

# TERVETULOA!!!

## Verkostotyö ja minä – pientä säätöä työntekemiseen

Jaana Piippo

14.3.2023

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

1

## Sisältö

Mikä työnteossa muuttuu, kun verkostot alkavat toimia täysillä?

Miten nostan itselleni tärkeitä asioita esille ja vaikutan niiden toteutumiseen?

Miten annan palautetta vaikuttavasti?

Mitä minun kannattaa muistaa, kun saan palautetta?

Entä sitten, kun yhteistyö aiheuttaa ristiriitoja?

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

2

## Mikä työnteossa muuttuu, kun verkostot alkavat toimia täysillä?

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

3

## Mitä verkostotyö on määritelmien mukaan?

Verkostotyö on eri toimijoiden välistä muuttuvaa yhteistyötä, jota määrittää toimijoiden vastavuoroinen verkostoon panostaminen ja siitä hyötyminen, ei-hierarkkiset vuorovaikutussuhteet sekä verkoston toimijoiden keskinäisen riippuvuuden ymmärtäminen.

[\(Verkostotyökalupakki\)](#)

Verkostotyö on omaehtoisten toimijoiden vastavuoroista, pitkään jatkuvaa ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. (Järvensivu 2020)

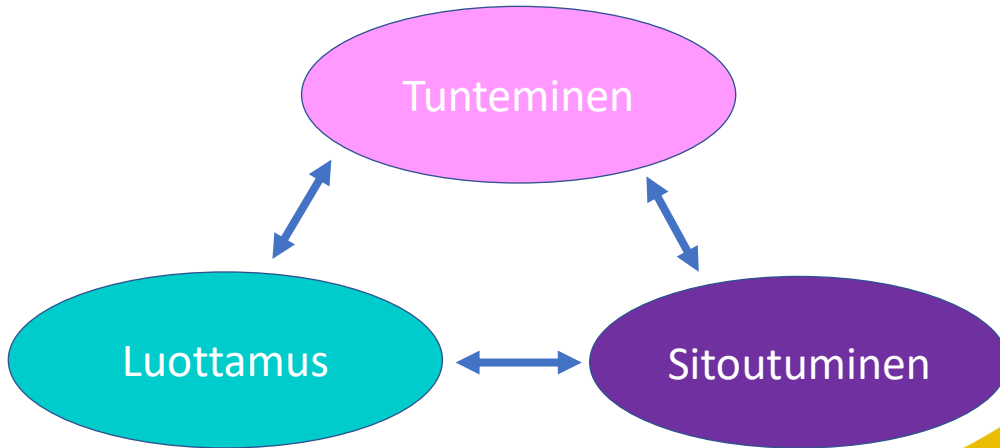


KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

4

## Verkostotyön ydin



Lähde: [Järvensivu 2020](#), -> s. 14

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

5

VAIHE	LUONNE
Syntymässä oleva verkosto	Ilmapiiri on toiveikas, yhteistä puhetta opetellaan, osallistujat ja yhteisöt ovat kuitenkin keskenään vieraita.
Muodollinen tai passiivinen verkosto	Verkosto kokoontuu, jos kutsuja on aktiivinen. Jäsenet ottavat tietoa vastaan, mutta verkosto ei ole aktiivinen. Usein aika kuluu osallistujien oman tilanteen esittelyyn.
<b>Tietoja vaihtava verkosto</b>	Verkosto kokoontuu säännöllisesti. Huomio kiinnittyy ilmiöihin, joista puhutaan yhteisellä kielellä. Tietoa vaihdetaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Käytössä on pikaviestimiä, kuten WhatsApp, Slack, jne. Osallistujat käyttävät tietoa omassa työssään.
<b>Toimeen tarttuva ja resursseja kohdentava verkosto</b>	Toimijat puuttuvat ilmiöihin koordinoidusti ja yhdessä toimien, esim. jalkautuen, tapahtumia järjestäen jne.
<b>Pysyvän yhteistyökulttuurin verkosto</b>	Säännölliset tapaamiset, korkea keskinäinen luottamus, yhteinen kieli ja ymmärrys ilmiöistä mahdollistavat ennakoivan toiminnan ja toisaalta matalan profiilin silloin, kun puuttumisen tarvetta ei ole.

