

**Sosiaalitalo Oy**  
**Lapsuuden hyvinvoinnin kehittämissyksikkö – hanke Länsi- ja Keski-Uudellamaalla**

**LAPSUUDEN ARVOKAS ARKI - ARVO**

---

**Ratkaisukeskeinen toimintatapa**

**14.10.2008 Lohja, Kisakallion urheiluopisto**  
**28.10.2008 Järvenpää, Järvenpääntalo, kokoushuoneet 1-3**

**Anne Kaarnasaari**

# OHJELMA

10.00

Tervetuloa/ Heidi Gerdt

10.10

Miksi ratkaisukeskeisyyttä ?

12.00

Lounastauko

13.00

Ratkaisukeskeinen toimintamalli

14.00

Kahvi ja jaloittelu

14.20

Ratkaisukeskeinen toimintamalli... jatkuu

15.30

Palaute

Koulutuspäivän päätös - hyvää kotimatkaa!

# SISÄLTÖ 14. ja 28.10.2008

## *Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys toimintamallina*

### A. Miksi ratkaisukeskeisyyttä?

- Muutosten hallinta
- Tiimityöskentely
- Leadership -osaaminen

### B. Ratkaisukeskeinen ajattelu ja toimintamalli

- mallin peruselementit
- mallin soveltaminen
- voimavaroihin keskittyminen

## A. Ratkaisukeskeisyys – miksi?

---

## A. Ratkaisukeskeisyys – muutoksen hallinta

---

# Mistä MUUTOKSESSA on kysymys?

*Mitä/minkälaisia  
kehittämis-  
toimia tarvitaan?*

*Minne  
olemme  
menossa?*

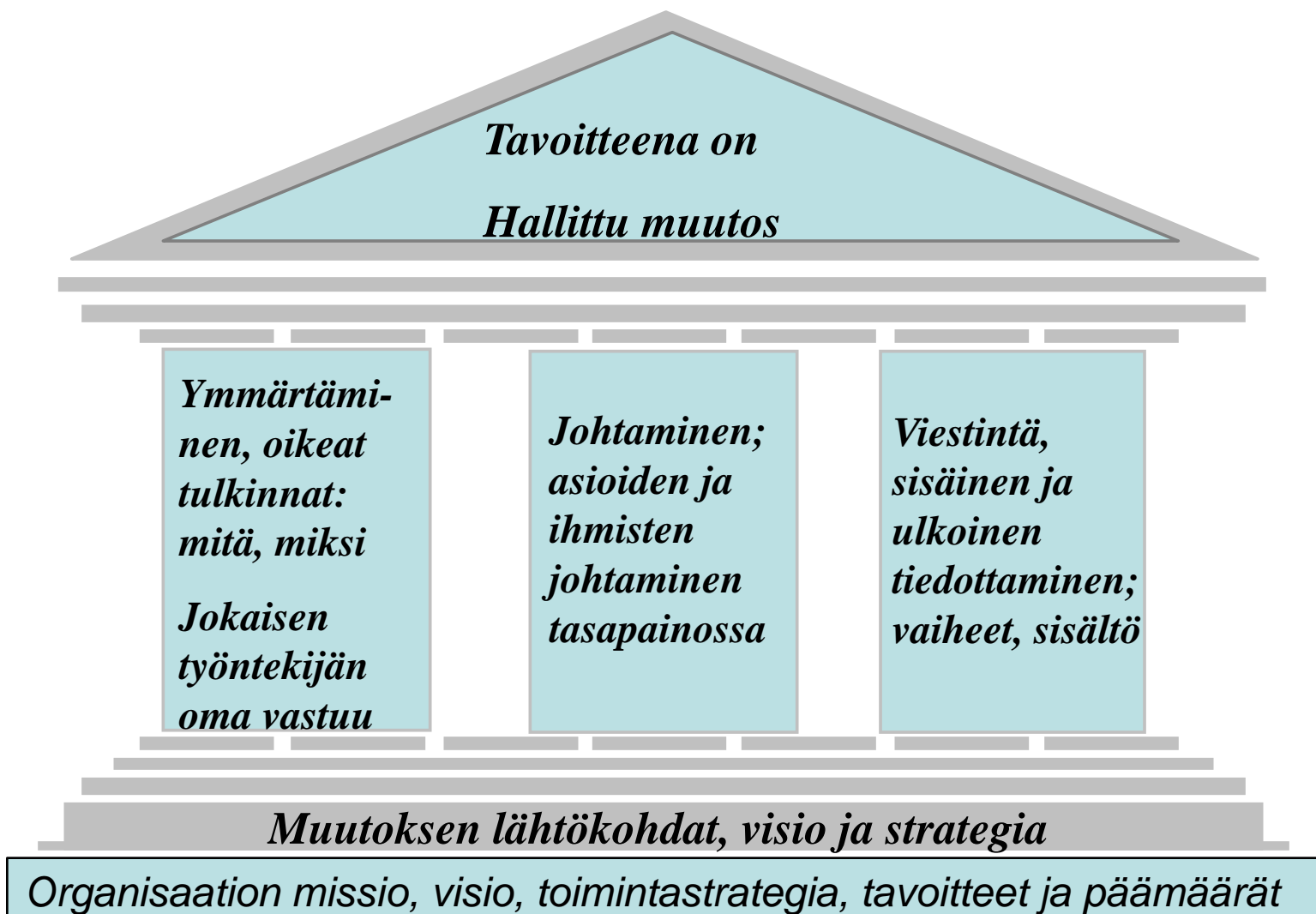
Arvioi:

