

TYÖYHTEISÖJEN JA TYÖHYVINVOINNIN DIALOGISTA KEHITTÄMISTÄ JA JOHTAMISTA – YLI 20 VUOTTA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

Sirpa Syvänen, HT henkilöstövoimavarojen dosentti,
yliopistotutkija, Tampereen yliopisto

1 JOHDANTO

Artikkelissa kerrotaan, miten Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on kehitetty työhyvinvointia ja sen johtamista yli 20 vuotta dialogisella kehittämisotteella. Nykyisin aihepiiri sisältyy SeAMKin Hyvinvointi ja luovuus -painoalalle ja Osallisuuden yhteiskunta ja työelämä -tutkimusryhmän toimintaan.

Reilut 10 vuotta on tehty tiivistä tutkimus- ja kehittämissyhteistyötä Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen kanssa. Vuonna 2019 kirjoitettiin artikkeli: Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista (Syvänen ym., 2019) Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen 30-vuotisjuhlajulkaisuun. Nyt on vuorossa SeAMKin vastaava julkaisu. SeAMK toimii myös muissa alueellisissa ja valtakunnallisissa verkostoissa aiheen parissa.

Artikkelissa kuvataan, miten kirjoittajien kehittämiskokemus ja väitöstutkimukset: Syvänen (2003) ja Loppela (2004) ovat integroituneet yhteen dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä Dialogisen johtamisen Dinno -tutkimusohjelmassa (Syvänen ym., 2015; www.dinno.fi). Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista kehittämistä kuvataan myös arviointitutkimuksen tulosten kautta. Keskeisin tulos on dia-

logisuuden ja sen oppimisen ja toteuttamisen merkitys työyhteisöissä. Dialogi on avaintekijä sekä työhyvinvoinnille että työn ja organisaation toiminnan tuloksellisuudelle ja uudistumiselle.

Vuonna 2022 on uutisoitu paljon siitä, miten työuupumus lisääntyy, ja että hyvä johtaminen on entistä tärkeämpää työssä jaksamisen, työhyvinvoinnin ja työssä pysymisen kannalta. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n., Työterveyslaitoksen ja TYÖ2030-ohjelman julkaiseman johtajuusbarometrin mukaan johtaminen koetaan hierarkkisena, vanhanaikaisena ja asiakeskeisenä. Vastanneista naisista 93 % ja miehistä 85 % vastasi kokeneensa työurallaan huonoa ja osaamatonta johtamista sekä vuorovaikutusongelmia. Tämän barometrin mukaan johtamiselta toivotaan ihmisläheisyyttä, parempaa vuorovaikutusta, joustavuutta ja työhyvinvoinnin huomioimista. Toivotaan myös tasa-arvoa ja monimuotoisuuden huomioimista. Työn murros muuttaa koko yhteiskuntaa ja tuo mukanaan muutoksen johtajuuteen. Tärkeitä teemoja ovat muun muassa arvostava johtaminen, itse- ja yhteisöohjautuvuus, työhön liittyvän kulttuurin, muutoksen, merkityksen ja hyvinvoinnin johtaminen (Työterveyslaitos). Luoma-aho (2022) totesi Helsingin Sanomissa otsikon mukaisesti, että johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla on ”*Sairasta hierarkiaa*” viitaten siihen, että väriä ihmisiä on päätenyt johtajiksi ja että alalla vallitsee voimakas hierarkia, työntekijöiltä puuttuu vaikutusmahdollisuuksia ja keskustelukulttuuri on huonoa.

John Websterin ohjaama dokumenttielokuva *Happy Worker* nostaa esille työuupumuksen laajuuden eri puolilla maailmaa raportoiden työpaikkojen taustalla piilevistä, usein näkymättömistä ongelmista, joista isoimpia ovat mm. vaikenemisen kulttuuri, keinotekoiset muutokset ja epäpätevät johtajat (Svenska Yle, 2022). Vänskän (2022) mukaan työhyvinvointiin kannattaa panostaa myös hankemuotoisesti, sillä hankkeissa mukana olleille työntekijöille syntyi tunne siitä, että työnantaja välittää heistä muutoksen keskellä ja heille oli syntynyt osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemus.