Löytävän nuorisotyön erilaiset verkostot – vaiheittain kehittyvän vuoropuhelun malli (Juote 2017)

6

VAIHE	ESIMERKKEJÄ KIRJASTOMAAILMASTA 2019
Syntymässä oleva verkosto	
Muodollinen tai passiivinen verkosto	
<b>Tietoja vaihtava verkosto</b>	Vauvakinon suunnittelu Savonlinnassa
<b>Toimeen tarttuva ja resursseja kohdentava verkosto</b>	Yhteistyö nuorisotoimen kanssa normaalina toimintana ja esim. hankkeen puitteissa (nuorten osallistaminen kirjaston toimintaan) KELAn ja aikuissosiaalityön edustajat mukaan toimintaan
<b>Pysyvän yhteistyökulttuurin verkosto</b>	Kirjasto ja kunnan muut toimijat: kansalaisopisto, soster/sote, kulttuuritoimi Pieksämällä Kulttuuritalo Poleenissa Seutuopisto, musiikkiopisto, kotiseutuarkisto, kokoustiloja – tiivistä yhteistyötä! Yhteistyö paikallisten yhdistysten kanssa: MLL, SPR, 4H, seurakunnat Lumme-kirjastojen välinen yhteistyö, Rutakko-kirjastoverkko Ylä-Savossa, Nilakan kuntien kirjastojen vapaaehtoinen yhteistyö, Toenperän kirjasto Kirjasto jalkautuu Omatorille Mikkelissä Itä-Suomen yleisten kirjastojen yhteistyö Kirjastoalan verkostoituminen valtakunnallisesti ja kansainvälisesti

7

## Jaanan havaintoja verkostotyöstä

- Perustana on aito syy tai tarkoitus toimia verkostona – saadaan verkostona toimimisesta enemmän hyötyä kuin hierarkkisessa mallissa toimimisesta
- Tavoitteen asettamiseen nähdään vaivaa: konkreettinen, aikaan sidottu, mitattava tavoite
- Työskentelylle on rakenteet vrt.
- [Verkostotyökalupakki](#) + [Järvensivun dia s. 23](#)
- Työskentelytavat ovat osallistumisen mahdollistavia
- Toimintaa arvioidaan säännöllisesti

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

8

## Miten annan palautetta vaikuttavasti?

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

9



[Tämä kuva](#), tekijä Tuntematon tekijä, käyttöoikeus: [CC BY-SA](#)



[Tämä kuva](#), tekijä Tuntematon tekijä, käyttöoikeus: [CC BY-SA](#)



[Tämä kuva](#), tekijä Tuntematon tekijä, käyttöoikeus: [CC BY-NC-ND](#)

### Miten peli voi kehittyä, jollei pelistä, pelaamisesta ja pelaajista puhuta?

Tekeminen liittyy minuun ihmisenä. Siitä ei pääse mihinkään.

Minun on kehityttävä siten, että kestäen kuulla puhetta toiminnastani ja minusta toimijana.

TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

10

## Valmis vai kehitteillä?

### Growth mindset

”Vaivannäkö ja jatkuva palautteeseen perustuva vuorovaikutus on tie menestykseen.”

”Hyväksyn palautteen ja takaiskut osaksi ihmisenä ja asiantuntijana kasvun prosessia.”

Palaute on lahja – sytyke kehittymiseen

### Fixed mindset

”Ihminen on sitä mitä on, eikä sitä voi enää muuksi muuttaa.”

”Välttelen tilanteita, joissa oma vajaavaisuus tulee esiin.”

”Tällainen minä nyt vain olen.”

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

11

## Milloin on aihetta antaa rakentavaa palautetta / ottaa asia puheeksi?

- Kun työkaverin toiminta aiheuttaa minulle vaikeuksia tai haittaa
- Kun työkaverin toiminta aiheuttaa asiakkaalle haittaa tai vaikeuksia
- Kun työkaveri ei toimi sovitusti / sopimusten mukaan
- Kun työkaverin toiminta ärsyttää minua – tässä omaa ärsytyksen syytä kannattaa miettiä etukäteen.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

12

## Peruseriaatteita: Anna palautetta rakentavasti

- Esitä palaute aina henkilölle, jolle se kuuluu – ei muille
- Esitä palaute aina kahden kesken
- Esitä palaute heti, kun siihen tarjoutuu sopiva tilaisuus
- Älä toista itseäsi
- Älä pyydä anteeksi oikeutettua palautetta
- Anna palautetta vain sellaisesta, jota voit aisteillasi havaita
- Anna palautetta asiasta, jota toinen voi muuttaa
- Vältä sanoja ”aina” ja ”ei koskaan”
- Muista myös kiittää!