**Mikä muuttuu?  
Mikä ei muutu?  
Keitä muutos koskee?**

*Missä nyt  
olemme?*

*Minne  
emme ole  
menossa?*

# Muutoksen hallinnan dynamiikasta



# Muutosten moninaisuus

## Muutoksen mittasuhteet

## Muutoksen perusluonne

Positiivinen

+

Työyhteisö

Yksilö

Negatiivinen

-

Suuri

<b>Kokonaisvaltainen uudistaminen</b>	<b>Kriisi</b>
<b>Jatkuva toiminnan kehittäminen</b>	<b>Uuden toiminnan käynnistys</b>

Muutoksen laajuus

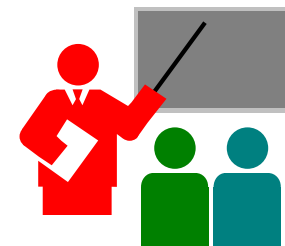
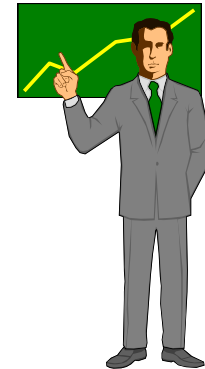
Pieni

Hidas

Nopea

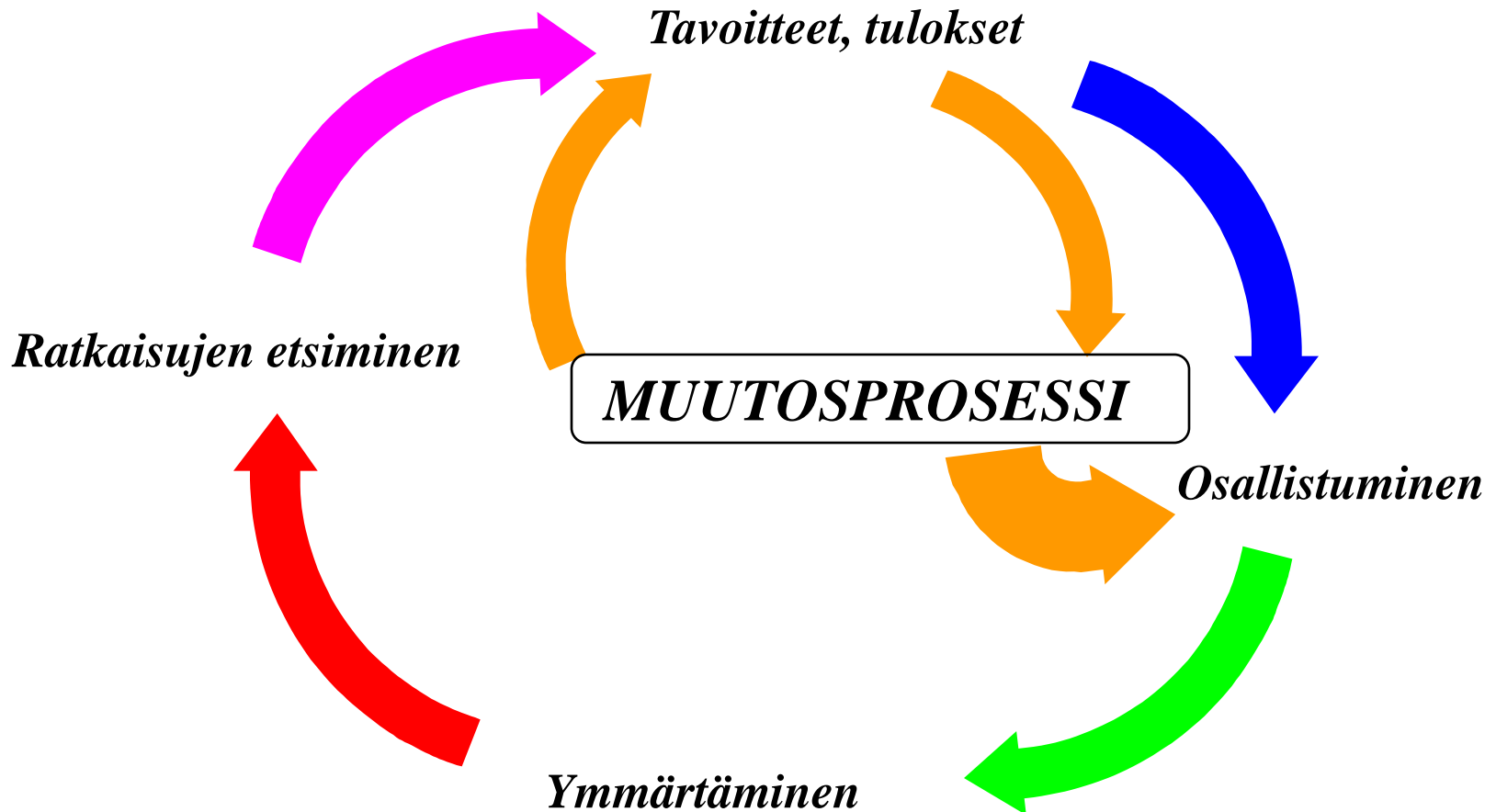
Muutoksen aikajänne

# Muutoksen hallinnan osa-alueet

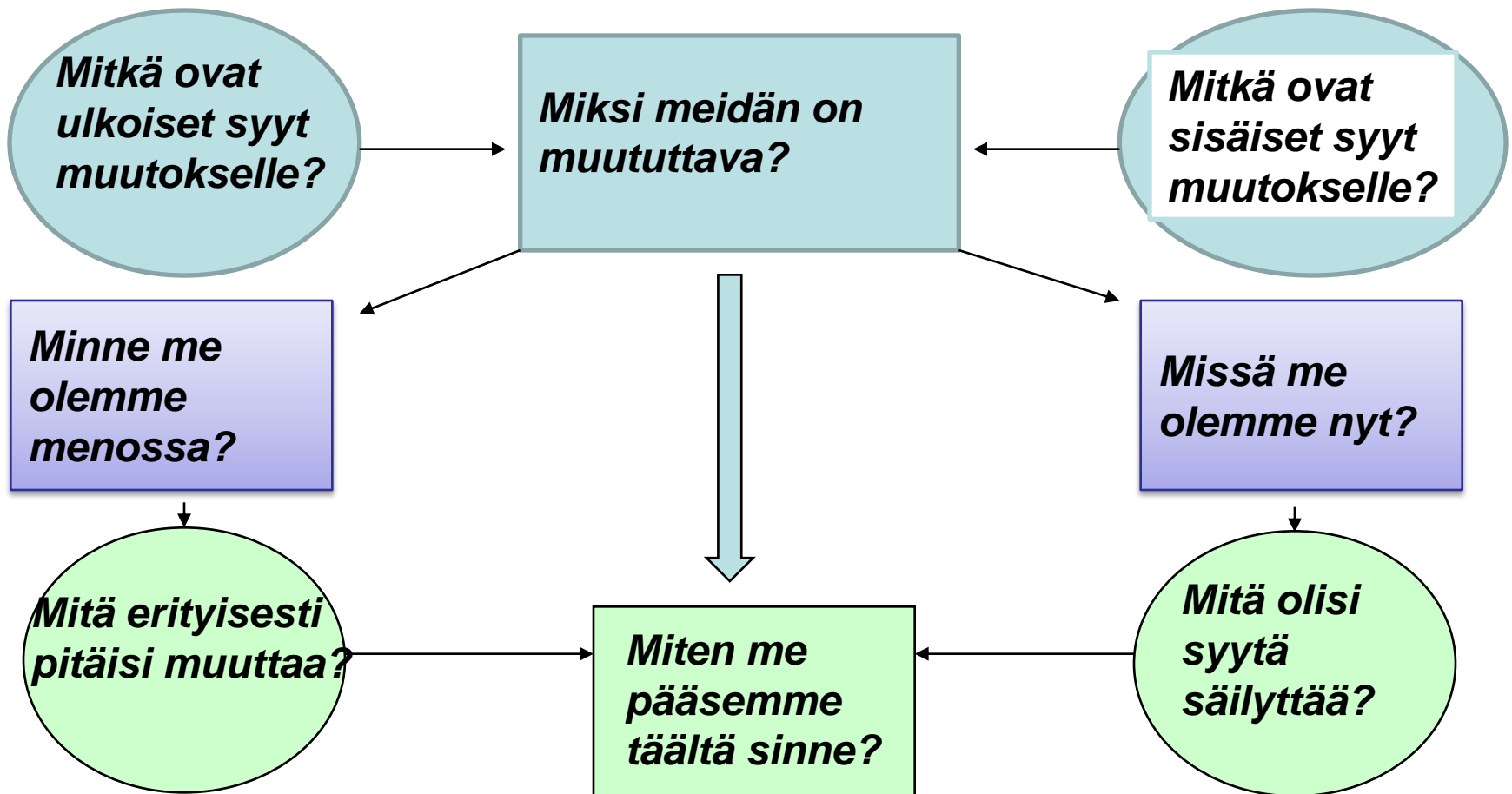


Lähde: Nyman-Silen, Muutoshallinta ja business re-engineering käytännössä

