



# TYÖYHTEISÖTAIDOT DIGIAJASSA

Miten luomme vaikuttavaa vuorovaikutusta työyhteisössämme?

Kaarina Mönkkönen

YTT, dosentti, vanhempi yliopistolehtori

*Kotisivu: <https://timelessflow.wordpress.com/>*

Valtakunnalliset sosiaalialan osaamiskeskuspäivät 28.8.2024





# OMA POLKU NÄIDEN ÄÄRELLÄ

## **Ammatillinen polku**

Hoitotyö, sosiaalityö,  
opetustyö

## **Kehittä- misen polku**

Organisaatioiden  
kehittämistehtävät

## **Akateeminen polku**

Dialogisuus, moniammatillisuus,  
työyhteisötaidot, arvokkuuden ja  
merkityksellisyyden kokemukset



# Virittäytyminen päivän teemaan: Lapset vuorovaikutuksen asiantuntijoina



Mitä ajatuksia video herätti  
työyhteisötaitojen kannalta?

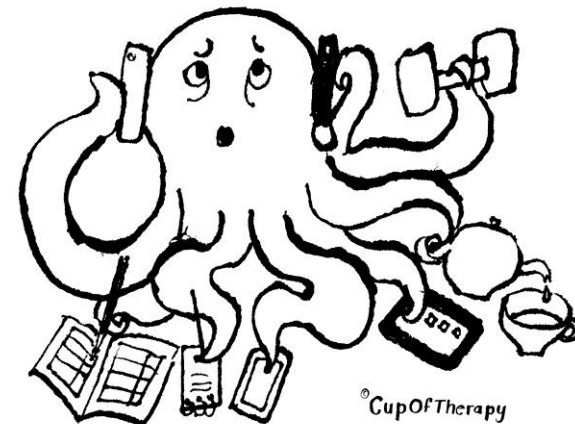
<https://www.facebook.com/watch/?v=17546610047870>

98



**MITÄ AJATUKSIA VIDEO HERÄTTI?  
KESKSUSTELU 5 MIN.**





**TYÖELÄMÄN TUULISSA**

# MITÄ TARKOITETAAN TYÖYHTEISÖTAIDOILLA?

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen kyvykkyyttä edistää hyvää vuorovaikutusta, sujuvaa yhteistyötä ja työn yhteistä vaikuttavuutta. (Mönkkönen & Roos 2023)

Työyhteisötaidot ovat tuulenkestäviä yhteisiä taitoja, joissa tarvitaan valmiutta syöttöihin ja tahtoa pelata yhteiseen maaliin. (Mönkkönen & Roos 2023)

*”Digiajassa tarvitaan entistä enemmän kykyä työskennellä erilaisten ihmisten ja kulttuurien kanssa. On myös tärkeä osata käsitellä erilaisia näkemyksiä ja ratkaista konflikteja virtuaalisesti. Tärkeimpiä työyhteisötaidoissa ovat edelleen kommunikaatio, tiimityö, johtaminen, konfliktien ratkaisu ja päätöksen teko. Tärkeintä on ymmärtää, että digitaalisten työkalujen käyttö ei korvaa ihmisten välisiä vuorovaikutustaitoja”. (Chat Gbt)*



# TYÖELÄMÄN MUUTOS

MONIMUOTOISUUS  
INKLUSSIIVISUUS  
SYSTEMISYYS  
AVOIMUUS

## JATKUVA MUUTOKSEN TILA

### STAATTINEN TILA

Työ on pysyvä työpaikka

Hierarkkiset, asemat

Keskittetyt sektorit

Manuaaliset työmenetelmät

Työ ja oppiminen muuttuvassa  
vuorovaikutusympäristössä

Prosessit hajautetuissa, monialaisissa ja  
monipaikkaisissa verkostoissa

Standardoinut sähköiset työmenetelmät

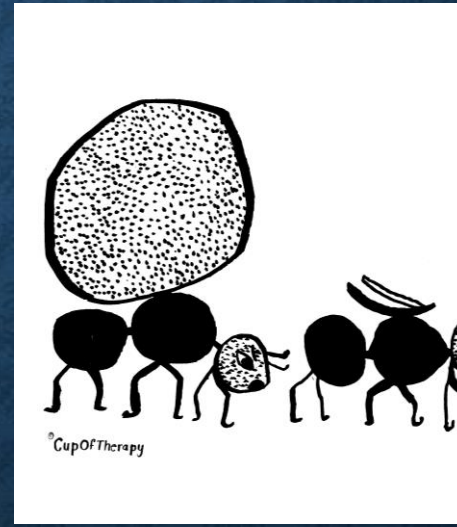
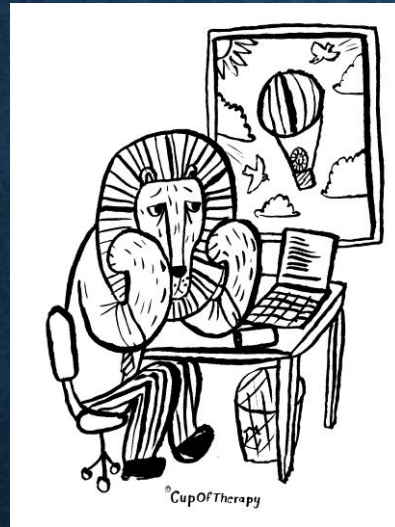


