

6

Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista

Sirpa Syvänen, Kaija Loppela, Kati Tikkamäki

ARTIKKELISSA KUVATAAN Työelämän tutkimuskeskuksen monitieteistä tutkimus- ja kehittämisperinnettä, joka pohjautuu metodisesti osallistavaan ja kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen ja teoreettisesti tuloksellisuuden, työelämän laadun, yhteistoiminnan ja johtamisen keskinäisyhteyteen. Tutkimusotteen kehityspolkua ja verkostomaista toimintatapaa kuvataan 1990-luvun alusta nykypäivään asti ja arvioidaan niiden käyttökelpoisuutta myös tulevaisuuden työelämän tutkimus- ja kehittämistapana. Artikkelissa hyödynnetään tutkimusotteeseen kohdentuneita arviointitutkimuksia, joita on tehty säännöllisesti. Niiden avulla tuodaan esille työelämän tutkimusavusteisen, yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen edistäjiä, vaikuttavuutta, kehittämisdialogien keskeisimpiä sisältöjä ja esteitä eri työnantajasektoreiden organisaatioissa ja työpaikoilla. Arvioinneilla on ollut olennainen rooli kehittämistavan jatkuvassa kehittämisessä ja muuntautumisessa vastaamaan erilaisiin työelämän tarpeisiin.

Toiminta- ja arviointitutkimus metodisena viitekehyksenä

Suomessa toimintatutkimuksen historialliset juuret löytyvät 1980-luvulla tehdyistä tutkimuksista, jotka toivat esille monia kunnallisten organisaatioiden johtamisen, yhteistoiminnan, työelämän laadun ja tuottavuuden ongelmia (mm. Alasoini & Pekkola 1989; Nakari 1988, Valtee 1987). Näihin ongelmiin ei kyetty vaikuttamaan ja niitä ratkaisemaan perinteisillä tutkimusmetodeilla. Syntyi tarve soveltaa toimintatutkimuksen metodologiaa, sillä toimintatutkimuksessa kehittäminen kohdentuu työhön, työpaikan toimintatapoihin, rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen ja niissä havaittujen ongelmien ratkaisemiseen. Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus ja sen monitieteiset tutkimusryhmät ovat toimineet toimintatutkimuksen keskeisinä pioneereina Suomessa.

Kansainvälisessä tutkimuksessa Kurt Lewin on merkittävä toimintatutkimuksen oppi-isä. Myös pohjoismaisen ja suomalaisen kommunikaatiivisen ja osallistavan toimintatutkimuksen juuret ovat Lewinin tutkimuksessa (Kalliola 1996). Lewinin mukaan toimintatutkimus on vaikuttavaa tutkimusta, sillä ”research that produce nothing but books, will not suffice” (Lewin 1946, 34–38). Toimintatutkimus perustuu suunnitteluun, tosiasioiden ja tiedon löytämiseen ja niiden soveltamiseen organisaatioiden arjessa ja toiminnassa. Heikkinen ja Jyrkämä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen toiminnaksi, jossa yksilöt pohtivat, refleктоivat ja kehittävät omaa työtään sekä analysoivat, mistä syystä toimitaan kuten toimitaan. Keskeistä on myös vaihtoehtoisten toimintatapojen ideointi ja soveltaminen työssä, toiminnassa ja työyhteisöissä esiintyvien ongelmien ja epäkohtien ratkaisemiseksi. Toimintatutkimus on luonteeltaan yhteisöllistä ja reflektiivistä, minkä avulla organisaatioiden jäsenet pyrkivät kehittämään toimintakäytäntöjä paremmin toimiviksi ja oikeudenmukaisiksi.

Dialoginen ja yhteistoiminnallinen kehittämisote kiinnittyy pohjoismaiseen työelämän kehittämisen perinteeseen (Gustavsen 1992), jossa keskeisenä metodina ovat olleet osallistava toimintatutkimus (*participatory*

action research), työkonferenssit ja demokraattinen dialogi (Gustavsen 1987a; 1987b; Greenwood, Whyte & Harkway 1993; Kuula 1999). Näitä kehittämismenetelmiä sovellettiin ja tutkittiin ruotsalaisessa LOM-ohjelmassa, jota toteutettiin Ruotsissa Arbetslivscentrumissa Björn Gustavsenin johdolla 1980–1990-luvun taitteessa (Gustavsen 1987a; 1987b). Demokraattisella dialogilla on ollut keskeinen merkitys kehittämisoitteiden toimintatutkimukseen nojaavassa tutkimusavusteisessa ja yhteistoiminnallisessa kehittämistyössä. Sen säännöt sisältävät seuraavat 13 keskustelun periaatetta, joita jokaisen kehittämiseen osallistuvan edellytetään noudattavan:

1. Keskustelu on vuorovaikutusta, väitteitä ja vastaväitteitä sallitaan.
2. Kaikilla, joita asia koskee, on oltava mahdollisuus osallistua.
3. Mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan kaikkien on myös osallistuttava.
4. Ryhmän jäsenet ovat keskustelussa yhdenveroisia virka- tai muusta asemastaan riippumatta.
5. Keskusteluun osallistutaan oman työkokemuksen perusteella.
6. Lähtökohtana on, että osallistujien esittämiä kokemuksia pidetään tosina.
7. Kaikkien on voitava ymmärtää, mitä käsitellään.
8. Kaikkia perusteluja, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, pidetään oikeina.
9. Keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkemyksiä ja perusteluja.
10. Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä, että jonkun toisen esittämä perustelu voidaan ottaa keskusteltavaksi.
11. Kenen tahansa työtehtävät tai virka- tai muu asema voidaan ottaa keskusteltavaksi.
12. Sietokyvyn erilaisia käsityksiä kohtaan täytyy kasvaa.
13. Vuoropuhelun tulee tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä. (Gustavsen 1992; 1987b.)

Yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen tyypilliset piirteet voidaan tiivistää seuraaviksi periaatteiksi, joissa määrittyvät myös toimintatutkimuksen subjekti–subjekti-yhteistoimintasuhteen roolit ja vastuut. Periaatteet ja kehittämistavoitteet määräytyvät kehittämiskohteen omista ongelmista ja tarpeista käsin, kehittäminen tapahtuu kehittämiskohteen henkilöstön omana työnä, kirjatut tavoitteet ja muutostarpeet konkretisoidut todellisina toimintakäytäntöjen muutoksina, kehittämisessä kaikki osapuolet sitoutuvat yhteistoiminnallisuuteen ja kehittämisideoiden toteutusvastuu on paikallisilla toimijoilla. (Syvänen 2008a; 2008b.)

Alun perin toimintatutkimusta Suomessa on tehty yksittäisissä organisaatioissa ja niiden työyhteisöissä ja eri ryhmissä. Toimintatutkimuksellisia kehittämishankkeita on ajan myötä tapahtunut siirtymää laaja-alaisempiin, monialaisempiin ja monitoimijaisempiin *large scale* (Mohrman ym. 1990; Martin 2008) ja *broad scope* (Gustavsen 2008; Gustavsen, Hansson & Qvale 2008) organisaatioiden, verkostojen ja seudulliseen kehittämiseen. Artikkelin kirjoittajien tutkija- ja kehittäjäryhmä on toteuttanut toimintatutkimuksellisia kehittämishankkeita julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla ja niiden eri tehtäväalueilla ja ammattiryhmissä (mm. sosiaali- ja terveystoimi, vanhus- ja kehitysvammapalvelut, opetus- ja koulutoimi, ateria- ja puhtaanapitopalvelut, keskushallinto) ja kirkon alalla (seurakunnissa, seurakuntayhtymissä, hiippakunnissa). Muutos- ja kehittämiskontekstina ja kehittämisen tavoitteina ovat olleet mm. uusien organisaatioiden (seudulliset, alueelliset, tehtäväalueittaiset) perustaminen ja niihin liittyvät organisaatioiden yhdistymiset ja keskittämiset, vapaaehtoisesti tai osana kuntaliitoksia, organisaatioiden yhdistymiset tai fuusiot, uudet organisoitumismuodot (tiimiorganisaatio) ja organisaatioiden dialogisuuden, dialogisen johtamisen ja tuloksellisuuden kehittäminen.

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti myös arviointi ja reflektointi, joiden avulla työn, toiminnan ja johtamisen muutosta voidaan analysoida ja ymmärtää ja suunnata kehittämistä tarvittaessa uuteen suuntaan. Toimintatutkimuksellisten kehittämishankkeiden keskeinen piirre on prosessiarviointi. Pattonin (1990; 1996) mukaan arviointitutkimuksen avulla on

mahdollista auttaa yhteiskunnallisten, organisatoristen ja sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa ja saada arvioinnin avulla toimintaa kehittymään. Arviointi on tärkeässä roolissa kehittämistoiminnassa, joka tähtää uudistumiseen ja muutoksiin. Arvioinnin luotettavuus perustuu siihen, että määritellään ja kuvataan tarkasti, mitä arvioidaan ja miten. Hyödynnettävyyteen tähtäävässä arvioinnissa (Patton 1996) korostuu toimijalähtöisyys. Arviointi- ja toimintatutkimuksella on monia yhteisiä päämääriä, mutta niiden lähestymistavat ovat erilaiset. Siksi niiden yhdistelmä sopii erityisen hyvin työelämän yhteistoiminnalliseen ja dialogiseen kehittämiseen.

Kaija Loppelan väitöskirjassaan (2004) kehittämässä Keskustellen työ-
kuntoon -toimintamallissa yhdistyvät toiminta- ja arviointitutkimus sekä demokraattinen dialogi. Toimintamallissa toteutetaan prosessi- ja vaikutusten arviointia, jonka taustalla on Deweyn (1933) 7-vaiheinen reflektio-
teoria. Kehittämistyön hyödynnettävyyteen tähtäävä arviointi perustuu Pattonin (1996) ja Pawsonin ja Tilley'n (1997) esittämiin arviointitapoihin. Keskeistä on, että arvioinnin tuloksia sekä arvioidaan että tulkitaan. Olen-
naista on se, miten ihmiset todellisissa työympäristöissään voivat käyttää arviointitietoa hyväkseen. Tärkeää on myös arvioida ja kehittää palaveri-
käytäntöjä. Prosessievaluatio toimii kahdella tasolla. Parhaimmillaan se tuottaa hyödyllistä, etenemistä dokumentoivaa materiaalia projektin loppuarviointia tai muuta summatiivista arviointia varten. Toinen tärkeä tehtävä on, että se toimii palautteen antajana prosessin aikana. Keskeinen kysymys on myös se, miten hyvin prosessin aikana kerättyä tietoa ja materiaalia onnistutaan käyttämään kehittämistyön ohjaamisessa ja tavoitteiden täsmentämisessä ja konkretisoimisessa. Jotta kehittämistoimintaa ja muutoksia voidaan arvioida, tulee kehittämishankkeen kaikkiin vaiheisiin kiinnittää tietoisesti ja systemaattisesti sellaisia toimintoja, joiden kautta arviointitietoa prosessista saadaan esille. (Seppänen 1997.)

