

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä: Koivumaa, J. (2018). Kaikki tarvitsevat modernia johtamista. Teoksessa Korpela, A. & Murtomäki, P. (toim.) Log Inno – Tuottavuutta työhyvinvoinnista metsä- ja kuljetusalan yrityksille. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 110, 65-77.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/110-Log-inno.pdf>

KAIKKI TARVITSEVAT MODERNIA JOHTAMISTA

Joonas Koivumaa

MILLAINEN ON hyvä johtaja? Tähän kysymykseen törmäsimme Log Inno -hankkeen valmennuspäivillä. Suoran vastauksen sijaan kysyimme usein: millainen on teidän mielestänne hyvä tai huono johtaja? Mitä piirteitä hänellä on ja mitkä ominaisuudet häneltä puuttuvat?

Edellä mainitun harjoituksen voi tehdä yksin tai tiimissä. Ajatuksena harjoituksessa on kirjata ensin itsenäisesti ylös, mitä piirteitä hyvällä johtajalla on ja mitä piirteitä huonolla johtajalla puolestaan on. Melkein kaikilla on työhistoriansa tai harrastustensa pohjalta kokemuksia sekä hyvistä että huonoista johtajista. Mitkä piirteet tekivät heistä hyviä? Mitkä piirteet taas tekivät heistä huonoja?

Kun näitä kysymyksiä on mietitty ja niihin saatu vastauksia, kirjataan ne listaksi. Vasemmalle puolelle paperia kirjataan hyvän johtajan piirteet ja oikealle puolelle huonon johtajan piirteet. Kun tehtävää tehdään ryhmässä, hyvien ja huonojen piirteiden lista kasvaa usein pitkäksi. Aina molemmille puolille saadaan myös yhteisiä piirteitä. Vuosien aikana teettämässämme harjoituksissa hyvien piirteiden lista on sisältänyt esimerkiksi adjektiiveja reilu, empaattinen, oikeudenmukainen, esimerkillä johtava, kuunteleva ja helposti lähestyttävä. Toisella puolella listaa on usein näiden adjektiivien vastakohtia, mutta siellä voi olla myös sanoja kuten diktaattori, omahyväinen tai narsisti. Vaikka kaikki koemme omalla tavallamme, millainen on hyvä tai huono johtaja, silti meidän mielikuvamme hyvästä johtajasta on usein osittain samankaltainen.

Yksi Suomen tunnetuimmista johtajuuden tutkijoista, Alf Rehn, käsittelee kirjassaan Johtajuuden ristiriidat (2018) hyvää johtajuutta ja hyvän johtajuuden ristiriitaisuutta. Hyviä johtajia yhdistäviä tekijöitä on kirjassa mainittu vain muutama, joista tärkein on empatiakyky. Nimensä mukaisesti



kirja käsittelee, minkä vuoksi johtajuus on niin ristiriitaista ja haastavaa. Se mikä toimii tietyssä ajassa, paikassa ja tilanteessa tietyn tiimin tai henkilöiden kanssa, voikin olla aivan väärä lähestymistapa toisessa ajassa, paikassa ja tilanteessa saman tai toisen tiimin tai henkilöiden kanssa.

Rehnin Johtajuuden ristiriidat -kirjassa (2018) esittämät ristiriidat ovat seuraavat:

- Epäonnistunut – Onnistunut
- Ristiriitainen – Itsestään selvä
- Nopea – Hidas
- Tekeminen – Unelmointi
- Isot asiat – Pienet asiat
- Vaikeat asiat – Yksinkertaiset asiat
- Muuttuva – Pysyvä

- Kova – Pehmeä
- Näkyvä – Näkymätön
- Vaativa ja valvova – Luottava ja mahdollistava
- Rajojen asettaja – Rajojen rikkoja
- Odottaja – Reagoija
- Priimus – Yksi joukoista
- Yksinäinen – Yhteisöllinen
- Tämä päivä – Tulevaisuus

Kuvio 1. Johtajuuden ristiriidat (Rehn 2018)

Rehnin (2018) mukaan ei siis ole olemassa yksiselitteistä ja selkeää vastausta kysymykseen, mitä on hyvä johtajuus. Rehn nostaa kuitenkin kirjassaan esiin, empatiakyvyn lisäksi, toisen yhteisen piirteen, joka hyvillä johtajilla on: jotta voisit johtaa muita, on sinun kyettävä ensiksi johtamaan itseäsi.

