

# KOHTI DIALOGISEMPAA AMMATILLISTA VUOROVAIKUTUSTA

Kehittämishanke Annalan päiväkodissa Tampereella

Jaana Järvenpää  
Opinnäytetyö kevät 2012  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Diak Länsi, Pori  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosiaali- ja kasvatustieteiden  
suuntautumisvaihtoehto  
Sosionomi (AMK)

## TIIVISTELMÄ

Järvenpää Jaana. Kohti dialogisempaa ammatillista vuorovaikutusta. Diak Länsi, kevät 2012, 74.s, 6 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, sosiaalialan koulutusohjelma, Sosiaali- ja kasvatustieteiden suuntautumisvaihtoehto sosionomi (AMK) + lastentarhanopettajan kelpoisuus.

---

Toteutin opinnäytetyöni kehittämishankkeena Tampereella sijaitsevassa Annalan päiväkodissa syyskuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana. Tarkoituksena oli kehittää henkilökunnan ammatillisia vuorovaikutustaitoja dialogisemmiksi uudenlaisen ajattelumallin avulla. Koko työyhteisö oli tärkeää saada mukaan kehitystyöhön, siksi hanke toteutettiin toimintatutkimuksena.

Hankkeen lähtökohtana oli Tampereen kaupungin päivähoiton ja perusopetuksen tuotantostrategian pohjalta kehittämiskohteeksi nostettu työhyvinvoinnin lisääminen. Taustalla oli myös vuonna 2007 tehty tutkimus kasvatuskumppanuuden toteutumisesta Annalan päiväkodissa. Tutkimuksen yksi tulos oli henkilökunnalta itseltään noussut tarve kehittää ammatillisia vuorovaikutustaitojaan. Aineistoa hankkeeseen sain tutustumalla kirjallisuuteen, lukemalla lehtiä ja tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta.

Tekemillämme tulkinnoilla on suuri vaikutus siihen, kuinka olemme mukana vuorovaikutuksessa. Hankkeessa pyrittiin eri menetelmien avulla tuomaan esille sitä toimivatko henkilökunnan jäsenet niin kuin sanovat toimivansa. Menetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja kyselykaavakkeita. Havainnointi toteutettiin päiväkodin kerran viikossa pidettävissä palaverissa. Havainnoinnin avulla pyrittiin tuomaan esille, kuinka paljon erilaisia tapoja henkilökunnan jäsenillä on kuunnella ja puhua. Tarkoituksena oli myös havahduttaa henkilökuntaa arvioimaan omia vuorovaikutustapojiaan. Kyselykaavakkeiden avulla pyrittiin saamaan henkilökunnalta vastauksia asioista, joita ei havainnoinnin avulla voinut saada esille. Näitä olivat heidän ajatuksensa ja kokemuksensa.

Arviointien perusteella hankkeella oli positiivista vaikutusta henkilökunnan ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. He saivat tietoa siitä, mistä dialogisessa ajattelussa on kyse. Arvioinnin perusteella suurin osa henkilökunnasta onnistui myös kehittämään omia ammatillisia vuorovaikutustaitojaan dialogisemmiksi hankkeen avulla. Lopputuloksena voi todeta, että se oli erittäin onnistunut. Dialogisuus on jo juurtunut henkilökunnan ajatteluun ja ajan kuluessa sen vaikutukset alkavat todennäköisesti näkyä vielä paremmin. Hankkeen aihe sopii käytettäväksi missä tahansa työyhteisössä, jossa on kiinnostusta ja innostusta lähteä kehittämään ammatillisia vuorovaikutustaitoja.

Asiasanat: dialogisuus, ammatillinen vuorovaikutus, toimintatutkimus, kuuntelu, työyhteisön kehittäminen

## **ABSTRACT**

Järvenpää Jaana, Towards Advanced Dialogue in Professional Interaction. 74.p, 6 appendices. Language Finnish. Pori, spring 2012. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Social Services and Education.

Degree: Bachelor of Social Services.

---

This thesis was a development project for the day care center in Annala in Tampere. The project started in September 2011 and it ended in February 2012. The aim was to improve professional interaction with the help of dialogic thinking. The intention of the developing project was to give new ways to think in professional interaction situations. The project was implemented with an activity analysis method because the whole work community needed to take part in developing. The project was implemented to create new ways how to work and how to think.

Starting point was the strategic aim Tampere day care to develop well-being at work. A report on education co-operation with families was written in Annala day care center in 2007. According to that report, the personnel were willing to improve their professional interaction skills. The write of this thesis was interested in developing own professional interaction skills.

Observation and questionnaire were as methods. Our behaviour tells a lot more than our words. By using observation and telling those findings to co-workers the intention was to show how many different ways we have in interaction. Observations were done in meetings in the day care center. No interpretations were used the observations. The intention was to awaken to think and feel a little different. The meaning of questionnaires was to get responses to the issues the observations did not find out i.e. the participants thoughts.

The project had a positive effect. With the help of the project the personnel got more information about dialogic interaction. Most of them felt they had developed their own skills in professional interaction being more dialogic. The personnel were very interested in developing their skills. They also wanted to continue the project in the future. The project was a success and the personnel got more skills to dialogic thinking. Similar project is possible to be done in all kinds of communities where personnels are interested in developing professional interaction.

Keywords: developing a community, dialogic, professional interaction, listening, activity analysis.

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	HANKKEEN SUHDE AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN.....	7
3	DIALOGISUUS AMMATILLISEN VUOROVAIKUTUKSEN YDIN .....	10
3.1	Dialogisuuden teoriaa.....	10
3.2	Vuorovaikutustaidot ammatillisena osaamisena.....	11
3.3	Kuunteleminen tasa-arvoisen dialogin ytimenä .....	16
4	TOIMINTATUTKIMUS TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ ..	18
4.1	Toimintatutkimus hankkeen lähtökohtana .....	18
4.2	Työyhteisön kehittäminen.....	19
4.3	Toimintatutkijana työyhteisössä .....	20
5	AJATTELUMALLIN LUOMISPROSESSI .....	23
5.1	Hankkeen lähtökohtia ja tavoitteita.....	23
5.2	Toimintatutkimuksen spiraali suunnittelun apuna .....	26
5.3	Aineistonkeruu .....	32
5.4	Työyhteisön ajatuksia hankkeesta.....	36
5.5	Omia ajatuksia ja arviointia hankkeesta .....	43
6	AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA HANKKEEN TULEVAISUUS .....	48
7	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET .....	55
	LIITE 1: Kyselykaavake 1.	
	LIITE 2: Kokousmuistio 1.	
	LIITE 3: Kokousmuistio 2.	
	LIITE 4: Kyselykaavake 2.	
	LIITE 5: Kokousmuistio 3.	
	LIITE 6: Kyselykaavake 3.	

# 1 JOHDANTO

Vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä kyetäksemme toimimaan jokapäiväisessä elämässä. Muiden ihmisten kanssa toimiessamme olemme jatkuvasti vuorovaikutuksessa. Tietyissä tiiviissä yhteisöissä, kuten työyhteisössä, hyvät vuorovaikutustaidot ovat kullann arvoinen asia. Periaatteessa vuorovaikutustaidot ovat yksinkertainen asia ja kuitenkin samalla on kyse mitä haastavimmasta asiasta. Opinnäytetyössäni pureudun vuorovaikutustaitojen kehittämiseen dialogisen ajattelumallin avulla. Olen ollut kiinnostunut vuorovaikutustaitojen kehittämisestä jo useiden vuosien ajan. Pohtiessani opinnäytetyöni aiheita kiinnostukseni dialogisemmasta vuorovaikutuksesta ja sen kehittämisestä ohjasi opinnäytetyöni aiheen valintaa. Sisällytin sosionomiopinointoihini lastentarhanopettajan kelpoisuuden, joten myös se vaikutti aihevalintaan.

Työskentelen päiväkodissa ja aloin miettiä, voisiko aiheita tutkia omassa työyhteisössäni. Tutustuessani aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin, havaitsin, että vuorovaikutusta päivähoitossa oli tutkittu pääasiassa perheiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön näkökulmasta. Kuitenkaan tutkimusta päivähoiton työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta ei ollut varsinaisesti tehty, vaikka aiheita oli tutkimuksissa sivuttu.

Minulle selvisi, että päiväkodissamme oli tehty vuonna 2007 tutkimus kasvatuskumppanuuden toteutumisesta. Tutkimuksen yksi tulos oli, että henkilökunta toivoi kehittyvänsä ammatillisessa vuorovaikutuksessa. Henkilökunnan ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen dialogisuuden avulla vaikutti mielenkiintoiselta aiheelta. Otin aiheen puheeksi päiväkodin johtajan kanssa ja hän innostui aiheesta paljon. Päiväkodissa ei ollut tehty konkreettisia kehittämistoimenpiteitä aiemman tutkimuksen esiin nostaman kehittämistoiveen toteuttamiseksi.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä asioita. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksi Tampereen päivähoidon ja perusopetuksen tuotantostrategian kehittämiskohteista. Kiire ja stressaava ja vaativa työ ovat nykyään jokaisen sosiaalialan ammattilaisen haasteita. Kuinka sitten löytää keinoja ennaltaehkäistä loppuun palamista työssä ja edesauttaa omaa työssä jaksamistaan? Dialogisempi ajattelumalli on yksi keino ehkäistä ja hallita edellä mainittuja haasteita.

Aihevalintani oli työyhteisön tarpeista nouseva ja ajankohtainen. Sain sille esimiehen tuen ja olin itse aiheesta kiinnostunut. Näistä lähtökohdista hanketta oli hyvä lähteä toteuttamaan. Koko työyhteisö oli tärkeää saada mukaan kehitystyöhön ja siksi toteutin hankkeeni toimintatutkimuksena. Tavoitteenani oli antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus löytää itsestään ne osa-alueet ammatillisessa vuorovaikutuksessaan, joita haluaa kehittää. Vuorovaikutustaitoja kehitettäessä oma asenne, kiinnostus, innostus ja motivaatio ovat erittäin tärkeitä. Osallistamalla henkilökuntaa hankkeessa tarkoituksena oli luoda jokaisen työntekijän omilla ehdoilla toimiva uusi ajattelumalli. Kuuntelemalla aidosti, hallitsemalla omia tunteita, eleitä ja ilmeitä työtä tehdessä, voimme luoda täysin uudenlaisen tavan ajatella ja tehdä työtä. Erilaisten näkökulmien ja työtapojen hyväksyminen työn tekemisessä ja kokemisessa saattaa avata oven parempaan työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Raporttini koostuu teorian tiedosta ja käytännön toteutuksen kuvauksesta ja arvioimisesta. Raportin alussa esittelen ja pohdin hankkeen suhdetta aikaisempiin tutkimuksiin. Sen jälkeen siirryn ammatilliseen vuorovaikutukseen, jota käyn läpi dialogisuuden näkökulmasta. Käyn raportissa lyhyesti läpi toimintatutkimuksen ja työyhteisön kehittämisen teoriaa. Raportin lopussa kuvaan henkilökunnalta saamiani ajatuksia hankkeesta taulukoiden avulla ja arvioin niitä. Pohdintaosassa mietin hankkeen vaikutuksia sekä omaan työhöni ja ammatilliseen kehittymiseeni että päiväkodin toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

## 2 HANKKEEN SUHDE AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN

Dialogisuudesta päiväkodissa on tehty tutkimuksia, mutta tutkimusten näkökulma on ollut eri kuin omassa hankkeessani. Aikaisemmat tutkimukset tarkastelevat ammatillista vuorovaikutusta pääasiassa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa käytävän yhteistyön näkökulmasta. Työntekijät olivat arvioineet omia vuorovaikutustaitojaan tehdessään yhteistyötä eri tahojen kanssa, mutta varsinaisesti työpaikan sisäistä toimintaa ei tutkimuksissa ole nostettu esille suuremmin. Aloin heti hankkeen alkuvaiheessa lukea aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja etsiä siitä tehtyjä tutkimuksia. Leikkasin lehdistä aiheeseen liittyviä juttuja.

Dialogisuudesta ammatillisessa vuorovaikutuksessa on kirjoittanut mm. Marjatta Kekkonen väitöskirjassaan ”Kasvatuskumppanuus puheena”. Tutkimuksessaan hän kuvaa varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoidon diskursiivisilla näyttämöillä. Tutkimuksessa kuvataan, millaisia puhetapoja käyttäen ammattilaiset varhaiskasvatuksessa rakentavat kasvatuskumppanuutta. Varhaiskasvattajien tulkinnat kumppanuudesta liittyvät vanhempien, lasten ja henkilöstön väliin kohtaamisiin päiväkodissa, lapsen kotona ja lähiympäristöissä. (Kekkonen 2012, 54.)

Vanhempien ja päivähoiton henkilökunnan välinen kasvatusyhteistyö linjattiin kasvatuskumppanuudeksi Varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa vuonna 2003. Kekkonen tekemä tutkimus on erittäin ajankohtainen. Tutkimuksesta käy ilmi, että Suomessa on tehty tutkimusta kasvatuskumppanuudesta varhaiskasvattajien itsensä tulkitsemana vähän. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan kasvatuskumppanuus käsitteenä ja puhetapana tulkittiin suhteita luovaksi kommunikaatioksi ja ammatilliseksi sosiaalisiksi suhteiksi. Vanhempien omaa osallisuutta pystytään vahvistamaan dialogisuutta hyödyntämällä niin, että puhekäytäntöjä vahvistetaan. (Kekkonen 2012, 55.)

Tutkimuksen mukaan kasvatuskumppanuuden oletetaan rakentuvan osapuolten välisissä keskusteluissa ja kohtaamisissa, jossa aikuisten ja lasten tavalla puhua ja käyttää kieltä on keskeinen merkitys. Kekkonen tekemä tutkimus osoittaa, että kasvatuskumppanuudessa pitää ottaa huomioon nykyään myös varhaiskasvatuksen ja perheen välisen kasvatusyhteistyön ja päivähoitopalvelujen toimintakäytäntöjen kulttuuriset muutokset. Kulttuurisia muutoksia tutkimuksen pohjalta ovat vanhempien osallisuuden lisääminen dialogisuuden neuvottelevuuden, sopimuksellisuuden ja suhteita luovan kommunikaation keinoin. (Kekkonen 2012, 56.)

Aiempien tutkimuksien osalta kiinnitin huomiota siihen, että mm. Kekkonen mukaan päiväkodin henkilökunnan pitäisi muuttaa vuorovaikutustaan dialogisemmaksi muuttamalla puhe- ja keskustelukulttuuria. Pohdin, tiedetäänkö arkipäivän vuorovaikutuksessa kuitenkaan sitä, mitä sillä todella tarkoitetaan. Voitaanko sellaista kehittää, mitä ei kunnolla tunneta? Dialogisuus ja vuorovaikutus ylipäätään eivät ole vain puhetta, vaan se on myös hyvin paljon eleitä ja ilmeitä. Vuorovaikutuksesta yli 70 prosenttia on sanatonta viestintää. Meillä jokaisella on omia tapoja, eleitä ja ilmeitä, joita emme välttämättä edes tiedosta. Lisäksi teemme toisistamme tarkoituksella tai tarkoituksettomasti koko ajan tulkintoja. Ihmisellä ei ole taitoa lukea toisen ajatuksia. Tarkentavilla kysymyksillä, voi ottaa helpommin esille haastavien asioiden aiheuttamia tunnepurkauksia. Keskusteluissa on erittäin tärkeää selvittää, että on ymmärtänyt toisen, niin kuin hän on tarkoittanut. Näin tulkintamme saavat tuekseen myös esittäjän näkökulman.

On tärkeää, kuinka päivähoidossa kohtaamme lapset ja perheen. Siksi Kekkonen mainitsema dialogisuuden vahvistaminen ja sitä kautta vanhempien osallisuuden lisääminen on alue, johon hankkeeni pyrkii vaikuttamaan tulevaisuudessa. Sen avulla on tulevaisuudessa tavoitteena saada aikaan asiakkaita kuuntelevampi tapa ratkoa haasteellisia asiakastilanteita. Kekkonen tekemä tutkimus oli erittäin mielenkiintoinen. Oli herättävää lukea aihealueesta, joka on kehittämishankkeeni yhtenä tulevaisuuden tavoitteena. Kekkonen esittää tutkimuksessaan erittäin hyviä kannanottoja puheen ja kuuntelemisen merkityksestä



vuorovaikutuksessa. Niiden merkityksiin kiinnitin myös itse paljon huomiota hankkeessani. Kekkonen tutkimuksen aihe liittyi omaan aiheeseeni läheisesti ja antoi minulle lisää intoa perehtyä työhöni.

### 3 DIALOGISUUS AMMATILLISEN VUOROVAIKUTUKSEN YDIN

#### 3.1 Dialogisuuden teoriaa

Pystyäkseen ymmärtämään, mistä dialogisessa ajattelussa on kyse, on historian ja teorian kautta selvitettävä itselleen käsitteiden merkitykset. Dialogilla käsitteenä tarkoitetaan yleisessä kielenkäytössä kaksinpuhelua, keskustelua tai vuoropuhelua. Dialogi tulee sanoista dia ja logos, jotka yhdistettynä tarkoittavat väliin kerättyä. Dia tarkoittaa läpi ja kautta ja logos taas puolestaan viittaa sanaan tai merkitykseen. Dialogissa on pyrkimys etsiä jotain todellisuuden osaa vuorovaikutuksessa olevien osapuolten välille. Tavoitteena on saavuttaa uudenlainen yhteinen ymmärrys, jota ei ole mahdollista saavuttaa yksin. (Mönkkönen 2006, 33.)

Dialogisuuden perustan muodostaa ihmisen kyky kielelliseen vuorovaikutukseen. Tunnetuin dialogisuuden harjoittaja oli antiikin Kreikassa elänyt Sokrates. Hänen oppilaanaan toimineen Platonin kirjoittamat dialogit esittävät Sokrateen draamallisena keskushahmona, joka perusti filosofisen menetelmänsä keskustelujen varaan. Sokraattista ajattelutapaa seuraten dialogisuus suhtautuu varauksellisesti valvottuihin väittelyihin, sillä niissä vaikuttimeksi nousee usein itsehostuksen tai vaikutusvallan halu. Sen sijaan dialogisuudessa painotetaan vapaata keskustelua. (Itkonen-Kaila 1999.)

Sokrateen mukaan todellinen tieto kätkeytyy ihmiseen itseensä. Ihmisen on siis tutkittava itseään löytääkseen totuuden. Asetettujen kysymysten ja annettujen vastausten kautta kyselijä voi auttaa kysymysten kohteena olevaa ”synnyttämään” ajatukset itsestään ja tällä tavalla opettaa häntä. Puheella yritetään herättää kuuntelija kuuntelemaan ja sitä kautta ajattelemaan itse. Dialogisuuden tarkoituksena on pyrkimys yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. (Itkonen-Kaila 1999.)

