

Työterveyslaitos

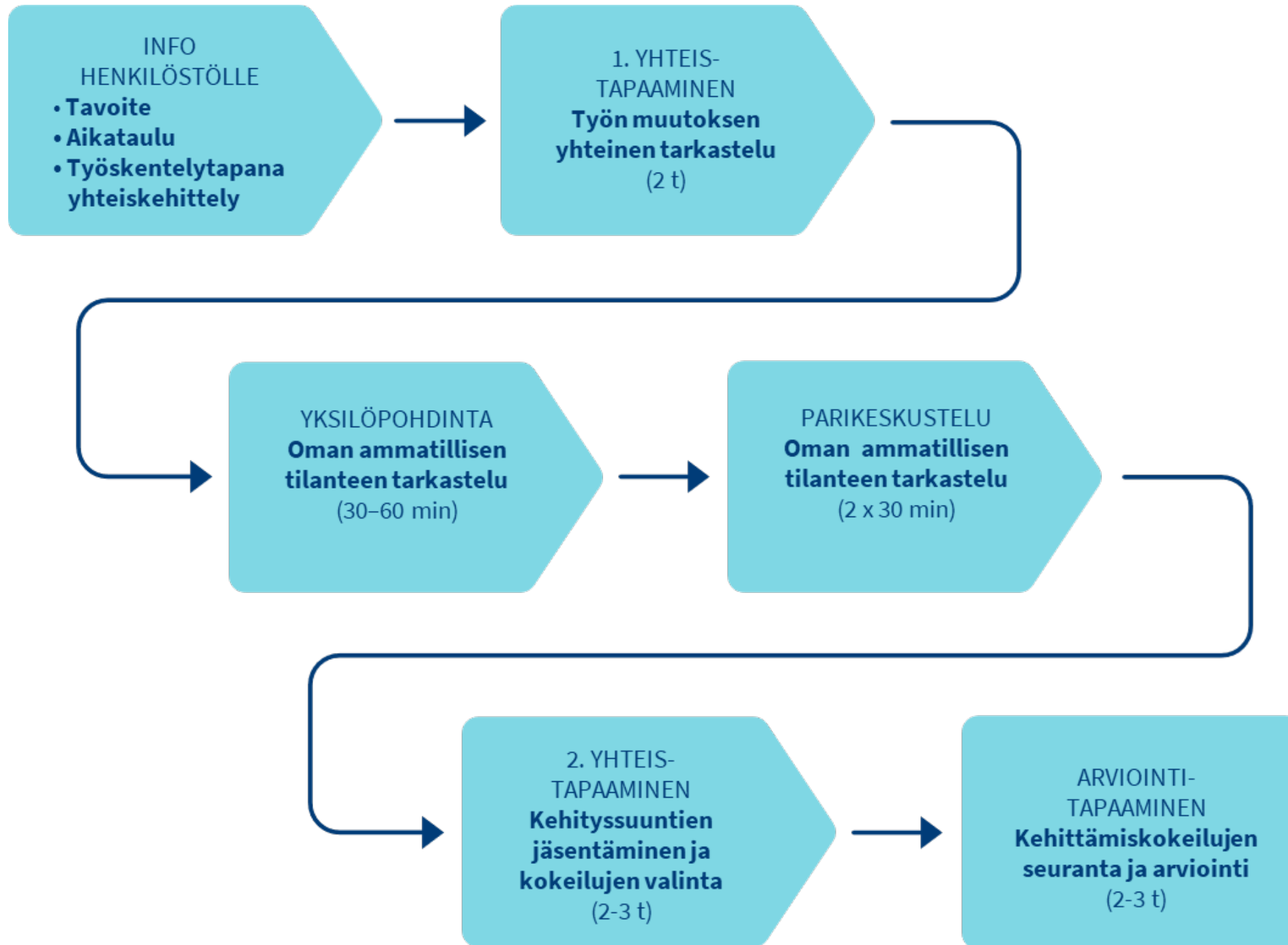
# Muutosvuoropuhelu- menetelmä: Miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme?

Heli Heikkilä, Nina Olin, Hanna Uusitalo ja Hilikka Ylisassi

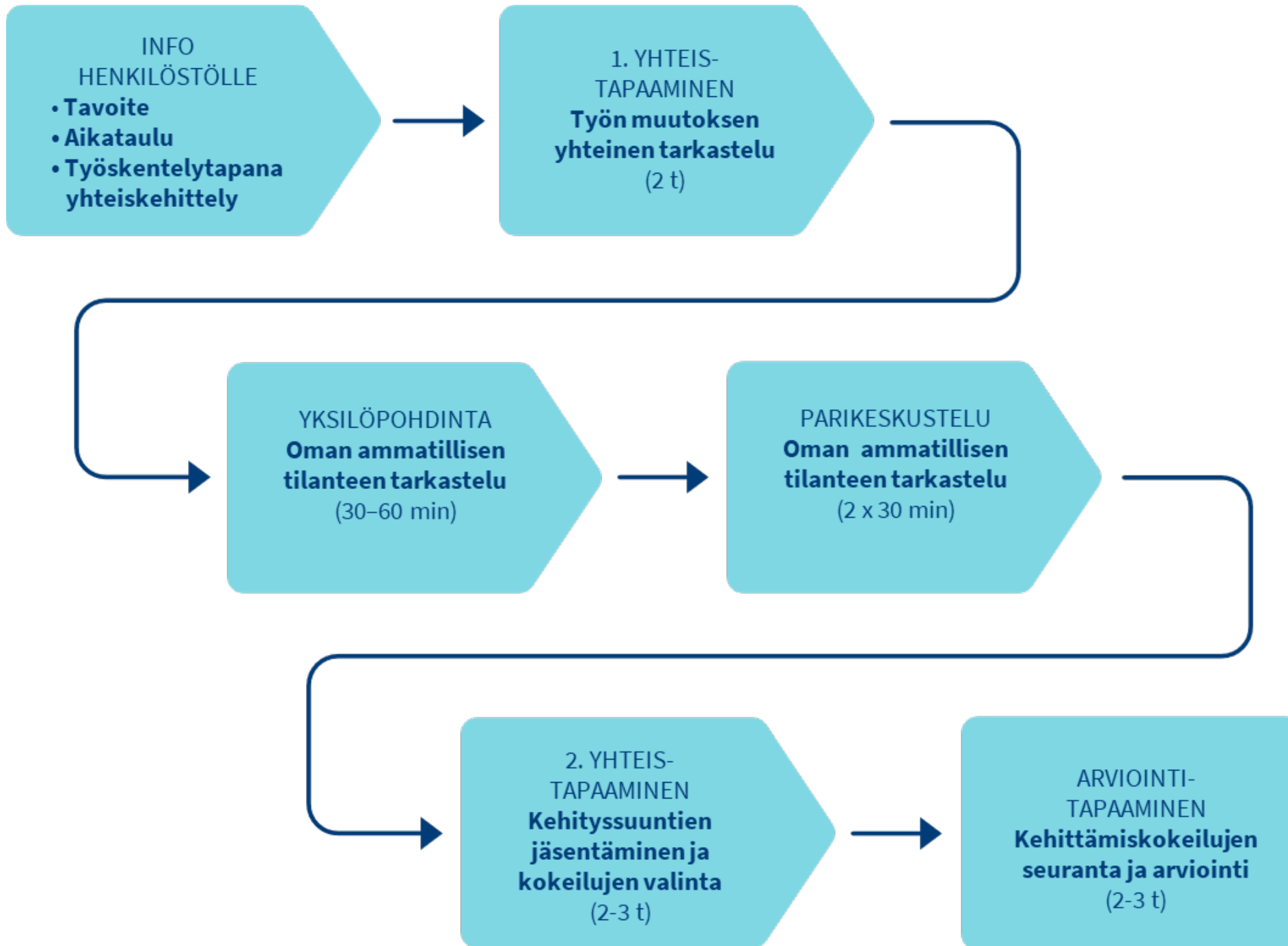


Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Muutosvuoro-  
puheluprosessi