2 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖN RAHOITUS, KÄYNNISTYMINEN JA TOTEUTUS

Suomessa käynnistyi 1990-luvun lopussa iso valtakunnallinen Työelämän kehittämisohjelma, Tyke, jota hallinnoi Työministeriö. Ohjelma jatkui Tykes-ohjelmana vuosina 2004–2009. Vuonna 2022 on käynnissä ainakin neljä isoa ohjelmaa, joilla tavoitellaan parempaa työelämää, johtajuutta ja työhyvinvointia. Niitä ovat mm. Työkykyohjelma, Työ 2030-ohjelma, Terveiden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelma ja Työelämän mielenterveysohjelma. TYÖ2030-ohjelma on jatkoa Työelämä 2020 -ohjelmalle, jonka visiona oli, että Suomessa on Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Hankemuotoisen kehittämistyön rahoittajatahoina Työsuojelurahasto (TSR) ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ovat merkittäviä.

2.1 Taustalla Loppelan väitöskirjatyö ja ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamalli

SeAMKissa työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialogisen kehittämisen ja johtamisen alku tutkimus- ja kehittämistoiminnassa ajoittuu syksyyn 1999, jolloin Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa haki kehittämiskumppania meneillään olevaan Työvire-prosessiin SeAMKista. Kaija Loppela rekrytoitiin kehittämishankkeeseen työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijaksi ja projektitutkijaksi. Kyseistä hanketta rahoitti myöhemmin Tyke-ohjelma, joka myönsi myös tutkimusapurahan hankkeeseen liittyvään Loppelan väitöstutkimukseen. Väitöskirjatyön tausta liittyy Merikosken tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa Oulussa 1990-luvulla toteutettuun kehittävästä työntutkimuksen teorian (Engeström, 1995) soveltamiseen työlähtöisessä työkykyä ylläpitävässä kuntoutuksessa. Vuonna 2004 valmistui monitieteinen väitöskirja: *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Sen yksi keskeinen tulos oli tutkimuksessa kehitetty ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamalli (Loppela, 2004, 2014a, 2014b). Tulokset toimintamallilla tehdystä kehittämistyöstä

Työvire-projektissa olivat hyvät. Työntekijät ja johdon edustajat arvioivat yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen vaikuttaneen positiivisesti sekä työyhteisön toimintaan että työntekijöiden työkykyyn, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon (Loppela 2004, s. 212).

2.1.1 Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli

Toimintamalli perustuu toiminta- ja arviointitutkimukseen sekä tutkimusavusteiseen kehittämistoimintaan, joiden avulla voidaan arvioida ja kehittää työtä ja työyhteisön toimintaa sekä työkykyä ja työhyvinvointia samanaikaisesti. Toimintatutkimuksen tavoitteena ja tuloksena voidaan pitää uudella tavalla organisoituvaa, reflektiivisesti etenevää prosessia ja jatkuvan parantamisen periaatetta. (Heikkinen & Jyrkämä, 1999). Taustalla on myös kehittävän työntutkimuksen (Engeström, 1995), oppivan organisaation (Argyris & Schön, 1978), systeemisen työkykymallin (Mäkitalo & Palonen, 1994), reflektioteorian (Dewey, 1933), demokraattisen dialogin periaatteiden (Gustavsen, 1992) sekä useiden eri motivaatioteorioiden soveltaminen luovasti käytännössä tapahtuvaan työhyvinvoinnin ja työyhteisön tutkimiseen ja kehittämiseen.

Toimintamalli sisältää dialogisen alkukartoituksen työyhteisön tilanteesta liittyen kolmeen pääluokkaan: 1) työolot ja työpaikan terveydelliset tekijät, 2) työyhteisö ja työilmapiiri sekä 3) työntekijän voimavarat. Tekijät ovat kontekstisidonnaisia, dynaamisia ja systeemisiä. Työntekijät ja esimies analysoivat ja tekevät yhteenvedon sekä voimavaratekijöistä että kehittämistä vaativista asioista yhdessä. Asioita tarkastellaan aina samanaikaisesti työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmista. Alkukartoituksen jälkeen laaditaan yhdessä kehittämissuunnitelma, mihin kirjataan kehittämistavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, nimetään vastuuhenkilöt ja aikataulu sekä laaditaan arviointisuunnitelma. Suunnitelman laatimisessa huomioidaan myös malliin sisältyvän palaverikäytäntökyselyn tulokset sekä mahdolliset muut organisaatiossa toteutetut arvioinnit, kuten esim. riskienarviointi ja työhyvinvointi- tai henkilöstökyselyt. Samalla nimetään ja kirjataan vastuuhenkilöt ja aikataulu sekä laaditaan arviointisuunnitelma. Seuraavissa kehittämissalavereissa arvioidaan reflektiivisesti