# TYÖN HAASTEITA

Jatkuvat uudistukset  
Työn epävarmuus

Työvoiman saatavuus

Henkilökohtainen  
jaksaminen



Työyhteisön jaksaminen

Asiakkaiden palveluiden  
turvaaminen

Uudet välineet ja  
työympäristöt

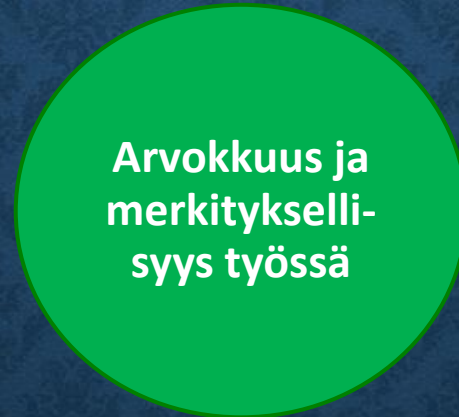


# ARVOKAS JA MERKITYKSELLINEN TYÖ

Autonomia  
Toiminnan jännite  
Osaamisen  
tunnustaminen



Kiintopisteet  
Näkymä  
Olemassa olon laajempi kehys

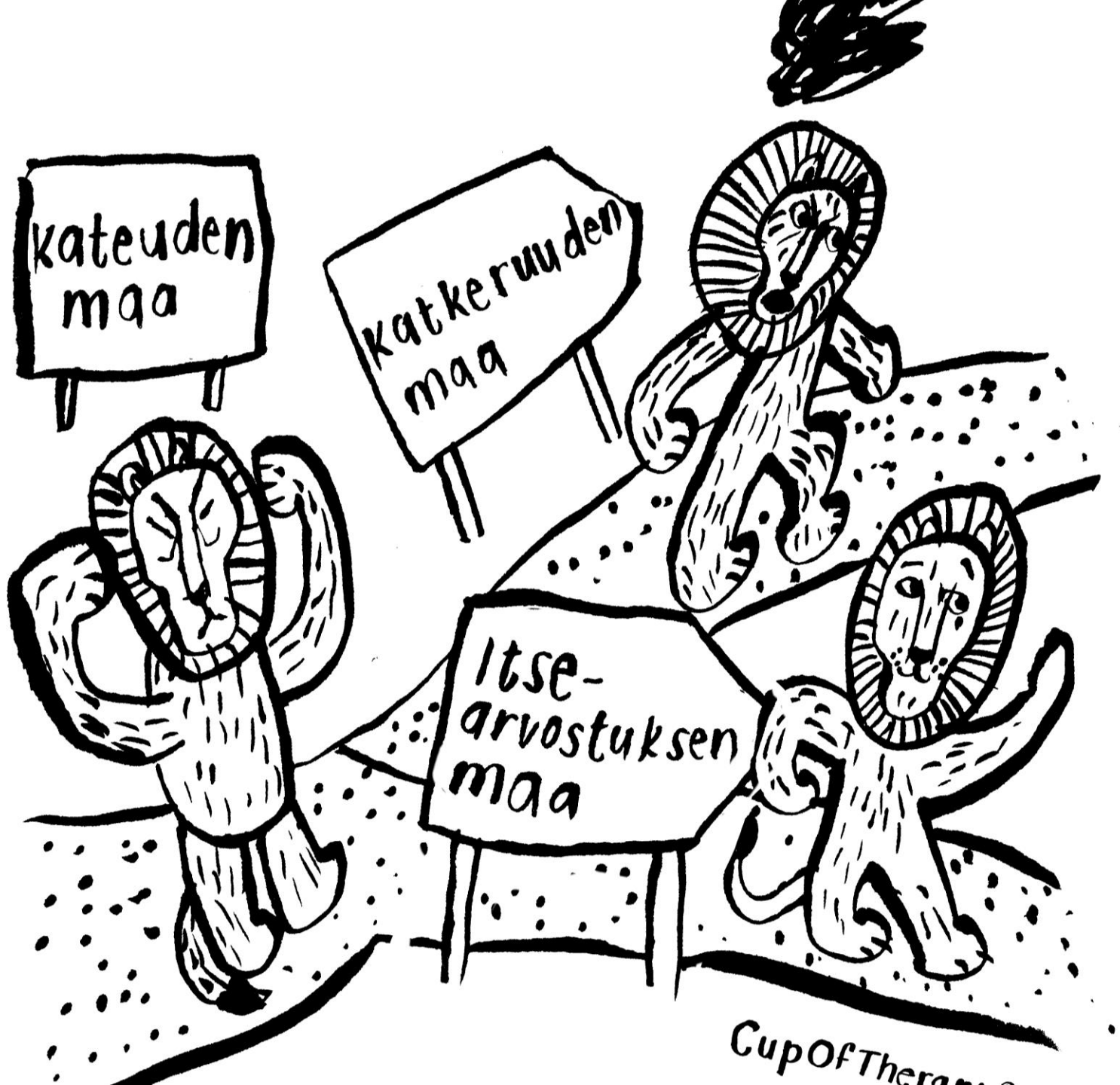


Perhe ja lähisuhteet  
Auttaminen  
Merkitykselliset toiset



Yhteisöllinen tunnustus  
Toisia varten

Työtä on kehitettävä henkisesti kannattavampaan suuntaan. Kannattavuus syntyy siitä, että työ on tekijälleen merkityksellistä ja yhteisellä työllä syntyy tulosta.