Asiaa voidaan lähestyä myös toiselta näkökannalta: minkälainen johtajuus tekee yrityksestä menestyvän? Jim Collins tutki tiiminsä kanssa tätä kysymystä ja kirjoitti löytämistään tuloksista yhden bisneskirjallisuuden tunnetuimman teoksen Hyvästä paras. Kirjan pohjana toimii laaja ja monivuotinen tutkimus yhdysvaltalaisista pörssiyrityksistä. Collins poimi tutkimuksessaan esille parhaat pörssiyritykset vuosien 1965 ja 2000 väliltä ja vertasi, miten niiden toiminta eroaa toimialansa verrokiyrityksistä.

Yhteisiä piirteitä näiden parhaiden yritysten välillä havaittiin muutamia. Johtajuuden kannalta mielenkiintoisin löydös oli kuitenkin se, että näitä yrityksiä johti aina viidennen tason johtaja (kuvio 2). Samanlaista johtajaa ei löytynyt verrokiyrityksistä.



Kuvio 2. Viidennen tason johtaja (Collins 2001, 46)

Kuviosta 2 selviävät Collinsin kirjassa esittämät johtajuuden eri tasot. Collinsin mukaan ensimmäiseltä tasolta ei tarvitse siirtyä taso kerrallaan ylöspäin ja toisaalta johtaja voi olla viidennellä tasolla, vaikka hän ei kaikkia aiempien tasojen piirteitä vielä hallitsisikaan. Toisaalta täysin kehittyneet viidennen tason johtajat hallitsevat kaikki kuviossa mainitut tasot.

Viidennen tason johtajat ovat vahvatahtoisia ammatti-ihmisiä, mutta samalla erittäin vaatimattomia. Heille menestyminen tarkoittaa, että heidän organisaationsa menestyy. He valmistelevat seuraajaansa vielä isompaan menestykseen, ovat erittäin määrätietoisia ja heillä on tarve saada aikaan tuloksia. He tekevät mitä tahansa, jotta yritys tai organisaatio kehittyi suu-

renmoiseksi, vaikka se vaatisi heiltä erittäin suuria ja vaikeitakin päätöksiä. Collins kuvaa heitä kirjassaan työmiehiksi, jotka eivät pelkää laittaa hanskoja käteen eli Collinsin mukaan he ovat pikemminkin kyntö- kuin näyttelyhevosiä. (Collins 2001, 43, 69.)

Kaksikymmentä vuotta myöhemmin johtajuuskeskustelussa ovat korostuneet erityisesti pehmeät arvot, erityisesti Rehninkin mainitsema empatia-kyky. Collinsin viidennen tason johtajan piirteitä on kuitenkin havaittavissa myös tämän päivän johtajuuskeskustelussa. Esimerkiksi keväällä 2018 otsikoihin nousi Järvenpään Citymarket ja sen kauppias Markku Hautala. Hautala valittiin vuoden 2017 vuoden Citymarket-kauppiaksi. Kauppalehden (Niipola 2018) haastattelussa Hautala nosti esille, kuinka johtajan tehtävänä on antaa työntekijöille tilaa loistaa. Hautalan kuvaus on tyypillinen viidennen tason johtajalle:

”En itse halua olla tähti. Koen luontaisena itselleni olla avaruus, jossa muut tähdet saavat loistaa. Olen ollut sillä tavalla siunattu, että olen aina saanut tehdä ihanien ihmisten kanssa töitä.” (Niipola 2018.) Haastattelusta kumpuaa myös muita tämän päivän johtajuuskeskustelun avaintemoja, kuten yhdessä tekeminen, tiimityö ja työyhteisön tärkeys.

