



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Loppela, K. (2022). Osallistava ja dialoginen toimintakulttuuri ihmisten hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden tukena. Teoksessa T. Hautamäki, A. Aalto, A. Alaverdyan, & S. Saarikoski (toim.), *Osallisuus ihmistyössä* (s. 62–75). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 177). Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873919>



OSALLISTAVA JA DIALOGINEN TOIMINTAKULTTUURI IHMISTEN HYVINVOINNIN JA ORGANISAATIOIDEN TULOKSELLISUUDEN TUKENA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

1 JOHDANTOA

Artikkelissa käsitellään osallistavan, yhteistoiminnallisen ja dialogisen toimintakulttuurin ja organisaatiokulttuurin merkitystä osallisuuden kokemiselle ja hyvinvoinnille. Johtamisen ja kehittämistyön merkitystä työyhteisöissä tarkastellaan ja pohditaan, miten dialogisuutta voi oppia, tukea ja kehittää. Niin ikään kerrotaan työyhteisössä esiintyvistä tarpeista osallistavaan ja dialogiseen toimintakulttuuriin, minkä avulla voidaan tukea myös työntekijöiden työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työssä jaksamista. Syväsen ym. (2015) mukaan osallisuuden, dialogisuuden ja yhteistoiminnan lisääntyessä mahdollistuu työyhteisön toiminnan, työn laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden samanaikainen kehittäminen. Osallisuus ja dialogisuus tukevat myös luovuutta työyhteisössä.

Dialogisuutta tarkastellaan dialogin keskeisten periaatteiden kautta sekä pohditaan niiden käyttämistä ja hyödyntämistä työyhteisössä. Osallistavasta, dialogisesta työyhteisön kehittämisestä kerrotaan esimerkkejä työyhteisön kehittämisen toimintamallin sekä hanketyön kautta. Esimerkkinä käytetään vuosina 2019–2022 toteutettua Sote-Dialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanketta (Syvänen & Tampereen yliopisto, i.a.).

2 DIALOGI OSALLISUUDEN AVAINTEKIJÄNÄ

Dialogi samaistetaan usein keskusteluksi. Dialogi on kuitenkin enemmän kuin tavallinen keskustelu, missä ihmiset usein ajattelevat vain omaa näkökulmaansa ja tuovat sitä esille. Dialogissa ikään kuin ajatellaan yhdessä ja jatketaan toisen esittämästä ajatuksesta esittäen samalla myös omansa, mutta ei kuitenkaan sinnikkäästi vain omia näkemyksiään painottaen. Dialogin toteutumiseksi tarvitaan turvallinen ympäristö, jossa ihmiset uskaltavat puhua avoimesti ja jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Dialogisten toimintatapojen noudattaminen mahdollistaa osallistujien tasavertaisuuden, keskinäisen kunnioituksen sekä erilaisten ajatusten ja mielipiteiden käsittelemisen arvostavassa hengessä. Usein edetään yhteiseen, jaettuun näkemykseen. Pyrkimyksenä ei kuitenkaan ole konsensus tai kompromissi sinänsä, vaan avoin, erilaisten ja uusien näkökulmien esille saaminen. Näitä näkökulmia voi käyttää uusien toimintatapojen ideoinnissa ja päätöksenteon tukena.

Dialogi on mahdollisuus myös luovuuden esille saamiselle, uuden luomiselle, rohkeille ja joskus ”hulluillekin” ideoille ja niiden kokeiluvaiheeseen etenemiselle. Jotta näin voisi tapahtua, olisi ihmisten hyvä tutustua toisiinsa ja ilmapiirin tulisi olla turvallinen ja avoin. Työyhteisöissä olisi tärkeää osallistaa mahdollisimman monet työntekijät dialogiin, tavoitteena voi pitää kaikkien osallistumista. Työyhteisön ulkopuolella, erilaisissa työryhmissä ja kohtaamisissa dialogiin olisi myös hyvä saada mukaan eri ikäisiä ihmisiä, eri ammattiryhmiä edustavia ja eri yhteiskuntaluokista tulevia ihmisiä, jolloin päästään käsiksi aidosti erilaisiin näkemyksiin käsiteltävistä asioista. Dialogisuuden oppiminen pitäisi aloittaa jo esi- ja alakouluissa. Työyhteisöissä dialogisuus edistää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, laajaa osallistamista ja osallistumista yhteiseen dialogiin työn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen liittyen.