## NIIN PALJON ON PELISSÄ

Ihmisten johtaminen

Tunneilmaston johtaminen

Tiimien johtaminen

Hybridityön johtaminen

Integraation johtaminen

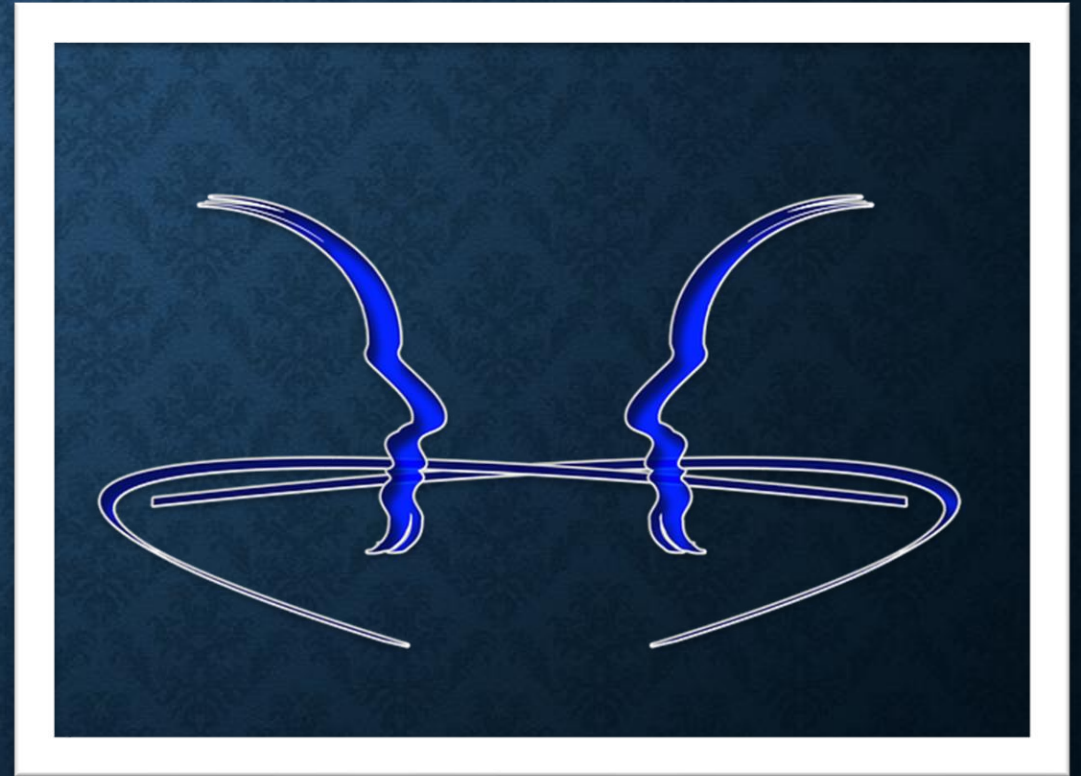
Monipaikkaisuuden johtaminen



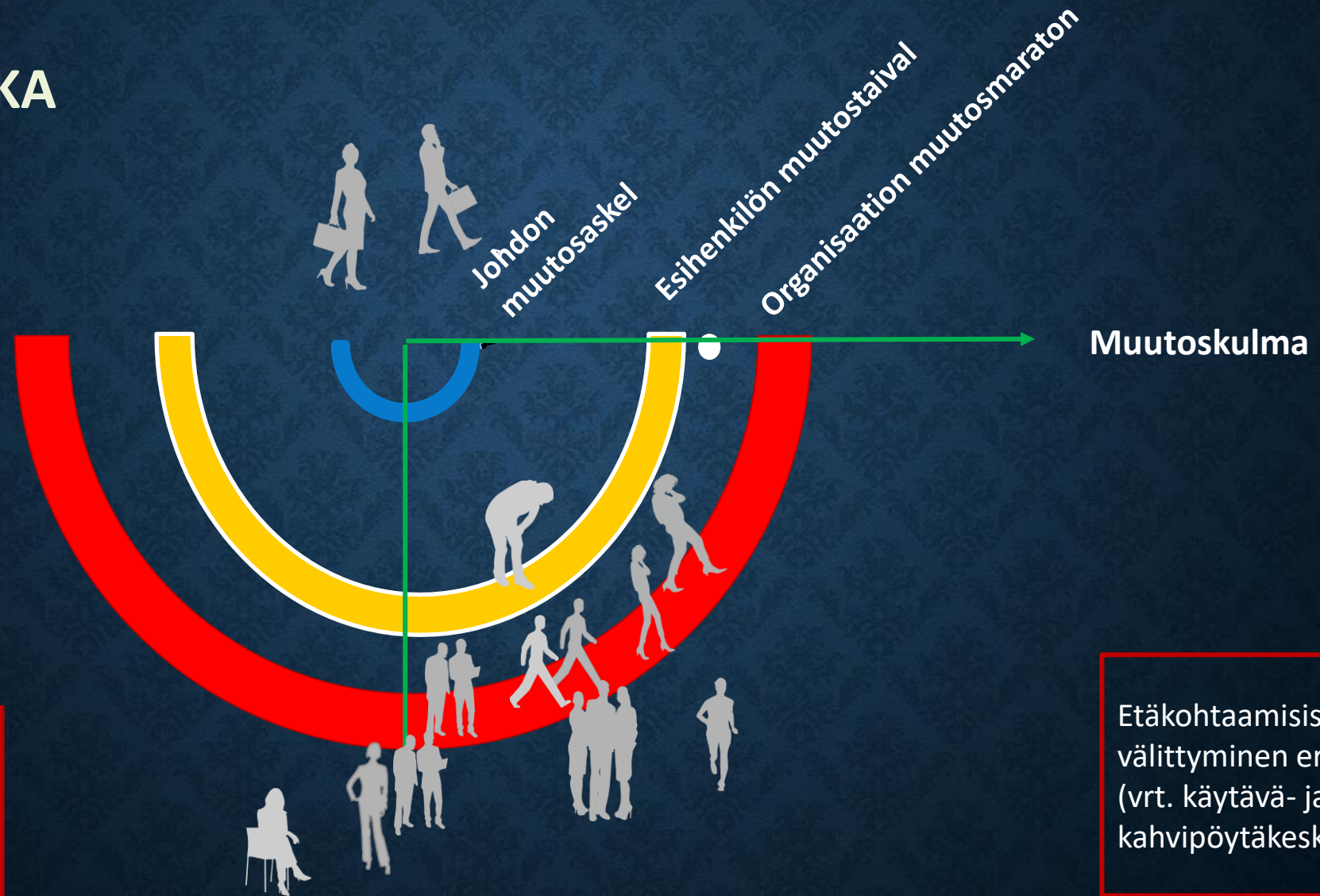
# KUTSUVA KUUNTELU

*Miten puhua niin, että toisella syntyy halu kuunnella? Miten kuunnella niin, että toisella syntyy halu puhua?*

*(Verkostotyön asiantuntijat/ Jukka Pyhäjoki)*



# TYÖYHTEISÖN MUUTOSMATKA



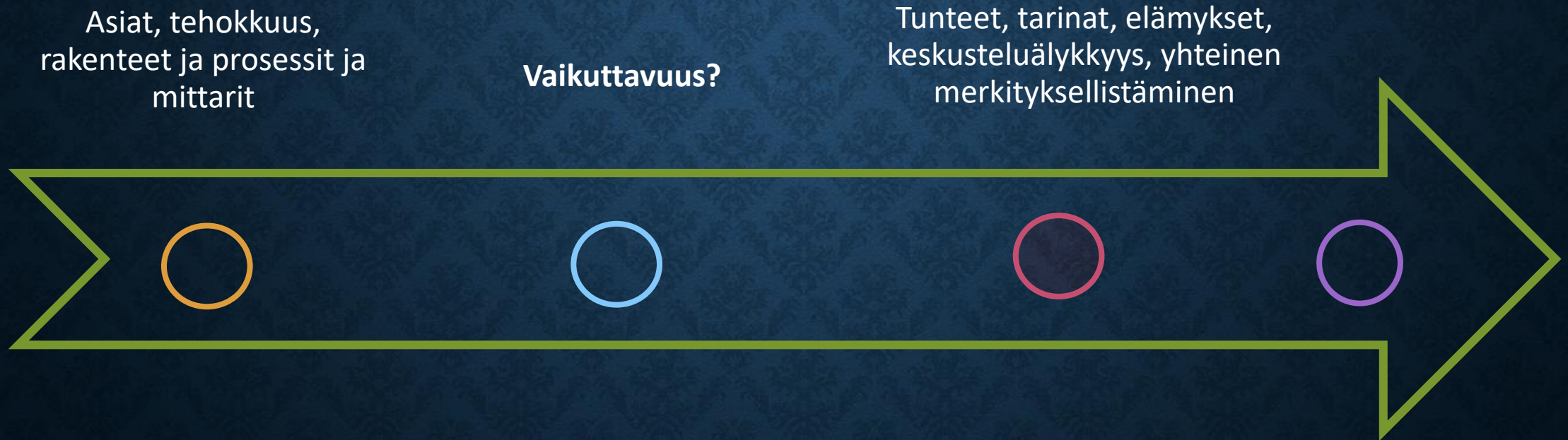
Hitaus on yksi muutostyön tulostekijä, jos tahtia maltetaan hidastaa silloin, kun se on tarkoituksenmukaista.

Etäkohtaamisissa tiedon välittyminen erilaista (vrt. käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut)



# JOHTAMISKESKUSTELUN SUUNTA

”Toimintakulttuuri on muuttumassa monologista aitoon dialogiin sekä yksin ajattelusta ja tekemisestä yhdessä ajatteluun ja tekemiseen eli yhteisölliseen viisauteen. (Erkka Westerlund 2023)



(esim. Juuti 2002, Seeck Syvänen 2003; Åman 2019. Piha & Sutinen 2020, Tuominen 2020, Rantanen, Kankaanpää & Leppänen 2020, JuutMikkola & Valo 2020;

# MITEN VIESTI ERI TOIMIJOIDEN VÄLILLÄ KULKEE?



## TIEDON TARINAN KAKSI POLKUA

### TIEDON SIIRTO:

Sitouttaminen  
Hierarkkinen jalkautuminen

### TIEDON RAKENTAMINEN:

Yhteinen merkityksellistäminen,  
yhteistoimijuuteen innostaminen,  
Yhteiskehittelyä eri tasoille

*”Johdon on opittava  
käsitteellistämään  
monimutkaista maailmaa  
ja tekemään nämä  
monimutkaiset asiat  
merkityksellisiksi myös  
muille” (Peter Senge  
1990.)*



# MILLAISTA TIETOA YHTEISTYÖVERKOSTOISSA SYNTYY?

Puumainen tieto

Alku, loppumittaukset  
ja vertailuryhmä

Vakiintuneet  
kategoriat  
Lineaarisesti  
rakentuva tieto



Muutosvoima

Rihmastollinen tieto (kytkökset, kehkeytyminen, jatkuva liike)

Ks. Deleuze & Quattari 1993; Deleuze 1998,



# ERILAISUUS JA SAMANLAISUUS



# MITEN 'NÄEMME' TOISEN'?

Ihmisen?

Ainutkertaisen yksilön?

Inhimillisen toimijan unelmineen ja pelkoineen?

Kiinnostavan erilaisen osaajan?

Potentiaalisen osaajan?

Yhteisön jäsenen?



Nurkan jarru

Ankeuttaja

"Diagnoosin"

Hankalan alaisen/kollegan

Ongelman?

**PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS  
TYÖN ONNISTUMISEN  
PERUSTANA**

Ihmisten välissä oleva taidokkuus syntyy erilaisuuden tunnistamisesta, samanlaisuuksien löytymisestä ja yhdessä tuotetusta osaamisesta.