Viime vuosien tutkimukset ja kirjallisuus ovat nostaneet esille yhteisön ja tiimin tärkeyttä osana yritys- ja johtamiskulttuuria. Yhteisöajattelu onkin noussut entistä vahvemmin yksilökeskeisen ajattelun tilalle. Yhtenä viimeaikaisista esimerkeistä voidaan mainita Shawn Anchorin teos *Big Potential* (2018). Kirja pohjautuu Shawn Anchorin ja hänen tiiminsä tekemään tutkimukseen sekä muihin saman aihepiirin tutkimuksiin. Anchorin sanoman ydin on, että ihmisellä on yksilöllinen ja rajallinen pieni potentiaali sekä yhdessä saavutettava suuri potentiaali (Anchor 2018, 24). Suuri potentiaali syntyy positiivisuuden kierteestä, joka ruokkii itseään, mutta se edellyttää aktiivista osallistumista. Teos osoittaa käytännönläheisellä tavalla, miten yksilönä on mahdollista päästä tiettyyn pisteeseen saakka, mutta yhdessä paljon pidemmälle.

Shawn Anchor ei ole ainoa, joka tuo esille yhteisöajattelua, vaan yksilö vai yhteisö -teema on ollut erittäin näkyvä aihe viime vuosien aikana johtajuustutkimuksessa ja -kirjallisuudessa. Yksi maailman tunnetuimmista

johtajuuskirjailijoista, Simon Sinek, nostaa omassa kirjassaan *Leaders Eat Last* (2014) saman teeman esille. Hän käsittelee kirjassaan asiaa neurologian kautta: miten ihmisen aivot välittävät eri hormoneja eli kemikaaleja yksilö- ja yhteisötilanteissa. Sinek puhuuukin kirjassaan yksilö- ja yhteisökemikaaleista. Sinekin mukaan yksilökemikaalit, endorfiini ja dopamiini, saavat väistyä nykyaikaisesti johdetussa yrityksessä yhteisökemikaalien oksitosiinin ja serotoniinin tieltä. Sinekin (2014) teoksen kantavana temana on, miten johtajan tulisikin rakentaa yrityskulttuuri, jossa yhteisö on yksilöä tärkeämpi.

Miten sitten tällaisen kulttuurin voi rakentaa? Kysymykseen ei varmasti ole yhtä oikeaa vastausta, joka pätee kaikkiin organisaatioihin. Silti yhteisön ottaminen mukaan keskusteluun ja sen tietotaidon hyödyntäminen ja sitouttaminen osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa on hyvä tapa aloittaa. Yksi keino saada yhteisön äänet kuuluviin ja toimia valmentavana johtajana on dialogin tuominen organisaatioon. Toimivan dialogin avulla yritys voi aloittaa tai jatkaa työyhteisön ja -kulttuurin kehittämistä oikeaan suuntaan.

Dialoginen johtajuus

Yhä useampi suomalainen yritys vannoo entistä vahvemmin dialogin voimaan. Suunnitelmallista dialogia ollaankin tuotu osaksi yritysten toimintakulttuuria aina pk-yrityksistä isoihin pörssiyrityksiin. Avoimen ja suunnitelmallisen dialogin avulla saadaan hyödynnettyä sitä osaamista, mitä yrityksen henkilöstöllä on. Esimerkiksi perinteiset viikkoinfot, jotka ovat enemmän olleet tiedon kaatamista kuunteleville työntekijöille on korvattu, ainakin osittain, työpajamaisella dialogilla.