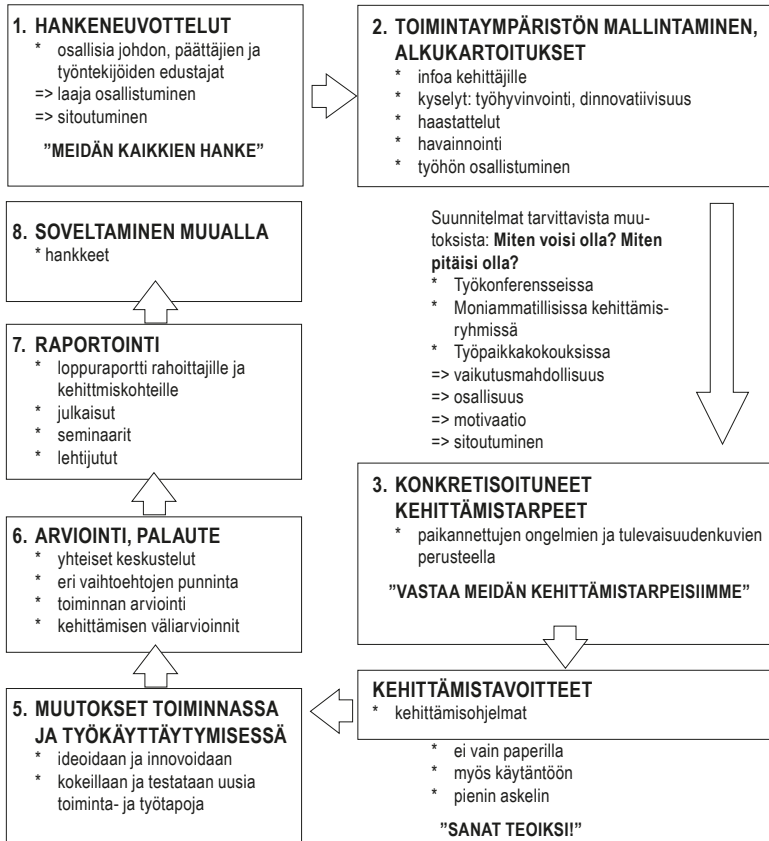
Mallin mukaisessa kehittämistyössä (Loppela 2004) tapahtuu samanaikaista työyhteisön ja työn kehittämistä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemista. Keskeisiä teoreettisia taustakäsitteitä ovat dialogisuus, demokraattien dialogi (Gustavsen 1987a; 1987b; 1992) ja ref-

lektiivisyys oppimisessa ja työyhteisön kehittämisessä, organisaation oppiminen, työhyvinvointi, työkyky ja työmotivaatio. Kehittämisessä työyhteisön toimivuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen pääluokkaan, joita ovat työolot ja työpaikan terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän voimavarat. Työntekijät ja esimies arvioivat dialogisesti sekä voimavaratekijöitä että kehittämistä vaativia asioita työyhteisössä. Dialogisuutta harjoitellaan käytännön kehittämistyön yhteydessä. Näin myös johtamiselle tarjoutuu mahdollisuus kehittyä dialogiseksi. Keskeisinä dialogisuuden periaatteina korostuvat suora ja rehellinen puhe, avoimuus, kuuntelemisen merkitys, toisten mielipiteiden ja näkemysten kunnioittaminen ja omien käsitysten pidättäminen, suunnan vaihtamisen mahdollisuus sekä yhteistä sopimista kehittämisen kohteista ja konkreettisista toimintatavoista. (Ks. myös Isaacs 1999; 2001; Syvänen ym. 2015.)

Työyhteisöön liittyviä tekijöitä ja työhyvinvointia tarkastellaan kontekstisidonnaisina ja niitä arvioidaan sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti. Myös asiakkaiden ja verkostojen näkökulmat otetaan huomioon. Esille nostettuja tekijöitä tarkastellaan ja arvioidaan aina samanaikaisesti kolmesta eri näkökulmasta: työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmasta, jolloin kehittäminen mahdollistuu ja kytkeytyy laajemmin laadun kehittämiseen. Dialogisesti ryhmässä toteutetun alkukartoituksen jälkeen tehdään yhdessä kehittämissuunnitelma ja kehittämisen arviointisuunnitelma. Kehittämistyön ohjaaja mahdollistaa sekä tukee ja ohjaa omalla toiminnallaan koko henkilöstöä (esimies ja työntekijät) itsearviointiin ja saadun tiedon hyödyntämiseen sekä tuo työyhteisön käyttöön erilaisia kehittämismenetelmiä ja työkaluja. Toimintamallin jokaisessa vaiheessa kirjataan yhdessä sovitut asiat ja arvioinnit systemaattisesti lomakkeille. Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin mukaiseen kehittämiseen kohdentuneiden arviointien tuloksia esitellään myöhemmin.

Kuviossa 6.1 esitetään tiivistetysti yleinen toimintatutkimuksellinen ja prosessimainen kehittämistoiminnan sykli alkaen alkuneuvotteluista ja päättyen systemaattiseen arviointiin ja toiminnan sekä sen tulosten ra-

portointiin ja edelleen hyödyntämiseen ja soveltamiseen sekä levittämiseen muissa organisaatioissa.



Kuvio 6.1. Toimintatutkimuksen yhteistoiminnallisen kehittämisen sykli

Tuloksellisuuden ja työelämän laadun keskinäisyhteys – kehittämistyön ohjauksen käsitteellisenä viitekehystenä

Laatu-kehittämisote

Kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun tutkimusohjelma, Laatu-projekti, oli merkittävä tutkimusohjelma, joka toteutettiin Työelämän tutkimuskeskuksessa osallistavan toimintatutkimuksen metodilla 1991–1994 (Kevätsalo 1990; Kasvio ym. 1994; Kuula 1999). Projektilla vastattiin myös LOM-projektin arvioinneissa esitettyyn kritiikkiin, jonka mukaan hankkeista ja niiden kehittämistyön ohjaamisesta puuttui käsitteellinen viitekehys, joka olisi antanut kehittämistyölle suuntaa (Qvale 1994). Laatu-projektin teorettinen viitekehys, jota käytettiin toimintatutkimuksen interventioiden käsitteellisessä ohjauksessa (*concept driven change*, Gustavsen ym. 1996; Syvänen 1999), koostui henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen (SHRM) sateenvarjoteoriasta (Storey 1987; Walton 1985; Mohrman 1990) ja sosioteknisen teorian *Organizational Assesment* -lähestymistavan kausaalimallista (Lawler ym. 1980a; 1980b; Sheashore ym. 1983, jatkossa OA-malli). Tutkimusperinteessä oli hyödynnetty myös korkeatuottoisten ja korkean sitoutumisen organisaatioista ja itseohjautuvista tiimeistä saatuja tutkimustuloksia (Buchanan & McCalman 1989; Buchanan 1992; Walton 1985; Lawler 1986; Cummings 1978).

OA-mallia sovellettiin, koska se sisälsi teoreettisen mallin tuloksellisuuden ja työelämän laadun keskinäisyhteydestä, jota oli myös empiirisesti testattu. OA-mallin mukaan työorganisaatioiden tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun voidaan vaikuttaa samoilla yksilö- ja yhteisötasoisilla henkilöstötyön suunnitteluparametreilla, joita ovat 1) yksilöllinen suorituskyky, 2) motivaatio sekä 3) kontrolli ja koordinaatio (Lawler ym. 1980a; 1980b; Seashore ym. 1983; Lawler 1982; Walton 1985). Nämä henkilöstötyön suunnitteluparametrit vaikuttavat tiettyjen muuttujien välityksellä

samanaikaisesti sekä henkilöstön kokemaan työelämän laatuun (*quality of working life*) että tuloksellisuuteen (*operating effectiveness*).

Toimintatutkimuksen, kehittämisen, uudistumisen ja motivaation kannalta keskeiset tekijät eli oppiminen ja luovuus paikantuvat OA-mallin yksilöllinen suorituskyky -parametriin. Sama parametri vaikuttaa motivaation välityksellä myös työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Syvänen 2003). OA-mallissa on hyödynnetty myös organisaation oppimisen, organisaation kehittämisen (OD) ja oppivan organisaation teorioita (Argyris & Schön 1978; Schön 1983). Näissä teorioissa osaaminen ja oppiminen mielletään motivoitumisena, ymmärtämisenä ja sitoutumisena kolmen tasoiseen oppimiseen eli 1) organisaation (koko organisaatiotaso), 2) ryhmäperustaiseen (ammattiryhmät, itseohjautuvat tiimi) ja 3) yksilölliseen taitojen ja osaamisen kehittämiseen. Yksilö- ja työyhteisötasolla kyse on laajan osaamisen hankkimisesta ja ylläpitämisestä, oma-aloitteisesta osaamisen omaehtoisesta kehittämisestä sekä työnantajan, johdon ja esimiesten uudistavan johtamisen näkökulmasta erilaisten oppimismahdollisuuksien tarjoamisesta sekä edistämisestä. Kaksi muuta henkilöstötyön suunnitteluparametria, joissa oppiminen on keskeisessä roolissa ovat kommunikaatio ja koordinaatio, jotka toteutuvat yhteistoiminnan, viestinnän (avoin tiedonkulku ja viestintä, tiimien sisäinen viestintä) ja organisoitumisen (itseohjautuvat tiimit, työkierto) kautta. Yksilölliseen suorituskykyyn liittyy eri tarpeiden tyydyttyminen ja oppimisen kannalta keskeisessä roolissa on kasvun tarve.

Malli oli luonteeltaan monitieteinen viitekehys, jossa perinteistä arviointitutkimusta oli täydennetty laajalla ja huolellisesti laaditulla mittaristolla, joka kuvasi sekä organisaation sisäistä tilaa että sen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. (Kasvio 1990; Kasvio ym. 1994.) Mittaristoa hyödynnettiin Laatu-projektissa työstetyssä ”Työelämän laatu” -kyselyssä (Nakari 1992; 1994; Kasvio ym. 1994). Kyselyllä mitattiin tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavien tekijöiden tilaa työpaikoilla ennen ja jälkeen intervention. Kysely on ollut kehittämisotteessa keskeinen arviointimenetelmä ja se onkin vakiintunut tärkeäksi työkaluk-

si, jonka avulla on paikannettu työn ja työyhteisöjen kehittämistarpeita, vahvuuksia sekä arvioitu kehittämistyön vaikuttavuutta. Kyselyä on edelleen kehitetty tutkimusryhmän tutkijoiden arviointien (Kalliola & Nakari 2004), väitöskirjojen (Syvänen 2003), tutkimusten (Nakari 1996; 2000; 2004; 2009; Syvänen ym. 2015, Dinnovatiivisuuskysely) sekä kehittämis- ja tuotteistamishankkeiden pohjalta (Seurakuntien itsearviointikysely 2016; Työn ilo -kysely 2016; SoteDialogit -hankkeen työhyvinvointikysely 2019).

Laatu-projektin jälkeen, samalla teoreettis-metodisella viitekehyksellä, tutkimusavusteisia ja käsiteohjautuvia kehittämishankkeita ja kommunikatiivisia ja dialogisia toimintatutkimuksia toteutettiin Laatu-verkoston piirissä 1995–2000-luvun loppuun saakka (Syvänen 2007). Tällä ajanjaksolla myös tehtiin useita väitöskirjoja (Kalliola 1996; Kuula 1999; Syvänen 2003; Vähämäki 2008; Pakarinen 2007), tutkimuksia (Nakari 1996; 2000; 2004; Nakari & Sjöblom 2009; Syvänen ym. 2008), arviointeja (Kalliola & Nakari 2004) ja yhteisjulkaisuja (Kalliola & Nakari 1999; Lehtonen ym. 2004; Lehtonen & Kalliola 2004; Lehtonen & Kalliola ym. 2008), joiden tematiikka kohdentui tutkimus- ja kehittämisotteen teoreettis-metodisen viitekehysten pääteemoihin ja ilmiökenttiin – tuloksellisuuteen, tehokkuuteen, työelämän laatuun, yhteistoimintaan, johtamiseen ja toimintatutkimukseen ja niiden kombinaatioihin.

Organisatorinen tehokkuus työelämän laadun ja tuloksellisuuden tekijänä – X-tehokkuusteoria

Teoreettisen jatkotutkimuksen tarve Laatu-verkoston tuloksellisuustutkimuksessa syntyi, kun havaittiin, että OA-kausaalimalli ei selittänyt riittävästi organisatoristen tekijöiden keskinäissuhteita tuloksellisuuden tekijöinä, eikä tuonut riittävällä tavalla esille sitä, miten ihmisten päätöksenteko, toiminta ja käyttäytyminen vaikuttavat organisaatioiden kokonaistuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden, työelämän laadun, yhteistoiminnan ja johtamisen teoreettinen viitekehys sai lisää syvyyttä erityisesti tuloksellisu-

den ja tehokkuuden ilmiökenttien osalta, kun siihen integroitiin Syväsen (2003) organisaatio-talusteoreettinen väitöstutkimus.

Väitöskirjan teoreettinen viitekehys nojaa x -tehokkuusteoriaan (*x-efficiency theory*, Leibenstein 1987; jatkossa XT -teoria) ja siihen liittyvään palvelujen tuotantomahdollisuuksien käyrään, jonka avulla on mahdollista hahmottaa organisaatioiden tehokkuus- ja tehottomuusalueet. XT -teoria edustaa psykologis-organisaatioteoreettista talusteoriaa, jossa on hyödynnetty organisaatio- ja johtamisteorioita, oppimisteorioita, psykologiaa ja sosiaalipsykologiaa. Teoria poikkeaa uusklassisen talusteorian perusolettamuksista erityisesti siinä, että sen keskeinen tarkasteltava taso ei ole kollektiivinen organisaation taso, vaan yksilötaso ja eri asemilla työskentelevien yksilöiden väliset vertikaaliset ja horisontaaliset yhteistoimintasuhteet. Yksilötaso on keskeinen siksi, että kaikki työponnistuksen tasoja ja työkäyttäytymistä koskevat päätökset, olivat ne sitten kollektiivisia suostumuksia tai psykologisia sopimuksia, ovat lähtökohtaisesti yksilöiden päätöksiä, ja tässä päätöksenteossa rationaalisuuden taso vaihtelee.