# TYÖELÄMÄN SUKUPOLVET JA DIVERSITETTI

Viestintävälineet muokkaavat työtämme ja ajatteluamme



# LIIKUMME ONGELMANRATKAISUSSA ERILAISILLA KARTOILLA – ERI LOGIIKAT KOHTAAVAT

*Mikä näkökulma hallitsee  
etäkohtaamisia?*

## **TEKNISRATIO- NAALINEN KARTTA**

*Organisointi  
Prosessien hallinta  
Vaikutusmekanismien  
tunnistaminen  
Mittareiden hallinta*



## **PSYKOLOGINEN KARTTA**

*Tunteet  
Kohtaava läsnäolo  
Arvostus ja sallivuus  
Paneutuva kuuntelu  
Ymmärtäminen*

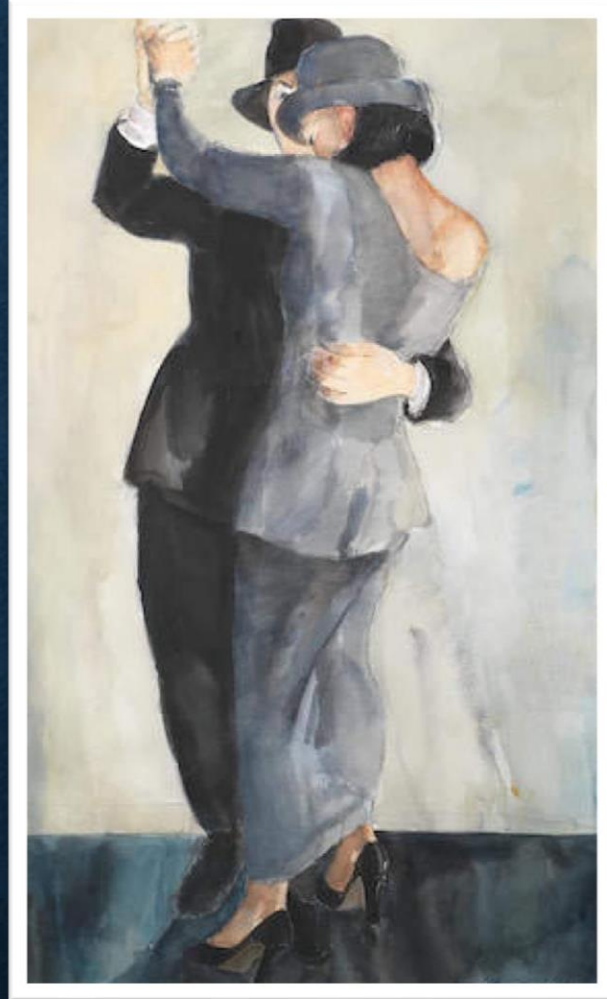
## **SUHTEIDEN KARTTA**

*Toimintakulttuuriset kysymykset  
Ihmisten keskinäiset suhteet  
Kommunikaatiotavat  
Vuorovaikutuksen dynamiikka*

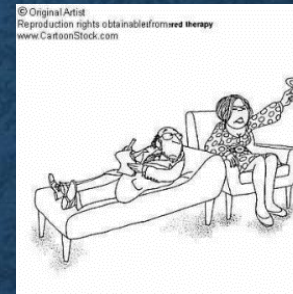
*Ihmisten välissä oleva taidokkuus syntyy erilaisuuden tunnustamisesta, samanlaisuuden löytymisestä sekä yhdessä tuotetusta osaamisesta (Mönkkönen & Roos 2023)*



# VAIKUTTAVA VUOROVAIKUTUS YHTEISÖSSÄ



# Monta tapaa olla vuorovaikutuksessa



**Dominoi-  
vuus/  
Besser wisser**

(vrt. määräysvalta)

**Asiantuntija-  
keskeisyys**

(Kategorisointivalta,  
toimijuuden luovuttaminen  
Kinni 2014)

**Dialogisuus**

Todellisuutta  
rakennetaan yhdessä  
Toimijat vaikuttavat  
toisistaan

**Asiakas-  
keskeisyys**

(eri asia kuin  
asiakslähtöisyys,

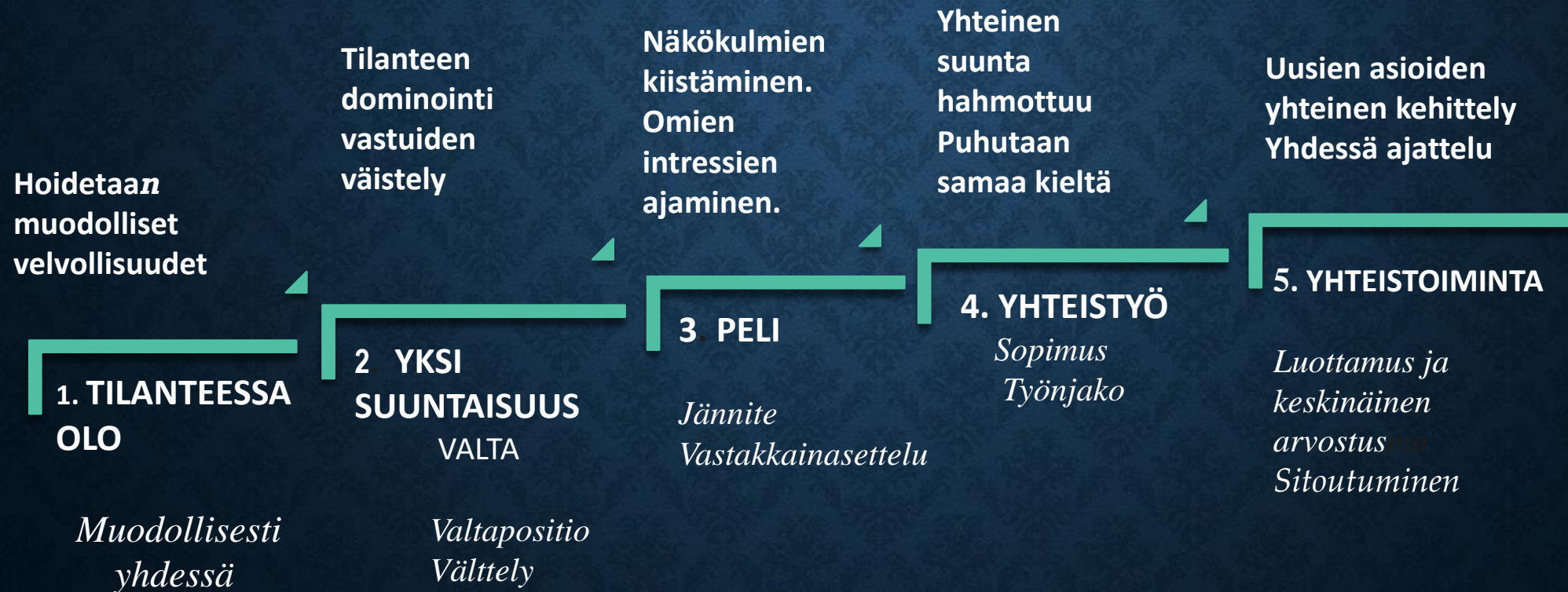
**Loputon kuuleminen ja  
joustaminen**

Leijonien valmentaja Jukka  
Jalonen 2012:

”jos antaa väärinperustein ja  
loputtomasti siimaa, sitä  
otetaan niin kauan kuin sitä on  
tarjolla”

