



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Loppela, K. (2022). SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -kehittämishankkeen kuvaus ja kehittämistyön tuloksia.

Teoksessa E. Varamäki, S. Joensuu-Salo, & A. Viljamaa (toim.), *SeAMK-SAMK Tutkimusfoorumi 2022* (s. 220–234). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 178).

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873920>



SOTEDIALOGIT MUUTOKSESSA – JOHTAMINEN, TYÖHYVINVOINTI, TULOKSELLISUUS -KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS JA KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

1 JOHDANTO

Artikkelissa kerrotaan Euroopan sosiaalirahaston eli ESR:n rahoittamasta, vuosina 2019-2022 toteutetusta valtakunnallisesta kehittämishankkeesta: SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus (SoteDialogit muutoksessa -hanke). Hankkeen valvojana ja rahoittajana on toiminut Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Hankkeen päätoteuttaja on ollut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus ja osatoteuttajina Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Lapin ammattikorkeakoulu ja Itä-Suomen yliopisto. Hankkeeseen on osallistunut vanhuspalvelujen, lastensuojelun, erityisopetuksen sekä lapsi- ja perhepalveluiden organisaatioita eri puolilla Suomea.

Hankkeen nettisivuilta (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>) kerrotaan hankkeen tavoitteista ja toimenpiteistä, joita ovat olleet mm. henkilöstön metataitojen kuten dialogisuuden, reflektiivisyyden, muutos- ja uudistumiskyvyn ja henkilöstön osaamisen kehittyminen. Niin ikään työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittymien sekä dialogisen johtamisen ja kehittämisen käyttöönottoaminen ja niiden tukeminen ovat olleet tavoitteina. Kehittämistapa on ollut tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen

ja dialoginen. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä on sovellettu toiminta- ja arviointitutkimusta. Toteutettua kehittämistoimintaa voidaan kutsua myös tutkimukselliseksi kehittämiseksi.

Organisaatioiden oppimista ja uudistumista on edistetty käyttämällä erilaisia dialogisia ja yhteistoiminnallisia, samalla luovuutta ja innovatiivisuutta tukevia menetelmiä ja työkaluja. Jokaisella pilottityöpaikalla on tehty myös laaja työhyvinvointikysely hankkeen alussa ja lopussa. Eri pilottiorganisaatioissa on käytetty erilaisia dialogisia kehittämismenetelmiä ja laadittu työyhteisön kehittämissuunnitelma, missä myös työhyvinvointi on ollut keskeisessä roolissa. Kehittämissuunnitelman laatimisessa on hyödynnetty alkukyselyä ja mahdollisesti myös muita organisaatioissa aiemmin tehtyjä kyselyjä ja selvityksiä.

Loppelan & Syväsen (2022) mukaan tutkimusavusteisen, dialogisen ja yhteistoiminnallisen kehittämistavan taustalla ja teoreettisena viitekehyksenä on ollut mm. dialogisen johtamisen ja kehittämisen teoria, minkä taustalla puolestaan on Tekesin rahoittama Dinno-tutkimushanke ja tutkimusohjelma (Dialoginen kehittäminen ja johtaminen innovatiivisuuden tekijänä, www.dinno.fi). Näistä voi lukea lisää lähteestä Syvänen, S. ym. (2015).

Tausta Dinno-hankkeelle oli vuonna 2010 Tekesin käynnistämässä tutkimushaussa nimeltään *Rakenteiden johtamisesta luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen*. Tekesin toteuttamassa verkostoitumistyöpajassa käynnistyi hankeyhteistyö Seinäjoen Ammattikorkeakoulun, Tampereen yliopiston, silloisen Tampereen teknillisen yliopiston ja Työterveyslaitoksen kesken. Kohtaaminen ja yhteinen innovointi Tekesin työpajassa johti Tekesin tutkimusrahoitukseen, jolla käynnistettiin *Dialoginen johtaminen luovuuden ja innovatiivisuuden tekijänä* -tutkimusohjelma/hanke, lyhyemmältä nimeltään Dinno-hanke (www.dinno.fi), joka toteutettiin vuosina 2012–2014 Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Pohjois-Karjalassa, Savossa, Helsingissä ja Tampereella. Tutki-

mustehtävänä oli selvittää, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää samanaikaisesti organisaatioiden tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja työelämän laatua.