Tutkimustehtävänä oli saada selville, miten organisatorinen tuloksellisuus syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Näkökulma rajautui tuloksellisuuden ongelmiin, ja ne käsitteellistyivät XT -teorian mukaisesti sisäiseksi tehottomuudeksi, tarkoittaen kaikkea epämääräistä tehottomuutta (= x -tekijät), jota organisaatioissa ilmenee. (Leibenstein 1987.) Sisäistä tehottomuutta tuottavat mm. yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoisten tekijöiden ongelmat, joita syntyy yksilöiden työkäyttäytymisen, ryhmien toiminnan, yhteistoiminnan ja johtamisen kautta erilaisissa ristipaineissa. Keskeisessä roolissa ovat ihmisen työkäyttäytyminen, organisaation psyyko-sosiaaliset prosessit ja niiden merkitys työtyytyväisyyden välityksellä työn tuottavuudelle.

XT -teoriassa on yksinkertaistettuna kyse ihmisen päätöksenteon, sen pohjalta muotoutuvan työ- tai johtamiskäyttäytymisen ja organisaation sisäisen tehokkuuden välisestä suhteesta, joka vaikuttaa edelleen organisatoriseen tuloksellisuuteen. Täyden tehokkuuden saavuttamisen esteenä nähdään olevan ihmisten harkintavalta vaikuttaa työponnistuksensa tasoon.

Harkinta työponnistuksen tasosta säilyy yksilöllä, vaikka organisaatiolla olisi intressejä asettaa sille esteitä tai rajoittaa sitä. Tämä harkintavalta yhdistyneenä päätöksenteon rajoitettuun rationaalisuuteen (Simon 1979) saa aikaan sen, että organisaation tehokkuus jää organisaatioiden arjessa alle maksimin. Rajoitettu rationaalisuus tarkoittaa sitä, että päätöksenteon taustalla vaikuttavat voimakkaasti yksilölliset arvot, intressit ja motiivit, joiden vuoksi päätökset ovat usein yksilöiden eikä organisaation etujen mukaisia. Tämän vuoksi organisaatioissa eri asemissa ja rooleissa toimivien päätöksenteon seurauksena esiintyy alentunutta työn tuottavuutta sekä monenlaisia ongelmia, virheitä ja epäkohtia organisaation kokonaistuloksellisuuden näkökulmasta katsottuna. Ne saavat aikaan sisäistä tehottomuutta, joka alentaa organisaatioiden kykyä toimia palvelujen tuotantoprosessissa ja toteuttaa perustehtäviään niin tehokkaasti, kuin olisi mahdollista eli optimitehokkuuden tasolla (100 %). Siten organisaatioiden tehokkuuden asteeseen vaikuttavat organisaatioissa eri rooleissa ja asemissa työskentelevien ihmisten yksilölliset päätöksentekoprosessit, niiden pohjalta syntyvä työ- tai johtamiskäyttäytyminen sekä ryhmien ja työyhteisöjen toiminta.

Väitöstutkimuksen aineistona oli viiden eri kunnan toimintatutkimuksen vanhuspalveluiden kehittämisen interventioiden laadulliset ja määrälliset aineistot, jotka oli toteutettu Laatu-verkoston piirissä. Siten kyseessä oli tutkimus- ja kehittämisen syvälinen arviointitutkimus sekä teoreettisen viitekehyksen kehittymisvaihe erityisesti tuloksellisuuden suhteen. Tärkeimmät tulokset kohdentuivat ulkoisiin paineisiin (erityisesti talouden paineet), johtamisen ongelmiin ja johtamistapaan, organisaatioiden ja niiden eri ryhmien sisäisiin ja vuorovaikutuksen ongelmiin, yksilöiden työ- ja johtamiskäyttäytymisen kielteisiin piirteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Tutkimus toi yllättäen esille vallitsevina johtamistapoina kunnallisissa vanhuspalveluissa esille ei-johtamisen ja autoritaarisen johtamisen. Demokraattinen ja yhteistoiminnallinen johtaminen oli vähäisempää (Syvänen 2003). Organisaatiokulttuurista paikantui sisäisen tehottomuuden 11P-oireyhtymä, jonka piirteitä olivat palautteettomuus,

panettelu, paneutumattomuus, pehmoilu, peittely, piilottelu, piittaamattomuus, pomottelu, puhumattomuus, puuttumattomuus ja päättämättömyys. Muun muassa nämä tulokset saivat aikaan Syväsen johtaman tutkija- ja kehittäjäryhmän kehittämistyön painottumisen jatkohankkeissa 2000-luvun lopulla ja 2010-luvulla työhyvinvoinnin ja työn ilon tekijöiden vahvistamiseen ja edistämiseen sekä dialogiseen johtamiseen painottuvan tutkimuksen (Syvänen ym. 2015) käynnistämiseen.

Laatu-kehittämisoiteen arviointi

Vuonna 2004 tehtiin Laatuverkoston kehittämisoiteen arviointitutkimus (Kalliola & Nakari 2004) Työsuojelurahaston rahoituksella. Sen tavoitteena oli paikantaa Laatuverkoston kehittämisprosessi suhteessa skandinaaviseen toimintatutkimuksen perinteeseen, analysoida verkoston kehittämistyön vaikuttavuutta ja arvioida niitä kunnallishallinnon mekanismeja, joilla on vaikutusta verkoston omaksuman kehittämistyön tuloksiin. Arviointitutkimus kohdistui 25 hankkeeseen, jotka oli toteutettu 1995–2002. Aineistoja olivat itsearviointikyselyt, tutkijoiden haastattelut ja kuuden kunnan edustajien haastattelut. Lisäksi käytettiin Laatuverkoston dokumentteja (verkoston perustamisasiakirjat, hankkeiden loppuraportit, työelämän laatu kyselyt ja työkonferenssien aineistot).

Keskeiset tulokset kohdentuivat viiteen eri tekijään: 1) kehittämishankkeisiin osallistuviin paikallisiin eliitteihin (eri tasoilla työskentelevä johto ja esimiehet, työntekijät ja eri ammattiryhmät, kuntalaiset/asiakkaat sekä työsuojelun ja työterveyden toimijat), 2) eliittien osallistumiseen kehittämistyöhön, 3) alkuneuvotteluihin (eliittien tunnistaminen, kohdeorganisaation mallintaminen), 4) eri toimijatahojen keskinäiseen yhteistoi-
mintaan ja osallisuuteen ja piirteisiin ja 5) kehittämISRakenteisiin. Eliittien merkitys korostuu hankkeen kaikissa vaiheissa aina alkuneuvotteluista alkaen. Keskeistä on myös tunnistaa suosiollisia tai vastustavia tahoja, sillä heillä voi olla sekä hanketta edistäviä tai vastustavia valtaresursseja. Kun

kaikki olennaiset eliitit saadaan mukaan hankkeeseen alusta alkaen, saadaan kehittämistarpeiksi ja -tavoitteiksi paikannettua ja sovittua aidosti yhdessä koettuja asioita. Hankkeen aikana eliittien rooli voi tulla näkyviin myös erilaisina piilokonflikteina, jotka voivat heikentää aktiivista, avointa ja luottamuksellista yhteistyötä. Arviointi toi myös esille sen, että kehittämistä edistää mahdollisimman laaja yhteistoiminta, jossa tehdään monenlaisia rajojen ylityksiä. Tällöin mukaan saadaan kaikki ne tahot ja toimijat, jotka ovat aidosti asianosaisia kehittämisessä. Arviointi toi myös esille demokraattisen dialogin tärkeyden eri osapuolten välisissä kehittämiskeskusteluissa.

Merkittävää on myös se, että kehittämisdialogien keskeisiksi sisällöiksi saadaan myös valta, vastuu, osaaminen ja tiedonkulku. Niiden saaminen mukaan tarkoittaa osallistujien halukkuutta ja uskallusta ottaa dialogien keskiöön ja aiheeksi organisaatioiden keskeiset rakenteet, joita ovat johtamis-, valta- ja vastuu-, yhteistoiminta- ja tiedonkulun rakenteet ja niiden kehittämisen (mm. kokouskäytännöt, palaverit, ulkoinen ja sisäinen viestintä). Niiden avulla saadaan parannettua keskeisiä ja samanaikaisesti sekä työelämän laatuun että tuloksellisuuteen vaikuttavat ilmiöt, joita ovat dialogisuus, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, tiedonkulku ja avoimuus, luottamus ja turvallisuus. Arvioinnissa korostuivat myös kehittämisrakenteet, kehittämisorganisaatio ja oppiminen. Tärkeä tulos oli, että riittävällä työpaikkatason demokraatialla varmistetaan se, että henkilöstö haluaa toimia aktiivisesti ja luovuttaan käyttäen uudistuksissa ja muutoksissa. Keskeiseksi tekijäksi nousi myös henkilöstön palkitseminen kehittämiseen osallistumisesta strategisesti tärkeissä kehittämistoimissa. Uudistusten leviämisen ja jatkumisen kannalta merkityksellistä oli, että myös valta ja tiedonkulku saadaan aidosti yhteiseen käsittelyyn ja myös tarvittavien muutosten kohteiksi.

Dialoginen johtaminen ja kehittäminen

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä, Dinno -tutkimusohjelma toteutettiin Tekesin rahoittamana 2012–2015 (Syvänen ym. 2015, jatkossa Dinno). Dinnon monitieteiseen konsortioon kuuluivat Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Työterveyslaitos. Konsortio toi tutkija- ja kehittämisryhmään mukaan uusia tutkijoita, joiden aiempi tutkimus soveltui hyvin, täydensi ja syvensi teoreettista viitekehystä erityisesti oppimisteorioiden osalta ja toi uusia dialogisen kehittämisen menetelmiä ja työkaluja (Loppela 2004; Tikkamäki 2006). Yksi kehittämismenetelmistä oli ”Keskustellen työ-kuntoon” -toimintamalli, joka pohjautuu Loppelan väitöstutkimukseen (2004). Mallin teoreettiset ja metodiset juuret ovat yhtäläiset Laatu-verkoston viitekehysten kanssa.

Dinnossa tutkittiin, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää samanaikaisesti kolmea kaikkien organisaatioiden päätaivoitetta: tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Tutkimusintressit nousivat tutkimusryhmän jäsenten aiemmista tutkimustuloksista ja kehittämishankkeiden kokemuksista, joiden mukaan yhteistoiminnallinen, vuorovaikutteinen ja dialoginen johtaminen ei ole kovin yleistä työpaikoilla, esiintyy myös paljon huonoa johtamista kuten autoritaarista ja ei-johtamista ja johtamisosaamisessa eri vastuualueilla on osaamattomuutta ja osaamisen vajeita. Kehittämishankkeet olivat myös osoittaneet, että johtajilta puuttuu muutoksen ja kehittämisen ohjaamisen ja johtamisen osaamista, taitoja ja asennetta. Dinnossa pureuduttiin aiempaa syvällisemmin dialogiseen johtamiseen, dialogisuuden ilmiöön, dialogisiin toimintatapoihin ja periaatteisiin, dialogisuustaitoihin ja dialogiseen kehittämiseen.