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

13

## Suomalaiset toivovat saavansa rakentavan palautteen suoraan ja välittömästi joten

1. Kerro havaintosi ja havaitun toiminnan seuraukset mahdollisimman selkeästi

2. Kysy, miltä tilanne näyttää hänestä

3. Puhukaa ja sopikaa, miten tulette toimimaan jatkossa. Esitä rohkeasti oma toiveesi.

**”Selkeys on huomaavaisuutta,  
epäselvyys on epäystävällisyyttä.”**

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

14

## Jokaiseen ongelmaan sisältyy toive muutoksesta



Miten sanoisit tämän toiveena: **”Minna, olen kyllästynyt siihen, että myöhästyit kokouksista. Mikä ihme siinä on, että et saa tultua paikalle ajoissa?”**

”Minna, toivon, että tulet kokouksiin ajoissa. Myöhässä tuleminen häiritsee muiden jo aloittamaa keskustelua. Et ehkä ole tullut ajatelleeksi tätä näkökulmaa. Luuletko, että ajoissa tuleminen olisi mahdollista?”

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

15

## Toiveen ymmärtämistä helpottaa

- kun kerrot, miten asia/tekeminen vaikuttaa sinuun, asiakkaaseen, työn sujuvuuteen, talouteen, ...
- ”Kun tulet myöhässä, joudun aloittamaan työn alusta / minä en pääse yhteisessä työssämme liikkeelle yksin.”
- ”Kun puutteellinen suorite tulee minulle, joudun täydentämään sitä ja siihen menee aikaa.”
- ”Kun puhut kovalla äänellä, olen huomannut asiakkaan häiriintyvän.”

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

16

## Miten positiivisesta palautteesta tulee vaikuttavaa?

Luetellaan konkreettisia asioita, joissa olen nähnyt hyvää toimintaa. Vahvistamme positiivista palautetta omilla havainnoillamme:

- ”Sä oot niin älyttömän hyvä omaisten kanssa. Esimerkiksi perjantaina, kun omaiset tulivat katsomaan Penttiä hänen kuolemansa jälkeen, sä otit kauniisti heidät vastaan ja juttelit heidän kanssaan sopivalla tavalla.”
- Antaa positiivista palautetta toisten kuullen.
- Positiivinen palaute on vaikuttavinta salaa kuultuna!

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

17

## Palautteen antaminen vaaratilanteessa – 4 tason PACE-malli

1. PROBE = TUNNUSTELE
  - ”Tiesitkö, että potilaalla on lateksiallergia?”
2. ALERT = VAROITA
  - ”Potilaalla on lateksiallergia. Luulen, että sinulla on lateksikäsineet. Tarkistetaanko asia?”
3. CHALLENGE = VAADI
  - ”Ei ole turvallista käyttää lateksikäsineitä, potilaalla on lateksiallergia. Vaihtaisitko käsineet?”
4. EMERGENCY = HÄTÄTILANNE
  - ”PYSÄHDY! Et saa jatkaa lateksikäsineiden kanssa. Lopeta heti tai otan yhteyttä esimieheesi.”

Kirsikka Metsävainio 2019

Taru Kantola, Marcus Norrgård

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

18

## Haaste positiivisen palautteen antamiseen työyhteisössä!

Ota paperilappu ja mieti, mitä haluat tälle ihmiselle sanoa hänen vahvuuksistaan, osaamisestaan, työpanoksestaan, asenteestaan,...

Voit antaa lapun suoraan hänelle tai sujauttaa taitetun paperin toisen taskuun tai reppuun tai ...

Mieti, mitä ovat kunkin hyvät puolet ja kirjoittakaa niistä

Anna palaute nimellä!

Kaikki antavat palautetta kaikille, ihan kaikille!

**Sopikaa, milloin palautteita luetaan: tiimipalaveri, henkilöstöpäivä,... Jokainen lukee esim. kaksi palautetta ja kertoo palautteen vaikutuksista itseensä**

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

19

## Mitä minun kannattaa muistaa, kun saan palautetta?

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

20

## Palautteen vastaanottaminen

- Kuuntele aktiivisesti
- Kiitä saamastasi palautteesta
- Kysy tarkentavia kysymyksiä
- Kysy, millaisia kehittämisehdotuksia palautteen antajalla on
- Tee yhteenveto ymmärryksestäsi
- Suodata!