Vuorovaikutusosaamisessa astutaan alueelle, jossa tieto rakennetaan kohtaamisen ja kokemusten kautta (Mönkkönen 2006, 33). Dialogisuus perustuu kuunteluun ja kuuntelemiseen. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen vaativat ihmiseltä aitoa läsnäoloa. Kuunnellessaan aidosti ja välittämällä kuulemastaan on mahdollisuus myös itse tulla kuunnelluksi ja ymmärretyksi paremmin. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista eikä sitä pysty jakamaan osiin. Siihen vaikuttavat sanojen lisäksi myös eleet, ilmeet ja asenteet, ennakkoluulot ja aikaisemmat tapahtumat. Nämä asiat on luettavissa meistä vuorovaikutustilanteissa. Havainnoinnin avulla sanatonta vuorovaikutusta on helpompi kuvata.

### 3.2 Vuorovaikutustaidot ammatillisena osaamisena

Vuorovaikutustaitojen näkeminen ammatillisena osaamisena on suhteellisen uusi asia. Oman toimintansa kehittäminen vaatii vahvoja ammatillisia vuorovaikutustaitoja ja vahvaa ammatti-identiteettiä. Vuorovaikutustaitojen hallinta ja ammatillinen käyttö on laajentunut lasten ja työkavereiden kohtaamisesta vanhempien ja monien yhteistyökumppanien kohtaamiseen. Asenteet elävät vahvoina ja jarruttavat vuorovaikutustaitojen kehittämistä ammattitaitona.

Innostin hankkeen aikana henkilökuntaa käymään rikasta keskustelua toistensa kanssa. Hyväksymällä, mutta kyseenalaistamalla toisen mielipiteitä voi myös oman kuuntelunsa tasoa muuttaa. Tarkentavien kysymysten avulla osoittaa oman kiinnostuksensa asiaa kohtaan.

Ammatillisissa kohtaamisissa aidosti oleminen edellyttää avointa mieltä ja eheää itsensä ilmaisemista. Vaikeiden tunteiden kohtaaminen saattaa aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta, hämmennystä ja ahdistusta. Hyvän kontaktin syntymisen perustana ovat positiivinen asenne ja kiinnostus kuulemaansa kohtaan. Kuunteleminen on aina kokonaisvaltainen tapahtuma. Puheen lisäksi myös sanattomasta viestinnästä saadaan arvokasta informaatiota. Ilmeet, eleet ja asen-

not välittävät tärkeää tietoa. (Almqvist & Kiviharju - Rissanen 1997, 214 - 226.) Kuuntelijan on erittäin tärkeää tehdä tarkentavia kysymyksiä puhujalle, kuten ”ymmärsinkö oikein”. Näin kuulijalla on mahdollisuus varmistaa omaa näkemystään ja ehkäistä väärinymmärrysten syntymistä ja rohkaista puhujaa kertomaan lisää.

Usean vuoden kokemus sosiaalialalla on opettanut minulle, että kuuntelemalla avoimesti ja puhumalla rehellisesti on mahdollista saada aikaan positiivinen kokemus, joka syntyy omien kokemusten ja oivallusten kautta. Huomatessaan tullessaan kuunnelluksi voi ymmärtää paremmin, miksi tuntee niin kuin tuntee. Arvioimalla ja kehittämällä omia kuuntelutaitojaan voi lisätä omaa ymmärtämistään. Silloin on mahdollista huomioida omat mahdollisuutensa ja auttaa itseään valitsemaan erilaisia vaihtoehtoja. Tiedostamalla omat puutteensa pystyy helpommin luomaan itselleen toimintasuunnitelman siitä, mitä voi tehdä omien taitojensa kehittämiseksi. Luodakseen toimivia vuorovaikutustilanteita työntekijällä pitää olla kyky tuntea empatiaa eli myötätuntoa, kykyä osoittaa kunnioitusta vastapuolta kohtaan ja kyky olla vuorovaikutustilanteissa aito (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21).

Tahto on hyvä lähtökohta toimivalle vuorovaikutukselle työyhteisössä. Hyvä tahto yhteisön jäseniä kohtaan näkyy huolenpitona ja välittämisenä. Sen avulla pyritään yhteiseen tavoitteeseen, vaikka vuorovaikutus ei olisikaan aina helppoa. Vuorovaikutustilanteissa kunnioitus on ehdotonta. Kunnioitusta ei tarvitse ansaita ja epäkunnioittavaan käyttäytymiseen tulee puuttua. Epäkohdat vuorovaikutuksessa tulee ottaa puheeksi työyhteisössä. Työyhteisön toimintakulttuuri, jossa annetaan positiivista palautetta ja työstetään negatiivisia ilmiöitä, pysyy terveenä. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.)

Vuorovaikutus on usein tunnevaltaista. Henkilökunnan kesken saattaa revii-riajattelu, kilpailu ja joskus kateuskin olla helposti pinnassa, koska ei ole totuttu tekemään omaa työtä näkyväksi eikä kehittämään ja syventämään omaa osaamista. Työpaikan rakenteita, toimintatapoja ja vuorovaikutusta tulee kehittää niin, että ne tukevat ammattilaisten vuorovaikutusta. Paikkoja ja aikaa vuo-

rovaikutukselle tulee työyhteisössä olla riittävästi. Toisen työn ymmärtäminen lisääntyy, kun yhteissuunnittelu, toteutus ja arviointi on totuttu käytäntö. Vuorovaikutuksessa yksilölliset tarpeet ja erilaiset temperamentit korostuvat. Positiivisesta ja kannustavasta ilmapiiristä siirtyy yhteisöön myös ilo, energisyys, terve kriittisyys ja huumori. Näiden siirtymien tunnistaminen ja tiedostaminen helpottaa ammatillisuuden säilymistä vuorovaikutuksessa. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.)

Kun työyhteisössä luodaan hyvä vuorovaikutusyhteys kaikkiin, luottamus rakentuu ja tunne siitä, että on hyväksytty, vahvistuu. Haastavan asian puheeksi ottaminen helpottuu ja rakentavaan keskusteluun päästään paremmin. Puolustavia tunteita saattaa ilmetä, mutta ne eivät kaada yhteistä tahtotilaa selvittää asiaa ja sopia tulevasta toimintatavasta. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.)

Toimiva vuorovaikutus tarkoittaa, että kaikkien työyhteisössä työskentelevien pitää pystyä sujuvaan vuorovaikutukseen riippumatta siitä, ajattelemmeko samalla tavalla asioista tai eroavatko työpersonamme toisistaan. Työyhteisön jäsenten välillä ei saisi olla katkenneita vuorovaikutussuhteita. Ne estävät yhteisen työn suorittamista ja saavat aikaan yhteisössä varomista ja mutkikkaita viestien välittämiskuvioita. Erityisen haasteellista on, jos vastapuoli on ennustamaton tai tyyli epäasiallinen. Tällaisten tilanteiden syntymistä tulee työyhteisössä välttää. Siellä tulee löytää keinot ja yhteinen sopimus vuorovaikutustavasta työkaverin kanssa. (Mönkkönen 2002, 94.) Hyvänä esimerkkinä epäonnistuneesta vuorovaikutussuhteesta käytän omassa työelämässäni vastaan tullutta tilannetta, jossa väärinkäsitys toisen sanomisesta aiheutti osapuolille moneen vuoden puhumattomuuden. Kumpikaan osapuoli ei jälkeinpäin ottanut asiaa puheeksi ja keskustellut siitä avoimesti. Lopulta mukaan piti ottaa ulkopuolinen selvittäjä. Ulkopuolisen avulla osapuolet huomasivat, kuinka pieni väärinkäsitys oli saanut aivan liian suuret mittasuhteet.

Vuorovaikutuksen ollessa kannustavaa ja välittävää se vaikuttaa hyvinvointiin kokonaisvaltaisesti ja sen laatu saattaa vaikuttaa positiivisesti myös yksilön työhyvinvointiin. Yksityisessä ja ammatillisessa vuorovaikutuksessa on ja pitää olla

eroja. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa tulee tiedostaa omat tunteet ja säädellä tunteiden siivittämää käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Töissä ei voi piiloutua oman persoonansa taakse. Jos oma temperamentti estää yhteisten päämäärien toteutumista, täytyy jokaisen rajata niiden ilmenemismuotoja työssään. Oman temperamentin ja persoonan käyttäminen ovat työn voimavaroja ja välttämättömyys, jotta työ on mielekästä. Yksityiselämässä emme usein erottele tunteita ja tekoja, vaan ne kulkevat käsi kädessä. Jokainen on aina vastuussa omasta toiminnastaan ja kantaa sen seuraukset. Työelämässä tämä korostuu. Jos ei kykene säätelemään omia reaktioitaan, saattaa olla suuria vaikeuksia tulla työyhteisössä toimeen. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.)

Toimiva ihmissuhdetyö edellyttää työyhteisössä yhdessä sovittujen asenteiden toteutumista. Jos asenteiden taustalla olevia vaikutteita ei selvitetä, se saattaa herättää työyhteisössä erimielisyyksiä. Joskus syy ei ole ammatillinen, vaan omaa asennetta ohjaa oma mukavuudenhalu tai itsekkyyys. Puhumalla ja jakamalla ajatuksia erilaisista asenteista ja työtavoista työyhteisössä voidaan vaikuttaa niihin positiivisesti. Työyhteisössä on erittäin tärkeää pohtia, minkälaisien asenteiden varassa vuorovaikutus on ja kuinka sitä toteutetaan. (Nousiainen & Piekkari 2007, 17 - 18.) Voimme elämässä valita läheisimmän sosiaalisen piirimme, mm. sen kenen kanssa menemme naimisiin, mutta työyhteisössä emme pääsääntöisesti voi valita työtovereita emmekä sitä, keiden kanssa haluamme tehdä yhteistyötä. Työtehtävät tulee kuitenkin hoitaa ja jokaista työkaveria tulee kunnioittaa. Ammatilliset vuorovaikutuskanavat on pidettävä auki kaikkien kanssa. Päiväkodissa se on oleellista myös lasten oppimisen ja kasvun kannalta. Kasvatus ja opetustyö ovat mitä suurimmissa määrin ihmissuhdetyötä.

Vuorovaikutuksessa ei todennäköisesti koskaan voida saavuttaa täydellistä yhteistä ymmärrystä, sillä keskustelun osapuolet tulkitsevat asiaa yleensä omasta näkökulmastaan oman henkilöhistoriansa kautta. Siksi ammatillisessa vuorovaikutuksessa voidaan puhua riittävästä yhteisymmärryksestä. Liialliseen yhteisymmärrykseen pyrkivä keskustelu saattaa jättää tai sulkea pois ristiriidat ja näkemuserot. Dialogisuuden mukaan yhteisymmärrys ei tarkoita toisiinsa sulautumista ja toisen näkökulman vaihtamista omaan näkökulmaan, vaan yhteisen

keskustelualueen löytämistä, jossa mielipiteitä ja näkemyksiä voidaan jakaa. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.)

Työelämässä ammatti-identiteetin vahvuus luo tietynlaisen kuvan omista taidoista ja osaamisesta. Esimerkiksi tapa ottaa vastaan palautetta ja antaa sitä rakentavasti on usein erittäin haastavaa. Oman ammatti-identiteetin vahvuus ohjaa arkipäivän työtä joka päivä. Työntekijän oman motivaation, asenteen ja itsetunnon vaikutus vuorovaikutustilanteissa on suuri. Ihmiselle merkittävät asiat syntyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa puhutulla kielellä on keskeinen asema. Dialogisuuteen ei kuulu toisen harhauttaminen eikä mielipiteen tai persoonan halventaminen. On erittäin tärkeää ottaa huomioon, että hyvä vuorovaikutus työyhteisössä tarvitsee osakseen luottamusta ja aikaa. Silloin kun puhumiseen sisältyy mahdollisuus ottaa kantaa asioihin, se monimutkaistaa kommunikointia yksilöiden välillä. Dialogisuuden elementeistä yksi tärkeimmistä on vastavuoroisuus, jossa jokainen osallistuja pääsee vaikuttamaan yhteisiin asioihin. Se on työyhteisön kehittämisen kannalta välttämätöntä. (Mönkkönen 2006, 87 - 97.)

Jokainen joutuu kohtaamaan oman rajallisuutensa ja ristiriitaisuutensa, vaikka kuinka haluaisi kohdata ihmisen esittämän näkökulman avoimesti. Ymmärrys toisen sanomaa kohtaan avautuu yleensä pikkuhiljaa ja oivallus syntyy joskus vasta ristiriitojen, totuuden ja ahdistuksen jälkeen. Vuorovaikutuksessa ihmissuhteet ovat aina koetuksella. Jokaisessa meissä esiintyy ajoittain kateutta, kilpailua, pikkusieluisuutta ja epäluuloa toista ihmistä kohtaan. Ammattilaisen on tärkeä rohkaistua katsomaan, tutkimaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Omaa tapaa käyttäytyä vuorovaikutustilanteissa on tärkeä arvioida kriittisesti. Sen jälkeen on kyettävä muokkaamaan omaa toimintaa reaktioiden ja tulkintojen kautta. (Mönkkönen 2006, 87 - 97.)

### 3.3 Kuunteleminen tasa-arvoisen dialogin ytimenä

Kuunteleminen ja ymmärtäminen ovat haasteellisia. Kuuntelun merkitys työvälinaikana korostuu. Pelkkä hiljaa oleminen, kun toinen puhuu, ei vielä takaa ymmärtävää kuuntelua eikä oikeaa tulkintaa asiasta. Kuuntelua tulee harjoitella ja käyttää tarkentavia kysymyksiä viestin ymmärtämisen tukena. Tämä antaa puhujalle tunteen arvostuksesta ja viestin kiinnostavuudesta. Rehellisyys on vuorovaikutuksen tärkeä kulmakivi. Vuorovaikutustilanteissa on oleellista säilyttää sekä hienotunteisuus että suoruus. Ne tukevat uskottavuutta ja toisen halua ottaa vastaan asia. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19 - 21.) Kehitettäviä asioita tulee ottaa esille toista kunnioittavasti niin, että toisella on halu kuunnella.

Työyhteisössä kiire, stressi ja ajanpuute ovat erittäin yleisiä, ja työyhteisölle jää usein liian vähän aikaa toisten mielipiteiden kuuntelemiseen. Onnistuakseen kuunteleminen vaatii turvallisen ja myönteisen ilmapiirin. Joskus kuunteleminen on riskin ottamista ja se vaatii erilaisten tunteiden, muun muassa suuttumuksen, ahdistuksen ja hämmennyksen sietämistä. Saarnaaminen, luennoiminen, kritisoiminen, syytteleminen ja olettaminen saattavat aiheuttaa vuoropuhelussa sen, ettei kukaan osapuolista enää kuule. Tämä puhujien välillä esiintyvä niin kutsuttu melu estää kuulevan puheen ja estää näin dialogin syntymisen. (Kaskela & Kekkonen 2006, 32.)

Keskustelun aikana voidaan pienillä sanoilla ("ahaa", "hmm", "kerro lisää" tai "haluan kuulla siitä enemmän") viestittää toiselle valmiutta kuulla. Myös kasvon ilmeet ja eleet kertovat puhujalle, että kuuntelija on läsnä ja on halukas kuulemaan. Keskeinen periaate onkin kuunteleminen, koska kuulluksi tuleminen on eheyttävä kokemus. Kunnioittaminen näkyy arvostavana asenteena toista ihmistä kohtaan. Se näkyy ihmisten välillä avoimuutena ja myönteisyytenä. Erilaisuuden kohtaamisessa kunnioittavan suhteen luominen on haaste, mutta kuuntelemisen kautta voidaan oppia hyväksymään, kunnioittamaan ja ymmärtämään toista ihmistä. Vuorovaikutuksen syntymiselle tarvitaan kunnioitusta, jota osoitetaan toiselle toimimalla ja puhumalla ja rehellisesti. (Kaskela & Kekkonen 2006, 34.)



Kuulemisessa ja kuuntelemisessa on dialogin avain, ja aitoa vuoropuhelua voi syntyä vain kuulevassa suhteessa. Tasa-arvoisessa puheessa, missä toisen tietämys ei ole merkityksellisempää ja arvokkaampaa kuin toisen, toteutuu dialogi. Kuuntelemisen ja kunnioituksen kannatella dialogista vuoropuhelua suorapuheisuus ja rehellisyys mahtuvat siihen. Työntekijällä on oltava kosketus sisäiseen maailmaansa, ajatuksiinsa, kokemuksiinsa ja tunteisiinsa, koska se on merkityksellistä dialogisuuden kannalta. Näin ollen työntekijä tarvitsee mahdollisuuden käydä vuoropuhelua itsensä kanssa niin, että pystyy erottamaan oman elämäntarinansa muiden elämäntarinoista. Tämä helpottaa tilan antamista sellaisten tarinoiden kunnioittavalle kuulemiselle, jotka saattavat olla vastoin omia arvoja ja asenteita. (Kaskela & Kekkonen 2006, 38.)

Vuorovaikutussuhde kasvaa ja kehittyy henkilöstön päivittäisissä kohtaamisissa. Yhteiset palaverit ja kokoukset ovat osallisuuden ja osaamisen laajentamisen paikkoja. Erityisenä haasteena pidän hyväksyvän ilmapiirin luomista haastavissa tilanteissa. Luottamukselliselle kuuntelemiselle tarvitaan aikaa. Luottamus rakentuu siitä, miten työntekijät välittävät tietämystään ja osaamistaan toisilleen. Ihmisen aikaisemmat kokemukset ja muistot vaikuttavat luottamuksen syntyyn. (Kaskela & Kekkonen 2006, 36.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi dialogisemman ajattelumallin luomisen, koska dialogisuudella voidaan edistää ja kehittää työyhteisöä monella eri tavalla. Menetelmiä on useita ja niistä on olemassa useita eri muotoja. Menetelmiä muokkaamalla ja muovaamalla työyhteisön tarpeisiin sopivaksi voidaan saada aikaiseksi paljon hyvää. Näin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omia valmiuksiaan ja taitojaan erittäin haastavassa ja antoisassa työssä. Dialogisuus on avain uuden luomiseen.