Dialogisen johtamisen teoreettista viitekehystä rakennettiin ja testattiin eri työnantajasektoreiden ja tehtäväalueiden toimintatutkimuksissa. Osallistavan toimintatutkimuksen interventiot kohdentuivat julkisen sektorin viidelle eri tehtäväalueelle: vanhuspalveluihin, ammatilliseen koulutukseen, perusopetukseen, sairaalaan ja kirkon alalle. Interventioissa tuettiin esimiehiä ymmärtämään, omaksumaan, soveltamaan ja harjaan-

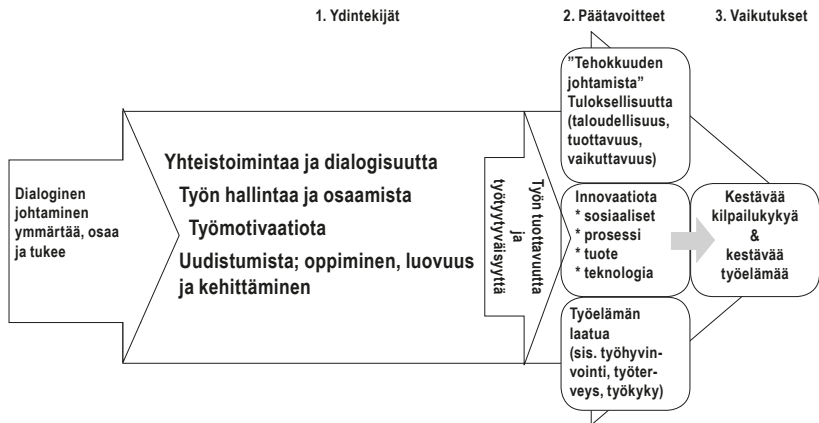
tumaan dialogisessa johtamistavassa. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen edellyttävät yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta, siksi kehittämiseen osallistuvat myös työyhteisön muut jäsenet laajasti. Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys ja ymmärrys dialogisen johtamistavan piirteistä, dialogisesta organisaatiosta ja sen rakenteista, organisatorisista dialogitiloista sekä dialogisen johtamisen avaimista ja lukoista. (Syvänen ym. 2015; Syvänen 2014.)

Dinnon teoreettinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen johtamis-, luovuus-, innovaatio-, oppimis- ja motivaatio-teoreettiseen tutkimukseen (Syvänen ym. 2015). Laajana taustateorianä käytettiin tuloksellisuuden ja sisäisen tehokkuuden, työelämän laadun, yhteistoiminnan, johtamisen ja organisaationaalisen ja yhteisöllisen oppimisen integroivia lähestymistapoja. Johtamistavan piirteinä niissä korostuvat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen. Eri lähestymistapoja ja teorioita analysoitiin ja hyödynnettiin erityisesti niiden tekijöiden osalta, joilla on todettu olevan myönteisen yhteisvaikutuksen tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Nämä tekijät olivat kontekstuaalisia (toimintaympäristö), organisaationaalisia, työyhteisöllisiä, ryhmäperusteisia ja yksilöllisiä, jotka kytkeytyvät toisiinsa sisäisen motivaation välityksellä. Dialogisen johtamisen teoreettisen viitekehysten rakentamisessa hyödynnettiin myös seuraavia johtamisen teorioita ja lähestymistapoja:

1. transformationaalinen eli uudistava johtaminen (Burns 1978; Bass & Avolio 1994; Avolio & Bass 1995; Yukl 1999; Sheard & Kakabadse 2002; Hetland & Sandal 2003),
2. palvelujohtaminen (Greenleaf 1977; 2002; Northouse 1997/2007),
3. arvostava johtaminen (Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2010),
4. luovuuden johtaminen (Amabile 1983; 1997; 1998; George 2008; George & Zhou 2007; Hackman & Oldham 1980; Shalley ym. 2004; 2009; Zhou 2003; Oldham & Cummings 1996) ja

- dialoginen johtaminen, päätöksenteko ja kehittäminen (Isaacs 1999; 2001).

Dialogisen johtamisen viitekehys (Syvänen ym. 2015) jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen kuvion 6.2 mukaisesti.



Kuvio 6.2. Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys

Viitekehyyksen eri osat ja niihin liittyvät ilmiöt ja tekijät ovat monimutkaisissa, toinen toisiinsa kietoutuneissa keskinäisissä vaikutussuhteissa. Samat johtamisen ydintekijät (1) vaikuttavat keskinäisin vaikutusmekanismein päätavoitteisiin (2) saamalla aikaan vaikuttavuutta (3). Dialogisen johtamisen ytimet ovat yhteistoiminta ja dialogisuus, työn hallinta ja osaaminen, työmotivaatio ja uudistuminen. Uudistuminen määriteltiin kehittämisen, oppimisen ja luovuuden symbiooksi, jonka keskiössä on dialogi (Syvänen ym. 2013). Dialogi on jo itsessään oppimisprosessi ja kasvattava vuorovaikutussuhde (Burbules 1993). Uudistuminen jäsennettiin teoreettisesti käytäntöperustaisen oppimisen, luovuuden johtamisen, tutkimusavusteisen kehittämisen ja dialogin kautta. Zuboff (1990) oli yksi heistä, jotka esittivät jo 1990-luvun alussa, että oppiminen on tulokselli-

sen ja tuottavan toiminnan sydän. Burbulesin (1993) mukaan kolme dialogiin perustuvaa oppimisen sääntöä ovat osallistuminen, sitoutuminen ja vastavuoroisuus. Sengen (1990) mukaan oppivan ja uudistuvan organisaation viisi ulottuvuutta tiivistyvät henkilökohtaiseksi kasvuksi, mielen malleiksi, yhteisen vision luomiseksi, tiimioppimiseksi ja systeemiajatteluksi. Ytimillä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Dialogisen johtamisen päätavoitteet ovat innovatiivisuus, tuloksellisuus ja työelämän laatu. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edistää organisaation toiminnan ja palvelutuotannon laajempia vaikutuksia eli kilpailukykyä ja kestävää työelämää.

Oppiminen jäsenyi organisaatioiden dialogisten oppimisyhteisöjen kautta (Tikkamäki 2006), joiden teoreettiset juuret ovat käytäntöperustaisessa lähestymistavassa (*practice-based theorizing, approach*) (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003) sekä Wengerin (1999) *communities of practice* -ajattelussa. Lähestymistavan mukaan motivaatio ja halu yhteistoimintaan syntyvät organisoitumisen ja johonkin kuulumisen perusteella. Oppiminen nähdään yhteisöllisenä prosessina, jossa korostuu yhteisöön kuuluminen, kollektiivisten merkitysten rakentaminen (Weick 1995) ja oppimisen käytäntölähtöisyys. Oppiminen toteutuu jokapäiväisiin toimintoihin, erilaisten yhteisöjen ja organisaatioiden prosesseihin osallistumalla (Nicholini ym. 2003; Wenger 1999). Keskeisiä elementtejä ovat tekeminen, organisoituminen, johonkin kuuluminen, ymmärtäminen, muuttaminen ja tietämisen rakentaminen (Wenger 1999; 2003). Niissä on keskeistä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla tapahtuva aktiivinen ja sitoutunut 1) osallistuminen, 2) sosiaalinen vuorovaikutus (tuki, avoimuus, luottamus), 3) tietämisen rakentaminen ja jakaminen sekä 4) reflektointi (Tikkamäki 2006). Ne ovat hyvin yhteensopivia aiemmin mainittujen Burbulesin (1993) dialogisen oppimisen periaatteiden kanssa.

Organisaatioiden arjessa nämä neljä oppimisyhteisöjen ulottuvuutta ovat tiiviisti toinen toisiinsa kietoutuneita ja toisensa läpileikkaavia prosesseja (Tikkamäki 2006). Organisaatioiden kehittämisessä ulottuvuudet jäsenyivät seuraavalla tavalla. Kun työyhteisön jäsenet toteuttavat perus-

tehtäväänsä, he osallistuvat, ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä rakentavat tietämistä. Tietäminen koostuu yksilöllisesti ja sosiaalisesti jaetusta ammatillisesta osaamisesta ja tieto-taidosta ja muuttuu, kehittyy sekä uudistuu yksilöllisen ja kollektiivisen reflektoinnin avulla. Tavoiteltaessa tietoista oppimista, on tärkeää pysähtyä säännöllisesti arvioimaan, perustelemaan ja kyseenalaistamaan omia ja yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Reflektointi on luonteeltaan ajattelua, arviointia ja kokeilua, joka toteutuu osallistumisen prosesseissa yksilö- ja yhteisötasolla ja parhaimmillaan johdon tukemana ja ohjauksessa (Hilden & Tikkamäki 2013; Hilden ym. 2014). Tietoisten reflektiivisten pysähtymisten avulla työyhteisöjen jäsenet tulevat tietoisiksi osallistumiskokemuksistaan, tunnistavat uusia näkökulmia ja löytävät vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä suuntaavat toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Reflektio edellyttää dialogia ja dialogi edellyttää reflektiota. Reflektio edellyttää myös osallistumista. Oppimisyhteisöjen ulottuvuus sosiaalinen vuorovaikutus ja tuki konkretisoituvat osallistumisessa, vertikaalisessa ja horisontaalisessa yhteistoiminnassa ja organisaation rakenteissa, tietämisen rakentamisen ja reflektiivisyyden prosesseissa. (Tikkamäki 2006.)

Dialogisen kehittämisen edistäjät, vaikutukset ja esteet

Osana Dinnoa tehtiin arviointitutkimus (Syvänen & Loppela 2013a; 2013b; Loppela 2014a–b; Syvänen ym. 2015, 187–207), joka kohdentui yhteistoiminnallisiin ja dialogisiin kehittämishankkeisiin, joita oli toteutettu organisaatio-talousteoreettisella kehittämistavalla (Syvänen 2004–2011) ja Keskustellen työkuuntoon -toimintamallilla (Loppela 1999–2007). Organisaatio-talousteoreettisen kehittämistavan arviointi perustuu kehittämishankkeiden johdon (ylin johto, johtoryhmät, keskijohto, lähiesimiehet), henkilöstön (yhteistoimintavastaavat, luottamusmiehet, työntekijät) sekä hankkeita ohjanneiden tutkijoiden, kehittäjien ja konsulttien itse- ja yhteisarviointiin. Arviointiaineistoja olivat myös kehittämishankkeiden aikana, niiden lopussa ja jälkikäteen tehdyt arvioinnit, joita olivat hank-

keiden aikana toteutettu prosessiarviointi, kyselyt, arviointipajat, sähköiset kyselyt ja haastattelut.

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallilla toteutettujen kehittämishankkeiden arvioinnin tulokset perustuvat neljällä eri toimialalla – kaupan ala, sosiaali- ja terveysala, liikuntatoimi ja nuorisotoimi – toteutettujen kehittämishankkeiden arviointitutkimukseen (Loppela 2014a; 2014b). Arviointitietoa on kerätty toimintamallin eri vaiheiden mukaisesti ja sitä on analysoitu jokaisen kehittämishankkeen osalta. Analysointi on tapahtunut sisällön analyysin periaattein ja siten kyse on laadullisesta analyysistä. Arviointitietoa on kerätty pääsääntöisesti lomakekyselyin. Arviointitietoa on haettu kyselyllä työntekijäryhmälle kehittämissuunnitelman toimuudesta työyhteisön kehittämisen välineenä sekä siitä, miten laaditut tavoitteet ovat tukeneet työyhteisön kehittymistä ja miten työyhteisöt kokevat kehittämissuunnitelman käytön tarpeellisuuden jatkossa. On myös selvitetty sitä, mitkä tavoitteet on kyetty saavuttamaan parhaiten ja mitä puolestaan ei ja miksi ei. Selvitettiin myös, miten kehittämistavoitteiden saavuttaminen on tukenut työntekijöiden työhyvinvointia. Kysymyksiä on esitetty sekä työntekijöille että esimiehille ja ylemmälle johdolle. Saadut tulokset osoittavat mallin toimineen hyvin kehittämistyön välineenä ja tukena.

Molemmat arvioinnit toivat esille seuraavia piirteitä, jotka liittyvät kehittämisen teoreettis-metodiseen viitekehykseen:

1. Osallistavan ja kommunikatiivisen toimintatutkimuksen peruslähtökohta: hankkeet ovat vastanneet erittäin hyvin työpaikkojen, niiden johdon ja työntekijöiden todellisiin tarpeisiin.
2. Tutkimusavusteinen kehittämistapa: tuloksellisuuden ja työelämän laadun teoreettisen viitekehyksen käyttö muutoksen ja kehittämistyön ohjaamisessa.
3. Kehittämisen eri voimavarat: laaja henkilöstön osallistuminen – mukana työntekijät, johto, osassa myös poliittisia tahoja ja asiakkaita, edisti sitoutumista, vastuun ottamista kehittämisestä ja muutostarpeiden ymmärtämistä; muut voimavarat: aikaa, rahaa, tiloja,

ulkopuoliselta toimintatutkijalta tai muulta ulkopuoliselta asiantuntijalta saatu tuki ja kehittämistyön ohjaus.