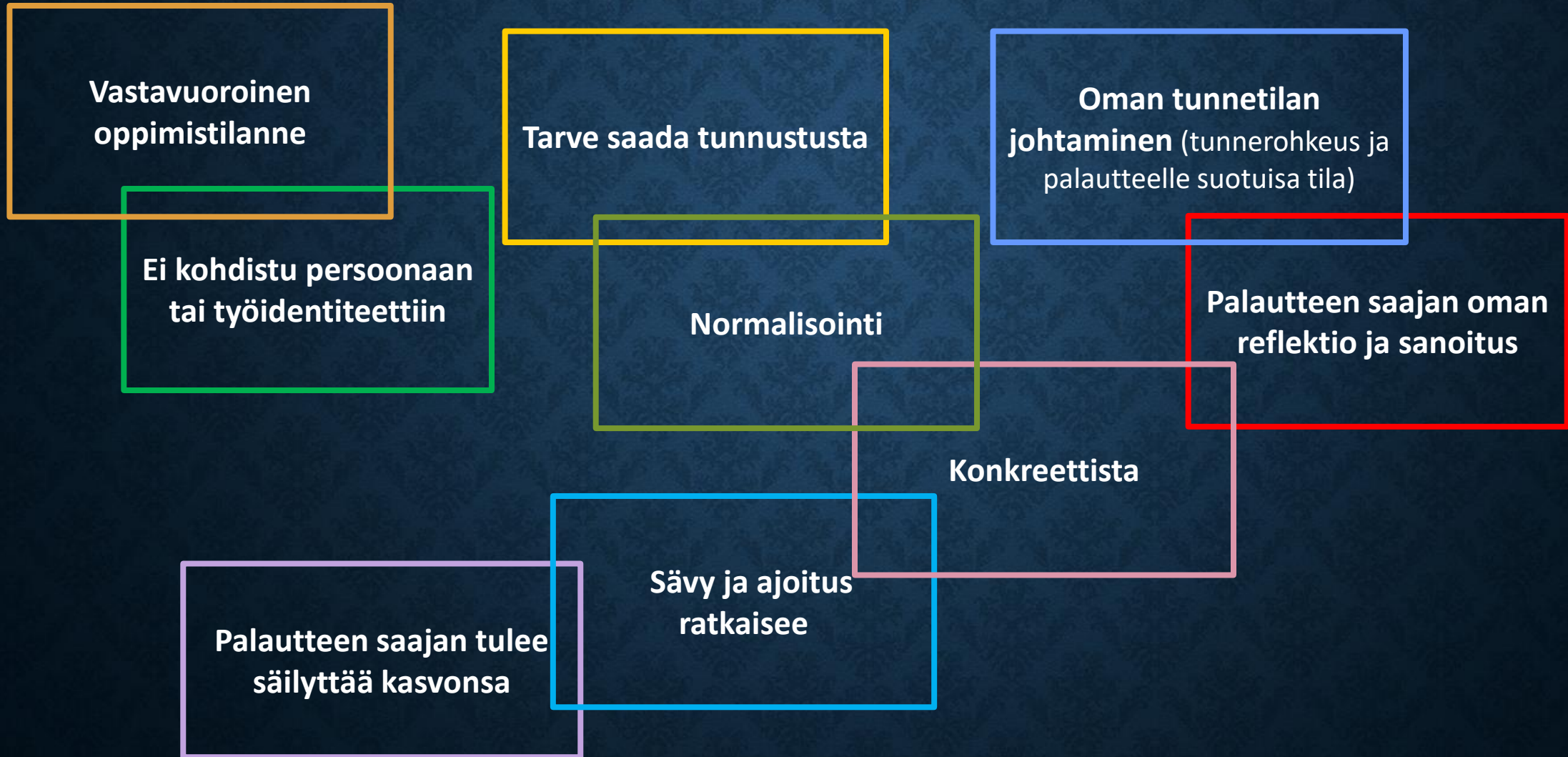


# MONTA TAPAA OLLA YHDESSÄ



(Mönkkönen 2022, 2008, 2024)

# RAKENTAVA PALAUTEETTEEN ELEMENTTEJÄ





# Palautetietoista toiminta kulttuuria haastavat

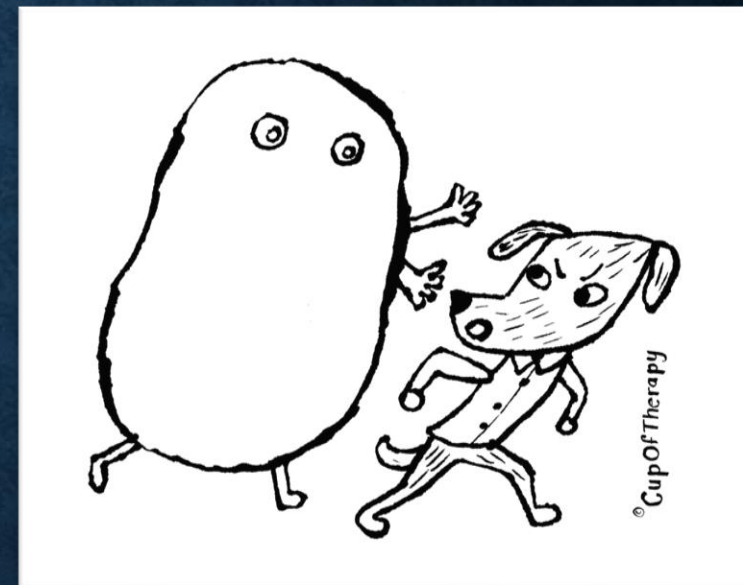
Suoritepainotteisuus  
(julkaisut rahoitus)

Liika asiallisuus ja  
teknisyys

Heikko toleranssi  
erilaisille äänille

Taustalla lymyäminen

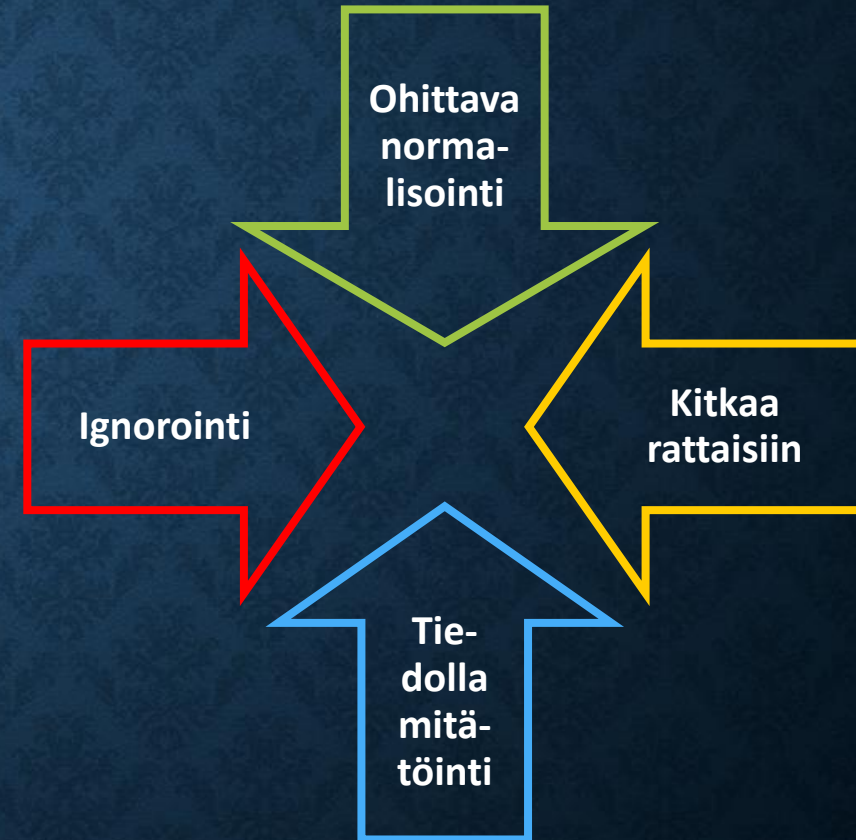
Arjen  
vuorovaikutusraken-  
teiden puute



# NÄKYMÄTÖNTÄ ASIATTOMUUTTA



Yliymmärtämisellä ja vaikenemisellä istutetaan asiattomuutta salliva työkuultuuri. Ollaan kuin tosi TV-ohjelmassa, jossa keskinäinen kimpittelu alkaa näyttää harmittomalta viihteeltä.