## 4 TOIMINTATUTKIMUS TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN VÄLI- NEENÄ

### 4.1 Toimintatutkimus hankkeen lähtökohtana

Työn teoreettisena lähtökohtana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksen tehtävänä on muuttaa todellisuutta tutkimalla sitä ja tutkia todellisuutta muuttamalla sitä. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tuottaa tietoa erilaisten käytäntöjen kehittämiseksi. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16.)

Toimintatutkimus on prosessi, jossa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Toimintatutkimuksessa pohditaan, miten asiat ovat olleet aikaisemmin ja mihin suuntaan ne ovat menossa. Siinä tietoa tuotetaan käytännön kehittämiseksi. Keskeistä on vaikuttamisen pyrkimys ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan ja mukanaolo organisaation arkipäivässä. Toimintatutkimuksessa yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Tutkimuksen aluksi kartoitetaan nykytilanne ja selvitetään tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia. Toteutetaan ns. interventioita eli vaikuttavia toimenpiteitä, seurataan ja havainnoidaan niiden vaikutuksia. Prosessin lopussa pyritään vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli jäisi käyttöön toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. Toivomuksena on, että prosessi jatkuu omavaraisena tutkimuksen tai sen tietyn vaiheen päätyttyä. (Heikkinen ym. 2007, 77.)

Olennaista on, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen. Työntekijöiden tasavertaisilla osallistumismahdollisuuksilla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, työmoraliin ja tuottavuuteen. Toimintatutkimus tuottaa tietoa toiminnasta ja muutoksesta vastaten kysymyksiin, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua. Toisaalta se käänteisesti vastaa kysymyksiin siitä, miksi ne eivät muutu. Toimintatutkimuksen mahdollinen koh-

de voi olla melkein mikä tahansa ihmiselämään liittyvä piirre. Aloite tutkimukseen voi tulla aiemmissa tutkimuksissa havaittujen ongelmien ratkaisutarpeesta. Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006.)

## 4.2 Työyhteisön kehittäminen

Toimiva työyhteisö on merkittävä voimavara puhuttaessa työhyvinvoinnista. Tällöin keskiöön nousevat sosiaaliset suhteet. Tavoiteltaessa työyhteisön hyvinvointia työntekijöiden keskinäistä, positiivista vuorovaikutusta pyritään lisäämään ja kielteisen kanssakäymisen muotoja vähentämään. Ryhmään kuuluminen, arvostus, kuulluksi ja kuunnelluksi tuleminen sekä osallisuus ovat tavallisesti asioita, joita ihminen toivoo työyhteisöltään. (Colliander, Ruoppila & Härkönen, 2009, 14.)

Työyhteisön kehittäminen on tiettyjen yhdessä työyhteisössä sovittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä yhdessä. Parhaimmassa tapauksessa jokainen työntekijä itse vaikuttaa niihin työnsä tekemiseen liittyviin asioihin, joiden avulla on mahdollista parantaa työn sujuvuutta, työyhteisön ilmapiiriä ja toimintatapoja työyksikössä. Kehittäminen vaatii keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Työyhteisöä kehittämällä pyritään edistämään työyhteisön hyvinvointia ja jokapäiväistä työn tekemistä. (Colliander ym. 2009, 14 - 15.) Koko työyhteisön yhdessä tekemä kehittämistyö johtaa myönteisiin vaikutuksiin ja on palkitsevaa työyhteisön jäsenille. (Työterveyslaitos 2011.) Työyhteisön ja työn kehittämisen yksi haasteista on, miten saada työntekijät kehittämään itseään ja työtään osana arkityötä. Sitoutumisen kehittämistoimintaan tulee lähteä työntekijän omasta motivaatiosta. Kehittämistyöllä tähdätään muutoksenhallintaan ja muutokseen. (Loppela 2004.)

Käytin hankkeessa työyhteisön kehittämisen teoriaa tukena käytännön toteutukselle. Minun oli tärkeä opiskella teoriaa, jotta ymmärsin itse, mistä työyhteisön kehittämisessä oli kyse. Omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen työelämässä on välttämätöntä. Kehittämishankkeen avulla kehittämisidean aihe saatiin tuotua paremmin esille työyhteisössä. Kehittäminen vaatii aina motivaatiota ja muutoshalukkuutta, ja sitä toivoin myös työyhteisöstä löytyvän.

### 4.3 Toimintatutkijana työyhteisössä

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa yhteisössä. Tutkijalta edellytetään kiinnostusta ymmärtää muutoksia havainnoimalla ja analysoimalla niitä. Tarkoituksena on vauhdittaa kehitystä omalla työpanoksella. Toimintatutkimusta on mahdollista tehdä kahdella tavalla: tutkija ryhtyy kehittämään omaa työtään tutkivalla otteella tai etsii itselleen tutkimuskohteen. Oma työtään kehittävää tutkijaa kutsutaan toimija-tutkijaksi. Toimija-tutkijalla on yleensä käytännön kokemusta tutkimuskohteesta. Tutkijan halu kehittää omaa työtään toimii usein tutkimuksen käynnistäjänä. Toimintatutkija toimii tavallaan tutkijan ja toimijan välimaastossa. Hänen tehtävänsä on vaikuttaa siihen, millaisia haasteita kentällä kohtaa. Osallistumalla muutosprosessiin hän pyrkii vaikuttamaan oppimistulosten parantamiseen. (Heikkinen ym. 2007, 94 - 95.)

Pyrin teorian avulla sisäistämään mahdollisimman hyvin omia roolejani hankkeen toimija-tutkijana. Roolien sisäistäminen ja niiden merkityksien ymmärtäminen vei jonkin verran aikaa. Monien teoriaoppaitten lukemisen jälkeen pääsin kuitenkin kiinni siitä, mitä rooleilla toimintatutkimuksessa tarkoitetaan. Toimijana olin mukana työyhteisön arjessa mukana ja vaikutin toimintaan. Tutkijana keräsin aineistoa.

Valitsin aineistonkeruumenetelmiksi havainnoinnin ja kyselykaavakkeet. Havainnointi on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jolla pyritään saamaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta. Sillä pyritään selvittämään toimivatko ihmiset todella, niin kuin sa-

novat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoimalla voi tarkastella asiaa tai henkilöä sekä ulkoa että sisältä päin. Haastattelujen ja kyselyjen avulla saadaan yleensä selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Ne ovat kertomuksia siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, mitä tapahtuu pintaa syvemmällä. Tieteellinen havainnointi ei kuitenkaan ole vain näkemistä, vaan se on systemaattista tarkkailua. Se on erittäin työläs menetelmä ja tästä syystä toiset menetelmät ovat osittain syrjäyttäneet sitä. Menetelmällä on kuitenkin pitkä historia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 208.)

Havainnointi välttää keinotekoisuuden, joka on muiden menetelmien rasiitteena. Havainnoinnin riskinä on, että havainnoija saattaa muuttaa tai vaikuttaa häiritsevästi tilanteisiin. Riskinä on myös havainnoijan oma sitoutuminen emotionaalisesti tutkittavaan ryhmään ja havainnointitilanteisiin. Tästä syystä objektiivisuus tutkimuksessa saattaa kärsiä. Tutkijan on havainnointitilanteessa pidettävä kaikki aistit avoimena ja käytettävä tarvittaessa apuvälineitä hyödykseen. Apuvälineitä ovat seinämät, piilotetut kamerat, yksisuuntaiset peilit ja muut tutkimukseen sopivat menetelmät, kuten haastattelut ja kyselykaavakkeet. (Hirsjärvi ym. 2008, 208.)

Havainnointia voi suorittaa useilla eri menetelmillä. Se voidaan rajata erittäin tarkasti jäsennellyksi eli systemaattiseksi tai täysin vapaaksi ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaksi eli osallistuvaksi havainnoinniksi. Näistä kahdesta luokittelusta syntyy myös havainnoinnin lajit ja nimitykset systemaattinen ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2008, 208.)

Osallistuva havainnointi jaetaan useaan eri alalajiin sen mukaan, miten täydellisesti tai kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii tutkittavien toimintaan osallistumaan. Tyypillisintä osallistuvassa havainnoinnissa on, että tutkija osallistuu toimintaan tutkittavien ehdoilla. Yleensä toiminta suoritetaan kenttätutkimuksena ja havainnoija pyrkii pääsemään havainnoimansa ryhmän jäseneksi. Tutkija ei pyri vain fyysisesti ryhmän jäseneksi vaan pyrkii jakamaan ryhmän jäsenten kanssa elämäkokemuksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 211.)

Tutkijan on päätettävä oma roolinsa havainnointitilanteissa heti alussa. Hän voi olla jäsen ryhmässä, jota tarkkailee tai täysin ulkopuolinen tarkkailija. Täydellisessä osallistumisessa, jossa pyritään pääsemään ryhmän jäseneksi, haasteeksi nousevat eettiset ongelmat. Tutkijan pitäisi tässä kohtaa toimia aidosti ja luonnollisesti ja samalla kerätä tieteellistä tietoa. Toinen vaihtoehto havainnoinnissa on osallistuja. Tässä vaihtoehdossa tutkittaville tehdään selväksi jo alussa, että ryhmässä on havaintoja tekevä tarkkailija. Tarkkailijan on tarkoitus luoda hyvät suhteet tutkittaviin. Hän osallistuu käytännössä ryhmän elämään ja tekee kysymyksiä tutkittaville. Tärkeintä tässä havainnointitavassa on pitää omat tulkinnat erillään havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2008, 209 - 211.)

Havainnoinnin tukena käytin kyselykaavaketta. Kyselykaavakkeen etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmä on tehokas, ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyn heikkouksia saattaa olla, että ei ole mahdollista varmistua siitä, miten kysymyksiin on suhtauduttu. Myöskään kysymyksen asettelun onnistumista ei voi varmistaa. Tiedot vastaajien osaamisesta ja tiedoista kyseistä asiaa kohtaan eivät myöskään ole varmistettavissa. Myös kyselyyn vastaajien määrä saattaa olla vähäinen. (Hirsjärvi ym. 2008, 188 - 189.)

## 5 AJATTELUMALLIN LUOMISPROSESSI

### 5.1 Hankkeen lähtökohtia ja tavoitteita

Toteutin hankkeen omassa työyhteisössäni Annalan päiväkodissa, joka on perustettu vuonna 1982. Päiväkodissa on kahdeksan kokopäiväryhmää. Päiväkodissa oli hankkeen aikana 150 lasta ja 29 työntekijää. Päiväkodissa ovat asiakkaana lapset ja heidän perheensä. Päiväkodin tarkoitus on auttaa ja tukea perheitä kasvatustehtävässään.

Annalan päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmassa määritellään, että henkilökunta osallistuu suunnittelupäiviin. Tiimipalaverissa käydään läpi menneitä ja tulevia asioita ja arvioidaan oman ryhmän toimintaa. Arvioinnin kautta ryhmän toimintaa kehitetään toimivammaksi. Päiväkodissa järjestetään myös tietyin väliajoin koko päiväkodin palaveri, jossa käsitellään talon yhteisiä asioita. (Tampereen kaupunki 2008.)

Tampereen kaupungin päivähoiton ja perusopetuksen tuotantostrategiassa korostetaan työhyvinvoinnin kehittämistä, ja tämä oli tärkeä peruste hankkeelleni. Päiväkodin henkilökunta suunnittelee syksyisin toimintaa ja sitä arvioidaan seuraavana keväänä. Keväällä 2011 henkilökunta toivoi arvioinnissaan kehittyvänsä ammatillisissa vuorovaikutustaidoissa. Annalan päiväkodissa oli tehty vuonna 2007 tutkimus kasvatuskumppanuuden toteutumisesta. Tutkimuksen yksi tulos oli, että henkilökunta toivoi kehittyvänsä ammatillisessa vuorovaikutuksessa. Varsinaista kehittämistyötä ei ollut kuitenkaan tehty.

Lähdin näiden lähtökohtien pohjalta suunnittelemaan päiväkodin johtajan kanssa henkilökunnalle sopivaa uudenlaista ajattelumallia. Oma kiinnostukseni dialogisuudesta oli suurena vaikuttimena miettiessämme keinoja ja menetelmiä, joihin kehittäminen olisi helppo sijoittaa. Päätimme aloittaa hankkeen henkilökunnan ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi dialogisemmiksi. Päivä-

kodin johtaja teki minulle tilauksen hankkeesta, jonka jälkeen aloin hankkeen suunnittelun. Asian sisäistäminen vaati aiheeseen tutustumista ja yhteisiä keskusteluja johtajan kanssa. Hankkeen alussa kerroin aiheen toteutuksessa käytettävät menetelmät ja aikataulun. Monien keskustelujen ja pohdintojen pohjalta loimme mielestämme hyvän ja toimivan idean. Olen itse erittäin kiinnostunut kehittämään omaa ammattitaitoani ja siksi hankeidea oli minulle itselleni hyvin tärkeä.

Hankkeen oli tarkoitus alkaa jo keväällä 2011, mutta se viivästy, koska olin opiskeluihin liittyvän harjoittelun vuoksi pois työyhteisöstä koko kevään. Kun lupa hankkeeseen oli saatu varhaiskasvatuspäälliköltä ja suunnitelma hyväksyty, hanketta alettiin toteuttaa syyskuussa 2011. Se toteutettiin syyskuun 2011 ja helmikuun 2012 välisenä aikana.

Yhdessä tekeminen ja toisten huomioon ottaminen ja auttaminen ovat tärkeitä asioita. Jakamalla osaamista ja antamalla jokaiselle tilaa käyttää omia vahvuuksiaan luodaan hyvä yhteishenki, joka onkin tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisella työntekijällä on oma persoonallinen tapansa tehdä töitä. Vuorovaikutus on läsnä joka päivä. Vuorovaikutustavalla on suuri merkitys sille, kuinka työssä kohtaa toisia. Kuuntelu ja kuunteleminen ovat kaksi eri asiaa. Vahva ammatillisuus luo raamit toiminnalle ja luo myös ammattilaiselle kuvan omasta ammattitaidostaan. Ammatti-identiteetin vahvuus ohjaa välillä henkilökunnan tapoja keskustella ja ottaa haastavia asioita esille työyhteisössä.

Toimintatutkimus sopi hankkeeni teoriapohjaksi hyvin. Parhaimmillaan onnistuessaan se on dialogista oppimista eli osallistujien tasavertaista ongelmanratkaisua, tiedonmuodostusta ja keskustelua. Toimintatutkimuksessa korostetaan osallistujien tasavertaista vuorovaikutusta muutoksen aikaansaamiseksi. (Heikkinen ym. 2008, 55.) Ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen dialogisemmiksi sopi toimintatutkimuksen kehykseen.

Hankkeen tavoitteena oli luoda yhdessä henkilökunnan kanssa päiväkodille dialoginen ajattelumalli. Sen avulla oli tarkoitus vaikuttaa Annalan päiväkodin hen-



kilökunnan ammatillisiin vuorovaikutustaitoihin. Ajattelemalla uudella tavalla voidaan saada uutta näkökulmaa työn tekemiseen ja kokemiseen. Hankkeen avulla pyrittiin löytämään jokaiselle henkilökunnan jäsenelle uusia näkökulmia kohdata työssä eteen tulevat haasteet. Tarkoituksena oli luoda jokaisen työntekijän omilla ehdoilla toimiva uudenlainen tapa ajatella ja tehdä töitä. Henkilökunnan osallistumista lisäämällä oli tarkoitus aktivoita heitä käyttämään myös aikaisempaa kokemustietoaan voimavarana.

Ajattelumallin avulla on tulevaisuudessa tavoitteena kehittää ammatillisten palaverien luonnetta dialogisemmaksi. Hyväksyvemmän ja kuuntelevamman ajattelutavan avulla ammatilliset asiat pysyvät ammatillisina eivätkä tule kohdatuiksi henkilökohtaisina. Ajattelumallin avulla voidaan näin vaikuttaa jokaisen työntekijän työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen. Hankkeen tavoitteiksi nostettiin kolme teemaa, joiden avulla tavoitteita oli helpompi konkretisoida ja sitä kautta myös arvioida. Tavoitteiden tarkoituksena oli auttaa henkilökuntaa sisäistämään dialogista ajattelua.

Tekemälläni havainnoinnilla oli tarkoitus havahduttaa henkilökuntaa kiinnittämään toiminnassaan huomiota myös sanattomaan viestintään ja siihen, kertovatko sanamme samaa kuin eleemme ja ilmeemme. Persoonan hyväksi käyttäminen on välttämätöntä, mutta voimme oppia hallitsemaan omia tunteitamme toimiaksemme ammatillisesti paremmin. Opettelemalla kuuntelemaan toisiamme enemmän, voimme oppia hyväksymään erilaisia työtapoja paremmin.

Dialoginen ajattelu antaa jokaiselle mahdollisuuden tulla kuulluksi ja antaa tilaa omille ajatuksille. Sen avulla vuorovaikutustilanne saattaa muuttua hankalasta haastavaksi. Dialogisuuden ollessa osa ajattelutapaamme sitä on helpompi siirtää myös perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Sen avulla kasvatuskumppanuuden laatua voidaan tulevaisuudessa parantaa ja helpottaa haastavien tilanteiden hallintaa ja kohtaamista. Ajattelumalli on pitkälti asenteisiin perustuva ja sen omaksuminen ei onnistu hetkessä. Se vaatii paljon aikaa ja motivaatiota. Dialoginen ajattelutapa ei välttämättä sovi jokaisen työntekijän ajatteluun ja se piti työyhteisössä myös hyväksyä.



Hankkeessani spiraalin ensimmäistä sykliä kuvaa alun suunnittelu. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti henkilökunta oli mukana jo suunnitteluvaiheessa. Muodostin kasvattajatiimeistä ja johtajasta yhdeksän hengen hanketyöryhmän, jonka tehtävänä oli suunnitella ja toteuttaa hanketta yhdessä minun ja muun työyhteisön kanssa. Päiväkodissa kasvattajaryhmistä käytetään nimitystä kasvattajatiimi. Päiväkodissa on kahdeksan kasvattajatiimiä. Työryhmä muodostettiin valitsemalla jokaisesta kasvattajatiimistä yksi työntekijä työryhmään. Näin jokaisella tiimillä oli samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa ja olla mukana hankkeessa. Tarkoitus oli, että ajattelumalli juurtuu ja myös säilyy henkilökunnan käytössä. Oli tärkeää luoda työryhmä, jolla on riittävästi intoa ja motivaatiota jatkaa ajattelumallin juurruttamista tulevaisuudessa.

Työryhmä kokoontui kerran kuukaudessa. Jokaisesta työryhmän kokouksesta tehtiin muistio. Muistioiden kirjoittajina toimivat eri henkilöt ja ne ovat liitteinä kaksi, kolme ja viisi alkuperäisessä muodossaan. Jokainen muistio oli tarkoitus käydä läpi kaikkien kasvattajatiimien tiimipalaverissa ja työryhmän jäsenen tuli kertoa tiimille työryhmän kokouksessa läpi käytyistä asioista. Muistiot käytiin läpi myös seuraavassa koko talon henkilökunnan palaverissa.