4. Osallistujien myönteinen suhtautuminen ja asenteet kehittämiseen, oppimiseen ja muutokseen.
5. Yhteistoiminnallinen, osallistava ja dialoginen kehittämistapa ja kehittämISRakenteet: demokraattinen dialogi, dialogi, dialogisuuden tärkeimpien periaatteiden toteutuminen, osallistavat ja aktivoivat kehittämismenetelmät, kehittämisorganisaatio.
6. Kehittämistyön ohjaajien roolit ja osaaminen: suunnitelmallisuus, systemaattisuus, analyttisyys, ilmiöiden sanoittaminen, johtopäätökset, seuranta, objektiivisuus ja puolueettomuus.

Tärkeimpiä kehittämisdialogien sisältöjä, joilla on ollut vaikutusta työelämän laatuun, tuloksellisuuteen ja uudistumiseen ovat olleet organisaatioiden ja johtamisen tavoitteellisuuteen liittyen arvot, perustehtävä, tulevaisuudenkuvat, linjaukset ja suunnat.

Mieleenpainuvimpia tilanteita oli, kun työpaikan ihmiset olivat tulleet kolmen tunnin kehittämisistuntoon ja heijastin seinälle kysymyksen ”Miksi teemme tätä työtä”. Teemasta keskusteltiin kolme tuntia ja keskustelun avulla tuotettiin arvot ja perustehtäväkuvaus. Istunnon jälkeen johtaja sanoi, että ”on sulla erikoinen tyyli. Minä olen tottunut kymmenien kalvojen sulkeisiin tässä ajassa ja sinulla oli heijastettuna vain tuo yksinkertainen kysymys, joka sai aikaan keskustelun, joka liikkuu koko ajan työn kannalta kaikista olennaisimpien kysymysten äärellä.” Silloin oivalsi itse päässeensä ytimeen, missä syntyy ihmisten motivaatio ja työhyvinvointi. (Kehittäjän arvio)

Perustehtävä- ja arvotyöskentely on parantanut työntekijöiden fokusointia siihen, mikä työssä on tärkeintä. (Kehittäjän arvio)

Tärkeitä ovat olleet yhteiset pelisääntöjen työstöt ja sopimiset. Pelisääntöjen sisältöjä olivat erityisesti työ- ja johtamiskäyttäytyminen, ristiriitojen

hallinta sekä henkisen kuormituksen ja kiireen ehkäisemisen pelisäännöt. Johtamiseen ja esimiestyöhön sekä rakenteisiin liittyviä keskeisiä dialogien sisältöjä olivat johtaminen ja esimiestyö, valta ja vastuut. Työn rikastamista ja laaja-alaistamista on tapahtunut työnkuvia laajentamalla ja vastuualueita tarkentamalla. Sopivassa määrin lisävastuun saaminen ja osallistumismahdollisuudet ovat lisänneet motivoitumista samoin kuin osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus työssä. Hedelmällisiä kehittämiskeskusteluja hankkeissa koettiin myös käydyn työhyvinvoinnista, dialogisuudesta ja palkitsemisesta, kannustuksesta ja palautteesta, erilaisuudesta, muutoksesta ja kehittämisestä. Myös palaverikäytänteitä on arvioitu ja kehitetty.

Eniten vaikutusta on ollut siihen, että kehittämisestä on tullut työpaikoilla normaali, arkeen kuuluva asia, josta jokainen työntekijä on velvollinen kantamaan vastuuta. Kun on opittu keskustelemaan kehittämisestä, rohkeus ottaa osaa kehittämiseen on kasvanut ja kynnys oman mielipiteen esille tuomiseen madaltunut. (Kehittäjän arvio)

Taulukkoon 6.1 on koottu arvioinnin tulokset tiivistetysti.

Taulukko 6.1. Yhteenveto yhteistoiminnallisen, dialogisen, tutkimusavusteisen kehittämisen edistäjistä (mukailtu Syvänen & Loppela 2013a–b)

Kehittämistä edistäviä tekijöitä
1 Johtaminen ja esimiestyö <ul style="list-style-type: none">• osallistavan johtamisen käyttöönotto, aito sitoutuminen johtajien ja esimiesten taholta dialogiseen kehittämiseen• halukkuus tiimien ja ryhmien kokouskäytänteiden kehittämiseen
2 Kehittämisen rakenteet ja resurssit kunnossa <ul style="list-style-type: none">• erilaiset kehittämisen tilat kunnossa• mahdollisuus varata aikaa ja sopiva fyysinen tila kehittämistyöhön
3 Kehittämistarpeet <ul style="list-style-type: none">• nostetaan esille aidosti yhteiset kehittämistarpeet ja tavoitteet• on uskallusta keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti, myös vaikeista asioista
4 Hyvä vuorovaikutus eri osallisten kanssa, viestintä ja tiedonkulku sujuvaa ja avointa <ul style="list-style-type: none">• viestinnän ja tiedonkulun varmistaminen• avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus eri tahojen kesken; työntekijät, työnantajat, johtajat, ammattihenkilöt, eri ammattiryhmät, päättäjät
5 Erilaisuuden ja yksilöllisyyden hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none">• uusien näkökulmien hyödyntäminen, erilaisten tietojen, taitojen ja osaamisen hyödyntäminen laajasti, yhteisen ymmärryksen ja tiedon luominen
6 Aito dialogisuus toteutuu käytännössä <ul style="list-style-type: none">• tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus ja kunnioitus sekä• luottamus, avoimuus ja turvallisuus tukevat dialogista kehittämistä ja toteutuvat käytännössä
7 Oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen <ul style="list-style-type: none">• nähdään mahdollisuutena ja positiivisena asiana
8 Laaja, aktiivinen ja vastuullinen yhteistoiminta eri toimijatahojen kanssa <ul style="list-style-type: none">• poliittisten päättäjien ja erilaisten tukitoimintoja tarjoavien tahojen tai palvelujen kanssa mm. työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto, ammattiyhdistys
9 Tutkimusavusteinen kehittämistapa <ul style="list-style-type: none">• ulkopuolisella, puolueettomalla asiantuntijalla (toimintatutkija, työyhteisökehittäjä, konsultti) ja osaamisella on tärkeä merkitys hankkeen/kehittämisen käynnistäjänä ja kehittämisprosessien ohjaajana eri toimijoiden kanssa yhteistoiminnassa• tuo teoreettista ja tutkimustietoa paikallisille toimijoille työelämän eri ilmiöistä ja niiden välisistä suhteista → saadaan kehittämisdialogien sisällöiksi• tuo yhteistoiminnallisia ja dialogisia kehittämismenetelmiä ja työkaluja, joiden avulla dialogi syvenee ja reflektio mahdollistuu

Kehittämistyöllä on ollut paljon myönteisiä vaikutuksia. Kehittämistyön vaikuttavuutta ovat arvioineet johdon ja työntekijöiden edustajat sekä kehittämistyön ohjaajat. Näiden tahojen kokemukset kehittämisen vaikutta-

vuudesta on ollut kauttaaltaan samansuuntaista. Parhaan vaikuttavuuden koettiin kohdentuneen perustehtävän hoitamiseen, työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin sekä työmotivaatioon. Myös työyhteisön toiminnan, avoimuuden ja yhteisen oppimisen on todettu kehittyneen yleisesti konkreettisten kehittämistavoitteiden saavuttamisen lisäksi.

Työilmapiiri, työkäyttäytyminen, erilaisuuden hyväksyminen, työn laatu ja asiakaslähtöisyys ja yhteistyö eri tahojen kesken ovat parantuneet ja lisääntyneet. Myös vuorovaikutus on lisääntynyt eri henkilöstöryhmien välillä ja sisällä, jolloin muutosten kokeilu ja läpivienti työssä on tullut uudeksi toimintatavaksi. (Kehittäjän arvio)

Työntekijät ovat kokeneet erityisesti työilmapiirin parantuneen ja työmotivaation lisääntyneen. Esimiesten mukaan aikaisemmin hiljaiset työntekijät ovat osallistuneet yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen aiempaa enemmän. On opittu ja harjaannuttu käyttämään dialogitaitoja ja dialogisia kehittämismenetelmiä ja työkaluja. Siten esimiehet ja johtajat ovat saaneet uusia konkreettisia työkaluja kehittämistyön ja johtamisen tueksi.

Keskeinen vahvuus on, että luodaan foorumeita, jotka mahdollistavat dialogin käymisen. Parhaat kehittämisajatukset ja ideat syntyvät, kun yhdessä käydään läpi arjen työhön liittyvää problematiikkaa. Yhteinen keskustelu avaa kanavia tuoda asioita esille turvallisesti ja leimautumatta. Kehittämistapa luo ”tiloja”, joissa vuorovaikutuksen avulla opitaan ja oivalletaan uusia näkökulmia ja asioita. (Kehittäjän arvio)

Myönteisen vaikuttavuuden taustalta löytyy se, että työyhteisöissä on opittu keskustelemaan avoimesti ja ottamaan vaikeatkin asiat ja ristiriidat käsittelyyn ja ryhdytty myös ratkaisemaan niitä. Niiden käsittelyyn on sisällytetty myös ”tehtyjen virheiden” ja ”mokien” yhteinen käsit-

tely ja niistä oppiminen. Kehittämiskeskusteluissa on saatu toteutumaan kaksi-/monikehäinen oppiminen (Argyris & Schön 1978).

Arviointitulosten mukaan dialoginen kehittäminen on vaikuttavaa ja kannattaa. Yksittäisten hankkeiden lopussa tehtyjen arviointien mukaisesti vaikuttavuus on ollut samansuuntaista. (Syvänen 2008a; Syvänen & Kokkonen 2011)

Taulukkoon 6.2 on koottu keskeisimmät kehittämistyön esteet.

Taulukko 6.2. Yhteenveto yhteistoiminnallisen, dialogisen, tutkimusavusteisen kehittämisen esteistä (mukailtu Syvänen & Loppela 2013 a–b)

Kehittämistä estäviä tekijöitä
1 Johtaminen ja esimiestyö <ul style="list-style-type: none">• johdossa ei nähdä eikä ymmärretä dialogisen kehittämisen hyötyjä• keski- ja lähijohdon sitoutumattomuus ja kehittämisosaamisen puute ja vajeet• autoritaarinen johtajuus ja johtajuuden puute• johtamisrakenteen, vallan ja vastuuden epäselvyys• ei halukkuutta kokouskäytäntöjen kehittämiseen
2 Kehittämisessä liian niukat resurssit <ul style="list-style-type: none">• ei mahdollisuuksia osallistua laajalla joukolla erityisesti isoissa organisaatioissa• ei ole fyysisiä tiloja ryhmien kokoontumiselle
3 Kehittämistarpeet <ul style="list-style-type: none">• ei halukkuutta tai uskallusta nostaa esille kehittämiskohteita• vaikeita, monitulkintaisia asioita ei haluta tarkastella yhdessä, vaikeiden asioiden ja aiheiden välttely, pelko
4 Ongelmat tiedonkulussa ja kommunikoinnissa <ul style="list-style-type: none">• vaikeus kuulla kaikkia osallistujia erityisesti isoissa organisaatioissa (ainakin yhtäaikaisesti)• tiukat reviirirajat ja hierarkiat
5 Ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja tietoa ei osata tai haluta arvostaa ja käyttää voimavarana kehittämistyössä. <ul style="list-style-type: none">• hierarkkinen ajattelu ja ammattiryhmien vähäinen ja muodollinen, epätasa-arvoinen yhteistyö• työntekijöiden kyvyttömyys luottaa muihin ja itseensä• henkilöstön vaihtuvuus, erityisesti esimiesten, johtajien ja muiden avainhenkilöiden
6 Dialogisuuden periaatteet eivät toteudu käytännössä <ul style="list-style-type: none">• tiedon panttaaminen, tiedonkulun eri esteet• epäluottamus• turvattomuus, pelko
7 Kielteinen suhtautuminen uudistumiseen, oppimiseen, kehittämiseen <ul style="list-style-type: none">• henkilöstö (esimiehet, työntekijät, ammattiryhmät, poliittiset päättäjät) eivät ota vastuulleen uudistumista ja kehittämistä• kielteinen asenne kehittämistyötä kohtaan, aktiivinen ja passiivinen muutosvastarinta• passiiviset työntekijät tai johtajat tai molemmat.
8 Vähäinen yhteistoiminta eri toimijatahojen kanssa <ul style="list-style-type: none">• sitoutumattomuus• ei vastuun ottamista• ei mielletä tärkeäksi
9 Tutkimusavusteinen kehittämistapa <ul style="list-style-type: none">• ei ymmärretä tutkimusavusteista viitekehystä ja siihen liittyviä menetelmiä ja periaatteita• ei kyetä tai haluta ryhtyä aidosti yhteistoiminnalliseen ja dialogiseen kehittämiseen, ei nähdä demokraattisen dialogin hyötyjä

Moni kehittämistyön esteistä kohdentui johtamiseen. Sekavat ja epäselvät organisaatorakenteet ja valta- ja vastuusuhteet aiheuttivat monenlaisia ongelmia kehittämistyön aikana. Kaikkein kriittisin kehittämistyön este kohdentuu ylimmän johdon ja eri tasoilla organisaatiota työskentelevien johtajien asenteisiin, osaamiseen ja jaksamiseen. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä kehittäjiä arvioinneista.