Dialogisuuden yhteydessä viitataan usein seuraaviin neljään periaatteen ja toimintatapaan (Isaacs, 2001): 1) suora, rehellinen puhe, 2) syvällinen, aito toisten kuunteleminen, 3) kaikkien osallistujien kunnioittaminen ja 4) hidastaminen, odottaminen ja mahdollinen suunnan vaihtaminen. Nämä periaatteet ovat yksinäänkin tärkeitä ja tukevat

dialogin syntymistä, mutta kaikkien neljän periaatteen samanaikainen huomioiminen ja toteutuminen mahdollistaa aidon dialogin, jossa eri osapuolet ovat tasavertaisessa suhteessa toistensa kanssa.

2.1 Dialogin vuoro ja dialoginen käänne – Sitran kannanotto

Myös Sitra tukee yhteiskunnassa käytävän keskustelun kehittämistä rakentavammaksi ja kansalaisia osallistavammaksi. Sitra käynnisti syksyllä 2016 Erätauko-projektin, jonka tavoitteena oli tuottaa tunnistettu ja tunnustettu tapa käynnistää ja käydä rakentavaa keskustelua. Myös syksyllä 2022 jatkuu jo aiemmin käynnistynyt kampanja: ”Hyvin sanottu”, minkä myötä järjestetään useita avoimia keskustelutilaisuuksia paremman keskustelukulttuurin aikaansaamiseksi ja tukemiseksi.

Sitran hankkeessa on etsitty konkreettisia keinoja ja ratkaisuja siihen, miten voidaan lisätä arvostavaa kohtaamista ja parempaa vuorovaikutusta ja keskustelua – dialogia yhteiskunnan eri osa-alueilla. Pyrkimyksenä on tukea demokratiaa rakentavan yhteiskunnallisen keskustelun keinoin.

Dialogin vuoro on Sitran julkaisema, Heikan (2018) kirjoittama julkaisu, missä on esitetty viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta. Julkaisussa todetaan, että aiemmin Suomea johdettiin strategioilla, jotka pantiin toimeen. Ensin oli visio ja sitten toiminta. Dialoginen käänne ja siihen liittyvät teesit tarkoittavat, että sääntö kääntyy päällelleen. Strategia luodaan yhdessä tekemällä ja hyvällä vuorovaikutuksella.

Erätauko-säätiö

Nykyisin Erätauko-säätiö (i.a.) tukee Sitran projektissa luodun erätaukodialogin levittämistä elämän ja yhteiskunnan eri osa-alueilla. Erätauko-säätiö on perustettu keväällä 2019 tukemaan yhdessä muiden dialogista kiinnostuneiden toimijoiden kanssa rakentavaa keskustelukulttuuria Suomessa, vähentämään yhteiskunnan jakautumista ja vahvistamaan ihmisten osallisuutta. Erätauko-säätiön perustajatahot ovat päättäneet jatkaa säätiön rahoitusta eli toiminta jatkuu edelleen.

Jenny ja Antti Wihurin rahasto, Sitra, Suomen Kulttuurirahasto sekä Svenska kulturfonden pitävät tärkeänä, että Erätauko-säätiö voi jatkaa hyvin alkanutta toimintaansa. Erätauko-säätiö toimii yhteistyössä useiden eri sektoreiden kanssa, muun muassa koulutus- ja mediasektorin. Säätiö jatkaa yhteistyötä esimerkiksi Ylen kanssa viisivuotisen Hyvin sanottu -hankkeen parissa, jota säätiö ja Yle yhdessä koordinoivat. Lisäksi säätiö paneutuu dialogi- ja vuorovaikutustaitojen oppimisen tukemiseen perusasteella ja toisella asteella.

