

pitäisi suorittaa muuttuu kysymykseksi, mikä on työn yhteinen merkitys ja miten siitä käsin muotoiltu tavoite saadaan aikaan. Jakaminen kirkastaa mahdollisen ja tekee ratkaisut näkyviksi. Esteet tuntuvat pienemmiltä. Työn kenttä näyttäytyy realistisempaan, kun tavoitteisiin yhdistyy kokemus taidoista ja kapasiteeteista.

**VOIMAANTUMINEN** - Mentaalitalkoissa kiinnostavaa on yhteinen sitoutuminen ja kuralaisuus, läsnäolo ilman tarvetta vilkuilla kännykkää tai huolehtia muista kalenteriin merkityistä velvoitteista. Kahden tunnin kiireettömyys on tämän ajan työelämässä lahja, joka sellaisenaan tervehtyy. Se että keskitytään kerrallaan yhteen asiaan ja yhteen ihmiseen. Mentaalitalkoot tuottaa erityistä läsnäoloa, joka luo rohkeutta osallistua. Poikkeuksellisenä menetelmänä se toki vaatii harjoittelua ja ennakkoluulotonta halua purkaa vanhoja valmennuksen käytäntöjä. Jakamisen käytäntöjen ja avoimuuden lisääminen kuitenkin kannattaa. Työhyvinvoinnin lähteenä kuulluksi tuleminen ja arvostuksen saaminen ovat keskeisiä. Kokemuksena mentaalitalkoista on niinkään luottamuksen ja yhteenkuuluvuudentunteen vahvistuminen. On helpompi lähestyä toista, heittäytyä, jakaa myös epävarmuuttaan ja heikkouksiaan, kun oppii syvemmin tuntemaan kollegoitaan, kuulee hienoja tarinoita ja kasvukertomuksia. Työyhteisö hioutuu ja yhteenkuuluvuus tiivistyy.

**UNELMA JA TYÖSUUNNITELMA** - Löytöretken lopuksi luonnostellaan konkreettinen toimintasuunnitelma. Vaikka tämä muodollisesti koskee nimenomaan päähenkilöä, suuntaa se implisiittisesti koko ryhmää miettimään selkeää kokonaiskuvaa toimenpiteistä ja strategioista kohti mielekästä omaakin työtä. Unelman avulla avataan näkymää siihen, miten työ kokonaisuudessaan voisi järjestyä uudelleen. Vaikka henkilökohtaiset tavoitteet ovat harvoin sellaisenaan mahdollisia, silti unelma elää ja vaikuttaa, purkaa totuttuja ratkaisumalleja, laajentaa näkökulmaa. Konkreettisten askelmerkkien määrittäminen puolestaan johtaa arvioimaan, miten unelma tulee lähemmäksi, näkyy työn käytännöissä ja muuttuvassa työn kuvassa. Mitkä ovat tarvittavat strategiset taidot työyhteisössä olevien osaamisten esiinnostamiseen ja yhteiseen mallintamiseen. Millainen kuuntelemisen tapa johtaa oikeiden kysymysten löytämiseen, yhteisen näkemyksen tunnistamiseen. Millainen integroivan ajattelun ja suunnittelun taito yhteisöllä on, mitä välineitä käsitellä tunteita toiminnan katalysaattoreina. Miten työn perusarvoista lähtevä johtaminen tuottaa tulosta, kun jokainen kohtaaminen niin työyhteisössä kuin työn erilaisissa rajapinnoissa toistaa syvärakenteissa vaikuttavia toiminta- ja ajattelumalleja.

# MENTAALITALKOOT

## YHTEINEN LÖYTÖRETKI ”MUN TYÖHÖN”

*Tutkitaan työtä yhdessä.*

*Herätellään kokemuksellista tietoutta kollektiivisen intuition ja vuorossa olevan päähenkilön ohjaamana. Harjoitellaan tunteista puhumista pelkkien faktojen sijaan, kuulemista sen sijaan että annettaisiin ohjeita tai neuvoja, avointen kysymysten tekoa valmiiden mielipiteiden sijaan. Voimaannutaan keskittymällä yhteen asiaan ja henkilöön kerrallaan. Löydetään työhyvinvointia vahvistavaa merkityksellisyyttä ja läsnäoloa.*