Syväsen ym. (2015, s. 9–24) mukaan Dinno-tutkimushankkeessa oli mukana organisaatioita vanhuspalveluista, ammatillisesta koulutuksesta, perusopetuksesta, sairaalasta ja kirkon alalta. Tavoitteena oli tukea esimiehiä dialogisen johtamistavan ymmärtämisessä ja soveltamisessa. Dinnon monitieteinen viitekehys pohjautuu johtamis-, luovuus-, innovaatio-, oppimis-, ja motivaatioteoreettiseen tutkimukseen. Teoreettinen viitekehys sisältää käsityksen dialogisesta johtamistavasta, jossa on piirteitä yhteistoiminnallisesta, uudistavasta, palvelevasta, arvostavasta ja luovuuden johtamisesta. Niillä on yhteisvaikutus tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Johtamistavan piirteinä korostuvat työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus, avoimuus, tasavertaisuus, arvostava vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen Dinno-hankkeen jälkeen on toteutettu kolme laajaa valtakunnallista Dinnon tutkimustuloksia ja kehittämisotetta soveltavaa kehittämishanketta ESR-rahoituksella. (Loppela & Syvänen, 2022 a.) Nämä ovat olleet *Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke* (2016–2018), *DIDIVE – Dialogia, digitalisaatiota ja verkostoyhteistyötä -hanke* (2017–2019) ja *SoteDialogit muutoksessa –johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanke* (2018–2022). Työn ilolla ja SoteDialogit -hankkeissa päätoteuttaja on ollut Tampereen yliopisto ja DIDIVE-hankkeessa SeAMK.

Syväsen ja Loppelan (2021, 2022) mukaan SoteDialogit muutoksessa -hanke eteni tavoitteiden ja suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti, kunnes keväällä 2020 maailmanlaajuinen koronapandemia keskeytti kasvotusten tapahtuvan kehittämistyön täysin yllättäen. Sekä pilottiorganisaatioissa että hanketoimijoiden omissa organisaatioissa otettiin pakollinen digiloikka ja sen myötä päädyttiin jatkamaan myös hanketyötä etänä, digitaalisesti

ja teknologiavälitteisesti. Korona toi mukanaan hankkeelle myös uuden tutkimuksellisen intressin: Miten pandemia ja sen myötä käynnistynyt mittava etätyö ja digiloikka vaikuttavat työhön ja työhyvinvointiin sekä dialogiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Loppukyselyyn ja hankkeen vaikutusten arviointiin lisättiin tähän asiaan liittyviä kysymyksiä. Näin saatiin tärkeää tutkimuksellista tietoa pandemian vaikutuksista työelämän laatuun ja sen kehittämiseen.

2 HANKKEEN TOTEUTUKSEN JA TULOSTEN KUVAUSTA

Hankkeen tavoitteiden toteutumisen myötä saatiin positiivisia vaikutuksia työelämän laatuun; esimerkiksi työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin useisiin tekijöihin sekä arjen innovaatioihin. Hankkeessa toteutettiin mm. seuraavia hankesuunnitelmassa ja hankkeen nettisivuilla (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>) kuvattuja toimenpiteitä, joiden kautta positiivisia tuloksia saavutettiin:

- paikannettiin hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden erilaisia kehittämistarpeita
- etsittiin kehittämistarpeisiin ratkaisuja yhteiskehittämisellä
- kehitettiin ja tuettiin osaamista ja johtamisosaamista, erityisesti työhyvinvoinnin ja uudistumisen johtamisen osalta
- vahvistettiin työntekijöiden ja esimiesten yllämatillisia taitoja ja metaosaamista, joita ovat dialogisuus, dialoginen toimintatapa, reflektiivinen työote ja muutos- ja uudistumiskyky
- tuettiin dialogista toimintatapaa ja toimintakulttuuria ja sitä kautta tuettiin myös asiakastyöhön liittyvää dialogista, arvostavaa ja tasavertaista kohtaamista

- paikannettiin ja ennaltaehkäistiin psykososiaalisia riskejä
- kehitettiin dialogisesti ja yhteistoiminnallisesti työpaik-
kojen henkilöstön osaamista, rakenteita, työtä, palveluita,
palveluiden tuottamisen tapaa ja palvelukulttuuria