tavoitteen saavuttamista, sen hetken tilannetta, laaditaan tarvittaessa jatkotavoitteita tai konkretisoidaan tai muutetaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintamallin jokaisessa vaiheessa korostuu myös asioiden systemaattinen kirjaaminen, minkä tukena käytetään valmiita lomakkeita. (Loppela, 2004)

2.1.2 Mallin käytön vaikutusten arviointia

Mallin arvioinnissa on ollut mukana vuosina 1999–2013 neljä eri toimialaa. Arviointitulosten mukaan kehittämistyö oli vaikuttanut positiivisesti sekä työntekijöiden että johdon edustajien kokemusten mukaan. Keskeistä tuloksissa ja kaikille toimialoille yhteisinä kriittisinä tekijöinä esille tulleita asioita olivat yhteisen, riittävän ajan ja rauhallisen fyysisen tilan löytyminen kehittämistyöhön, kehittämissasioiden systemaattinen kirjaaminen ja niihin palaaminen, ulkopuolisen asiantuntijan toiminta sisältäen dialogisuuden ja reflektiivisyyden ohjaamisen ja systemaattisen kehittämismenetelmän käyttämisen. Keskeinen tulos oli myös huomioida ja varmistaa kaikkien osapuolten osallistuminen ja sitoutuminen kehittämiseen. (Loppela, 2014a, 2014b)

Toteutetulla kehittämistyöllä saavutettiin avoimempi ja kehittämismyönteisempi ilmapiiri, mikä edisti konkreettisen kehittämistyön onnistumista. Työntekijät kokivat asettamiensa tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittymistä ja työhyvinvointia. He kokivat asioiden hoituvan aikaisempaa paremmin ja erilaisia parannuksia oli tullut tavoitteiden asettamisen myötä. Yhteistyö ja yhteinen päätöksenteko sekä tiedonkulku ja palaverikäytännöt olivat kehittyneet. Työmotivaatio oli lisääntynyt muun muassa vastuualueiden jakamisen, työssä oppimisen ja monitaitoisuuden lisääntymisen myötä. Nämä koettiin lisääntyneenä työn ilona ja työn haluna. Sekä työntekijät että esihenkilöt kokivat kehittämissuunnitelman käytön tarpeelliseksi myös jatkossa. Johdon arvioinneissa erittäin hyödylliseksi koettiin se, että projektilla oli ollut ulkopuolinen asiantuntija vetämässä keskusteluja, jolloin voitiin avoimemmin ja neutraalimmin ottaa ongelmallisia asioita esiin. Organisaation ulkopuolinen henkilö voi usein tuoda objektiivisempaa näkemystä asioihin ja myös auttaa tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta.

2.2 Syväsen väitöskirjatyö: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden alentajina

Hallintotieteilijä ja toimintatutkija Sirpa Syvänen väitteli vuonna 2003 aiheenaan työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset vanhuspalveluja tuottavissa työyhteisöissä (Syvänen, 2003). Kunnallistalouden väitöstutkimuksessa sovellettiin organisaatio-talusteoreettista *x*-tehokkuusteoriaa (*X-efficiency theory*). Väitöstutkimuksen tutkimusintressinä oli jatkaa aiemmissa toimintatutkimuksissa sovelletun teoreettisen viitekehyksen syventämistä ja tutkimusotteen metodista kehittämistä. Teoreettinen intressi oli käsitteellistä tuloksellisuuden ja työelämän laadun ilmiöitä kunnallisiin palveluorganisaatioihin soveltuvaksi. Tutkimustehtävänä oli tutkia, mikä merkitys ihmisen työkäyttäytymisellä ja organisaation toimintatavoilla on kokonaistuloksellisuudelle ja sen eri osa-alueille. Tutkimusteema rajautui tuloksellisuuden ongelmiin ja ne käsitteellistyivät *XT*-teorian mukaisesti sisäiseksi tehottomuudeksi, joka tarkoittaa kaikkea epämääräistä tehottomuutta, jota organisaatioissa ilmenee. (Leibenstein, 1987) Sisäistä tehottomuutta tuottavat mm. yksilö-, ryhmä- ja organisaatio-tasoisten tekijöiden ongelmat.