# Muutokseen sitoutuminen



# Yksilön peruskysymys muutoksessa: Mitä minulle tapahtuu?



# Miten muutos koetaan?



# Organisaation jäävuorimalli

**Näkyvä osa**

**Tavoitteet**  
**Normit, säädökset**  
**Organisaatio**  
**Julkisarvot**

**Näkymätön  
osa**

**Piilevät arvot**  
**Tunteet**  
**Asenteet**  
**Kulttuuri**  
**Ihmissuhteet**

# Asemointi ja tilanteen hallinta muutoksessa

Muutoksen kohtaamisessa on kyse myös **yksilön** valinnasta:

	<b>Aktiivinen</b>	<b>Passiivinen</b>
<b>Myönteinen</b>	<i>Rakentava vaikuttaminen, uudistuminen ja kasvu</i>	<i>Minimiosallistuminen, hyväksyminen, sopeutuminen</i>
<b>Kielteinen</b>	<i>Vastustus, toisten syyttäminen, jarrutus, taantuminen, lukkiutuminen</i>	<i>Vihamielisyys, passiivisuus, itsesyytökset</i>

## A. Ratkaisukeskeisyys - tiimityöskentely

---

## PERUSASIOITA TIIMITYÖSTÄ

### Tiimi on

tapa organisoida ja kehittää työtä

### Tuloksellinen tiimityö edellyttää

tiimien valtauttamista (empowerment)

