunnella toimintaani ja riittävätkö omat tukikeinoni vai tarvitaanko muuta asiantuntemusta. Huoli ei koskaan ole staattinen käsite, vaan alati muuttuva ja liukuva. Esim. kun työntekijä ottaa huolensa kunnioittaen ja itselleen apua pyytäen puheeksi huol-

tajan kanssa, niin tilanteen jälkeen työntekijän huoli joko vähenee, kasvaa tai pysyy suhteellisen samana. Vyöhykkeistön kautta ei siis missään nimessä tule luokitella ketään, vaan se on väline omien toimintasuhteiden ja – mahdollisuuksien pohtimiseksi. Olennaista on toiminnan muuntelu ja avoin yhteistyö huolten vähentämiseksi ja pitämiseksi loitolla.

Huolen vyöhykkeistön avulla voidaan tarjota yhteistyötä tekeville ihmisille yhteinen kieli; *huoli suhdekokemuksena*. Kun yhteistyötä suunnitellaan ja toteutettaessa keskustellaan jokaisen omissa työskentelysuhteissaan kokemista subjektiivisista huolista, osoitetaan arvostusta kunkin ainutlaatuiselle ”havaintopaikalle” niissä suhteissa, joissa hän toimii. Tämä taas mahdollistaa arvostavan keskustelun toimijoiden välillä. Jos oletetaan, että kaikki voivat nähdä ja kokea asiat täsmälleen samoin, avataan ovet painostukselle: ”TÄMÄ näkemys on oikea, sinun on omaksuttava se.” Tuollainen ei valitettavasti ole harvinaista, eikä se edistä yhteistyötä.

Huolen vyöhykkeistö voi siis auttaa kommunikoimaan rajojen yli. Toisia ei koeteta taivuttaa samoihin tilannemäärittäyksiin, vaan koetetaan omia huolia – tai kokemusta huolten poissaolosta – *ilmaisemalla rohkaista vuoropuhelua siitä, millaisena asiat toisille näyttäytyvät*. Keskustelemalla huolista – tai huolten poissaolosta – vältetään kiistoilta, joita seuraa, jos yritetään määritellä jokaisen tilanne ja näköala täsmälleen samanlaisiksi. Huoli-käsite tarjoaa riittävän yhteistä kieltä. Oma huoli on aina oikeutettua tuoda esiin ja ottaa yhteisten toimenpiteiden suunnittelun alulle panevaksi voimaksi, *kunhan se tehdään toista ihmistä arvostavasti*. Oman huolen esiintuomisen lisäksi kannattaa myös vastavuoroisesti kuulla kaikkien tilanteeseen liittyvien osapuolten osaaminen, huolen tunteet, tuen tarpeet ja tuen antamisen mahdollisuudet ja sitä kautta pyrkiä rakentamaan asiakkaalle ja työntekijöille yhteinen toimiva tuki- ja auttamisverkosto – yhdessä, avoimesti osapuolten kesken.

Vyöhykkeistö EI ole tarkoitettu työntekijöiden välineeksi tulkita tilanteita samalla tavalla, vaan sillä yritetään edistää eri toimijoiden mahdollisuutta kiinnostua keskinäisestä erilaisuudestaan.

Vyöhykkeistöä EI ole tarkoitettu ihmisten luokitteluun tai rekisteröintiin.

Vyöhykkeistölle EI sijoiteta lapsia, nuoria, perheitä tai asiakkaita, koska tämä on

- a) turhaa – yhdenkin henkilön huolet ja huolettomuudet vaihtelevat muuttuvien tilanteiden mukaan,
 - b) vahingollista – luokittelun leimat jäävät, vaikka huolet vaihtuisivat sekä
 - c) laitonta – tämänkaltaisia rekistereitä ei saa tehdä (Arnkil & Eriksson 2008).
-

Huolen vyöhykkeet: Ei huolta, pieni huoli, tuntuva huoli, suuri huoli

Ei huolta 1	Pieni huoli 2	Tuntuva huoli 3	Suuri huoli 4
Ei huolta lainkaan.	Huoli tai ihmettely käynyt mielessä. Luottamus omiin mahdollisuuksiin on hyvä. Ajatuksia lisävoimavarojen tarpeesta.	Huoli on tuntuva. Omat voimavarat ovat ehtymässä. Lisävoimavarojen ja kontrollin lisäämisen tarve.	Huoli on erittäin suuri. Omat keinot ovat lopussa. Tilanteeseen on saatava muutos heti.

Lähde: Huolen vyöhykkeistö. (Arnkil & Eriksson & Saikku 1998)

Ei huolta

Ihminen kokee, että toisen ihmisen tai yhteisön asiat ovat hyvin ja hänen suhteensa henkilöön toimii. Tällöin esimerkiksi lapsen kanssa työskentelevä kokee, että hänellä on tietoja ja taitoja tukea lapsen kasvua ja kehitystä sekä havaitsee asioiden ja oman toiminnan sujuvan niin kuin pitääkin ja tuottavan toivottuja tuloksia.

Yleisissä palveluissa (ns. peruspalveluissa, terveydenhoito, päivähoito, koulu, jne.) tällainen työskentelysuhte on ehkä yksinkertaisempi määritellä kuin erityisissä tilanteissa käytetyissä palveluissa (ns. huolipalveluissa, lastensuojelun sosiaalityö, perheneuvola, A-klinikka, jne.), tulevathan erityispalvelut työskentelyyn mukaan yleensä silloin, kun jo jonkinasteista huolta tai pulmaa on olemassa. Huoli on aina kuitenkin subjektiivinen kokemus, joten myös erityispalvelujen ammattilaiset kokevat ja tuntevat työssään työskentelysuhteita, jotka eivät aiheuta huolta. Työntekijän kannalta ”sisäisesti” katsottuna on kuitenkin kyse siitä, että työntekijä kokee, että annettu tuki ja kontrolli menevät tueksi, eikä syytä huoleen ole.

Hyvien käytäntöjen dialogeissa, etsittäessä käytäntöjä, jotka pitävät huolet loitolla, edetään mm. seuraavien kysymysten kautta.

- Mitä ovat minun/yhteisömme tyypilliset työskentelytilanteet, joihin ei liity huolta?
 - Kuinka toimien pidämme huolet loitolla?
 - Mikä erityisesti toimii, mitä osaamme huolten pitämiseksi loitolla?
-

Pieni huoli

Ihmisellä käy pieni huoli tai ihmettely mielessä, jopa toistuvasti. Hänellä on kuitenkin vahva luottamus omiin auttamismahdollisuuksiinsa. Työskentely ja toivotut ti-

lanteen muutokset ovat vielä tehtävissä pääasiassa kunkin tahon omin keinoin ja erityisen yhteistyön tarve on vielä vähäinen.

Pienen huolen tilanteissa asioiden varhainen esille nostaminen voi huojentaa huolta. Huolen puheeksiottamisen jälkeen ihmisen huolelle tapahtuu jotakin: se pienee, suurenee tai pysyy samanlaisena. Huolen esille ottaminen selkiyttää puheeksiottajalle toisen ihmisen tilannetta ja omia toimintamahdollisuuksia. Pienen huolen tilanteissa huolen puheeksi ottaminen koetaan suhteellisen helpoksi, koska työntekijä pystyy tarjoamaan tukeaan. Useimmiten tuki myös menee tueksi ja tuottaa toivottua myönteistä kehitystä. Pienen huolen vyöhykkeellä on hyvät mahdollisuudet varhaiseen avoimeen yhteistyöhön huoltajien, alaisten ja eri toimijoiden kanssa.

Hyvien käytäntöjen dialogeissa, etsittäessä käytäntöjä, jotka hälventävät tai poistavat pientä huolta, edetään mm. seuraavien kysymysten kautta:

- Millaiset tilanteet herättävät minulle/yhteisöllemme pieniä huolia?
 - Millaiset tavat huojentavat pieniä huolia ja rakentavat yhteistyötä?
 - Minkälaiset varhaisen avoimen yhteistyön ja ehkäisevän työn käytänteet huojentavat parhaimmin pieniä huolia? Mikä niissä on varhaista ja avoimuutta tukevaa, mikä yhteistyötä vahvistavaa?
-
-

Tuntuva huoli

Tuntuvan huolen tilanteissa ihminen kokee kasvavaa huolta, kaipaa tilanteeseen lisää tukea ja kontrollia, mutta on usein samanaikaisesti epävarma ”riittävästä näytöstä” ja voi pelätä liioittelevansa. Tuki ja kontrolli eivät ole vastakkaisia toimia, silloin kun pyrkimyksenä on edistää toisen omatoimisuutta ja elämänhallintaa. Tuella pyritään vahvistamaan myönteisiä prosesseja, kontrolloimalla rajoittamaan kielteisiä. Ratkaisevaa on, että toista ei tehdä riippuvaiseksi sen enempää tuesta (”auttaminen avuttomaksi”) kuin kontrollistakaan (”alistaminen avuttomaksi”).

Tuntuvan huolta tunnetaan silloin, kun omat auttamiskeinot on käytetty ja toimintavaihtoehdot ovat vähissä. Usko omiin auttamismahdollisuuksiin on ehtymässä. Usein huolta on ilmennyt jo pitkään. Tilanteet ovat emotionaalisesti kuormittavia. Tilanteeseen liittyvien ihmisten työnjako on usein epäselvää tai muiden tahojen mukanaolosta ei ole tietoa. Tuntuva huolta aiheuttavissa työskentelysuhteissa ihminen voi myös tuntea tyytymättömyyttä tilanteen muihin osapuoliin, jos muut tahot eivät ’vastaa’ ihmisen kokemaan yhteistyön tarpeeseen. Ihminen saattaa kokea jäävänsä asian kanssa kovin yksin. Halu etsiä syyllisiä lisääntyy. Näissä tilanteissa tarvitaan luovia ratkaisuja ja huolen huojentamiseksi. Usein yleiset standardikeinot ja -menetelmät eivät toimi. Tällöin ihminen tarvitsee ulkopuolista tukea verkostoltaan.

Hyvien käytäntöjen dialogeissa, etsittäessä käytäntöjä, jotka hälventävät tai poistavat tuntuva huolta, edetään mm. seuraavien kysymysten kautta.

- Millaisia ovat minun ja meidän työemme tyypilliset tuntuva huolen tilanteet?
 - Millaisia huolia tähän vyöhykkeeseen liittyy?
 - Keiden kanssa minun tulisi erityisesti olla vuoropuhelussa ja yhteistyössä huolten häivyttämiseksi?
 - Millaisia käytäntöjä sinä olet kokeillut tukalissa tilanteissa? Mikä niissä on avoimuutta ja osallisuutta lisäävää?
-
-

Suuri huoli

Suuren huolen tilanteissa työntekijä kokee, että hänen keinonsa ovat lopussa ja ennakoii, että asiakkaalle/lapselle/nuorelle/perheelle käy huonosti, ellei tilanteeseen saada muutosta heti. Esimerkiksi työntekijä arvioi lapsen tai nuoren olevan välittömässä vaarassa.

Huolet voivat kasvaa tuntuvista suuriksi, jos pulmatilanteet pitkittyvät ja työntekijä kokee keinojensa valuvan hiekkaan. Tarvittavat yhteistyötahot ja -kumppanit halutaan välittömästi mobilisoida mukaan toimintaan. Jos taas suuri huoli herää heti työskentelysuhteen alussa, otetaan tällöin käyttöön kriisityömenetelmät ja tehdään tiivistä yhteistyötä tarvittavien tahojen kanssa.

Hyvien käytäntöjen dialogeissa, etsittäessä käytäntöjä, jotka hälventävät tai poistavat suurta huolta, edetään mm. seuraavien kysymysten kautta.

- Millaisia ovat minun ja meidän työemme tyypillisiä suuren huolen tilanteita?
 - Mikä erottaa suuren huolen tilanteet tuntuvista huolista?
 - Millaisia osallisuutta ja dialogista kohtaamista edistäviä työkäytäntöjä sinulla tai yhteisöllänne on suurten huolen tilanteisiin?
 - Mitä ovat yhteisönne toimivat kriisityömenetelmät? Mitkä käytännöt erityisesti huoventavat suuria huolia?
-
-

Dialogin ulkopuoliset vetäjät

Hyvien käytäntöjen dialogeissa käytetään ulkopuolisia vetäjiä, jotta yhteisö voisi yhteisönä osallistua kokonaisvaltaisesti dialogissa ja prosessissa olemiseen. Ulkopuoliset vetäjät ovat usein vertaisia, menetelmän vetämiseen koulutautuneita kollegoita, mutta ulkopuolisesta työyhteisöstä. Dialogin vetäminen ja dialogissa oleminen yhtenä osallistujana harvoin onnistuu taitavaltakaan vetäjältä sujuvasti samaan aikaan. Ulkopuolisten vetäjien käyttäminen mahdollistaa myös, että kukaan ei joudu hämmentävään kaksoisrooliin, esimerkiksi silloin jos yhteisön oma esimies toimisi

dialogin vetäjänä. Yhteisön esimiehen osallisuus dialogiin yhtenä yhteisön jäsenenä ilman dialogin vetovastuuta antaa esimiehelle tilaa keskittyä dialogiin ja kehittämiss-proessin johtamiseen. Työntekijät ovat kokeneet esimiehen läsnäolon ja osallistumisen Hykä-prosesseihin arvostavana ja yhteisöllisyyttä edistävänä sekä johtajuutta jä-mäköittäväenä tekijänä.

Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjien tehtävä on mahdollistaa dialogi. He eivät ole tilaisuudessa asiantuntijoina kertomassa mitä ovat kunkin yhteisön hyvät käytännöt tai kuinka yhteisön mahdollisesti olemassa olevia pulmia tulisi ratkoa tai minkälaisia päätöksiä yhteisön tai esimiesten kuuluisi tehdä. Vetäjät ovat fasilitaattoreita, mahdolistajia ja välittäjiä. Ulkopuoliset vetäjät tuovat tilanteeseen ja hetkiin puhumisen ja kuuntelun erottelua, tasavertaisuutta ja tasapuolisuutta, turvallisuutta sekä ”ulko-puolisen” ajatuksia ja näkökulmia. Hykä-dialogeissa dialogien vetämisen vastuu on ulkopuolisella taholla, mutta dialogeihin osallistumisen vastuu kaikilla osallistujilla sekä koko prosessin johtamisen vastuu luonnollisesti esimiehellä.

Hykä-dialogien vetäjiä ohjeistetaan vetämään dialogeja muille kuin omalle työyh-teisölleen, jotta prosesseissa säilyy vetäjien ulkopuolisuus ja vetäjät pääsevät tällöin osallisiksi oman yhteisönsä Hykä-prosesseihin. Omalle työyhteisölle dialogin vetä-minen ei kuitenkaan ole kiellettyä, se vain vaatii enemmän huomiota ja suunnittelua edellä kuvattujen seikkojen kohdalla.

THL kouluttaa kuntiin Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjiä. Koulutus järjestetään kouluttajakoulutuksena, jossa yhdistyvät Huolen puheeksiottamisen koulutus ja Hy-vien käytäntöjen dialogien vetämisen koulutus. Molemmista kokonaisuuksista voi-daan myös räätälöidä oma lyhyempi koulutuksensa koulutuksen tilaajan toiveiden mukaan. Myös THL:n dialogisiin verkostomenetelmiin jo kouluttautuneita verkosto-koordinaattoreita, verkostokonsultteja sekä puheeksiottamisen kouluttajia koulute-taan Hyvien käytäntöjen dialogien vetämiseen täydennyskoulutuksena, jolloin kou-lutuksen kesto on lyhyempi.

Dialogiprosessin kulku – mitä, miten ja miksi

Tässä luvussa kuvataan miten Hyvien käytäntöjen dialogiprosessin perusmalli toteutetaan käytännössä, minkälaisia erilaisia elementtejä eri vaiheisiin liittyy sekä miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Perusmallia voidaan muunnella aina osallistujien tarpeiden ja ajankäytön mahdollisuuksien mukaan niin toteutettavien harjoitteiden, keskustelujen kuin aikataulun ja prosessin keston kohdalla. Yleisohjeena vetäjien käytännön kokemuksen ja osallistujien palautteen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että onnistunut prosessi ja dialogi vaativat aikaa. Mitä enemmän aikaa prosessille ja eri osa-alueille varataan, sitä onnistuneempi ja tavoitteiden mukaisempi on lopputulos.

Hyvien käytäntöjen dialogien perusmallin ydin muodostuu kahdesta vuorovaikutteisesta dialogifoorumista. Ensimmäisessä osiossa yhteisö paikantaa yhdessä työhön (tai lasten ja nuorten/vanhempien esimerkiksi koulunkäyntiin/elämään) liittyviä toimivia ja huolestuttavia tilanteita: millaisiin tilanteisiin ei liity huolta lainkaan, millaisissa koetaan pientä huolta ja millaisia ovat tuntuvan ja suuren huolen tilanteet. Tämä tehdään siksi, että varsinaiselle hyvien käytäntöjen tarkastelulle saadaan hedelmällisiä rajoituksia. Puhuminen hyvistä käytännöistä yleensä on liian laveaa, keskustelu yksittäistilanteiden yksityiskohdista taas kovin suppeaa. Niinpä ensimmäisessä dialogissa etsitään tilanteita, jotka koetaan riittävän yhteisiksi. Työskentelytilanteiden pohdinnan apuna käytetään ryhmätyömenetelmä Learning cafe:n ja Huolen vyöhykkeistön yhdistelmää. Learning cafe on nimensä mukaisesti ”oppimisen kahvila”, jossa työskennellään pienissä pöytäryhmissä. Huolen vyöhykkeistö on työntekijöiden ja asiakkaiden yhteistyön väline, jonka avulla voidaan jäsentää omaa huolta sekä verkostomaisen työskentelyn tarvetta.

Toisen dialogikerran tavoitteena on jakaa hyviä, arkisia, huolta loitolla pitäviä käytäntöjä ja tapoja toimia. Tällöin riittävän yhteisiksi koetut tilanteet, joita on pohdittu ensimmäisellä kerralla, toimivat keskusteluiden kiintopisteinä. Keskustelujen teemat on muodostettu osallistujien ensimmäisellä kerralla nimeämistä ajankohtaisista teemoista, joista he haluavat vaihtaa kokemuksia toistensa kanssa sekä learning cafe:n tuotoksien pohjalta. Käytäntökeskustelussa käytetään apuna Open space -nimisestä ryhmätyömenetelmästä muokattua versiota.

Hyvien käytäntöjen dialogiprosessin perusmallin kulku

- 1) Keskustelu Hyvien käytäntöjen dialogi -prosessin järjestämisestä (järjestäjätaho/ esimies, kunnan verkostotyön koordinaattori ja/tai Hykä -dialogin vetäjät)
 - 2) Prosessin toteutuksen suunnittelu (järjestäjätaho/esimies, työntekijäedustus, vetäjät)
 - 3) I DIALOGIFOORUMI
 - Järjestäjätahon/esimiehen avauspuheenvuoro
 - Esittelyt ja ”lämmittely”
 - Orientaatio päivään
 - Työskentelytilanteiden jakaminen, pohdinta ja purku
 - Järjestäjätahon/esimiehen yhteenveto: ”Mitä kuulin tänään”
 - Palautteen kerääminen
 - 5) Aineiston ja palautteen käsittely +mahdollinen neuvottelu II kerran toteutuksesta (järjestäjätaho/esimies, työntekijäedustus, vetäjät)
 - 6) II DIALOGIFOORUMI
 - Orientaatio päivään
 - Palautteen käsittely
 - Käytäntöjen jakaminen, pohdinta ja purku.
 - Järjestäjätahon/esimiehen yhteenveto: ”Mitä kuulin tänään”
 - Jatkosta sopiminen / seuraavat askeleet
 - Palautteen kerääminen
 - 7) Aineiston ja palautteen toimittaminen järjestäjätaholle/yhteisölle + mahdollinen konsultointi jatkosta
 - 8) Reflektointikeskustelu esimiehen johdolla (vetäjät ei mukana), pohdinta miten ja keiden kanssa prosessia jatketaan ja syntyneitä tuotoksia hyödynnetään.
-
-

Keskustelut prosessin järjestämisestä ja prosessin suunnittelu

Hyvien käytäntöjen dialogiprosessit käynnistyvät, kun organisaation, sektorin tai yksikön johtaja tai hankkeen vetäjä, mahdollisesti yhdessä työntekijäedustajan kanssa käy kunnan verkostokoordinaattorin kanssa keskustelun prosessin toteuttamiseksi ja päättyy järjestämään Hykä-prosessin. Jos kunnassa ei toimi verkostokoordinaattoria, käydään keskustelu suoraan Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjien kanssa, jolloin se voi samalla kertaa olla myös tilaisuuden suunnittelukeskustelu.