Ensimmäisenä tehtävänä oli selventää työyhteisölle, mitä dialogisella ajattelulla tarkoitetaan ja kuinka sitä voisi toteuttaa käytännön työssä. Työryhmän ensimmäisessä kokouksessa lokakuussa 2011 selvennettiin teorian ja esimerkkien avulla, mitä dialogisuus käytännössä tarkoittaa. Työryhmässä pohdittiin dialogisuutta ja jaettiin ajatuksia hankkeesta. Tein kokoukseen yhteenvedon henkilökunnan vastauksista kevään 2011 arvioinnissa. Niiden pohjalta päätettiin työryhmässä nostaa esille neljä teemaa:

1. Mitä tarkoittaa rehellinen ja avoin vuorovaikutus?
2. Mitä palautetta annetaan ja kuinka sitä tulisi antaa ja vastaanottaa?
3. Mitä osaamista haluamme jakaa ja kuinka sitä jaetaan?
4. Mitä toivomme esimiestyöltä?

Kokouksessa nousi esille työryhmän vahva motivaatio ja kiinnostus hanketta kohtaan. Haasteeksi kuitenkin koettiin se, kuinka saataisiin luotua koko työyhteisölle motivaatio itsensä kehittämiseen ja innostus hankkeeseen. Kerroin työryhmälle rooleista ja menetelmistä hankkeessa. Sanoin toimivani toimija-tutkijan roolissa hankkeessa ja selostin heille mitä se käytännössä tarkoittaa. Kerroin valinneeni hankkeen menetelmiksi havainnoinnin ja kyselykaavakkeet.

Kehittäessään pitää tietää, mitä kehittää. Päätimme selvittää henkilökunnalta, mitä aiheet tarkoittivat heidän mielestään käytännössä. Tein työryhmän kanssa teemojen pohjalta kyselykaavakkeen, johon kaikki kasvattajatiimit pohtivat vastauksia dialogisuuden näkökulmasta. Kyselyn halusin tehdä tiimeille enkä yksilöille, jotta asioista olisi keskusteltava. Kyselylomakkeen tarkoituksena oli helpottaa henkilökuntaa puhumaan haastavista aiheista. Tarkoitus oli selvittää myös, kuinka henkilökunta oli dialogisuus-teemaa sisäistänyt. Kyselykaavake päätettiin tehdä avoimena strukturoituna kyselykaavakkeena, jotta henkilökunnalle jäisi mahdollisuus tuoda esille useita eri näkökulmia (liite 1).

Ensimmäisessä kyselykaavakkeessa käsiteltiin myös esimiestoimintaa ja siihen saatiin henkilökunnalta myös vastauksia. Päätimme yhdessä työryhmän kanssa kuitenkin jättää esimiestä koskevan teeman käsittelemättä. Kohderyhmänä olisi silloin ollut vain yksi henkilö ja hankkeen tarkoituksena on säilyttää kaikkien osallistujien anonymiteetti.

Ensimmäisen kyselykaavakkeen tuloksista esille nousseet asiat päätettiin kirjata hankkeen tavoitteiksi. Tavoitteet on kirjattu seuraavan sivun laatikoihin teemojen mukaan.

**1. Rehellinen ja avoin vuorovaikutus tarkoittaa Annalan päiväkodissa:**

1. Erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan.
2. Sovituista asioista pidetään kiinni.
3. Selän takana ei puhuta.
4. Hyväksymme erilaiset työtavat.
5. Jokaisella on mahdollisuus sanoa omat mielipiteensä.
6. Kiinnitämme huomiota tapaan jolla esitämme asiat. Kiinnitämme samalla huomiota myös sanattomaan viestintään.
7. Meillä on tilannetajua, milloin voi sanoa ja mitä voi sanoa.
8. Pyydämme apua tarvittaessa.
9. Otamme huolia avoimesti puheeksi.

**2. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tarkoittaa Annalan päiväkodissa**

1. Annamme sekä positiivista että kehittävää palautetta.
2. Kiinnitämme huomiota tapaan jolla palautetta annetaan.
3. Annamme palautetta asiasta emme henkilöstä.
4. Palautetta annetaan sekä kunnioittavasti, kannustavasti että rakentavasti.
4. Refleктоimme eli arvioimme itseämme.
5. Kuuntelijalla on velvollisuus ja vastuu ymmärtämisestään, tarvittaessa hänen pitää tehdä tarkentavia kysymyksiä.

**3. Osaamisen jakaminen/neuvonta**

1. Huomioimme erilaiset työtavat ja hyväksymme ne.
2. Opimme toisiltamme, joku osaa aina enemmän kuin itse osaa.
3. Arvostamme toistemme ammattitaitoa ja pidämme oppimiskanavamme auki.
4. Yhdistämme vahvan kokemuksen ja koulutiedon.
5. Arvostamme ja kunnioitamme jokaista yksilöä yhteisön jäsenenä.
6. Kiinnitämme huomiota tapaan, jolla tuomme esille omaa osaamistamme.

Luomamme tavoitteet luotiin dialogisemman näkökulman avulla. Se korostaa puhumisen ja kuuntelemisen tärkeyttä työyhteisössä. Tavoitteeni oli saada henkilökunta keskustelemaan asioista avoimesti. Jokainen työntekijä sai mahdollisuuden itsetutkiskelun kautta oppia jotain uutta itsestään ja ammatillisesta vuorovaikutuksestaan. Tavoitteenani oli, että tulevaisuudessa keskustelujen pohjalta saataisiin aikaiseksi rikasta ja monesta näkökulmasta asioita pohdiskelevaa keskustelua. Kiireessä sanottu tai tehty asia voidaan helposti tulkita väärin.

Tavoitteiden asettelun jälkeen lähdin yhdessä työyhteisön kanssa toimimaan suunnitelman mukaan. Tarkkailin hankkeen tässä vaiheessa työyhteisön kiinnostusta hanketta kohtaan. Hankkeen edetessä kiinnostus sitä kohtaan kasvoi huomattavasti. Tekemieni havainnointien, kyselyiden analysoinnin ja toiminnan arvioinnin pohjalta suunnitelimme työryhmän kokouksissa uusia tavoitteita ja paransimme suunnitelmiamme. Annoin työyhteisölle aikaa sisäistää uudenlaista ajattelumallia ja arvioin sen vaikutuksia. Hankkeen tässä vaiheessa tarkoituksena oli motivoida ja innostaa henkilökuntaa käyttämään uudenlaista ajattelua apuna ja tukena työssä ja keskustelemaan toistensa kanssa. Havainnoin ja arvioin toimintaa koko ajan ja kirjasin ne hankepäiväkirjaani. Näin sain hankkeen etenemisestä hyvän ja selkeän kuvan. Hankepäiväkirjasta oli hyvä tarkistaa asioita ja lisätä niitä tarvittaessa. Luotuamme hankkeen tavoitteet, aloitin havainnoinnin henkilökunnan palaverissa. Näin pystyin arvioimaan ja vertailemaan kyselyistä saamiani vastauksia omiin havaintoihini.

Työryhmän kokouksessa marraskuussa käytiin läpi saatuja tuloksia ja keskusteltiin niiden pohjalta seuraavista tavoitteista. Työryhmässä käytiin läpi toteutusta ja arvioitiin mennyttä. Työryhmässä nousi esille kiinnostus ja innostus hanketta kohtaan. Henkilökunta kaipasi kuitenkin vielä motivoimista hankkeeseen. Kokouksesta tehtiin muistio (liite 3).

Työryhmän kokouksessa joulukuussa keskusteltiin hankkeen etenemisestä ja sen vaikutuksista ja arvioitiin hankkeen aikaisempaa toteutusta. Todettiin, että tiimeillä on ollut motivaatiota ja kiinnostusta, mutta aikaa kunnollisille keskusteluille ei tunnu löytyvän. Työryhmän mielestä hankkeella oli selvästi ollut vaiku-

tusta työyhteisössä ja se oli puhuttanut henkilökuntaa ja tiimejä paljon. Todettiin, että hankkeen tavoitteissa on jo näin lyhyessä ajassa päästy eteenpäin. Kerroin työryhmän kokouksessa, että olin törmännyt työpäivien aikana tilanteisiin, joissa työntekijä oli huomannut sanoneensa harkitsemattomasti ja tokaisi sen jälkeen, että ”eipäs ollut kovin dialogista”. Samankaltaisia tilanteita ja tapahtumia oli useita ja vaikka en ollut itse ollut aina paikalla, niin tieto niistä kantautui minulle. Totesin kokouksessa, että kun dialogisempi ajattelumalli on edes ajatuksissa, niin se on jo osittain omassa toiminnassa tietoisesti mukana. Jokainen muovaa ja muokkaa siitä itselleen oman toimintatavan. Korostin henkilökunnalle, että oman persoonan säilyttäminen on erittäin tärkeää.

Työryhmän kokouksessa keskusteltiin esimerkkien avulla myös siitä, kuinka aikuisten tulisi puhua ja ratkaista erimielisyyksiä lasten aikana. Tunteiden ilmaisu on tärkeää, mutta myös niiden hallinta. Sanotaan rohkeasti asiat toisillemme suoraan, mutta samalla kiinnitetään huomiota sekä aikaan, paikkaan että keskustelun tapaan. Mikäli tilanne ei salli välitöntä keskustelua, siihen voi tarvittaessa palata myöhemmin. Sen pitää kuitenkin tapahtua riittävän pian. Keskustelussa on tärkeää tehdä tarkentavia kysymyksiä, kuten ymmärsinkö oikein, tarkoittiko siis. Mielipiteissä ei ole oikeaa ja väärää kantaa, vaan kuuntelemalla ja keskustelemalla voidaan yhdessä luoda aivan uudenlaista tietoa asioista. Opi-taan toisten vahvuuksista ja havainnoidaan omat heikkoudet. Työryhmän kokouksesta luotiin muistio luettavaksi kaikille (liite 5).

Tampereen kaupungin päivähoito oli budjetoitu rahaa työhyvinvoinnin kehittämistä varten ja sitä tuli hakea perustellulla hakemuksella. Päiväkotimme haki ja sai rahaa käyttämällä hankettani perusteluna. Rahaa käytettiin hyväksi järjestämällä henkilökunnalle vuorovaikutuskoulutusta. Koulutus pidettiin joulukuussa yhtenä iltana päiväkodilla. Kouluttajana toimi vuorovaikutusvalmentaja tampere-laisesta koulutusyrityksestä. Olin ennen koulutusta yhteydessä valmentajaamme. Loimme yhdessä koulutuksen sisällön vastaamaan asettamiamme tavoitteita. Koulutuksesta jokainen osallistuja sai itselleen materiaalipaketin omatoimista tutustumista varten. Koulutus koettiin hyväksi ja sitä toivottiin järjestettävän jatkossakin. Koulutuksella oli positiivista vaikutusta ajattelumallin sisäistämisessä.

Sen avulla henkilökunta alkoi selvästi kiinnittää enemmän huomiota omiin vuorovaikutustapoihinsa. Hankkeen puitteissa hankin päiväkodille kirjallista materiaalia, johon henkilökunta saa tutustua oman kiinnostuksensa mukaan.

### 5.3 Aineistonkeruu

Toteutin havainnointini osallistuja-havainnoijana henkilökunnan viikoittaisissa palavereissa. Päiväkodin palavereihin osallistuu jokaisesta kasvattajatiimistä vähintään yksi henkilö. Havainnointikertojani oli yhdeksän, ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Ennen jokaista palaveria kerroin henkilökunnalle tekemästäni havainnoinnista. Kerroin, mitä havainnoin ja mitä kirjaan. Tässä kohtaa korostin aina, että havainnointi julkistetaan täysin nimettömänä ja mukana ei ole minkäänlaista tulkintaa havainnoinnin tukena. En käyttänyt havainnointini apuna minkäänlaisia apuvälineitä. Ne olisivat saattaneet vaikuttaa havainnointitilanteisiin, joiden halusin olevan mahdollisimman luonnollisia. Myös oma rajallinen resurssini aineiston käsittelyyn vaikutti tapaan toteuttaa havainnointi.

Havainnoin jokaista palaveriin osallistujaa noin kahden minuutin ajan sekä hänen puhuessaan että hänen kuunnellessaan. Yhteensä havainnoin yhtä henkilöä siis noin neljän minuutin ajan yhdessä palaverissa. Havainnoimalla henkilöä molemmissa vuorovaikutustilanteissa pystyin luomaan paremman kuvan henkilön tavasta olla läsnä vuorovaikutustilanteissa, kuin jos olisin havainnoinut esimerkiksi vain kuuntelua. Kiinnitin havainnoinnissani huomiota siihen, jos henkilö ei puhunut mitään koko palaverin aikana. Havainnointipaperissani ”puhuessa”-kohta jäi hänen kohdaltaan havainnoinnissa tyhjäksi. Pyrin siihen, että havainnointini koskettaisi jokaista henkilökunnan jäsentä, mutta arkipäivän muutoksien johdosta se ei ollut mahdollista. Kiinnitin havainnoinnissani huomiota henkilöiden sanattomaan viestintään eli eleisiin ja ilmeisiin. Havainnoimalla palavereissa sain paljon uusia näkökulmia hankkeen tarkasteluun ja arviointiin. Havainnoinnin avulla saatu tutkimusmateriaali on niin laaja, että otin siitä esille raporttissani vain osan. Näin sain rajattua raporttiani.



Havainnointi esitettiin sekä työryhmän kokouksessa että henkilökunnan yhteisessä palaverissa. Kerroin henkilökunnalle, mikä tarkoitus havainnoinnilla oli. Selvitin henkilökunnalle, että havainnoinnin tarkoituksena oli kuvata heille vuorovaikutuksen kokonaisvaltaisuutta. Pyrin sillä tuomaan esille vuorovaikutustapojen erilaisuutta. Havainnoinnin tarkoituksena oli tarkastella kertovatko henkilökunnan eleet ja ilmeet heidän ajatuksistaan. Sen avulla toin esille kuinka suuri merkitys eleillä ja ilmeillä on vuorovaikutuksessa. Pelkkien eleiden ja ilmeiden avulla tekemämme havainnot eivät välttämättä kuvaa puhujan tai kuuntelijan tuntemuksia tilanteesta, vaan ovat niin sanotusti vain osa totuudesta. Henkilökunta pyysi havainnointia esitettäväksi niin, että he toivomuksiansa mukaisesti saavat mahdollisuuden löytää omia toimintatapojaan ja reagointejaan niistä itse. Havainnointien jälkeen vertasin siinä esille tulleita asioita kyselyiden vastauksiin. Kerroin henkilökunnalle tekemistäni tulkinnoista niiden avulla. Huomasin, että havainnoinnillani oli vaikutusta arkipäivän tilanteissa, joissa henkilökunta pyrki kiinnittämään huomiota omiin vuorovaikutustapoihinsa. Seuraavaksi esitän esimerkkejä havainnoinnistani. Kuvaan siinä eri henkilöiden tapoja käyttää eleitä ja ilmeitä palaverissa havainnoinnin aikana. En käyttänyt minkäänlaisia tulkinnoita havainnoinnissa, vaan olen kirjannut ylös vain henkilön käyttämät ilmeet ja eleet neljän minuutin aikana.

### **Esimerkki 1.**

Henkilö A:

Kuunnellessa: paperiin piirtelyä, pään nyökyttelyä, kynän pyörittämistä, kulmakarvojen nostelemista, punastelua, hymyilyä, vasemman jalan heilutusta, käsien hieromista, silmien pyörittämistä, naurua.

Puhuesssa: papereiden pyörittelyä, hymyilyä, vasemman jalan heilutusta, punastelua, oikean korvan hierontaa, naurua, paperiin piirtämistä, kynän pyörittelyä, kynän nypläämistä.

### **Esimerkki 2.**

Henkilö H

Kuunnellessa: oikean jalan heilutusta, kynän pyörittelyä, nyökkäilyä, sormien hierontaa, hymyilyä, kynsien nypläystä, hiusten nypläystä, oikeaan käteen nojaamista, suun mutristelua, nyökyttelyä, naurua, silmien pyörittelyä.

Puhuesssa: hiusten nypläystä, paidan korjausta, kaulakorujen nypläystä, sormien hypistelyä, nyökyttelyä, molempien käsien huitomista, jalan raaputusta, kynän pyörittelyä, jalan heilutusta, jalkojen nypläystä, jalkapohjien silittelyä.

### **Esimerkki 3.**

Henkilö D

Kuunnellessa: nyökkäilyä, oikean jalan heiluttelua, kaulakorujen nypläystä, molempiin polviin läpsytystä, nyökkäilyä.

Puhuesssa: kulmien nostelua, suun mutristelua, jalkojen heiluttelua, sormien nypläystä, paperien nypläystä.

Käytin aineistonkeruussa avointa strukturoitua kyselykaavaketta, joita loimme työryhmän kanssa kaksi. Kyselykaavakkeen kysymykset päätettiin niiden tietojen pohjalta, mitä aikaisemmin tehtyjen arviointien pohjalta oli saatu esille henkilökunnalta. Kyselyssä jätin tilaa ajattelulle eli sisäiselle dialogille ja annoin tilaa sen kirjaamiselle. Kyselylomakkeen tehtävänä oli saada jokainen tiimi keskustelemaan asioista tiimipalaverissaan ja kirjaamaan ylös esille nousseet asiat mahdollisimman monipuolisesti. Käytin toisessa tekemässäni kyselykaavakkeessa apuna ennakoitdialogin teoriaa. Ennakointidialogi on keino toteuttaa vuorovaikutusta niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoida yhteistoimintaansa. Ennakointidialogien tavoite on selkeyttää yhteistyötä ja avartaa toimintamahdollisuuksia. (Sosiaaliportti 2011.)

Valitsin dialogiseksi menetelmäksi suunnitteludialogina suoritettavan tulevaisuudenmuistelun. Tulevaisuudenmuistelu on menetelmä, jonka avulla pyritään luomaan tulevaisuuden toimintasuunnitelmaa. Tulevaisuudenmuistelun tarkoituksena on ajatella positiivisesti ja luoda tavoitteita. Se ei ole leikkiä, vaan pyrkimys ajatella ja asennoitua asioihin eri tavalla. Normaalisti menetelmällä suoritettava palaveri kestää kolme tuntia. (Arnkil, Eriksson & Rautava 2006, 36.) Tietoisena päiväkodin henkilökunnan resursseista ja ajasta päätimme työryhmän kanssa suorittaa sen kirjallisena. Jokaisella tiimillä oli mahdollisuus käsitellä aihetta omassa tiimipalaverissaan.

