

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (final draft).

Viite:

Loppela, K. 2019. Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa : SoteDialogit muutoksessa - johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -hanke (ESR, STM 2019-2021). @SeAMK 7.11.2019. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/dialoginen-kehittaminen-tyoyhteisöjen-arjessa/>



SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja (työhyvinvointi), SeAMK, sosiaali- ja terveysala**

**DIALOGINEN KEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖJEN ARJESSA – SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -hanke (ESR, STM 2019-2021)**

Dialogista puhutaan paljon, mutta käytännössä sitä toteutetaan melko vähän. Sanaa käytetään lähes synonyymina keskustelulle. Dialogi kuitenkin eroaa tavallisesta keskustelusta monella tapaa. Parhaimmillaan hyvä vuorovaikutus voi kehittyä vuoroin vaikuttamisesta ja puhumisesta, perinteisestä keskustelusta, dialogiin ja demokraattiseen dialogiin, missä dialogisuuden periaatteet toteutuvat myös käytännön tasolla, ei vain juhlapuheissa. Pyrkimys on ymmärtää toisen / toisten näkökulmia, nähdä uusia vaihtoehtoja ja oppia tekemään valintoja useiden erilaisten vaihtoehtojen joukosta niitä myös luovasti yhdistelemällä.

Dialogia ohjaa William Isaacsin (1999) mukaan neljä toisiinsa kietoutunutta tärkeää periaatetta ja toimintatapaa: suoraan puhuminen, aito toisten kuunteleminen, kunnioittaminen sekä odottaminen ja suunnan vaihtaminen. Dialogisten toimintatapojen noudattaminen mahdollistaa osallistujien tasavertaisuuden, keskinäisen kunnioituksen sekä erilaistenkin ajatusten käsittelemisen arvostavassa hengessä ja yhteiseen, jaettuun näkemykseen etenemisen. Dialogi edellyttää myös tasa-arvoisuutta, avoimuutta ja luottamusta sekä jokaisen kokemuksen ja mielipiteen pitämistä tärkeänä ja oikeutettuna.

Työyhteisössä dialogia tarvitaan niin johtamisessa kuin kaikkien työntekijöiden sekä erilaisten sidosryhmien ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Aito, eri osapuolten tarpeista lähtevä kehittäminen ja uudistuminen, johon kaikki työyhteisön osapuolet osallistuvat ja sitoutuvat, voidaan saavuttaa dialogin oppimisen ja omaksumisen, dialogisen kehittämisen ja dialogisen johtamisen avulla. Myös paljon peräänkuulutetut työhyvinvointi ja työmotivaatio vahvistuvat dialogin myötä.

**Keskustellen työkuuntoon –toimintamallin avulla dialogi käytäntöön ja kehittämisen voimavaraksi**

Etelä-Pohjanmaan alueella *SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus* –hankkeeseen (ESR, STM 2019-2021) osallistuu kolme erilaista vanhuspalveluita tuottavaa organisaatiota, joiden kehittämistyössä käytetään ”*Keskustellen työkuuntoon*” –toimintamallia (Loppela 2004). Toimintamalli perustuu demokraattiseen dialogiin, yhteistoiminnalliseen ja tutkimusavusteiseen kehittämiseen. Malli on syntynyt monitieteisen väitöskirjatyön myötä. Mallin toteuttaminen käynnistyy dialogisuuteen perehtymällä hyödyntäen mm. Gustavsenin (1992) demokraattisen dialogin sääntöjä sekä Isaacsin (1999) dialogisuuden keskeisiä toimintaperiaatteita. Lisäksi aiheeseen tutustutaan erilaisten harjoitusten ja yhteisten

keskustelujen ja pohdintojen kautta. Näiden tukena käytetään myös erilaisia dialogityökaluja.

Malli sisältää alkukartoituksen, missä nostetaan esille sekä kehittämistä vaativat että toimivat, kunnossa olevat asiat. Alkukartoitus toteutetaan henkilökohtaisen kunnossa / kehitettävää -arvioinnin jälkeen tekemällä tuloksista dialogin periaattein yhdessä yhteenvedon ja nostamalla pienryhmissä esiin kehittämistä vaativia asioita. Kehittämiskohteita analysoidaan yhdessä ja sanoitetaan se, miksi kyseinen asia vaatii kehittämistä. Ryhmässä on aina mukana myös esimies. Alkukartoituksessa hyödynnetään usein myös muita työyhteisössä tehtyjä kyselyjä ja selvityksiä.