- toimivaltaa johdolta tiimeille (tiimin itseohjautuvuus)
- henkilöstö osallistuu oman työnsä suunnitteluun ja työtä koskevaan päätöksentekoon

tiimejä tukevaa johtamista ja järjestelmiä

### Tiimityön peruspiirteitä ovat

- yhteistyö ja yhdessä tekeminen
- RAKENTAVA vuorovaikutus

## TIIMI ON

- ❖ pieni ryhmä ihmisiä
- ❖ joilla on *toisiaan täydentäviä taitoja*\*
- ❖ jotka ovat sitoutuneet
  - yhteiseen *päämäärään*
  - yhteisiin *suoritustavoitteisiin*
  - yhteiseen *toimintamalliin*
- ❖ jotka pitävät itseään *yhteisvastuussa suorituksistaan*\*

# ... TOISIAAN TÄYDENTÄVIÄ TAITOJA

- Moniammatillisuus

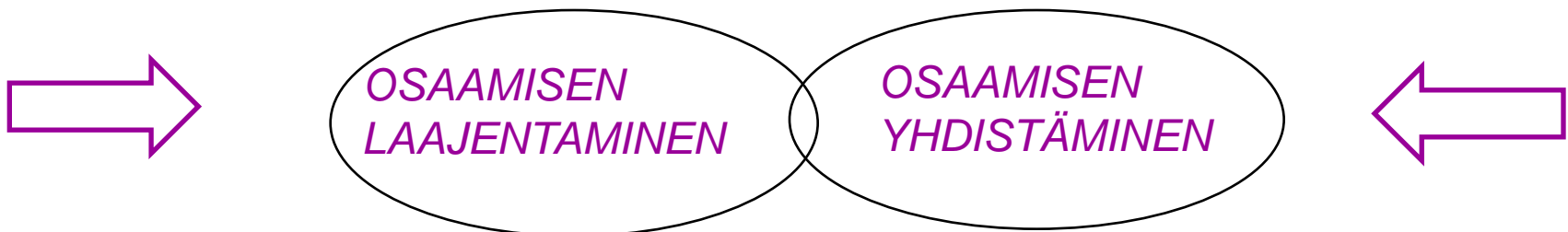
- Riittääkö se – eli onko moniammatillisuus tae taitojen täydentymisestä?
- Mikä on riittävä ammatillinen kirjo toimivalle tiimille ja mikä ”on jo liikaa”? – Mitkä ovat kriteerit toimivaa moniammatillista tiimiä rakennettaessa?

