

# VALLOA.

## Työkirja

Työn tilannekuvasta  
kohti kokeiluja





## Miksi valmentavaa ja oppivaa työkuultuuria tarvitaan ja mitä se on?

Yhä useammin vakiintuneet toimintamallit eivät pysty ratkaisemaan kaikkia työssä esiintyviä haasteita. Yhteiskunta ja asiakkaat muuttuvat, lainsäädäntö muuttuu, uusia työtä muokkaavia välineitä ja teknologioita otetaan käyttöön. Jopa työn tarkoitus voi olla muutoksessa, kun asiaa katsoo pitkällä aikajänteellä. Kompleksisiin, vaikeasti ennustettaviin haasteisiin vastaaminen edellyttää uudenlaisia yhteistyömuotoja ja toimintamalleja. Työyhteisöjen, organisaatioiden ja verkostojen on löydettävä tapoja oppia yhdessä entistä paremmin ja tehokkaammin.

Valmentava ja oppiva työkuultuuri on ajattelu-, vuorovaikutus- ja toimintamalli. Se näkyy konkreettisena toimintana työyhteisön päivittäisessä työssä asiakkaiden, sidosryhmien ja kollegojen kanssa. Valmentava ja oppiva työkuultuuri saa erilaisia muotoja eri kehitysvaiheissa olevissa ja erilaista työtä tekevissä organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Valmentavalle ja oppivalle työkuultuurille luonteenomaista on työhön liittyvien asioiden yhteisöllinen ratkaiseminen sekä työyhteisön oppimisen ja kehittymisen korostuminen. Se perustuu yhdessä tekemiseen, vuorovaikutukseen, arvostukseen ja yhteistyöhön. Keskeistä valmentavalle ja oppivalle työkuultuurille ovat kuunteleminen, kysymysten ja yhteisen tulkinnan tekeminen – dialoginen vuorovaikutus. Valmentavan ja oppivan työkuultuurin kehittyminen edellyttää ainakin jossain määrin vastuun jakamista sinne, missä työtä tehdään eli työntekijöille.

Valmentavan ja oppivan työkuultuurin osalta mikään organisaatio tai työyhteisö ei aloita alusta. Teilläkin valmentavan ja oppivan työkuultuurin piirteitä on jo aivan varmasti olemassa. Mieti omassa työssäsi tilannetta, jossa ratkoitte yhdessä jotain työhön liittyvää asiaa. Loitteko yhteistä käsitystä asiasta ja toitte keskusteluun erilaisia näkemyksiä? Ihmettelittekö ja teittekö kysymyksiä? Mietittekö ratkaisuja tai jonkin uuden asian kokeilemista? Jos vastasit kyllä, teillä on jo nyt valmentavaa ja oppivaa työkuultuuria.

**Lähetä osallistujille orientaatiolukemiseksi  
Kohti valmentavaa ja oppivaa työkuultuuria  
-teksti!**





# VALOA-työkirja

## Työn tilannekuvasta kohti kokeiluja

### 1. Viivähdä - Miltä meidän työmme näyttää? Miksi tarvitsemme valmentavaa ja oppivaa työkulttuuria?

- Tunnistakaa nykytyön ilmiöitä: Ilmiöhahmotus
- Tunnistakaa mikä on muutosvaiheenne: Muutoshahmotus.

Jos aikaa ei ole sekä Ilmiöhahmotukselle että Muutoshahmotukselle, suosittelemme Muutoshahmotuksen tekemistä.

Ajankäyttöarvio: 1-2 h

### 2. Arvioi - Mikä on valmentavan ja oppivan työkulttuurimme tilanne?

[Käyttäkää Työyhteisön arviointityökalua](#)

Ajankäyttöarvio: 1-2 h

### 3. Kokeile – Mitkä ovat seuraavat kehittämiskohteemme ja kokeilumme?

Tehkää yhteenveto, tiivistys edellisistä, nostakaa kehittämiskohteet  
Valmentavan ja oppivan työkuulttuurin kokeiluiksi

Ajankäyttöarvio: 1-2 h

- Kokonaisuus vie kolme tiimin palaveria tai työpajaa.  
Ajankäyttöarvio yhteensä noin 3-6 tuntia.
- Työkirja sisältää ohjeet työskentelylle. Ohjeet ovat esimerkkejä,  
mutta voitte myös soveltaa tilanteen mukaan.
- **Vinkki!** Ottakaa työkirja vaiheittain käsittelyyn tiimipalaverissa kerran  
kuussa tai käykää koko työkirja läpi kehittämispäivän aikana.