# Info Muutosvuoropuhelusta



## Mistä on kyse?

- Menetelmän tarkoituksena on saada aikaan yhteinen näkemys meneillään olevasta muutoksesta ja työn nykytilasta. Tarkoituksena on, että kaikki osallistetaan yhteiseen työskentelyyn.
- Tuloksena syntyy kehittämisideoita ja tarkoituksena on, että työyhteisö tekee kehittämiskokeiluja.
- Menetelmä sopii esim. osaamis- ja kehittämistarpeiden kartoittamiseen, osaksi kehityskeskusteluprosessia tai strategiatyöskentelyyn.
- Menetelmä tarjoaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden tarkastella omaa ammatillista tilannetta suhteessa yhteiseen työhön.
- Työskentely perustuu tutkittuun tietoon työn kehittämisen yhteyksistä työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin (Ahonen, Virolainen & Gardemeister 2020, Mäkitalo 2005, Mäkitalo 2010, Mäkitalo & Launis 2007, Launis & Pihlaja 2015, Ylisassi & al. 2016)

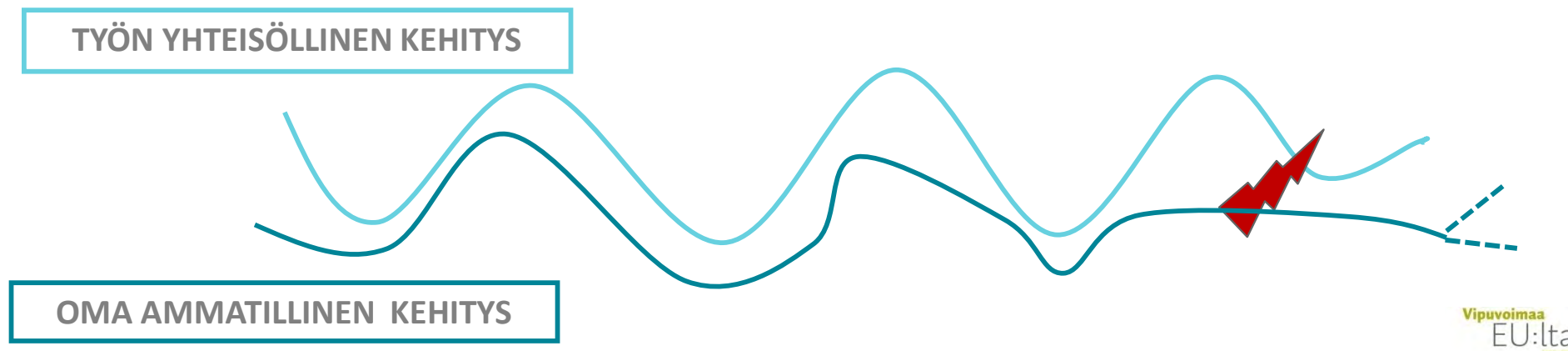
# Muutos

- Suunniteltu muutos (esim. organisaatiomuutos, yrityskauppa, uusi tuote tai palvelu)
- Vähittäinen, hiipivä muutos (esim. asiakastarpeen muutos tai uusi teknologia työntekemiseen, digitalisaatio)
- Näkyy arjessa erilaisina sujuvuuden ja työn mielekkyyden heilahteluina.
- Organisaation toiminnan ja työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta tärkeää saada muutosten kokonaisuus arjen työssä näkyväksi ja kehittää toimintaa yhdessä tarvittavaan suuntaan.



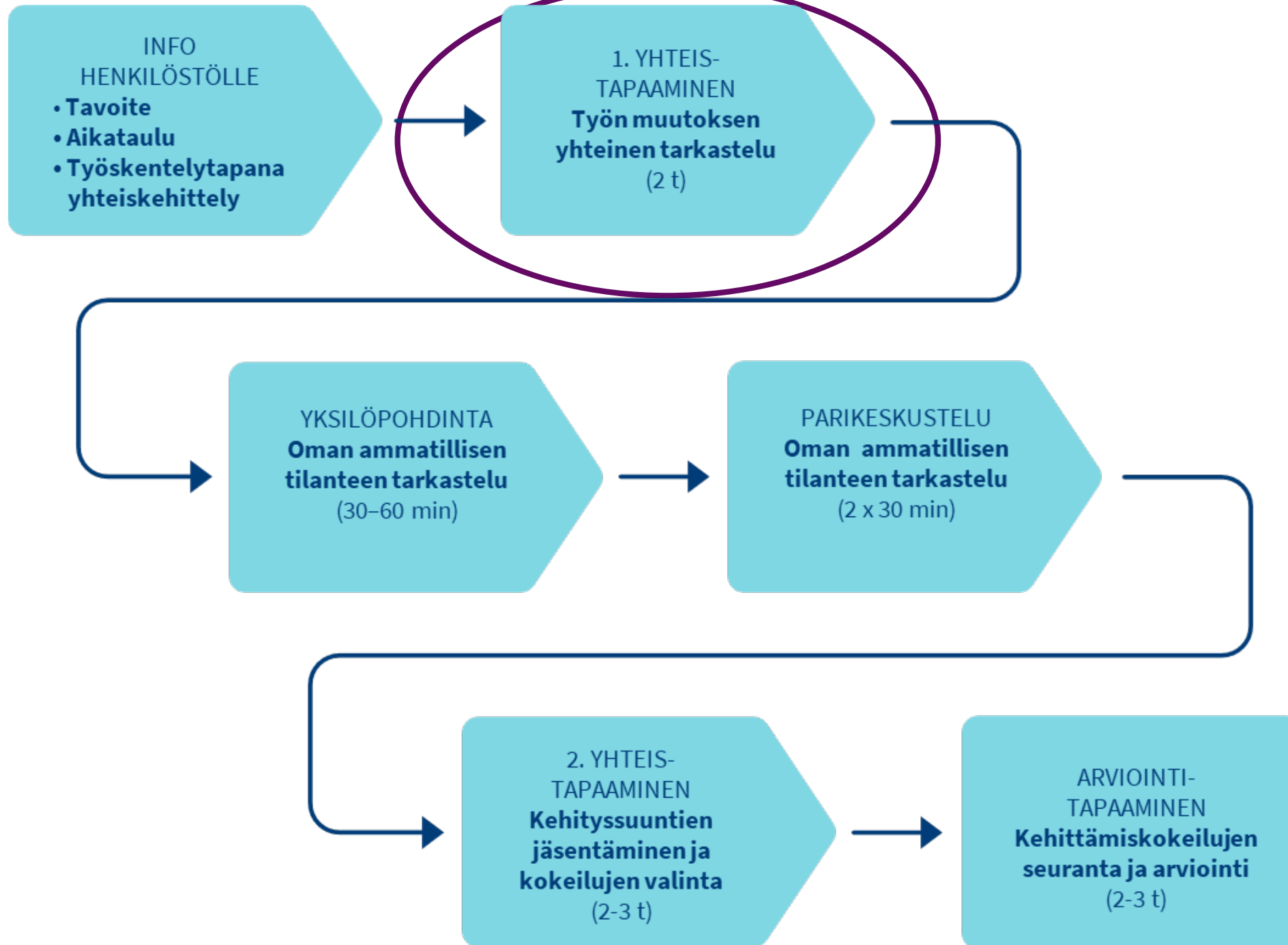
# Miksi työn muutosta ja omaa ammatillista kehitystä on tärkeä katsoa rinnakkain?