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

21

## Tarkentavat kysymykset

Ota palautetta vastaan aktiivisesti!

Kysy, mitä et ymmärtänyt tai ymmärsitkö oikein

Tarkista tulkintasi

Älä suostu yleistyksiin! (Aina, koskaan, jatkuvasti jne.)

"**Ymmärsinkö nyt oikein**, että sinun mielestäsi minä en koskaan laita tavaroita paikoilleen?"

"**En ymmärtänyt**, mitä tarkoittit, kun sanoit ... voisitko kertoa jonkin esimerkin?"

"**Mitä tarkalleen ottaen tarkoittit**, kun sanoit...?"

"Sanoit, että jätän **aina** tavarat hujan hajan – siis mielestäsi **ihan ainako**?"

"Kaikki ovat sitä mieltä ... ihan kaikkiko?"

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

22

## Yhteenveto ymmärryksestä

Pyri aina yhteenvetoon palautekeskustelun päätteeksi!

Varmista, että olette molemmat ymmärtäneet ja tulkinneet toisianne oikein.

**Kysy:** millaisia kehittämis/parannusehdotuksia palautteen antajalla on sinulle. Keskustelkaa niistä yhdessä.

**Lopuksi: kiitä palautteesta!**



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

23

## Korjaavan palautteen vastaanottamisen vaikeuksia

- Palaute uhkaa aina itsetuntoa ja voi aiheuttaa narsistisen loukkauksen -> halu kieltää palaute, puolustautua, hyökätä tai selittää TAI olla kokonaan kysymättä palautetta
- Palaute voi merkitä lisätyötä tai jonkun itselle tärkeän asian lopettamista
- Haasteena omien aggressiivisten tunteiden (kiukku, ärtymys, turhautuminen) hallinta ja myönteinen käsittely niin kuin kaikissa vaativissa kommunikaatiotilanteissa
- Ei pysty suhtautumaan palautteeseen lahjana vaan puolustusreaktio käynnistyy
- Itselle täysin sokea piste
  - Tiedostamaton toimintatapa, jonka muut havaitsevat
- Henkilökemiaongelma on vuorovaikutusongelma; puhutaan eri kieltä

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

Järvinen 2013

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

24

## Miksi ihminen suuttuu?

- Viha on puolustava, aktivoiva ja suojaava tunne
  - Viha on rajatunne, jota tarvitaan itsenäisyyteen ja selkeisiin rajoihin
  - Tutkimusten mukaan yleisin työssä esiintyvä tunne on – viha! Työssä joutuu ponnistelemaan, jotta saavuttaisi halutun lopputuloksen. Työ merkitsee aina vaivannäköä. Aggressio toimii ponnistelun polttoaineena, jota ilman emme saa mitään aikaan
  - Vihan tunteen ääripäät ovat ärtymys ja raivo
  - Työyhteisössä eniten vihaa herättää epäoikeudenmukainen kohtelu
- (Kaski & Kiander 2005 ja Aro 2018)
- KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

25

## Mitä tehdä, jos toinen suuttuu tai sulkeutuu?

Voimakas loukkaantuminen ja suuttuminen palautetta vastaanottaessa ei ole ammatillista käyttäytymistä Ikävää mutta ymmärrettävää Omaa voimakasta reagointia voi pyytää anteeksi ja jatkaa keskustelua asiasta

Rakentavaa palautetta annettuaan kannattaa palata asiaan lähiaikoina kysymällä tunnelmia nyt ja kannustamalla kehrittelemään toimintaa

Pitkäaikainen puhumattomuus, kostaminen ja eristäminen ovat asioita, jotka viedään esihenkilölle tiedoksi.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

26

26

## Säikähdätkö työkaverin tunteita?

Huomaa, että saat luotua aidon yhteyden työkaveriisi, kun huomioit hänet perustarpeineen seuraavasti:

- osoita olevasi hänestä kiinnostunut
- yritä aidosti ymmärtää, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa
- osoita arvostavasi häntä ja hänen tunnetilaansa
- tee näkyväksi, että yrität olla mahdollisimman reilu häntä kohtaan
- tue hänen hallinnan kokemustaan
- tee jatkuvasti näkyväksi, miten hän edistyy eri asioiden kanssa
- osoita, miten merkityksellistä hänen toimintansa on.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

27

- Jos mietit pitääkö jostain antaa palautetta, niin pitää.
- Jos mietit pitäisikö pyytää palautetta, niin pitää.
- Jos mietit, pitääkö jostain kiittää, niin pitää.
- Jos mietit pitäisikö joku asia ottaa puheeksi, niin pitää.