Keskusteluissa käydään läpi mitä Hyvien käytäntöjen dialogit ovat, soveltuvatko ne välineeksi yhteisön sen hetkiseen kehittämisen ja kehittymistarpeeseen sekä sovitaan dialogien alustavaa ajankohtaa. Tämän jälkeen käydään yhdessä neuvottelut prosessin toteutuksesta, tavoitteista sekä käytännön järjestelyistä. Vetäjäpari rakentaa yhteisen suunnittelun pohjalta Hykä-kertojen tarkemmat sisällöt, aikataulutukset, yms.

Suunnitteluryhmän ja vetäjien, jos mahdollista, kannattaa dialogikertojen välissä koontua ”tarkastamaan suuntaa” päivien kulun ja osallistujien palautteen pohjalta. Toisen dialogikerran kulku ja sisältö rakentuvat kuitenkin aina myös ensimmäisen dialogikerran pohjalta.

Mitä paremmin tilaisuus ja prosessi on suunniteltu, sitä jouhevammin soljuvat itse varsinaiset dialogikerrat ja osallistujat saavat niistä enemmän irti. Siksi suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa ja se kannattaa aina tehdä kasvokkain. Olennaista on, että yhteisön edustajia otetaan myös suunnitteluun mukaan, jolloin prosessin tavoite sekä dialogikertojen aikataulut ja painotukset nousevat yhteisön arjesta ja konkreettisista tarpeista. Toimivaa on myös ollut, kun Hyvien käytäntöjen dialogeja on käytetty jonkin teeman kehittämisen tai toiminnon tukemisen välineenä. Tällöin Hykä-dialogit on sidottu joko johonkin laajempaan tai fokusoidumpaan teemaan, esimerkiksi oppilashuollon kehittäminen, työn prosessikaavioiden laatiminen, oppilaiden terveys ja hyvinvointi, ison järjestön johdon sukupolvenvaihdos ja muut keskeiset henkilöstövaihdokset, muut murros- tai siirtymäkohdat. Olennaista on kuitenkin muistaa, että Hykät ovat aina prosessi. Ensimmäisellä/yhdellä kerralla päästään usein vasta alkuun ja kartoittamaan mitkä ovat tässä teemassa ne olennaisimmat ja ajankohtaisimmat aiheet, joiden tutkimista ja kehittämistä halutaan yhdessä jatkaa.

Prosessin suunnittelussa kannattaa huomioida, että Hyvien käytäntöjen dialogit eivät ole kovin ongelmallisille yhteisöille tai kriisitilanteisiin tarkoitettu työväline, vaikka sillä on yhteishenkeä ja sisäisiä ongelmia ratkova myönteinen vaikutus. Hykä-dialogien fokus on ”tavallisten” työyhteisöjen työkäytäntöjen jakamisessa, huoltilanteiden kartoittamisessa ja työn kehittämisessä.

Kutsut ja muut esivalmistelut

Hyvien käytäntöjen prosessissa on olennaista luoda osallistujille etukäteen ja itse tilaisuudessa mahdollisimman turvallinen olo. Dialogiin osallistujien on tärkeää tietää mihin he ovat tulossa, mitä päivien aikana tapahtuu, miten prosessi etenee ja kulkee sekä miksi Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi on järjestetty. Osallistujille lähetetään aina selkeä kutsu tilaisuuteen järjestäjätahon, esimiehen ja/tai vetäjien toimesta. Kutsusta ilmenee tilaisuuden aika ja paikka sekä tilaisuuden luonne ja kulku/ohjelma, mihin tilaisuudella pyritään, miten ja miksi. Esimiehen on myös hyvä ohjeistaa henkilökuntansa tulevasta Hykä-keskustelusta etukäteen ja muistuttaa tulevasta tilaisuudesta. Samoin toimitaan myös lasten, nuorten ja vanhempien/huoltajien kanssa. Vetäjät käyvät esimiehen kanssa keskustelun mitä prosessi vaatii ja antaa esimiehelle. Dialogien aikana tulee esiin myös yhteisön huolia, jotka voivat liittyä joko suoraan tai välillisesti myös esimiehen toimintaan. Tämä vaatii esimiehellä oman esimiestöiminnan reflektointia ja kehitymisvalmiutta. Luvussa Kokemuksia ja sovelluksia esi-

tellään tarkemmin erään esimiehen kokemuksia ja ajatuksia Hyvien käytäntöjen dialogiprosessista muutosjohtamisen tukena.

Hykä-prosessit ja dialogikerrat kannattaa rakentaa niin, että osallistujilla on niiden aikana suhteellisen rentoa, mukavaa ja hauskaa. Hykiin kuuluu olennaisena osana myös hyvä olo, nauru ja hauska yhdessä oleminen. Yhdessä tekeminen ja erityisesti oman työn pohtiminen, ammatillisuuden ytimen ja oman toiminnan avaaminen ja jakaminen on kuitenkin aina myös jännittävää ja joillekin jopa pelottava kokemus. Esimiesten ja johdon lisäksi Hykä-prosessin suunnitteluun on hyvä osallistua aina edustus Hykään osallistuvasta yhteisöstä, jolloin prosesseista saadaan yhdessä kehitettyä kunkin yhteisön sen hetkiseen tarpeeseen sopivia. Turvallinen ilmapiiri koko prosessin ajan sekä erityisesti varsinaisilla dialogikerroilla mahdollistaa ajattelun ja puhumisen sekä ennen kaikkea oman itsen että muiden aidon kuuntelun. Aito vuorokuuntelu ja yhdessä puhuminen taas mahdollistavat kehittymisen.

Turvallisuutta luovat myös mukavahenkinen, dialogia tukeva tila (esimerkiksi auditorio ei kovin hyvin tue dialogisuutta), istumajärjestelyt (kaikki näkevät ja kuulevat toisensa), erilaiset tutustumis- ja lämmittelyharjoitteet, selkeät rakenteet, aikataulut ja niissä pysyminen, koko prosessin ajan asioiden auki puhuminen ja selittäminen, vetäjien avoimuus, läsnäolo ja rehellisyys, kertominen mitä tapahtuu seuraavaksi, palautteen kysyminen sekä tietysti hyvät tarjoilut. Tarjoilujen olemassaoloa, sujuvuutta ja sisältöä ei pidä aliarvioida. Niillä on ihmisille ja hyvän ilmapiirin luomiselle palautteenkin mukaan tärkeä merkitys.

Hyvien käytäntöjen dialogien perusmallin kulku

Hyvien käytäntöjen dialogien niin sanottu perusmalli rakentuu kahdesta dialogi-foorumista. Ensimmäisessä dialogissa pohditaan ja kartoitetaan arjen työskentelytilanteita Huolen vyöhykkeistön avulla. Jotta osanottajat voivat keskustella sellaisesta periaatteesta rajaamattomasta aiheesta, jollainen hyvien käytäntöjen koko kirjo on, tehdään pohdintojen avuksi rajauksia eli minkälaisista ei huolta ja huolta aiheuttavista tilanteista arjen työ koostuu. Toisessa dialogi-foorumissa syvennyttään ensimmäisessä osiossa tärkeiksi nousseisiin teemoihin jakamalla niihin liittyviä hyviä käytänteitä ja oppimiskokemuksia.

Perusmallissa eri osioihin on varattu kumpaakin yksi päivä. Osiot voidaan toteuttaa myös yhden päivän aikana, mutta tällöin tilaisuus on enemmänkin ”maistainen” siitä mitä Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi on ja miltä työn pohtiminen tällä tavalla toimii ja tuntuu. Käytännön kokemus on osoittanut, että on suositeltavaa toteuttaa osiot kahdella eri kerralla, jolloin dialogille ja kokemusten vaihdolle sekä keskustelujen purulle jää riittävästi aikaa. Mitä enemmän varataan aikaa pysähtymiselle, keskusteluille sekä myös tärkeille levähdystauoille, sitä enemmän Hykistä saadaan irti ja sitä

mukavampia kokemuksia ne ovat osallistujille. Osioiden väli kannattaa kuitenkin pitää suhteellisen lyhyenä, jotta prosessin intensiteetti säilyy. Perusmallia voi ja on suositeltavaa kuitenkin aina muunnella ja räätälöidä yhteisön tarpeiden mukaan sekä sisällöllisesti että aikataulutuksen ja muiden järjestelyjen osalta.

Dialogifoorumi I – mistä arjen työmme koostuu

Hyvien käytäntöjen dialogien I osion tavoitteena on jäsentää ja ”palastella” kunkin omaa sekä yhteisön työtä. Mistä ja minkälaisista tilanteista arjen työ koostuu. Minkälaisia asioita liittyy asiakkaiden kanssa tehtävään työhön ja minkälaisia työyhteisön toimintaan ja työn tekemisen rakenteisiin. Jotta päästään käsiksi hyviin käytäntöihin, on olennaista kartoittaa ensin omaa työskentelymaastoa/arkea/elämismaailmaa jollakin tavalla ja saada näin tarttumapintaa käytäntöjen pohdintaan. Tilanteiden pohdinnalla ikään kuin avataan hiljaisen tiedon arkkua, jotta sinne päästään sukeltamaan II kerralla, käytäntöjen pohdinta – osiossa vaivattomammin, nopeammin ja syvemmälle.

Hyvien käytäntöjen dialogi alkaa aina tilaisuuden tilaajan tai yhteisön esimiehen puheenvuorolla. Peruseriaatteisiin kuuluu, että esimies/esimiehet (ja muu ylempi johdanto tarpeen mukaan) osallistuvat aina yhteisönsä dialogiprosessiin. Esimies toivottaa osallistujat tervetulleiksi ja kertoo miksi on kokoonnuttu Hyvien käytäntöjen dialogien ääreen, mikä on päivän idea, miksi juuri Hyvien käytäntöjen dialogit, jne. Tavoitteena on innostaa ja johdattaa osallistujat päivän teemaan.

Vetäjäpari avaa mitä Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi pitää sisällään, mikä prosessissa on ideana ja tavoitteena (yhteinen dialogi, yhdessä pohtiminen, ei päätöksentekotilaisuus, yhdessä tekeminen luo yhteisöllisyyttä, saada kaikkien ääni kuuluviin, luoda yhteistä selkeää toimintakulttuuria, tuottaa konkreettisia ehdotuksia tuettavista ja kehitettävistä toimista, seurata yhdessä sovittuja tekoja, luoda jatkumoa ja yhteistä tapaa toimia), miten prosessi etenee ja miten päivä on aikataulutettu. Yhteisön esittelyn ja vapaavalintaisen ”lämmittelyn” ja mahdolliseen Huolen vyöhykkeistöön tutustumisen jälkeen aloitetaan työskentelytilanteiden pohdinta.

Työskentelytilanteiden pohdinta toteutetaan Huolen vyöhykkeistöä hyödyntäen Learning cafe -menetelmällä. Learning cafe on nimensä mukaisesti oppimisen kahvila, jossa työskennellään pienissä pöytäryhmissä. Pöydissä jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä rakentavassa hengessä. Learning cafen ideana on olla paikka ajatusten vaihdolle ja yhteisen ymmärryksen synnyttämiseksi. Learning cafe -pöytiä on neljä Huolen vyöhykkeiden mukaan; ei huolta pöytä, pienen huolen pöytä, tuntevan huolen pöytä ja suuren huolen pöytä. Osallistujat jaetaan neljään ryhmään. Ryhmä valitsee joukostaan pöydän emännän tai isännän. Emäntä/isäntä pysyy samassa ”huolipöydässä” koko learning

cafen ajan ja saa näin syvemmän kokonaiskuvan yhdestä teemasta. Muu ryhmä kiertää ryhmänä kaikki pöydät läpi. Pöydissä olo aikataulutetaan käytettävissä olevan ajan mukaan.

Learning cafe -pöydissä on ”pöytäliinoina” fläppitaulupaperit, joissa yhden otsakkeen on aina sen pöydän tema kuten ”Ei huolta tilanteet”, ”Pienen huolen tilanteet”, jne. Kussakin pöydässä ryhmä miettii omia tyypillisiä työskentelytilanteitaan. Minkälaiset tilanteet aiheuttavat minulle pientä huolta? Entä tuntuva tai suurta huolta? Ja minkälaiset tilanteet eivät aiheuta huolta lainkaan? Lasten ja vanhempien kanssa toteutettavissa keskusteluissa ryhmät miettivät esimerkiksi koulunkäyntiin tai omaan arkeen, elämään, lasten kasvatukseen liittyviä tilanteita ja asioita. Työyhteisöjen keskusteluissa ryhmät kirjaavat fläpille tilanteita, jotka liittyvät sekä asiakassuhteisiin ja/tai työympäristöön ja – yhteisöön. Apuna käytetään post-it -lappuja. Jokainen tilanne kirjoitetaan yhteen post-it -lappuun ja liimataan fläpille. Kun ryhmä on kiertänyt kaikki pöydät, yhdistele se viimeisessä pöydässä mielestään samaan ryhmään kuuluvat tilanteet ja antaa niille teemanmukaisen otsakkeen.

Huolen vyöhykkeistö on metafora ja huolen vyöhykkeet eivät sinänsä sijaitse missään. Niillä ei myöskään elämässä ja arjessa ole selkeitä erotettavia rajoja. Huolen vyöhykkeistön hyödyntämisen tarkoituksena on kartoittaa työskentelyyn liittyviä tyypillisiä tilanteita ja samalla raamittaa minkälaisista ei-huolta- ja huolitilanteista työ suurin piirtein koostuu. Tavoitteena ei ole listata mahdollisimman monta eri tilannetta ja lappua kullekin fläpille, vaan käydä keskustelua tilanteista. Huoli on aina subjektiivinen kokemus, joten yksilöiden tai ryhmien ei tarvitse eikä pidäkään olla kaikesta samaa mieltä. Ryhmät voivat myös kommentoida toisten ryhmien lappuja ja jättää seuraaville ryhmille viestejä. Apuna keskustelun avaamisessa, esimerkiksi mitä edelliset ryhmät ovat tarkoittaneet tietyillä tilanteilla ja mistä he ovat erityisesti keskustelleet, toimii pöydän emäntä/isäntä.

Learning cafen jälkeen tuotokset puretaan yhdessä. Fläpit ripustetaan mahdollisuuksien mukaan seinälle vierekkäin, ei huolesta suureen huoleen. Kokemusten mukaan purku on hyvä aloittaa suuren huolen tilanteista, jotta päädytään ja jäädytään ei-huolta-tilanteisiin. Ei-huolta -tilanteet ovat kuitenkin aina työn perusta ja työskentelyprosessien tavoitteena on huolten väheneminen, pieneneminen ja poistuminen. Purun toteutukseen on useita eri vaihtoehtoja ja muunnelmia, joita avataan tarkemmin dialogien vetäjiksi koulututtavien koulutusmateriaalissa.

Learning cafen tuotosten purussa käydään ensin läpi mitä teemoja fläpeille syntyi, mistä pöydissä keskusteltiin, mikä aihe/teema/keskustelu sykähdetti henkilökohtaisesti, mikä oli erityisen kiinnostavaa, mistä syntyi keskustelua, mistä oltiin eri mieltä, jne. Hyväksi havaittu tapa on, että isäntä/emäntä alustaa/tiivistää kunkin vyöhykkeen, jonka jälkeen muut kertovat omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tämän jälkeen kootaan yhdessä ylös mistä ajankohtaisista teemoista halutaan seuraavalla kerralla

vaihtaa hyviä käytäntöjä sekä käydään läpi miltä työskentelytapa tuntui. Lopuksi järjestäjätaho/esimies kertoo lyhyesti ”mitä kuulin tänään” sekä omat kokemuksensa päivästä.

Osallistujilta kerätään aina myös palaute, jossa kysytään mikä päivässä oli ilahduttavaa/hyödyllistä, turhauttavaa/hyödytöntä ja yllättävää sekä arvio päivän hyödyllisyydestä. Tilaisuuden jälkeen vetäjäpari kokoaa ryhmien tuotokset/tilanteet sähköiseen muotoon sekä nostaa ryhmän jo nimeämien teemojen lisäksi ryhmän tuotoksista teemoja hyvien käytäntöjen pohdintaosioon sekä kostaa yhteenvedon I osion palautteesta.

Esimerkki Learning cafen ohjeistuksesta:

LEARNING CAFE = "oppimiskahvila"

- Teema: Verkostodialogisten toimintatapojen leviäminen ja juurtuminen kunnassa
 - 1 kahvila = 4 pöytää >> 1 pöytä = yksi huolen vyöhyke
 - Pöydässä on fläppi = pöytäliina >> Ryhmä kirjaa post-it -lapuille vyöhykkeen tyypillisiä työskentelytilanteita, 1 tilanne/lappu
 - 4 ryhmää > jako 4
 - 1 Emäntä/isäntä per pöytä >> Eivät kierrä ryhmien mukana. Osallistuvat ryhmien keskusteluun, briiffaavat uuden ryhmän
 - Ryhmät: 1 = ei huolta, 2 = pieni huoli, 3 = tuntuva huoli, 4 = suuri huoli
 - 12–15 min/pöytä >> ensimmäisessä pöydässä ollaan hieman pidempään >> ilmoitetaan kun aika vaihtaa pöytää
 - Viimeisessä pöydässä ryhmä lisää, jos jotain olennaista puuttuu ja teemoittelee tilanteet teemaryhmiksi ja nimeää teemat
 - Yhteinen purku
-
-

Dialogifoorumi II – arjen hyvät huolta loitolla pitävät käytännöt

Hyvien käytäntöjen dialogiprosessin ensimmäisen ja toisen osion välissä suunnitteluryhmä (järjestäjätaho, esimies, osallistujien edustus, vetäjät) käy osallistujien palautteen läpi ja suunnittelee tarpeen vaatiessa yhdessä II osion toteutusta.

Hyvien käytäntöjen dialogien II osiossa pohditaan ja vaihdetaan kokemuksia hyvistä huolta poistavista tai sitä loitolla pitävistä varhaista avointa yhteistyötä tukevista käytännöistä. Prosessien läpi kulkee ”punaisena lankana” dialogisuuden periaatteet eli toisen ihmisen tasavertainen kohtaaminen, osallisuus ja aito kuunteleminen ja kuulukuksi tuleminen.

Tilaisuuden aluksi käydään yhdessä läpi edelliskerran palaute sekä I kerralla yhdessä tuotettu koonti työskentelytilanteista. Varsinainen hyvien käytäntöjen keskustelu

toteutetaan hyödyntäen muunnelmaa Open space -nimisestä menetelmästä. Open space -menetelmän on kehittänyt organisaatiokouluttaja Harrison Owen 1980 -luvulla. Menetelmän taustalla on ajatus kahvihetkien synergian ja hyvän palaverin asiaan paneutuvan tuloksellisuuden yhdistämisestä. Menetelmä perustuu luovuuteen, mielikuvituksen ruokkimiseen, ryhmän moniäänisyyteen ja itseohjautuvuuteen ja sen kuvataan toimivan hyvin tilanteissa, jossa ihmiset haluavat luovasti ja innostuneesti kehittää toimintaansa ja työn laatua.