**Viivähdä**



## Tunnista arkityön ilmiöt ja oman työnne muutosvaihe

Valmentava ja oppiva työkuultuuri ei ole irrallinen johtamisen tai työn kehittämisen "ismi", vaan tarve sen kehittämislle syntyy työstänne. Sen vuoksi on tarpeen hahmottaa, millaisia ilmiöitä työssänne on näkyvissä ja millaisessa muutoksessa työnne on.



**Miksi tarvitsemme  
valmentavaa ja oppivaa  
työkuulttuuria juuri nyt?**



# Ilmiöhahmotus





## Ilmiöhahmotuksen tavoite ja tarkoitus

Ilmiö tarkoittaa ”havaittavissa olevaa tapahtumaa” eli jokapäiväisessä työssänne tunnistamianne asioita. Ilmiöhahmotuksen tarkoituksena on nostaa työstänne esiin teitä haastavia ja innostavia ilmiöitä, jotka ovat teille tällä hetkellä ajankohtaisia. Ilmiöiden tarkastelu on tarpeen, jotta hahmotatte, miksi tarvitsette valmentavaa ja oppivaa työkalutturia ja minkä työnne ilmiöiden ratkaisemiseen.



## Ilmiöhahmotuksen työstäminen

**Pohtikaa Ilmiöhahmotusta joko koko tiimi yhdessä tai pienryhmissä, jos tiiminne on suuri.**

### Ajankäyttöarvio yhteensä 40-60 minuuttia

- Ilmiöiden hahmottaminen, 20-30 minuuttia
  - Voitte työskennellä joko yhdessä tai pienryhmissä
- Yhteenveto 20-30 min.

### Työskentelyn periaatteet

- Miettikää jokapäiväistä työtänne. Voitte esimerkiksi ottaa aikajaksoksi viimeiset 2-3 viikkoa.
- Kirjatkaa asiat konkreettisesti välttäen liian yleisiä ilmauksia. Koettakaa päästä myös keskustelussanne riittävän konkreettiselle tasolle, kertokaa tarvittaessa esimerkkejä.
- Esihenkilö on mukana työstössä, mutta hänellä ei ole ”oikeita vastauksia”.



## Ilmiöhahmotuksen tavoite ja tarkoitus

Mikä työssämme haastaa juuri nyt?

Pohtikaa haastavia ilmiöitä esimerkiksi asiakkaissa tai asiakastyössä.

Kirjoita tähän...

Mikä työssämme innostaa juuri nyt?

Pohtikaa innostavia ilmiöitä esimerkiksi asiakkaissa tai asiakastyössä.

Kirjoita tähän...





## Yhteenveto

**Tiivistäkää tähän ilmiöhahmotuksen keskeiset tuotokset.**

- Mitkä ilmiöt ovat työnne kannalta keskeisimpiä?
- Mitä opittavaa nousee esiin?
- Mitkä ilmiöt edellyttävät teiltä uusia toimintatapoja?
- Miten asiakkaat voisivat hyötyä työkuulttuurin ja toimintatapojen kehittämisestä?

Kirjoita tähän...



# Muutosahmotus





## Muutoshahmotuksen tavoite ja tarkoitus

- Muutoshahmotuksen tekeminen auttaa teitä hahmottamaan työnne kehitystä kokonaisuudessaan.
- Muutoshahmotuksen avulla pystytte tekemään näkyväksi, mihin suuntaan asiakastarpeenne ja toimintaympäristönne on kehittymässä.
- Muutoshahmotus saattaa tuoda esiin, mitkä toiminta- ja ajattelutapanne ovat jäämässä vanhoiksi, ne eivät enää palvele riittävän hyvin työn tekemistä.
- Edellä kuvatun pohjalta on helpompi hahmottaa, miksi valmentavaa ja oppivaa työkaluttuuria mahdollisesti juuri nyt tarvitaan - vai tarvitaanko.