X-tehokkuusteoria edustaa psykologis-organisaatioteoreettista talusteoriaa, jossa on hyödynnetty organisaatio- ja johtamisteorioita, oppimisteorioita, psykologiaa, sosiaalipsykologiaa ja aineetonta pääomaa korostavia teorioita ja käsitteitä. Keskeinen tarkasteltava taso on yksilötaso ja yksilöiden väliset yhteistoimintasuhteet. Teoria korostaa ihmisen työkäyttäytymistä, organisaation psykososiaalisia prosesseja sekä niiden merkitystä työtyytyväisyyden välityksellä työn tuottavuudelle. *XT*-teoriassa on kyse ihmisen päätöksenteon, sen pohjalta muotoutuvan työ- tai johtamiskäyttäytymisen ja organisaation sisäisen tehokkuuden välisestä suhteesta, joka vaikuttaa organisatoriseen tuloksellisuuteen. Ihmisten 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.

Tutkimuksessa kysyttiin: Mitkä tekijät organisaatioiden toiminnassa aiheuttavat sisäistä tehottomuutta ja mihin sisäinen tehottomuus vaikuttaa. Aineistoina käytettiin sosiaali- ja terveystoimen työyhteisöissä toteutettujen toimintatutkimusten ja tutkimusavusteisten kehittämishankkeiden laadullisia ja määrällisiä kyselyaineistoja. Tulosten mukaan sisäisen tehottomuuden vaikutukset kohdentuvat 1) tuotoksiin (palveluihin, palvelurakenteisiin, palveluketjuihin) ja niiden välityksellä 2) asiakkaiden tarpeiden tyydyttymiseen (mitä vaikutuksia tuotoksilla saadaan aikaiseksi) ja 3) kustannuksiin. Tutkimus osoitti, että sisäinen tehottomuus vaikutti kustannuksia lisäävästi. Organisaatioiden toimijat kokevat tämän voimavarojen riittämättömyytenä, talouden sopeutuksen tarpeena ja lisävoimavarojen odotuksena. (Syvänen, 2003)

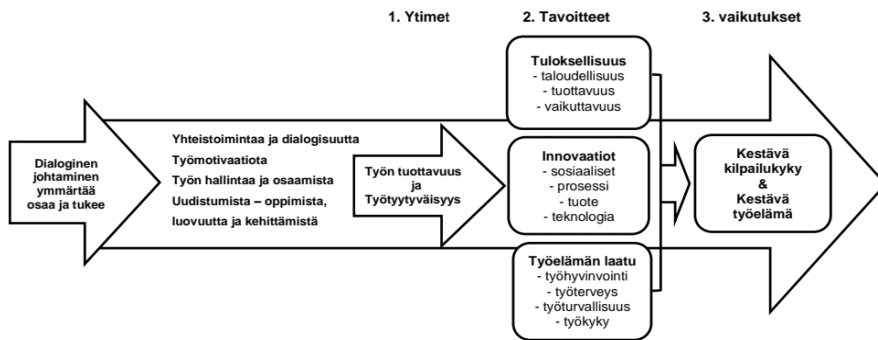
3 DIALOGISEN JOHTAMISEN TUTKIMUSOHJELMA DINNO

Vuonna 2010 Tekes, mihin Tykes-ohjelma oli ”sulautunut” muutama vuosi aikaisemmin, käynnisti tutkimushaun nimeltään *Rakenteiden johtamisesta luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen*. Tekesin toteuttamassa verkostoitumistyöpajassa käynnistyi pitkäkestoiseksi ja hedelmälliseksi osoittautunut yhteistyö Loppelan ja Syväsen ja heidän taustaorganisaatioidensa, Seinäjoen Ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen, kesken. Työpaja ja kohtaaminen, yhteinen innovointi ja ideointi johti Tekesin myöntämään huomattavaan tutkimusrahoitukseen, jolla käynnistettiin *Dialoginen johtaminen luovuuden ja innovatiivisuuden tekijänä*, Dinno-tutkimusohjelma.