Hanke tarjosi mukana olleille pilottiorganisaatioille kehittämis-
ympäristön, jossa mahdollistui yhteinen, dialoginen kehittäminen
sekä resurssinäkökulmasta että myös hankkeessa saadun asi-
antuntijatuen myötä. Ammattilaisten, ammattialojen ja organi-
saatioiden välisellä lisääntyneellä dialogilla ja yhteistoiminnalla
työn tekemisen tavat selkeytyivät, työn mielekkyyden kokemukset
parantuivat entisestään ja saatiin aikaan asiakaslähtöisempiä
palveluita. Organisaatioihin syntyneiden käytäntöjen ja uusien
rakenteiden avulla työhyvinvoinnin ja uudistumisen dialoginen
johtaminen sekä jatkuva prosessimainen kehittämistoiminta
tulivat aiempaa paremmin osaksi työyhteisöjen arkisia työpro-
sesseja ja kehittämistyötä.

Koronapandemia keskeytti dialogisen, kasvotusten tapahtuneen
kehittämisen noin hankkeen puolivälissä keväällä 2020 reiluksi
puoleksi vuodeksi kokonaan. Tänä aikana ideoitiin uusia dialo-
gisen kehittämisen työskentelytapoja etäyhteyksin. Tästä isosta
ja yllättävästä poikkeustilanteesta huolimatta hankkeen alussa
tehdyn ja lopussa toistetun laajan työhyvinvointikyselyn mukaan
hankkeen tulokset olivat positiivisia. Kehittymistä oli tapahtunut
monilla muuttujilla mitattuna. Yksi tärkeä muuttuja on vaiku-
tusmahdollisuudet työn ja työyhteisön kehittämiseen. Kyselyn
mukaan vaikutusmahdollisuudet olivat koronasta huolimatta, pa-
rantuneet, mutta niiden osalta kehittämistyö on edelleen tarpeen.

SoteDialogit muutoksessa –hankkeessa on tuotettu kaikille työ-
paikoille hyödynnettäviksi ja kehittämistoiminnan tueksi dialo-
gisuuteen ja yhteistoiminnallisuuteen kannustavia ja ohjeistavia
videoita, webinaareja ja infograafeja. Myös useita artikkeleita ja
blogikirjoituksia on julkaistu. Hankkeen kehittämistoiminnoista

ja niiden tuloksista on tehty Dialoginen toimintatapaopas, johon on koottu konkreettisia työkaluja hyödynnettäviksi työpaikoilla kehittämisen tueksi ja apuvälineiksi. Lisäksi hankkeessa on valmisteltu tieteellinen artikkelikokoelma. Dialogityökaluja ja kehittämismenetelmiä on esitelty hankkeen sivuilla toteutuksen edetessä ja esimerkiksi hankkeessa kehitetty työhyvinvoinnin itsearviointin mittari on hyödynnettävissä hankkeen päätyttyä kaikille avoimesti. Hankkeen tuloksia on koottu hankkeen tulos-sivustoon (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>). Hanke sai vuoden jatkoajan, joten hanke on jatkunut vielä vuoden 2022 ajan. Vuonna 2022 on toteutettu osittain vielä konkreettisia hanketyön päättymiseen liittyviä toimintoja pilottiorganisaatioiden kanssa, mutta lähinnä on keskitytty useiden lopputuotosten valmistamiseen, raportointiin ja levittämiseen.

SoteDialogit muutoksessa -hankkeen valtakunnallinen Päätös-kohtaamo pidettiin jo vuoden 2021 lopulla, koska osa toteuttajista lopettivat hanketyön jo kyseisen vuoden loppuun mennessä. (Loppela & Keski-Hirvi, 2021) Tilaisuus toteutettiin 25.11.2021 Tampereen yliopistolla, hybriditoteutuksena. Päätöskohtaamossa tuotiin esiin hankkeen kehittämistuloksina syntyneitä ”helmiä” ja hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen kokemuksia dialogisesta ja yhteistoiminnallisesta kehittämisestä. Webinaarissa esiteltiin alustavasti myös hankkeen lopputuotteita, esimerkiksi videoita ja infograafeja. Päätöskohtaamon lopuksi kuultiin hankkeen ohjausryhmän jäsenten positiiviset ja analyttiset palautteet hankkeen toiminnasta sekä odotukset siitä, miten hankkeen tuloksia voidaan aidosti hyödyntää tulevaisuudessa sote-alan kehittämisessä valtakunnallisesti ja miten tuloksia voidaan käyttää myös uusien hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen tukena. (mt.).