Myös Sitran julkaisussa (Heikka, 2018) dialogia luonnehditaan tasa-vertaiseksi vuoropuheluksi, missä ei ajeta sinnikkäästi läpi omia näkemyksiä, vaan halutaan tietoisesti ja aidosti kuunnella myös toisten, usein omista näkemyksistä eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia. Erilaisia näkemyksiä yhdistelemällä voidaan parhaimmillaan luoda jotakin uutta. Dialogi mahdollistaa arvoperustaisen kehittämisen, mikä tukee ihmisten sisäistä motivaatiota ja sitoutumista kehittämiseen. Dialogin ytimessä on kokemuspuhe.

Heikan (2018) julkituomat dialogin teesit yhteiskunnalliseen keskusteluun ovat tiivistetysti seuraavat:

1. Tarjoa dialogia, kysyntää on

Ellemme käy dialogia siitä, mistä päätämme, tuhlaamme aikaa ja rahaa väärän ongelman ratkaisemiseen

2. Opi dialogi luopumalla rooleista

Raivataan neuvottelutilasta tuolit ja pöydät. Asetutaan piiriin puhumaan ja kuuntelemaan. Kun puhut, puhu omasta kokemuksestasi.

3. Etsi ja kohtaa syrjään jääneet

Hyvässä dialogissa paikalla on mahdollisimman vähän kutsuvan organisaation kaltaisia ihmisiä ja paljon heitä, joita ei koskaan kukaan kutsu mihinkään.

4. Verkkodialogi on kansalaistaito

Dialogia verkossa on mahdollista oppia. Kohtaaminen ja empatia ovat kykyjä, joita koneilla ei ole, mutta joita huomioimalla viestintäympäristöstä tulee inhimillisempi ja sivistyneempi.

5. Vahvista maltillisia keskustelijoita

Tuetaan sivuun sysätyjä maltillisia ääniä kärjistäjien sijaan.

Heikan (2018) esittämässä dialogissa on kyse yhteiskunnallisesta keskustelusta, jossa annetaan aikaa myös sen pohtimiselle, mistä pitäisi puhua, sen sijaan, että riennettäisiin suoraan etsimään ratkaisuja. Tasa-arvo ja empatia ovat tärkeitä dialogisessa toimintatavassa ja lisäksi siihen liittyy myös kriittisen reflektion käsite.

2.2 Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus työyhteisöissä

Yhteistoiminnallisuus ja siihen saumattomasti liittyvä dialogisuus mahdollistavat ja aktivoivat työyhteisöjen jäseniä keskustelemaan keskenään enemmän. Dialogin kautta opitaan myös tuntemaan toisia paremmin ja tutustutaan heidän työhönsä. Eri osapuolet myös oppivat kuuntelemaan toistensa viestejä aidosti ja paremmin. Usein kehittämistyön ja muutosten epäonnistumisen syy on se, että asioista ei puhuta avoimesti eikä ilmapiiri ole luottamuksellinen. Isaacsin (2001) mukaan dialogissa kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja kuuntelevat aidosti toisiaan, puhuvat suoraan, avoimesti, rehellisesti ja vilpittömästi, kunnioittavat ja arvostavat itseään ja muita sekä odottavat eli pohtivat rauhassa muiden näkökulmia ja erilaisia vaihtoehtoja. Odottaminen ja mahdollinen suunnan vaihtaminen tarkoittaa uusien näkökulmien ottamista, omien tulkintojen ja mielipiteiden ilmaisemisen hidastamista tai pidättämistä sekä tarvittaessa myös vaikenemista sekä suunnan vaihtamista.