Open Space -työskentelyssä on neljä ohjeellista periaatetta, joita ei kuitenkaan ole tarkoitettu otettavaksi kirjaimellisesti. Periaatteet ovat: 1) Kuka tahansa oletkin, olet oikea henkilö osallistumaan. Kaikkien ja kaikenlainen tietäminen on samanarvoista ja sallittua halu, innostus ja sitoutuminen määrittävät, mihin ryhmiin kuulut, 2) Mitä tahansa tehdäänkin, ne ovat aina oikeita asioita. Ennako-ohjelma ja – odotuksia etenemiselle ei ole asetettu. Yllätyksellisyys ja ennalta arvaamattomuus on sallittua ja suositeltavaa, 3) Työskentely alkaa kun se alkaa ja etenee omalla nopeudellaan. Luodaan energisoivaa ilmapiiriä ja vältetään turhaa virallisuutta. Jokainen huolehtii, että työskentely tuntuu mielekkäältä, 4) Työskentely loppuu, silloin kun se loppuu. Lopettaa voi sillä hetkellä, kun tärkeät asiat tuntuvat käsitellyiltä. On myös mahdollista jatkaa niin kauan kuin asioiden käsittely sitä vaatii.

Open Spacessa on koko sen keston ajan voimassa niin sanottu kahden jalan laki. Eli ihmisillä on mahdollisuus osallistua niihin keskusteluihin joihin heillä on intohimoa, joista he itse saavat jotain tai joissa he itse voivat tuottaa lisäarvoa. Tilaisuuden aikana jokainen on vastuussa itsestään. Mikäli osallistuja huomaa olevansa tilanteessa, jossa hän ei opi tai ei voi liittyä ajatuksillaan keskusteluun, hänen täytyy käyttää kahden jalan laina ja siirtyä johonkin toiseen paikkaan/ryhmään tilassa, joka on hänelle kehittävämpi. Osallistujia ohjeistetaan toteuttamaan haluamaansa / itse valitsemaansa osallistumistapaa. Voi olla ”metaforisesti” esimerkiksi kuin kimalainen ja ottaa kahden jalan lain todella vakavasti. Eli vaihtaa ryhmää useasti, osallistua moniin keskusteluihin ja rikastuttaa näin useita ryhmiä ajatuksillaan. Tai voi olla kuten perhonen ja liihotella eri puolilla osallistumatta oikeastaan mihinkään ja näin tuottaa satunnaisempia, mutta kuitenkin mielenkiintoisia niin sanottuja baarikeskusteluja. Tai voi olla kuin etana ja olla ryhmälle uskollinen, istua pääsääntöisesti yhdessä ”omassa” ryhmässä ja työstää teemaa loppuun saakka

Hyvien käytäntöjen dialogien käytäntöjen pohdintaosion tavoitteena on vaihtaa kokemuksia ja käytänteitä ennalta valituista teemoista. Teemat on muodostettu osallistujien edelliskerralla ajankohtaisiksi listaamista teemoista sekä learning cafe:ssa yhdessä tuotettujen työskentelytilanteiden koonnin pohjalta. Lisäksi mukana on aina niin sanottu jokeriteema, eli avoin teema. Tällöin osallistujat voivat muodostaa jonkin juuri sillä kertaa itselleen ajankohtaisen tai läheiseltä tuntuvan teeman ja vaihtaa kokemuksia ja käytäntöjä siitä.

Jokainen osallistuja valitsee sellaisen pöydän/teeman, josta haluaa vaihtaa hyviä käytänteitä. Jos sama teema kiinnostaa useampia, tehdään samasta teemasta useampi ryhmä. Keskusteluaikaa kannattaa varata runsaasti, yleensä vähintään tunnin verran. Osallistajat valitsevat itse kuinka monessa eri teemassa varatun ajan puitteissa käyvät keskustelemassa. Voi pysyä yhdessä ja samassa pöydässä koko varatun ajan tai kiertää useammassa teemassa/pöydässä.

Ryhmissä keskustellaan teemaan liittyvistä toimivista huolta huojentavista arkisista käytännöistä sekä mitä kehitettävää tai kehittämistä tukevia tekoja kyseiseen teemaan tässä yhteisössä liittyy. Osallistujia ohjeistetaan kertomaan toisilleen mikä kyseisessä teemassa toimii tai on toiminut. Mikä on ollut ”käänteentekevää”? Entä minkälaisia onnistumisen ja epäonnistumisen kokemuksia teemaan liittyy? Mikä näissä on olennaista? Myös toimimattomat kokeilut ja käytännöt sekä ”epäonnistumiset” ovat tärkeitä oppimisen ja kehittymisen kokemuksia jotka liittyvät olennaisesti hyviin käytäntöihin. Kuten työskentelytilanteidenkin pohdinnassa, myös käytäntöjen kohdalla osallistujia kehoitetaan erityisesti pohtimaan mikä näissä käytännöissä on osallisuutta, avoimuutta ja yhdessä tekemistä tukevaa. Ryhmä kirjaa fläpeille keskustelun aikana nousseita teemoja, käytäntöihin liittyviä ydinsanoja, lauseita, kuvia, piirroksia, jne.

Open space -keskustelujen purkuun on monia eri tapoja. Näitä avataan vetäjien koulutukseen kuuluvassa materiaalissa tarkemmin. Purussa olennaista ei ole kertoa ja tuottaa esiin kaikkea sitä mitä pienryhmissä on keskusteltu. Tämä ei olisi edes mahdollista. Sen sijaan purussa pyritään välttämään itselle ja toisille kuhunkin teemaan liittyviä muutamia olennaisia ”helmiä” ja ”tähtihetkiä”. Vetäjät jututtavat osallistujia esimerkiksi siitä kuinka monessa ryhmässä kukin kiersi, oliko kimalainen, perhonen, etana vai kaikkia näitä? Mitkä ovat päällimmäiset ajatukset keskustelujen jälkeen? Mikä tarttui pienryhmäkeskusteluista itselle erityisenä helmenä? Tuliko uusia oivalluksia, saiko itselleen uutta hiljaista tietoa? Toinen vetäjästä kirjaa keskustelun pääkohtia ylös. Lopuksi käydään vielä yhdessä lyhyt keskustelu miltä työskentelytapa tuntui, mitä pienryhmissä tapahtui, syntyikö hyvää keskustelua, jne.

Esimerkki usean eri koulun henkilökunnan edustajien Open space -osuuden teemoista

1. Minkälaista on hyvä oppilashuoltoryhmän työ?
 2. Miten hallita kiirettä omassa työssä? Miten säilyttää innostuneisuus?
 3. Miten motivoida ei motivoitunut lapsi/nuori ja/tai huoltaja?
 4. Mistä on hyvät verkostopalaverit tehty?
 5. Mistä on hyvät nivel- ja/tai siirtymävaiheet tehty?
 6. Jokeriteema – oma ajankohtainen teema
-
-

Jatkosta sopiminen

Open Space -keskustelujen purkamisen jälkeen järjestäjätaho/esimies kertoo kuten edelliselläkin kerralla ”Mitä kuulin tänään”. Tämän jälkeen sovitaan yhdessä jatkosta ja seuraavista askeleista. Tärkeää on, että tilaisuuden jälkeen kaikki osallistujat tietävät kuinka esiinnousseita käytäntöjä ja kehittämisteemoja käsitellään jatkossa. Yhteisö sopii myös miten prosessia jatketaan. Mitkä ovat seuraavien kuukausien ja seuraavien vuosien olennaiset kehittymisen tarpeet, joita lähdetään kehittämään yhdessä? Miten prosessissa syntyneitä tuotoksia hyödynnetään ja miten prosessia jatketaan vai jatketaanko? Tai vähinään sovitaan aika ja paikka, jossa näitä kysymyksiä ratkotaan ja niistä sovitaan yhdessä. Tai jos yhteisö sopii, että tämä oli riittävä tulos tästä dialogiprosessista, eikä tarvetta jatkolle ole, niin tämäkin sovitaan julkisesti yhdessä. Lopuksi osallistujilta kerätään taas palaute.

Osallistujien palaute

Kaikista Hyvien käytäntöjen dialogikerroista kerätään aina kirjallinen palaute. Osallistujien kanssa myös keskustellaan miltä eri osiot ja tekeminen ovat tuntuneet ja onko niistä ollut ajateltua hyötyä. Palautteen kysyminen on toista arvostava teko. Palautteen antaminen, saaminen, yhdessä käsitteleminen ja hyödyntäminen ovat olennainen osa dialogisuutta ja dialogisen toimintakulttuurin luomista ja kehittämistä.

Ilman palautetta toiminta ei kehity tai hyvältä tuntuvista ja toimivista asioista ei saada niille kuuluvaa arvontoa. Hyvien käytäntöjen dialogiprosesseissa ei kerätä palautetta vain johtoa tai hallintoa varten, vaan se on yksi osa yhteistä kehittämistä ja kehittymistä sekä työyhteisön toimintaa että meneillään olevaan prosessiin liittyen. Ajatuksena on, että jokainen yksilö on vastuussa itsensä kehittämisen lisäksi myös yhteisönsä yhteisönä kehittymisestä.

Jälkityöt

Vetäjäpari työstää Open Space -teemoista ja käydystä keskustelusta ja sovituista asioista sekä palautteesta lyhyen yhteenvedon ja konsultoi tarvittaessa järjestäjätahoa jatkosta. Hykä-prosessiin kuuluu myös esimiehen vetämä vapaamuotoinen Hykän reflektointikeskustelu, jossa yhteisö pohtii Hyvien käytäntöjen dialogia kokemuksesta ja työskentelytapana sekä miten ja keiden kanssa prosesseja tarvittaessa jatketaan ja syntyneitä tuotoksia hyödynnetään. Myös vetäjäparin on aina hyvä koko prosessin ajan sekä sen jälkeen reflektoida keskenään prosessia, vetäjänä toimimista sekä omaa oppimista.

Keskeistä kaikissa Hyvien käytäntöjen dialogeissa on:

- Osanottajat saavat etukäteen kuvan, mihin ovat tulossa. Tämä edellyttää hyvää yhteistä valmistelua.
 - Hyvä tunnelman luominen: kutsut, aika, paikka, menetelmät, tarjoilut, kohtelu, yhteisöllisyyden vahvistaminen, ryhmäytyminen, avoimuus, rehellisyys, hauskuus.
 - Dialogia käytännöistä autetaan teemoittamalla sitä, pirstomatta kuitenkaan arki-työtä.
 - Kaikkien ääni saadaan esiin toiminnallisia menetelmiä hyödyntäen.
 - Rohkaistaan vuoropuhelua ja näkökulmien arvostamista, ei yksimielisten kantojen naulaamista.
 - Vaihdetaan kokemuksia toimivista käytännöistä, siitä mikä toimii ja miksi se toimii. Tässä auttavat myös epäonnistumisen tai ”pieleen menneiden” tilanteiden/kokemusten jakaminen. Yleensä ne osoittavat parhaiten miten ei kannata toimia ja mikä toimivassa käytännössä on olennaista.
 - Varhainen, avoin yhdessä toimiminen on kaiken ja kaikkien toiminnan keskiössä, tavoitteena.
 - Esimiehet ovat mukana prosessissa.
-
-

Kokemuksia ja sovelluksia

Hyvien käytäntöjen dialogien kehityskaari

Hyvien käytäntöjen dialogien kehittäminen alkoi Stakesin, Raision ja Hämeenlinnan yhteiseen Palmuke-hankkeessa (Palvelujärjestelmien rakenteiden muutos ja kehittäminen, 1997–2002). Hankkeen aikana lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelevät eri sektorien työntekijät kehittivät moniammatillista yhteistyötä tukevia toimintatapoja ja rakenteita. Osoittautui, että eri sektoreilla työskentelevät ihmiset tunsivat huonosti toistensa arjen työtä, käytettyjä menetelmiä ja tapoja toimia. Käytäntöjen kokoamisen avuksi otettiin Huolen vyöhykkeistö, jonka avulla kunkin sektorin omia ja yhteistyökäytäntöjä pyrittiin jäsentämään ja tuomaan toisille esiin. Pienryhmissä käydyt käytäntökeskustelut olivat hedelmällisiä ja avasivat eri ammattiryhmien työtä hyvin.

Pulmaksi nousi miten saada mielenkiintoisten keskustelujen anti kaikille esiin ja jakoon. Syntyi ajatus koota yhteenvedo/julkaisu kunkin sektorin hyvistä omista ja yhteistyökäytännöistä. Käytäntöjen keräämisen jälkeen aineiston käsittelyvaiheessa kävi kuitenkin nopeasti selväksi, että kirjallisessa muodossa käytänteiden esittely/raportointi jää joko liian yleiselle tasolle, jolloin se on itsestään selvää tietoa eikä kosketa ketään tai sitten siitä tulee liian yksityiskohtaista ja laajaa selvitystä, johon kukaan ei jaksa perehtyä.

Käytäntöjen keräämistä ja jakamista kuitenkin jatkettiin useiden eri ammattiryhmien kanssa. Samalla etsittiin ja kehitettiin tapaa ja menetelmää jolla keskusteluista tulisi dialogisempia ja toiminnallisempia ja niiden painopiste siirtyisi yhä enemmän keskinäiseen jakamiseen, pohtimiseen ja yhdessä kehittämiseen vain käytäntöjen vyöhykkeille keräämisen sijaan. Vuonna 2004 toteutettiin viiden kerran hyvien käytäntöjen keskusteluprosessi Helsingin sosiaalipäivystyksen kanssa. Prosessin keskiössä oli yksilön ja yhteisön hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen eli ns. tiedon kiertokulku. Sosiaalipäivystyksen työntekijöiden kanssa pohdittiin ja kokeiltiin eri tapoja miten saadaan yksilön ja yhteisön hiljainen tieto esiin ja jakoon, miten sitä käsitellään niin että siitä opitaan yhdessä sekä miten se ”palautetaan” taas takaisin yksilön ja yhteisön hiljaiseksi, mutta uudistuneeksi tiedoksi. Dialogeissa pyrittiin menemään syvälle samalla etsien tapaa, jolla päästään kiinni hyvien käytäntöjen ns. ytimeen: mikä tekee tästä käytännöstä hyvän, miksi.

Seuraavana vuonna pilotoitiin ensimmäinen Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjien koulutus Järvenpään ja Kymenlaakson työntekijöistä koostuvan ryhmän kanssa. Koulutukseen liittyi huolikartoitusten (liite 2) tekemiseen kouluttaminen sekä Hyvien käytäntöjen dialogiprosessien järjestäminen ja vetäminen. Samaan aikaan toteutettiin Mäntsälän koulujen kanssa kaikkia kouluja kattava Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi. Mäntsälän rehtori-opettaja työpareille järjestettiin ensin oma Hyvien käytäntöjen

dialogi, jonka jälkeen heidät koulutettiin vetämään Hyvien käytäntöjen dialogi naapurikoululle. Koulut kävivät dialogin samaan aikaan. Prosessi oli osallistujien mukaan onnistunut. Miinuksena pidettiin sitä, että oman koulun rehtori ei pystynyt osallistumaan oman yhteisönsä dialogiin ja jäi näin kehittämistyön ja hedelmällisten dialogien ulkopuolelle.

Olennaiseksi osoittautui myös mitä tapahtuu dialogien jälkeen. Miten saadaan yhteisö ja esimies sitoutettua hyödyntämään syntynyttä aineistoa koulun kehittämisessä sekä jatkamaan onnistuneita dialogeja. Ymmärrettiin, että yhtä olennainen osa kuin varsinaiset käytäntöjen jakamisen dialogit, olivat ennen dialogeja käytävät huolelliset yhteiset prosessin suunnittelut esimiehen ja yhteisön edustajien kesken, selkeät kutsut, tilaisuuden avaamiset, esimiehen mitä kuulin tänään kommentit dialogien jälkeen, palautteen kerääminen ja yhteinen käsittely, sopiminen seuraavista askeleista sekä Hykän jälkeinen yhteisön keskinäinen reflektiokeskustelu.

Vuosina 2007–2009 THL, Nurmijärvi ja Rovaniemi toteuttivat Varhainen avoin yhteistyö kunnalliseksi toimintamalliksi -intensiivihankkeen. Hankkeen tavoitteena oli käynnistää kokonaisvaltainen koko kunnan palveluja koskeva palvelukulttuurin muutos, jossa keskiössä on lasten, nuorten, perheiden, asiakkaiden ja kuntalaisten osallisuus, dialogisuus, aito kohtaaminen, varhainen huoliin puuttuminen, voimavarakeskeisyys ja yhdessä tasavertaisen yhteistyön tekeminen. Kulttuurisen muutoksen yhtenä keskeisenä välineenä käytettiin ja käytetään edelleen Hyvien käytäntöjen dialogeja. Nurmijärvellä kaikkien koulujen ja päivähoidon esimiehet kävivät ensin oman esimiestyön Hyvien käytäntöjen dialogin. Tämän jälkeen koulutettiin esimiestyöntekijä työparit vetämään naapuriyksikölle Hykä-dialogi. Esimies osallistui oman yksikkönsä dialogiin sekä yhteisö pohti ja sopi dialogin jälkeen miten dialogeja jatketaan ja/tai miten niiden antea hyödynnetään työssä.

Näistä dialogista poiki uusia Hykä-muunnelmia ja kokeiluja, esimerkiksi lasten ja vanhempien Hykä-dialogit, Hykien hyödyntäminen vanhempainilloissa ja seiskaluokkalaisten ryhmäytymisessä, usean eri koulun yhteiset kehittämisprosessit sekä rajapintahykät varhaiskasvatuksen ja yhteistyökumppaneiden kesken. Nurmijärven äitiys- ja lastenneuvolan, kouluterveydenhuollon, perhetyön ja sosiaalityön esimiehet osallistuivat suoraan oman yksikkönsä Hyvien käytäntöjen dialogeihin. Rovaniemäläiset kokeilivat ja hyödynsivät Hykä -dialogeja lukuisissa erilaisissa kehittämisprosesseissa, kuten mm. oppilashuollon kehittämisessä, päivähoidon ja kodin yhteistyössä ja opiskelijoiden hyvinvoinnin tukemisessa.

Tämän jälkeen Hyvien käytäntöjen dialogeja ja metodia on hiottu mm. osana opettajien täydennyskoulutusta sekä yksittäisten esimerkiksi järjestöjen ja muiden työyhteisöjen kehittämisprosesseja. Tämän lisäksi THL kouluttaa Huolen puheeksiottamisen kouluttajia sekä Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjiä yhdistelmäkoulutuksena. Koulutuksen aikana osallistujille toteutetaan oma Hyvien käytäntöjen dialogi ja he myös

vetävät jollekin yhteisölle oman dialogin. Näin metodia päästään kehittämään ja soveltamaan edelleen jatkuvasti useiden eri ihmisten ja yhteisöjen kanssa. Kuten kaikissa THL:ssa kehitetyissä varhaista avointa yhteistyötä tukevista dialogisissa menetelmissä, Hykä-dialogien lähtökohtana on, että menetelmiä voidaan muunnella, soveltaa ja räätälöidä mahdollisimman monipuolisesti käyttötärpeen mukaan. Tämä nähdään näiden dialogisten menetelmien vahvuutena ja rikkautena sekä dialogisen palvelukulttuurin leviämisen ja juurtumisen kannalta yhtenä olennaisena seikkana.