Esimerkkejä Etelä-Pohjanmaan pilottiorganisaatioiden helmistä Seinäjoen ammattikorkeakoulun SoteDialogit muutoksessa – hankkeen pilotit (5 kpl) olivat vanhuspalvelujen organisaatioita,

joista kolmessa tehtiin heidän omista tarpeistaan nousevaa kehittämistyötä ja kahdessa toteutettiin dialogisen johtamisen valmennusta. Päätöskohtaamossa hankkeen helmiä esiteltiin geriatrian poliklinikalta (EPSHP) ja Suupohjan Ikäluotsista (LLKY). Ensimmäinen helmi liittyi potilaalle vastaanottokäynnin päätteeksi annettavaan hoitotyön yhteenvedon, jonka toteutustapaa oli kehitetty monin eri tavoin. Hoitotyön yhteenvedon kehittämisen konkreettisina keinoina yksikköön hankittiin esimerkiksi kannettavat tietokoneet ja korkeussäädettävät mobiilitietokonekärryt sekä luotiin potilastietojärjestelmään hoitotyön yhteenvedolle kirjaamisen mallipohja fraaseineen. Kehittämisen tuloksena syntyi selkeä ja systemaattinen hoitotyön yhteenvedon mallipohja, joka myös tallentuu sairauskertomustietoihin ja Kanta-arkistoon. (mt.).

Geriatrian poliklinikan toinen helmi kertoi tiedonkulun ja palaverikäytänteiden kehittymisestä. Kehittämisen tuloksena palaverista tuli säännöllisiä, osallistuvampia ja asiasisällöltään jaoteltuja, palaverien asialistat ovat etukäteen nähtävillä ja asialistalle voi kuka tahansa ehdottaa asioita käsiteltäväksi. Lisäksi etäyhteydellä osallistuminen palavereihin, kehittämistöihin ja keskusteluihin on nyt mahdollista. SoteDialogit muutoksessa-hankkeen kokemuksista yhteenvetona geriatrian poliklinikka nosti esiin työyhteisön dialogisuuden kehittymisen, puheeksi ottamisen ja erilaisista näkökulmista ja mielipiteistä keskustelun helpottamisen. Lisäksi hankkeella on ollut positiivinen ja osallisuutta lisäävä vaikutus työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisessä. (mt.).

Suupohjan asiakasohjausyksikkö Ikäluotsista nostettiin helmenä esille viestintä Ikäluotsin toiminnassa. Viestintä oli tehostunut mm. verkkosivuston kehittämisen myötä ja vastaa nyt aikaisempaa paremmin asiakkaiden, sidosryhmien, yhteistyökumppaneiden ja alueen väestön tarpeisiin. Hankkeen myötä laadittiin myös ikäihmisten palveluesite kuntalaisille. Tiedonkulku myös työyht-

sikön sisällä oli kehittynyt. Niin ikään työntekijöiden luovuuden koettiin tulleen enemmän esille ja käyttöön kuin aikaisemmin. Ikäluotsin toiminnan kehittyminen oli lisännyt myös työn vaikutavuutta ja laatua. (mt.).

3 HANKKEEN TULOKSIA JA VAIKUTUKSIA ARVIOINTISELVITYSTEN POHJALTA

Hankkeen tulokset vahvistavat aikaisempien samaan aihepiiriin liittyvien tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksia sekä tehtyjä arviointiselvityksiä, esim. Loppelan (2004, 2014) tekemiä arviointeja siitä, miten dialogisella johtamisella ja kehittämisellä voidaan lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja osallistumista sekä sitoutumista työyhteisönsä kehittämiseen yhdessä johdon edustajien kanssa. Näin voidaan samanaikaisesti tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää työtä ja työyhteisön toimintaa, toisin sanoen parantaa työelämän laatua. Useita yleisiä hankkeen tavoitteiksi kirjattuja asioita sekä eri organisaatioiden esille nostamia omia kehittämistavoitteita on kyetty saavuttamaan hyvin dialogisen ja systemaattisen kehittämistoiminnan tuloksena. Myös digitaalisesti ja etänä on ollut mahdollista kehittää organisaatioita dialogisesti asiantuntijoiden tukemana, joskin kasvotusten tapahtuva kehittäminen on koettu toimivan paremmin kuin etäyhteyksin toteutettu kehittämistyö.