Eniten hankaloittaa johtaja, sitten johtaja ja kolmanneksi johtaja. Työyhteisöt nimittäin muistuttavat johtajiaan ja johtajasta riippuu hyvin paljon, kuinka hyvin kehittämistyö tulee onnistumaan työyhteisössä.

Pelkästään johtajien sparraus voisi joskus olla mielenkiintoinen hankekokemus!

Keskeinen este on johdon sitoutumattomuus, joka voi johtua esimiesten pelosta tai epävarmuudesta oman johtamisen suhteen.

Jos johto ei sitoudu, viesti ei kulje hankkeesta riittävästi etukäteen, eikä luottamusta hanketta kohtaan pääse syntymään.

Toinen merkittävä esteiden kokonaisuus syntyi riittämättömistä kehittämisen voimavaroista: taloudelliset voimavarat, aikaresurssit ja tahojen ja toimijoiden osaaminen. Esteeksi koettiin myös kokonaisnäkömyksen puute sekä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun monenlaiset ongelmat, jotka ruokkivat ja aiheuttivat ristiriitoja eri osapuolten kesken.

Dialogiset kehittämismenetelmät ja työkalut

Hankkeissa on käytetty erilaisia dialogisia menetelmiä, kuten työkonferensseja (Lehtonen ym. 2004; Syvänen & Lahtonen 2004; Syvänen 2004; Lehtonen, Syvänen & Kokkonen 2013), tulevaisuusverstaaita, ennakoivia dialogeja ja tulevaisuuden muisteluita (Arnkil 2008). Kehittämistyön menetelmiä ovat olleet monenlaiset luovuutta edistävät, osallistujia aktivoivat ja osallisuutta ja vaikutusmahdollisuudet turvaavat ja refleктоivat

kehittämismälineet ja työkalut. Yhteisö- ja organisaatiossa keskeinen kehittämisen periaatteisto on ollut demokraattinen dialogi ja sen säännöt, jotka yhä edelleen ovat erinomaiset periaatteet noudatettaviksi. Yksilötasolla osallistujia on haastettu dialogiin ja kriittiseen itsereflektioon muuan muassa temaattisten haastatteluiden, kehittämistehtävien, itsearviointien ja kyselyiden avulla. Keskeisessä roolissa on ollut Isaacsin (1999; 2001) dialogin neljän toimintatavan – kuunteleminen, suora puhe, kunnioittaminen ja odottaminen – ymmärtäminen, harjaannuttaminen ja käyttäminen.

Kehittämishankkeissa on mitattu kyselymenetelmän avulla työpaikkojen henkilöstön kokemuksia työelämän laadun, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijöistä omassa työssään, työpaikallaan, organisaatiossa ja johtamisessa. Laatu-projektin ja Laatuverkoston ”Työelämän laatu”-kysely pohjautui OA-malliin (Lawler ym. 1982), jossa työelämän laadun osa-alueiksi jäsentyvät työn piirteet, sosiaalinen toimivuus, motivaatio ja tyytyväisyys (Nakari 1992; 1994). Syväsen väitöskirjauksen (2003) perusteella kyselyyn lisättiin muuttujia työssä, ryhmissä ja työyhteisöissä koetuista tunnetiloista (työn ilo, kiire ja paineet), sitoutumisen asteesta, työn yksilöllisistä joustoista (mm. työelämän vetovoimaisuus, houkuttelevuus, työntövaikutus), ristiriitojen hallinnasta ja esimiestyöstä. Uusia muuttujia olivat myös työelämän kielteisiin ilmiöihin kohdentuneet muuttujat kuten asiakkaiden kaltoin kohtelu, epäasiallinen työ- ja johtamiskäyttäytyminen, syrjintä ja kiusaaminen. Kyselyä kutsuttiin Työhyvinvointikyselyksi. Kyselyä käytettiin Dinnossa rakennetun Dinnovatiivisuuskyselyn pohjana, jonka uudet muuttujat johdettiin Dinnon teoreettisesta viitekehystä (Syvänen ym. 2015). Kyselyn näkökulmana oli vahvemmin johtamisessa. Kyselyyn lisättiin myös oppimiseen (Tikkamäki 2006; Loppela 2004), sisäiseen motivaatioon (Loppela 2004) ja luovuuteen ja sen johtamiseen liittyviä muuttujia (Syvänen, Tikkamäki, Loppela & Tappura 2013). Kysely koostui yhdeksästä pääteemasta, jotka olivat 1) tavoitteet, arvot, päämäärät, 2) valta, vastuu ja työnjako, 3) johtamistapa, 4) palkitseminen ja palaute, 5) vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, 6) työn piirteet, 7) työympäristön piirteet ja toimintaperiaatteet, 8) ristiriidat ja niiden hallinta

ja 9) oppiminen, luovuus ja kehittäminen. Vuonna 2016 Dinnon kyselyä modifioitiin ja tuotteistettiin seurakuntien työyhteisöjen itsearviointikyselyksi. Vuosina 2016–2018 Euroopan sosiaalirahaston rahoituksella toteutetussa Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa Dinnon kyselyä räätälöitiin yksityisille yrityksille soveltuvaksi, jolloin se muuntui ”Työn ilo” -kyselyksi. SoteDialogit hankkeessa 2019–2021 kyselyä on muokattu työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen mittariksi vanhuspalveluiden ja lastensuojelun työpaikoille.

Kysely on vakiintunut kehittämisotteen yhdeksi merkittäväksi työkaluksi. Kysely on toteutettu hankkeissa alku- ja loppumittauksena, joilla on saatu selville kehittämistarpeet ja kehittämistyön vaikutukset. Ne ovat myös toimineet merkittävinä reflektiivisten prosessien käynnistäjänä ja reflektiivisenä peilinä (Syvänen 2007; Syvänen ym. 2015), jonka avulla on saatu esille työyhteisöjen vahvuudet ja kehittämistarpeet pohjaksi yhteisille kehittämiskeskusteluille. Työn ilo -hankkeessa, johon osallistui pieniä ja keskisuuria yrityksiä yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta, dialoginen ja yhteistoiminnallinen kehittämisote osoitti vaikuttavuutensa. Kyselyn loppumittauksen mukaan valtaosassa muuttujia tapahtui paranemista, alle kymmenen muuttujan kohdalla tulos pysyi ennallaan ja vain muutaman muuttujan kohdalla tulos heikentyi.

Toimintatutkimuksellisten ja yhteistoiminnallisten työelämän laadun, tuloksellisuuden ja johtamisen kehittämishankkeiden tuloksia on julkaistu opinnäytteissä, hankkeiden loppuraportteina ja kehittämisoppaina (mm. Syvänen 2003; Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Strömberg & Nederström 2008; Syvänen & Kokkonen 2011; Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2014; Lehtonen & Syvänen & Kokkonen 2013; Syvänen ym. 2015) sekä lukuisina tieteellisinä artikkeleina. Hanke- ja tuotteistamisraportteja löytyy myös rahoittajien sivuilta (esim. Työsuojelurahasto → tätä on tutkittu).

Dinnon tulosten perusteella havaittiin myös tarve konkreettisemmille dialogityökaluille, sillä työpaikkojen henkilöstöllä ei ollut riittävästi osaaamista dialogin käynnistämiseen, kannattelemiseen ja eteenpäin viemiseen. Puuttui työkaluja, joiden avulla olisi mahdollista harjoitella dialogitaitoja.

Työsuojelurahaston tuotteistamisrahoitus mahdollisti Dialogivirta-lautapelin, dialogikorttien ja dialogisen yhteiskehityskeskustelukonseptin rakentamisen (Tikkamäki, Syvänen & Raivo 2017). Kokemukset työkalujen käyttämisestä ja niistä saatu palaute ovat osoittaneet, että ihmiset halua- vat ja tarvitsevat pysähtymisen hetkiä kiireisen työnsä arkeen. Työkalujen käyttäjät ovat kokeneet hyödylliseksi rakentaa yhteistä ymmärrystä dialo- gin toimintatavoista ja periaatteista sekä niiden johdattamana käydä dia- logia syvällisistä ammatillisista kysymyksistä. Työkalujen avulla ihmiset saavat mahdollisuuden kohtaamisille ja yhdessä ajattelemiselle.

Työyhteisöissä tapahtuvan projektimaisen tutkimus- ja kehittämistöi- minnan lisäksi tarvitaan myös esimies- ja johtamiskoulutusta dialogiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Dinnon tutkimustulosten tuotteistamis- prosessin myötä on syntynyt myös koulutustuote Työyhteisön ja työhy- vinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen (30 op), jota koordi- noi Seinäjoen ammattikorkeakoulu (Loppela 2016). Koulutus järjestetään yhteistyössä Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen kanssa ja se soveltuu kaikille toimialoille. Koulutuksessa perehdytään dialogiin ja dialogiseen vuorovaikutukseen erityisesti työyhteisöissä, niiden kehittä- misessä ja johtamisessa. Koulutus on yhteistoiminnallista, reflektiivistä ja dialogista myös oppimis- ja fasilitointimenetelmien osalta.

Mitä on opittu?

Dialogisiin toimintatapoihin perustuvalla tutkimusavusteisella kehit- tämisellä on pitkät perinteet suomalaisessa työelämän kehittämisessä ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa. Jokainen aika- kausi ja toimijakokoonpano on tuonut viitekehukseen omat näkökulmansa ja menetelmänsä, mutta ydintavoite on säilynyt koko ajan samana – työ- paikkoja ja organisaatioita on haluttu kehittää dialogisesti panostamalla työhyvinvointiin, tulokselliseen työn tekemiseen sekä uudistumiskykyyn. Monien työpaikkojen kanssa kehittämistä ja yhteistyötä on jatkettu eri-

laisissa uudistumis- ja muutostilanteissa. Se kuvastaa kehittämisotteen vaikuttavuutta ja sitä, että menetelmä on vakiintunut osaksi työpaikkojen arkea ja kehittämisrakenteita.

Kokonaisuutena mahtava onnistumisen kokemus tulee aina myös siitä, kun hankkeelle pyydetään jatkoa. Yhteistyö voi jatkaa hankkeen jälkeen. Lähes kaikki hankkeet ovat jääneet elämään niin, että niistä otetaan edelleen yhteyttä, kerrotaan kuulumisia tai pyydetään uusia interventioita joko ko. kohteisiin tai kehittämisestä on kerrottu muille, jotka tarvitsevat kehittäjän palveluksia. Ja kuuleman mukaan hankkeet elävät muutoinkin, eli käytännöt ovat jääneet pysyviksi, osaksi uutta työkuultuuria. (Kehittäjän arvio)

Organisaatio-talousteoreettisen viitekehyksen tärkein anti tutkimusavusteisille, yhteistoiminnallisille ja dialogisille kehittämishankkeille on ollut sen osoittama ja todentama yhteys samanaikaisesti tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja uudistumiseen vaikuttavista tekijöistä, ja niiden keskinäisistä vaikutusmekanismeista yksilö-, ryhmä- ja työyhteisö ja organisaatiotasolla. Viitekehys on osoittanut kehittämishankkeiden eri toimijoille (toimintatutkijoille, kehittäjille, konsulteille ja organisaatioiden toimijoille) tärkeimmät dialogien sisällöt, kun tavoitellaan ja parannetaan yhteistoiminnallisen kehittämistyön avulla sekä työelämän laatua että tuloksellisuutta. Keskeisessä roolissa on johtaminen ja organisaatioiden yhteistoiminnallisuus ja niihin liittyen dialogisuus.