### Muutoshahmotuksen työstäminen

- Voitte täyttää muutoshahmotuksenne suoraan oheiseen muutoshahmotuspohjaan.
  - Työskentelyn voi toteuttaa myös siten, että jakaannutaan pienryhmiin täyttämään yhtä sivua muutoshahmotuksesta, jonka jälkeen tuotokset kootaan yhteen ja niistä keskustellaan. Huolehdi silloin, että osallistujilla on joko tulostettu tai sähköinen muutoshahmotuspohja.
  - Työskentelyyn kannattaa varata aikaa 50-60 min.
1. Muutoshahmotus-välineen täyttäminen, 30-35 min
  2. Keskustelu syntyneestä tilannekuvasta, 20-35 min
    - Miltä syntynyt kokonaiskuva näyttää?
    - Mitkä ovat keskeisimmät muutokset toiminnassanne?
    - Miten aiemmin Ilmiöhahmotuksessa kuvaamanne haasteet ja innostavat asiat liittyvät työnne muutokseen?



## Ohjeita työskentelyyn

- Muutosahmotukseen kirjataan asioita, jotka jollain tavalla näkyvät jo toiminnassanne tai toimintaympäristössänne.
- Muutosahmotus ei ole visionti- tai skenaarioväline, mutta kun se on tehty, sen pohjalta on tarpeen tehdä suunnitelma tulevista ratkaisuista ja kokeiluista.
- Asiat kirjataan toteavasti. Muutosahmotukseen ei arvoteta asioita, kuvata toiveita tai moralisoida (mikä on oikein tai väärin).
- Asiat kirjataan konkreettisesti välttäen liian yleisiä ilmauksia. Koettakaa päästä myös keskustelussanne riittävän konkreettiselle tasolle, kertokaa tarvittaessa esimerkkejä.
- Esihenkilö on mukana työstössä, mutta hänellä ei ole ”oikeita vastauksia”. Esihenkilöllä saattaa olla roolistaan johtuen enemmän tietoa kuin työntekijöillä ja hän voi tuoda ymmärrystä esiin.
- Muutosahmotukseen on hyvä palata ja muokata sitä esimerkiksi kerran-kaksi kertaa vuodessa.

### Muutosahmotus

Mistä? →

Minne?

Megatrendit ja  
toimintaympäristö



Megatrendit ja  
toimintaympäristö

Asiakkaat



Asiakkaat

Palvelut asiakkaille



Palvelut asiakkaille

Toimintatavat



Toimintatavat

Työnjako, työnkuvat  
ja yhteistyö



Työnjako, työnkuvat  
ja yhteistyö

Työvälineet



Työvälineet

Lait, säännöt, ohjeet



Lait, säännöt, ohjeet

Oppiminen



Oppiminen



## Muutoshahmotus työpohja

### Mistä?

Pohtikaa 1-3 vuotta taaksepäin työtänne.

### Minne?

Pohtikaa työtänne nyt ja uusia, kehittymässä olevia ilmiöitä sekä käytäntöjä.



### Megatrendit ja toimintaympäristö

- Millaisia muutoksia toimintaympäristössämme on tapahtumassa?
- Mitkä megatrendit jo vaikuttavat työhömmme?

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



### Asiakkaat

- Ketkä ovat ja ovat olleet asiakkaitamme?
- Keitä tavoittelemme asiakkaiksemme?
- Millaisia muutoksia asiakaskunnassamme on tapahtunut tai tapahtumassa?
- Millaisia muutoksia asiakastarpeissa on tapahtunut tai tapahtumassa?

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



## Muutoshahmotus työpohja



### Palvelut asiakkaalle

- Mitkä ovat tai ovat olleet keskeiset palvelumme?
- Mitkä palvelut ovat kehittymässä?



### Toimintatavat

- Millaisilla toimintatavoilla tuotamme palvelun asiakkaille?
- Millä keskeisillä toimintatavoilla olemme työtämme tehneet ja miten toimintatapamme ovat kehittymässä?

### Mistä?

Pohtikaa 1-3 vuotta taaksepäin työtänne.

Kirjoita tähän...

### Minne?

Pohtikaa työtänne nyt ja uusia, kehittymässä olevia ilmiöitä sekä käytäntöjä.

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



## Muutoshahmotus työpohja

### Mistä?

Pohtikaa 1-3 vuotta taaksepäin työtänne.

### Minne?

Pohtikaa työtänne nyt ja uusia, kehittymässä olevia ilmiöitä sekä käytäntöjä.