SoteDialogit muutoksessa -hankkeessa on toteutettu kaksi eri arviointia hankkeen aikana. Ensimmäinen arviointi toteutettiin keväällä 2020 ja siihen vastasivat hankkeessa työskentelevät asiantuntijat. Toinen arviointi toteutettiin syksyllä 2021 ja siihen vastasivat hankkeessa mukana olevien pilottiorganisaatioiden edustajat siten, että esihenkilöt ja työntekijät vastasivat omina ryhminään kyselyyn.

Yhteenvetona molemmista arvioinneista voi todeta, että positiivisia asioita, joita hankkeen asiantuntijat, pilottiorganisaatioiden

työntekijät ja esihenkilöt nostivat esille ovat esimerkiksi dialogi- ja reflektiotaitojen oppiminen ja kehittyminen, tiimityön ja tiimien toiminnan kehittyminen, avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääntyminen, systemaattiset kehittämismenetelmät sisältäen asioiden kirjaamisen, palaveri- ja kokouskäytänteiden kehittyminen sekä säännölliset kohtaamiset. Myönteisenä koettiin myös hankkeen aikana saatu mahdollisuus käyttää aikaa ja pysähtyä avoimen keskustelun äärelle.

3.1 Arviointi 1

Arviointi 1:n tavoitteena oli arvioida SoteDialogit muutoksessa -hankkeessa asetettujen tavoitteiden ja konkreettisten toimenpiteiden eli kehittämistoiminnan toteutumista sekä arvioida kehittämistoiminnan vaikutuksia kehittäjien näkökulmasta tarkasteltuna toteutuneeseen kehittämistoimintaan ja siitä laadittuihin dokumentteihin peilaten. Arviointi toteutettiin noin hankkeen puolivälissä ja luonteeltaan se oli prosessiarviointia. Organisaatioita, joiden kehittämistoimintaa arvioitiin, oli mukana 15, tiimejä/työryhmiä 39. Arviointia tekivät hankkeen osatoteuttajien kehittäjät/asiantuntijat. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan muutamien kysymysten kautta arvioinnin tuloksista.

Kysyttäessä Mitä asioita pilottityöpaikkojen työntekijät ja esimiehet (yhdessä kehittäjien kanssa) ovat nostaneet esille kehittämistavoitteiksi saatiin vastauksiksi seuraavia, useammassa kuin yhdessä työyhteisössä esille tulleita kehittämistarpeita otsikkotasolla ilmaistuna:

- Viestintä, tiedonkulku (sisäinen ja ulkoinen)
- Palaveri- ja kokouskäytännöt
- Pehdytys (ml. sähköinen pehdytys)
- Vuorovaikutus, yhteisöllisyys, tiimimäinen työskentely
- Dialogisuus
- Aidot vaikutusmahdollisuudet työyhteisön toimintaan
- Pelisääntöjen rakentaminen

- Työn kuormituksen vähentäminen (fyysinen, henkinen ja eettinen)
- Osaamisen hyödyntäminen
- Esimiestyö
- Työn rajaaminen kiireen hallitsemiseksi
- Työssä jaksaminen ja työhyvinvoinnin parantaminen työturvallisuus huomioiden

Kysyttäessä: Mitä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä on tehty ko. kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi tuli vastauksissa esille sekä työyhteisössä käyttöön otettuja toimenpiteitä, että myös toimintoja, kehittämisen tapoja, joiden kautta kehittäjä on tukenut työyhteisön omien kehittämistoimintojen käynnistymistä ja toteutumista. Kysymyksellä tarkoitettiin enemmän työyhteisössä tehtyjä konkreettisia toimenpiteitä, joista seuraavassa esimerkkejä:

Viestintä ja tiedonkulku

- Omat sähköpostiosoitteet yleistä tiedotusta varten
- Älypuhelinien hankintamahdollisuuksien selvittäminen
- Yhteisten viestipohjien kehittäminen
- Työpaikan ilmoitustaulun hyödyntäminen akuuttien ja kiireellisten asioiden tiedotukseen
- Otettu käyttöön aamupalaverit, jotka tukevat päivittäistä tiedonkulkua

Pelissäännöt

- Keskusteltu pelissäännöistä ja rakennettu niitä

Prosessit ja toimintatavat, organisoituminen

- Tehty yhteisiä prosessikuvauksia
- Selkiytetty palveluprosesseja
- Työturvallisuuden kehittämiseen liittyen työntekijöille on tilattu turvalaitteita ja niiden toimivuutta ja käytettävyyttä on testattu