Vrt. työpaikaostrakismi (Manninen 2022, 2023)  
valeilkely (Muikku-Werner 2012)



# Mihin suuntaan kohtaamista vien?

**Yhteistyö**

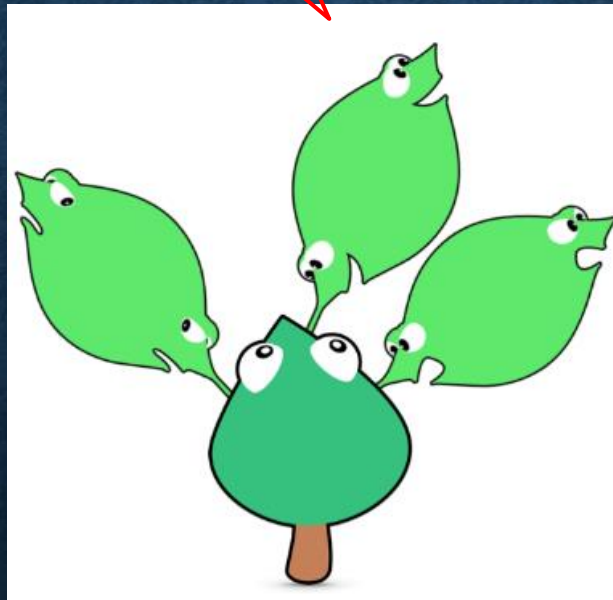
*Esim. eteenpäin vievät ja rakentavat puheenvuorot (huom. oikea ajoitus)*

**Vastakkainasettelu**

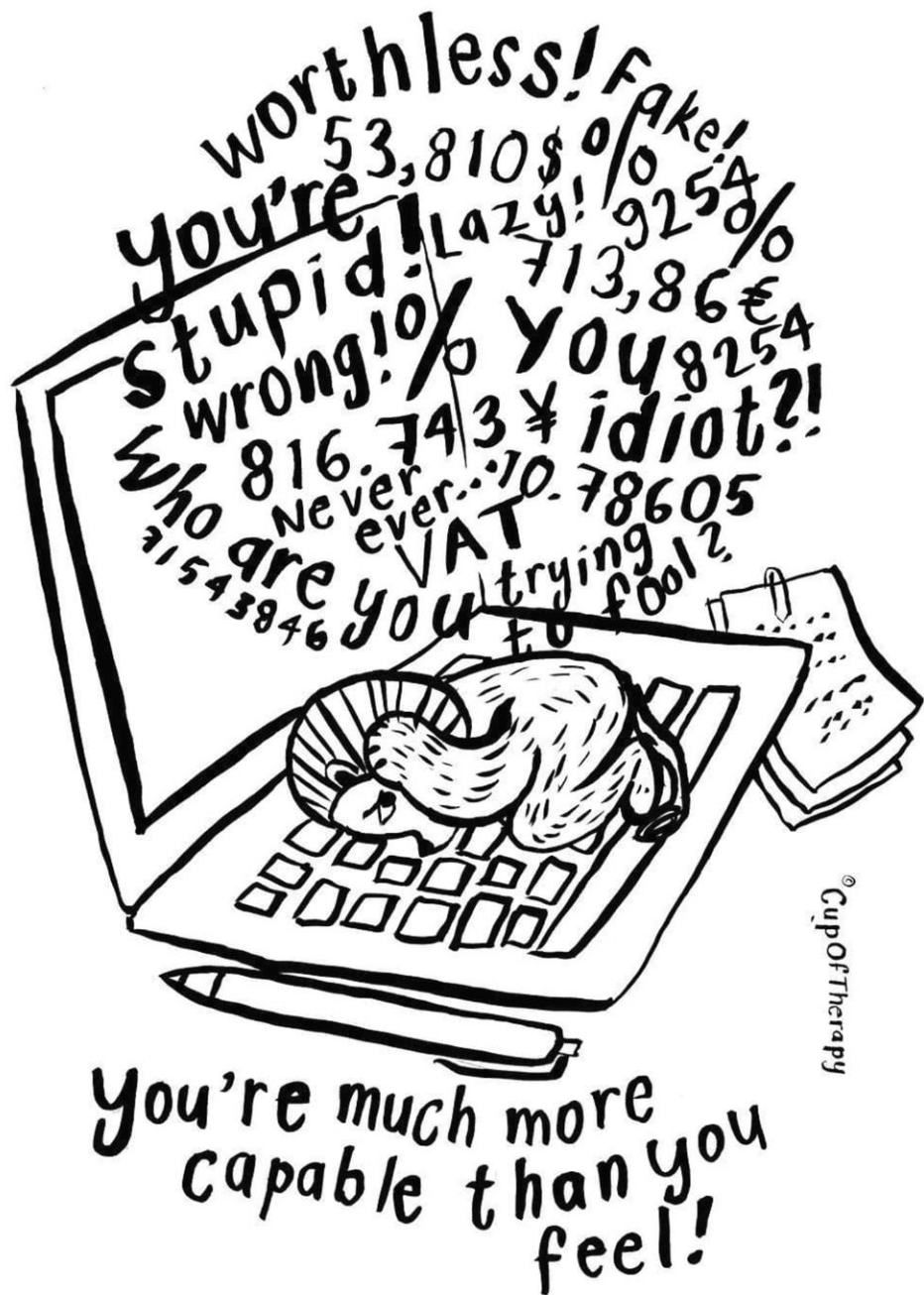
*Esim. Jyrkät kannanotot ennen kuin luottamus on ehtinyt syntyä.*

**Välttely**

*Esim. puheenvuoron vaihtaminen, poistuminen paikalta jne.*



(Karlsson 2018. <https://dialogisuuspuu.com/>)



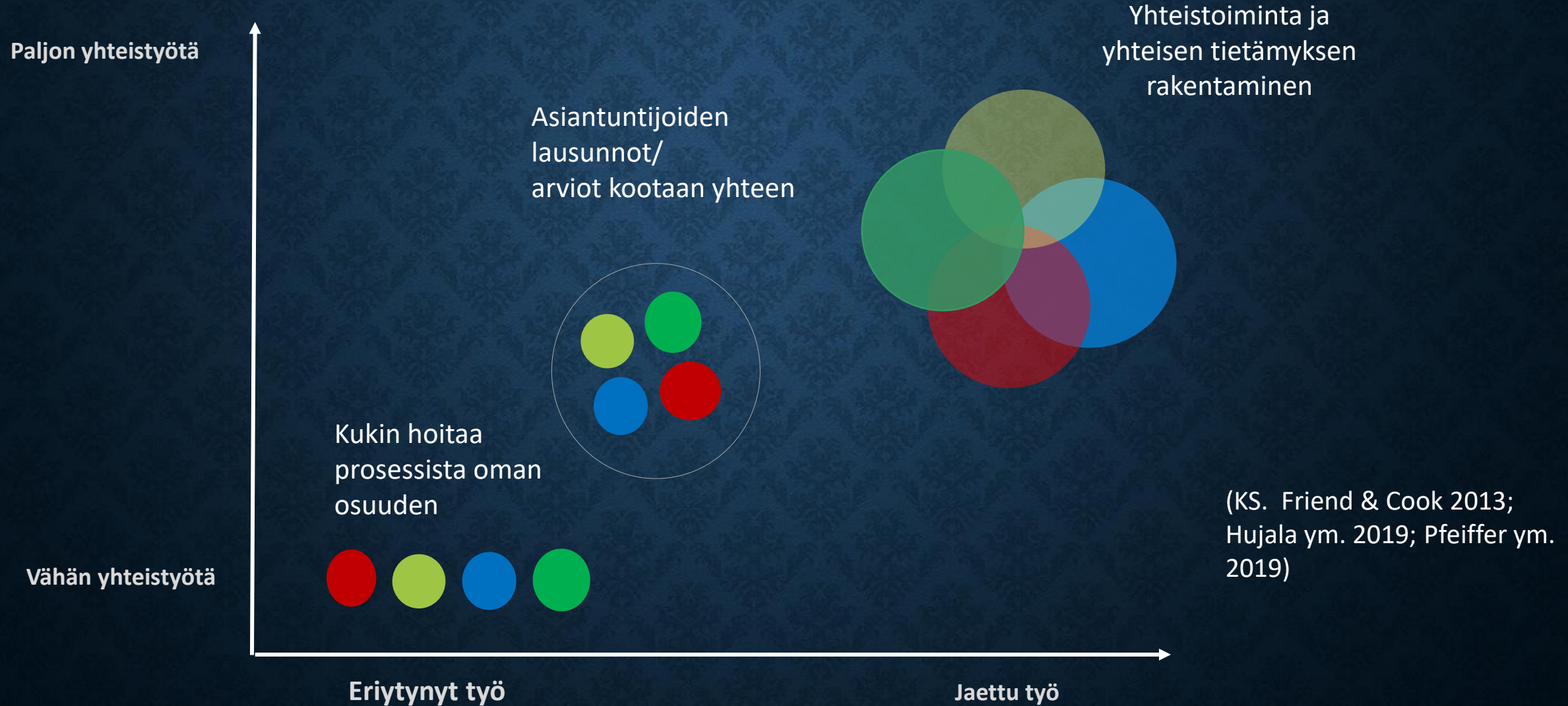
## VERKKOKOKOUKSEN OSALLISTUMINEN

- Kohtaa ihmiset kuten livetilanteessa
- Mene tapaamisiin kamera päällä, jos toisin ei ohjeisteta
- Epäviralliset keskustelut kokouksen alussa tärkeitä
- Osallistu koulutuksiin, pyydä tukea tarvittaessa.
- Ole läsnä, keskity, kuuntele, kommentoi, osallistu.
- Anna osaamistasi yhteiseen käyttöön.
- Katso kameraan niin kuin työkaveriin pöydän ääressä.
- Etäempatiaa ei tule unohtaa



