

# Sisällys

Esipuhe .....	9
---------------	---

## OSA I

<b>Työyhteisölähtöinen kehittämisote ja sen periaatteet.</b> .....	11
--	----

Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? .....	13
<i>Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan?</i> .....	17
<i>Kuka kehittää, kenelle ja keiden kanssa?</i> .....	19
<i>Miten kehitetään?</i> .....	22
<i>Mitä kehitetään?</i> .....	26

Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä .....	31
<i>Työyhteisö ja sen tapa elää.</i> .....	33
<i>Muutospaineiden hallitseminen.</i> .....	35
<i>Yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen</i> .....	38
<i>Kyky kehittyä</i> .....	43
<i>Kehittämisen juurtuminen osaksi työyhteisöä</i> .....	46
<i>Vertaisuudesta voimaa</i> .....	49

Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta .....	51
<i>Työn tietoinen tutkiminen ja kehittäminen</i> .....	52
<i>Arviointi – tie oppimiseen ja kehittymiseen</i> .....	55

<i>Arvioiva työote on peiliin katsomista</i> . . . . .	56
<i>Mekaanisesta arvioinnista kokonaisvaltaiseen arviointiin</i> . . . . .	59
<i>Esimerkkinä organisaatiokartoitukset</i> . . . . .	62
<i>Kehittämistyön seuraaminen</i> . . . . .	65
Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. . . . .	69
<i>Esimies avainasemassa</i> . . . . .	71
<i>Harkitut projektit</i> . . . . .	75
Työyhteisölliset ilmiöt osana kehittämistyötä . . . . .	79
<i>Muutosvastarinta – kehittämisen uhka vai voimavara?</i> . . . . .	80
<i>Palaute – jatkuvan kehittämisen perusta</i> . . . . .	84
<i>Ristiriidat ja konfliktit – kehittymisen vai kriisiytymisen alku?</i> . . . . .	89

## OSA II

### **Kehittävän arvioinnin menetelmiä ja käytäntöjä** . . . . 95

ITE - itsearviointia ja laadunhallintaa . . . . .	103
<i>Menetelmän idea</i> . . . . .	103
<i>Menetelmän vaiheet</i> . . . . .	105
<i>Työyhteisö yhteisellä asialla</i> . . . . .	107
<i>Käyttäjäkokeuksia</i> . . . . .	110
<i>Esimiehen työn tuki</i> . . . . .	112
<i>Menetelmän onnistumisen edellytykset</i> . . . . .	113
Bikva – asiakkaat mukana kehittämisessä. . . . .	117
<i>Menetelmän idea</i> . . . . .	117
<i>Menetelmän toimivuuden ehtoja</i> . . . . .	120
<i>Esimerkki soveltamisesta</i> . . . . .	128

Kompetenssi – kehittävää arviointia . . . . .	141
<i>Menetelmän idea</i> . . . . .	141
<i>Työyhteisö oman toimintansa arvioijana ja kehittäjänä</i> . . . . .	142
<i>Tavoitteet näkyviksi</i> . . . . .	145
<i>Menetelmän toteuttaminen</i> . . . . .	146
<i>Menetelmän juurtuminen osaksi työ kulttuuria</i> . . . . .	160
<i>Menetelmän onnistumisen edellytykset</i> . . . . .	162
Kuvastin – huomio yksilön ja tiimin asiantuntijuuteen . . . . .	165
<i>Menetelmän idea</i> . . . . .	165
<i>Menetelmän toteuttaminen</i> . . . . .	166
<i>Asiakastyön kipupisteet</i> . . . . .	170
<i>Menetelmän hyödyt</i> . . . . .	172
<i>Ymmärryksen lisääntyminen</i> . . . . .	177
<i>Menetelmän onnistumisen edellytykset</i> . . . . .	179
Lopuksi . . . . .	185
Kirjallisuus . . . . .	188
Kirjoittajat . . . . .	195