Kyselykaavakkeessa jokainen tiimi sai ensin keskusteltavakseen kaksi huolta. Asiat nostettiin esille huolina eikä ongelmina, koska dialogisuus perustuu positiivisuuteen. Kaikilla oli oikeus tiimipalaverissa kertoa oma mielipiteensä asiasta omasta näkökulmastaan. Ottamalla esiin huolia ja keskustelemalla niistä tiimissä, voi jo keskustelun avulla löytää ratkaisuja niihin. Kyselykaavakkeen toiset kysymykset perustuivat tulevaisuudenmuisteluun. Jokainen tiimi vastasi kysymyksiin ja pyrki kirjoittamaan vastaukset mahdollisimman monen henkilön näkökulmasta. Esiin nousseet asiat kirjattiin ylös. Niitä käsitellään tarkemmin seuraavan toimintakauden arviointidialogissa, jossa voidaan arvioida hankkeen vaikutuksia pidemmältä ajalta. Kysymysten avulla pyrittiin luomaan henkilökunnalle tavoitteita hankkeen tulevaisuuden toteuttamisesta. Jos tiimien täyttämässä kaavakkeessa ei ilmennyt huolia, antoi se minulle tärkeää tietoa sitoutumisesta hankkeeseen. Pidin tärkeänä kuitenkin varmistaa, että kysymykset oli ymmärretty niin kuin olin ne tarkoittanut.

Hanketta arvioin monivalintakyselykaavakkeen avulla. Arvioinnin avulla pyrin kuvaamaan työyhteisössä tapahtunutta muutosta hankkeen aikana. Sen avulla tein arviointia ja analysointia myös määrällisesti. Näin pystyin lisäämään raporttini visuaalista antia.

## 5.4 Työyhteisön ajatuksia hankkeesta

Esitän henkilökunnalta saamia ajatuksia hankkeesta taulukoina. Olen nostanut taulukoista esiin joitakin positiiviseksi arvioituja seikkoja ja myös kehittämiskohteita. Ajatusten esittämisen jälkeen siirryn niiden analysointiin ja arviointiin. Hanketta arvioitiin henkilökunnalle tehdyn monivalintakyselykaavakkeen avulla. Loin kaavakkeen kysymykset väittämiksi, jotta ne kuvaisivat työyhteisössä tapahtuneita muutoksia. Kysymysten aiheet tein suoraan aikaisemmin tehtyjen tavoitteiden pohjalta. Kyselykaavakkeen kysymykset on otsikoitu tavoiteteemojen mukaisesti ja lisäksi yhtenä kyselyalueena on hankkeen arviointi itsessään. Tavoiteteemoja oli kolme. Kyselylomakkeen kaikki väittämät olivat ns. positiivisia väittämiä. Mikäli vastaaja oli osa-alueissa jonkin verran samaa mieltä tai samaa mieltä, voidaan katsoa osa-alueella tapahtuneen vastaajan mielestä kehittymistä. Mikäli puolestaan vastaajan valinta oli eri mieltä tai jonkin verran eri mieltä, kehittymistä ei puolestaan ole vastaajan mielestä tapahtunut.

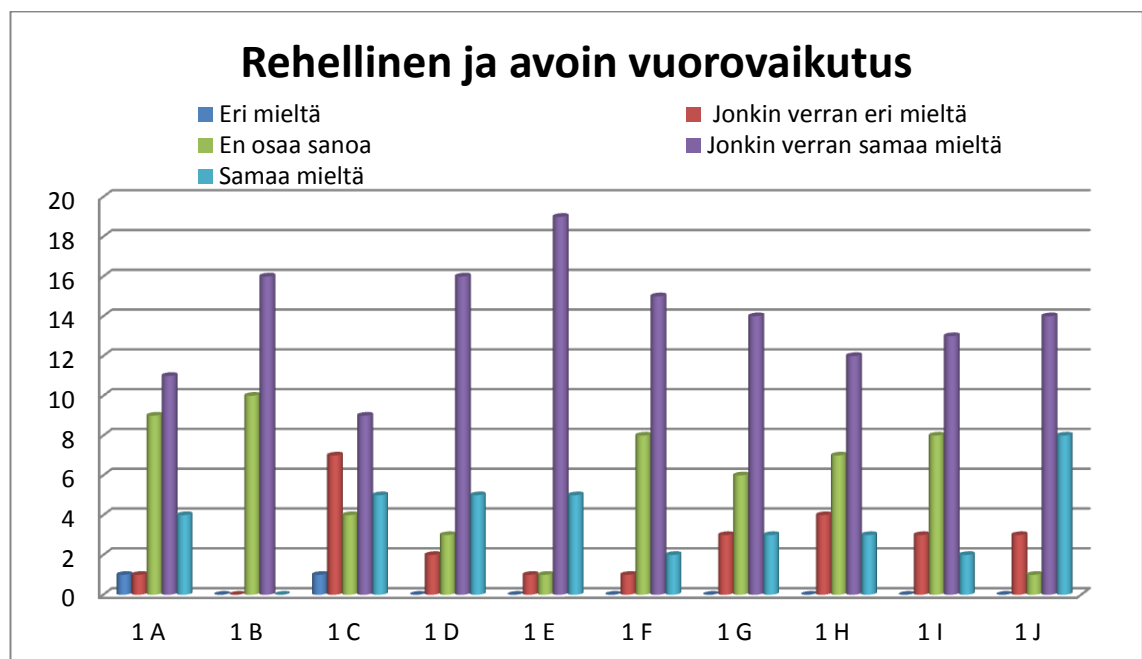
Kyselykaavake jaettiin kaikille Annalan päiväkodissa kasvatustyötä tekeville henkilöille, itseni pois lukien. Kyselykaavake jaettiin kaikille, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavat ja todellisuutta parhaiten kuvaavat. Otos ei kuitenkaan ole määrällisesti suuri, joten yksittäisenkin vastauksen merkitys tuloksissa on iso. Kyselykaavake oli anonyymi ja se pyydettiin palauttamaan työpaikalla olevaan palautelaatikkoon. Vastauksia ei ole henkilöity. Kyselykaavake jaettiin 28 henkilölle ja kyselykaavakkeen palautti 26 henkilöä. Hankkeen vastausprosentti oli 93. Vastauksissa oli hajontaa. Hankkeen tuloksia voi mielestäni pitää edellä mainituista syistä sekä riittävän kattavina että luotettavina.

## TEEMA 1: Rehellinen ja avoin vuorovaikutus

### Teeman väittämät kyselykaavakkeessa:

- 1 A Erialaisten mielipiteiden kunnioitus on työyhteisössä parantunut
- 1 B Sovituista asioista pidetään paremmin kiinni
- 1 C Selän takana puhumista vältetään
- 1 D Mielipiteitä kuunnellaan enemmän
- 1 E Tapaan esittää asioita on kiinnitetty huomiota
- 1 F Asioiden esittämisen aikaan ja paikkaan on kiinnitetty huomiota
- 1 G Apua pyydetään tarvittaessa aiempaa paremmin
- 1 H Mahdolliset huolet otetaan puheeksi avoimemmin kuin aiemmin
- 1 I Keskustelussa käytetään nykyään tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä
- 1 J Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani

TAULUKKO 1. Rehellinen ja avoin vuorovaikutus



Taulukosta 1 on nähtävissä, että pääasiallisesti rehellisen ja avoimen vuorovaikutuksen osa-alueen osalta kehityksen on todettu olleen myönteistä. Väittämään *tapaan esittää asioita on kiinnitetty huomiota* (1E) oli 26 vastaajasta 19 vastaajaa vastannut olevansa väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä ja 5 vastaajaa oli vastannut olevansa samaa mieltä. Väittämään *olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani* (1J) 18 vastaajaa vastasi ole-

vansa väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä ja 4 vastaajaa samaa mieltä. Erityisesti näiden kahden edellisen esiin nostetun väittämän vastausten positiivisuutta voidaan pitää hankkeen tavoitteiden toteutumisen kannalta todella myönteisinä.

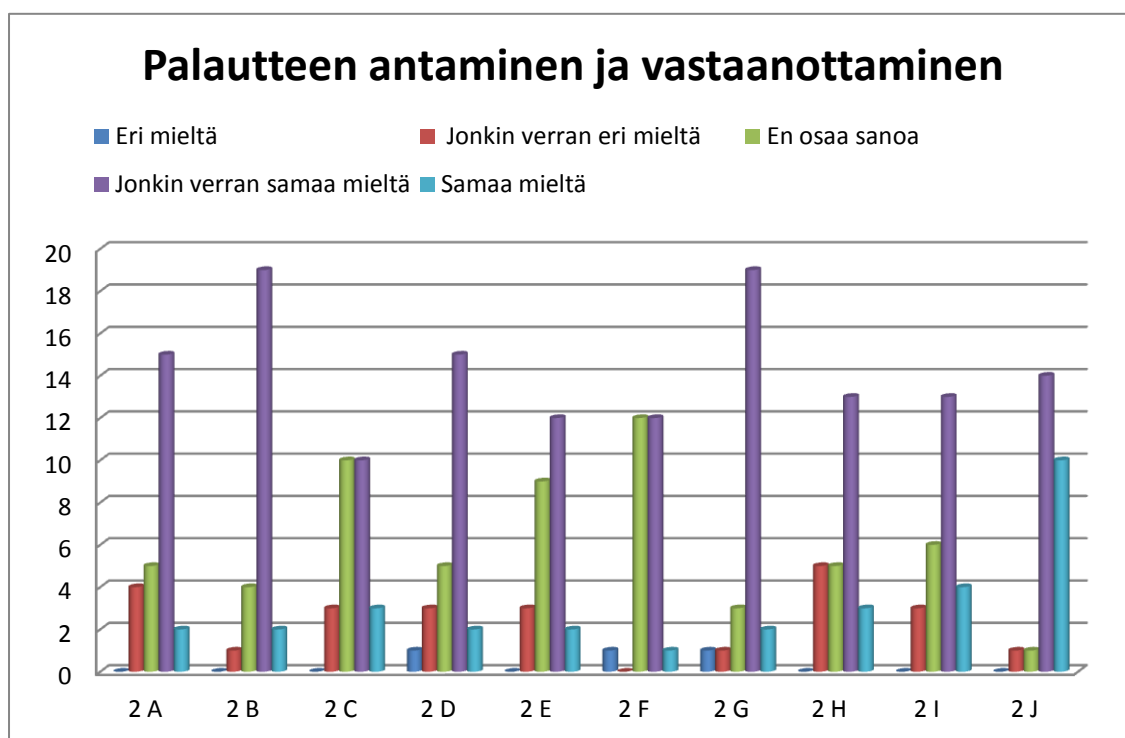
Väittämään *selän takana puhumista vältetään* (1 C) annetuissa vastauksissa hajonta oli suurinta. Vastaajista 7 ilmoitti olevansa väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä ja yksi vastaaja eri mieltä. Huomion kiinnittäminen selän takana puhumisen välttämiseen on vastausten valossa selkeä tulevaisuuden kehittämiskohde.

## **TEEMA 2: Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

### **Teeman väittämät kyselykaavakkeessa:**

- 2 A Palautetta toiminnasta annetaan aiempaa enemmän
- 2 B Palautteen antamisen tapaan on kiinnitetty huomiota
- 2 C Palautteen vastaanottaminen on kehittynyt
- 2 D Avoin keskustelu on lisääntynyt
- 2 E Palautteen antamisen tavat ovat kehittyneet
- 2 F Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on käytetty tarkentavia kysymyksiä
- 2 G Palaute kohdistetaan asioihin henkilökohtaisuuksien sijasta
- 2 H Palautetta annetaan sekä positiivista että negatiivisista asioista
- 2 I Palautteen antaminen on kannustavampaa kuin aiemmin
- 2 J Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani

TAULUKKO 2. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen



Myös tämän osa-alueen vastaukset olivat kehittymisen kannalta pääsääntöisesti positiivisia. Väittämiin *palautteen antamisen tapaan on kiinnitetty huomiota* (2B) ja *palautte kohdistetaan asioihin henkilökohtaisuuksien sijasta* (2G), nousivat esiin selkeinä tilastollisina piikkeinä asioista, joissa useat vastaajat olivat väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä. Molemmissa väittämissä vaihtoehdon jonkin verran samaa mieltä oli valinnut 19 vastaajaa. Lisäksi molemmissa väittämissä 2 vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä.

Hankkeen tavoitteiden kannalta voidaan pitää hyvin positiivisena myös sitä, että väittämään *olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani* (2J) oli 14 vastaajaa vastannut olevansa jonkin verran samaa mieltä ja 10 vastaajaa olevansa samaa mieltä.

Tulevaisuuden kehittämiskohteena voi pitää palautteen vastaanottamista. Väittämään *palautteen vastaanottaminen on kehittynyt* (2C) 10 vastaajaa oli vastannut olevansa väittämän kanssa jonkin verran samaa mieltä ja 3 vastannut

olevansa samaa mieltä. Samanaikaisesti 10 vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa ja 3 vastaajaa oli väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä.

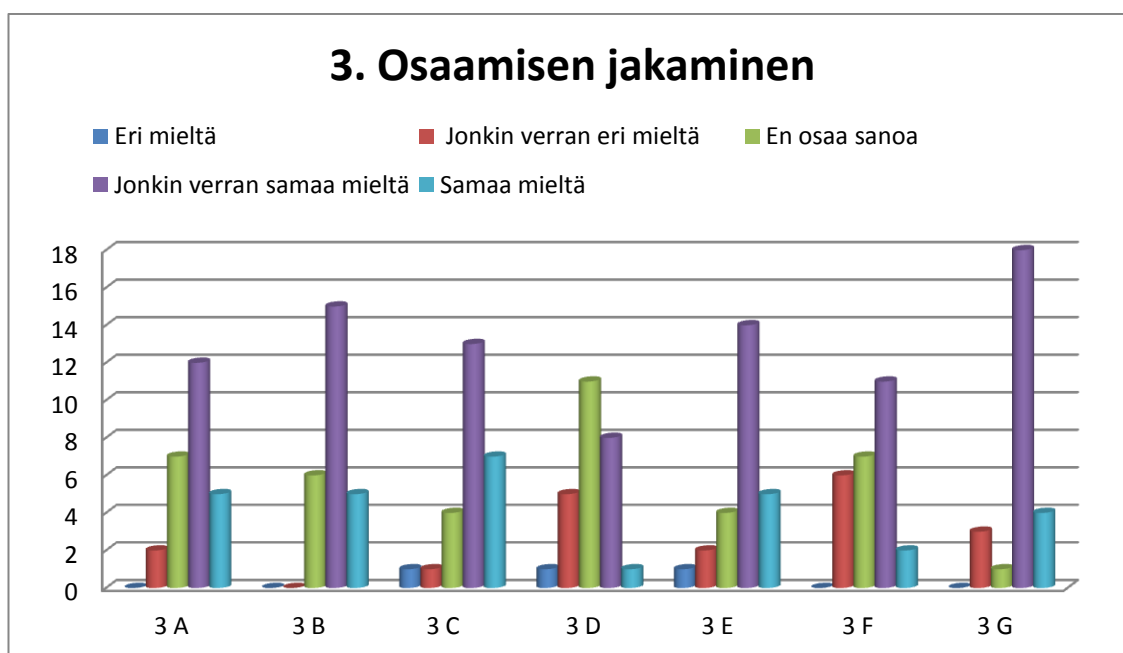
Väittämään *palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on käytetty tarkentavia kysymyksiä* vastasi 12 vastaajaa, että en osaa sanoa. Tarkentavat kysymykset ovat keskeinen osa dialogista ajattelumallia. En osaa sanoa vastausten suuri määrä kertoo sen, että tähän asiaan tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja tuoda tätä asiaa aktiivisesti esille työyhteisössä.

### Teema 3. Osaamisen jakaminen

#### Teeman väittämät kyselykaavakkeessa:

- 3 A Hanke on auttanut hyväksymään erilaisia työtapoja
- 3 B Muiden taitoja on opittu hyödyntämään ja niistä on otettu oppia
- 3 C Muiden ammattitaidon ja osaamisen arvostus on lisääntynyt
- 3 D Työkokemusta ja koulutietoa pyritään yhdistämään aiempaa enemmän
- 3 E Yksilöiden kunnioitus on lisääntynyt
- 3 F Työntekijät ovat kiinnittäneet huomiota tapaansa tuoda omaa ammattitaitoaan esille
- 3 G Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani

TAULUKKO 3. Osaamisen jakaminen





Myös tämän osa-alueen vastaukset olivat kehittymisen kannalta pääsääntöisesti positiivisia, mutta tämän osa-alueen väittämät tuottivat suurinta hajontaa. Väittämään *muiden taitoa on opittu hyödyntämään ja niistä on otettu oppia* (3B) 15 vastaajaa vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä. Samaa mieltä oli 5 vastaajaa. Väittämään *muiden ammattitaidon ja osaamisen arvostus on lisääntynyt* (3C) 13 vastaajaa oli vastannut olevansa jonkin verran samaa mieltä. Samaa mieltä oli 7 vastaajaa.

Väittämään *olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani* (3G) 18 vastaajaa oli vastannut olevansa jonkin verran samaa mieltä. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 4 vastaajaa. Positiivista kehittymistä tällä osa-alueella oli tapahtunut.

Tulevaisuuden kehittämiskohteena voin selkeästi pitää väittämän 3D aihealuetta. Väittämään *työkokemusta ja koulutietoa pyritään yhdistämään aikaisempaa enemmän* vastasi 11 vastaajaa, että en osaa sanoa. Jonkin verran eri mieltä vastasi olevansa 5 vastaajista. 1 vastaajista oli tässä osa-alueessa eri mieltä väittämän kanssa.