Toinen menetelmien ja sitä kautta toimintatapojen käytettävyyttä, leviämistä ja juurtumista edistävä ominaisuus on menetelmien ja prosessien ”yksinkertaisuus”. Hyvien käytäntöjen dialogit on pyritty tekemään sekä vetäjille että niihin osallistujille suhteellisen helposti ja nopeasti toteutettaviksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asia tai ”isompi kuva”, dialogisuus, olisi kovinkaan helppoa ja yksinkertaista. Dialogisuus, dialoginen olemisen tapa ja toimiminen dialogisesti on vaativaa ja haastavaa. Dialogiin antautuminen ja toisen ihmisen ja itsensä aito kohtaaminen vaatii paljon nöyryyttä ja oman itsensä kokonaisvaltaista havainnointia ja halukkuutta kehittyä. Kyseessä on elämänmittainen oppimis- ja kehittymisprosessi. Palkitsevaa kuitenkin on, että onnistunut dialogi ja aidot kohtaamisen hetket ovat aina myös koskettavia ja usein niihin liittyy niin iloa, hauskuutta, naurua kuin kiitollisuuttakin.

Muunneltavuuden ja yksinkertaisuuden lisäksi toimivien menetelmien on oltava myös käytännönläheisiä ja oikeasti työntekijän/ihmisten arkea hyödyttäviä ja kehitäviä. Hyvien käytäntöjen dialogit on pyritty kehittämään sellaisiksi kehittämistyön apuvälineiksi, jotka oikeasti tuovat konkreettista hyötyä niihin osallistujille. Osallistujien palautteen mukaan tässä on onnistuttu hyvin. Maailma ei tarvitse enää yhtään kehittämispäivää tai dialogia, josta ei seuraa konkreettista hyötyä yksilölle ja/tai yhteisölle.

Se, että jokin menetelmä tai toimintatapa saadaan suhteellisen yksinkertaiseksi, toimivaksi, aidosti hyödylliseksi, ja sellaiseksi että se mahdollistaa ja sallii käyttäjien luovuuden, vaatii aina taustalle paljon kehittämistyötä. Hyvien käytäntöjen dialogien prosessia ja perusmallia on kehitetty reilut kymmenen vuotta erilaisissa hankkeissa ja prosesseissa lukuisten eri toimijoiden kanssa. Kehittämisen tai nykyään pikemminkin ”viilaustyö” jatkuu edelleen. Myös kuntien toimijoita ja dialogien vetäjiä kannustetaan jatkuvasti kehittämään erilaisia muunnelmia sekä rohkeasti kokeilemaan niitä erilaisissa yhteyksissä. Tämän lisäksi Hyvien käytäntöjen dialogien vetäjien koulutusohjelmaa kehitetään jatkuvasti ja se räätälöidään aina kunkin osallistujaryhmän mukaan.

Hyvien käytäntöjen dialogit esimiehen muutosjohtamisen tukena

Omakohhtaisia kokemuksia/Kaisa Kuusela, osastonhoitaja, Rovaniemi

Tarve Hyvien käytäntöjen dialogeille johtamissani terveydenhuollon yksiköissä lähti ensisijaisesti omasta tarpeestani esimiehenä. Useassa yksikössä oli havaittavissa muutostarvetta sekä jo käynnissä olevia muutoksia, jotka vaikuttivat laaja-alaisesti työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Henkilöstön vuorovaikutuksen sävy oli mielestäni muuttunut. Esimiehenä minulle heräsi huoli sekä työntekijöiden jaksamisesta että työn kehittämisen eteen nousseista esteistä. Koin tarvitsevani tähän tukea esimiehenä sekä syvällisempää ymmärrystä kokonaistilanteesta, jotta muutosten johtaminen onnistuisi paremmin yhdessä henkilöstön kanssa.

Keskusteltuani kunnan verkostokoordinaattorin kanssa tilanteesta ja erilaisista toimintamahdollisuuksista, päätin kokeilla Hyvien käytäntöjen dialogeja muutosjohtamisen tukena. Halusin käydä Hyvien käytäntöjen dialogin jokaisen johtamani yksikön kanssa, jotta saisimme tilaisuuden keskustella asioista yhdessä ja työntekijät tulisivat aidosti kuulluksi myös minun, heidän lähiesimiehensä taholta. Koin tärkeäksi järjestää tilaa ja aikaa yhteiselle keskustelulle, koska osa pienemmistä yksiköistä oli vastikään yhdistetty suuremmaksi kokonaisuudeksi. Työntekijät puhuivat mielestäni eri kieltä ja toimintakulttuurit olivat hyvinkin erilaisia, mikä osaltaan lisäsi muutosvastarintaa ja muutoksen sietäminen oli haastavaa. Tilanteeseen tarvittiin uudenlaista lähestymistapaa asioiden eteenpäin viemiseksi ja hyvän tulevaisuuden turvaamiseksi.

Suunnittelimme kunnan verkostokoordinaattorin kanssa kokonaisuuden, jossa Hyvien käytäntöjen keskustelut toteutettaisiin kaikissa johtamissani yksikössä. Jokaisen yksikön kanssa tehtäisiin suunnitelma kuinka asioita lähdetään yhdessä viemään eteenpäin. Yksikölle järjestettäisiin myös seurantalaverit, joissa arvioidaan asioiden etenemistä. Lopuksi yksiköille järjestettäisiin myös yhteinen Hyvien käytäntöjen dialogi, jonka jälkeen tehtäisiin suunnitelma kuinka hyviä käytäntöjä levitetään ja juurrutetaan myös muihin yksiköihin.

Hyvien käytäntöjen dialogiprosessi eteni ja etenee edelleen suunnitellulla tavalla. Prosessissa ovat mukana ulkopuoliset dialogin vetäjät, tässä tapauksessa Hyvien käytäntöjen dialogeja vetämään koulutetut paikalliset kunnan verkostokonsultit. Ulkopuoliset vetäjät mahdollistivat osallisuuteni keskusteluun. Mikä tärkeintä sain myös mahdollisuuden aidosti kuunnella työntekijöitä ja heidän kokemuksillaan antamia merkityssisältöjä, tunteita ja huolia. Hyvä etukäteissuunnittelu mahdollisti jokaisen kuulluksi tulemisen vuoropuhelun kaikissa vaiheissa.

Hyvien käytäntöjen dialogi on luottamuksellinen prosessi ja esiin nousee paljon asioita. Esimiehenä olin hyvin ilahtunut siitä, kuinka paljon yksiköissä on hyviä, toisille jaettavia asioita. Sain käsityksen siitä, mitä asioita työntekijät pitävät arvokkaina, asioita, joiden olemassaoloa myös esimiehen tulee aktiivisesti edistää ja ylläpitää johtamisen keinoin. Suuri anti dialogeista on mielestäni myös huolten esiin tuomisen mahdollisuus. Vuoropuhelun aikana esiin voi nousta sellaisia asioita, joista esimiehellä ei ole tietoa, pahimmassa tapauksessa ei aavistustakaan, ennen kuin asioista keskustellaan avoimesti. Yhdessä keskustellen löytyy yhteinen ymmärrys asioista ja jokaiselle mahdollistuu omien ajatustensa uudelleen rakentaminen, eli sisäinen dialogi. Tämän kautta työntekijöillä, työyhteisöillä ja esimiehillä on mahdollisuus alkaa rakentamaan yhteistä hyvää tulevaisuutta, jolloin hyvistä käytännöistä saadaan tukea ja voimaa myös kehittämistehtäviin ja esimiestyöhön.

Hyvien käytäntöjen dialogissa esiin nousseiden huolten myötä kehittämis-kohteet selkiytyivät, jolloin yhteinen suunnitelma toteutuksesta, vastuun jaosta ja aikataulutuksesta oli helppo tehdä ja siihen sitouduttiin mielestäni paremmin. Yksiköissä tämä on prosessi, jota jatketaan tarvittavan pitkään asioiden eteenpäin viemiseksi. Olemme jatkaneet dialogia hyvistä käytännöistä myös arjessa, ei vain erillisissä dialogitilaisuuksissa. Pohdimme yhdessä arjen keskellä kuinka voimme tehdä asioita toisin, jotta palvelumme olisi mahdollisimman laadukasta ja asiakaslähtöistä, sekä työhyvinvointia tukevaa. Kun jokaisen yksikön Hyvien käytäntöjen keskustelut on käyty, kokoonnumme kaikki yhteisen dialogin äärelle. Tällöin kerromme kokemuksistamme ja jaamme yhteisesti hyviä käytäntöjä, sekä suunnittelemme kuinka levitämme ja juurrutamme käytäntöjä myös muihin yksiköihin niin terveydenhuollossa kuin muullakin kuntamme palveluntuotannossa.

Hyvien käytäntöjen dialogeja voidaan käyttää mielestäni hyvin johtamisen työkaluna, jolloin työntekijät ja esimies pääsevät yhteisten asioiden äärelle, avoimesti yhdessä keskustellen ja toisiaan kuullen. Tämä osaltaan luo luottamusta keskinäiseen yhteistyöhön ja uskoa hyvään tulevaisuuteen. Toisaalta Hyvien käytäntöjen dialogit tuovat myös suuren haasteen esimiestyöhön, etenkin esimiehen itsensä johtamiselle. Avoimen keskustelun aikana työntekijät tuovat esille omaa huoltaan huolen eri vyöhykkeillä, ja keskustelu voi olla hyvinkin tunnepitoista ja myös kriittistä esimiehen ja organisaation toimintatapoja kohtaan. Tällöin esimiehen kyky itsereflektioon ja taitoon kuunnella on haasteellista, sillä hyvin herkästi omat tunteet tulevat mukaan. Tällaisissa tilanteissa on äärettömän tärkeää, että dialogia vetävät ulkopuoliset henkilöt, sillä he voivat tukea kaikkia vuoropuheluun osallistuvia jäseniä ja pitää yllä hyvän tulevaisuuden näkymää.

Hyvien käytäntöjen dialogit ovat tuoneet minulle haasteita esimiehenä kehittymiselle. Ilman näitä dialogeja en ehkä olisi tunnistanut niin selkeästi omia kehittymistarpeitani ja sitä, kuinka toimintatapani näyttäytyvät työntekijöille. Toisaalta voin olla ylpeä siitä, että osa hyvistä käytännöistä on myötävaikutuksellani lunastanut paikkansa monien työtapojen ja käytän-

töjen joukosta eli myös saamani positiivinen palaute tehdystä työstä palkitsee. Ilman Hyvien käytäntöjen dialogia osa tästä palautteesta olisi jäänyt saamatta. Dialogien myötä itselleni on vahvistunut ajatus, että haluan kulkea tätä tietä, avoimen ja vuorovaikutteisen toiminta- ja johtamiskulttuurin tietä. Hyvien käytäntöjen dialogit ovat olleet itselleni hyvinkin merkittäviä, ja niiden avulla pystyn kehittämään omaa toimintaani kohti parempaa tulevaisuutta työntekijöiden ja asiakkaidemme parhaaksi.

Viime kädessä työyhteisöjen Hyvien käytäntöjen dialogit hyödyntävät mielestäni asiakkaitamme ja parantavat palveluntuotantoamme. Joustavat ja oikea-aikaiset palvelut kohtaavat paremmin asiakkaidemme tarpeet ja toimintamme on asiakaslähtoisempää. Ilman avointa keskustelua ei työyhteisössä voida sitoutua yhteiseen hyvään tulevaisuuteen, jolloin muutosjohtaminenkin on erittäin haastavaa ja tempoilevaa. Tämä väistämättä heijastuu myös palveluiden laatuun heikentävästi. Uskon vahvasti, että Hyvien käytäntöjen dialogin avulla luodaan uutta, avoimempaa toimintakulttuuria, jolloin myös innovatiivinen palveluntuotanto kaikinensa mahdollistuu. Hyvien käytäntöjen dialogilla on paljon merkitystä yksilölle, työyhteisölle, esimiehelle, organisaatiolle ja koko palveluntuotannolle. Kun Hyvät käytännöt leviävät, voidaan asioita tehdä sopivasti toisin, joka heijastuu paitsi työtyytyväisyytenä, myös parempana palveluntuotantona. Hyvien käytäntöjen dialogeilla voidaan saada paljon hyvää aikaan.

Työntekijöiden palaute

Hyvien käytäntöjen dialogeista kerätään osallistujilta aina kunkin kerran/päivän päätteeksi palaute. Palautteessa kysytään mikä päivässä oli ilahduttavaa/hyödyllistä, mikä turhauttavaa/hyödyttöntä ja oliko siinä jotain yllättävää sekä numeroarvio (1–5) päivän/tilaisuuden hyödyllisyydestä. Tähän mennessä (2007–2011) järjestetyistä Hykä- dialogeista on kerätty useita satoja palautteita (626), joiden kattava yhteenveto esitetään oppaan lopussa liitteenä (liite 1).

Palautteen mukaan työntekijöillä on valtava tarve ja halu keskustella työstä ja työn tekemisestä sekä jakaa ja kehittää yhdessä osaamistaan. Osallistujien kokemusten mukaan Hyvien käytäntöjen dialogit ovat käytännönläheisiä ja helpottavat arkipäivän työtä. Niitä pidetään turvallisena tapana tuoda ajatuksia ja huolia esiin ja niiden koetaan lisäävän yhteisöllisyyttä, motivaatiota, työhyvinvointia ja dialogisuutta. Ne koetaan kevyeksi ja nopeaksi tavaksi saada esiin suuri määrä yhteisön hiljaista tietoa sekä yhteisön ”mielentilaa”. Osallistujat ovat kokeneet tulleen kuulluksi ja pitävät sitä erittäin ilahduttavana asiana. Erityisen tärkeäksi he kokevat, että jo olemassa olevaa osaamista halutaan saada esiin ja jakoon. Se koetaan työtä arvostavaksi toiminnaksi johdon taholta ja järkeväksi kehittämistoiminnaksi. Myös esimiesten osallistumista dialogeihin pidetään hyvänä asiana. Jotkut esimiehet ovat sanoneet saavansa dialogeista itselleen useamman vuoden kehittämissuunnitelman. Ulkopuoliset vetä-

jät koetaan hyväksi, osallistujien mukaan se ikään kuin ”pakottaa” työskentelyyn, saa pohtimaan ja kyseenalaistamaan itsestäänselvyyksiä sekä tuo syvyyttä keskusteluihin.

Palautteen mukaan dialogeihin on varattava tarpeeksi aikaa. Pysähtyminen yhteisten asioiden äärelle koetaan tärkeäksi. Kuulluksi tulemisen itsessään koetaan olevan voimaannuttava kokemus. Osallistujat toivovat menetelmää jatkuvasti kehitettävän niin, että keskustelut ja niiden purut eivät jää pinnalliselle tasolle. Hyvien käytäntöjen dialogit täytyy osallistujien mukaan myös ymmärtää prosessiksi, jatkuvaksi toiminnaksi. Dialogi ei saa jäädä vain kerralliseksi kokemukseksi. Hyödylliseksi dialogit on koettu erityisesti silloin, kun ne on sidottu osaksi yhteistä ajankohtaista kehittämistavoitetta. Hyvien käytäntöjen dialogeissa on osallistujien mukaan usein myös mukava tunnelma ja ihmisillä on niissä hauskaa, vaikka dialogisuus ei usein olekaan vain helppoa ja mukavaa. Dialoginen kohtaaminen vaatii aina myös pysähtymistä, heittäytymistä, epävarmuuden sietämistä, luottamusta sekä jatkuvuutta.

Hyvät käytännöt varhaiskasvatuksen yhteistyön rajapinnoilla

Nurmijärven varhaiskasvatuksen työntekijät osallistuivat osana Nurmijärven ja THL:n Varhaisen avoimen yhteistyön kunnallisen palvelumallin luominen (VAY) -hanketta kukin oman yksikkönsä työntekijöiden sekä alueen perhepäivähoitajien kanssa yhteiseen Hyvien käytäntöjen dialogiin, jonka vetivät toisen alueen esimiestyöntekijä työpari. Dialogeissa nousi yhtenä kehittämisteemana esiin yhteistyön selkeyttäminen ja kehittäminen eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Erityiseksi teemaksi varhaiskasvatuksen työntekijät nostivat erilaisissa nivelkohdissa ja ns. rajapinnoilla työskentelyn neuvolan, lastensuojelun sosiaalityön, perheneuvolan, perhetyön sekä koulun kanssa.

Varhaiskasvatuksen toimijat halusivat jatkaa Hyvien käytäntöjen prosessia toteuttamalla nivelvaiheiden kehittämiseen liittyvän dialogiprosessin. Prosessi suunniteltiin yhdessä THL:n tutkijakehittäjätyöparin sekä Nurmijärven verkostotyön koordinaattorin Olli Laihon ja varhaiskasvatuksen asiantuntijan Marita Käyhkön kanssa, jotka sovelsivat, toteuttivat ja vetivät dialogiprosessin. Yhteistyökumppaneiksi varhaiskasvatus pyysi neuvolaa, lastensuojelun sosiaalityötä, perheneuvolaa ja perhetyötä. Kouluja ei tässä vaiheessa kutsuttu mukaan, sillä varhaiskasvatuksella ja kouluilla oli samaan aikaan käynnissä oma erillinen kehittämisprosessinsa.

Dialogiprosessin tavoitteena oli selkiyttää a) mitä kaikkea yhteistyötä jo tehdään sekä b) tarkastella yhteistyön toimivia käytäntöjä, nostaa esiin keskeisiä kehittämisen kohtia ja miettiä kehittämisen kohteille uudenlaisia tapoja toimia. Varhaisen avoimen yhteistoiminnan eettiset periaatteet haluttiin pitää kaikkien keskustelujen keskiössä.

Toimintatapoja arvioitiin ja kehitettiin näihin Nurmijärvenkin kunnan hyväksymiin eettisiin periaatteisiin peilaten.

Tilaisuudet toteutettiin kahdella varhaiskasvatuksen alueella, joihin oli kutsuttu alueen varhaiskasvatuksen esimiehet ja työntekijöitä sekä työntekijöitä ja esimiehiä alueen neuvolasta, perheneuvolasta, lastensuojelusta ja perhetyöstä. Osallistujat jaettiin pienryhmiin niin, että jokaisessa ryhmässä oli edustettuna sekä varhaiskasvatus että yksi yhteistyötaho, esim. varhaiskasvatus ja neuvola tai varhaiskasvatus ja lastensuojelun sosiaalityö, jne. Ryhmät pohtivat ensin yhdessä mitkä ovat yhteistyömme nivelkohdat, tämänhetkiset tapamme toimia niissä yhdessä, ovatko ne riittäviä vai tulisiko niissä olla jotain lisää ja jos tulisi niin mitä ja ketä varten. Seuraavaksi ryhmät valitsivat lähempään tarkasteluun 1–2 nivelvaihetta ja keskustelivat miten toimiva/hyödyllinen se on, mikä siinä puhututtaa, miten se palvelee lapsia, perheitä ja erityisesti heidän osallisuuttaan sekä miten sitä tulisi kehittää edelleen ja mitä siitä seuraisi. Keskustelut purettiin yhdessä. Ryhmät kuvasivat muille valitun nivelvaiheen ja sen käytännöt, miten käytäntöä olisi hyvä kehittää sekä mitä tässä asiassa olisi hyvä tehdä seuraavaksi. Yksi ryhmä nimettiin kuuntelemaan kehittämis- ja toimintaehdotuksia ”perheen korvin”, jotta ehdotuksia arvioitaisiin jollakin tavalla myös perheen näkökulmasta. Osallistujat kokivat hyvänä, että myös perheen näkökulmaa tuotiin ja otettiin esiin, vaikkakin tällä kertaa työntekijöiden tuottamana.

Dialogit tuottivat palautteen mukaan myönteisen kokemuksen suurimmalle osalle osallistujista. Yleistunnelma oli hyvä, ohjattuja keskusteluja pidettiin tarpeellisina ja toimivina. Tärkeäksi koettiin, että tilaisuudessa olisi mukana riittävä määrä johtoa, perustyöntekijöitä ja lähiesimiehiä. Minimiksi ehdotettiin, että kustakin tulosityksiköstä olisi mukana ainakin kaksi edustajaa. Erityisen tärkeäksi koettiin, että jatkossa keskusteluissa tai ainakin mukana kuuntelemassa, on se johtamisen taso, jolla on asemansa vuoksi mahdollisuus saattaa kehittämissuositukset täytäntöön. Tämä mahdollistaa, että kehittämisprosessi ulottuu oikeasti arjen työhön ja rakenteisiin eikä jää vain onnistuneeseen dialogiin, josta ei välttämättä seuraa konkreettisia muutoksia ja kehittymistä yhteistyössä.