Dialogin kautta voidaan työyhteisöissä saavuttaa jotakin sellaista, mitä kukaan ei olisi voinut välttämättä yksinään saavuttaa. Dialogin avulla voidaan rakentaa uutta tietoa ja ymmärrystä. Dialogi on taito, jota voi harjoitella. Vaikka dialogia voidaan harjoitella erilaisten menetelmien avulla, on kuitenkin hyvä muistaa, että dialogi on enemmän kuin pelkkä menetelmä. Dialogi on viime kädessä suhtautumistapa, tapa olla, toimia ja elää. Keskenkärsiäkin ajatuksia ja ehdotuksia arvostetaan, sillä ne voivat olla arvokkaita avaimia uusien vaihtoehtojen tunnistamiseen sekä toimivien ratkaisuehdotusten löytämiseen. Näin dialogi myös mahdollistaa luovuuden ja tukee innovatiivisuutta. Dialogin luonteeseen kuuluu, ettei sen lopputulosta voi suunnitella tai sopia valmiiksi etukäteen.

3 DIALOGINEN, VAIKUTUS- MAHDOLLISUUKSIA JA KUNNIOITTAMISTA MAHDOLLISTAVA ORGANISAATIO

Itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat käsitteinä olleet paljon esillä viime vuosina. Myös näiden käsitteiden kautta tarkastellaan osallisuuden ja osallistamisen kysymyksiä. Martelan (2021, s.6) toimittamassa Minimalist Organization Design (MODe) Co_Innovation Project -hankkeen loppuraportissa asiaa kuvataan siten, että kysymys on vallan hajauttamisesta eli siitä, että työtä tulisi voida tehdä itsenäisesti, järkevämmäksi katsomallaan tavalla ilman että työn tavoitteita ja työn tekemisen tapaa ohjataan ja kontrolloidaan tiukasti.

Launonen ja Martela (2022, s. 119) tiivistävät yhteisöohjautuvuuden päämäärät kahteen keskeiseen tekijään: 1) Yhteisöohjautuvuus parantaa tuloksetekokykyä lisäämällä ketteryyttä, reagointikykyä ja muutoskyvykkyyttä ja 2) Yhteisöohjautuvuus vahvistaa työntekijöiden autonomiaa siirtämällä valtaa ja vastuuta työntekijöille, minkä kautta vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät ja samoin työn merkityksellisyyden kokemus ja motivaatio kasvavat.

Edellä todettu edellyttää työhönsä motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat usein myös vahvasti sitoutuneita työnsä kehittämiseen. Sisäistä motivaatiota puolestaan tukee ja ylläpitää autonomian kokemus, eli kokemus siitä, että voi itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisönsä toimintaan. Motivaatio ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä ja lisäävät siten itseohjautuvuutta ja vastuun ottamista. Työnantajien edustajien tulisikin ymmärtää työmotivaatioon ja etenkin sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä laajasti ja huomioida niitä johtamisessa.

Osallisuudesta työyhteisöissä voidaan käyttää montaa eri nimitystä. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisäksi puhutaan osallistavasta ja yhteistoiminnallisesta sekä dialogisesta organisaatiosta, johtamisesta ja kehittämisestä. Ranta (2020, tiivistelmä) käyttää väitöstutkimuksessaan työryhmään kuulumisesta käsitettä sisäryhmäidentiteetti, mikä