- Muutoksessa yhteisen työn tarkoitus sekä kunkin työntekijän oma näkemys voivat joutua törmäyskurssille.
- Työn muutos voidaan kokea eri tavoin: toiselle muutos tarjoaa mahdollisuuden mielekkääseen työhön, toinen taas pohtii, miten tulla sinuiksi muutoksen kanssa.
- Menetelmä auttaa avaamaan työyhteisön kehityssuuntaa ja kunkin omaa ammatillista tilannetta.
- Kehittämiskokeiluilla viedään yhteistä ja omaa työtä eteenpäin – rakennetaan työyhteisön yhteistä polkua!



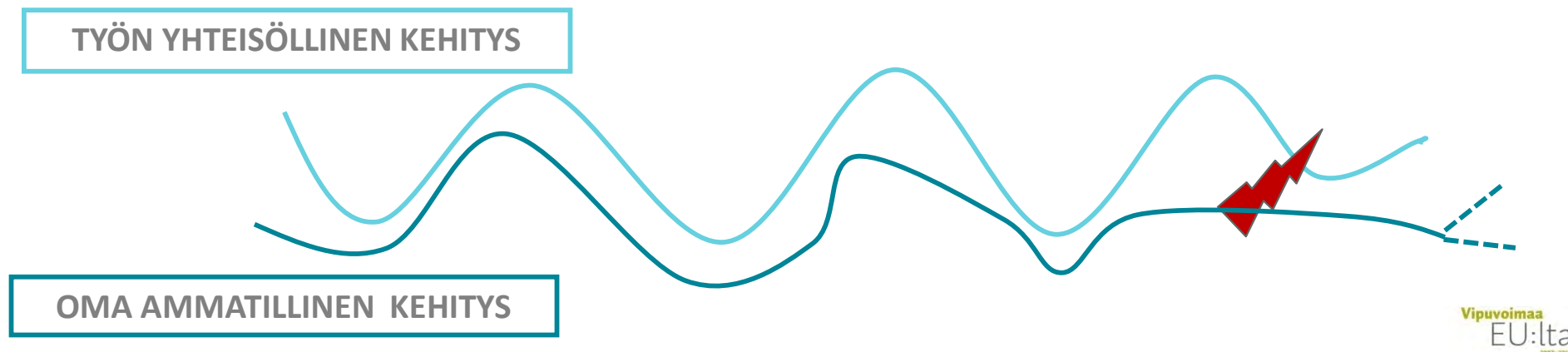
# Ensimmäinen yhteistapaaminen Työyhteisöimme kehityskartta





# Miksi työn muutosta ja omaa ammatillista kehitystä on tärkeä katsoa rinnakkain?

- Muutoksessa yhteisen työn tarkoitus sekä kunkin työntekijän oma näkemys voivat joutua törmäyskurssille.
- Työn muutos voidaan kokea eri tavoin: toiselle muutos tarjoaa mahdollisuuden mielekkääseen työhön, toinen taas pohtii, miten tulla sinuiksi muutoksen kanssa.
- Menetelmä auttaa avaamaan työyhteisön kehityssuuntaa ja kunkin omaa ammatillista tilannetta.
- Kehittämiskokeiluilla viedään yhteistä ja omaa työtä eteenpäin – rakennetaan työyhteisön yhteistä polkua!



# Työskentelytapa ja pelisäännöt

- MUPU-prosessissa keskitytään **työhön** ja **työn muutokseen**
- Työskentely toteutuu ryhmissä, itsenäisesti ja pareittain
- Tavoitellaan tutkivaa ja uteliasta suhtautumista siihen, mitä on tulossa
- Halutaan kuunnella ja kuulla toisia
- Saa kysyä ja keskustella
- Luotetaan toisiimme ja ollaan luottamuksen arvoisia
- Kunnioitetaan ja arvostetaan kunkin mielipiteitä ja näkemyksiä



# Mikä on kehityskartta?

- Kehityskartta auttaa hahmottamaan, mikä on yhteisen työn sisältö, tarkoitus ja toimintatavat, ja miten ne ovat muuttumassa.
- Kehityskartta on nelikenttä, jossa tarkastellaan työn nykytilannetta ja lähitulevaa kahden ulottuvuuden kautta
- Ulottuvuudet ovat 1) työn sisältö ja tarkoitus 2) toimintatavat
  - Mitä ne ovat nyt?
  - Mitä muutoksia niissä on lähitulevassa näkyvissä?

# Kehityskartta

Vaihe 1:  
Kehityssuuntien  
luonnostelu

Työterveyslaitos

## A TYÖN SISÄLTÖ JA TARKOITUS NYT

- Keitä asiakkaita ja mitä asiakastarpeita työhön nyt kuuluu?
- Mitä palveluita tarjotaan?
- Mitkä ovat keskeiset työtehtävät?
- Mitkä näistä tällä hetkellä osataan ja hallitaan hyvin?

## B LÄHITULEVAN TOIMINTATAVAT

- Mitä uusia työntekemisen tapoja on tarve ottaa haltuun tai kehittää?
- Mitä uutta on kehitteillä työvälineisiin, menetelmiin, yhteistyöhön ja tiedonvaihtoon sekä sääntöihin ja työnjakoon liittyen?

## B LÄHITULEVAN TYÖN SISÄLTÖ JA TARKOITUS

- Mitä uusia asiakasryhmiä, asiakastarpeita, palvelupyynnöjä tai työtehtäviä olette huomanneet?
- Mitkä näistä pitäisi saada haltuun?

## A TOIMINTATAVAT NYT

- Mitä työvälineitä ja menetelmiä on käytössä?
- Mitkä keskeiset säännöt ja työnjaot ohjaavat arkea?
- Mitä yhteistyö- ja tiedonvaihtomuotoja hyödynnetään?
- Mitkä näistä osataan ja hallitaan hyvin?

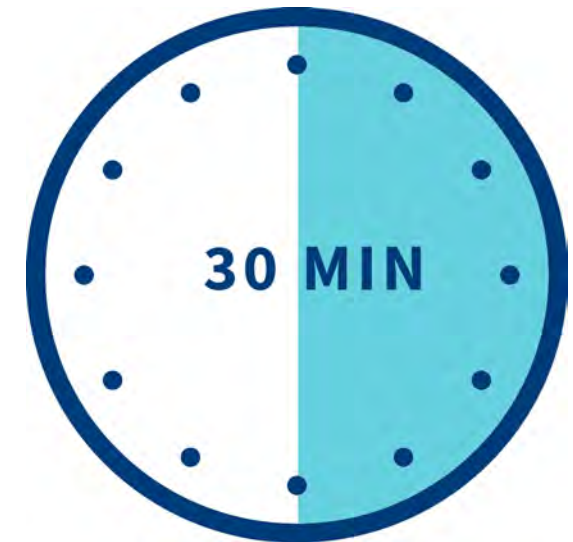
# Tehdessänne kehityskarttaa...