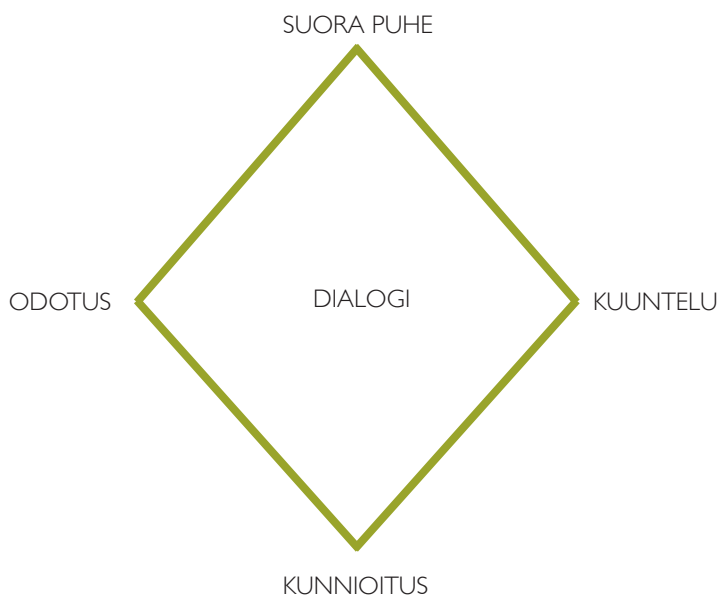
Dialogi sanana ymmärretään eri kulttuureissa eri tavalla. Perinteinen suomalainen dialogi töissä tai vapaa-ajalla poikkeaa erittäin paljon esimerkiksi espanjalaisesta dialogista. Toisaalta myös jokaisella meistä on omanlaisensa mielikuva siitä, mitä dialogi tarkoittaa. Usein keskustelua herättää muun muassa se, onko dialogi kahdenkeskistä vai voiko dialogiin osallistua enemmän ihmisiä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen, THL:n, (2018) tarjoama määritelmä dialogille on seuraava:

Dialogi on sana, jonka useimmat tuntevat. Dialogi tulee kreikan kielestä ja sen kantasanat ovat dia, joka tarkoittaa läpi, ja logos, joka tarkoittaa merkitystä. Merkitys virtaa siis puheen läpi tai kautta. Dialogilla on suomen kielessä myös vastine kuunteleva keskustelu.

Dialogisia menetelmiä kehittäneiden asiantuntijoiden mukaan dialogi on avointa ja suoraa keskustelua, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä. Dialogissa synnytetään tila, jossa tilannetta tutkitaan yhdessä. Siinä kummankin dialogiin osallistuvan todellisuus saa olla olemassa ja molempien kiinnostuksen kohteena. Keskustelu ei välttämättä ole kuuntelevaa, jos molemmat osapuolet käyvät vain kahdenvälistä yksinpuhelua tai ammattilainen käyttää asiakkaan kanssa asiantuntijakieltä. ” (THL 2018.)

Parhaimmillaan dialogi on vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua, jossa dialogiin osallistuvat henkilöt tuottavat yhdessä uutta tietoa. Jokainen dialogiin osallistuva jakaa omia näkemyksiään, mielipiteitään ja faktoja, mutta toisaalta tärkeintä dialogissa on kuitenkin aktiivinen, ja ennen kaikkea läsnä oleva, kuuntelu.

Walter Isaac (1999) avaa dialogia omassa kirjassaan *Dialogi ja yhdessä ajatteleminen* voima seuraavalla tavalla.



Kuvio 3. Dialogitimanti (Isaac 1999)



Dialogitimantin neljä kohtaa: kuuntele, kunnioita, odota ja puhu suoraan kuvaavat sitä, mistä hyvä dialogi syntyy.

Kuuntele: Jotta dialogiin voi osallistua, vaatii se aktiivista ja läsnä olevaa kuuntelua. Tavoitteena on nähdä asiat, kuuntelemalla, toisen näkökulmasta.