Alkukartoituksen jälkeen laaditaan yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken kehittämistavoitteita, niihin konkreettiset kehittämistoimenpiteet sekä aikataulu- ja arviointisuunnitelma. Kyse on prosessimaisesta, reflektiivisestä, arvioinnin sisältävästä yhteisöllisestä kehittämisestä. Tutkimuksellisesti kyseessä on toiminta- ja arviointitutkimuksen yhdistäminen. Toimintatutkimuksessa keskeistä ei ole löytää pysyvää ratkaisua, vaan kuhunkin tilanteeseen aiempaa parempi tapa toimia, mikä sekin ajan myötä vaatii edelleen kehittämistä tai muuttamista. Siksi jatkuvan arvioinnin merkitys korostuu. Näin päästään aidosti jatkuvan parantamisen periaatteen ja oppivan sekä uudistuvan organisaation äärelle. Reflektion tukena hyödynnetään Deweyn (1933) viisivaiheista reflektioteoriaa työyhteisön kehittämiseen soveltaen. (Katso myös Loppela 2004)

Kehittämiskohteita nostetaan aluksi esille vain muutamia, joiden toteutumista arvioidaan seuraavissa kehittämispalaverissa ja uusia kehittämiskohteita tai edellisten tavoitteiden jatkotavoitteita ja konkreettisia keinoja nimetään prosessimaisesti edeten. Aina kehittämiskokeilut eivät johda heti riittävän hyvään tulokseen, vaan tarvitaan jatkotoimenpiteitä, joita niin ikään ideoidaan yhdessä erilaisia näkemyksiä aidosti kuunnellen ja uuteen kokeiluun edeten. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus olla mukana ja vaikuttaa siihen, miten ja millaista kehittämistyötä työyhteisössä toteutetaan.

Mallin tukena on lomakkeisto, johon kehittämistyön eri vaiheet dokumentoidaan systemaattisesti. Näin myös kehittämistyön arviointi helpottuu. Toimintamalliin liittyy myös esimerkiksi palaverikäytäntöjen arviointia ja kehittämistä sekä kehittämistyön laajempien vaikutusten arviointia eri osallisten näkökulmista. Kehittämistyössä ja sen arvioinnissa huomioidaan aina samanaikaisesti työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmat (Loppela 2004).

## Toimintamallin vaikuttavuudesta

”Keskustellen työkuuntoon” –toimintamallia (Loppela 2004) on toteutettu ja sovellettu useilla eri toimialoilla ja kehittämistyön tuloksia ja vaikutuksia on arvioitu. Saadut tulokset osoittavat, että kehittämistavoitteita on saavutettu hyvin ja myös työyhteisön toiminnan, avoimuuden ja yhteisen oppimisen on todettu kehittyneen. Työyhteisöissä on opittu keskustelemaan avoimesti, ottamaan vaikeatkin asiat avoimeen käsittelyyn ja opittu myös ratkaisemaan niitä. Työntekijät ovat kokeneet työilmapiirin parantuneen ja työmotivaation lisääntyneen. Esimiehet ovat kokeneet, että myös aikaisemmin hiljaiset työntekijät ovat osallistuneet yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen aikaisempaa enemmän. Esimiehet ja johtajat ovat saaneet uusia konkreettisia työkaluja kehittämistyön ja johtamisen tueksi. (Loppela 2004, 2014a ja 2014b) Työyhteisön kehittäjältä vaaditaan niin ikään hyviä dialogitaitoja, tasavertaisuutta ja nöyryyttä erilaisten työyhteisöjen kehittämistoimintoihin osallistuessa. Opettajana ei voi toimia, vaan puolueettomana ohjaajana, tukijana ja kannustajana.

Mallin avulla on mahdollista myös nostaa kehittämisen kohteeksi jo aikaisemmin toteutettujen kyselyjen ja selvitysten tuloksia sekä käsitellä ja konkretisoida niitä yhteisen dialogin kautta viemällä epäkohdiksi todettuja asioita kehittämissuunnitelmaan. Näin työntekijät kokevat, että tehdyillä selvityksillä ja kyselyillä on merkitystä, kun niiden osoittamiin tuloksiin palataan konkreettisesti ja systemaattisesti. Näin yleinen väittämä siitä, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, voi toteutua aidosti työyhteisön arjessa.