Dinno (www.dinno.fi, 2012–2014) toteutettiin Etelä-Pohjanmaalla, Helsingissä, Kainuussa, Pohjois-Karjalassa, Savossa ja Tampereella. Hankkeen toteuttajia olivat Tampereen yliopisto hallinnoijana ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto ja Työterveyslaitos osahankkeina. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten dialogisella

johtamisella voidaan edistää samanaikaisesti kolmea organisaatioiden päätavoitetta: tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Teoreettista viitekehystä rakennettiin ja testattiin eri työnantajasektoreiden ja tehtäväalueiden tapaus- ja toimintatutkimuksissa, jotka kohdentuivat julkisen sektorin viidelle eri alueelle. Niitä olivat vanhuspalvelut, ammatillinen koulutus, perusopetus, sairaala ja kirkon ala. Interventioissa tuettiin esimiehiä dialogisen johtamistavan ymmärtämisessä ja soveltamisessa. Dinnon monitieteinen viitekehys pohjautuu laajaan kansalliseen ja kansainväliseen johtamis-, luovuus-, innovaatio-, oppimis-, tuloksellisuus- ja motivaatioteoreettiseen tutkimukseen (Syvänen ym., 2015).

Taustateorianaan käytettiin tuloksellisuuden, työelämän laadun, yhteistoiminnan ja johtamisen integroivia organisaatio- ja talousteoreettisia lähestymistapoja (Lawler ym., 1980; Leibenstein, 1987; Syvänen, 2003). Myös organisaation oppiminen, reflektiivisyys ja demokraattinen dialogi olivat tutkimus- ja kehittämistoimintaa ohjaavina tekijöinä (Argyris & Schön, 1978; Dewey, 1933; Gustavsen, 1992; Isaacs, 1999). Teoreettinen viitekehys sisältää käsityksen dialogisesta johtamistavasta, jossa on piirteitä dialogisesta ja yhteistoiminnallisesta, uudistavasta, palvelevasta, arvostavasta ja luovuuden johtamisesta. Niillä on yhteisvaikutus tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Johtamistavan piirteinä korostuvat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen. Viitekehys jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys (Loppela & Syvänen, 2020, s. 286)

Dinno-tutkimus tuotti tuloksia siitä, mitkä ovat niitä piirteitä, toimintatapoja ja käytäntöjä tutkimuskohteiden työnantajapolitiikassa, johtamis- ja yhteistoimintarakenteissa, esimiestyössä ja erilaisissa johtamistavoissa, jotka edistävät tai estävät organisatoristen päätavoitteiden toteutumista. (Syvänen ym., 2015)

4 DIALOGISEN KEHITTÄMISOTTEEN KOKONAISARVIOINTIA

Vuonna 2013 tehtiin arviointitutkimus, joka kohdentui yhteistoiminnallisiin ja dialogisiin kehittämishankkeisiin, joita oli toteutettu organisaatio- talousteoreettisella kehittämistavalla ja sen palveluiden tuotantoprosessimallilla (Syvänen, 2003) 2003–2011 ja Keskustellen työkuuntoon-toimintamallilla (Loppela, 2004) 1999–2013. (Syvänen & Loppela, 2013a, 2013b, 2014; Loppela, 2014a, 2014b). Arvioinnissa saatiin esille yleisiä vaikutuksia sekä kehittämistoimintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä. Yleisesti voidaan todeta, että arvioitavat hankkeet ja tutkimuksellinen kehittämistapa olivat vastanneet erittäin hyvin työpaikkojen, niiden johdon ja työntekijöiden todellisiin tarpeisiin. Hankkeissa oli mahdollistunut laaja henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön. Suhtautuminen ja asenne kehittämiseen, oppimiseen ja muutokseen oli pääosin myönteistä. Hankkeissa saavutettiin yhteistoiminnallinen, osallistava ja dialoginen kehittämistapa ja kehittämisrakenne, joka monella työpaikalla jäi elämään hankkeen päättymisen jälkeen.