## Täydentäkää karttaa oman työyhteisönne näkökulmasta

- Kirjatkaa vaaka-akselille nykyisen ja lähitulevan työn sisältö ja tarkoitus
- Kirjatkaa pystyakselille nykyisen ja lähitulevan työn toimintatavat
  
- Aloittakaa vaaka-akselista ja siirtykää sitten pystyakseliin
- Kirjatkaa käytännön asioita arkityöstänne – ei toiveita, ongelmia tai ratkaisuja
- Pohtikaa asioita, joihin työyhteisönä voitte vaikuttaa
- Asioita ei myöskään henkilöidä – puhutaan työstä

## Ryhmätyöskentely: kehityskartta

- Tarvittaessa jakaantukaa 4-5 hengen ryhmiin
  - Jos ryhmä on iso, osa ryhmäläisistä voi työstää vaaka-akselia ja osa ryhmistä pystyakselia
- Lopuksi ryhmien havainnot kootaan yhteen yhteiseen kehityskarttaan



# Kehityskarttatyöskentelyn purku

Ryhmä kertoo, mitä kirjasi kehityskarttaan

- Yksi ryhmä aloittaa ja toiset täydentävät

Kehityskartan purkujärjestys:

1. Nykyisen työn sisältö ja tarkoitus (A)
2. Lähitulevan työn sisältö ja tarkoitus (B)
3. Nykyiset toimintatavat (A)
4. Lähitulevat toimintatavat (B)

Kun yhteinen kehityskartta on täydennetty kaikkien ryhmien osalta ->

Yhteinen keskustelu:

- Yllättikö jokin? Ilahduttiko jokin?
- Tunnistatteko kartassa olevia asioita? Puuttuuko jotain olennaista?
- Tarvittaessa voi tarkentaa esiin nousseista asioista esimerkeillä arjesta





Kehityskartta

Vaihe 2:  
Toimintamallien  
nimeäminen

**A** Työn sisältö ja  
tarkoitus nyt

**A** Nykyinen  
toimintamalli

**A** Toimintatavat nyt

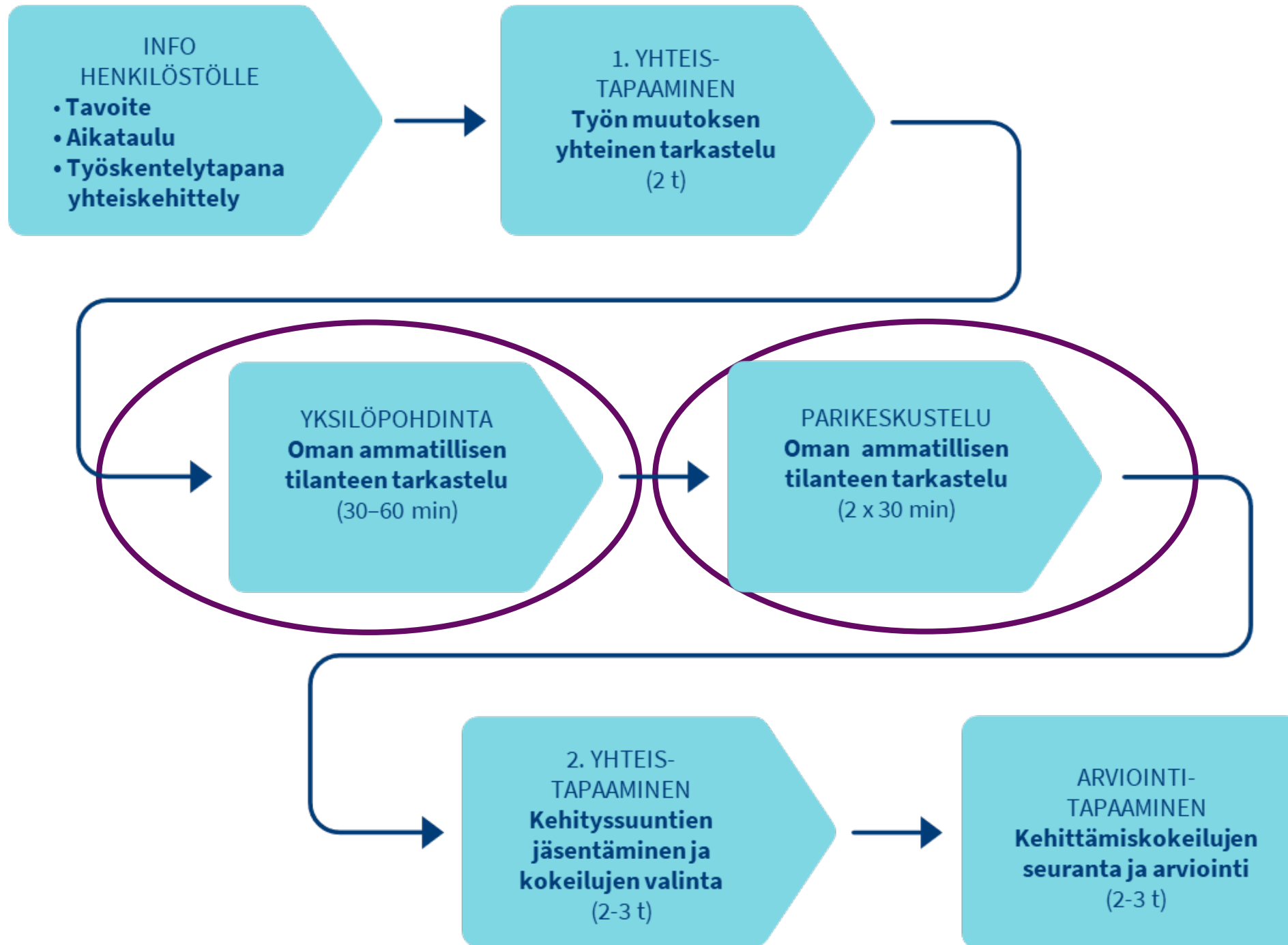
**B** Lähitulevan  
toimintatavat

**B** Uusi  
toimintamalli

**B** Lähitulevan  
työn sisältö  
ja tarkoitus

# Mallien nimeäminen

- Tarkastelkaa lokeroihin A (nyt) ja B (lähituleva) kirjaamianne asioita
- Nimetkää nykyinen toimintamalli (A) ja uusi toimintamalli (B) – vapaamuotoisesti
  - Miten voisi kiteyttää nykyisen toimintamallin?
  - Miten voisi kiteyttää uuden toimintamallin?
- Minkälainen kuva työn nykytilanteesta ja muutoksesta syntyi toimintamallien nimeämisten pohjalta?