Vaikutusten arviointiin liittyvään kysymykseen: Miten kehittämistavoitteet ovat toteutuneet, mitä niiden avulla on saavutettu (kevääseen 2020 mennessä) vastattiin, että jokaisessa työyhteisössä oli kevääseen 2020 mennessä tapahtunut kehittymistä tavoitteiden suunnassa. Useita kehittämistavoitteita oli saavutettu ja kehittämisprosessit olivat lähteneet hyvin käyntiin. Osa tavoitteista on laajempia ja niiden kehittäminen vaatii enemmän aikaa, joten vielä arvioinnin toteuttamisen aikana ei voitu kaikkien tavoitteiden saavuttamista (lopullisesti) arvioida.

Kysymykseen: Jos tavoitteet ovat toteutuneet, mitkä asiat edistivät kunkin tavoitteen toteutumista vastattiin, että tavoitteiden toteutumista on edistänyt ulkopuolisten hanketyöntekijöiden, kehittäjiensä työskentelytapa ja mukana oleminen. Dialogisuutta on harjoiteltu osana kehittämistyötä ja sen on todettu lisäävän avoimuutta ja positiivista ilmapiiriä. Kehittämistyössä on käytetty myös selkeitä, toimivia menetelmiä, mitkä ovat tukeneet sekä kehittämistavoitteiden esille nostamista että tavoitteiden saavuttamista konkreettisten kehittämistoimenpiteiden kautta. Esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen koettiin hyvänä ja tärkeänä.

Kehittäjät kuvasivat positiivisia vaikutuksia mm. seuraavasti: Dialogisuus työntekijöiden ja esimiesten välillä on lisääntynyt. Dialoginen kehittäminen on onnistunut hyvin. Asioiden näkyväksi tekeminen, avoimuus ja konkretisointi tapaamisissa ja työpajoissa on ollut tärkeää. Metataitojen tärkeys on noussut esille. Kehittämismenetelmät ovat antaneet tilaa avoimelle ja tasavertaiselle keskustelulle työtiimeissä ja lisännyt tapaamisten merkitystä.asioista puhuminen, avoimuus ja luottamus ovat lisääntyneet. Dialogisuuteen on perehdytty, se on koettu tärkeäksi ja sitä halutaan hyödyntää kehittämistyössä. Palaverit alkavat usein viritäytymisellä ja kuulumiskierroksella, jotka osallistavat jokaisen tulevaan kehittämistilaisuuteen tärkeänä ja merkityksellisenä osallistujana.

3.2 Arviointi 2

Arviointi 2:n tarkoituksena oli arvioida hankkeen vaikutuksia pilottiorganisaatioiden työntekijöiden ja johdon edustajien arvioimina. Arviointi toteutettiin syksyllä 2021. Arviointiin osallistui yhteensä 14 työyhteisöä. Arviointi toteutettiin arviointipajoissa, joissa vastaajina olivat erikseen työntekijöistä koostuva ryhmä ja erikseen johdon edustaja/-t. Työntekijöiden ryhmissä vastaajia oli 2–10 henkilöä ja johdon edustajia 1–2 henkilöä / työyhteisö. Kyselyyn vastaaminen tapahtui nimettömänä.

Pilottiorganisaatioiden arvioinnista voi yhteenvetona todeta, että sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastaukset olivat saman suuntaisista ja osittain täysin samanlaisia, mitä voidaan pitää hyvänä asiana. Lisäksi vastauksissa kuvattiin paljon positiivisia vaikutuksia. Keskeisimpiä niistä ovat eri kysymyksien vastauksia yhdistellen seuraavat asiat.

- Dialogi- ja reflektiotaidot ovat kehittyneet
- Palaverikäytännöt ovat kehittyneet ja asialistojen laatimisen avoimuus ja osallistuvuus ovat lisääntyneet
- Tiedonkulku on parantunut
- Tiimityö ja vuorovaikutus ovat kehittyneet
- Ilmapiiri on parantunut
- Asioiden puheeksi ottaminen on lisääntynyt, kynnys maldaltunut
- Opittu työyhteisön osallistamista, yhteisten tavoitteiden laatimista, sovittujen asioiden kirjaamista ja niitä kohti yhdessä
- On luotu rakenteita ja vertaistapaamisia johtamisen tukemiseksi
- Lisäksi useita yksittäisiä, organisaatiokohtaisia, konkreettisia kehittämistavoitteita on saavutettu

Vastaavasti joitakin negatiivisia vaikutuksia tuotiin myös esille sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastauksina kysymyk-

seen: Mikä on estänyt tai vaikeuttanut johtamisen kehittymistä dialogisemmaksi ja osallistavammaksi?