Toimintatutkimuksessa, arviointitutkimuksessa ja tutkimusavusteisessa kehittämisessä toteutuu tutkimustiedon vieminen käytäntöön. Se on toimintatapana tehokkaampaa kuin pelkkä perinteinen tutkimus ja koulutus, sillä toiminnan ja kokemuksen kautta organisaatio oppii ja uudistuu todennäköisemmin. Oletus siitä, että työ- ja johtamiskäytänteet kehittyisivät ilman systemaattista käytäntöön viemistä, kokeilemista, arvioimista, reflektointia pelkästään tietoa siirtämällä, ei vastaa tämän päivän oppimiskäsitystä. Dialoginen johtaminen ja kehittämisvalmiudet kehittyvät

työyhteisössä yhdessä koko työtiimin kanssa, ei siitä irrallaan pelkästään johtajien keskuudessa.

Dialogisuuden merkitys on vahvistunut tutkimus- ja kehittämisotteen viitekehyksessä viime vuosina, vaikkakin demokraattinen dialogi on ollut metodin ydin ja kantava voima alusta alkaen. Digitalisoituvassa ja teknistyvässä maailmassa dialogille on tilausta yhä enenevässä määrin. Tarve ihmiselliselle kohtaamiselle, tunteiden välittymiselle ja yhteisymmärrykseen perustuvalla vuorovaikutuksella tulee vain korostumaan. Dialogi haastaa kokemusten jakamiseen ja tunteiden huomioimiseen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä edistää myös toinen toistensa tuntemaan oppimista. Vaikeiden dialogien käyminen helpottuu ja konflikteja kyetään ennaltaehkäisemään, kun osataan ja halutaan ottaa ristiriitojen syitä puheeksi ja ratkaista niitä yhdessä.

Isaacsin mukaan dialogi on enemmän kuin pelkkä menetelmä tai metodi, se on olemisen tapa. Tätä olemisen tapaa voi oppia ja siinä voi kehittyä. Mutta kuten kaikkien taitojen oppiminen, myös dialogitaitojen kehittäminen, edellyttää tavoitteellista ja sitkeää harjoittelua. Dialogisuuden kehittäminen ja dialogitaidoissa kehittyminen on syvälinen, ja tästä syystä myös aikaa vievä yksilön, yhteisön ja organisaation, muutosprosessi. Tämän oppimisprosessin käynnistäminen tuettuna toimintana mahdollistuu tutkimusavusteisessa kehittämisessä. Fasilitointi ja tuki turvaavat osallistujille tietoisien ja tavoitteellisten oppimisen ja kehittymisen tilan, joka muuten hukkuisi helposti kiireisen työn arkeen.

Dinnon tulosten mukaan monet uudistumista mittaavat muuttujat korreloivat tuloksellisuuden kanssa. Uudistuminen on siten tärkeä tuloksellisuuden tekijä. Tulokset kertovat myös siitä, että uudistuminen on työpaikoilla heikolla tasolla: tiedon ja osaamisen jakamiseen ei kannustettu eikä siitä palkittu, työn arjessa ei ollut aikaa ajattelulle ja ideoinnille eikä työpaikkakokousten ilmapiiriä koettu innostavana ja osallistavana. Tarve dialogiselle kehittämiselle on suuri. Dialogiset oppimisyhteisöt toimivat parhaimmillaan organisaation uudistumisen turvaavina kehittämisen tiloina. Työjärjestelyillä, johtamiskäytännöillä ja kehittämisrakenteilla

voidaan uudistumiselle rakentaa tilaa ja aikaa työn arkeen. Voidaan esimerkiksi pysähtyä arvioimaan, miten palaverit ja kokoukset, kehityskeskustelut ja kehittämistilaisuudet sekä keskustelu- ja johtamiskulttuuri palvelevat dialogista uudistumista.

Uudistuminen edellyttää luovuutta ja luovuspotentiaalin hyödyntämistä. Luovuutta on yleisesti pidetty lähtökohtana kaikelle innovaatio-toiminnalle, jonka hyödyntämistä johtamisella voidaan edistää. Vaikka luovuuden hyödyntäminen on tunnustettu tärkeäksi kilpailutekijäksi, ei organisaatioissa useinkaan ole käytössä luovuuteen kannustavia toimintatapoja tai johtamiskulttuuria.

Kehittämistyöllä on ollut positiivista vaikutusta myös henkilökohtaisesti koettuun työmotivaatioon. Eri työmotivaatioteorioiden mukaisesti motivaatioon positiivisesti vaikuttavien tekijöiden äärelle tulisivikin pysähtyä. Niitä ovat työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, esimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, työn tavoitteiden mitoittaminen resursseihin nähden, vaikutusmahdollisuus oman työn sisältöön ja siihen liittyviin muutoksiin, vaikutusmahdollisuudet koko työyhteisön toimintaan, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, palkitsemisen ja työn tavoitteiden tasapaino, palkitsemistapojen merkityksellisyys työntekijöille sekä tiedottamisen ja viestinnän avoimuus sekä ylipäätään oman työn merkitykselliseksi kokeminen. Näihin asioihin on mahdollista vaikuttaa dialogisen kehittämisen ja johtamisen avulla. Yksilöllisyys on yhteisöllisyyden lähtökohta, ja niiden samanaikainen huomioiminen on keskeistä ja osaltaan mahdollistaa työmotivaation tukemisen.

SoteDialogit-hankkeessa (2019–2021) tartutaan dialogisella ja tutkimusavusteisella kehittämisotteella sote-organisaatioiden haasteisiin. Dialogia, reflektiota ja uudistumista ja niiden johtamista ja ohjaamista tarkastellaan metakompetensseina ja yliammatillisina taitoina, joita työpaikoilla tullaan arvioimaan, kehittämään ja syventämään. Dialogi ja reflektio ovat välttämättömiä resilienssiä ja uudistumiskykyä lisäävinä ammatillisen osaamisen ytiminä.

Johtaminen ja esimiestyö, vastuut ja velvollisuudet, työn hallintaa edistävät tai alentavat tekijät sekä psykososiaaliset riskit ja ristiriidat ja niiden hallinta yksilö- ja ryhmätasolla ovat tärkeitä sisältöjä kaikkien työpaikkojen eri asemissa työskentelevien keskinäisille dialogeille. Jatkuvan muutoksen ja organisoitumisen tilassa organisaatioiden rakenteista, toimintatavoista ja pelisäännöistä tarvitaan jatkuvia neuvotteluja, joissa rakennetaan ja luodaan yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä merkityksiä. Näiden dialogien ydin on se, miksi ja miten uudistutaan, ja millainen on paras mahdollinen perustehtävän tuloksellista toteuttamista tukeva, henkilöstön työhyvinvointia ja laaja-alaista osaamisen käyttöä edistävä työpaikka.

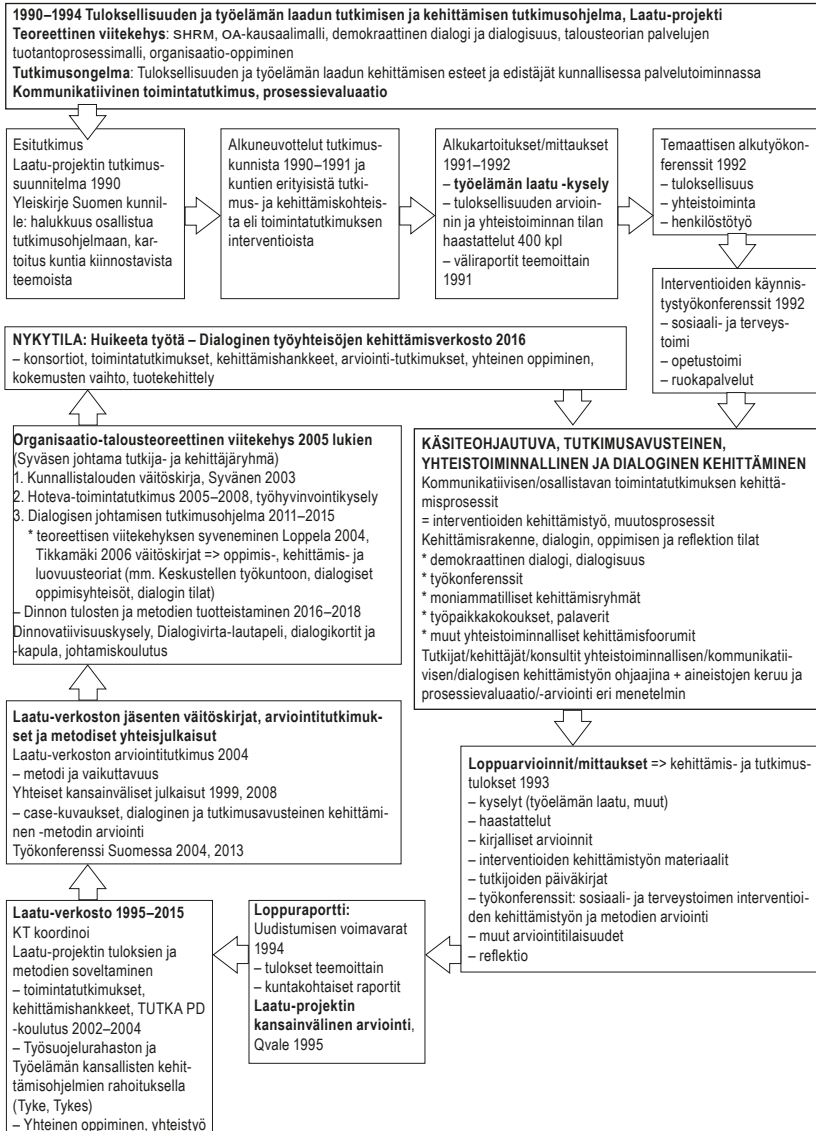
Yhteistyö muiden dialogitutkijoiden, -toimijoiden ja -kehittäjien kanssa (esim. Sitran Erätauko, Huikeeta työtä! – Dialoginen työelämän kehittämisverkosto, Academy of Professional Dialogue) lisäävät kehittämistoiminnan volyymin ja mahdollistavat kehittäjien oppimisen toinen toisiltaan. Sitra on vienyt dialogia aktiivisesti ja laajasti eteenpäin suomalaisen yhteiskunnan eri sektoreilla Erätauko-dialogikonseptillaan. Erätauko pitää päämääränä dialogista käännettä, sillä ”dialogin avulla on mahdollista luoda uutta tietoa ja tiedon tulkintoja organisaatioiden ja instituutioiden raja-aitojen yli”. Työelämän ja työyhteisöjen kehittämisen johtolangaksi sopii erityisen hyvin ajatus: ”Aiemmin Suomessa johdettiin strategioilla, jotka sitten pantiin toimeen. Dialoginen käänne tarkoittaa sitä, että tuo sääntö kääntyy pääläelleen.” (Heikka 2018.) Kansainväliseen *Academy of Professional Dialogue* -verkostoon liittyminen ja verkoston alle perustettu Suomen maaryhmä (Tampereen yliopiston Kielikeskus ja Työelämän tutkimuskeskus yhdessä) edistävät niin opetuksen, tutkimuksen, kehittämisen kuin konsultoinninkin alueilta tulevien dialogiammatilaitten verkostoitumista ja yhteistyötä. Yhteistyö eri alojen kehittäjien kanssa edistää myös kehittämisotteen kehittymistä. Vaikka kehittämisotteella on vahva perusta ja vakuuttavat näytöt, on sen myös omien oppiensä mukaisesti uudistuttava kyetäkseen vastaamaan työelämän tarpeisiin.

Työelämän haasteet, yhteiskunnalliset ja globaalit muutokset, digitalisaatio ja 24/7-valmius kuluttavat työntekijöitä, ja ihmisiä ylipäättään.