# Oman ammatillisen tilanteen tarkastelu

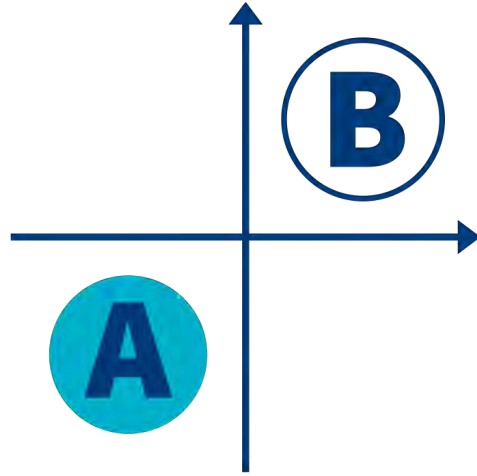
## Yksilöpohdinta

# Ohjeet oman ammatilliseen tilanteen pohdintaan

- Tee seuraavat pohdintatehtävät itse rauhassa peilaten omia ajatuksiasi yhdessä täyttämäänne kehityskarttaan
- Varaa aikaa tehtävään n. 30-60 min
- Tarkoitus on, että sinulle muodostuu näkemys omasta ammatillisesta tilanteestasi suhteessa yhteisesti hahmoteltuun muutoskuvaan
- Varaudu käymään havaintojasi ja ajatuksiasi läpi työtoverin kanssa. Voit kuitenkin itse päättää, mitä asioita omasta tilanteestasi haluat jakaa
- Työyhteisönne toisessa yhteistapaamisessa käydään läpi omia ja parikeskustelun huomioita sekä sovitaan kehittämiskokeiluista



Oman  
ammattillisen  
tilanteen  
tarkastelu



## Miten kehityskarttaan kuvatut muutokset näkyvät sinun työssäsi?

### Työ nyt (A):

- 1) Mikä työssäsi innostaa?
  - 2) Mikä työssäsi kuormittaa?
- Miten nämä asiat ovat muuttuneet siitä, kun aloitit tässä tehtävässä/organisaatiossa?

### Lähituleva (B):

- 1) Mikä lähitulevassa tuntuu omalta?
- 2) Mikä mietityttää?
- 3) Mitä uusia mahdollisuuksia näet?
- 4) Mitä osaamista sinulla jo on uuteen toimintamallin?

Muistiinpanoja:

---

---

---

---

---

---

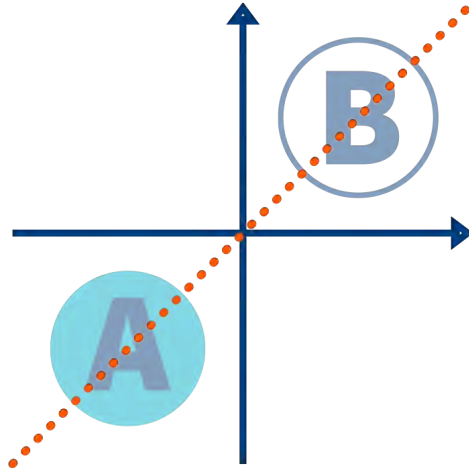
---

---

---

---

Oman  
ammattillisen  
tilanteen  
tarkastelu



**Merkitse edellisten pohdintojen perusteella oma paikkasi **janalle** (oranssille katkoviivalle)**

- 1) Mihin kohtaan sijoitat itsesi oman kiinnostuksesi ja osaamisesi huomioiden, kun työ on kehittymässä A:sta kohti B:tä?
- 2) Missä kohdassa olette mielestäsi työyhteisönä?
- 3) Mieti vielä seuraavia kysymyksiä:  
Mitä haluat kehittää omassa työssäsi ja osaamisessasi?  
Mitä haluaisit kehittää yhteisessä työssä?

**Kirjaa ajatuksiasi muistiin!**

Muistiinpanoja:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# **Ammatillisen tilanteen tarkastelu pareittain ja kehittämisen ideointi**



# Oman ammatillisen tilanteen tarkastelu pareittain

- Käykää läpi molempien itsenäiset pohdinnat luottamuksellisesti
- Kysykää ja tukekaa työkaveria tämän pohdinnoissa
- Pohtikaa molempien osalta, mitä sellaista uutta olisi tarpeen kokeilla, joka tukisi omaa ja yhteistä kehittämistä työssä
- Varatkaa aikaa yhteiseen keskusteluun noin 60 minuuttia (molempien tilanteen tarkasteluun n. 30 min)
- Parityöskentelyn avulla saatte yhdessä vielä ideoita siitä, miten voisitte viedä omaa ja yhteistä työtänne eteenpäin



# Ohjeita parikeskusteluun

Päätäkää, kumpi aloittaa ja kertoo ensin omat ajatuksensa. Vaihtakaa ajatuksia yksilöpohdinnasta sekä alustavista kehittämisideoista. Sen jälkeen vaihtakaa rooleja ja käykää toisen yksilöpohdinnat samalla tavalla keskustellen.

Ota siis yksilöpohdinnan muistiinpanosi mukaan!

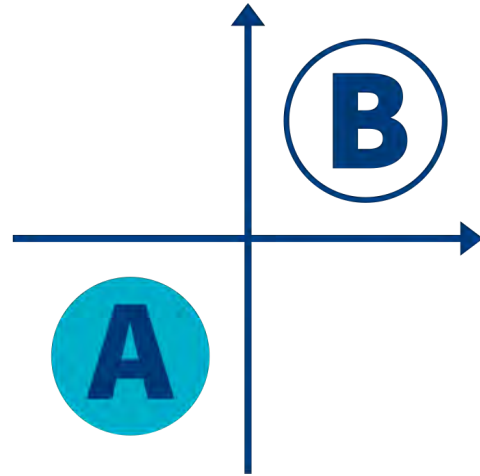
**Kun on sinun vuorosi  
kertoa omasta  
tilanteestasi**

- Vuoropuhelu on antoisa, jos lähdet avoimesti siihen mukaan.
- Käytä hyväksesi tilaisuus pysähtyä pohtimaan työhön liittyviä ajatuksia työkaverin kanssa!
- Sinä päätät, miten syvälle henkilökohtaisiin asioihin haluat keskustelussa mennä.

**Kun on sinun vuorosi  
kuunnella ja tukea  
työkaveria:**

- Tehtävänäsi on auttaa ja tukea työkaveriasi tämän oman tilanteen pohtimisessa ja avaamisessa.
- Yritä ymmärtää keskustelukumppanisi näkökulmaa asioihin.
- Tarkoitus ei ole arvostella työkaverin ajatuksia tai ideoita tai esittää niistä oikeita näkemyksiä, vaan auttaa häntä pohdinnassa eteenpäin.

## Kehittämisen ideointi



Kirjatkaa parikeskustelun  
lopuksi yhdessä  
kummankin kehittämissideoita  
omille lomakkeillenne

Mitä haluaisit kehittää  
yhteisessä työssä?

---

---

---

---

---

Mitä haluaisit kehittää  
omassa työssäsi?