### Työnjako, työnkuvat ja yhteistyö

- Millaisella työnjaolla, työnkuvilla ja yhteistyöllä olemme toimineet sekä sisäisesti ja sidosryhmien ja verkostojen kanssa?
- Miten työnjako, työnkuvat ja yhteistyö ovat kehittymässä?
- Millaisessa muutoksessa johtaminen on?

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



### Työvälineet

- Millä työvälineillä olette toimineet ja toimitte?
- Oletteko ottamassa käyttöön uusia työvälineitä?
- Onko työnne viitekehys tai keskeinen ajattelutapa muuttumassa?

(Työvälineillä tarkoitetaan konkreettisia työkaluja, työtiloja, digitaalisia ohjelmistoja, keskeisiä yhteisiä ajattelutapoja ja viitekehysjä)

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



## Muutoshahmotus työpohja

### Mistä?

Pohtikaa 1-3 vuotta taaksepäin työtänne.

### Minne?

Pohtikaa työtänne nyt ja uusia, kehittymässä olevia ilmiöitä sekä käytäntöjä.



### Lait, säännöt, ohjeet

- Mitkä ovat olleet keskeiset työtämme ohjaavat lait, säännöt ja ohjeet?
- Miten nämä ovat muuttuneet tai muuttumassa?
- Millaisia työtä ohjaavia epävirallisia sääntöjä meillä on ollut ja on tällä hetkellä?

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...



### Oppiminen

- Miten olemme tottuneet oppimaan työssämme ja työstämme?
- Miten opimme työmme arjessa?
- Millaisessa muutoksessa nämä ovat?

Kirjoita tähän...

Kirjoita tähän...





## Yhteinen keskustelu ja yhteenveto

- Miltä syntynyt kokonaiskuva näyttää?
- Mitkä ovat keskeisimmät muutokset toiminnassanne?
- Mitä haltuun otettavaa ja opittavaa nousee esiin?
- Miten aiemmin Ilmiöhahmotuksessa kuvaamanne haasteet ja innostavat asiat liittyvät työhönne muutokseen?

Kirjoita tähän...



**Arvioi**



# Työyhteisön arviointityökalu

Arvioikaa seuraavaksi valmentavan ja oppivan työkuulttuurin tilannettanne **työyhteisön arviointityökalun** avulla.

Halutessanne voitte syventää tulosta esihenkilön ja työntekijän **itsearviointeilla**.

Työyhteisön arviointityökalun tarkoituksena on, että saatte yhteisen näkemyksen valmentavan ja oppivan työkuulttuurin toteutumisesta päivittäisessä työssänne ja siitä, mihin teidän kannattaa keskittyä työkuulttuurin kehittämiseksi.

Arvioikaa asioita moniäänisesti viimeaikaisen toimintanne pohjalta. Voitte tarkastella asioita tiettyyn ajanjaksoon liittyen, esimerkiksi viimeisen kuukauden ajalta, jos arviointi tuntuu muutoin haastavalta.

Pyrkikää tekemään jo itse arviointi valmentavan ja oppivan työkuulttuurin periaatteiden mukaisesti: kysykää toisiltanne, kuunnelkaa toistenne näkemyksiä, menkää pintaa syvemmälle.

Alla olevia linkkejä klikkaamalla pääsette käynnistämään arvioinnin. Linkit löytyvät myös VALOA-sivustolta.



[Työyhteisön arviointityökalu](#)



[Esihenkilön itsearviointi](#)



[Työntekijän itsearviointi](#)



**Kokeile**



## Tehkää yhteenveto ja suunnitelkaa kokeilut

- Kokeile-osiossa yhdistätte työnne muutoksen ja ilmiöiden tarkastelun valmentavan ja oppivan työkuulttuurin tilanearvioon. Työkirja ohjaa teitä myös suunnittelemaan valmentavan ja oppivan työkuulttuurin kokeilun tai kokeiluita.
- Varatkaa yhteenvetoon ja kokeilun/kokeilujen suunnitteluun aikaa 1-2 tuntia.

Ennen yhteistä Kokeilu-osion työstöänne palatkaa työkirjan Pysähdy (1)- ja Arvioi (2)- osioiden tuotoksiin ja miettikää, mikä niissä on keskeisintä. Pitäkää yhteisessä työskentelyssänne edellisten vaiheiden tuotokset myös näkyvissä.