Kunnioita: Kunnioita toisten mielipiteitä, älä pyri korjaamaan niitä. Ymmärrä erilaisuutta tukemalla kyseenalaistajia ja pyri sietämään jännittyneisyyttä.

Odota: Lykkää varman mielipiteen muodostamista. Tarkkaile ajatusprosessejasi ja anna keskustelulle ilmaa. Aina ei tarvitse olla ääntä ilmassa vaan hiljaisuus mahdollistaa myös hiljaisten osallistumisen dialogiin.

Puhu suoraan: Ennen kuin voit puhua suoraan, on sinun opittava kuuntelemaan, kunnioittamaan ja odottamaan. Unohda itsesensuuri keskustelussa ja kerro rohkeasti oma mielipiteesi asiasta. Nosta esille kipeätkin kysymykset.

Hyvän dialogin tavoitteena on saada kaikki osallistumaan keskusteluun sopivassa suhteessa. Jokaisessa tiimissä on hiljaisia, joiden ideoita ei saada kuulluksi, ja toisaalta puheliaita, jotka usein dominoivat keskustelua ja siten myös keskustelun ideoita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hiljaisten pitäisi muuttaa persoonallisuuttaan puheliaaksi tai toisinpäin, vaan tarkoituksena on saada oikea tasapaino dialogiin, johon jokainen osallistuja tuo oman mielipiteensä mukaan.

Osallistumalla dialogiin pääsevät kaikki osallistujat osaksi yhteistä keskustelua ja siten myös päätöksentekoa. Toisaalta organisaatio saa valtavan paljon hiljaista tietoa käyttöönsä. Dialogin avulla organisaatio saakin sen koko osamiskapasiteetin hyötykäyttöön toiminnan kehittämisessä ja ideoinnissa.

Moni voi silti kyseenalaistaa dialogin tärkeyden tai ainakin sen kustannustehokkuuden. Mitä hyötyä siitä on, että työntekijät istuvat ympyrässä keskustelemassa, kun ajan voisi käyttää paljon tehokkaamminkin työn tekemiseen, josta heille palkka maksetaan.

On monia esimerkkejä siitä, miten suomalaiset pk-yritykset ja isot pörssi-yritykset ovat ottaneet dialogia entistä enemmän käyttöön työpaikoillaan. Yksi esimerkeistä on Finnchat Oy ja sen tarina oppivasta organisaatiosta ja dialogin tärkeydestä osana sitä. Tarinan voi lukea kokonaisuudessaan Tiimiakatemia Undergroundin (2018) sivuilta. Sivustolla on myös muita vastaavia esimerkkejä siitä, miten valmentava johtajuus on muuttanut yrityksiä ja organisaatioita uuteen suuntaan.

Muutoksen ei tarvitse olla kerralla iso vaan helpointa on aloittaa pienistä askeleista. On tietysti tärkeää tietää, mikä on haluttu lopputulos, jotta ensimmäisen askeleen osaa ottaa oikeaan suuntaan. Muutoksen voi aloittaa esimerkiksi viikkopalavereista tai -infoista. Mitä jos niissä ei enää yksipuolisesti kaadettaisikaan tietoa vaan tilaisuuden luonne olisi enemmän keskusteleva ja työpajamainen? Tai jos tiedotettavista asioista kertomista tiivistettäisiin siten, että puolet ajasta käytettäisiin dialogiin? On kuitenkin erittäin tärkeää huomioida myös se, että dialogin toimivuus vaatii myös dialogille sopivan ympäristön. Kaikkien osallistujien tulisi pystyä katsomaan toisiaan silmiin keskustellessaan ja kuunnellessaan (kuvio 4), eikä heidän välissään saisi olla esimerkiksi pöytiä, joiden taakse piiloutua.