- Kokemuksen merkitys

- Syväosaaminen ja erityisosaaminen
- Laaja-alaisuus

- Persoonasidonnaiset taidot

- Mistä on kyse, kun ei ole kyse ammattisidonnaisista taidoista eikä ”opitusta yhteisestä omaisuudesta”?



# ... YHTEISVASTUU TIIMIN SUORITUKSISTA

- Tiimin työskentely perustuu sujuvaan yhteistyöhön
  - Yhteinen suunnittelu
  - Yhteisesti sovittu toimintatapa
  - Yhteinen vastuu tiimin toiminnan tuloksista
- Tiimityö tukee prosessikeskeistä toimintatapaa, jossa oleellista ei ole yksilöiden onnistumiset ja epäonnistumiset, vaan palveluprosessien toimivuus
  - ⇒ Keskeistä:
    - Mikä tiimimme toiminnassa tukee optimaalista onnistumista?
    - Miten tiimimme ennakoi palveluprosessiemme heikot kohdat ja kykenee kehittämään toimintatapojaan prosessien tarpeita vastaaviksi?

Välineenä ratkaisukeskeisyys

# *Työyhteisö on ryhmä / tiimi: ryhmälle ominaisia häiriötiloja*

## *Riippuvuus ryhmässä*

- liiallinen riippuvuus johtajasta ja johtajan tuesta*

## *Taistelu-pakoryhmä*

- mielikuva ulkoisesta tai sisäisestä vihollisesta; ryhmä joko kiinteytyy tai siinä syntyy hajaannusta, pelkoa ja epäluuloa*