# Miten eri toimijoiden kanssa tieto rakentuu? Mitä uutta syntyy?

(©Mönkkönen & Kekoni 2020)





**HYVÄN TYÖYHTEISÖN RAKENNUSPALIKAT**



# OSAAMISEN ULOTTUVUUDET



Kyky rakentaa tietoa yhdessä

**SUBSTANSSI-OSAAMINEN**

Oman alan tietoperustan hallinta ja toisten työstä oppiminen. Digiosaaminen.

Kyky kohdata

Yhteisen tiedon rakentaminen  
Vaikuttava vuorovaikutus  
Yhteisvaikuttavuus

**VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN**

**PROSESSI-OSAAMINEN**

Kyky tunnistaa oikea rytmi ja aika

Asiakasprosessin kokonaishallinta  
Oma työnhallinta  
Luotsaamisen taito  
Muutososaaminen

# HITAAN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMA



1.  
PIHAL-  
LA

Mistä kaikesta on kyse?  
Mitä vaihtoehtoja voisi  
olla?



2.  
SUUNNA  
SSA

Mitä suljemme  
pois? Mihin  
suunnis-  
tamme?



3.  
MERELLÄ

Mitä erilaisia  
keinoja meillä  
on? Mitä voi  
tulla eteen?



4.  
PAJASSA

Millaisiin toimiin  
ryhdytään?  
Mitä kokeillaan?



5.  
TORILLA

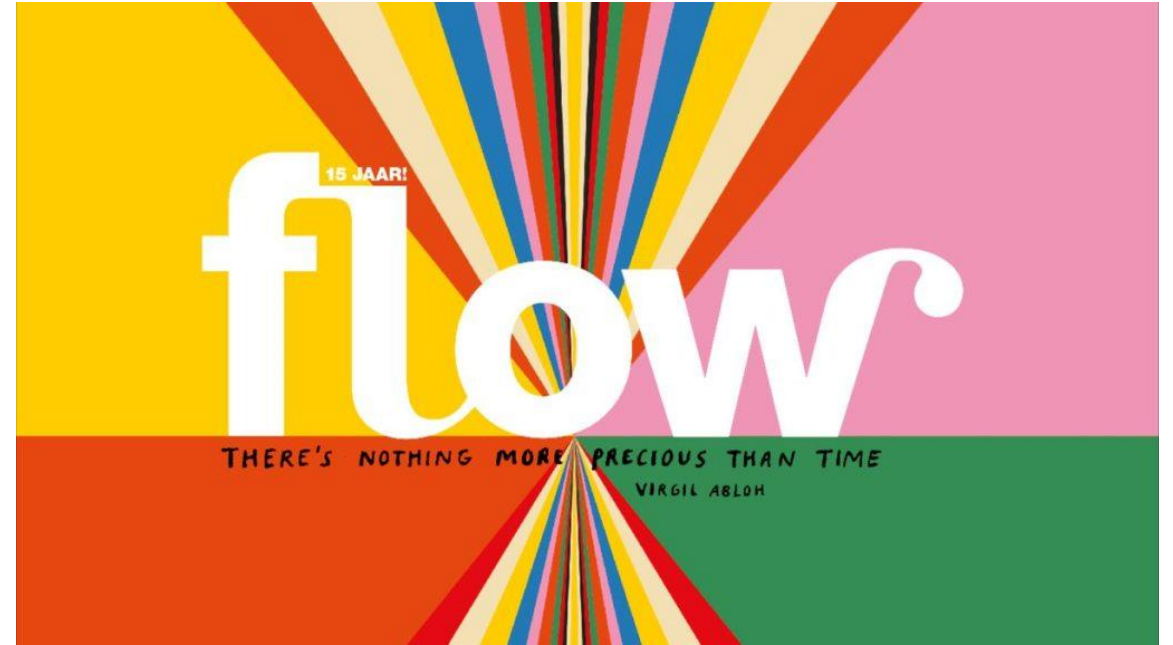
Miten tästä  
kerrotaan  
muille? Miten  
muut otetaan  
mukaan?



# OMAN TYÖN NELIKENTTÄ (©SATU ROOS)



Innostavat, mutta  
vaativat työt  
Osaaminen on  
koetuksella, mutta  
yhdessä syntyy innostavia  
onnistumisia



**KESKUSTELKAA PIENRYHMISSÄ NELIKENTÄN TEHTÄVISTÄ (10 MIN.)**

**Nostakaa jokainen sitten esiin erityisesti VIHREÄN ruudun tehtävät**



# TYÖYHTEISÖN MUUSIKOT

Eri tehtävät vaativa erilaista yhteistyötä ja johtamista

(© Satu Roos 2010)

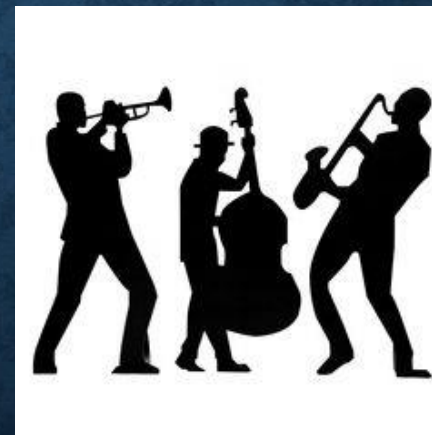
Sooloartisti



Yhteiskeikka



Bändi



Orkesteri



KIITOS!

# YHTEISKYVYKKYYS

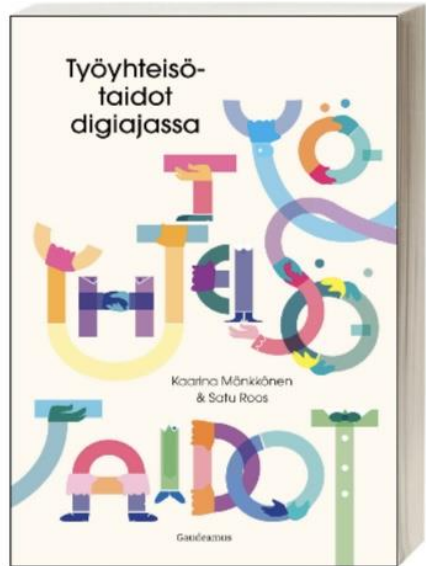
**Hollantilainen jalkapallovalmentaja kuvaa Jari Litmasta:**

*“Hän on joukkueen kanssa enemmän kuin yksin. Hänen ajoituksensa on loistava. Hän on aina siellä missä tarvitaan. Hän on pelissä liikkuva pala, joka saa muut ylittämään itsensä. Hänellä on hyvä pelinlukutaito. Hän on aina tietoinen suunnasta, muiden paikasta, liikkeistä ja hän mukauttaa oman toimintansa siihen. Hän muuttuu kirjaimellisesti osaksi yhteisöä, siten että yksilöllisyys häviää.”*

(Arto Koskisen ohjaama dokumentti: Kuningas Litmanen 2012, Roos & Mönkkönen 2015)