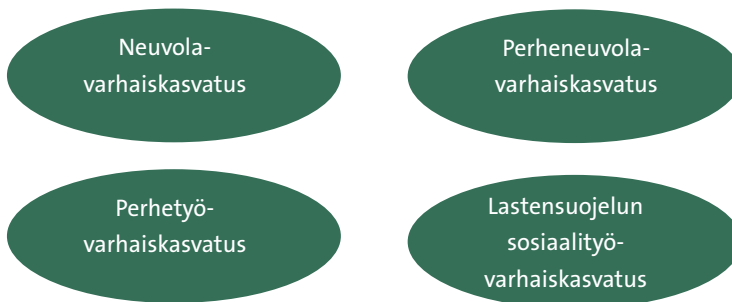
Myös dialogin vetäjät kokivat prosessin onnistuneeksi. Heidän mukaansa erityisen olennaista on perusteellinen etukäteissuunnittelu. Tärkeää on ottaa mukaan ihmisiä, joilla on tietoa ja ”näppituntumaa” teemaan liittyen, tässä tapauksessa esimerkiksi varhaiskasvatuksen käytännön työstä ja erityisesti ns. rajapintatyöskentelystä. Dialogisuuden onnistumisen kannalta myös tilat, jossa dialogia käydään, ovat merkityksellisiä. Näissä Hykä- keskusteluissa kahden eri alueen tilaisuuden tilat olivat erilaiset. Toisessa tilana oli sali, jossa kaikki osallistujat mahtuivat samaan tilaan. Toisen alueen ryhmäkeskustelut jouduttiin käymään hajallaan eri tiloissa. Keskustelun purkua varten kokoonnuttiin yhteiseen tilaan. Vetäjien mukaan samassa tilassa työskentely koko prosessin ajan toi keskusteluihin enemmän intensiteettiä ja jäsenyyttä ja toimi tässä prosessissa huomattavasti paremmin. Vetäjät korostivat myös, että selkeä, yk-

sinkertainen, sujuvasti etenevä rakenne tuo tarvittavaa jäsenyneyisyyttä keskusteluille. Erityisesti eri ammattiryhmien väliset yhteistyön tarkastelut hyötyvät etukäteen hyvin suunnitellusta rakenteesta, jonka ajatuksena on edistää kurottautumista toisia kohti. Ulkopuoliset vetäjät ovat tällaisissa dialogeissa erityisen tarpeelliset edellä mainitun tavoitteen edistämiseksi. Ratkaisevaa kuitenkin ei ole se, mikä työtapo tilaisuuteen valitaan, vaan se voidaanko työtavalla edistää voimavarojen löytymistä, hyviä käytäntöjä ja vähentää syytelyä toisia ammattiryhmiä kohtaan.

Varhaiskasvatuksen rajapintadiologeissa esiin nousseet yksittäiset asiat ja kehittämisteemat ovat edenneet. Nurmijärvellä toimii edelleen myös sosiaalityöntekijän, psykologin, varhaiskasvatuksen konsultoivan erityisopettajien ja varhaiskasvatuksen asiantuntijan yhteinen seurantaryhmä, joka pitää erityistä huolta yhteistyön kehittämisestä. Varhaiskasvatuksen kehittäjien, esimiesten ja työntekijöiden mukaan heillä on jatkuva tarve yhteisten rajapintojen tarkastelulle. Kertaluontoisten yksittäisten tilaisuuksien sijaan he toivovat tämänkaltaisen työskentelyn sisällyttämistä vuosikaleriiniin jatkuvana ja pysyvänä prosessina.

Varhaiskasvatuksen rajapintatyöskentelyssä käytetyt kysymykset ja työskentelytavat

1. Mitkä ovat meidän tapoja toimia yhdessä? Mitkä ovat meidän nivelkohdat? Onko ne riittäviä vai tulisiko olla jotain lisää, jos tulisi niin mitä ja ketä varten? (eettisiä periaatteita peilaten)



2. Valitkaa tarkasteluun/kehitettäväksi 1–2 nivelvaihetta (eettisiä periaatteita peilaten)
 - Miten toimiva/hyödyllinen se on?
 - Mikä siinä puhuttaa?
 - Miten se palvelee lapsia/perheitä (osallisuus)
 - Miten sitä tulisi kehittää edelleen – mitä siitä seuraisi?
 - Mitä, missä, milloin, ketkä, kenen kanssa?

TEHTÄVÄN PURKU

- Kuvatkaa muille valittu/valitut nivelvaiheet ja sen käytännöt
- Miten olette ajatelleet käytäntöä kehitettävän
- Mitä tässä asiassa teidän mielestä tulisi tehdä seuraavaksi?

Lasten, vanhempien ja opettajien dialogiprosessi

Hyvien käytäntöjen dialogeja voidaan käydä myös lasten ja vanhempien kanssa ja kesken. Nurmijärvellä Hykä-dialogeja hyödynnetään myös koulun toimintakulttuurin kehittämisessä. Koulukohtaisten opettajien Hyvien käytäntöjen dialogien jälkeen muutamat koulut halusivat jatkaa dialogiprosessien kehittelyä ja kokeilua. Isoniitun koulu päätti toteuttaa lasten/nuorten ja vanhempien kanssa oman Hykä-prosessin. Prosessin keskiössä oli lasten huolet sekä heidän hyvät huolta huojentavat käytännöt ja se, kuinka aikuiset kotona ja koulussa voivat yhdessä tukea ja auttaa lasten kasvua ja kehitystä. Prosessi suunniteltiin yhdessä Isoniitun koulun rehtorin Markku Tiilikaisen, erityisopettaja Minna Immosen, luokanvalvojista koostuvan suunnitteluryhmän ja THL:n tutkijakehittäjätyöparin kanssa, jotka toimivat vanhempainillassa dialogin ohjaajina.

Prosessin aloitettiin lasten ja nuorten kanssa. Seiskaluokkalaiset pohtivat luokittain opettajan johdolla huoliaan ja huolia huojentavia hyviä käytäntöjä. Työskentely aloitettiin huolten pohdinnalla, jossa käytettiin apuna Huolen vyöhykkeistöä. Lapset kirjasiivat vyöhykkeistölle muun muassa millaiset koulunkäynnit, opettajiin, kavereihin, harrastuksiin, kotiin, perheeseen, jne. liittyvät asiat saavat heidät iloisiksi, tuntuvat mukavilta sekä millaiset asiat aiheuttavat pieniä, tuntuvia ja/tai suuria huolia. Huolista tehtiin yhteenveto. Seuraavaksi lapset miettivät pienryhmissä hyviä käytäntöjä valitsemiinsa tilanteisiin jokaiselta huolen vyöhykkeeltä. Lopuksi tilanteet ja käytännöt käytiin yhdessä keskustellen läpi. Lapsille kerrottiin etukäteen, että myös vanhemmat ja luokanvalvojat tutustuvat tulevassa vanhempainillassa heidän huoliinsa ja käytäntöihinsä ja pohtivat miten he voivat yhdessä tukea heitä niissä. Vanhempainillan jälkeen lasten kanssa käytiin läpi vanhempien ja luokanvalvojen tuotokset, suunnitelmat, palaute ja viestit lapsille.

Myöhemmin syksyllä vanhemmille järjestettiin vanhempainilta teemalla "Hyvät käytännöt lasten huolten vähentämiseksi." Kutsun yhteydessä vanhempia oli etukäteen pyydetty kirjaamaan Huolen vyöhykkeistölle tilanteita joissa ei ole huolta sekä huolta aiheuttavia tilanteitaan. Vanhempainillan aluksi vanhemmat ja luokan opettajat tutustuivat lasten Hykä-dialogin yhteydessä huolista ja hyvistä käytännöistä tehtyyn yhteenvetoon. Tämän jälkeen he pohtivat pienryhmissä lasten nimeämiä huolia sekä sitä, mitä he voivat tehdä lasten tukemiseksi niin, että lapsen huoli huojentuu ja lapsi pystyy toimimaan niin, että hänen huolensa vähenee ja hyvä olo lisääntyy.

Vanhemmat ja luokanvalvojat pohtivat ja vaihtoivat pienryhmissä kokemuksia hyvistä "arkisista", "pienistä" teoista ja toiminnoista lasten huolten vähentämiseksi ja hyvän olon lisäämiseksi. Teemoina olivat muun muassa lasten ja nuorten ystävyssuhteet, jaksaminen, riittävä lepo ja hyvä ravinto, kokeisiin valmistautuminen ja läksyjen luku, tietokoneen/internetin käyttö, rahankäyttö ja suhde perheeseen. Ryhmien keskustelut purettiin yhdessä. Lopuksi kuultiin, mitä ajatuksia vanhemmille heräsi opet-

tajien keskusteluista ja mikä niissä erityisesti ilahdutti ja päinvastoin. Konkreettisi-
na seuraavina askeleina sovittiin, että vanhemmille järjestetään avoin tilaisuus, jossa
esitellään erilaisia lasten ja nuorten oppimista tukevia menetelmiä. Toiseksi päätet-
tiin järjestää yhteinen keskustelu makeisten ja limonadien ostamisesta ja syömisestä
kouluaikana. Lisäksi sovittiin, minkälainen viesti lapsille viedään illan keskusteluista.

Lasten Hykä-dialogit ohjannut opettaja kertoi, että lasten mielestä oli erittäin hyvä,
että heidän huoliaan kysytään erikseen. Tällöin niistä on helpompi kertoa. Lapset
nostivat esiin, että huolten ja hyvien käytäntöjen miettiminen oli helppoa ja muka-
vaa, mutta käytäntöjen toteuttaminen omassa elämässä ei ole aina helppoa. Esimer-
kiksi kokeisiin valmistautumiseen saatiin monia hyviä keinoja, (valmistautumisen
aloittaminen ajoissa, ajoissa nukkumaan meneminen, netissä vain tietyn aikaa päi-
vässä ”surffaaminen”) mutta niiden mukaan ei välttämättä aina toimita. Opettajien
mukaan lapset osallistuivat innokkaasti hyvien käytäntöjen pohtimiseen, keskittyi-
vät hienosti kuuntelemaan luokkatovereiden ehdotuksia ja juttelivat niistä tosissaan.

Vanhempien ja opettajien palautteen mukaan lasten huolten ja käytäntöjen kerää-
minen on loistavaa, hyödyllistä ja tärkeää. He kokivat antoisaksi, mielenkiintoiseksi
ja sykähdyttäväksi päästä kuulemaan lasten ajatuksia. Erittäin hienona pidettiin, et-
tä lähdettiin aidosti liikkeelle lapsista ja että kaikki pääsivät osallistumaan ja kerto-
maan huolensa. Vanhempainilta koettiin hyvin hyödylliseksi. Ajatusten ja kokemus-
ten vaihto toisten vanhempien ja luokanvalvojien kanssa koettiin mielenkiintoiseksi
ja arvokkaaksi. Illan parasta antia olivat vanhempien mukaan antoisat keskustelut se-
kä toisiin vanhempi tutustuminen. Erityisen hyödylliseksi he nimesivät arjen käytän-
töjen, kokemusten, ajatusten, vinkkien, näkökulmien ja vertaistuen vaihdon. Van-
hemmat kokivat, että on erittäin tärkeää ja huojentavaa kuulla, että myös muilla on
samanlaisia huolia sekä jakaa miten kukin on toiminut huolten vähentämiseksi. Van-
hemmat toivoivat, että käytäntöä jatketaan ja että tämänkaltaiset vanhempainillat,
joihin myös lapset voisivat osallistua, ovat osa koulun toimintakulttuuria.

Esimerkki lasten ja nuorten esiin tuomista huolista ja niihin liittyvistä hyvistä käytännöistä.

Pienet huolet	Hyviä käytäntöjä	Keskisuuret huolet	Hyviä käytäntöjä	Suuret huolet	Hyviä käytäntöjä
Voinko luottaa ystäviini?	Kysy ystäviltaisi ovatko he luottamuksen arvoisia. Tutustu ystäviisi paremmin.	Minulla ei ole koulussa yhtään hyvää ystävää.	Ole oma-aloitteinen ja yritä hankkia ystäviä. Ole oma itsesi: älä esitä. Koita liittyä johonkin porukkaan.	Yksinäisyys.	Hanki apua aikuiselta, selvitetään mistä yksinäisyys johtuu (kiusaam.), aloita uusi harrastus
Pelko yksin jäämisestä.	Ole oma itsesi.	Yksinäisyys.	Pyydä apua aikuiselta, mene rohkeasti mukaan, tutustu uusiin ihmisiin, aloita uusi harrastus	Ystävät puhuvat pahaa selkäni takana.	Kerro jollekin aikuiselle. Kysy ystäviltaisi, miksi he tekevät niin ja kerro heille, miltä sinusta tuntuu. Etsi uudet ystävät.
Kavereiden ongelmat ja murheet.	Kerro vanhemmille, puhu ystävälle, kannusta häntä puhumaan aikuiselle.	Ystävien pysyvyys.	Ole aito, älä valehtele, selvitä riidat.	Ystävien menetyks.	Ei suutu turhasta, kuuntele toista, ole oma itsesi, ei rooleja, puhu aikuiselle kur./th./ope.
Minua haukutaan nörtiksi.	Älä välitä muista. Pidä puolesi.	Ihmiset ympärilläni muuttuvat eikä mikään ole ennallaan.	Anna asioiden muuttua: ne muuttuvat ajallaan. Siihen on pakko tottua.	Välirikko ystävien kanssa.	Juttele, selvitä riidat ajoissa, selitä asiat omalta kannaltasi!
Kavereiden menetyks jos mokaa.		Saanko koskaan poika-/tyttökaveria.	Luota itseesi.	Mikään ei kiinnosta.	Puhu asiasta, hae apua, mene lääkäriin/th:lle.
Riittääkö aika läksyihin, kokeisiin, vapaa-aikaan.	Aikatauluta tekeminen, vähennä turhaa tekemistä.	Ystävien hyvinvointi.	Kerro aikuiselle, ole tukena.	Minulla on sydänsairaus. Pysynkö terveenä?	Mene lääkäriin, jotta hän voi tutkia sinut. Koita kuntoilla ja mieti päivittäisiä valintojasi → terveys ei ole itsesäänselvyyttä.
Vähäinen unenmäärä.	Aikaisemmin nukkumaan, ravinto, liikunta.	Seurusteluasiat		Vapaa-aikani ei riitä.	Järjestä kalenteriasi/aikaasi paremmin. Karsi joku harrastus.
Ravinto	Syö lautasmallin mukaan.	Ystävyden aitous.		Pelkään vanhempieni eroavan.	Kerro vanhemillesi, miltä sinusta tuntuu. Juttele ystävillesi.
Yli-/alipaino	Tarkkaile ravintoa, liiku, harrasta.	Unen puute.	Mene aikaisemmin nukkumaan. Harrasta liikuntaa alkuillasta, jotta uni tulee paremmin.	Läheisten sairastumisen/kuolema.	Itke, puhu, etsi tietoa, usko paranemiseen, ole apuna.

Esimerkki vanhempien hyvistä käytännöistä liittyen tiettyihin lasten ja nuorten esiin nostamiin teemoihin.

Suhde vanhempiin, perheeseen, läheisiin					
Yhteinen aika erittäin tärkeää.	Annetaan läheisyyttä, näytetään, että välitetään	Ollaan johdonmukaisia	Rakennetaan näiden kaikkien toimien kautta luottamusta ja hyvää suhdetta lapseen.	Yritetään tasapainottaa kontrolloiminen ja hellyys ja "päästäminen".	
Annetaan tasapuolisesti kaikille lapsille omaa yksilöllistä aikaa. Esim. kauppareissuille tai koiraa ulkoiluttamaan ei kaikki yhdessä, vaan aina eri kerralla eri lapsi, jne.	Rauhoitutaan keran päivässä yhdessä esim. yhteinen teehetki, kerrotaan kuulumi- set.	Ollaan kuulolla, valmiita kuuntelemaan. Tarkkaillaan ja kysytään. Tiedetään mitä kaveripiirissä tapahtuu, mitä lapselle kuuluu. Ei vain sanat, vaan myös "rivien välistä" kuuleminen.	Hyväksytään lapsi sellaisena kuin hän on. Ei pyritä toteuttamaan omia unelmia hänen kauttaan.	Yritetään luoda lapselle ympäristö, jossa ollaan tekemisissä myös muiden sukulaisten ja ystävien kanssa. Näin lapsella enemmän aikuisia, joille puhua.	Luodaan perheelle erilaisia perinteitä (esim. "pizzatorstait", välipalat, leffaillat), tehdään asioita yhdessä, kehitetään yhteisiä harrastuksia, pidetään niistä kiinni.
Jaksaminen, terveys, terveelliset elämäntavat					
Mikä on liikaa tietokoneella oloa? 1 h/pvä?	Luodaan yhdessä säännöt tietokoneen käytölle.	Tietty aika koneella ja tietty aika (esim. 1 h/pvä) ulkoilua päivässä. Ja/tai tietty aika koneella ja kotitöiden hoitoa, koiran ulkoilutusta, jne.	Kun kokeet seuraavana päivänä, niin ei koneella oloa edellisenä iltana.	Koneella olo pitää suhteuttaa myös muiden koneiden, esim. TVn ja konsolipelien kanssa "touhuamiseen".	Viikonloppuisin herätyn viimeistään klo 10.
Tehdään IRC-galleriaan oma profiili, jotta päästään katsomaan omien lasten profileja.	Estot tarvittaessa koneelle.	Muistetaan, että netti myös hyödyllinen väline. Seurataan mitä lapsi tekee.	Arkena viimeistään klo 22 nukumaan.	"Kaikki muutkin saa." Tarkastetaan muilta vanhemmilta, soitetaan ja keskustellaan asiasta.	Seurataan unen tarvetta, erilainen jokaisella.
Varmistetaan aamupalan saanti/syöti.	Autetaan lasta löytämään mielekäs liikunta- muoto/ -harrastus	Tuetaan minäkuva yhteisellä tekemisellä, yhdessä olemisellä.	Lapsille iso asia, kun opettaja kehunut koulussa. Esim. köksäntunneilla. Tätä lisää.	Annetaan aikaa lapselle. Luodaan rauhallisia ja luontevia tilanteita, joissa asioista voi keskustella. Esim. automa- kat yms.	Luodaan tilanteita, joista lapsi saa onnistumisen kokemuksia. Annetaan vastuuta sopivasti. Kehutaan.

Hyvien käytäntöjen dialogit kulttuurisen muutoksen välineenä

Edellä todetaan, että hyvien käytäntöjen dialogit ovat itsessään hyvä käytäntö. Tätä on syytä näin purkaa hiukan auki. Kysymys ei ole vain ihmisistä kokoontuneina pohtimaan käytäntöjensä toimivia puolia, vaikka tuo onkin prosessin sydän. Kuinka he sattuiivat paikalle yhtä aikaa ja kuinka pohdinnalle järjestyi aikaa? Kärpäsenä katossa nähtäisi ihmisten kiertävän pöydästä toiseen ja raapustavan sanoja post-it-lapuille ja fläpeille sekä keskustelevan keskenään vilkkaasti, keskittyen, kuunnellen, välillä vakavasti ja välillä vedet silmissä nauraen. Mistä he puhuvat puhuessaan hyvistä käytännöistä? Ja miksi mukana on myös pari ulkopuolista henkilöä?

Toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä johtaminen on keskeistä. Hyvien käytäntöjen dialogiprosessien järjestäminen on osa johtamista, prosessin ensihetkestä alkaen: kuinka saadaan aika, paikka ja tila keskinäiselle dialogille. Japanilaiset työntekijät Nonaka ja Takeuchi (1995) käyttävät dialogisista kohtaamisen tiloista nimitystä ”Ba”. Se tarkoittaa yhtä aikaa sekä fyysistä tilaa (otollinen tila vuoropuhelulle), sosiaalista tilaa (osallisten kohtaaminen kasvokkain) että mentaalista tilaa (kiinnostus toisten näkökulmiin, suuntautuminen vuoropuheluun). Johtajan/esimiehen keskeisenä tehtävänä Suomessakin on ”Ba”-tilojen mahdollistaminen. Niitä ei saada aikaan käskemällä. Ajasta ja paikasta voi toki päättää esimies yksinkin, mutta mentaalista tilaa ei voi saada aikaan vain yhden tahdon varassa.

Edellä on esitelty myös Hyvien käytäntöjen dialogiprosessin eri vaiheita. Ensimmäinen vaihe on keskustelu prosessin järjestämisestä. Tämä on itse asiassa jo askeleen ottamista kohti yhteiskehittämistä; otollisen fyysisen, sosiaalisen ja mentaalisen tilan luomista. Ei tosin ensimmäinen, vaan toinen askel. Ensimmäinen on johtajan tai esimiehen päätös lähteä Ba-tielle. Tai ehkä aivan ensimmäisiä askeleita ovat ne keskustelut työyhteisössä, jotka saavat tekemään päätöksen Ba-tielle lähtemisestä. Prosessin toinen vaihe on kasvokkainen neuvottelu prosessin toteutuksesta. Toteutus suunnitellaan aina yhdessä mahdollisimman osallistavaksi ja sujuvaksi. Yhteinen suunnitelu on yhteiskehittämistä parhaimmillaan.

Kun vihdoinkin päästään Hyvien ensimmäiseen ”varsinaiseen” toiminta -osioon, koetaan kaikin tavoin varmistaa, että yhteiskehittämiselle muodostuu otollinen mentaalinen tila. Ensimmäisen päivän aikana tarkastellaan huolitilanteita ja huolta vailla olevia tilanteita ja kootaan näin käytännönläheisiä kiinnekohtia hyvien käytäntöjen pohtimiseksi, jakamiseksi ja kehittämiseksi. Yhtäältä tarvitaan rajauksia arjen kokemusten tematisoimiseksi, jotta niistä voidaan keskustella. Arkihan on kaikkea muuta kuin valmiiksi teemoihin jakautunutta; se on kokonaisvaltaista, kaikki liittyy kaikkeen kaiken aikaa. Toisaalta tarvitaan myös riittävän yleistä tarkastelua, jotta ei

eksytä yksittäistapausten yksityiskohtiin. Hyvien käytäntöjen dialogien toisessa osiossa ilo pääsee varsinaisesti valloilleen. Ensimmäisen osion riski on siinä, että huolet jäävät ikään kuin loppusoinnuksi. Tarkasteltaessa niitä käytäntöjä, jotka hälventävät huolet tai pitävät ne kokonaan loitolla, perspektiivi on avoimesti eteenpäin suuntautunut: tätä lisää, lisää niitä käytäntöjen puolia, jotka toimivat.

Hyvien käytäntöjen dialogien prosessissa työntekijät tulevat tarkastelleeksi *subjektii-vista ja objektiivista* uudella tavalla: huolet ovat subjektiivisia, mutta se, että toisilla on omat subjektiiviset näkökulmansa, on objektiivinen fakta. Filosofisesti ilmaistuna, Hykä-prosessit pyrkivät edistämään *toiseuden kunnioitusta* ja siihen pohjautuvaa *yhteistoimintaa*. Vaikka Learning Cafén ”pöytäliinoille” kootaan kirjauksia, niistä ei missään nimessä yritetä tehdä yhteen muottiin valettua yhteistä käsitystä. Kuinka siis olla vuoropuhelussa ja oppia toisilta ilman että lopputuloksena pitäisi olla näkemysten yhdenmukaistuminen yhdeksi ja samaksi – tämä on Hyvien käytäntöjen dialogiprosessien ydin. Syntyy kollektiivista ymmärrystä toisen toiseudesta ja samalla kokemusta omien kokemusten kytketymisestä osaksi yhteisön mentaalista tilaa. Juuri tämä on dialogisen toimintakulttuurin ydintä. Se vapauttava riemu, joka heijastuu palautteesta, on luultavasti paljon seurausta *omakohtaisen liikkumavaran ja vertaisuuden* yhdistelmästä. Immanuel Levinasin ja Mihail Bahtinin ajatuksia seuraten: juuri ihmisten erilaisuus tekee dialogit sekä välttämättömiksi että mahdollisiksi. Hyvien käytäntöjen dialogien tuloksena ei ole yhdenmukaisuus, vaan rikastunut erilaisuus, jossa erilaisuus koetaan voimavarana eikä nopeasti poistettavana häirtana. Hykä-dialogeissa yksilöt löytävät *omia tapojaan* toimia sen sijaan, että heidän pitäisi pukea ylleen vieraat vaatteet. Mutta nuo omat tavat eivät ole muista erillään toteutettavia tekoja, vaan osasia yhteistoiminnasta – mielekkäitä sekä yksilön että yhteisön kannalta. Tuollaista innostavaa näköalaa ei tietenkään saavuteta monologeilla, yrityksillä juurruttaa oikea tapa tai peräti ainoa oikea tapa kuulijoiden mieliin.

Kokemus ja palaute osoittavat, että yhteiset reflektiot ovat tärkeitä: mitä me tästä kaikesta opimme. Tuo ”me” on kaksimerkityksinen. Kukin oppii tietysti yksilönä, mutta dialogisessa vertaisoppimisen prosessissa on myös jännittävä yhteisen oppimisen alue: jokainen tietää, missä toiset ovat olleet mukana – ja se on sama, jossa on itse oltu mukana. On siis koettu yhdessä ja jaettu. Tämän merkitys käy havainnollisesti ilmi, jos ajatellaan, että järjestettäisiin Hyvien käytäntöjen dialogiproessi, jossa pohdinnat käytäisiin jokaisen yksilön kanssa erikseen. Se mikä puuttuisi, olisi juuri se, mikä on mahdollista saavuttaa ainoastaan Ba-tilassa: fyysisessä ja sosiaalisessa kasvokkain kohtaamisessa, jossa mentaalisesti kurottaudutaan kiinnostuneina toisia kohti, ilman ajatusta siitä, että toisten pitäisi omaksua minun näkemykseni sellaisenaan.

Palaute kertoo myös huolesta kuinka kehitelmille ja oppimisen tiloille käy jatkossa. Jatkuuko yhteiskehittäminen? Tapahtuuko se, mitä yhdessä katsottiin tärkeäksi? Jälleen korostuu johtamistyöskentely. Vaikka Hykä-prosesseissa kootaan aineistoa kehittämisen perustoiksi ja tueksi, ne eivät ole vain – eivätkä pääasiassa – aineis-

tonkeruuprosesseja. Itse dialoginen prosessi on se tärkein; vastavuoroisuus, vertaisoppiminen, subjektiivisten näkemysten ja perspektiivien rikastuminen yhteisessä prosessissa. Kehittämisaineistot ovat erinomaista bonusta. Dialogisen kulttuurin kannalta onkin tärkeätä varmistaa kaksi asiaa:

(1) itse Hykä-prosessien ja vastaavien vertaisoppimista ja vuoropuhelua tukevien prosessien ja rakenteiden toteutuminen *jatkossakin, ei vain kertaluonteisesti; turvattuina osana yhteisön kulttuuria* sekä (2) yhdessä sovittujen asioiden vieminen toteutukseen, niin että kaikki saavat sen aidon osallisuuskokemuksen, että he *todella ovat osallisia toiminnan yhteiseen suuntaamiseen*. Mihail Bahtinin sanoin: ihmiselle ei ole mikään niin kammottavaa kuin vastausta vaille jääminen. Työyhteisö, joka joutuu kokemaan ideoidensa unohtuvan ja kehitelmiensä hautautuvan, jää vastausta vaille. Jokaisella on vastuunsa prosessien viemisessä eteenpäin, kullakin omasta asemastaan käsin, ja johtajilla ja esimiehillä on päätösten suhteen eniten valtuuksia.

Toivomme, että tämä opas motivoi järjestämään Hyvien käytäntöjen dialogien prosesseja, auttaa suunnittelemaan ja fasilisoimaan niitä ja antaa suuntia dialogisten toimintatapojen voimistamiseksi pysyväksi kulttuuriksi yhteisöissä ja niiden välillä.

Lähteet

- Alasoini T, Hanhike T, Lehtonen M, Ramstad E, Rouhiainen N (2006). Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa T Alasoini, S-M Korhonen, M Lahtonen, E Ramstad & N Rouhiainen (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämissuositukset – työministeriö, 12.
- Alasoini T, Korhonen S-M, Lahtonen M, Ramstad E, Rouhiainen N & Suominen K (toim.) (2006). Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämissuositukset – työministeriö, 12.
- Arnkil TE & Eriksson E (2008). Älkää leimatako lapsia huolten vyöhykkeistöllä! Tesso 8/2008. THL.
- Arnkil TE, Eriksson E, Saikku P (1998). Huolen harmaa vyöhyke. Dialogi 3–4/1988. Stakes.
- Eriksson E & Arnkil TE (2005). Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Stakes Oppaita 64.
- Eriksson E, Arnkil TE & Rautava M (2006). Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakes Työpapereita 29/2006.
- Galperinin P J (1979). Johdatus psykologiaan.
- Heino T (toim.) (2000). Läheisneuvonpito. Uusi sosiaalityön menetelmä. Stakes. Oppaita 40.
- Heiskanen T (2007). Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto A., Collin K., & Saarinen J (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY.
- Koivunen, Hannele (1997). Hiljainen tieto. Otava.
- Matkaopas uudistumisen tielle. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen (2010). Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Nonaka I & Takeuchi H (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. The Tacit Dimension. 1966. London, Routledge. University of Chicago Press.
- Raninen M & Tuomela E-M (2012). Varhaisen puuttumisen ja tuen toimintaa ja hankkeita Suomessa 2011. STM/Varpuverkosto. Helsinki.
- Seikkula J & Arnkil TE (2005). Dialoginen verkostotyö. Tammi.
- Virkkunen J & Ahonen H (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor Oy.

Liite 1

Yhteenvedo Hyvien käytäntöjen dialogien palautteesta

THL:n Verkostotyö ja dialogiset menetelmät -tiimin organisoimista ja/tai vetämistä Hyvien käytäntöjen dialogeista on systemaattisesti kerätty palautetta vuodesta 2007 lähtien. Vuosina 2007–2011 palautetta Hykä-dialogeista on antanut yhteensä 626 henkilöä. Hyvien käytäntöjen dialogeihin osallistuneiden henkilöiden lukumäärä on kuitenkin todellisuudessa paljon suurempi. THL ei kerää kouluttamiensa Hykä-vetäjien vetämistä dialogeista palautetta, vaan palaute jää vetäjien, dialogeihin osallistuneen yhteisön sekä kunnan oman kehittämistyön käyttöön.

Hyvien käytäntöjen dialogeista kerätään aina palaute heti dialogin/dialogien jälkeen. Palautelomakkeella kysytään 1) Mikä päivässä oli hyödyllistä, 2) Mikä turhauttavaa tai hyödytöntä, 3) Oliko päivässä jotain yllättävää, mitä? Tämän lisäksi kysytään arvio päivän hyödyllisyydestä asteikolla 1–5, jossa 1 = täysin hyödytön ja 5 = erittäin hyödyllinen.

Kaikista vastaajista (N=626) 132 on vastannut numeeriseen yleisarvioon päivän hyödyllisyydestä. Välitön palaute asteikolla 1–5 tilaisuuden hyödyllisyydestä on keskiarvona 3,9. Vastaajista 75 % (99) koki tilaisuuden olleen erittäin hyödyllinen tai hyödyllinen (4 ja 5), 22 % (29) melko hyödyllinen (3), 3 % (4) melko hyödytön. Kukaan vastaajista ei kokenut tilaisuutta täysin hyödyttömäksi.

Alla on koonti vastaajien (N=626) antamasta laadullisesta palautteesta. Vastaajien hyödyllisiksi kokemat asiat liittyivät kokemusten vaihtoon kollegoiden/vertaisten kanssa, innostavaan, rehelliseen, kunnioittavaan ilmapiiriin, kuulluksi tulemisen mahdollistavaan ja tulevaisuuteen suuntaavaan menetelmään, dialogiseen yhteiseen tilaan ja aikaan pohtia asioita yhdessä sekä ulkopuolisiin vetäjiin, joiden koettiin tuovan tilanteeseen rakennetta, uusia näkökulmia ja syvyyttä. Osallistujien turhauttaviksi tai hyödyttömiksi nimeävät asiat liittyivät epäsovivaan tai liian vähäiseen/liian pitkään aikaan, keskustelujen sisältöihin/kuuntelemisen vaikeuteen ja keskustelujen joskus liian pinnalliseksi jäämiseen. Näiden asioiden kohdalta Hykä-dialogeja, niiden rakennetta, menetelmää yms. on kehitetty ja kehitetään jatkuvasti. Yllättäviksi asioiksi osallistujat nimesivät muun muassa näkökulmien runsauden, kuinka aika meni kuin siivillä, hauskuuden määrän, kuinka paljon dialogia saadaan vähässä ajassa aikaiseksi, esimiesten tasavertaisina osallistumisen päivään, rehellisen ja suoran keskustelun sekä että kaikki keskustelivat kaikkien kanssa.

1. Mikä päivässä oli Sinulle erityisen ilahduttavaa/hyödyllistä?

a) Kokemusten vaihto

- On tarpeen ottaa esille näitä asioita aika ajoin, keskustella niistä kollegojen kanssa ja löytää yhteisesti ”uusia tuulia”.
- Opin uutta. Sain oivalluksia ja taas uusia tapoja luoda tiloja keskustelulle.
- Käytännön ideoita, joita voi toteuttaa ja kokeilla sekä muokata omaa työtäni varten.
- Saada pari vinkkiä asiakastyöhön, ihana kuulla, että kaikki työntekijät haluavat asiakkaan parasta, vaikka suunnittelutyöhön ja hyvään toteutustyöhön ei oikein enää ole aikaa.
- Omien hyvien työkäytäntöjen muistiin palauttaminen, löytäminen, muiden hyvien työkäytäntöjen kuuleminen, piti pysähtyä pohtimaan asioita, joita yleensä vain tekee.
- Ns. hiljaisen tiedon jakaminen toteutui nyt käytännössä.

b) Ilmapiiiri

- Hyvä tunnelma.
- Asioista puhuttiin suoraan.
- Erilaisuuden kunnioitus.
- Oli kivaa, vaikka yleensä tämän tyyppiset menetelmät turhauttavat.
- Mukava tapa tehdä töitä, sai kaikki sanoa ajatuksensa ja tärkeät asiat tuli sanotuksi ääneen.
- Toive, että yhteishenki paranee. Yhteisöllisyyden tunne.
- Innostavaa, mutta rankkaa.
- Syyttelyä ei ollut (juurikaan).
- Hyvä, innostava ja motivoiva ilmapiiiri. ”Kaikki” osallistuivat.

c) Menetelmä

- Uusia tapoja tehdä asioita, monimuotoisuus näin dialogisuuden ilosanoman leviättäminen ja juurruttaminen saa uusia muotoja.
- Hyvä menetelmä tuoda oma ääni kuuluviin.
- Hyvä tapa jakaa tietoa työstä ja kertoa johdolle huolista.
- Eteenpäin suunnattu katse.
- Hyvä tapa tuoda esille niin toimivia kuin toimimattomia asioita työyhteisössä.
- Tulin kuulluksi; Sain ehdottaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.
- Hyvä päivän ohjelmarunko.
- Ryhmät hyvin ohjeistettu.
- Huolikaavake heräsi henkiin. Auttoi soveltamaan ”varpun” käyttämistä.

d) Tila ja aika

- Dialoginen, uutta oivallusta luova tila.
- Yhteinen aika yhdessä.
- Vihdoin oli tilaa kertoa suurten huoltien aiheuttamista asioista ja tunne, että ne tulivat myös kuulluksi.
- Hyvä, että varattu aika, jolloin pystyi rauhassa paneutumaan oman työn käytänteisiin. Hyvä havaita, että uusia näkökulmia työn tekemiseen voi löytyä.
- Miettimään pysähtyminen. Huomata, miten "tavallisia" asioita pohtimalla saa uutta aikaiseksi.

e) Ulkopuoliset vetäjät

- Puheenjohtajan asiantuntemus.
- Koulutuksen vetäjä tarkensi hyvin teemoja, kyseli.
- Hyvän vetäjän ansiosta sai tapausten käsittely tuli mielenkiintoiseksi ja sai eväitä tulevaan toimintaan.
- Eriytyisen hyvä kun oli ulkopuoliset vetäjät.
- Ulkopuoliset vetäjät "pakottaa" työskentelyyn.
- Ulkopuolisten apu on tarpeen, koska se tuo usein syvyyttä lisää, saa pohtimaan asiaa enempi ja kyseenalaistaa käytänteitä.

2. Mikä päivässä oli Sinulle turhauttavaa/hyödytöntä?

a) Aika

- Ajankohta ei ole hyvä. Koulupäivän jälkeen on aina väsynyt.
- Aikaa liian vähän, tärkeitä asioita.
- Neljä tuntia kerrallaan on liian kauan, menee aika paljon aikaa "turhaan.
- Omaa erillistä aikaa tällaiselle keskustelulle, ei yhdistettynä toiseen vanhempainilta aiheeseen.
- Miten tästä eteenpäin? Onko joku johtajien foorumi, missä hyviä käytäntöjä ja ratkaisuja puidaan.
- Säännöllisiä kokoontumisia esimiesporukalla, jossa työskentelyä jatketaan.

b) Sisältö

- Osa aiheista aika "tuttua kauraa".
- Tavoite jäi epäselväksi. En ymmärtänyt mihin tällä pyritään.
- Negatiivisten asioiden paljous vähän ahdistavaa.
- Huolista puhumine/purkaminen raskasta. Mieliala apea, väsynyt. Huolia paljon, turhauttavaa.
- Alustus pitkäkö.
- Johtoryhmän haastattelu sisäringissä.
- Enemmän olisi voinut olla tapausesimerkkejä. ehkä silloin olisi enemmän käytännön työtavat esillä.
- Säännöllisiä kokoontumisia esimiesporukalla, jossa työskentelyä jatketaan.
- Organisaation sisällä ilmeneviä ongelmiakin on. Niistä olisin halunnut myös puhua.
- Aiheita liian paljon.

c) Menetelmä

- Hykkää olisi voinut kirkastaa menetelmänä enemmän ja napakammin.
- Se, ettei "oikeisiin" asioihin paneuduttu, ehditty. Asiakastyö toimii, henkilöstöasiat todella suuri osa huolikysymyksistä.
- Ois voinut mennä suoremmin asiaan, olisi ehtinyt enemmän.
- Päästiin hyvään alkuun. Jatko? Monesti keskustelu vielä periaatteen tasolla. Käytännössä vielä hurjasti opittavaa.
- Tapaamisten väli venyi turhan pitkäksi.
- Aamupäivän tehtävänannossa voisi olla joku/jotain esimerkkejä, jotta kun ryhmät siirtyvät keskustelemaan, ei mene turhaa aikaa näkökulman etsimiseen.
- Keskustelu liian yleisellä tasolla. Syvällisempää keskustelua, lyhyessä ajassa oli liian laaja asia> nyt keskusteltiin vain siitä miten oppikirjat ovat opettaneet meitä toimimaan tilanteissa.