---

---

---

---

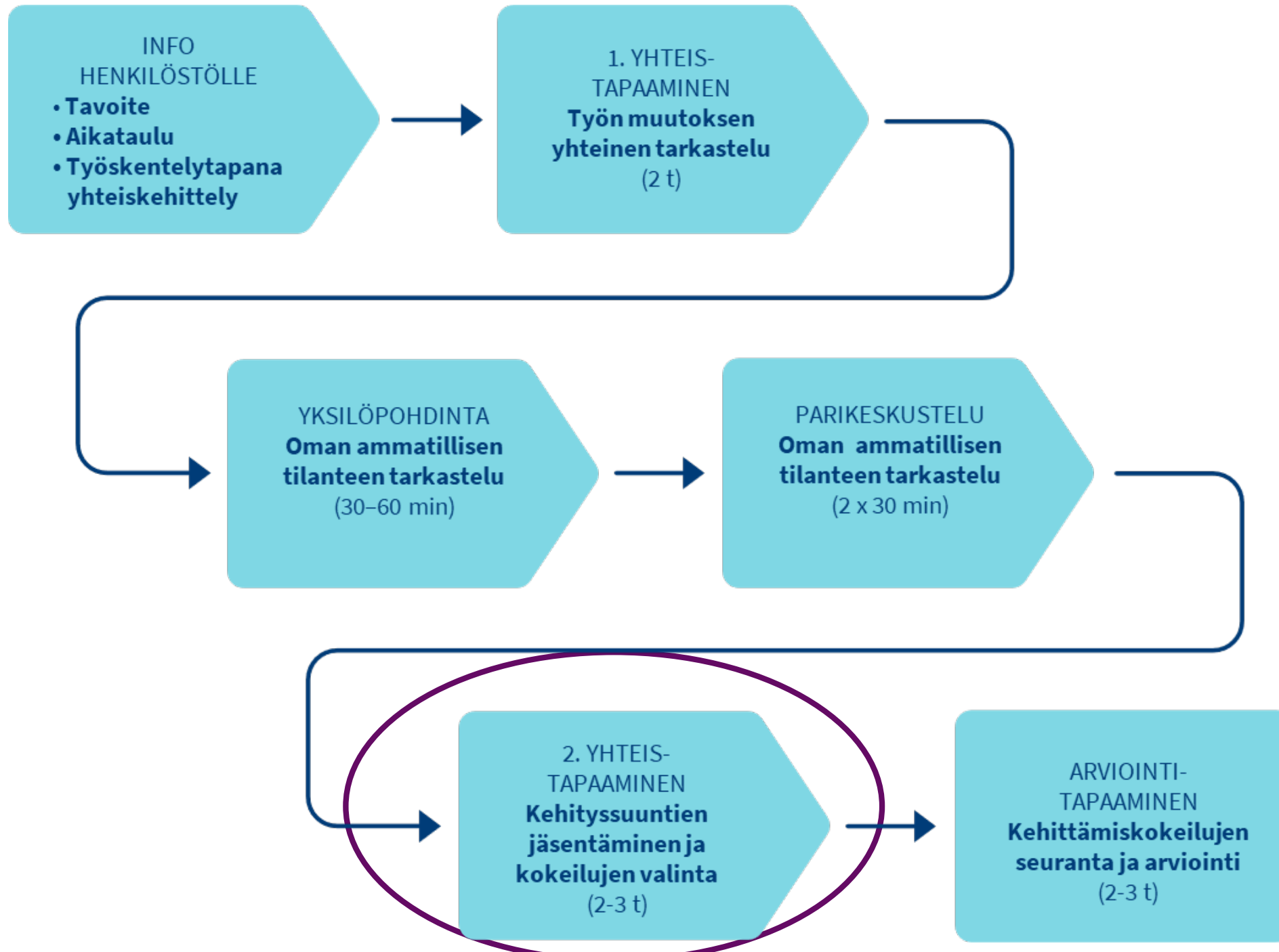
---

# Kehittämisideoiden työstäminen toisessa yhteistapaamisessa

- Toisessa yhteistapaamisessa käydään läpi omia ja työyhteisön kehittämisideoita
- Ryhmätyöskentelyn pohjalta valitaan kehittämiskokeilut
- Tuo mukaan oma lomakkeesi kehittämisideoistasi



# Toinen yhteistapaaminen Yhteiset kehittämiskokeilut

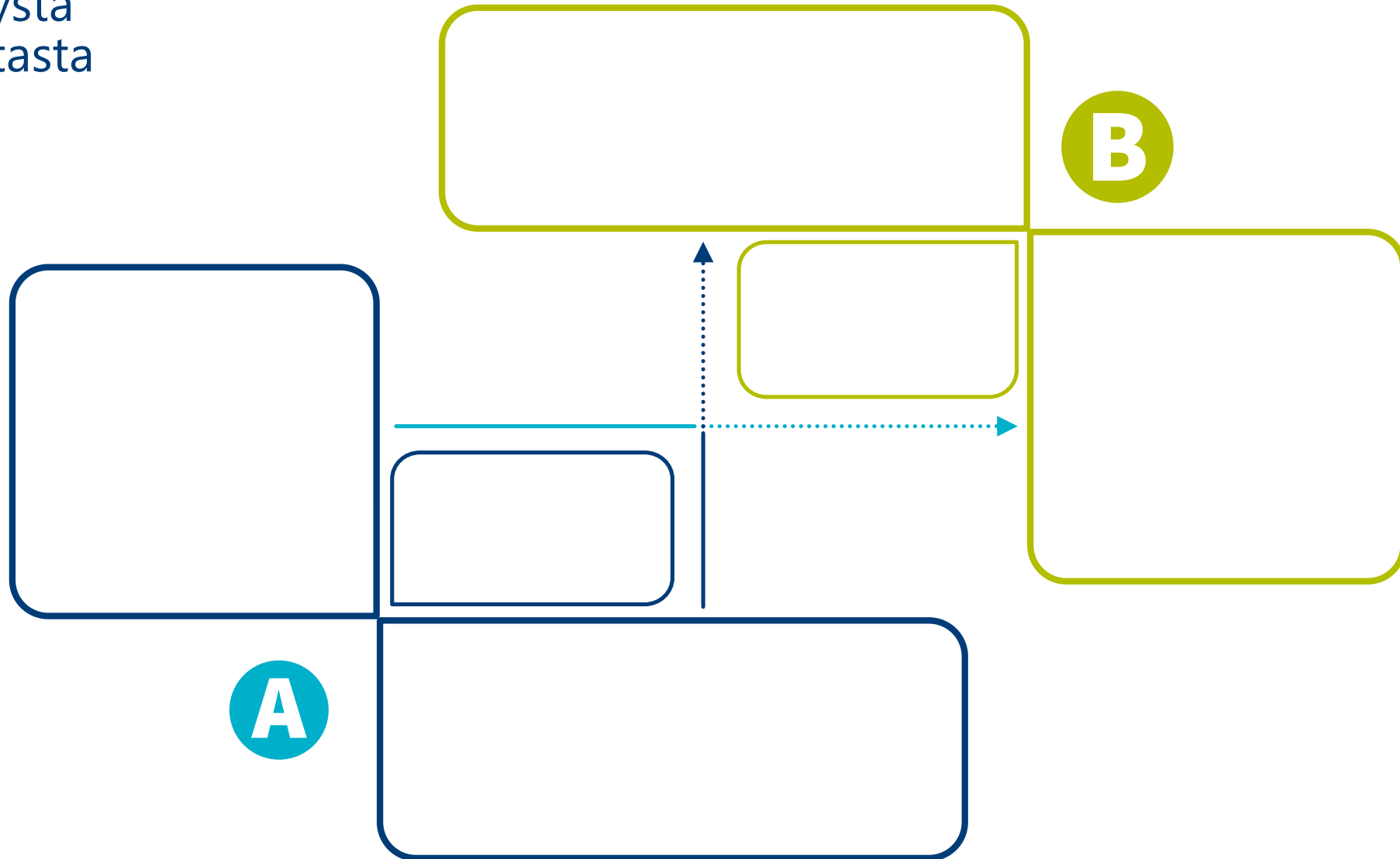


# Toinen yhteistapaaminen

- Muodostetaan yhteinen näkemys muutoksesta ja osallistujien omista tilanteista suhteessa muutokseen
- Käydään läpi omia ja työyhteisön yhteisiä kehittämissideoita
- Sovitaan kehittämiskokeilut ryhmätyöskentelyn pohjalta