#### **4. Hankkeen arviointi**

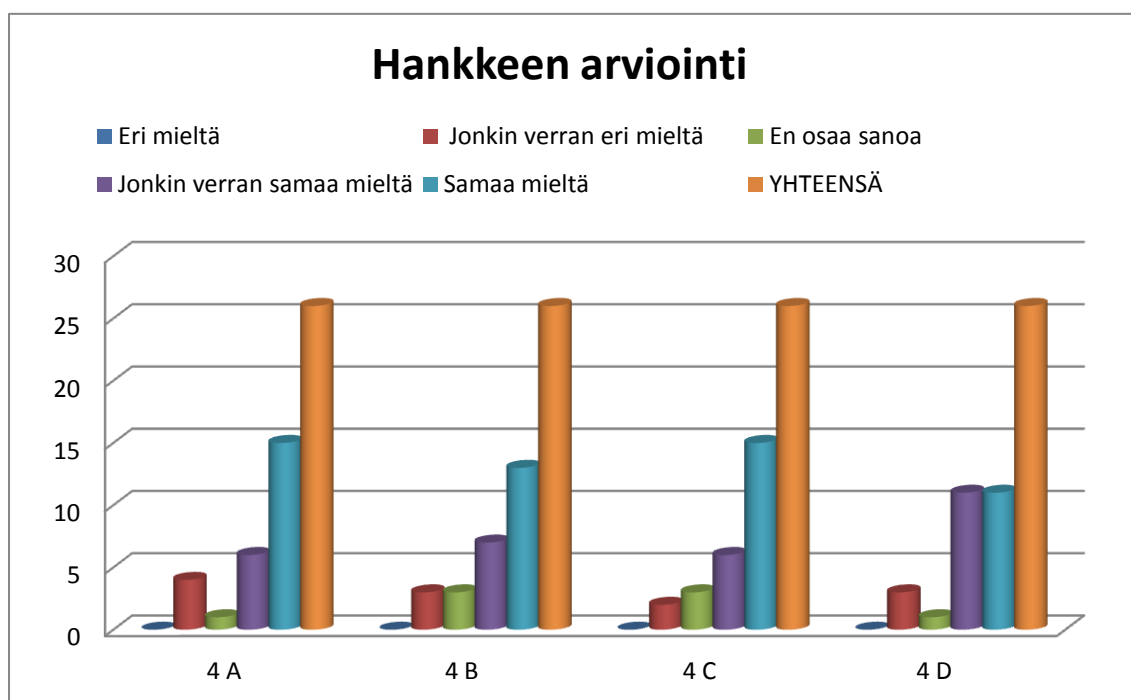
4 A. Hanke oli hyödyllinen.

4 B. Sain uusia ajatuksia ja näkökulmia työn tekemiseen.

4 C. Uskon, että tulevaisuudessa käytän oppimiani asioita hyväkseni.

4 D. Hanke auttoi kehittämään omia ammatillisia vuorovaikutustaitojani dialogisemmiksi.

TAULUKKO 4. Hankkeen arviointi



Väittämään *hanke oli hyödyllinen*, 15 vastaajaa oli vastannut olevansa samaa mieltä. Vastaajista 6 oli vastannut olevansa jonkin verran samaa mieltä. Väittämän *sain uusia ajatuksia ja näkökulmia työn tekemiseen* (4B) osa-alueen kehittymistä pidettiin myös pääosin myönteisenä. 13 vastaajaa oli vastannut olevansa samaa mieltä ja 7 vastaajaa oli vastannut olevansa jonkin verran samaa mieltä.

Väittämään *uskon, että käytän tulevaisuudessa oppimiani asioita hyväksi* (4C) oli 15 vastaajaa vastannut olevansa samaa mieltä. 6 vastaajista vastasi olevansa jonkin verran samaa mieltä. Väittämän *hanke auttoi kehittämään omia vuorovaikutustaitojani dialogisemmiksi* (4D) kehittyminen koettiin myönteisenä. Vastaajista 11 oli samaa mieltä ja 11 vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä.

Vastausten perusteella hanketta on pidetty hyödyllisenä ja hankkeesta on hyötyä myös tulevaisuudessa.

## 5.5 Omia ajatuksia ja arviointia hankkeesta

Dialogisessa lähestymistavassa yhteistä on oivallus siitä, että asiat eivät ole yksiselitteisiä. Dialogisuus on vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua. Se voidaan ymmärtää monella eri tasolla. Optimaalisessa tapauksessa dialoginen vuorovaikutus syntyy vastaanottamisen eli kuuntelemisen sekä vastaamisen kautta. Tällöin ihmisten välille on syntynyt ajatusten vaihtoa ja yhdessä ajattelua. Hanke osoittikin käytännössä hyvin sen, että vuorovaikutus on monimutkainen kokonaisuus, jota voidaan parhaiten ymmärtää yhteisessä vuoropuhelussa. Työyhteisössä tarvitaan yhteistä ajattelua. Osa työtä on johtaminen ja toimiminen annettujen ohjeiden mukaan. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aina ja kaikissa tapauksissa yksi taho sanelisi, miten asiat ovat. Nykyaikaisessa työyhteisössä voidaan käydä ja pitää käydä avointa keskustelua. Dialogisuutta tarvitaan, jotta voimme ymmärtää asioita eri näkökulmista ja löytää niihin ratkaisuja entistä paremmin. Dialoginen ajattelumalli on keskeinen osa niin esimiehen kuin työntekijöiden ammattitaitoa.

Työryhmän kokouksissa nousi esille, että työyhteisössä kiireessä käydyt keskustelut ovat helposti päälle puhumista, väittelyä tai vain pinnallisia, joissa keskustelijoiden välille saattoi syntyä ristiriitoja. Tällaiset keskustelut eivät tuota uusia oivalluksia, ja ne saattoivat jopa turhauttaa molemmat osapuolet. Dialogisen ajattelun avulla oli pyrkimys luoda jokaiselle kykyä käsitellä, ja opetella tunnistamaan omia tuntemuksiaan. Keskusteluissa voimakkaasti tunteella reagoiminen provosoi selkeästi eriäviä mielipiteitä. Tunteita hillitsemällä voidaan saavuttaa rikkaampaa keskustelua.

Dialogisuus asetti hankkeeseen osallistujille suuria haasteita. Oli kyettävä käsittelemään turhautumisen tunteita, joita syntyy ryhmässä ja työssä muun muassa siitä, että jokaisella jäsenellä ei ole yhtä paljon aikaa puhua. Erittäin haastavaa oli myös oppia kuuntelemaan työkavereiden ajatuksia tarkkaavaisesti ja samalla pitää omat ajatukset kurissa. Huomasin, että omat ennakkoluulot toisen sanomaa kohtaan häiritsivät selvästi aitoa kuuntelemista. Huomasin tämän piirteen myös omassa toiminnassani. Hankkeen aikana saatoin todeta, että usein työn-

tekijät tekivät eleiden ja ilmeiden perusteella omia tulkintojansa toisen puheesta. Eleet ja ilmeet saivat vuorovaikutuksessa suuren merkityksen, ja niitä tulkittiin helposti väärin. Tilanteissa olisi voitu edistyä paremmin, jos keskustelussa olisi jätetty tulkinnat ja kuunneltu, mitä sanottavaa toisella on.

Dialogisen vuorovaikutuksen taitoa on esittää tarkentavia ja toista ihmistä rohkaisevia kysymyksiä ja taitoa kyetä ilmaisemaan omia ajatuksiaan toista kunnioittaen. Tarkentavilla ja rohkaisevilla kysymyksillä osoitetaan aitoa kuuntelua. Pienillä teoilla voi näissä tapauksissa helpottaa ja edistää oman näkökulmansa selkeyttä. Tässä asiassa työyhteisössä on vielä kehitettävää. Näkökulmien erotessa merkittävästi toisistaan, johti asia usein hyökkävään käyttäytymiseen ja oman näkökulman voimakkaaseen esiin tuomiseen. Edellä esitetyissä kyselyiden vastauksissakin ilmeni henkilökunnan selvästi kokevan kehittämisen tarvetta tässä asiassa. Työntekijöiden mielestä suoraan pitää puhua, pitää kertoa mitä ajattelee ja perustella oma näkökulmansa. Käymissäni keskusteluissa kävi hyvin ilmi, että kyky ilmaista itseään niin, että ei arvostele, hyökkää toisen näkökulmaa vastaan tai tuomitse muiden mielipiteitä, saa vastapuolen kuuntelemaan paremmin.

Hyväksyvä ja salliva ilmapiiri keskusteluissa luo hyvän pohjan luottamukselliselle, avoimelle ja rehelliselle vuorovaikutukselle. Hankkeen tavoitteena oli oppia yhdessä käyttämään dialogisuutta oivaltamisen työkaluna. Tarkoituksena oli luoda henkilökunnalle kyky nähdä keskustelussa ilmenevien näkökulmien eroista syntyvien ideoiden yhteys. Hankkeen aikana saatoinkin todeta, että näin ei kuitenkaan aina ollut. Työntekijän oma vahva näkemys asiasta johti välillä liikaa keskusteluita. Jokaisen osallistujan näkökulman tärkeys ja sen huomioiminen unohtui. Toisen henkilön näkökulman paremmin huomioimalla olisi ollut mahdollisuus oivaltaa, että käsiteltävä asia on paljon yhden ihmisen näkökulmaa moniulotteisempi.

Dialogisuus on työyhteisön kehittämisen lähtökohta. Hankkeen eteneminen ja uusien ideoiden syntyminen edellytti työyhteisön jäsenten aktiivista osallistumista. Kehitystoimenpiteiden käytäntöön jääminen edellyttää, että työntekijät saa-

vat osallistua sekä suunnitteluun että toteutukseen ja kertoa omia mielipiteitään. Hanke toteutettiin tällä tavalla ja se edisti toimenpiteisiin sitoutumista. Työryhmän innostus ja motivaatio olivat eduksi hankkeelle. Työyhteisössä, erityisesti työryhmän ulkopuolelta, ilmaistiin kuitenkin myös usein, että kunnollisille keskusteluille ei ole töissä aikaa. Kuitenkin ilmeni, että kun keskusteluille on varattu mahdollisuuksia tiimipalavereiden muodossa, niin tätä mahdollisuutta ei aina ole hyödynnetty eikä tiimipalavereissa ole käyty keskusteluja. Keskustelujen merkitystä korostettiin työyhteisössä hankkeen aikana. Päiväkodin johtaja piti asiaa aktiivisesti esillä ja muistutti asiasta palavereissa. Tiimipalaverien sisältöön kiinnitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota.

Oman persoonani vaikutusta työyhteisössä hankkeen aikana on vaikea arvioida. Hankkeen onnistumisen kannalta oli mielestäni hyvä vaihtoehto, että työskentelin samassa organisaatiossa, jossa myös havainnoinnin suoritin. Näin läsnäoloni tilanteissa tuntui luonnolliselta. Joskin sillä, että olin paikalla, on saattanut olla vaikutusta keskusteluun osallistujiin. Hankkeen toteutukseen ja tuloksiin olisi saattanut vaikuttaa myös se, jos tutkijana olisi ollut joku muu.

Suoritin havainnointia sanan varsinaisessa merkityksessä työyhteisön palavereissa. Kuitenkin tietoisesti ja osin tiedostamattakin havainnoin työyhteisön tapahtumia arkisen työnteon yhteydessä. Havaitsin useita kertoja tilanteita, joissa henkilökunta pyrki keskustelemaan dialogisesti. Näin tapahtui useasti myös silloin, kun henkilöt eivät välttämättä tienneet minun kuulevan heidän keskusteluun. On selvää, että on varmasti ollut useita havaintojeni ulkopuolella tapahtuneita tilanteita, joissa keskustelu ja vuorovaikutus ylipäätään eivät ole olleet dialogisia, vaan niitä ovat ohjanneet enemmän tunteet. Näin ollen itse näkemäni ja kokemani tilanteet ovat saattaneet antaa minulle tutkijana liian positiivisen kuvan. On vain inhimillistä, että keskusteluja käydään tavoilla, jotka eivät ole toivottavia ja hankkeen tavoitteiden mukaisia. Huomasin itsekin syyllistyneeni siihen aika ajoin. Olennaisena pidänkin sitä, että tällaiset tilanteet jälkikäteen herättivät minut ajattelemaan sitä, että minun olisi pitänyt toimia toisin. Mikäli tällainen ajatus on iskostunut myös muihin, niin kuin kyselyn vastausten perusteella voi olettaa tapahtuneen, on tapahtunut myönteistä kehitystä.

Havainnointi oli mielestäni hyvä keino saada henkilökunnan vuorovaikutuksesta esille niitä asioita, joita ei pelkästään kuuntelemalla saa. Havainnoinnin teoriasakin kuvataan havainnointia tapana tuoda esille, toimivatko ihmiset, niin kuin sanovat toimivansa. Eleitä ja ilmeitä tarkkailemalla saa pelkkää kuuntelua paremman kuvan ihmisen vuorovaikutuksesta ja pystyy käyttämään hyödykseen tietoa vuorovaikutustilanteissa. Omalla havainnoinnillani oli tarkoitus tuoda esille erilaisia tapoja kuunnella ja puhua. Havainnointieni avulla on tarkoitus työyhteisössä tuoda esille sitä, miten paljon eleet ja ilmeet vaikuttavat vuorovaikutukseen ja miten suuri merkitys on omilla tulkinnoilla. Havainnoinnin riskinä on tutkijan omien tunteiden vaikutus havainnointiin. Omat tunnetilani ja suhteeni työntekijöihin olisi voinut vaikuttaa tekemiini havainnointeihin ja sitä kautta myös sen luotettavuuteen. Halusin juuri sen takia jättää omat tulkintani eleiden ja ilmeiden taustalla olevista tunteista pois kokonaan. Näin pystyin välttämään omien tunnetilojeni vaikutukset havainnoinnissa ja lisäämään näin sen todenmukaisuutta.

Kyselykaavakkeiden avulla pyrin saamaan henkilökunnalta selville heidän ajatuksiaan hankkeesta ja sen vaikutuksista. Kyselykaavakkeet olivat hyvä vaihtoehto hankkeen aineistonkeruumenetelmäksi, koska niiden täyttämässä tiimien piti käydä keskustelua ja kirjata ylös kaikkien mielipiteitä. Näin annettiin jokaiselle tiimin jäsenelle mahdollisuus vaikuttaa. En ole ollut itse paikalla kyselyiden täyttötilanteissa, joten en voi kuitenkaan olla täysin varma siitä, että kaikkien mielipiteet tuli kirjattua ylös ja jokainen sai mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä. Alkuperäisenä ajatukseni oli osallistua jokaisen tiimin palaveriin. Totessin kuitenkin, että silloin läsnäoloni olisi vaikuttanut liikaa sen kulkuun ja vuorovaikutukseen. Lisäksi osallistumiseni olisi tuottanut paljon lisää aineistoa.

Kyselykaavakkeiden kysymykset laadin niin, että ne vastasivat mahdollisimman hyvin hankkeen tavoitteisiin muodostaessamme hankkeessa uusia tavoitteita. Kyselykaavakkeiden avoimet kysymykset tuottivat todella paljon aineistoa, jota oli työlästä käsitellä ja analysoida. Hankkeen aikatauluista kiinnipitäminen oli minulle tärkeää. Sitouduin itse tekemään paljon töitä, että sain tuloksia esitettäväksi työryhmän kokouksiin, jotta pääsimme niitä käsittelemään ja luomaan nii-

den avulla uusia tavoitteita ja arvioimaan. Runsaasta työmäärästä huolimatta halusin pitää kysymykset avoimina, jotta esille tulisi asioita mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Hankkeen arvioinnin halusin tehdä monivalintakyselynä, koska sen avulla sain hankkeesta määrällistä materiaalia ja pystyin tutkijana arvioimaan hankkeen vaikutuksia paremmin kuin silloin, jos olisin tehnyt kysymykset avoimena. Avointen kysymysten käyttäminen olisi saattanut tuottaa minulle vääränlaista tietoa, ja lisäksi se olisi tuottanut erittäin paljon lisää aineistoa.

Tulevaisuudenmuistelu on tapa ajatella asioita hieman eri näkökulmasta. Menetelmänä tulevaisuudenmuistelu on hyvä, mutta se vaatii henkilökunnan valmistelua ennen toteutusta ja lisäksi paljon aikaa ja resursseja. Halusin kuitenkin tuoda henkilökunnalle tulevaisuudenmuistelun esiin ideana, jota on mahdollista hyödyntää omassa työssä jatkossa. Tulevaisuudenmuistelu toteutettiin pienimuotoisena kyselykaavakkeen avulla. Oikealla tavalla toteutettuna tulevaisuudenmuistelu olisi pitänyt tehdä koko työyhteisön keskustelutilanteena eikä vain kyselynä. Näin olisi saatu enemmän näkökulmia esille. Tulevaisuudenmuistelu suunnitteludialogi -palaverin pituus on kuitenkin yleensä kolme tuntia ja siihen eivät työpaikan resurssit tällä kertaa riittäneet. Rajalliset resurssit olivatkin menetelmän toteutustavan valinnassa tärkeässä roolissa.

Hankkeen tavoitteena oli antaa henkilökunnalle uusia valmiuksia keskusteluihin dialogisen ajattelun avulla. Sen avulla pyrittiin vaikuttamaan sekä henkilökunnan puhe- että kuuntelukulttuuriin, muuttamalla niitä enemmän keskustelevamiksi ja erilaisia näkökulmia hyväksyvimmiksi rikkaiksi vuorovaikutustilanteiksi. Nämä tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Hankkeen avulla henkilökunta sai uusia eväitä haastavaan ja antoisaan työhönsä.

## 6 AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA HANKKEEN TULEVAISUUS

Esittäessäni työyhteisölle hanketta ensimmäistä kertaa se ei saanut toivomaani vastaanottoa. Menin kotiin, istuin alas ja ajattelin jo jättää homman sikseen. Onneksi en kuitenkaan luovuttanut. Jälkikäteen ajatellen hankkeen karikkoinen alku oli hyväksi, sillä se oli minulle hyvä opetus. Olin itse innostunut projektista ja suhtauduin turhankin optimistisesti siihen, että työyhteisön jäsenet lähtisivät innostuneesti asiaani mukaan. Minulla oli vahva mielikuva ja ajatusmalli siitä, kuinka asioiden pitäisi olla. Toisenlaiset mielipiteet saivat minut harmistumaan ja harkitsemaan luovuttamista. En ollut valmis aidosti kuuntelemaan eriäviä mielipiteitä. En toisin sanoen itse ollut valmis ajamaan asiaa dialogisella ajattelumallilla eteenpäin.