3. Oliko päivässä jotain yllättävää? Mitä?

a) Näkökulmat ja dialogi

- Näkökulmien runsaus.
- Yhteistyö ja yhteiset ajatukset, joita ei normaalityössä tule esille.
- Valmiita olettamuksia/käytänteitä voi todellakin muuttaa.
- Miten helpottavaa on yhteinen keskustelu.
- Oman ajattelun kehittyminen. Raksutus kuului.
- Löydän itsestäni uusia voimavaroja.
- Johtajuuteen liittyvät huolet ja niiden määrä.
- Havainnot siitä, miten nopeasti hyvät ja yhteisinä pidetyt käytännöt rämettyvät ja unohtuvat käytännön työssä.
- Suuria huolia oli paljon.
- Samanlaiset kommentit ja kritiikki.
- Työntekijöiden laimea osallistuminen ja konkreettisten ongelmien esille tuominen.
- Henkilöstön runsas asiatuotto kysymyksiin.
- Asiat voi muuttua. Mikään ei ole kiveen kirjoitettua. Tykkään hirmu paljon tästä työyhteisöstä.
- Näin ihmisen, jonka kanssa olin ennen vain puhunut puhelimesta.
- Kuinka paljon meillä on hyviä käytäntöjä, kun puhutaan niistä ääneen.
- Kuinka vaikeaa on puhua eri työkäytäntöjä sanoiksi!
- Osallistujien ammattitaito ja myönteisyys.
- Huoli pienenee keskustelemalla.
- Kaikki keskusteli kaikkien kanssa.
- Perusasioista keskustelu näin on hyvää vastapainoa arjen aherrukselle, jota päivästä päivään aherramme.

b) Prosessi ja järjestelyt

- Prosessin toimivuus ja eri koulujen toimiva yhteistyö.
- Open space -metodi.
- Olin yllätynyt Hykästä menetelmästä – tuotti paljon dialogia, kiinnostavaa liikua huolista hyviin käytäntöihin.
- Yllätyn joka kerta siitä runsaudesta prosessista mikä näissä tapauksissa alkaa elää.
- Paljon asioita keskustelussa melko lyhyessä ajassa.
- Kiteytetty tieto purkkiin näin tehokkaasti.
- Se, että johtoryhmässä olevat osallistajat tasavertaisina päivään.
- Mielenkiinto pysyi koko päivän. Kiitos!
- Vetäjien suoraa asiaan meno ”härkää sarvista” Kiitos!

—>

- Sisäpiiri-ulkopiiriityöskentely.
- Pidin iltapäivän reflektoringistä; mahdollisti kaikkien kuulluksi tulemisen.
- Prosessi oli yllättävän mukava ja sai pohtimaan omia työkäytäntöjä.
- Vaikka on jo kolmas Hykä-prosessi, niin jaksoin /innostun asiasta joka kerta uudelleen.
- Tämä oli todella hyvä foorumi. Päivä yllätti positiivisesti.
- Ulkopuolisten apu on tarpeen, koska se tuo usein syvyyttä lisää, saa pohtimaan asiaa enempi ja kyseenalaistaa käytänteitä.
- Tämä on hyvä formaatti!
- Että kokoontumiskertojen välillä oli yli 3kk, oliko näin pitkä väli tarkoituksenmukainen.
- Tämänlaisia koulutuksia lisää. Learning cafe oli tosi hyvä. Oli todella hyvä koulutus. Tähän mennessä paras! Kiitos! Ja erittäin hyvät kouluttajat Rennot ja humoristiset.
- Tarvitaan käytäntöjen avaamista uudelleen ja uudelleen työyhteisössä.
- Koonti päivän annista kirjallisesti ja käsittelyt kouluilla.
- Tällaiset keskustelevat koulutukset parempia kuin luennot.
- Varhaiskasvatuksessa massaluennoista kannattaisi luopua ja käyttää sekin aika johonkin käytännönläheisemmän tuen ja toiminnan jakamiseen/tekemiseen.
- Hykä-lauantai tulevaisuudessakin (aihe mielenkiintoisempi kuin luentokoulutukset).
- Hyvät vetäjät, suuri kiitos teille.

c) Jatkotyöstö ja – näkymät

- Pitäisi järjestää aikaa työkavereiden kanssa asioiden ja tapausten pohtimiseen. Usein aikapula.
- Asioita kirjattiin, mutta mitä sitten? vrt. tavoite.
- Nyt on kova into alkaa työstää tätä asiaa.
- Toivon jatkoa asioiden käsittelyyn.
- Johto ottanut tosissaan huolet, käytännön ratkaisut tosin puuttuvat.
- Keskustelua pitää jatkaa, ettei asiat vain jää tähän -> seuraavaan koulutuspäivän sopiminen, jossa tarkistetaan edenneet asiat.
- Kunhan asiat saataisiin pysymään mielessä kiireisen arjenkin keskellä.
- Selkeä suunnitelma jatkoon.
- Säännöllisesti jatkaa ryhmäkeskusteluja esille nousevista akuuteista aiheista. 1-2 kertaa vuosi.
- Onnistuisiko keskustelu vanhempien, opettajien ja lasten kanssa yhdessä?
- Yhteisiä keskusteluja muidenkin yhteistyötahojen kanssa.
- Arkipäivän yhteistyötä esim. sosiaalipuolen kanssa. Voisi soittaa ja kysyä neuvoa ilman kynnystä.

—>

- Jatkokoulutus, jossa olisi muiden yhteistyötahojen edustajia (sossu, AA, terveydenhuolto, mielenterveystyö) -> eri näkökulmat samaan huoleen.
- Tieto kaikille kunnan päättäjätahoille.
- Hyvien käytäntöjen jakamisen tulisi olla päivittäistä.
- Päätetään kokeilla jotain konkreettista ja myöhemmin tavataan ja katsotaan toimiko.

d) Tunnelma

- Tunnelma oli rauhallinen ja myönteinen.
- Positiivinen ilmapiiri.
- Suoruus.
- Kuinka aika meni niin siivillä.
- Hauskuuden määrä (isompi kuin olisi voinut olettaa).
- Ihmiset olivat motivoituneita nyt alkuvuonna.
- Ei jäänyt huoliolo, kuten viimeksi. Pelkäsin vähän sitä.
- Avoimuus.
- Todella voimaannuttava, kiitos.

Hyvien käytäntöjen dialogien palautelomake

PALAUTE

Kirjaa keskeiset ajatuksesi tästä kehittämispäivästä/tilaisuudesta.

1. Mikä päivässä oli Sinulle erityisen ilahduttavaa/hyödyllistä?

2. Mikä päivässä oli Sinulle turhauttavaa/hyödytöntä?

3. Oliko päivässä jotain yllättävää? Mitä?

4. Yleisarviosi kehittämispäivän hyödyllisyydestä asteikolla 1–5.

(1 = Täysin hyödytön, 5 = erittäin hyödyllinen)

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

KIITOS!

Liite 2

Huolten kartoittaminen ja vyöhykkeistön eettinen käyttö

Hyvien käytäntöjen dialogeissa Huolen vyöhykkeistöä hyödynnetään sekä dialogisuuden tausta-ajattelun avaamisen yhtenä välineenä että yhteisön huoltilanteiden kartoittamisessa. Tällöin yhteisö pohtii minkälaisista tyypillisistä ei huolta ja huolta aiheuttavista arjen tilanteista työ koostuu. Vyöhykkeistön avulla voidaan myös tutkia jokaisen omaa henkilökohtaista työtilannetta ja minkälaisista työskentelysuhteista työ sillä hetkellä koostuu. Tällöin työntekijä pohtii sen hetkisiä työtilanteitaan/asiakaskontaktejaan ja merkitsee kullekin vyöhykkeelle tukkimiehen kirjanpidolla kuinka monessa tilanteessa työntekijä on ei huolta vyöhykkeellä, kuinka monessa pienen huolen vyöhykkeellä ja kuinka monessa tuntevan ja suuren huolen vyöhykkeellä. Näin työntekijä saa selkeyttä ja kokonaiskuvaa työskentelytilanteistansa ja hahmottaa vyöhykkeistön ideaa ja ajattelutapaa, jossa olennaista on, että vyöhykkeillä sijaitsee/liikkuu työntekijä asiakassuhteineen, ei asiakkaat.

Samaa huolten tilannekartoitusta voidaan hyödyntää myös laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi koko kunnan tasolla tai jonkin yksikön, esimerkiksi koulun tai päiväkodin työntekijöiden kesken. Tällöin kaikki työntekijät täyttävät esim. viikon ajan tukkimiehen kirjanpidolla vyöhykkeistölle minkälaista huolta kussakin tilanteessa/asiakaskontaktissa on tuntenut. Tulokset kerätään yhteen ja niistä saadaan *sen hetkistä* tilannetta kuvaava tilannekatsaus. Kartoitus kertoo työntekijöiden huolen määräästä ja asteista *tietyn ajanjakson ajalta*. Kartoitustulokset *eivät ole pysyviä ja "liikkumattomia"* tuloksia työntekijöiden huolista vaan ne toimivat *työn kehittämisen* välineinä. Siksi kartoitus kannattaa tehdä aina osana laajempaa työn, toimintojen ja rakenteiden dialogisen kehittämisen prosessia.

Määrällisten kartoitusten kohdalla on aina muistettava, että on kysymys *työskentelysuhteissa* koetun huolen kartoituksesta, *EI* lasten, nuorten tai heidän perheidensä ominaisuuksien kartoittamisesta. Työntekijän huoli on aina subjektiivista ja saman asiakkaan kanssa työskentely saattaa herättää eri työntekijöissä eriasteista huolta. Eri työntekijät kohtaavat samankin asiakkaan eri konteksteista ja eri perustyöskentelystä käsin, joten huolikin samasta ihmisestä on erilainen kuin toisilla toimijoilla. On siis syytä korostaa, että huolten määrällisten kartoitusten tavoitteena on kunkin työntekijän subjektiivisen huolen perusteella kartoittaa eriasteista huolta aiheuttavien työskentelysuhteiden määrää ja sisältöä juuri sinä aikana, siinä työyhteisössä tai kunnassa, jossa huolikartoitus tehdään. Kyse *EI* ole riskikartoituksesta, joka kertoisi millä ominaisuuksilla varustetut asiakkaat sijoittuvat millekin huolen vyöhykkeelle. Työn-

tekijöiden huolten kartoittamisen tarkoituksena on tuottaa tietoa työntekijän työsäännön kokemasta huolen ja huolettomuuden määrästä ja asteista. Kartoitustuloksia voidaan myös hyödyntää esimerkiksi johdantoina työyhteisöjen hyvien käytäntöjen keskustelutilaisuuksissa. Olennaista huolten kartoittamisessa ei ole itse kartoitus ja sen tulokset, vaan se, että tuloksia pohditaan ja niistä keskustellaan yhdessä. Tällöin tulokset eivät ole vain tuotos vaan väline jatkaa keskustelua ja kehittämistä yhdessä.

Miten huolikartoitus tehdään - ohjeistus

Alla esitellään yksi versio kuntien/yksiköiden huolikartoituksissa käytetystä ohjeistuksesta kartoituksen tekemiseen.

Varhainen avoin yhteistyö – ensiaskeleena huolten kartoittaminen

X kunnan lasten, nuorten ja perheiden palveluissa työskentelevänä Sinua pyydetään täyttämään ohessa oleva huolten kartoitus. Huolikartoitus täytetään vapaavalintaisen viikon (kuitenkin viimeistään viikon xx) aikana. Huolikartoitus tarkoittaa, että pidät viikon ajan "tukkimiehen kirjanpitoa" työskentelysuhteitasi asiakkaiden, lasten, nuorten ja perheiden kanssa oheiselle Huolen vyöhykkeistölle. Yksi tukkimiehen kirjanpidon viiva vastaa aina yhtä työskentelysuhdetta. Jos kohtaat työssäsi joka päivä samoja asiakkaita (esim. opettajat ja päiväkodin työntekijät), voit täyttää vyöhykkeistön kerralla esimerkiksi jonkun viikon lopuksi.

Huolten kartoitus tapahtuu sivulla x esitellyn Huolen vyöhykkeistön avulla, jonka alta löydät vielä tarkat ohjeet kartoituksen täyttämiseen. Huolen vyöhykkeistöä hyödyntäen jokainen työntekijä jäsentää omaa henkilökohtaista huolen ja huolettomuuden määrää ja astetta. Varsinainen kartoituslomake on viimeisellä sivulla x. Tutustu huolen vyöhykkeistöön ja lue ohjeet huolellisesti ennen kartoituksen tekemistä.

Huolten kartoituksista koottu yhteenveto antaa suuntaa kunnan lasten, nuorten ja perheiden palvelujen työntekijöiden kohtaamisten määrästä ja niiden jakautumisesta huolen vyöhykkeistölle. Yhteenvedosta on nähtävissä työntekijöiden työssään tietynä ajanjaksona tunteman huolen ja "huolettomuuden" jakaantuminen eri huolen asteille. **Huolikartoituksen yhteenveto ei kerro, eikä sen ole tarkoituksaan kertoa, lasten, nuorten ja perheiden jakaantumisesta huolen vyöhykkeistölle.**

Huolen vyöhykkeistö

Verkostomaisen työskentelyn tarvetta ja menetelmiä voidaan jäsentää huolen vyöhykkeistön avulla. Sen avulla työntekijä voi tunnustella asiakasta/perhettä koskevaa

huoltaan. Vyöhykkeistö on jaettu neljään osaan sen mukaan minkälainen on työntekijän kokemus huoli: 1) ei huolta tilanne, 2) pieni huoli, 3) tuntuva huoli, 4) suuri huoli.

Ei huolta vyöhyke kuvaa tilannetta, jossa työntekijä kokee, että lapsen, nuoren, perheen/asiakkaan asiat ovat kunnossa. Pienen huolen alueella työntekijällä voi olla pientä huolta tai ihmettelyä lapsen, nuoren, perheen tilanteesta, mutta hän kokee voivansa auttaa. Tuntuvan huolen vyöhykkeellä työntekijä kokee, etteivät hänen omat auttamiskeinonsa riitä. Tilanteeseen tarvitaan lisää tukea ja/tai kontrollia. Kontrollilla tarkoitetaan tässä tilanteen hallinnan lisäämistä rajoittamalla jotain epätoivottavaa, esimerkiksi päihteiden käyttöä. Kontrollikin on tukeen pyrkimistä.

Työntekijän näkökulmasta kuormittavin ja epäselvin toimintamaasto on tuntuvan huolen, eli ns. huolen harmaalla vyöhykkeellä. Siellä herää paljon kysymyksiä: miten toimia, mistä lisäapua, onko tilanteessa mukana muitakin toimijoita, pitäisikö tehdä lastensuojeluilmoitus, jne.? Harmaalla vyöhykkeellä on hyvät mahdollisuudet ehkäistä tilanteiden kriisiytyminen. Tuntuvan huolen vyöhyke edellyttää yhteistyön käynnistämistä, tilanteen selkiyttämistä ja tukitoimien suunnittelua. Jos omaan huoleen ei puututa, epäselvyys jatkuu ja vaikeudet kasautuvat. Suuren huolen alueella on kyse kriisitilanteista, jotka pakottavat nopeaan toimintaan.

Keskeistä huolen vyöhykkeistön tausta-ajattelussa on, että työntekijä arvioi sen avulla omaa työskentelysuhdettaan lapseen, nuoreen, perheeseen. Kuinka toimiva suhde on ja millaiset ovat minun mahdollisuuteni tukea? Riittävätkö omat tukikeinot vai tarvitaanko muuta asiantuntemusta? Työntekijä ei siis arvioi ongelmien laatua tai määrää, vaan omia toimintamahdollisuuksiaan. Tarkoitus ei ole luokitella lapsia, nuoria, perheitä, asiakkaita vaan arvioida työntekijän työskentelysuhteita ja niissä selviämistä.

Huolen vyöhykkeistö (Arnkil, Eriksson, Saikku 1998)

Ei huolta 1	Pieni huoli 2	Tuntuva huoli 3	Suuri huoli 4
Ei huolta lainkaan.	Huoli tai ihmettely käynyt mielessä. Luottamus omiin mahdollisuuksiin on hyvä. Ajatuksia lisävoimavarojen tarpeesta.	Huoli on tuntuva. Omat voimavarat ovat ehtymässä. Lisävoimavarojen ja kontrollin lisäämisen tarve.	Huoli on erittäin suuri. Omat keinot ovat lopussa. Tilanteeseen on saatava muutos heti.

Esimerkki työntekijän täyttämästä huolikartoituksesta huolen vyöhykkeistölle:

 			I
------	--	--	---

Huolikartoituksen täyttöohje

- Tulosta huolikartoituslomake ja ohjeet.
- Jokainen huolikartoitukseen osallistuva työntekijä täyttää huolikartoituslomakkeen omasta henkilökohtaisesta huolikokemuksestaan käsin. Huolen vyöhykkeistön avulla tarkastellaan nimenomaan jokaisen työntekijän omaa subjektiivista huolta.
- Subjektiivinen huoli ihmisestä (lapsesta, nuoresta tai asiakkaasta) perustuu kontaktitietoon, jota on vain hänen kanssaan tekemisissä olevilla ihmisillä. Jokaisen kontaktitieto on ainutlaatuista, koska se perustuu keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen. Huoli kasvaa sitä mukaan kun omien auttamismahdollisuuksien koetaan vähenevän ja vastaavasti vähenee sitä mukaa kun omien auttamismahdollisuuksien koetaan olevan toimivia ja menevän avuksi ja tueksi. Subjektiivinen huoli onkin ennakkointi jokaisen työntekijän omista toimintamahdollisuuksista kussakin tilanteessa. Vaikka kaksi työntekijää tarkastelisi samaa lasta/nuorta/asiakasta, heidän subjektiivinen huolensa aste voi olla erilainen. Myös yksittäisen työntekijän huoli voi vaihdella eri tilanteissa ja eri aikana saman lapsen/nuoren/asiakkaan kohdalla.
- Pidä viikon ajan "tukkimiehen kirjanpitoa" huolikartoituslomakkeelle työskentelysuhteistasi lasten, nuorten ja perheiden kanssa. Kirjaa viimeisellä sivulla olevaan huolikartoituslomakkeeseen huolesi aste jokaisen *kohtaamasi/luokkasi/ryhmäsi* lapsen, nuoren tai asiakkaan tilanteesta. Viikon aikana merkitään **yhtä työskentelysuhdetta kohti yksi viiva**.
- Muista, että *ET* ole kartoittamassa lapsia/nuoria/asiakkaita, heidän ominaisuuksiaan tai käytöstään, vaan omaa huoltasi suhteessa lapsen/nuoren sen hetkiseen tilanteeseen. Onko työskentelysuhteesi vailla huolia vai jollain huolen vyöhykkeellä?
- Voit myös tehdä arvioinnin ja täyttää kartoituslomakkeen kerralla esimerkiksi jonkun viikon lopuksi.

Liite 3

Varhainen avoin yhteistoiminta, VAY

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan malliksi kutsutaan ehkäisevän työn koko kunnan tasolla toimivaa ylisektorista ja verkostodialogista toimintamallia. Mallia ja siihen liittyviä dialogisia menetelmiä (Huolen puheeksiottaminen varhaisena dialogina, Ennakointidialogit eli Tulevaisuusdialogit, Hyvien käytäntöjen dialogit) on kehitetty pitkäjänteisesti useiden kuntien toimijoiden sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, THL yhteistyönä useita vuosia. Toimintamalli voidaan tiivistää kolmeen periaatteeseen: 1) tulee toimia aikaisin, 2) yhdessä ja 3) tukeutuen ihmisten tärkeimpiin auttajiin – heidän sosiaalisiin verkostoihinsa. Varhaisen avoimen yhteistoiminnan vastakohta on myöhäinen suljettu yksintoiminta.