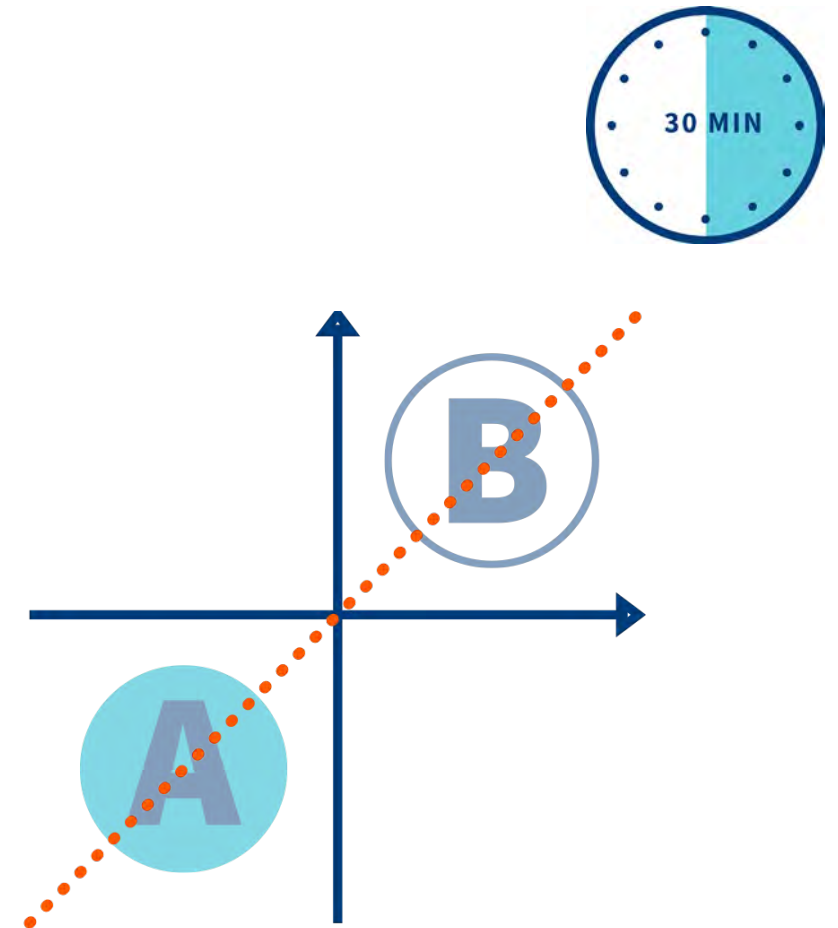
Kuva tehdystä  
kehityskartasta





# Missä me olemme?

- Jokainen asettuu seisomaan janalla siihen kohtaan, missä itse kokee olevansa oman ammatillisen tilanteensa osalta suhteessa yhdessä tehtyyn kehityskarttaan
- Janalla ei ole "oikeaa" tai "väärää" kohtaa – katsotaan missä työyhteisönä olemme nykyisen ja uuden toimintamallin suhteen
- Käydään yhdessä keskustelua janalle sijoittumisesta
  - Miksi valitsin tämän kohdan?



# Kehittämiskokeilut

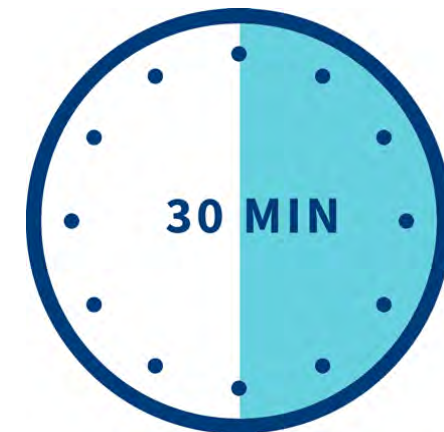
- *Kehittämiskokeilu* = jotain mitä voin tehdä itse tai voimme tehdä porukalla:
- Pienikin muutos työtavoissa voi sujuvoittaa työtä
- Uusiin työtapoihin sitoudutaan, kun niistä on sovittu yhdessä
- Oman ammatillisen kehityksen kannalta tärkeä kokeilu tuo virtaa omaan työhön
- Puhutaan ja sovitaan *kokeilusta*
- Kokeilun on tarkoitus viedä eteenpäin omaa ammatillista kehitystä ja yhteistä työtä
- Kokeilulla on alku ja loppu – sen etenemistä voidaan seurata
- Otetaan riskiä ja hyväksytään idean epäonnistumisen mahdollisuus
- Arvioidaan kokeilua yhdessä
- Kokeilun arvioinnin perusteella sitä voidaan parantaa ja suunnata uudelleen tarpeen mukaan
- Opitaan kaikesta!

Lähde: mukaellen Kalle Nieminen, Sitra



# Ryhmätyöskentely: kehittämiskokeilu

- Jakaudutaan tarvittaessa pienryhmiin (noin 3-4 henkeä)



# Kehittämiskokeilujen yhteinen ideointi ja toteutuksen suunnittelu

## Miättikää pienryhmässä:

Mitä työssänne pitäisi kehittää? Nimetkää yhteistapaamisessa sekä pareittain käytyjen keskustelujen pohjalta vähintään yksi tärkeä kehittämiskohde.

Ideoikaa, miten ko. asioita voisi konkreettisesti edistää:

- Mitä ja miten voisi kokeilla?
- Miksi kokeilu on tärkeä yksittäisen työntekijän ja yhteisen työn kannalta?
- Keitä kokeilussa pitäisi olla mukana?

# Kehittämiskokeilujen kokoaminen kehityskarttaan ja kokonaisuuden tarkastelu



Kukin pienryhmä kertoo kokeiluehdotuksistaan

- **Ryhmä merkitsee kehityskarttaan, mihin kyseinen kokeilu sijoittuu: parantaa nykyistä toimintamallia (A) vai rakentaa uutta toimintamallia (B)?**
- **Yhteinen tarkastelu, kun kaikki kokeilut merkitty kehityskartalle:**
  - Mihin kokeilut sijoittuvat kehityskartalla? Painottuuko kokeiluissa jokin kartan kohta? Jääkö jotain katveeseen?
  - Voisiko joitakin kokeiluja yhdistää?
  - Mistä luovutaan, jotta uudelle tulee tilaa? Mikä nykyisessä ei palvele lähitulevaa?

**Huom!** Mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun esihenkilön kanssa tarvittaessa omaa ammatillista tilannetta koskien.