### MENETELMÄ LYHYESTI

[tarkempi menetelmäkuvaus erikseen työohjeissa]

- Yksi osallistuja vuorollaan on päähenkilö, joka kahdessa peräkkäisessä tapaamisessa tutkii ryhmän tukemana omaa työtään. Aineistona on päähenkilön oma kertomus sekä ryhmän siitä tuottama reflektio.
- Löytöretken ensimmäinen vaihe, *tarinaryhmä*, aktivoi päähenkilön kokemuksellista tietoutta omasta työstään ja löytöretken toinen vaihe, *unelmatyö*, puolestaan saattaa päähenkilön ja ryhmän kosketuksiin työn motivaatioperustan kanssa.
- Menetelmän vaikuttavuus perustuu siihen, että **koko ryhmä aktivoituu** syventymään päähenkilön kokemukseen tutkien omia reaktioitaan. Näin jokainen osallistuja saa heijasteisesti uutta näkemystä omasta työstään. Kumuloituvana ja roolitukseltaan vaihtuvana prosessi tuottaa vähitellen tematisoituvaa kollektiivista oppimista.
- Optimaalinen aika työskentelyyn sekä sen jälkeiseen ryhmän yhteiseen analyttiseen keskusteluun on 1,5-2 tuntia kerralla. Vaikka menetelmä vaatii harjoittelua, pääsee alkuun ilman erillistä valmistautumista. Periaatteiden ja mahdollisuuksien syvä ymmärtäminen tapahtuu ajan myötä. Ryhmään osallistuminen antaa valmiudet myös menetelmän soveltamiselle. Avoimen lähdekoodin periaatteella se on vapaasti käytettävissä ja muunneltavissa.

## MENETELMÄN SISÄLTÖ – MITÄ MENTAALITALKOISSA TAPAHTUU

*Kommunikaatioparadigman muutos - Roolikäytäntöjen purkaminen*

*Oman työn yhteinen tutkiminen - Luova oppiminen, intuitio ja kokemuksellinen tietous*

*Voimauttava yhdessä olo ja jakaminen - Unelma ja työsuunnitelma*

Lähtökohtana on aina työn käytäntö - tavoitteet ja haasteet, työntekijän reaali-teetit ja mahdollisuudet. Löytöretken tarkoitus on tuottaa sekä henkilökohtaista että yhteisöllistä työnoppimista. Työn osa-alueet kirkastuvat, työhön avautuu oivaltavia näkökulmia. Käyttäjäkokemus menetelmästä on, että se ”vie yllättävän nopeasti syvälle, vaikeisiinkin asioihin ja tarjoaa uutta pitkän työkokemuksenkin omaavalle.”

*KOMMUNIKAATIOPARADIGMAN MUUTOS* - Kuvittele työyhteisö, jossa puhutaan tunteista pelkkien faktojen sijaan, kuunnellaan toinen toista sen sijaan että annettaisiin vain ohjeita ja neuvoja, argumentoivan keskustelutavan sijaan esitettäisiin avoimia kysymyksiä. Työyhteisö, jossa kommunikoinnin tarkoitus on aito toisen oppiminen ja irtautuminen valmiista selityksistä. Tähän suuntaan mentaalitalkoot ohjaa. Vaatiessaan intensiivistä keskittymistä menetelmän säännöt opettavat aktiivista läsnäoloa. Oppii keskittymään toisten puheisiin. Toisten tarinoinhin virittäytyminen on myös osoittautunut yllättävän helpoksi. Minäkeskeisyyden vähentyessä, kun kysymykset tehdään toisen henkilön näkökulmasta, huomaa lopulta kuuntelevansa paremmin myös itseään. Mentaalitalkoiden keskeinen vaikutus liittyy koko kommunikaatiokulttuurin muutokseen: Kun kuuntelun tapa muuttuu, muuttuu samalla puhumisen tapa avoimen kysymisen suuntaan. Tällöin myös vastaanottaminen, puheen kohteena olemisen tapa muuttuu. Viestinnässä pyrkimys hallita tietoa ja vaikuttaa toisiin vaihtuu informaation yhteiseen tuottamiseen, olennaisen tunnistamiseen.