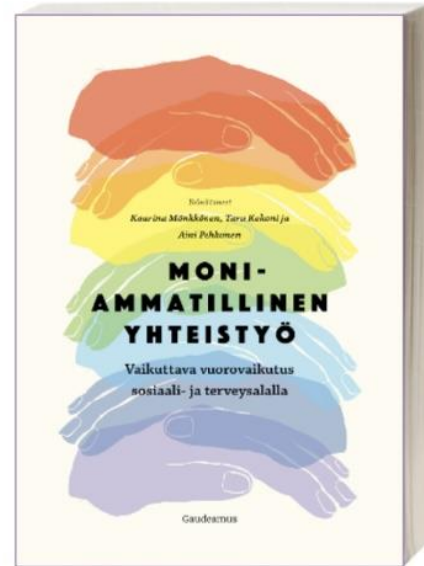




**Kaarina Mönkkönen & Satu Roos**  
**Työyhteisötaidot digiajassa**  
Digiaikanakin työyhteisötaitojen ytimessä ovat kohtaamisen taidot. Teos viitoittaa tietä kohti toimivaa yhteistyötä ja auttaa tunnistamaan työn arjessa piilevät karikat.  
Gaudeamus 2023, ovh. 37 €



**Kaarina Mönkkönen**  
**Vuorovaikutus asiakastyössä**  
Teos avaa ymmärrystä asiakas kohtaamisten moninaisuuteen. Se pohtii, millaiseen vuorovaikutukseen olisi tärkeä pyrkiä, ja mitä kompastuskiviä ammattilainen kohtaa.  
Gaudeamus 2018, ovh. 34 €



**Kaarina Mönkkönen, Taru Kekoni & Aini Pehkonen (toim.)**  
**Moniammatillinen yhteistyö**  
Teos kuvaa, miksi ammattien välinen sujuva yhteistyö on tärkeä osa sosiaali- ja terveysalojen ammattitaitoa, työn kehittämistä ja koulutusta.  
Gaudeamus 2019, ovh. 32 €

## Tilaa kirjat tarjoushintaan ja ilman toimituskuluja

- \* Klikkaa kirja/kirjat ostoskoriin kustantajan verkkokaupassa [kauppa.gaudeamus.fi](https://kauppa.gaudeamus.fi)
- \* Ostoskorissa syötä tarjoustunnus **YHTEISTYÖ** kohtaan **Kampanjakoodi** ja paina Käytä.
- \* Nyt näet tilauksen loppusumman ja voit viimeistellä tilauksen
- \* E-kirjojen tarjoushinta samalla koodilla **15 €** (norm. 19 - 23 €).
- \* Tarjous on voimassa koko vuoden 2024.





Kaarina Mönkkönen, Annukka Tapani  
& Tapani Kokkonen

## Arvoa ja arvottomuutta

Arvokkuuden ja merkityksellisyyden kokemukset  
hyvän elämän perustana

Ihmisenä olemisen ytimessä on kytkös toisiin ihmisiin. Myös henkilökohtaiset unelmat ja tavoitteet muodostuvat yhteydessä muihin. Tämä haastaa vallalla olevaa yksilökeskeistä ihmiskuvaa. Tuottavuutta painottavassa yhteiskunnassa arvokkuuden ja merkityksellisyyden kokemukset usein ohitetaan liian helposti. Niin työyhteisöissä kuin sosiaali- ja terveyspalveluiden kohtaamisissakin on erityisen tärkeää tulla nähdyksi ja kuulluksi.

*Arvoa ja arvottomuutta* kertoo muun muassa laajan kysely- ja haastatteluaineiston perusteella siitä, mikä saa ihmiset tuntemaan itsensä arvokkaiksi suomalaisessa yhteiskunnassa ja millaiset seikat pitävät pinnalla elämän myrskyissä. Teoksessa ihmiset kertovat myös, millaiset tilanteet ovat loukanneet heidän arvokkuuttaan.

Jokainen haluaa ja ansaitsee tuntea kuuluvansa joukkoon, ja tunnustuksen puute tekee kipeää. Miten voisimme yhteiskuntana edistää kaikkien ihmisten arvokkuuden kokemuksia?

### Tilaa kirja tarjoushintaan ja ilman toimituskuluja

- \* Klikkaa tuote ostoskoriin kustantajan verkkokaupassa [kauppa.gaudeamus.fi](https://kauppa.gaudeamus.fi)
- \* Ostoskorissa syötä tarjoustunnus **ARVO24** kohtaan *Kampanjakoodi* ja paina Käytä.
- \* Nyt näet tilauksen loppusumman ja voit viimeistellä tilauksen
- \* E-kirjan tarjoushinta samalla koodilla **15 €** (norm. 19 €).
- \* Tarjous on voimassa koko vuoden 2024.





**TULOSSA  
SYKSYLLÄ 2024**

Taru Kekoni, Kaarina Mönkkönen,  
Marja-Leena Hyvärinen & Eine Pakarinen

# **VUORO- VAIKUTUS TYÖELÄMÄSSÄ**

**Kuinka edistää yhteistyötaitoja**

# Kirjallisuutta

Deleuze, Gilles & Félix Quattari (1993). *Mitä filosofia on? Suomentanut Leevi Lehto*. Helsinki: Gaudeamus.

Horila, T., & Valo, M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016, 2016*, 46-58. <https://doi.org/10.33352/prlg.95912>

Manninen Sirpa, Koponen Samuli, Sinervo Timo, Kouvo Antti-Jussi & Laulainen Sanna 2013. Työpaikkaostrakismiin yhteydessä olevat tekijät sairaalaorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus* 1, 58-83.

Mönkkönen, Kaarina, Tapani Annukka & Tapani Kokkonen 2023. Arvoa ja arvottomuutta. Arvokkuus ja merkityksellisyys hyvän elämän perustana. Gaudeamus. Ilmestyy syksyllä 2023.

Mönkkönen Kaarina, Hyvärinen Marja-Leena, Kekoni Taru, Jaakkola Jenni, Tiilikainen Elisa 2022. *Moniammatillinen tiedonmuodostus – neuvottelua välitilassa*. Janus 4/2022.

[Moniammatillinen tiedonmuodostus - neuvottelua välitilassa - pdf \(journal.fi\)](#)

Mönkkönen Kaarina, Kekoni Taru 2021. *Constructing shared understanding in an interprofessional client*

*session*. *Nordic Social Work Research*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2156857X.2021.1947877>

Mönkkönen, Kaarina 2018. *Vuorovaikutus asiakastyössä. Vaikuttava kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki: Gaudeamus.

Mönkkönen, Kaarina and Puusa, Anu 2015: *From disunited to joint action - dialogue reflecting the construction of an organizational identity after a merger (2015)*. *Sage Open*. DOI: 10.1177/2158244015599429

Mönkkönen Kaarina & Kekoni Taru (2020). *Moniammatillisuus työntekijän haasteena. Teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. University of Tampere Pub.

Mönkkönen, K., Kekoni T, Pehkonen A., toim. (2019) *Moniammatillinen yhteistyö. Vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla*. Helsinki. Gaudeamus.

Mönkkönen, Kaarina 2008. *Työyhteisön näkymättömät tulostekijät. Yhteiskuntapolitiikka 73 (5)*. Telivuo Julius 2015. *Rihmasto*. Teoksessa Kai Erikson (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Mönkkönen Kaarina & Roos Satu 2023. *Työyhteisötaidot digiajassa*. Helsinki: Gaudeamus

Mönkkönen Kaarina & Roos Satu 2019. *Ihmiseksi työssä*. Unipress.

Salonen, Arto & Annukka Tapani, (2020). *Palkkatyön merkityksellisyys. Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä*. *Työelämän Tutkimus* 18(1), 30–43. DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.90571>

Syvjärvi, Antti & Ville Pietiläinen (toim.) (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press. <urn.fi/ URN: ISBN:978-952-03-0344-0>

Syvänen, Sirpa (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. *Acta Universitatis Tamperensis*, 942. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Juvenes Print Oy. Tampere. T

Telivuo, Julius 2015. *Rihmasto*. Teoksessa Kai Erikson (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.