Perho 2019

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

28

## Haaste

Keksi johonkin verkostoosi yksi pelisääntö tukemaan joko palautteen antamista, puheeksi ottamista, aktiivista kuuntelemista tai palautteen vastaanottamista.

Minkä käytännön oppiminen tai vahvistaminen olisi tärkeää tässä verkostossa juuri nyt?

Kirjoita pelisääntö paperille ja vie se seuraavaan verkoston työpajaan tai jaa se muulla tavalla verkoston jäsenille.



KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

29

**Entä sitten, kun yhteistyö aiheuttaa ristiriitoja?**

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

30

- Konflikti on toistuvien tilanteiden ketju, jossa työyhteisön jäsenet menettävät kykynsä yhteistoimintaan.
- Yhteisön jäsenet jumiutuvat konfliktissa vanhoihin kokemuksiinsa, jotka aktivoituvat nykyhetkessä, ja menettävät yhteisönä kykynsä toimia nykyhetkessä dialogisesti ratkaisuja etsien.
- Ristiriidoissa yhteisön jäsenten vuorovaikutuksen määrä ja laatu romahtavat, eikä asioita kyetä ratkaiseminaan

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

31

## Mannerin teesi (Jarmo Manner 2018)

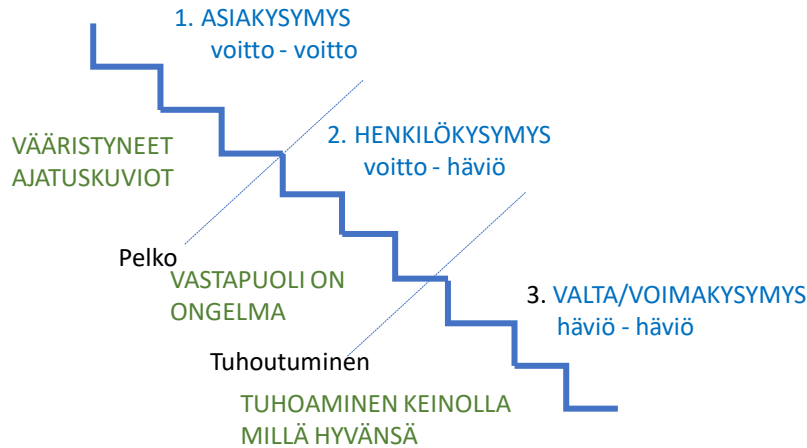
- Konfliktit ovat heijastusta organisaatioiden jatkuvista jännitteistä, keskenään ristiriitaisista tekijöistä (resurssien esim. henkilöstön määrä – tavoitteena oleva työn laatu, henkilöstön palkan suuruus – tehtävien muuttuminen ja monipuolistuminen, keskusjohtoisuus – henkilöstön vastuunotto ja aloitteellisuus,...)
- Nämä ristiriidat synnyttävät yksilöissä ahdistusta, jonka seurauksena he menettävät kykynsä ratkoa ongelmia. Yksilöiden psykodynaamikka vaikuttaa nopeuteen, jolla he voivat oppia toimimaan ristiriidoissa, mutta se ei ole ristiriitojen syy
- Toimiva konfliktityöskentely on kuin puhtaan veden jatkuvaa lisäämistä samean veden astiaan. Sameaa vettä on mahdotonta poistaa, mutta puhdas vesi vähentää sameudun merkitystä. Sameaa vettä virtaa kuitenkin jatkuvasti lisää, joten myös puhtaan veden jatkuvasta virtaamisesta on huolehdittava