kehittyä, mikäli esihenkilö johtaa dialogisesti. Näin vahvistuu ryhmään kuulumisen, sisäryhmäidentiteetti eli ryhmätahto. Ryhmätahto puolestaan tukee sekä organisaation että siellä työskentelevien henkilöiden oppimista ja kehittymistä. Mikäli ryhmää tuetaan toimimaan kokonaisuutena ja itseohjautuvasti, tuetaan samalla ryhmätahdon syntymistä. Merkittävä vaikutus on henkilöstön osallisuuden kokemisen vahvistamisella, oikeudenmukaisuudella ja avoimella sekä kannustavalla ilmapiirillä. Lisäksi ihmisillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Vuori (2015, s. 187) toteaa, että dialogissa eli yhdessä ajattelemisessa tulee kunnioittaa osallistujien keskinäistä ajatustenvaihtoa. Kunnioittamista voi kuitenkin estää useatkin eri tekijät. Tällaisia ovat työyhteisöissä esimerkiksi erilaiset koulutustaustat ja erilainen tapa puhua asioista, erilainen ammattikieli ja eri ammattiryhmien ja organisaation eri tasoilla työskentelevien, esimerkiksi johdon edustajien ja muiden työntekijöiden välinen vallan epätasapaino, hierarkia. Karhapään ym. (2015, 167) mukaan sote-alalla on tullut esille, että työntekijöiden osallistuminen ja osallisuus kehittämiseen kohdentuu lähinnä oman työn, perustehtävän ja lähityöyhteisön kehittämiseen, mutta laajemmin organisaation strategisempaan tai organisaation eri rajapinnoilla tapahtuvaan toimintaan ja kehittämiseen eivät sote-ammattilaiset välttämättä aktiivisesti osallistu.

Gustavsen (1992) on lanseerannut niin sanotut demokraattisen dialogin periaatteet tai säännöt, joiden kautta voidaan niin ikään vaalia ja kehittää dialogista vuorovaikutusta ja organisaatiokulttuuria. Kyseiset säännöt ovat seuraavat: Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä, kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun, mahdollisuus osallistumiseen ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja. Mielenpito esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”.

Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen. Jokaisen osanottajan työrooli, kuten auktoriteetti, voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

4 KESKUSTELLEN TYÖKUNTOON -TOIMINTAMALLILLA OSALISTAVAA JA DIALOGISTA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISTÄ

Loppelan (2004, s. 246) Keskustellen työkuuntoon -toimintamallissa pyritään samanaikaiseen työyhteisön ja työn kehittämiseen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Keskeisiä teoreettisia taustakäsitteitä ovat reflektiivisyys oppimisessa ja työyhteisön kehittämisessä, organisaation oppiminen, demokraattinen dialogi, työhyvinvointi ja työmotivaatio. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä ja työhyvinvointia tarkastellaan mallissa kontekstisidonnaisina ja niitä arvioidaan sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti, koska ne ”todentuvat” ennen kaikkea työyhteisössä ja työssä vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Yhteisöllisen arvioinnin pohjan muodostavat yksilölliset näkemykset.

Työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen pääluokkaan, joita ovat: 1) työolot ja työpaikan terveydelliset tekijät, 2) työyhteisö ja työilmapiiri sekä 3) työntekijän voimavarat. Tekijöitä tarkastellaan kyseisen työpaikan kontekstissa. Tekijät ovat myös dynaamisessa ja systeemissä vuorovaikutuksessa siten, että ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat niihin jatkuvasti (Loppela, 2004, s. 146). Tämänkin vuoksi säännöllinen dialogi on keskeisessä roolissa. Dialogisuuden periaatteet tukevat osallisuutta ja tasavertaisuutta ja siten parhaimmillaan lisäävät sekä yksittäisen työntekijän työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Dialogisuus tukee myös työryhmän motivaatiota ja sitoutumista myös työn kehittämiseen sekä koko työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työntekijät ja esimies arvioivat ja nostavat esille yhdessä, dialogin kautta sekä positiivisia asioita, niin sanottuja voimavaratekijöitä että negatiivisemmiksi koettuja, kehittämistä vaativia asioita työyhteisöstä. Esille nostettuja tekijöitä tarkastellaan aina samanaikaisesti kolmesta eri näkökulmasta: työntekijöiden itsensä, työnantajan ja asiakkaiden (käyttäjien) näkökulmasta. Näin kehittämistyössä yhdistyvät organisaation, johdon sekä työntekijöiden näkökulmat ja tavoitteet sekä aito kehittäminen mahdollistuu ja kytkeytyy laajemmin laadun kehittämiseen (Loppela, 2004, s. 147).