Olin tilanteessa, jossa minun piti ajatella asiaa eri kanteilta, puntaroida muiden ajatuksia ja miettiä, miten tällaista uutta asiaa olisi hyvä lähteä viemään työyhteisössä eteenpäin. Päätin käyttää koko ammattitaitoni hyödyksi ja ottaa asioita esille uudella tavalla. Käydessämme uusia keskusteluja työyhteisössä aloin kyseenalaistaa esitettyjä mielipiteitä tekemällä tarkentavia kysymyksiä. Pyrin omalla esimerkilläni tuomaan esille työyhteisössä, kuinka suuri merkitys vuorovaikutuksessa on eleillä, ilmeillä ja asiaa kohtaan osoittamallamme asenteella. Opettelin paljon sitä, kuinka asioita voi esittää työyhteisössä rakentavasti. Omiin mielipiteiden esille tuominen hyökkäämättä toisen mielipidettä vastaan oli myös itselleni aluksi haastavaa. Arvioimalla omaa toimintaani ja pyytämällä palautetta onnistuin muuttamaan omia vuorovaikutustapojani. Siihen vaadittiin kuitenkin paljon asennetta, motivaatiota ja opiskelua. Innostin havainnoinnin ja arvioinnin pohjalta henkilökuntaa keskustelemaan ja kannustin kuuntelemaan. Se tuotti välittömästi hyvää tulosta. Dialogisemman ajatusmallin luominen oli alkanut ja oma ammatillinen kehittymiseni oli ottanut ison askeleen eteenpäin.

Dialoginen ajattelumalli on mielenkiintoinen aihe. Mallin perusajatukset, kuunteleminen ja kuunteleminen, ovat perustaltaan hyvin yksinkertaisia ajatuksia. Aikuisen



ihmisen voisi odottaa osaavan käydä sivistynyttä keskustelua ja kuunnella aidosti, mitä toisella henkilöllä on sanottavaa ja ottaa tämän mielipiteet huomioon. Tähänkin asiaan pätee kuitenkin sanonta, helpommin sanottu kuin tehty. On helppoa ajatella tai väittää olevansa taitava vuorovaikutustilanteissa. Mutta ovatko oma käyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot hyviä, kun käydään keskustelua, jossa ovat mukana erilaiset tunteet, mielipiteet tai vaikka ennakkoluulot?

Hankkeen tavoitteena oleva dialogisempi ajattelu on pitkäkestoinen prosessi ja edellyttää tietoista huomion kiinnittämistä asiaan. Erilaisen puhe- ja kuuntelukulttuurin opettelu vie aikaa ja vaatii innostusta ja motivaatiota. Opittujen taitojen kehittämisen tukena tarvitaan jatkuvaa dialogista keskustelua. Dialogisuus edellyttää riittävää luottamusta ja turvallisuutta. Turvallisuus syntyy työyhteisön jäsenten toisiaan kohtaan luoman arvostuksen kautta. Arvostus taas rakentuu kyvystä tarkastella asiaa toisten näkökulmista ja hyväksyä ne. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus on kaiken ydin. Se antaa mahdollisuuden luoda jotain täysin uutta.

Dialogisemman ajattelumallin omaksumisessa on kyse jokaisen omasta sisäisestä muutoksesta, jota ei voida ulkopuolelta tehdä. Yksilölle voidaan kuitenkin antaa tietoja, työkaluja ja esimerkkejä siitä, kuinka asian voi myös hoitaa. Dialogisemman ajattelumallin omaksuminen on yksi itsensä kehittämisen muoto. Itsensä kehittämisessä asenne on tärkeää. Löytäessään motivaation itsensä kehittämiseen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat.

Mielestäni jokaisen olisi hyvä joskus pysähtyä miettimään alueita, joissa haluaa kehittyä. Havainnoimalla ja tarkkailemalla itseään voi löytää paljon asioita, joita haluaisi muuttaa omassa toiminnassaan. Halusin kehittää edelleen omia vuorovaikutustaitojani ammatillisessa mielessä. Vaikka olen ollut pitkään itse kiinnostunut vuorovaikutustaitojen kehittämisestä, ymmärsin, että minulla on edelleen paljon opittavaa ja opeteltavaa. Hankkeen aikana sain työryhmän kokouksista paljon ideoita ja näkökulmia. Projektini aikana opin jatkuvasti jotain uutta sekä itsestäni että ympäröivästä maailmasta. Oman ammatillisen kehittymisen lisäksi huomasin hankkeella olleen positiivista vaikutusta myös arkielämään. Jouduin

kohtaamaan usein hankkeen aikana oman rajallisuuteni ja ristiriitaiset tunteeni. Oivallukseni ja uudet ideani syntyivät joskus vasta useiden eri keskustelujen ja pohdintojen kautta. Aina silloin tällöin löysin itsestäni myös epäluuloa hankettani kohtaan. Minun piti olla rohkea ja tutkittava myös itseäni ja omia tuntemuksiani kriittisesti. Minun oli kyettävä muuttamaan ja muokkaamaan toimintaani tekemäni itsetutkiskelun kautta. Sen avulla pystyin löytämään uusia keinoja innostaa henkilökuntaa. Oman rajallisuuden hyväksyminen oli minulle voimaannuttava kokemus. Sen avulla opin hyväksymään myös muiden ihmisten rajallisuutta.

Jokainen henkilö on oma persoonansa. Persoonat tuovat elämään ja luonnollisesti myös työyhteisöön erilaisuutta ja rikkautta. Persoonaa on tärkeä työväline, mutta saako persoona ylittää ammatillisuuden rajat. Se on kysymys, jota jokaisen ammattilaisen tulisi pohtia omassa työssään. On olemassa tietyt yleiset käyttäytymissäännöt, joiden mukaan ammattilaisten voidaan perustellusti odottaa toimivan. Työssä ei voi piiloutua oman persoonansa taakse, että minä nyt vain olen tällainen. Päivähoitoalalla tämä vielä korostuu, koska ammattilaiset toimivat samalla roolimalleina. Puheen lisäksi vuorovaikutuksemme vaikuttavat aina eleet, ilmeet ja asenne puheena olevaa asiaa kohtaan. Omasta persoonasta nousevia asenteita ja muuta sanatonta viestintää on kyettävä hallitsemaan työssä. Persoonaa ei tarvitse piilottaa, mutta sitä voi oppia hillitsemään ja hallitsemaan. Hyvä sääntö on, että mielen ei tarvitse kiehua, vaikka tilanne kiehuisi. Ihanteellisessa tilanteessa ollaan, kun työyhteisössä tai tiimissä pääasiallinen asioiden hoitamistapa on keskustelu, joka antaa kaikille mahdollisuuden ottaa osaa ja kertoa omat mielipiteensä. Hyväksymällä erilaisia tapoja tehdä töitä, voi saada itselleen aivan uudenlaista näkökulmaa työn tekemiseen. Kehittämällä omia ammatillisia valmiuksiaan antamalla ja ottamalla vastaan palautetta on mahdollisuus kehittyä.

Toteuttamani hanke kuvasi hyvin todellisuutta, jossa elämme. Havainnoinnin avulla huomasin, että tekemämme tulkinnat toistemme eleiden, ilmeiden ja toiminnan perusteella eivät välttämättä aina ole oikeita. Ne kuitenkin ohjaavat omaa suhtautumistamme esillä olevaan asiaan, tapaan esittää se ja myös asian esittäjään. Tulkinnan pohjalta luodaan usein mielikuvia ja päätelmiä, jotka vai-

kuttavat kokonaisvaltaisesti käytökseen. Tämän asian tiedostaminen ja sisäistäminen on tärkeä osa ammatillista kehittymistä.

Olen kokenut dialogisen ajattelumallin käyttämisen työyhteisössä positiiviseksi asiaksi. On totta kai muistettava, että tässä hankkeessa esiin tuomani asiat ovat vain yksi osa työelämän kokonaisuutta. Pelkästään dialogisemman ajattelumallin avulla ei saavuteta toimivaa työyhteisöä, ei ratkaista työpaikan ongelmia tai tehdä perheiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä sujuvaa. Dialoginen ajattelumalli on kuitenkin tärkeä ja hyödyllinen osa-alue jokapäiväisen työn tekemistä. Kun asia on oikeasti sisäistetty ja malli ohjaa käyttäytymistä työyhteisössä, on otettu yksi iso askel kohti parempaa työhyvinvointia.

Kasvatus ja opetustyö ovat mitä suurimmissa määrin ihmissuhdetyötä, missä hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Päivähoidon yhtenä tavoitteena on ennaltaehkäistä perheiden ja lasten syrjäytymistä. Kuuntelevamman ja hyväksyvemmän toimintatavan avulla työntekijöillä on mahdollisuus kohdata perheet vielä arvostavammin ja kunnioittavammin. Päivähoitossa kohdataan hyvinkin vaikeita asioita, joiden puheeksi ottaminen perheiden kanssa on ajoittain hyvin haastavaa. Jos työntekijällä on lisäksi valmiiksi pessimistinen asenne eikä hän ole valmiina kuuntelemaan aidosti asiakkaan kantaa, ollaan helposti pattitilanteessa. Dialogisemman ajattelumallin aidosti omaksuen vaikeiden ja haasteellisten asioiden puheeksi ottaminen helpottuu. On todennäköistä, että asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua. Myös perheillä on toivottavasti pienempi kynnys ajoissa puhua ja tarttua lapsensa asioihin ja haasteisiin sekä myös perheen sisäisiin haasteisiin. Kun henkilökunnalla on uudenlaista taitoa kohdata perheet aidosti, on hyvät lähtökohdat vaikuttaa perheen asioihin.

Hankeeseen suhtauduttiin työyhteisössäni kokonaisuutena arvioiden positiivisesti ja sille toivottiin jatkoa. Ilokseni voin todeta, että hankkeen on päätetty jatkuvan päiväkodissa ja se tulee etenemään vähitellen. Ajattelumallin kehittämisen jälkeen ajattelua pyritään siirtämään ja jakamaan lasten kanssa työskenteleeseen ja yhteistyöhön perheiden kanssa. Henkilökunta on ollut valmis ja halukas kehittämään itseään jatkossakin. Keskusteluille pyritään järjestämään tulevai-

suudessa paremmin aikaa. Tulevaisuudessa on tarkoitus liittää dialogisemman ajattelun näkyminen myös päiväkodin omaan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Hankkeen lopputuloksena tuotettiin myös dialogisemman ajattelun periaatteet huoneentauluina. Huoneentaulut jaettiin jokaiseen tiimiin ja ne laitetaan esille myös työpaikan seinälle.

Kokonaisuutena hanke oli onnistunut ja siitä kuuluu suuri kiitos koko työyhteisölle. Tästä on hyvä jatkaa eteenpäin.

## 7 LÄHTEET

Almqvist, Iija & Kiviharju-Rissanen, Ulla 1997. Mielenterveystyön perusteet hoitotyössä. Tampere: Tammer - Paino.

Arnkil, Tom Erik; Eriksson, Esa & Rautava, Marie 2006. Ennakointialoitehuoltojen vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.

Colliander, Annaliisa; Härkönen, Leena-Kaisa & Ruoppila, Isto 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS - kustannus.

Heikkinen, Hannu L. T; Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansainvalistusseura.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13 - 14 osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Itkonen-Kaila, Marja 1999. *Teokset 4*. Platon: *Valtio*. Toinen painos. Helsinki: Otava Oy.

Kaskela, Marja & Kekkonen, Marjatta 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. Vaajakoski: Gummerus Oy.

Kekkonen, Marjatta 2012. Kasvatuskumppanuus puheena. Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoiton diskursiivisilla näyttämöillä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.

Loppela, Kaija 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.10.2011. Saatavissa <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5949-0.pdf>

Mönkkönen, Kaarina 2006. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Nousiainen, Leena & Piekkari, Anna-Liisa 2007. Osallistuva oppilas - Yhteisöllinen koulu. Koulun kehittämisen kansio. Opetusministeriön julkaisu. Viitattu 24.10.2011. Saatavissa <http://www.minedu.fi/julkaisut>.

Puusniekka, Anna; Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Viitattu 23.8.2011. Saatavissa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sosiaaliportti. Dialogit huolen vyöhykkeillä. i.a. Viitattu 9.12.2011. Saatavissa <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/dialogistit/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004. Työterveyshuoltolaki. Opas työterveyshuoltolain soveltajille. Viitattu. 25.11.2011.

Tampereen kaupunki 2008. Annalan päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma.

## LIITTEET

LIITE 1: Kyselykaavake 1.

LIITE 2: Kokousmuistio 1.

LIITE 3: Kokousmuistio 2.

LIITE 4: Kyselykaavake 2.

LIITE 5: Kokousmuistio 3.

LIITE 6: Kyselykaavake 3.

## LIITE 1

**KYSELYKAAVAKE 1. Dialogisuuden perusteet**

Dialogisuus on lyhyesti kuulemaan ja kuuntelemaan oppimista. Tarkoituksena on löytää yhdessä tie kohti yhteistä päämäärää. Dialogisuus perustuu kaikkien osapuolten tasapuoliseen kuuntelemiseen ja pyrkii löytämään niistä uusia voimavaroja.

**1. AVOIN JA REHELLINEN VUOROVAIKUTUS**

- Mitä tarkoittaa?
- Miten halutaan kehittää?
- Miten toteutetaan dialogisemmin?

---

---

---

---

---

**2. PALAUTTEEN ANTAMINEN**

- Mitä palautetta annetaan?
- Miten palautetta annetaan?
- Miten toteutetaan dialogisemmin?

---

---

---

---

---



### 3. NEUVONTA JA OPASTUS / OSAAMISEN JAKAMINEN

- Mitä osaamista jaetaan?
- Miten osaamista jaetaan?
- Miten toteutetaan dialogisemmin?

---

---

---

---

---

### 4. ESIMIESTOIMINTA TOIVEET

- Mitä odotamme esimieheltä vuorovaikutuksessa?
- Miten itse vuorovaikutamme esimiehen kanssa?
- Miten esimiehen kanssa tehtävää yhteistyötä voi kehittää dialogisemmaksi?

---

---

---

---

---

Jokainen tiimi keskustelee ja tuo esille konkreettisia asioita. Tarkoituksena on selventää käsitteiden kautta, mitä ne tarkoittavat käytännössä Annalassa.

VASTAUKSET LOKAKUUN LOPPUUN MENNESSÄ JAANALLE, JOKA KATSOO NE LÄPI YHDESSÄ TYÖRYHMÄN KANSSA JA TYÖSTÄÄ NIIDEN POHJALTA UUTTA KYSELYÄ.

## HANKETYÖRYHMÄN KOKOUSMUISTIO 1

**PÄIVÄMÄÄRÄ:** 12.10.2011

**LÄSNÄ:** 4 henkilöä

**POISSA:** 5 henkilöä

### 1. Kokouksen avaus

Kokous avattiin ja todettiin läsnäolijat. Sovittiin, että poissaolijoita tiedotetaan ja heille jaetaan kokouksesta muistio.

### 2. Kokous

Kokouksen alussa päiväkodin johtaja kertoi tilanneensa työn päiväkodille, jonka jälkeen hankesuunnittelija ja -päällikkö Jaana Järvenpää kertoi hankkeen taustoista ja sen toteutuksesta työryhmän jäsenille. Sen jälkeen kerrottiin hankkeen tavoitteet ja sen toimintaperiaatteet. Sen jälkeen käytiin vapaata keskustelua hankkeesta ja jokainen työryhmän jäsen sai kertoa oman mielipiteensä hankkeesta. Hankkeen todettiin olevan erittäin mielenkiintoinen ja haastava, mutta työryhmän motivaatio hankkeen toteutukseen oli erittäin korkea ja hanketta pidettiin erittäin tarpeellisena ja ajankohtaisena.

### 3. Tiedotettavat ja sovitut asiat

Luotiin dialogisuuteen perustuva kysely, joka jaettiin jokaiselle tiimille. Kysely luotiin aikaisempien arviointien pohjalta saaduista vastuksista. Hankepäällikkö Järvenpää oli luonut vastuksista yhden kyselylomakkeen mallin, johon koko työryhmä sai vaikuttaa. Vastaukset kyselystä toimitetaan lokakuun loppuun mennessä hankepäällikölle. Sovittiin, että työryhmän kokouksia pidetään 1x kuukaudessa ja ne ovat kestoltaan korkeintaan 1h mittaisia. Työryhmän kokouksissa läpi käytyt asiat tiedotetaan päiväkodin seuraavassa koko talon palaverissa, jotta kaikki henkilökunnan jäsenet saavat tiedon sovituista asioista.

Tulevaisuudessa on tarkoitus kerätä henkilökunnalta/tiimeiltä palautetta, mielipiteitä ja kokemuksia hankkeesta. Tarkoitus on edetä pienin askelin vähän kerrallaan.

### **Seuraava kokous**

Sovittiin, että seuraava kokous pidetään marraskuussa ja se alkaa klo 12.30. Päivää ei vielä sovittu, mutta se ilmoitetaan työryhmän jäsenille hyvissä ajoin, jotta he voivat varautua siihen riittävän ajoissa.

### **4. Kokouksen päättäminen**

Kokous päätettiin ja sovittiin, että seuraavassa kokouksessa käydään läpi saatuja vastauksia ja mietitään sen pohjalta hankkeen jatkoa.

## LIITE 3.

**HANKETYÖRYHMÄN KOKOUSMUISTIO 2****PÄIVÄMÄÄRÄ: 24.11.2011****LÄSNÄ: 7 henkilöä****POISSA: 2 henkilöä****1. KOKOUKSEN AVAUS**

Kokous avattiin ja todettiin läsnäolijat. Sovittiin, että poissaolijoita tiedotetaan ja heille jaetaan kokouksesta kokousmuistio.

Kokouksen alussa päiväkodin johtaja kertoi tilanneensa työn päiväkodille. Hankkeen taustalla on henkilökunnalta itseltään noussut tarve kehittää omia ammatillisia vuorovaikutus taitojaan. Hankkeen taustalla on vahvasti myös päivähoiton strategiana oleva työhyvinvoinnin lisääminen. Johtajan osuuden jälkeen hankesuunnittelija ja -päällikkö Jaana Järvenpää kertoi hankkeen taustoista ja sen toteutuksesta työryhmän jäsenille. Kerrattiin hankkeen tavoitteet ja sen toimintaperiaatteet. Sen jälkeen käytiin vapaata keskustelua hankkeesta ja jokainen työryhmän jäsen sai kertoa oman mielipiteensä hankkeesta ja palautetta tiimeistä. Hankkeen todettiin olevan erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Työryhmä koki olevansa erittäin motivoitunut ja innoissaan. Muille työntekijöille ajatusmallin juurruttaminen koettiin haasteellisena. Työryhmä päätti, että avoimien kyselykaavakkeiden avulla olisi helpompi ottaa esille haastavia asioita ja keskustella niistä.

Sen jälkeen Järvenpää kertoi omaa taustaansa hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta. Hänen oma kiinnostuksensa aihetta kohtaan on kasvanut ja kasvaa koko ajan. Hankepäällikkö kertoi työryhmälle omien kokemuksensa kautta oman ammatillisen vuorovaikutuksensa kehittämistä. Hän otti esille asioita, joita on itse kehittänyt ja kehittää edelleen omassa työskentelyssään. Tärkeimpänä asiana itsensä kehittämisessä hän totesi olevan asenne itsensä kehittämistä kohtaan.