Kuvio 4. Dialogiympyrä

Mistä sitten keskustella dialogissa? Se on täysin tilanne-, tiimi- ja tarkoitussidonnaista. Mitä dialogilla halutaan saavuttaa? Dialogiympyrässä voidaan keskustella esimerkiksi, miten nykyisiä prosesseja voisi kehittää tai mitä ideoita aamun lyhyt perehdytys toi mukanaan. Mitä suurta tapahtuu ensi viikolla? Mikä painaa mahdollisesti mieltä ja aiheuttaa stressiä? Aihe on vapaa, kunhan se vie yhteisöä ja siten koko organisaatiota eteenpäin. Taivotteellisessa dialogissa on kuitenkin aina aihe valmiina ja selkeä rakenne siitä, mitä ja milloin tapahtuu. Sisältö muodostuu päivän aikana, mutta on tärkeää antaa raamit keskustelulle sekä rakenne päivälle.

1. Ennakkotehtävä
2. Check-in
3. Alustus
4. Dialogi → Tehtävä → Dialogi
5. Motorola
6. Check-out

Kuvio 5. Dialogin perusrakenne

Kuviosta 5 selviää dialogin perusrakenne. Tässä vaiheessa on oleellista huomata, että jos kyseessä on esimerkiksi tunnin tai kahden tunnin pituinen dialogi, pitää myös rakennetta keventää. Toisaalta kyseessä on nimenomaan perusrakenne, joten sitä voi muokata tilanteeseen ja osallistujille parhaiten sopivaksi.

Ennakkotehtävä: Vapaavalintainen. Tarkoituksena on perehdyttää päivän aiheeseen. Voi olla esimerkiksi video, artikkeli tai jokin muu materiaali, jonka ympärillä päivän aikana keskustelua käydään. On aina rikastavaa antaa osallistujille mahdollisuus tuoda omat löydöksensä päivään. Ennakkotehtävänä voi olla esimerkiksi seuraava: etsi yksi tai useampi toimialallamme käytetty, mielestäsi mielenkiintoinen toimintamalli. Tärkeää on kuitenkin aina hahmottaa, kuinka kauan ennakkotehtävän tekeminen vie osallistujalta aikaa; puhutaanko puolesta tunnista vai puolikkaasta työpäivästä.

Check-in-kysymys: Kysymyksen avulla on tarkoitus päästä sisälle päivän dialogiin. Check-in -kysymys voi olla päivän aiheeseen liittyvä: ”Mitä dialogi tarkoittaa?” tai se voi olla myös muotoa: ”Mikä eläin kuvaa tämänhetkistä olotilaasi ja miksi?” Ideana on saada kaikki läsnä olevaksi hetkeen ja virittäytymään dialogiin.

Alustus: Alustus on yleensä 10–15 minuutin pituinen esitys. Esitys voi olla muodoltaan esimerkiksi PowerPoint-esitys tai video. Tarkoituksena on perehdyttää lyhyesti päivän aiheeseen ja tuoda esille päivän rakenne. Jos kyseessä on viikoittainen info, rakenne voidaan jättää kertomatta tai kertoa vain, missä vaiheessa pidetään kahvitauko. Alustus ei kuitenkaan saa olla liian pitkä, ja jos kyseessä on kokonainen päivä, alustusta voi jakaa myös osiin eli mukana voi olla vaikkapa 2–4 alustusta, joista jokainen kestää 15 minuuttia.

Dialogi & tehtävät: Tärkein asia työpajassa tai dialogipajassa on itse dialogi. Dialogin voi aloittaa yleisellä kysymyksellä esimerkiksi siitä, mitä ideoita, kysymyksiä, kommentteja tai mielipiteitä ennakkotehtävä synnytti, esimerkiksi ”Mitä tarkoittaa dialogi?”. Toisaalta, jos aihe on kaikille tuttu, voi kysymys olla myös spesifimpi. Dialogi käy käsikädessä yhdessä tehtävien kanssa. Tehtävien ideana on jakaa koko ryhmä pienempiin ryhmiin, jolle annetaan tehtäväksi tuottaa vastaus tai etsiä vastaus johonkin kysymykseen. Kysymys voi olla esimerkiksi muodossa: ”Miten tiimin dialogia saataisiin sujuvoitettua?” tai ”Miten saada kaikkien ideat esille dialogissa?” Dialogin fasilitaattorin vastuulla on miettiä päivän kysymykset, ajankäyttö sekä miten tulokset puretaan ja mihin ne jaetaan. Tärkeää on kuitenkin aina purkaa tulokset ja keskustella niistä dialogissa yhdessä. Dialogin ja tehtävien määrä ovat sidoksissa käytössä olevaan aikaan, dialogipajan tarkoitukseen, kysymysten luonteeseen ja ihmisten määrään.