Kehittämistä **edistäviä** tekijöitä olivat esimerkiksi osallistavan johtamisen käyttöönotto, aito sitoutuminen johtajien ja esimiesten taholta dialogiseen kehittämiseen, kehittämistarpeiden avoin esille nostaminen, hyvä vuorovaikutus eri osallisten kanssa, erilaisuuden ja yksilöllisyyden hyödyntäminen. Oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuivat aidon dialogisuuden toteutuessa käytännössä. Kehittämistä **estäviä** tekijöitä olivat esihenkilöiden ja johtajien sitoutumattomuus, haluttomuus nostaa esille aitoja ja riittävän konkreettisia kehittämistarpeita. Myös työntekijöiden mahdollisuuden tai uskalluksen puute nostaa vaikeaksi kokemiaan, kehittämistä vaativia asioita esille koettiin

esteenä. Esteitä aiheutui myös kehittämistyöhön varattujen resurssien vähäisyydestä, ongelmista vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa, epäluottamuksesta, aidon dialogin puutteesta ja kielteisestä suhtautumisesta oppimiseen ja muutokseen.

Sekä Dinnon että kuvatun arvioinnin tuloksia on hyödynnetty ja sovellettu kolmessa valtakunnallisessa ESR-rahoitteisessa hankkeessa: *Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä* (2016–2018), *Divide – dialogia, digitalisaatiota ja verkostoyhteistyötä maaseutuyrittäjien työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tueksi* (2017–2019) ja *SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* (2019–2022). Näistä hankkeista ja niiden tuloksista voi lukea tarkemmin SeAMKin verkkolehdestä julkaistusta artikkelista ”Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista johtamista ja kehittämistä valtakunnallisissa hankkeissa” (Loppela & Syvänen, 2022).

5 DIALOGITYÖKALUJEN TUOTTEISTAMINEN, JOHTAMISKOULUTUS SEKÄ SOTEHELMET-HANKE TULOSTEN LEVITTÄMISEKSI

Dinnon jälkeen tuotteistettiin TSR:n tuella erilaisia dialogista kehittämistä tukevia työkaluja. TSR rahoitti myös 30 opintopisteen laajuisen *Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen* -johtamiskoulutuksen suunnittelua. Koulutus on toteutettu SeAMKin ja Tampereen yliopiston yhteistyönä kaksi kertaa vuosina 2016–2019 SeAMKissa. Koulutus sai erittäin hyvät arviot osallistujilta. Koulutuksen johtajana on toiminut Kaija Loppela ja hänen lisäkseen pääkouluttajina Sirpa Syvänen ja Kati Tikkamäki Tampereen yliopistolta.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM) myönsi vuodelle 2022 rahoituksen yhteensä kuudelle eri ESR-hankkeelle tarkoituksena koota yhteen ja levittää systemaattisesti hankkeiden keskeisimmät tulokset muun muassa uusien hyvinvointialueiden kehittämisen tueksi. Sotehelmet-

hankkeeseen osallistuu SoteDialogit-hankkeen (<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>) lisäksi seuraavat hankkeet: Soteliiderit, Asko-asiakasosallisuus, Etänä enemmän, Hyvinvoiva Hoiva ja Strateginen työkykyjohtaminen muutoksessa. Yhteishankkeen tulokset on koottu hankesivustolle (www.sotehelmet.fi) (Loppela, 2021; Loppela & Syvänen, 2022).

6 LOPUKSI

Kehittämisen- ja tutkimustoiminta eri organisaatioissa on vahvistanut käsitystä, että dialogi mahdollistaa aidon yhteistoiminnallisen kehittämisen. Toteutuakseen aito ja syvä dialogi edellyttää työyhteisöjen jäseniltä dialogitaitoja ja työpaikalta fyysisiä ja sosiaalisia dialogitiloja. Niiden mahdollistajana toimii johto ja johdon edustajat. Kuitenkaan ilman kaikkien työntekijöiden osallistumista dialogiin, ei synny demokraattista, työtä ja työyhteisöä kehittävää dialogista toimintakulttuuria. Dialogi on tärkeä osaamisen ja asiantuntijuuden metataito sekä keskeinen työyhteisö- ja työelämätaito. Dialogi ja dialoginen organisaatio ovat avaimia työhyvinvointiin, työyhteisön kehittymiseen ja uudistumiseen sekä työn tuloksellisuuteen, mitkä ovat kaikkien työntekijöiden ja koko organisaation yhteinen etu.