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

32

## Konfliktin portaat



Bäck, Tuija 2021 ja  
Salovaara, Perttu 2021

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

33

Kehittävä konflikti	Tuhoava konflikti
Perustuu yhdessä sovittuihin toimintatapoihin ja keskustelukoodiin	Perustuu sanattomiin sopimuksiin ja sääntöihin "tämmöstä tää on aina ollut"-ajatteluun
Annetaan palautetta syyttämättä ja menemättä henkilökohtaisuuksiin	Taistellaan siitä kuka on oikeassa ja loukataan toisia tahallisesti
Houkutellaan hiljaisimpiakin osallistumaan ja annetaan kaikille mahdollisuus tulla kuulluksi	Vahvin jyrää, ja jos et saa suutasi auki, niin se on voi voi
Suhtautumistapa uusiin tai poikkeaviin ajatuksiin on "mielenkiintoista, kerro lisää".	Suhtautumistapa uusiin tai poikkeaviin ajatuksiin on silmien pyörittely tai tokaisu, että ei ole ennenkään toiminut tms.
Kaikki esille otettavat asiat keskustellaan saman pöydän ääressä	Pidettään varjokokous varsinaisen tilaisuuden päätyttyä

Perho 2019

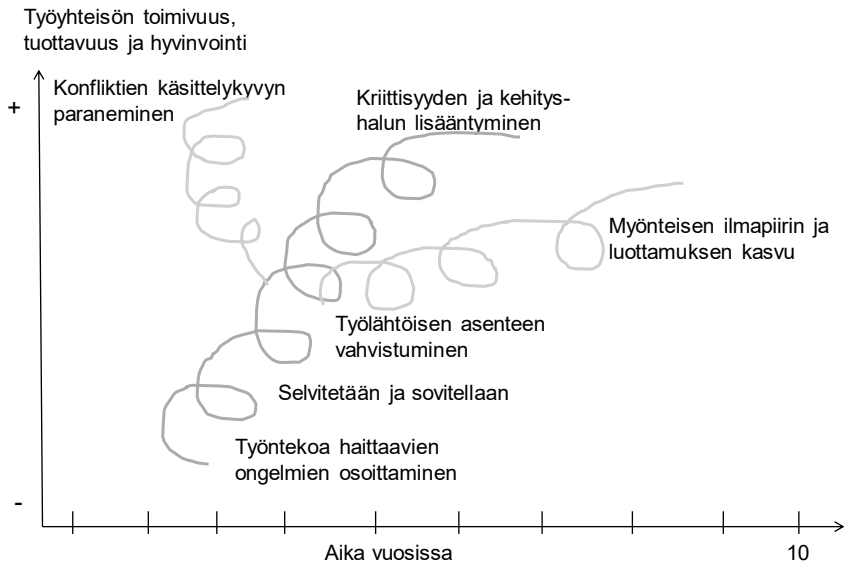
KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ

 **SAVON**  
AMMATTIOPISTO

34

# Työyhteisön onnistumiskierre

Pekka Järvinen 2000



35

## Myötälävän vuorovaikutuksen malli

Kun minulla on jännitteitä toisen henkilön kanssa, ilmaisen:

1. Mitä havainnoin = omat subjektiiviset havaintoni ilman arvostelua
2. Mitä tunnen = tunteeni minäviestein ilman syytöksiä
3. Mitä tarvitsen = tarpeeni, ei vaatimuksia
4. Mitä toinen voisi tehdä = ilmaisen pyyntöjä ja toivomuksia sekä minkälaista käyttäytymistä itse tarjoan toiselle

Bäck, Tuija lähteenä Rosenberg, Marshall B.

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



**SAVON**  
AMMATTIOPISTO

36

## Lähteet

Tuija Bäck 2021: Työnohjaus katkaisee huhuilta ja juoruilta siivet. Konflikti suistaa ulos perustehtävästä. Osviita

[www.hyvejohtajuus.fi](http://www.hyvejohtajuus.fi)

Timo Järvensivu 2020: Verkostotyö ja verkostojen johtaminen. [PowerPoint-esitys \(maaseutu.fi\)](#)

Pekka Järvinen. 2000: Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä.

Jarmo Manner. 2018. Konfliktinavigointi. Teoksessa Risto Puutio & Jukka-Pekka Heikkilä (toim.) Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi. Jyväskylä. Metanoia Instituutti

Timo Pehrman: Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Väitöskirja 2011 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman\\_Timo.pdf?sequence=12000](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=12000)

Anna Perho: Suorat sanat. Miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin? 2019

Perttu Salovaara 2020: Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen.

Verkostotyökalupakki. Tukea monitoimijaiseen yhteistyöhön. Toimitus: Marinoora Alanne, Anna Kaihlanen, Leena Koskivirta. 2013

KESTÄVÄN TULEVAISUUDEN TEKIJÄ



**SAVON**  
AMMATTIOPISTO