Motorola: Motorola on erittäin hyvä työkalu, jossa käydään läpi sitä, miten dialogipaja meni. Motorolan rakenne on hyvin yksinkertainen: ”Mitä hyvää? Mitä kehitettävää? Mitä opin?” ja ”Mitä käytäntöön?”

Mitä hyvää? -kysymyksessä kerrotaan, nimensä mukaisesti, mitä hyvää dialogipajassa oli.

Mitä kehitettävää? -kysymyksessä käydään läpi, missä olisi kehitettävää ja mitä tehdään ensi kerralla paremmin?

Mitä opin? -kohdassa kerrotaan, mitä asioita päivän keskusteluissa opittiin.

Mitä käytäntöön? -kohdassa kerrotaan, mitä asioita päivän keskusteluista viedään käytäntöön.

Motorola-työkalu on erinomainen työkalu purkamaan koko päivän sisältö. Se voidaan tehdä yhdessä avoimessa dialogissa tai se voidaan tehdä pienemmissä ryhmissä, joissa jokainen ryhmä esittää oman Motorolansa. Dialogin fasilitaattorilla on tärkeä rooli pitää keskustelu avoimena ja luottamuksellisena, eli vaikka Mitä kehitettävää? -kohtaan tulisi kipeitäkin asioita, ei ole tarkoituksenmukaista asettua puolustuskannalle ja teiltä kritiikkiä, vaan ottaa asiat kehittämiskohteina, joita pyritään, mahdollisuuksien mukaan, parantamaan seuraavaa kertaa varten.

Motorola-työkalu on muutenkin hyödyllinen, nopea ja konkreettinen palautetyökalu. Sen avulla voidaan purkaa esimerkiksi projektin tulokset. Katsotaan, mihin projektilla tähdättiin ja päästiinkö tavoitteeseen.

Check-out-kysymys: Kysymyksen avulla summataan dialogipaja, ja se toimii ikään kuin pajan lopetuksena. Kysymys voi olla jatkumoa check-in-kysymykselle, esimerkiksi "Mitä mietteitä päivän dialogista tällä hetkellä?" tai "Miten vien dialogia jokapäiväiseen työhön?". Tavoitteena on saada jokaiselta summattua dialogipajan, -päivän tai -päivien anti.

Dialogin ei tarvitse rajoittua pelkästään pajoihin, vaan sen ajatusta on tärkeä viedä myös osaksi organisaation kulttuuria ja soveltaa erityisesti aiemmin esitetyn dialogitimentin (kuvio 3) neljää eri kulmaa. Päivittäisessä kanssakäymisessä kuunnellaan, mitä toisella on sanottavana, kunnioitetaan sitä mitä hän sanoo, odotetaan ja annetaan tilaa toiselle puhua sekä puhutaan suoraan.

Dialoginen, ja sitä kautta valmentava, johtajuus on nostamassa päätään tämän päivän johtamiskulttuurissa entistä vahvemmin. Johtajilta odotetaan empatiakykyä ja muita pehmeitä arvoja, tiimityöskentely on arkipäivää ja

työyhteisön tärkeyttä korostetaan entistä enemmän. Organisaatiot koostuvat yksilöistä, mutta yhdessä he ovat yhteisö ja luovat yhdessä yrityksen johdon kanssa organisaatiokulttuurin.