## *Parinmuodostumisryhmä*

- johtajuus korvautuu kahden ryhmän jäsenen intensiivisellä yhteistyöllä*

## *Sisäänlämpiävyys ryhmässä*

- ryhmän rajat tulevat liian tiukoiksi, yhteistyö muiden kanssa hankaloituu*

## *Ryhmäajattelun valta*

- voimakas pyrkimys yksimielisyyteen estää kriittisen ajattelun*

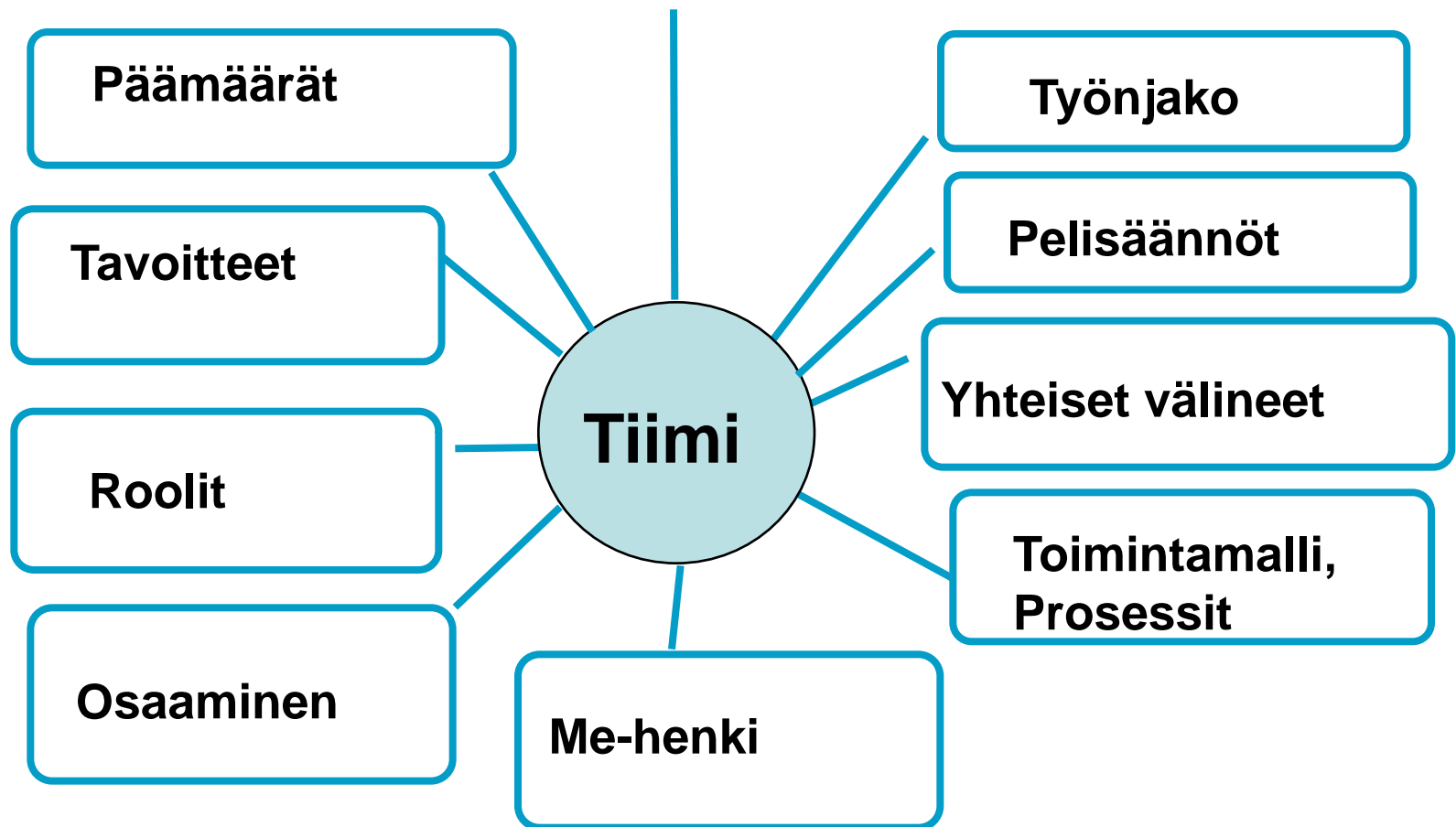
## A. Ratkaisukeskeisyys - johtaminen

---

## LEADERSHIP – IHMISTEN JOHTAMINEN

- *Ongelmanratkaisu osana johtamistyötä; kysyminen ja vastaaminen*
- *Kehityskeskustelut*
- *Palautteen antaminen ja palautteen saaminen*
- *Yhteistoiminnallisuuden ja yhteistyön kehittäminen työyhteisössä*
- *Tiimi(organisaatio)n johtaminen*
- *Kehittämistoiminnan lähtökohtana prosessien kehittäminen*