Alkukartoituksen jälkeen laaditaan yhdessä dialogisesti kehittämistavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla nimetään ja kirjataan vastuuhenkilöt ja aikataulu sekä laaditaan arviointisuunnitelma kunkin tavoitteen kohdalla. Seuraavassa kehittämispalaverissa arvioidaan reflektiivisesti tavoitteen saavuttamista, sen hetken tilannetta, konkretisoidaan tai muutetaan keinoja tavoitteen saavuttamiseksi tarpeen mukaan ja laaditaan tarvittaessa jatkotavoitteita. Toimintamallin jokaisessa vaiheessa korostuu myös asioiden systemaattinen kirjaaminen, minkä tukena käytetään valmiita lomakkeita (Loppela, 2004).

Myös palaverikäytäntöjä arvioidaan osana toimintamallia, koska siten voidaan arvioida myös vuorovaikutuksen laatua, organisaation dialogisuutta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Koska työyhteisön toimivuudesta on vastuussa jokainen työntekijä ja koska kehittämistoiminnan yksi tarkoitus on, että työntekijät sekä saavat vastuuta kehittämiseen että ottavat vastuuta, tulee osallisten arvioida myös omaa toimintaansa ja osallistumistaan yhteisissä (kehittämis) palaverissa. Kysely palaverikäytännöistä toteutetaan samanlaisena sekä työntekijäryhmälle että esihenkilöille. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin: Millaisia asioita missäkin palaverissa tai kokouksessa käsitellään, ovatko asiat etukäteen osallistujien tiedossa, saako käsiteltäviin asioihin vaikuttaa, onko mahdollisuus esittää asialistalle asioita, minkälainen kokouksen ilmapiiri on, saako jokainen sanotuksi mitä haluaa, jos ei niin miksi ei, tulee jokainen kuulluksi, jos ei niin miksi ei, kannustetaanko kaikkia osallistujia ilmaisemaan omia mielipiteitään ja näkökulmiaan entä, kuunnellaanko ja huomioidaanko kaikkien näkökulmia aidosti (Loppela, 2004, s. 150).

4.1 Toimintamallin vaikutusten arviointia

Loppelan (2004, s. 227; 2014) mukaan arvioitaessa Keskustellen työ-kuntoon -toimintamallin toimivuutta ja vaikutuksia kysymyksellä ”Miten työntekijät kokevat itse laaditun, kirjallisen kehittämissuunnitelman toimivan työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen välineenä?” saatiin tuloksiksi seuraavia asioita, mitkä kertovat osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien suuresta merkityksestä.

- kehittämissuunnitelman myötä pystytään itse vaikuttamaan yksikön omiin asioihin, jolloin myös työilmapiiri paranee ja työmotivaatio lisääntyy
- pystyy vaikuttamaan myös itse esimerkiksi oman oppimistarpeen määrittelyyn
- asiat nostetaan esille ja niiden käsittelemiseksi on luotu tietty systeemi
- kirjaamisen myötä asioita myös käsitellään systemaattisesti
- asioista keskustellaan ja sovitaan yhdessä
- omien mielipiteiden esittäminen on mahdollistunut ja niitä otetaan myös huomioon yhteisessä päätöksenteossa
- yhteiset palaverit mahdollistavat kehittämisen
- yhteisten kehittämissalavereiden ja avoimen keskustelun myötä on oppinut ymmärtämään paremmin työyhteisön muiden toimijoiden arkea kokonaisuudessaan
- pienryhmätyöskentely on ollut antoisaa ja ajatuksia herättäviä ja avartavia keskusteluja on käyty ulkopuolisen henkilön avustuksella, mikä on antanut myös rohkeutta ottaa avoimesti kantaa asioihin
- parannuksia on tapahtunut ja työn kehittäminen jatkuu tulevaisuudessakin
- paljon toiminnallisia ja konkreettisia muutoksia on saatu aikaan, joista on apua käytännön työssä
- oli hyvä, että aina palattiin asioihin, joita oli sovittu kehitettävän.