Artikkeli on valmisteltu osittain osana SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -hanketta ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Euroopan Sosiaalirahastoa ja rahoituksen myöntänyttä Sosiaali- ja terveysministeriötä.

LÄHTEET

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Addison Wesley.

Dewey, J. (1933). *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* (2nd rev. ed.). D. C. Heath and Company.

Dinno: Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. www.dinno.fi

Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Painatuskeskus.

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

Heikkinen, H. L. T., & Jyrkämä, J. (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen & R. Huttunen (toim.), *Siinä tutkija missä tekijä* (s. 25–56). ATENA-kustannus.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art on thinking: A pioneering approach to communication in business and in life*. Currency.

Lawler, E. E. III, Nadler, D., & Camman, C. (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. John Wiley & Sons.

Leibenstein, H. (1987). *Inside the firm: The inefficiencies of hierarchy*. Harvard University Press.

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

Loppela, K. (2014a). Innovative working community development through self-evaluation and democratic dialogue. Teoksessa O. Broberg, N. Fallentin, P. Hasle, P. L. Jensen, A. Kabel, M. E. Larsen, & T. Weller (eds.), *Human factors in organizational design and management: XI Nordic Ergonomics Society annual conference* (s. 407–411). IEA Press.

Loppela, K. (2014b). Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus*. (Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014). Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9439-0>

Loppela, K., & Syvänen, S. (2020). Työhyvinvoinnin johtamisen ja työn tuloksellisuuden avaimet. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell, J. Latvanen, S. Saarikoski, & S. Uusimäki (toim.), *Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osaamista strategian vahvuusaloilla*, (s. 285–297). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 33. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101111539>

Loppela, K. (15.10.2021). SoteHelmet-hanke sote-organisaatioiden tueksi vuonna 2022. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/sotehelmet-hanke-sote-organisaatioiden-tueksi-vuonna-2022/>

Loppela, K., & Syvänen, S. (31.1.2022). *SoteHelmet-hankkeelta eväitä ja työkaluja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisen tueksi*. SoteDialogit Blogit. <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/sotedialogit-blogit/>

Loppela, K., & Syvänen, S. (8.9.2022). *Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista johtamista ja kehittämistä valtakunnallisissa hankkeissa*. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/tyoyhteisöjen-ja-työhyvinvoinnin-dialogista-johtamista-ja-kehittamista-valtakunnallisissa-hankkeissa/>

Luoma-aho, V. (7.5.2022). Sairasta hierarkiaa. *Helsingin Sanomat*, C11.

Mäkitalo, J., & Palonen, J. (1994). Mitä on työkyky: Lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. *Työ ja ihminen*, 8(3), (s. 155–163).

Tampereen yliopisto. (i.a.). SoteDialogit. <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Svenska Yle. (6.5.2022). *Film: The Happy Worker – John Websters studie i hur det moderna arbetslivet hotar ta livet av livslusten är elegant, rolig och knivskarp*. <https://svenska.yle.fi/a/7-10016153>

Syvänen, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset: Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista*. [Acta Universitatis Tamperensis, 942] [Väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press.

Syvänen, S., & Loppela, K. (2013a). Democratic dialogue and equality: the promoters and obstacles while co-operatively developing organisations. Teoksessa *Conference Proceedings, The 45th Nordic Ergonomics & Human Factors Society conference. Ergonomics for Equality*.

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 2013 in Venice (ABSRC 2013 Venice) March 20–22, 2013, Venice, Italy*. Gea College.

Syvänen, S., Loppela, K., & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen, & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia* (s. 171–215). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>

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

Työterveyslaitos (i.a.). TYÖ2030 – Työelämän tilannekuva/Nuoret ja johtajuus. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelaman-tilannekuva/nuoret-ja-johtajuus>

Vänskä, M. (2022). Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. (Acta Wasaensia 484) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>