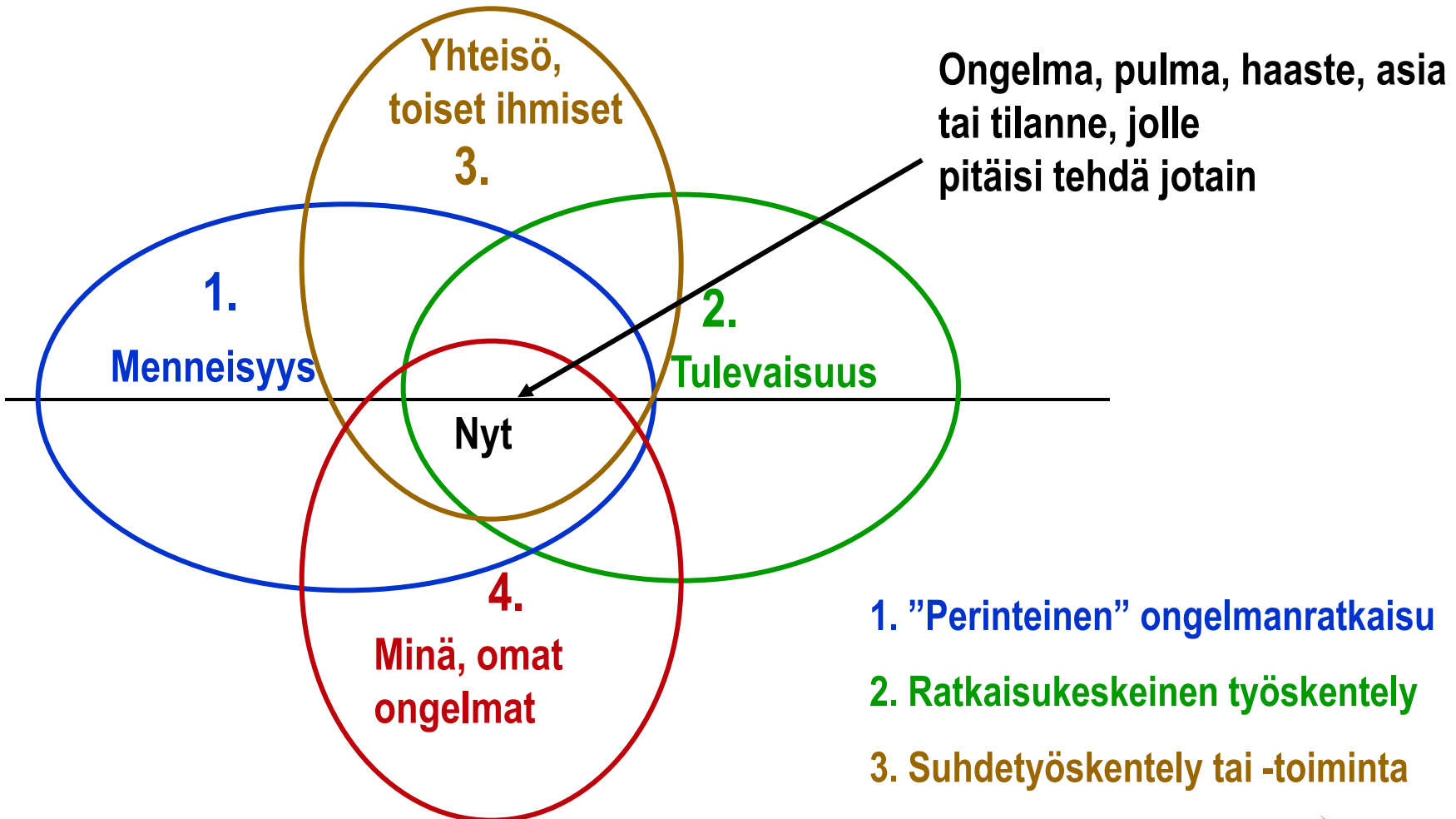
## Organisaation johtaminen



## B. Ratkaisukeskeinen toimintamalli

---

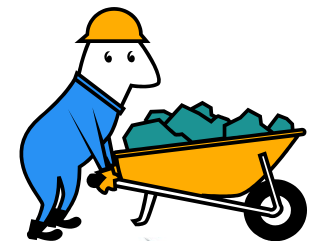
## *Painopisteet erilaisissa lähestymistavoissa*



- 1. "Perinteinen" ongelmanratkaisu**
- 2. Ratkaisukeskeinen työskentely**
- 3. Suhdetyöskentely tai -toiminta**
- 4. Mielikuvatyöskentely tms.**

# **Ratkaisukeskeinen ajattelu**

- ❑ *Asennoitumistapa, joka on hyvä työkalu selviytymisessä arjen vaatimuksista, asioiden edistämisestä ja ongelmanratkaisusta*
- ❑ *Suuntautunut aina tulevaisuuteen menneisyyden sijaan*
- ❑ *Pohtii mieluummin hyvää tulevaisuutta, tavoitteiden toteutumista ja päämäärien saavuttamista kuin syitä ja syyllisiä*
- ❑ *Etsii mieluummin + merkkisiä kuin – merkkisiä asioita*



## ***Ratkaisukeskeinen työskentelytapa***

- ❑ *Ongelma / pulma / haaste nostetaan esiin ja kuunnellaan se huolella*
  - *pohditaan – analysoidaan mistä tässä on kyse*
- ❑ *Ongelma tai vaikeus muutetaan tavoitteeksi*
- ❑ *Ongelmakeskeinen puhe muutetaan ratkaisu- ja voimavarakeskeiseksi puheeksi eli keskustelu, ajattelu ja työskentely suunnataankin toivottuun tulokseen tai tavoitteeseen sekä edistysaskeliin, jotka vievät tavoitetta kohden.*

## *Ongelmakeskeinen puhe* /

## *Ratkaisukeskeinen puhe*

### *Ongelmakeskeinen puhe*

- Keskittynyt ongelmiin ja ongelmien syihin ja syyllisiin*
- Ongelma on yleensä henkilöitynyt*
- Puhe suuntautunut epäonnistumisiin ja menneeseen*
- Erilaisuutta on vaikea hyväksyä, ongelmat liittyvät usein erilaisuuteen*
- Kaikki on turhaa vaivaa*

### *Ratkaisukeskeinen puhe*

- Keskittynyt hyvään tulevaisuuteen*
- Ongelma ei ole kukaan ihminen, vaan joku asia joka vaikuttaa ihmiseen*
- Puhe suuntautunut voimavaroihin ja ratkaisuihin*
- Erilaisuus on rikkautta, kannatta hyödyntää erilaisuuden mahdollisuudet*
- Aina löytyy mahdollisuuksia*

# **Ratkaisukeskeisyyden käyttö työyhteisön haasteellisissa tilanteissa**

- ❑ *Erilaiset haasteelliset tilanteet ovat osa normaalia elämää työyhteisössä*
- ❑ *Mahdollisia syitä on lukematon määrä*
- ❑ *Tyypillisiä tilanteita, joista voi nähdä problematiikkaa*
  - *muutos- ja kriisitilanteet*
  - *yhteisöllinen stressi ja työuupumus*
  - *yksilölähtöiset ongelmat*
  - *kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat*
- ❑ *Ongelmat liittyvät usein laajemmin organisaation toimintaan*
- ❑ *Pitkittyessään tilanteet helposti henkilöityvät ja laajenevat*
- ❑ *Vaikeutena usein on se, ettei ongelmia ja tilanteita osata käsitellä tai niiden käsittelyyn ei ole sopivaa forumia*