Menetelmän toteuttamisen myötä on saavutettu avoimempi ja kehittämismyönteisempi ilmapiiri, mikä puolestaan edesauttaa varsinaisen konkreettisen kehittämistyön onnistumista. Arvoista, niiden laati-

misesta sekä niiden toteutumisesta arkityössä keskustellaan osana työprosessien kehittämistä. Tämä on tärkeää myös työmotivaation tukemisen näkökulmasta. Tällöin arvot eivät jää ulkokohtaisiksi, vaan on mahdollista ottaa ne aidosti tarkasteluun ja yhdessä sopia, mitä ne tarkoittavat niissä tilanteissa ja toiminnoissa, joita ollaan parhaillaan kehittämässä. Keskustellen työkuuntoon –toimintamallissa yksilöllisyys on yhteisöllisyyden lähtökohta ja niiden samanaikainen huomioiminen on keskeistä. Menetelmän myötä työyhteisöissä on opittu keskustelemaan myös negatiivisina pidetyistä, vaikeista ja kehittämistä eniten vaativista asioista. Siihen sisältyy tarvittaessa tehtyjen virheiden käsittely ja niistä oppiminen yhdessä. Niin työntekijät kuin johdon edustajatkin ovat todenneet, että toimintamallin mukaista kehittämistä kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa hankemuotoisen kehittämisen päättyessä.

5 SOTEDIALOGIT MUUTOKSESSA – JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI, TULOKSELLISUUS

Vuonna 2019–2022 toteutetussa ESR-rahoitteisessa, Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) valvomassa laajassa kehittämishankkeessa: SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus (Syvänen & Tampereen yliopisto, i.a.) on tehty kaksi erillistä arviointia dialogisen kehittämistyön vaikutuksista. Ensimmäisessä kehittäjät arvioivat toteutunutta kehittämistoimintaa peilaten sitä pilottiorganisaatioissa esille nostettuihin kehittämistavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Toisessa arvioinnissa pilottiorganisaatiot itse arvioivat hankkeessa toteutettua kehittämistoimintaa. Molemmissa arvioinnissa samanlaiset asiat nousivat esille keskeisinä kehittämisen kohteina ja myös kehittyneinä asioina. Tällaisia eniten kehitettyjä ja kehittyneitä asioita olivat esimerkiksi seuraavat: vuorovaikutuksen paraneminen ja dialogisuuden lisääntyminen, viestinnän ja tiedonkulun kehittyminen, tiimityön ja työprosessien kehittyminen sisältäen erilaisten pelisääntöjen laatimisen, sekä palaveri- ja kokouskäytänteiden uudistuminen.

Hankkeen tavoitteiden saavuttamista on tukenut dialogisuuden harjoittelu ja sen myötä avoimuuden ja osallisuuden lisääntyminen.

Erialaisten kehittäjien käyttämien ja opettamien dialogisten kehittämismenetelmien on todettu tukeneen varsinaista organisaatiokohtaista kehittämistyötä. Hankkeessa toteutettiin sekä hankkeen alussa että lopussa laaja työhyvinvointikysely. Sen tulosten mukaan vaikutusmahdollisuudet kaipasivat kehittämistä, ja tulosten mukaan ne olivat kehittyneet hankkeen aikana, mutta silti niissä koettiin olevan edelleen kehittämisen tarvetta. Hankkeen tuloksiin vaikuttaa todennäköisesti myös kasvotusten tapahtuneen kehittämisen vaihtuminen kesken hankkeen etäyhteyksin, enimmäkseen Teams-sovelluksella toteutettavaksi kehittämiseksi koronapandemian vuoksi. Arvioinneissa todettiin, että dialoginen kehittäminen onnistui myös etänä, mutta vuorovaikutuksen laatu ja syvyys kärsivät etätoteutukseen siirryttäessä.