## **2 a. Motivaatio itsensä kehittämisen taustalla / Asiantuntijoista asiantutkijoiksi.**

Jokainen henkilökunnan jäsen kehittää itse omaa toimintaansa, vain omista lähtökohdistaan.

- ei arvostelua
- ei arviointia ulkopuolelta

Asennoidutaan oppimaan lisää ja uutta. Kaikki oppiminen lähtee positiivisuudesta ja positiivisesta asenteesta uutta asiaa kohtaan. Kenenkään henkilökunnan jäsenen ei tarvitse antaa enempää tälle hankkeelle, kuin on itse valmis. Jokainen etsii itsestään asiat joita haluaa ammatillisessa vuorovaikutuksessa kehittää.

## **2 b. Sanaton viestintä 70% vuorovaikutuksesta**

Puheen lisäksi vuorovaikutukseemme vaikuttaa aina eleet, ilmeet ja asenne puheena olevaa asiaa kohtaan. Olemme kuitenkin kaikki ammattilaisia, joten omasta persoonasta nousevia asenteita ja muuta nonverbaalista viestintää olisi kyettävä hallitsemaan työssä. Persoonaa ei tarvitse piilottaa, mutta sitä voi oppia hillitsemään ja hallitsemaan.

Hankkeen yhtenä menetelmänä on havainnointi. Hankepääällikkö toteuttaa havainnointia talon palavereissa, joissa havainnoinnin kohteena on nonverbaali eli sanaton viestintä. Havainnointi on täysin anonyymi ja kenenkään henkilöllisyyttä ei paljasteta ulkopuolisille. Hankepääälliköllä on itsellään kaikki havainnointimateriaali, josta on mahdollista saada itselleen tietoa niin halutessaan.

Työryhmän toiveena esitettiin, että havainnointia julkistettaisiin eri palaveritilanteista, niin että jokainen voi itse löytää tuloksista omia reagoitejaan. Hankepääällikkö kertoi havainnoinnin toteutuksesta ja sen haasteellisuudesta. Havainnoinnissa julki tuodaan vain ihmisten eleet ja ilmeet. Havainnoinnin tukena ei ole tulkintoja, koska ne olisivat havainnoijan omaa tulkintaa ja sitä ei saa ilmentyä havainnoinnissa, jotta se on uskottavaa.

## **2 c. Dialogisempi työote**

Tarkoituksena on oppia hyväksymään paremmin erilaisia työtapoja ja mielipiteitä. Pyrkimyksenä on juurruttaa henkilökunnan ajatusmaailmaan ammatillisessa vuorovaikutuksessa dialogisuutta siinä suhteessa, kuin se on oman persoonan kautta mahdollista. Tuetaan henkilökunnassa vahvan identiteetin vahvistumista positiivisella asenteella. Palavereissa voidaan käyttää apuna erilaisia dialogisia menetelmiä. Hyväksymällä erilaisuutta eivät ammatilliset asiat muuttuisi henkilökohtaisiksi. Tavoitteena on tulevaisuudessa myös kiinnittää huomiota tapaan, jolla asiat esitetään. Persoonaa ei tarvitse piilottaa, mutta voi oppia hallitsemaan sitä ammatillisissa vuorovaikutustilanteissa. Palautetta työstä pitää saada ja antaa, mutta siihen voi kiinnittää huomiota missä ja miten.

Toimimme ammatissamme joka päivä satojen ihmisten mallina ja esikuvana. Se miltä näytämme ulospäin ja miten kohtaamme ja kohtelemme muita ihmisiä antaa päiväkodistamme tietynlaisen kuvan asiakkaille ja yhteistyökumppaneillemme.

## **3. Tiedotettavat ja sovitut asiat**

Jokainen tiimi oli vastannut kiitettävästi kyselyyn. Hankepäälliköltä suuret kiitokset kaikille tiimeille sitoutumisesta. Yhteenvetoa kyselystä: henkilökunnalla on samansuuntaiset ajatukset siitä, millaista on avoin vuorovaikutus Annalan päiväkodissa. Millaista palautetta halutaan ja miten sitä tulisi esittää. Tuloksia käytiin läpi ja ne julkistetaan hankkeen raportissa tarkemmin.

Sovittiin, että työryhmän kokouksia pyritään edelleen pitämään 1x kuukaudessa ja ne ovat kestoltaan n. 1h mittaisia. Työryhmän kokouksissa läpi käydyt asiat tiedotetaan päiväkodin seuraavassa koko talon palaverissa, jotta kaikki henkilökunnan jäsenet saavat tiedon sovituista asioista.

Vuorovaikutuskoulutus 1.12.2011. Monivire – koulutus tulee pitämään koulutusta ammatillisista vuorovaikutustaidoista klo: 16.00 - 20.00. Koulutuksessa mahdollisuus saada omakohtainen omaa persoonaa rikastuttava kokemus, jota

muut eivät pysty kertomalla antamaan. Toivotaan mahdollisimman runsasta osallistumista.

#### **4. Seuraava kokous**

Sovittiin, että seuraava kokous pidetään joulukuussa, se alkaa klo 12.30. Päivää ei vielä sovittu, mutta se ilmoitetaan työryhmän jäsenille hyvissä ajoin, jotta he voivat varautua siihen riittävän ajoissa.

#### **5. Kokouksen päättäminen**

Kokous päätettiin ja sovittiin, että seuraavassa kokouksessa käydään läpi saatuja vastauksia ja mietitään sen pohjalta hankkeen jatkoa.

**MOTTO: OPETELLAAN PUHUMAAN NIIN, ETTÄ TOISELLA ON HALU KUUNNELLA JA OPETELLAAN KUUNTELEMAAN NIIN, ETTÄ TOISELLA ON HALU PUHUA”**

## LIITE 4.

**KYSELYKAAVAKE 2.**

Menetelmänä on nyt dialogisuuteen perustuva tulevaisuudenmuistelu, jonka avulla pyritään luomaan tulevaisuuden toimintasuunnitelmaa ja helpottamaan hankkeen kevään arviointia. Tulevaisuudenmuistelun tarkoituksena on ajatella positiivisesti ja luoda itselleen toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita omaan kehittämiseensä. Se ei ole leikkiä, vaan pyrkimys ajatella ja asennoitua asioihin eri tavalla. Vastatkaa ensin kohtiin 1 ja 2a ja sen jälkeen keskustelkaa asioista. Kirjatkaa ylös mahdollisimman paljon mielipiteitä. Sen jälkeen vastatkaa kysymyksiin 1 ja 2b.

1a. Mistä asiasta olet huolissasi dialogisemman ammatillisen vuorovaikutuksen suhteen Annalassa?

---

---

---

---

---

---

---

---

2a. Mistä asiasta olet huolissasi dialogisemman ammatillisen palautteen antamisen ja saamisen suhteen Annalassa?

---

---

---

---

---

---

---

---



**Tulevaisuudenmuistelu**

1b. Ajatellaan että vuosi tästä päivästä on kulunut. Olemme onnistuneet jokainen omalla tavallamme hyvin kehittämään ammatillisia vuorovaikutustaitojamme dialogisemmiksi. Mitä teit asian hyväksi, jotta huoli on vähentynyt?

---

---

---

---

---

---

---

---

2b. Ajatellaan, että vuosi tästä päivästä on kulunut. Olemme onnistuneet jokainen omalla tavallamme hyvin kehittämään palautteen antamista ja vastaanottamista dialogisemmaksi. Mitä teit asian hyväksi, jotta huoli on vähentynyt?

---

---

---

---

---

---

---

---

Vastaukset Jaanalle 15.12.2011 mennessä.

## HANKETYÖRYHMÄN KOKOUSMUISTIO 3

**PÄIVÄMÄÄRÄ: 27.1.2012**

**LÄSNÄ: 9 henkilöä**

### 1. KOKOUKSEN AVAUS

Kokous avattiin ja todettiin läsnäolijat. Kaikki työryhmän jäsenet olivat paikalla. Sovittiin, että kokouksesta jaetaan kaikille muistio.

### 2. KOKOUS

Kokouksen alussa keskusteltiin hankkeen etenemisestä ja sen vaikutuksista. Ryhmillä on motivaatiota ja kiinnostusta, mutta aikaa kunnolliselle keskustelulle ei tunnu löytyvän. Tässä vaiheessa päiväkodin johtaja painotti tiimipalaverien merkitystä. Hankepäällikkö kertasi hankkeen taustoja. Hanke on henkilökunnalta itseltään noussut tarve kehittää ammatillisia vuorovaikutustaitojaan. Hankkeen taustalla on vahvasti päivähoidon strategiana oleva työhyvinvoinnin lisääminen. Työryhmän jäsenien kanssa käytiin läpi hankkeen tämän hetkisiä tavoitteita ja jo saavutettuja tavoitteita. Hankkeella on selvästi ollut vaikutusta työyhteisössä ja se on puhuttanut henkilökuntaa ja tiimejä. Hankkeen tavoitteissa on jo näin lyhyessä ajassa päästy eteenpäin. Hankepäällikkö totesi, että kun ajatus dialogisemmasta työtavasta on edes ajatuksissa, niin se on jo osittain omassa toiminnassa mukana. Jokainen muovaa ja muokkaa siitä itselleen omannäköisen tavan työskennellä. Kaikki työryhmän jäsenet olivat paikalla, joten kokouksessa kerrattiin edellisissä kokouksissa läpi käytyjä asioita, jotka päätettiin kirjata uudelleen muistioon. Niin asioihin on helpompi palata seuraavassa tiimin palaverissa.

#### **Tunteet mukana työssä**

Keskusteltiin esimerkkien avulla siitä, kuinka aikuisten tulisi puhua ja ratkaista erimielisyyksiä lasten aikana. Lasten aikana saa näyttää omat tunteensa, mutta

tietyissä rajoissa. Lapset ovat erittäin tarkkoja ja huomaavat teeskentelyn. Tehdävämme on opettaa lapsille erilaisia tunteita, mutta niille tunteille on myös annettava merkitys. Tapa, jolla asioita osastolla hoidetaan vaikuttaa tiimin toimimiseen, lapsiin ja näkyy myös perheille.

Tunteiden ilmaisu on tärkeää, mutta myös niiden hallinta. Sanotaan rohkeasti asiat toisillemme suoraan, mutta kiinnitetään huomiota sekä aikaan, paikkaan että tapaan jolla keskustelemme. Kuuntelijan on erittäin tärkeää tehdä tarkentavia kysymyksiä. ymmärsinkö oikein, jos ymmärsin, tarkoittiko siis. Keskusteluihin voi aina palata myöhemmin, mutta riittävän pian. Mielipiteissä ei ole oikeaa ja väärää kantaa vaan kuuntelemalla ja keskustelemalla, voidaan yhdessä luoda aivan uudenlaista tietoa asioista. Opitaan toisten vahvuuksista ja havainnoidaan omat heikkoudet. Niitä on aina mahdollista vahvistaa.

### **Persoonan hallintaa ja ammatillista vuorovaikutusta**

Hyvä sääntö on, että mielen ei tarvitse kiehua, vaikka tilanne kiehuisikin. Ihanteellisessa tilanteessa ollaan, kun työyhteisössä tai tiimissä ollaan siinä tilanteessa, että pääasiallinen asioiden hoitamistapa on keskustelu, joka antaa kaikille mahdollisuuden ottaa osaa ja kertoa omat mielipiteensä. Keskustelun ollessa dialogista, on mielipiteitä kuunneltava. Jos keskustelua käydään vain yhden keskustelijan toimesta, se on monologi eli yksinpuhelu. Hyväksymällä erilaisia tapoja tehdä töitä, voi saada itselleen aivan täysin erilaista näkökulmaa työn tekemiseen.

### **Keskustelukulttuurin kehittäminen**

Pyritään riittävän hyvään vuorovaikutukseen ammatillisissa keskusteluissa. Kehittämällä omia ammatillisia valmiuksiaan antaa ja ottaa vastaan palautetta on mahdollisuus kehittyä, niin että keskustelun jälkeen ei tarvitse miettiä pahoittiko toinen mielensä. Itsearviointi eli reflektio on tärkeää ja vain sen avulla voi kehittää omaa toimintaansa. Pitää löytää itsestään kehitettävät asiat ja hyväksyä ne.

## **Asennemuutos ja uudenlainen tapa ajatella on pitkä prosessi**

Hankkeen tavoite dialogisempi ajattelu on erittäin pitkäkestoinen prosessi, jossa on itse löydettävä oma motivaationsa siihen. Sen vaikutuksia ei vielä voida arvioida. Kyse on myös osittaisesta asennemuutoksesta, jonka kehittyminen vaatii aikaa ja intoa. Esimerkkien avulla hankepäälikkö otti esille asioita, joita on itse kehittänyt ja kehittää edelleen omassa työskentelyssään. Tärkeimpänä asiana itsensä kehittämisen hän totesi olevan asenne itsensä kehittämistä kohtaan. Jokainen henkilökunnan jäsen kehittää itse omaa toimintaansa vain omista lähtökohdistaan.

## **Motivaatio itsensä kehittämisen taustalla / Asiantuntijoista asiantutkijoiksi.**

Asennoidutaan oppimaan lisää ja uutta. Kaikki oppiminen lähtee positiivisuudesta ja positiivisesta asenteesta uutta asiaa kohtaan. Kenenkään ei tarvitse antaa enempää tälle hankkeelle, kuin on itse valmis. Jokainen etsii itsestään asiat joita haluaa ammatillisessa vuorovaikutuksessa kehittää.

### **3. TIEDOTETTAVAT JA SOVITUT ASIAT**

Jokainen tiimi oli vastannut kiitettävästi kyselyyn. Suuret kiitokset tiimeille!

Yhteenveto kyselystä. Tulevaisuudenmuistelulla saatiin seuraavia tuloksia:

- Hankkeen toivotaan jatkuvan
- Asennevalmennusta tarvitaan
- Itsensä kehittäminen on kiinni asenteesta ja motivaatiosta.
- Henkilökunta on valmis ja halukas kehittämään itseään
- Keskusteluille pyritään järjestämään tulevaisuudessa paremmin aikaa

Sovittiin, että työryhmän viimeinen kokous pidetään helmikuussa, jossa myös kartoitetaan hankkeen tulevaisuutta. Työryhmän kokouksissa läpi käydyt asiat tiedotetaan päiväkodin seuraavassa koko talon palaverissa, jotta kaikki henkilökunnan jäsenet saavat tiedon sovitusta asioista. Hankkeen arviointi päätettiin tehdä erillisellä arviointikaavakkeella. Tulevaisuudessa arvioidaan omaa kehittymistä erikseen myöhemmin, kun hankkeen tuloksia on helpompi arvioida.

#### **4. KOKOUKSEN PÄÄTTÄMINEN**

Kokous päätettiin ja sovittiin, että seuraavassa kokouksessa käydään läpi saatuja vastauksia ja mietitään sen pohjalta hankkeen jatkoa.

## LIITE 6.

**KYSELYKAAVAKE 3.**

Tämä kyselykaavake liittyy Annalan päiväkodin kehittämishankkeeseen: Kohti dialogisempaa ammatillista vuorovaikutusta. Kyselykaavakkeen kysymysten ja vastausten avulla arvioidaan hankkeen vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta. Kysymykset perustuvat hankkeen tavoitteisiin. Lisäksi lopuksi pyydän sinua arvioimaan tätä hanketta ja sen merkitystä itsellesi. Luethan kysymykset huolellisesti ja vastaat sen jälkeen merkitsemällä rastilla kohdan, joka mielestäsi kuvaa väittämää parhaiten. Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin. Jokaisen mielipide on arvokas. Kysely on anonyymi.

Kiitos vastauksestasi.

Vastauskaavakkeen pyydän palauttamaan palautelaatikkoon kahvihuoneeseen 15.2.2012 mennessä.

T: Jaana

## 1. REHELLINEN JA AVOIN VUOROVAIKUTUS

<b>A. Erialaisten mielipiteiden kunnioitus on työyhteisössä parantunut</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>B. Sovituista asioista pidetään paremmin kiinni</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>C. Selän takana puhumista vältetään</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>D. Mielipiteitä kuunnellaan enemmän</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>E. Tapaan esittää asioita on kiinnitetty huomiota</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>F. Asioiden esittämisen aikaan ja paikkaan on kiinnitetty huomiota</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>G. Apua pyydetään tarvittaessa aiempaa paremmin</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>H. Mahdolliset huolet otetaan puheeksi avoimemmin kuin aiemmin</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>I. Keskustelussa käytetään nykyään tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>J. Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

## 2. PALAUTTEEN ANTAMINEN JA VASTAANOTTAMINEN

<b>A. Palautetta toiminnasta annetaan aiempaa enemmän</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>B. Palautteen antamisen tapaan on kiinnitetty huomiota</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>C. Palautteen vastaanottaminen on kehittynyt</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>D. Avoin keskustelu on lisääntynyt</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>E. Palautteen antamisen tavat ovat kehittyneet</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>F. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on käytetty tarkentavia kysymyksiä</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>G. Palaute kohdistetaan asioihin henkilökohtaisuuksien sijasta</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>H. Palautetta annetaan sekä positiivisista että negatiivisista asioista</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>I. Palautteen antaminen on kannustavampaa kuin aiemmin</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>J. Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä



### 3. OSAAMISEN JAKAMINEN

<b>A. Hanke on auttanut hyväksymään erilaisia työtapoja</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>B. Muiden taitoja on opittu hyödyntämään ja niistä on otettu oppia</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>C. Muiden ammattitaidon ja osaamisen arvostus on lisääntynyt</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>D. Työkokemusta ja koulutietoa pyritään yhdistämään aiempaa enemmän</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>E. Yksilöiden kunnioitus on lisääntynyt</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>F. Työntekijät ovat kiinnittäneet huomiota tapaansa tuoda ammattitaitoaan esille</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>G. Olen itse kiinnittänyt näihin seikkoihin huomiota omassa toiminnassani</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

#### 4. HANKKEEN ARVIOINTIA

<b>A. Hanke oli hyödyllinen</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>B. Sain uusia ajatuksia ja näkökulmia työn tekemiseen</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>C. Uskon, että tulevaisuudessa käytän oppimiani asioita hyväkseni</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä

<b>D. Hanke auttoi kehittämään ammatillisia vuorovaikutustaitojani dialogisemmiksi</b>				
Eri mieltä	Hieman eri mieltä	En osaa sanoa	Hieman samaa mieltä	Samaa mieltä