# Toiminta ongelma- ja haastetilanteissa (1)

- ❑ *Patenttiratkaisuja ei ole olemassa (jos olisi, eivät ne olisikaan vaikeita tilanteita).*
- ❑ *Puuttumattomuuden ongelma: kukaan ei ota vastuuta tilanteen selvittämisestä.*
- ❑ *Epämääräiseksi jäävä palaveri ja ”katsotaan nyt” – asenne tuottavat usein hankaluuksia ja pyrkivät laajenemaan*
- ❑ *Jos ongelmaan ei puututa, mihin se voi johtaa?*
- ❑ *Tärkeää on tehdä jotain ja jos omat keinot ja voimat ei riitä, hakea apua.*
- ❑ *Olennaista ongelman asettaminen mittasuhteisiinsa: ei tehdä karpäsestä härkästä eikä toisinpäin.*

## Toiminta ongelma- ja haastetilanteissa (2)

- ❑ *Ristiriitatilanteissa tulee miettiä, mitkä asiat ovat vastakkain tai vastapäätä toisiaan.*
- ❑ *Vältetään henkilökohtaisuuksiin menemistä.*
- ❑ *Asiat tehdään läpinäkyviksi, piilottelu ei auta ketään.*
- ❑ *Ristiriitatilanteissa esimieheltä vaaditaan jäämäkkyyttä ja diplomatiaa saada aikaan päätöksiä.*
- ❑ *Joidenkin ongelmien kanssa on opeteltava elämään – miten haitat minimoidaan?*
- ❑ *Erilaisiin tilanteisiin voi yrittää soveltaa erilaisia lähestymistapoja.*
- ❑ *Yhteistä niille on ongelman jäsentäminen ja eri ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen.*

## Ratkaisukeskeinen lähestymistapa pähkinänkuoressa

1. Tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus
2. Voimavarojen ja toiveikkuuden nostaminen keskipisteeksi
3. Edistys tapahtuu pienin askelin
4. Tasaveroisuus ja yhteistyö
5. Arvostaminen
6. Myönteisyys, luovuus, leikillisuus ja huumori keskustelussa ja ajattelussa
7. Ongelmiin on monia vaihtoehtoisia ratkaisuja.

# Ratkaisukeskeisyyden taustaoletuksia

- ❑ Tapahtumien ja kokemusten taustalla ei ole vaikuttamassa vain yksi totuus.
- ❑ Silloin kun lähdetään etsimään syitä ja syyllisiä pulmallisiin tilanteisiin, ajaututaan helposti negatiiviseen syyttelyn kierteeseen ja tulee tunne, että kyseisille pulmille ei voida tehdä mitään.
- ❑ On hyvin tyypillistä, että yritämme ratkaista ongelmia samalla tavalla kuin ne ovat syntyneetkin. asiat tapahtuvat aina yhteydessä muihin ihmisiin ja ympäristöön, niinpä tavoitteeseen voi päästä monia erilaisia polkuja pitkin.
- ❑ Usein on myös hyvä kokeilla vaihtoehtoisia tapoja eli jos jokin ei toimi niin kokeile jotain uutta tai uudella tavalla. Ja jos jokin jo toimii, niin tee lisää sitä samaa.

# Ratkaisukeskeisyyden taustaoletuksia.. jatkuu

- ❑ Todellisuus muodostuu kielestä, puheesta ja toiminnasta
- ❑ Ongelmakuvaukset sisältävät vinkkejä ratkaisusta
- ❑ Monimutkaiset ongelmat eivät tarvitse monimutkaisia ratkaisuja
- ❑ Ihmiset osaavat itse parhaiten asettaa tavoitteensa
- ❑ Ihminen tekee parhaansa. Sen mikä on mahdollista juuri nyt
- ❑ Ihmisellä on voimaa ja resursseja ratkaista ongelmiaan

# Vuorovaikutuksen tienviitoja

- ❑ Älä korjaa sitä, jos se ei ole rikki
- ❑ Älä tee sitä lisää, jos se ei toimi
- ❑ Tee lisää sitä, mikä toimii
- ❑ Muista kiittää usein, se ei ole koskaan turhaa
- ❑ Kun onnistut, anna siitä ansio myös muille: kiitos, kannustus ja ansio ovat tarkoitettu jaettaviksi
- ❑ Kannusta ja arvosta läheisiäsi, jätä tuomitseminen tuomarille
- ❑ Huolenpito, välittäminen ja kiinnostus läheisten asioista on arvokasta