6 LOPUKSI

Syväsén ym. (2015) mukaan työntekijöitä osallistava dialoginen organisaatiokulttuuri, dialoginen johtaminen ja dialoginen työyhteisön kehittäminen ovat aidosti avaimia työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden samanaikaiseen kehittämiseen. Monet tutkimustulokset sekä useista kehittämishankkeista saadut kokemukset ja arviointitieto puhuvat tämän puolesta.

Korona-aika on opettanut ja todistanut sen, miten kokonaisvaltaista dialogi ja sen soveltaminen kehittämistyössä on. Esimerkiksi ihmisten eleet ja ilmeet sekä muu sanaton viestintä evät välity samalla tavalla etätoteutuksessa kuin lähikontaktissa. Myös toisen puheen aito kuunteleminen ja sen sisällön huomioiminen omassa puheenvuorossa tuntuu kärsivän aidon läsnäolon puutteesta. Voidaankin todeta, että dialogi ja dialoginen kehittäminen ovat aidoimmillaan ja parhaimmillaan kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa ja mielellään dialogipiirin muodostelmassa, jossa jokainen näkee toisensa samanaikaisesti. Dialogityökaluja, joita voi hyödyntää dialogisen organisaatiokulttuurin luomisessa ja kehittämisessä on koottu SoteHelmet-hankkeessa (Loppela & Syvänen, 2022), jonka puitteissa julkaistaan loppuvuodesta 2022 www.sotehelmet.fi-sivusto, missä näitä työkaluja esitellään ja kerrotaan laajasti osallistavasta ja dialogisesta johtamisesta ja kehittämisestä sekä yleisesti hyvistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä eri

näkökulmia painottaen kuuden ESR-rahoitteisen hankkeen tuloksien kautta. Isaacsin (2001) mukaan dialogi on parhaimmillaan silloin, kun siinä ovat edustettuina kolme kieltä: merkitys, tunteet ja toiminta.

LÄHTEET

Erätauko-säätiö. (i.a.). *Erätauko*. <https://www.eratauko.fi/>

Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development* (Social science for social action 1). Van Gorcum.

Heikka, T. (2018). *Dialogin vuoro: Viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta* (Sitran selvityksiä 129). Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/dialogin-vuoro/>

Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Kauppakaari.

Karhapää, M., Laulainen, S., & Kivinen, T. (2015). Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus*, 34(2), 162–172. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1763336>

Launonen, R., & Martela, F. (2021). Jälkisanat: Yhteisöohjautuvuuden tulevaisuus: Kohti demokraattisempaa työelämää. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 119–122). (Haaga-Helian julkaisut 3/2021). Haaga-Helia. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä* (Acta Universitatis Tamperensis 1003) [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press.

Loppela, K. (2014). Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus* (s. 150–163). (Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014). Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9439-0>

Loppela, K., & Syvänen, S. (23.2.2022). *SoteHelmet-hankeelta eväitä ja työkaluja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisen tueksi* (Soteliiderit-uutiskirje). Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hankeyhteisty>

Martela, F. (2021). Esipuhe. Teoksessa M. Gamrasni (toim.), *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 6). (Haaga-Helion julkaisut 3/2021). Haaga-Helia. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

Ranta, R. (2020). *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä* [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. rtr-consulting.

Syvänen, S., & Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. (i.a.). *SoteDialogit: Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Tampereen yliopisto. <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.

Vuori, J. (2015). Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa: Rissanen, S., & Lammintakanen, J. (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 187–200). Sanoma Pro.