Kehittämiskokeilu-  
ehdotukset kartalle

**A** Työn sisältö ja  
tarkoitus nyt

**A** Nykyinen  
toimintamalli

**A** Toimintatavat nyt

**B** Lähitulevan  
toimintatavat

**B** Uusi  
toimintamalli

**B** Lähitulevan  
työn sisältö  
ja tarkoitus

# Mitä kokeillaan?

## Kokeilujen valinta yhdessä

**Valitkaa kehityskartalle tuoduista kokeiluehdotuksista 1-3 kehittämiskokeilua, joita lähdette yhdessä kokeilemaan sekä ryhmät, jotka toteuttavat ne.**

- Valitkaa ainakin yksi kokeilu joka vie kohti uutta toimintamallia (B)
- Kirjatkaa kehittämiskokeilu ja sen tavoite seurantalomakkeelle
- Pohtikaa, miten tuetaan kokeilujen vastuuhenkilöitä?
  - Tsemppauspari kollegasta?
- Sovitaan seurantapisteeet!
- Osa kehittämiskokeiluehdotuksista voidaan siirtää myöhäisempään ajankohtaan



# Työyhteisön kehittämiskokeilujen seuranta ja arviointi

- Kirjatkaa kokeilujen eteneminen seurantalomakkeille
- Täyttäkää lomaketta kokeilun edetessä
- Arviointi tukee kehittämistä ja kokeilujen käytäntöön viemistä





# Yhteisen kehittämiskokeilun seurantalomake

KOKEILU ja sen tavoite: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Vastuhenkilö(t): \_\_\_\_\_

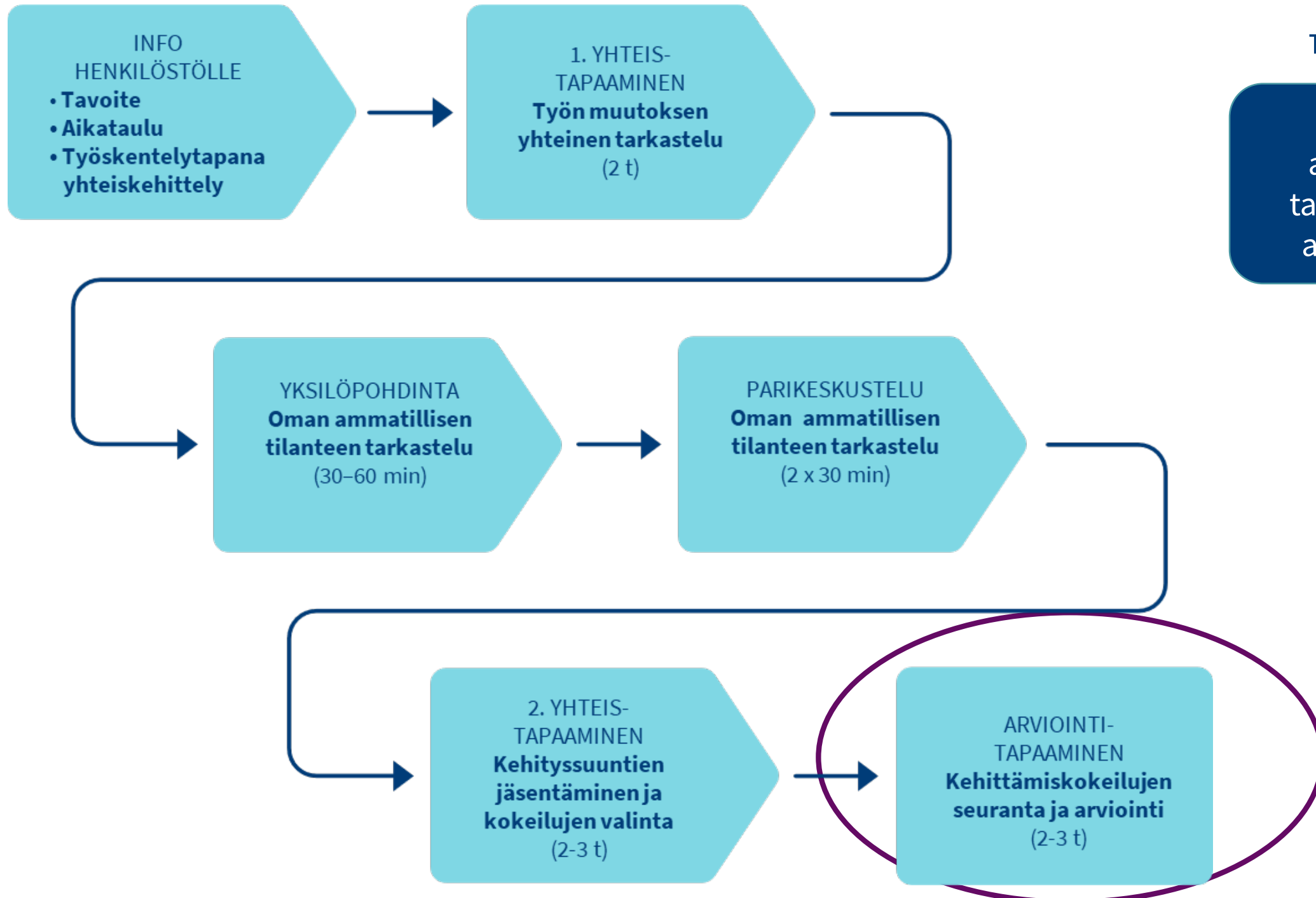
Aikataulu, ensimmäinen seurantatapaaminen: \_\_\_\_\_

Pvm	Mitä tehtiin?	Missä onnistuttiin? Mikä edisti kehittämistä?	Mitä pulmia oli tai mikä haittasi?	Miten edetään? Jatkoideoita?

# Oma ammatillinen kehittämistehtävä

Oma kehittämistehtävä ja sen tavoite:	
Mitä voin itse tehdä?	
Mihin tarvitaan toisten tukea?	
Missä olen onnistunut?	
Oliko jotain haasteita ja uusia kysymyksiä?	

Sopikaa  
arviointi-  
tapaamisen  
ajankohta



# **Seuranta- ja arviointitapaaminen**

## **Miten kehittämiskokeilut ovat edenneet?**

# Arviointia – miksi, mitä, kuka?

- Arvioinnin tarkoitus on tukea kehittämistyötä ja koko työyhteisön oppimista
  - On tärkeää antaa ääni kaikille osallistuneille ja tukea kehittämisaktiivisuutta omassa työssä
- Arviointi auttaa suuntaamaan kehittämistyötä pitkäjänteisesti
  - Ei arvioida onnistunut-epäonnistunut -näkökulmasta
  - Jos kokeilu ei toiminut, miten sitä voisi muokata? Vai saatiinko uusi idea?
  - Onko työssä jotain sellaista, joka vaatii muutosta, jotta kokeilua voisi jatkaa?
  - Tuliko kokeilussa esiin asioita, jotka edistävät tai estävät yhteistä kehittämistä?
  - Ei arvioida henkilöitä
- Arviointia voidaan tehdä kokeilujen kuluessa ja niiden päätyttyä

# Apukysymyksiä kokeilujen esittelyyn ja yhteiseen arviointiin

## KOKEILUN VASTUUHENKILÖN PUHEENVUORO

- Mitä käytännössä on tehty?
- Mitä kokeilusta on seurannut työntekijälle, työyhteisölle, asiakkaalle?
- Mikä tuki kokeilun toteuttamista?
- Mikä haastoi?

## KESKUSTELU KOKEILUSTA YHDESSÄ

- Mitä kokeiluista voidaan oppia?
- Mitä kokeilulle pitäisi tehdä seuraavaksi?
- Miten työyhteisönä voimme edistää kokeilua?

# Kehittämisen jatkaminen

Tuliko arvioinnissa esille sellaista, mikä tarkoittaa kehityskarttaamme, esim.

- mitä vielä pitää vahvistaa nykyisessä toimintamallissa?
- mikä on uusi toimintamalli ja sen edellyttämä kehittämistyö?

Mikä vielä tukisi siirtymistä nykyisestä toimintamallista uuteen toimintamallin?

Nousiko esiin uusia kehittämisen aiheita?

Miten jatkossa edistämme yhteistä kehittämistä?

Sovitaan ja kirjataan muistiin!



# Työterveyslaitos



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

## Kiitos!



ttl.fi



@tyoterveys  
@fioh



tyoterveyslaitos



tyoterveys



Tyoterveyslaitos