- Kiire ja liiallinen työmäärä
- Henkilöstön vaihtuvuus ja vaje
- Työntekijöiden erilainen suhtautuminen
- Ajan puute
- Johdon sitoutumisen ja läsnäolon puute

Lisäksi koronapandemian todettiin tuoneen negatiivisia vaikutuksia: Hankkeen eteneminen hidastui, etätapaamiset koettiin vähemmän dialogisiksi, pandemia lisäsi työmäärää, sosiaalinen kanssakäyminen väheni rajoitteiden vuoksi, etätyöskentelyvälineet koettiin joissakin työyhteisöissä kuitenkin toimiviksi ja ne mahdollistavat kehittämistyön etätyöskentelystä huolimatta. Hankkeen ja sen arviointien tuloksia voidaan hyödyntää laajemmin sekä tulevien hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa että erilaisten johtamiskoulutusten, työhyvinvointiin liittyvien valmennusten sekä sote-alan eri tasojen tutkintoon johtavien koulutusten kehittämisessä. Tuloksia tullaan levittämään Sote-Helmet-hankkeen tuotosten kautta laajasti myös vuoden 2023 alussa toimintansa aloittaville hyvinvointialueille.

4 SOTE-ALAN JA HYVINVOINTIALUEIDEN KEHITTÄMISEN TUEKSI SOTEHELMET-HANKE

STM myönsi vuodelle 2022 ESR -lisärahoituksen SoteHelmet-hankekokonaisuudelle, jossa kootaan yhteen ja levitetään kuuden eri ESR-rahoitteisen hankkeen keskeisimmät tulokset. SoteHelmet-hankkeeseen osallistuu SoteDialogit muutoksessa -hankkeen lisäksi Soteliiderit, Asko-asiakasosallisuus, Etänä enemmän, Hyvinvoiva Hoiva ja Strateginen työkykyjohtaminen muutoksessa -hankkeet. (Loppela & Syvänen, 2022 b.). Yhteishankkeen tavoitteena on koota yhteen merkittävimmät tulokset

eli helmet ja muodostaa niistä helposti saavutettavia, selkeitä kokonaisuuksia, joita voidaan hyödyntää ja soveltaa etenkin sote-alan ja muodostettavien uusien hyvinvointialueiden työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Hankkeen tulokset kootaan digitaaliselle hankesivustolle (www.sotehelmet.fi) ja sivustolta koostettuun virtuaaliseen kirjaan. Julkaisemistilaisuus pidetään 29.11.2022 Hämeenlinnassa.

LÄHTEET

Dialoginen johtaminen luovuuden ja innovatiivisuuden tekijänä -tutkimusohjelma/hanke (www.dinno.fi)

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

Loppela, K. (2014). *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). Tampereen yliopisto.

Loppela, K. & Syvänen, S. (2022 a). *Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista johtamista ja kehittämistä valtakunnallisissa hankkeissa*. 8.9. 2022 @Seamk-verkkolehti.

Loppela, K. & Syvänen, S. (2022 b). *SoteHelmet-hankkeelta eväitä ja työkaluja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisen tueksi*. SoteLiiderit uutiskirje. Soteliiderit kehittää sote-työtä yhteistyössä muiden hankkeiden kanssa | Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

Loppela, K. & Keski-Hirvi, A. (2022). *SoteDialogit-hankkeen jatkoaika ja päätöskohtaamo*. 7.2.2022 @Seamk-verkkolehti.

SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanke. (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>)

Sotehelmet-hanke. www.sotehelmet.fi

Syvänen, S. ym. Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen yliopistopaino.

Syvänen, S., & Loppela, K. (2021). *Teknologia tuo työn iloa ja kuormitusta*. Alusta. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. 16.12.2021. Teknologia tuo työn iloa ja kuormitusta | tuni.fi/alustalehti

Syvänen, S., & Loppela, K. (2022). *Remote and technology-based dialogic development during the COVID-19 pandemic: Positive and negative experiences, challenges, and learning*. *Challenges*, 13(1), 2. <https://doi.org/10.3390/challe13010002>