Sirpa Syväsen kirjoittamassa SoteDialogit-hankkeen ensimmäisessä blogissa hankkeen verkkosivuilla (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit>) kerrottiin hankkeessa toteutetussa työhyvinvointikyselyssä esille nousseista positiivisista asioista ja kehittämistarpeista, joiden taustalla on usein juuri dialogin puute. Ei ole varattu riittävästi aikaa ja paikkaa aidoille ja avoimille yhteisille keskusteluille, dialogille, jossa toteutuisi suora, rehellinen puhe, aito toisten kuunteleminen, toisten mielipiteiden kunnioittaminen ja arvostaminen sekä myös oman näkemyksen kyseenalaistaminen, ns. suunnan vaihtaminen. Ja tärkeimpänä – uuteen, yhteiseen ratkaisuun ja kehittämiskokeiluun eteneminen. Näin toimien jokaisen näkemystä kuullaan ennen päätösten tekemistä ja myös päätökset tehdään yhdessä. Keskusteltavaksi tuotuja asioita nousee myös arkityön haasteista. Kehittämistarpeen voi nostaa esille kuka tahansa työyhteisön jäsen. Niin ikään yleisesti nykypäivän työelämässä kuormittaviksi tiedetyistä asioista on hyvä käydä dialogia ja pohtia mahdollisia kehittämistarpeita ja keinoja yhdessä.

Johtamisen kehittämistarpeiden osalta esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, läsnäolon lisääminen sekä innostaminen ja kannustaminen toteutuvat paljolti juuri dialogin ja dialogisen kehittämisen ja johtamisen myötä. Kyselyissä esiin

tulleista muista kehittämistä vaativista asioista palkitseminen ja tiedonkulku ovat tyypillisiä esimerkkejä, joista olisi hyvä käydä dialogia ja sen myötä tarvittaessa laatia yhteisesti toimintaperiaatteet / pelisäännöt ja suunnitella keinot niiden toteutumisen arvioimiselle. Yhteisessä dialogissa avoimuuden ja luottamuksen lisääntyessä myös osaamisen parempi hyödyntäminen mahdollistuu, kun ihmiset rohkaistuvat aiempaa avoimemmin kertomaan toiveistaan liittyen oman työnsä rikastamiseen / ”tuunaamiseen” ja osaamisensa parempaan hyödyntämiseen. Edellä mainitut toimenpiteet tukevat työn merkitykselliseksi kokemista ja sisäistä työmotivaatiota.

Sitä mukaan kuin sisäinen työmotivaatio lisääntyy esim. juuri aidon osallistumisen mahdollistuessa ja kun päätökset perustuvat yhteiseen ja tasavertaiseen dialogiin, lisääntyy myös työyhteisön kehittämiseen sitoutuminen. Näin saa työnantaja paljon lisää potentiaalisia kehittämisideoita ja innostuneita kehittäjiä esimiesten ja johtajien rinnalle työtä ja sen laatua kehittämään. Parhaimmillaan tilanne onkin aito win-win – tilanne, työntekijöillä ja työnantajalla on saman suuntaiset tavoitteet. Työntekijöitä ei tarvitse sitouttaa, vaan sitoutuminen tapahtuu aidosti ja vapaaehtoisesti sisältäpäin.

Lähteitä:

Dewey, J. 1933. How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. 2. uudistettu painos. Alkuper. Julkaisuvuosi 1909. Boston: D. C. Heath and Company.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. Social Science for Social Action. Toward Organizational Renewal. Volume 1. Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.

Isaacs, W.N. 1999. Dialogue and the art of thinking: A pioneer approach to communication in business and in life. New York: Currency.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1003.

Loppela, K. 2014 a. Innovative working community development through self-evaluation and democratic dialogue. In O. Broberg, N. Fallentin, P. Hasle, P. L. Jensen, A. Kabel, M. E. Larsen & T. Weller (eds.), Human Factors in Organizational Design and Management-XI & Nordic Ergonomics Society Annual Conference - 46. Selected and peer reviewed papers from ODAM/NES Conference, Copenhagen, Denmark, August 17-20, 2014. Santa Monica CA, USA: IEA Press. Pages: 407- 411.

Loppela, K. 2014 b. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Työelämän tutkimuspäivät

2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Loppela, K., Kahre, H. 2018. Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä –hanke. Teoksessa: Tiilikka T., Majasaari H., Saarikoski S. (Eds.), (2018). Yhteistyössä toimien: käsityksiä monialaisuudesta ja moniammatillisuudesta sosiaali- ja terveysalalla. , In: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 136, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [URN:ISBN:978-952-7109-97-7](https://nbn-resolving.org/urn:isbn:978-952-7109-97-7)

Kirjoittaja: Kaija Loppela, kasvatustieteen tohtori, fysioterapeutti, yliopettaja (työhyvinvointi). SoteDialogit-osahankkeen koordinaattori (SeAMK) ja vanhuspalvelujen kehittämistiimin vastuhenkilö.