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan mallin kehittämisen lähtökohtana on kentän vahva kokemus siitä, että pitkälle erikoistunut ja sektoroitunut palvelujärjestelmä ei pysty riittävän tehokkaasti ja varhaisessa vaiheessa vastaamaan asiakkaiden monisyisiin tukitarpeisiin. Tavoitteena on varmistaa asiakkaalle laadukkaat, oikea-aikaiset, yhdenvertaiset, eettisesti kestävät ja vaikuttavat asiakaslähtöiset peruspalvelut, jossa toteutuu asiakkaan ja hänen läheisverkostonsa aito osallisuus ja kuulluksi tuleminen. Mallin avulla tähdätään asiakkaiden tilanteiden kriisiytymisen ja syrjäytymisen ehkäisemiseen sekä laajemmin kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseen ja työntekijöiden työn kuormittavuuden vähentämiseen. Pitkän aikavälin tavoitteena on palvelukustannusten nousun hillitseminen ja kestävä kuntatalous.

Huolet puheeksi varhain ja dialogisesti

Monet työntekijät epäröivät ottaa huoltaan puheeksi asiakkaan, oppilaan huoltajien tai muiden asianosaisten kanssa, ja empiessään huomaavat ehkä huoltien kasvavan. Mitä varhaimmin toimitaan, sitä avarammin on vaihtoehtoja auki. Mikä siis pidättää varhaisesta asioiden esiin ottamisesta? Muun muassa ennakointi siitä, että asiakkaat, huoltajat tms. loukkaantuvat, kiistävät ongelman tai reagoivat muutoin kielteisesti – ja yhteistyösuhde vaikeutuu. Yhteisyösuhteita vaalitaan pidättymällä ottamasta huolia puheeksi – mutta samalla vaikeutetaan niitä antamalla ongelmien kasvaa.

THL:n Verkostotutkimus ja dialogiset menetelmät -tiimi (VerDi) kehitti yhdessä kenttäammattilaisten kanssa toimintatavan tuon solmun aukaisemiseksi: Mikäli asiakkaita, huoltajia tai muita asianosaisia lähestytään sellaisella tavalla, joka todennäköisemmin ei loukkaa heitä, ennakointi reaktioista voi kääntyä myönteisemmäksi ja kynnyksellä ottaa asiat puheeksi madaltuu. Avain on yksinkertainen, mutta käänte-

tekevä. Sen sijaan, että työntekijä ilmoittaa, mikä asiakkaalla, oppilaalla, perheellä, huoltajilla on ongelmana ja kehottaa heitä muuttamaan toimintaansa jollakin tavoin, hän kertoo *omasta huolestaan ja pyytää heidän apuaan huoltensa vähentämiseksi*. Työntekijät ovat ottaneet tällaisen avun kiitollisina vastaan ja kertovat yhteistyösuhteiden paranemisesta hankalissakin kysymyksissä.

Kysymys ei ole tempusta tai tekniikasta, vaan suhteiden muutoksesta. Työntekijä, joka lähestyy asiakasta/huoltajia ilmaisten huoltaan ja pyytäen heitä yhteistyöhön, avaa dialogia sen sijaan, että määritteli tilannetta toisille ja heidän puolestaan. Kysymys ei myöskään ole yksittäisten työntekijöiden opastamisesta siellä täällä, vaan pyrkimyksestä edistää kulttuurimuutosta.

VerDi-tiimi kouluttaa paikallisia Puheeksiottamisen kouluttajia, jotka puolestaan kouluttavat henkilöstöä omissa kunnissaan/toimintapiirissään. Vuoden 2012 keväeseen mennessä VerDi oli kouluttanut noin tuhat kouluttajaa, jotka ovat kouluttaneet tuhansia eri puolilla maata. On kuntia, joissa lähes kaikki lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelevä henkilöstö sosiaalitoimen, terveydenhuollon, sivistyssektorin ja nuorisotoimen piiristä on koulutettu huolen varhaiseen ja dialogiseen puheeksiottamiseen, ja joissa tällainen koulutus kuuluu uusien työntekijöiden perusvalikkoon. Edistyneimmät kunnat kouluttavat esimiehet ja päälliköt huolten varhaiseen dialogiseen puheeksiottamiseen – kaikkien sektoreiden päälliköt.

Perusmallina on rekrytoida kouluttajat usealta sektoreilta (niin sivistys-, sosiaali-, terveys- kuin nuorisotoimenkin piiristä). Näin muodostuu ylisektorinen toimijajoukko. He puolestaan kouluttavat toimijoita eri sektoreilta, usein myös monen sektorin yhteisinä sekaryhmäkoulutuksina. Kynnyksen monialaiseen yhteistyöhön maldaltuvat sekä tutustumisen että yhteisen pohdinnan myötä – puhumattakaan siitä, kuinka merkittävää on yhteisen, dialogisuutta ja kunnioittavaa kohtaamista korostavan teoriaperustan ja kielen kehkeytyminen.

Jotta kuvatuunlainen toiminta voi käynnistyä ja jatkua, tarvitaan päätöksiä työntekijöiden ajankäytöstä ja monista muista järjestelyistä, ja tämä taas edellyttää johdon aktiivista panosta. Toisin sanoen, jotta kunnassa edistyisi huolten varhaisen ja dialogisen puheeksioton kulttuuri, on myös johdon suuntauduttava strategisesti sellaisen tukemiseen. Niinpä onkin selvää, että kysymys ole tempusta tai tekniikasta yksittäisille työntekijöille, vaan määrätietoisesta työskentelystä, joka koskettaa kaikkia neljää ratkaisevaa tahoja yhtä aikaa: kansalais-/asiakas-/perhetasoa, työntekijätasoa, esimiestasoa ja ylintä johtoa. Tällaisen prosessin tueksi on käytettävissä puheeksiottamista koskeva opas: Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. (Eriksson & Arnkil, 2005) sekä kouluttajakoulutusohjelma.

Dialogeja yhteistoiminnan kokoamiseksi ja verkostojen voimavarojen yhdistämiseksi

Kautta jälkiteollisen maailman tunnustetaan yhteinen ongelma julkisen palveluiden ja paikallishallinnon kehittämisessä, ja tämä koskee myös Suomea: sektorijakoinen palvelujärjestelmä vastaa tehokkaasti selvärajaisiin tarpeisiin, mutta joutuu jatkuvasti pulmiin laaja-alaisten ilmiöiden kanssa. Lyhyesti sanottuna: ihmisten arki on kokonaisvaltaista, byrokraatit ”siiloihin” jaettuina. Vertikaalinen erikoistuminen on jyrkkää, horisontaalinen yhteistyö heikkoa. Tarvitaan rajojen ylityksiä – ja rajojen ylittäminen taas kysyy dialogisuutta, kuuntelemista, kuulluksi tulemistä ja yhteistä kehittelyä.

Yksi ilmenemismuoto ”siilojärjestelmän” ja kokonaisvaltaisen arjen pulmallisesta kohtaamisesta on sellaisten yhteisasiakkuuksien muodostuminen ja pitkittyminen, joissa vastuut epäselviä ja toiminta yhtä aikaa sekä päällekkäistä että sillä tavoin aukollista, että asiakkaita putoaa palveluiden väliin.

DIALOGIT JA RAJOJEN YLITTÄMISEN TAITO

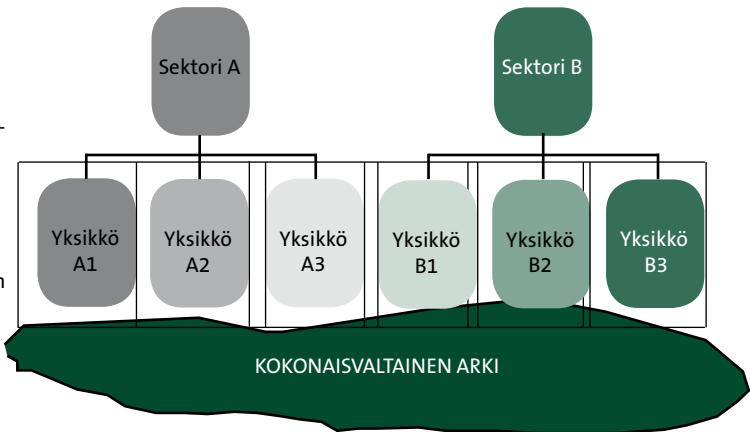
Koskaan ei ole liian aikaista olla avoin ja suuntautua yhteistoimintaan

Byrokraatit ovat sektorijakoisia, ihmisten arki ei ole.

Vertikaalinen erikoistuminen vahvaa, horisontaalinen yhteistyö heikkoa

On tarpeen ylittää rajoja

- ✓ kuntalaisten/asiakkaiden ja heidän läheisverkostojensa suuntaan
- ✓ sukupolvien välillä
- ✓ sektoreiden, yksiköiden ja ammattikuntien välillä sekä johdon ja alaisten välillä



VerDi-tiimi kehitti kuntatoimijoiden kanssa menettelytapoja hajautuvien palveluiden integroimiseksi asiakaslähtöisesti ja arjen voimavaroja vaalien. Moniauttajatilanteisiin luotiin verkostodialogisia käytäntöjä, joiden ytimessä ovat menetelmät, jotka auttavat saamaan yhteisasiakkuuden kytkemät ammattilaisverkostot sekä asiakkaat/perheet ja heidän läheisverkostonsa hedelmälliseen vuoropuheluun konkreettisten yhteistoimintasuunnitelmien muodostamiseksi. Kokemukset näistä Tulevaisuuden muistelu menetelmää hyödyntävistä Ennakointidialogeista, joita kutsutaan myös Tulevaisuusdialogeiksi, ovat erinomaisia.

Ennakointidialogeja vetävät ulkopuoliset, VerDi-tiimin kouluttamat vetäjät. Osanottajat vapautuvat vuoropuheluun, kenenkään ei tarvitse olla kaksoisasemassa – sekä osapuolena moniasiakkuustilanteessa että monitoimijaisen dialogin vetäjänä. Vuoropuhelun vetäjien eli verkostokonsulttien tueksi on tehty opas: Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006). Menettelytavat ovat erityisen suotavia kasvavien huolten tilanteissa. Pienet huolet huojentuvat muuntelemalla toimintaa verkostoja kokoamattakin, hyvin suuret huolet, kriisitilanteet, taas vaativat nopeita keinoja turvallisuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi. Dialogisiin toimintatapoihin kriisitilanteissa kuuluvat Läheisneuvonpidot erityisesti lastensuojelussa (Heino, toim. 2000) sekä mielenterveystyön Avoimet dialogit (Seikkula & Arnkil 2005).

Dialogisuutta edistävät menetelmät sekä vuoropuhelun vetäjät ovat käytettävissä myös muihin yhteistoimintaan liittyviin tarpeisiin kuin yhteisasiakkuustilanteisiin. Hankkeiden suunnittelu, organisaatiomuutoksiin valmistautuminen ja muut useita toimijoita koskevat toimet hyötyvät äänen monipuolisesta kuulemisesta ja mahdollisuuksien yhteen liittämistä. Ennakointidialogeja on käytetty myös kunta/kaupunkistrategian laadinnassa sekä mm. kyläkuntien ja asuma-alueiden yhteistoiminnallisten hankkeiden suunnittelussa ja varmistettaessa turvallista askellusta kouluasteelta toiselle.

Samoin kuin huolten puheeksiottamistoiminnassa ja siihen liittyvän koulutuksen organisoinnissa, Ennakointidialogien/Tulevaisuusdialogien organisoinnissa tarvitaan johdon määrätietoista tukea – jopa enemmänkin kuin puheeksiottamista edistettäessä. Jo se, että verkostokonsultit rekrytoidaan ja koulutetaan vaatii johdon tukea, ja heidän toimintansa siten, että verkostodialogeja myös järjestetään tarpeiden mukaisesti, vaatii sekä esimiesten että ylimmän johdon toimia. Verkostodialoginen toiminta muodostaakin uutta palvelujärjestelmän toimintatapaa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Myös Läheisneuvonpitojen ja Avointen dialogien organisointi sekä vaatii että mahdollistaa uudenlaista, sektorirajat ylittävää johtamiskulttuuria. On huomattavaa, että mikään näistä verkostomaisista ja dialogisista käytännöistä ei vaa-di sen enempää mittavia organisaatiomuutoksia kuin tuntuja resurssijakaan.

Hyvien käytäntöjen dialogit ja paikallispuimalat

Tässä oppaassa kuvataan Hyvien käytäntöjen dialogeja ja niiden organisointia. Niihin liittyy ylimmän johdon ja esimiestason määrätietoinen tuki. Esimiehillehän, esim. rehtoreille, päiväkotien johtajille, neuvoloiden esimiehille jne., ne tarjoavat ensinnäkin mahdollisuuden täsmentää yhdessä henkilöstön kanssa, mitä konkreettisia kysymyksiä ratkoen ja toimintoja kehitellen heidän yksikkönsä voi edistää varhaisen avoimen yhteistoiminnan kulttuuria. Toiseksi, esimiesten toiminta Hykä-dialogien organisoimiseksi osaksi jatkuvaa yhteistoiminnallista kehittämistä on itsessään dialogista johtamiskulttuuria.

Keskeisesti juuri esimiesten toimintaan liittyy myös ns. paikallispuimaloiden organisointi. Puimalat ovat saman sukuinen vertaisoppimiseen liittyvä toimintamalli kuin Hyvien käytäntöjen dialogitkin, mutta mittakaavaltaan tavallaan seuraavalla kehällä. Puimaloita järjestetään kuntien välillä sekä (paikallispuimaloina) kuntien sektoreiden välillä. Kuntien välillä niitä käytetään jonkin kiinnostavan, lupaavan, hyvän – tai miksei myös askarruttavan – käytännön tarkastelemiseen siten, että jonkun kunnan kokemukset otetaan keskustellen tarkempaan puintiin toisten kuntien saadessa vaikutelmia ja punnitessa omia mahdollisuuksia omissa yhteyksissään. Puimaloita vetävät ”jututtajat”, prosesseissa pyritään vuoropuheluun pitkien esitelmien tai niiden kavalkadin sijasta, kiintopisteinä ovat ajankohtaiset haasteet ja niiden ratkontatavat abstraktien periaatteiden tai kiillotetun julkisivun sijasta.

Vuoropuheluihin osallistuu henkilöitä niiltä sektoreilta, joita käsiteltävä teema erityisesti koskee (horisontaalinen laveus), ja niiltä hierarkiatasoilta, joita on kuultava monipuolisen käsityksen saamiseksi (eli kansalaiset, palveluiden etulinja, keskijohto ja ylin päätöksenteko). Puinnin kohteena olevia käytäntöjä tarkastellaan pohtien kytkeytyneisyyttä sekä johtoon, toteuttajatasoon ja asiakas/kansalaistasoon että kumppaneihin, naapurisektoreihin, kilpailijoihin, ja projekteihin. Tällainen puinti poikkeaa olennaisesti sekä käskyttävästä ohjauksesta että informaatio-ohjauksesta. Se on vuoropuheluun pohjautuvaa vertaisohjausta, vuorovaikutusohjausta. Paikallispuimalat noudattavat samaa periaatetta. Puitavana ovat kiinnostavat tai lupaavat käytännöt ja puimalan osanottajina sellaiset kokoonpanot, että asioita voidaan tarkastella realistisesti ja konkreettisesti sekä vertikaalisia tasoja että horisontaalisia kumppanuuksia pohtien. Puimaloiden järjestämiseen ohjaa Kuntaliiton opas: Matkaopas uudistumisen tielle. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen (2010).

Kulttuurimuutoksen johtamisen konkreettinen sisältö

Ajan ja tilan järjestäminen hyvien käytäntöjen dialogeille sekä osanottajien orientointi vuoropuheluun, itse dialogeihin osallistuminen alaisten kanssa, niiden tulosten vaaliminen ja käytäntöön vieminen sekä vertaisoppimisprosessien jatkuvuuden turvaaminen vaativat joukon konkreettisia, suuntautuneita toimia. Ne eivät ainoastaan lähesty varhaista avointa yhteistoiminnan kulttuuria, vaan ovat sitä itsessään. Ne tarjoavat esimiehille konkreettisia kulttuurin johtamisen tehtäviä.

Mikäli kunnassa toteutetaan myös huolten puheeksiottamisen koulutukset sekä asiakkaille ja työntekijöille järjestetään mahdollisuudet saada verkostodialogeja moniasiakkuustilanteissa, päätöksenteko joutuu ottamaan tuntuvia askelia kohti ylisektorista johtamista – ja saa siihen mahdollisuuden. Jos valikoimaan lisätään Läheisneuvonpidot, Avoimet dialogit ja puimalat kaikkine organisointitehtävineen, johtamisen sisältö varhaisen avoimen yhteistoimintakulttuurin tukemiseksi on jos sängen kattava ja koostuu samalla konkreettisista, arkisista, selkeistä elementeistä.

Huolten vyöhykkeistöä hyödyntäen johtamisen tehtävät voidaan kuvata seuraavasti:

Varhaisen avoimen yhteistoimintakulttuurin johtaminen pyrkii varmistamaan, että			
yhä useampi kontakti on vailla huolta	pienet huolet hälvenevät	yhteisasiakkuustilanteet selkiytyvät	kriiseissä löytyy apu ja turvaa
✓ toimijoiden kesken dialogissa sovitut käytännöt Ennakointidialogit → Alueneuvonpidot	✓ huolet otetaan puheeksi dialogin varhaisaskeleena ✓ yksiköissä, alueilla jne. suunnitteludialogeja pientä huolta aiheuttavista teemoista Dialoginen puheeksiotto Ennakointidialogit → Teemanneuvonpidot	✓ huolet otetaan puheeksi ✓ perheiden, läheisten ja auttajatahojen kanssa järjestetään yhteistyödialogeja Dialoginen puheeksiotto Ennakointidialogit → Verkostodialogit perheiden kanssa	✓ kriisityössä käytettävissä monipuoliset keinot Dialoginen puheeksiotto Läheisneuvonpidot Avoimien dialogien periaatteet ja hoitokäytäntö
Kaikkia vyöhykkeitä koskien: <ul style="list-style-type: none"> • Avoin dialogisuus kaikissa suhteissa. • Dialogit hyvistä eettisistä käytännöistä työyhteisöissä, niiden välillä, perheiden/asiakkaiden/kuntalaisten kanssa. • "Paikallispuimalat" hyvistä kokemuksista. 			

Palvelujärjestelmän Akilleen kantapää: koordinaatio

Erikoistunut palvelujärjestelmä ei tuota integraatiota ”omalakisesti”. Sen koetelluin keino vastata ongelmiin – erikoistua lisää – tuottaa lisää hajanaisuutta. Haasteeseen on koetettu vastata meillä ja muualla yhä uusilla organisaatiomuutoksilla. Palveluita on hajautettu ja keskitetty taas, eriytetty ja yhdistetty, lisätty itseohjautuvuutta ja palattu kontrollointiin. Palvelukulttuuri ei tuollaisesta ole kuitenkaan sanottavasti muuttunut. Tarpeeseen vastata varhemmin, avoimemmin ja yhteistoiminnallisemmin ei ole vastattu yksiselitteisen laadukkaammin sen enempään julkisia palveluja suosivilla kuin yksityistetyilläkään tahi public-private mix –malleilla. Asiakkaille, potilaille ja perheille on jäänyt raskas taakka koordinoida palvelut.

Varhainen avoin yhteistoiminta edellyttää vahvaa koordinaation tukea, jotta osaset liittyvät hedelmällisellä tavalla yhteen sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Kysymys ei ole vain palveluohjauksesta tai case managementista, sillä koordinoitavana ovat palvelutapahtuman ohella mm. koulutus, kehittäminen ja seuranta. Tällainen on toki johdon tehtävä, mutta, kuten suomalainen kokemus useissa kunnissa vakuuttavasti osoittaa, sektoreihin jakautunut johto hyötyy tavattomasti yhteisestä ylisektorisesta toimijasta, koordinaattorista.

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan kunnallinen kulttuuri juurtuu seuraavien elementtien vakiintuessa:

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan ydinosa