### **Kokeile-osio koostuu kahdesta vaiheesta:**

1. **Vaihe:** Yhteenveto/Tiivistys, jossa tiivistätte aiempien työkalujen tuotokset ja vedätte ne yhteen.
2. **Vaihe:** Kokeilusuunnitelman laatiminen, jossa teette konkreettisen etenemissuunnitelman työhönne liittyvistä käytännön kokeiluista.



## Yhteenveto/Tiivistys

Miten nykytyössä esiintyvät ilmiöt ja tällä hetkellä käynnissä oleva muutos liittyvät yhteen?

### Ilmiöhahmotuksen keskeiset tuotokset

Palauttakaa mieleen tai tiivistäkää tähän Ilmiöhahmotuksen yhteenvedon keskeinen sisältö.

### Muutoshahmotuksen keskeiset tuotokset

Palauttakaa mieleen tai tiivistäkää tähän Muutoshahmotuksen yhteenvedon keskeinen sisältö.

### Työyhteisön arviointityökalu

Palauttakaa mieleen tai tiivistäkää tähän arviointityökalun keskeinen sisältö



### Yhdistäkää näiden kolmen työkalun tuotokset

Kirjoita tähän...

- Mihin työhön ilmiöihin ja muutoksiin tarvitaan uusia ratkaisuja ja työkäytäntöjä? Miten valmentava ja oppiva työkulttuuri voisi olla ratkaisu? Missä työtilanteissa tai tehtävissä voisitte kokeilla valmentavan ja oppivan työkultuurin toimintatapoja?
- Miksi valmentavaa ja oppivaa työkulttuuria on tarpeen kehittää juuri nyt?
- Mikä mielestänne toimii teillä jo nyt hyvin valmentavan ja oppivan työkultuurin suhteen?
- Mihin työtilanteisiin ja -tehtäviin valmentava ja oppiva työkulttuuri sopii teillä ja mihin se ei sovi?
- Mitä kokeillette ensin?



## Ohjeita valmentavan ja oppivan työkuulttuurin kokeilujen laatimiseen

- Parhaat kokeilut liittyvät kiinteästi jokapäiväiseen työhönne.
- Kokeilut voivat liittyä mihin tahansa työhönne käytäntöön, esim. asiakastyöhön, tiimin yhteistyöhön (palavereihin), yhteisten asioiden käsittelyyn ja kommentointiin, verkostoyhteistyöhön, esihenkilön ja työntekijän väliseen yhteistyöhön, johtamiseen.
- Pienetkin kokeilut voivat johtaa isoihinkin kehitysloikkiin, joten niitä ei kannata väheksyä. Niin pientä kehityskohdetta ei ole, ettei sitä kannattaisi ottaa kokeiltavaksi.
- Kokeilulla on aloitus ja päätösajankohta. Arvioikaa kokeilun loppuksi, syntykö kokeilusta pysyvä käytäntö. Muistakaa arvioida kokeilua, kun se on vielä käynnissä.
- Tehkää kokeilusuunnitelmasta hallittavissa oleva kokonaisuus.
- Jos kokeiluideoita tulee paljon, valitkaa muutama tällä hetkellä eniten kiinnostava, joista lähdette liikkeelle. Voitte myös valita yhden kokeilun, johon keskitytte.
- Ideoita kokeiluihin löytyy myös Valoa-sivuston [Innostu-osiosta](#), jossa on esimerkkejä valtion organisaatioiden kehittämisestä ja kokeiluista.



## Kokeilusuunnitelma

<p><b>Mitä kokeilemme? Mihin olemassa olevaan työkäytäntöömme kokeilu liittyy?</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>
<p><b>Mitä kokeilu ratkaisee? Mitä kokeilu tuottaa, mikä on sen oletettu tulos?</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>
<p><b>Millä aikataululla toteutamme kokeilun? (Aloitus ja päätöspäivämäärät)</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>
<p><b>Ketkä osallistuvat kokeiluun? Mitä kukin tekee/ mistä vastaa?</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>
<p><b>Milloin ja miten arvioimme kokeilun etenemistä? Miten arvioimme lopuksi kokeilun onnistumista/tulosta?</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>
<p><b>Mitä opimme kokeilusta? Mitä kokeiltua jatkamme pysyvänä käytäntönä?</b></p>	<p>Kirjoita tähän...</p>





**VALOA**