Tarvitaan pysähtymispaikkoja yhdessä ajattelulle, reflektiota ja analyyseja, uudistumista sekä epäkohtien ja ongelmien ratkaisemista – yhdessä. Dialoginen kehittäminen on avain kyseisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Dialogi tarjoaa kaikille peilin tarkastella sekä omaa että muiden vuorovaikutusta ja kehittää tätä osaamista. Pitäisi saada aikaan muutoksia myös rakenteissa. Se on melko haasteellista. Yhteistoiminnallisuus on se ihmelääke, joka suotuisissa oloissa voi saada aikaan vaikka mitä. Kysyntää yhteistoiminnallisuuden oppimiselle ja kehittämiselle on edelleen, sillä kaikesta digitaalisuuden ym. teknologian kehittämisestä huolimatta yksi ei muutu: Ihminen tarvitsee toista ihmistä ollakseen ihminen ihmiselle. (Kehittäjän arvio)

Kuvio 6.3. Liite: Työelämän laadun, tuloksellisuuden, yhteistoiminnan ja johtamisen tutkimus- ja kehittämisotteen kehitysvaiheita 1990–2019



Lähteet

- Alasoini, T. & Pekkola, J. 1989. Muuttuva paperiteollisuus: työn organisoinnin muutos ja uusi työsuhdemalli Kaipolan paperitehtaalla. Työelämän suhteiden neuvottelukunta, 4/1989. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Amabile, T. M. 1983. The social psychology of creativity. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. 1997. Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California Management Review 40 (1), 39–58.
- Amabile, T. M. 1998. How to kill creativity. Harvard Business Review 76 (5), 76–87.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational learning: a theory of action approach. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arnkil, R. 2008. Remembering the future: future dialogue and the future of dialogising. Teoksessa J. Lehtonen & S. Kalliola (toim.) Dialogue in working life. Research and development in Finland. Labour, Education & Society, 13. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 131–144.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. 1995. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly 6 (2), 199–218.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (toim.) 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Buchanan, D.A. & McCalman, J. 1989. High performance work design: the digital experience. Analysis, design and evaluation of man. Routledge.
- Buchanan, R. 1992. Wicked problems in design thinking. Design Issues 8, 2, 5–21.
- Burbules, N. 1993. Dialogue in teaching. Theory and practice. Teachers College Press.
- Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Cummings, T.G. 1978. Self-regulating work groups: a socio-technical synthesis. The Academy of Management Review Vol. 3, 3, 625–634.
- Dewey, J. 1933. How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process. 2. uudistettu painos. Boston: Heath and Company.
- George, J. 2008. Creativity in organizations. Teoksessa J.P. Walsh & A.P. Brief (toim.) Annals of the Academy of Management 1, 439–477.

- George, J. M. & Zhou, J. 2007. Dual tuning in a supportive context: joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal* 50, 605–622.
- Greenleaf, R.K. 1977. *Servant leadership*. New York: Paulista Press.
- Greenleaf, R.K. 2002. *Essential of servant-leadership*. Teoksessa L.C. Spears & M. Lawrence (toim.) *Focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons, inc., 19–26.
- Greenwood, D.J., Whyte, W.F. & Harkway, I. 1993. Participatory action research as a process and as a goal. *Human Relations* 46, 2, 175–191.
- Gustavsen, B. 1987a. *Creating broad change in working life. The LOM programme. QWL center*. Ontario, Toronto: Ministry of Labour.
- Gustavsen, B. 1987b. *Diffusion and discussion: national strategies for changing working life and the role of democratic dialogue*. Teoksessa K. Eklund (toim.) *Future of work: viewpoint of social sciences*. Helsinki: NIVA.
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, B. 2008 *Action research, practical challenges and the formation of theory*. *Action Research* 6, 4, 421–437.
- Gustavsen, B., Ekman, M. & Hofmaier, B. 1996. *Concept-driven change: the core element in national workplace development and program*. *Concept and Transformation Vol. 1, No. 2–3*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamin's Publishing Company.
- Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale, T.U. 2008. *Action research and the challenge of scope*. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *The Sage handbook of action research*. London: Sage publications.
- Hackman, J. & Oldham, G. 1980. *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Heikka, T. 2018. *Dialogin vuoro. Viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta*. Helsinki: Sitra.
- Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. *Mitä on toimintatutkimus?* Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä*. Juva: ATENA-kustannus, WSOY, 25–56.
- Hetland, H. & Sandal, G.M. 2003. *Transformational leadership in Norway. Outcomes and personality correlates*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12, 2, 147–170.
- Hilden, S. & Tikkamäki, K. 2013. *Reflective practice as a fuel for organizational learning*. *Administrative Sciences* 3, 3, 76–95.

- Hilden, S., Tikkamäki, K., Pekkola, S., Saunila, M. & Ukko, J. 2014. Vauhtia pysähtymisestä. https://issuu.com/katitikkamaki/docs/vauhtia_pysahtymisesta_verkkoon (luettu 13.9.2019).
- Isaacs, W. 1999. Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication in business and in life. USA: Currency.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: urauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Kalliola, S. 1996. Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätystä. Sosiaalipsykologian väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kalliola, S. & Nakari, R. (toim.) 1999. The resources for renewal – a participatory approach to the modernization of municipal organizations in Finland. Amsterdam: John Benjamins.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2004. Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. Laatu-verkoston arviointitutkimus. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 38. Helsinki: Työministeriö.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen: kirjallisuuskatsaus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus. Sarja T, 4. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio, H. & Syvänen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Laatu-projektin loppuraportti. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kevätsalo, K. 1990. Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Laatu-projektin tutkimussuunnitelma. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 16/1990. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen palapeli – kehittämisen välineitä esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätystä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- Lahtonen, M. & Syvänen, S. 2004. Demokraattinen dialogi – vastaus työelämän yhteistoiminnan ja tuottavuuden haasteisiin. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Helsinki: Edita Prima Oy, 75–88.

- Lawler, E.E. III 1982. Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness. Teoksessa P.S. Goodman et al. (toim.) *Change in organizations. New perspectives on theory, research, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. III 1986. High-involvement management. Participation strategies for improving organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. III, Nadler, D., Cammann, C. (toim.) 1980a. Organizational behavior and the quality of work life. New York: John Wiley & Sons.
- Lawler, E.E. III, Nadler, D. & Cammann, C. (toim.) 1980b. Organizational assessment. Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life. New York: John Wiley & Sons.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkongressi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, J. & Kalliola, S. 2008. Dialogue in working life. Research and development in Finland. Labour, Education & Society Volume 13. Frankfurt am main: Peter Lang GmbH.
- Lehtonen, J., Syvänen, S. & Kokkonen A. 2013. Työkongressi. Dialoginen kehittämismetodi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Leibenstein, H. 1987. Inside the firm: the inefficiencies of hierarchy. Harvard University Press.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2, 34–36.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Loppela, K. 2014a. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Loppela, K. 2014b. Innovative working community development through self-evaluation and democratic dialogue. Teoksessa O. Broberg, P. Fallentin, P.L. Hasle, A. Jensen, M. Kabel, E. Larsen & T. Weller (toim.) *Human factors in organizational design and management XI & Nordic ergonomics society*.

- Loppela, K. 2016. Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen -täydennyskoulutuksen suunnittelu asiakaslähtöisesti ja Dinno-tutkimushankkeen tuloksia hyödyntäen. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=116154#tiedote> (luettu 10.1.2019).
- Martin, A.W. 2008. Action Research on a large scale: issues and practices. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) The Sage handbook of action research. Participative inquiry and practice. Second edition. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 394–406.
- Mohrman, A.M., Albers-Mohrman, S., Ledford, G.E. Jr., Cummings, T.G. & Lawler, E.E. III 1990. Large-Scale Organizational Change. San Francisco & Oxford: Jossey- Bass Publishers.
- Nakari, R. 1988. Henkilöstö ja esimiehet kunnallisissa työyhteisöissä. Helsinki.
- Nakari, R. 1992. Työelämän laatu kunnissa. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 34/1992. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nakari, R. 1994. Muutokset työelämän laadussa. Teoksessa A. Kasvio ym. Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Laatu-projektin loppuraportti. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. T-sarja 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto, 159–214.
- Nakari, R. 1996. Työelämän monet kasvot – kuntatyöyhteisö. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia. Nro 2, Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, R. 2000. Muuttuuko työelämä – ja mihin suuntaan? KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia Nro 126, Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, R. 2004. Kuntien erilaistuva työelämä: tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995–2003. Acta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Nakari, R. & Sjöblom, S. 2009. Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio. Työelämän laadun, asiakastyytyväisyyden ja palvelukustannusten väliset yhteydet strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nicholini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. 2003. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. Teoksessa D. Nicholini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) Knowing in organizations. A practice-based approach. New York: Sharpe, 3–31.
- Northouse, P.G. 1997/2007. Leadership theory and practice. California: Sage Publications.

- Oldham, G.R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39, 3, 607–634.
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Väitöskirja. Aalto yliopisto, Tuotantotalouden osasto.
- Patton, M. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Patton, M. 1996. *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. *Realistic evaluation*. London: Sage.
- Qvale, T. 1994. Comments. Teoksessa T. Kauppinen & M. Lehtonen (toim.) *Action research in Finland. Active society with action research* 25–27 August 1993. Helsinki. Finland. *Labour policy studies* 82. Helsinki: Ministry of Labour.
- Schön, D.A. 1983. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Seashore, S.E., Lawler III, E.E., Mirvis, P.H. & Cammann, C. (toim.) *Assessing organizational change. A guide to methods, measures, and practices*. New York.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: London Random House.
- Seppänen, R. 1997. Evaluatiivinen näkökulma kehittämistyöhön. *Hallinnon tutkimus* 2, 100–107.
- Shalley, C.E. & Gilson, L.L. 2004. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly* 15, 1, 33–53.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. & Blum, T. C. 2009. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal* 52, 3, 489–505
- Sheard, A.G. & Kakabadse, A.P. 2002. Key roles of the leadership landscape. *Journal of Managerial Psychology* 17, 2, 129–144.
- Simon, H. 1979. Päätöksenteko ja hallinto. *Ekonomia-sarja* 58. Espoo: Weilin+Göös.
- Storey, J. 1987. *Developments in the management of human resources. An interim report*. *Worwick Papers in Industrial Relations*, November 1987. Coventry.

- Syvänen, S. 1999. Developing municipal services for the aged: the role of participatory action research and concept-driven change. Teoksessa S. Kalliola & R. Nakari (toim.) *The resources for renewal – a participatory approach to the modernization of municipal organizations in Finland*. Amsterdam: John Benjamins, 29–58.
- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkinä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 942. Tampere: Tampere University Press.
- Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus: oppimisen dialogit. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä*. Helsinki: Edita Prima Oy, 89–100.
- Syvänen, S. 2007. Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä kokemuksia ja tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53*. Helsinki: Työministeriö, 130151.
- Syvänen, S. 2008a. Development structures and dialogic processes in research-assisted development of services for the elderly. Teoksessa J. Lehtonen & S. Kalliola (toim.) *Dialogue in working life. Research and development in Finland. Labour, Education & Society Volume 13*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.
- Syvänen, S. 2008b. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf> (luettu 11.9.2019).
- Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykkettä palveluihin*. Helsinki: Edita, 204–216.
- Syvänen, S. & Kokkonen, A. 2011. Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Ytyä Länteen -hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Oppaita ja työkirjoja 12/2011. Helsingin sosiaalivirasto. Helsinki: Star-Offset Oy.
- Syvänen, S. & Loppela, K. 2013a. Democratic dialogue and equality: promoters and obstacles while co-operatively developing organizations. Proceedings the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society. Reykjavik, Iceland.

- Syvänen, S. & Loppela, K. 2013b. Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. Teoksessa A. Bostjan (toim.) *Advances in Business-Related Scientific Research Conference, ABSRC 2013*. Venice, Italy. Piran: Gea College.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2013. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. *Tykes julkaisuja 61*. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf> (luettu 11.9.2019).
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Tikkamäki, K., Syvänen, S. & Raivo, S. 2017. Dinnostutaan! Kehittämiskonsepti ja työkalupakki. <https://www.tsr.fi/documents/20181/303551/116001-loppuraportti-TSR+raportointi+FINAL+pdf.pdf> (luettu 17.9.2019).
- Valtee, P. 1987. Kunnallisen työyhteisön johtaminen: esimiesten käsityksiä: empiirisiä tutkimustuloksia kunnallishallinnon johtajien työstä, esimiestoiminnasta ja tuottavuuskäsityksistä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 1986:3. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- Walton, R. 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review* 64, March–April.
- Weick, K. 1995. *Sensemaking in organisations*. London: Sage.
- Wenger, E. 1999. *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. 2003. Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) *Knowing in organizations. Practice-based approach*. New York: Sharpe, 77–99.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. 2010. *Appreciative leadership. Focus on what works to drive winning performance and build thriving organization*. USA: McGraw Hill.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Sarja A-2/2008. Turku: Turun kauppa-
korkeakoulu.

- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10, 2, 285–306.
- Zhou, J. 2003. When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology* 88, 261–276.
- Zuboff, S. 1990. Viisaan koneen aikakausi. Uusi teknologia ja yritystoiminta. Keuruu: Otava.