Kehityksen askeleet ovat monesti pieniä ja organisaation kulttuurin muutokset vievät aikaa. Silti pienet askeleet yhdessä johtavat kohti haluttua yhteistä päämäärää.

Vinkkejä

Dialogin starttaaminen organisaatiossa voi olla haastavaa. Seuraavassa on muutamia vinkkejä, jotka voivat auttaa dialogin starttaamisessa:

- Dialogi tarvitsee aina fasilitaattorin, jonkun, joka vastaa päivän rakenteesta ja sujuvuudesta. Yleensä tämä henkilö on esimerkiksi dialogin vetäjä. Hän voi myös osallistua dialogiin kuten muutkin, ja on tärkeää tiedostaa, että vetäjä on tasavertainen jäsen muiden dialogiin osallistuvien kanssa. Hänen pitäisi siis olla äänessä yhtä paljon kuin muutkin.
- Tarpeeksi pieni ryhmä: noin 20 henkilöä on maksimikoko, ainakin dialogin alussa.
- Dialogiympyrä, jossa välissä ei ole yhtään pöytiä tai muita häiriötekijöitä. Tällöin kaikki pystyvät katsomaan toisiaan silmiin puhuessaan, eikä ole pöytää, jonka taakse vetäytyä.
- Elektroniikkalaitteet pois: jos pitää ottaa puhelu vastaan tai vastata viestiin, voi sen tehdä tilanteen ulkopuolella. Muuten keskustelussa ollaan aktiivisesti läsnä.
- Hyvin laadittu lyhyt perehdytys aiheeseen, päivän rakenne sekä mahdolliset työpajatehtävät esitysmuotoon (esim. PowerPointesitys).
- Jos ryhmässä on ihmisiä, jotka eivät puhu tarpeeksi tai ihmisiä, jotka puhuvat liian paljon, voi osallistujia aktivoida erilaisilla menetelmillä. Yksi niistä on antaa esimerkiksi kolme muistilappua

jokaiselle osallistujalle. Nämä muistilaput vastaavat yhtä puheen-
vuoroa. Kaikkien pitää käyttää nämä kolme muistilappua ja kun
kaikki on käytetty, ei enää saa puhua. Kannattaa myös dialogin
jälkeen keskustella tavan toimivuudesta sekä siitä, mitä oivalluk-
sia se mahdollisesti herätti osallistujissa.

- Vihko jokaiselle osallistujalle. Vihkoon voi kirjoittaa ideoita tai välähdyksiä. Kirjoittamalla oman ideansa paperille pystyy keskittymään enemmän dialogiin ja aktiiviseen kuunteluun eikä siihen, mitä itse on sanomassa seuraavaksi keskusteluun.
- Luottamus on aina dialogin perusta. Ilman luottamusta ei voi syntyä syvällistä ja hyvää dialogia.
- Harjoitus tekee mestarin.

Lähteet

Anchor, S. 2018. Big Potential. How Transforming the Pursuit of Success Raises Our Achievement, Happiness, and Well-Being. Currency.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isaac, W. 1999. Dialogue and the art of thinking together: a pioneering approach to communicating in business and in life. Currency.

Niipola, J. 2018. Hyvän elämän kauppialla on oma filosofia: Management by coffee break. Kauppalehti. 23.4.2018. Luettu 14.8.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hyvan-elaman-kauppialla-on-oma-filosofia-management-by-coffee-break/7jJmhZXP>

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Docendo.

Sinek, S. 2014. Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Portfolio Penguin.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. Luettu 25.8.2018. https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla

Tiimiakatemia Underground. 2018. Miten saadaan tiimioppiminen osaksi työntekoa ja kulttuuria? – Case Finnchat Oy. 21.3.2018. Luettu 20.8.2018. <https://tiimiakatemia.com/underground/kenttatarinoita/miten-saadaan-tiimioppiminen-osaksi-tyontekoa-ja-kulttuuria-case-finnchat-oy/>