*ROOLIKÄYTÄNTÖJEN PURKAMINEN* – Mentaalitalkoissa astutaan pois tavanomaisista työpaikkarooleista. Riippumatta muun ryhmän kokemuksesta, asiantuntijuudesta tai asemasta organisaatiossa on päähenkilöllä ehdoton auktoriteetti, lupa päättää omasta työstä. Omaa työroolia ei tarvitse arvioida vain ulkoisten odotusten mukaan, vaan työ voi olla tapa edistää itselle merkityksellistä. Tässä roolittamisessa ryhmän tehtävä on palvella päähenkilöä. Ryhmän tietämyksestä muodostuva heijastepinta auttaa päähenkilöä suunnistamaan oman työnsä suhteen. Avustavasta roolistaan käsin ryhmän jäsenillä on erityinen valta tukea työn uudelleen määrittelyssä. On lupa nähdä asioita, joita

tavanomaisesti ei avata. Tätä kautta ryhmästä kokonaisuudessaan tulee työn kehittämistä ohjaava auktoriteetti. Ulkoa tuotavan asiantuntijuuden sijaan kaikki aineisto on ryhmän itsensä tuottamaa.

*OMAN TYÖN TUTKIMINEN RYHMÄN AVUSTUKSELLA* – Työn koettu merkitys ja siihen liittyen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yksi työhyvinvoinnin avaimista. Tämä heijastuu työssä viihtymiseen ja tuottavuuteen. Työntekijälähtöisessä työnkehittämisessä paneudutaan siihen, mikä työssä on tekijän näkökulmasta olennaista ja arvokasta – *perustehtävää, työn ydinmerkitystä* - johon suhteessa työidentiteetti muodostuu sekä motivaatio kumpuaa. Mentaalitalkoiden erityinen työtapa läpivalaisee työtä monitasoisesti. Työtä tarkastellaan yksilöistä käsin ryhmän kautta ja osana ryhmää, joka vastaavasti tarkastelee itseään kollektiivisena toimijana ja kokijana. Ryhmän heijasteissa kunkin päähenkilön omaan osaamiseen kiinnittyy ryhmän tietoutta ja kokemusta, ja vastaavasti jokainen ryhmän jäsen oppii päähenkilön tilanteesta kuin myös muiden ryhmän jäsenten kokemuksista. Henkilökohtainen kohtaa toiset henkilökohtaiset, yhteinen kuva rikastuu ja laajenee. Kertautuessaan yksityinen henkilökohtainen muuntuu yhteiseksi. Tästä muodostuu ryhmän oppimisen temaattinen punainen lanka. Teemojen kautta pelkistyvät näkyviin yhteiset työlle ominaiset piirteet. Kollektiiviset kehukset vahvistuvat. Ryhmässä alkaa muodostua yhä syvempi näkemys oman työn rakenteista ja toimivista johtamisstrategioista. Yleistävien mallien sijaan nähdään työtapahutumien ainutkertaisuus, ratkaisujen tilannesidonnaisuus ja kommunikaation kohdentuvuus tavalla, joka tekee työstä yhteistä, kaikkia mukaan kutsuvaa.

*LUOVUUS, KOKEMUSTIETO JA INTUITIO* – Mentaalitalkoiden luova ilmapiiri syntyy luotamuksesta, kunnioituksesta ja keskinäisestä kuulemisesta, etuoikeudesta tutustua toisiin ihmisiin ja heidän työhönsä. Kohtaaminen aktivoi emotionaalista ja kokemuksellista tietoutta, kosketus hermistää intuitiivista kommunikaatiota. On lupa heittäytyä kokemusten ja tunteiden vietäväksi. ”Työtilanteiden ja unelmien kertominen on herättänyt ajatuksia ja keskustelua. Omalle työlle ja johtamiselle on saanut uusia tulokulmia toisten tarinoista. Omat haasteet voi suhteuttaa, kun oppii koko ajan toisilta, pitkään työtä tehneenäkin on vielä oppimista. Toisten unelmat vahvistaa omia kokemuksia ja ratkaisuja, vie omaa motivaatiota eteenpäin.” Merkityskokemusten vaihtaminen on kulttuurista oppimista. Siinä näkyviin tulee henkilökohtaisen työnkuvan lisäksi sekä työyhteisön kollektiivinen työkulttuuri että organisaation rakenteissa vaikuttavat tekijät. Normatiivisesti ohjeistavien prosessimallien alta paljastuvat työn operatiiviset vaikutusyhteydet. Se mitä