

Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela,
Sari Tappura, Antti Kasvio ja Timo Toikko

DIALOGINEN JOHTAMINEN



AVAIN TULOKSELLISUUTEEN, TYÖELÄMÄN
LAATUUN JA INNOVATIIVISUUTEEN

DIALOGINEN JOHTAMINEN

Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki,
Kaija Loppela, Sari Tappura,
Antti Kasvio ja Timo Toikko

DIALOGINEN JOHTAMINEN

Avain tuloksellisuuteen,
työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen

SISÄLLYS

Lukijalle	9
1 Miksi dialogista johtamista juuri nyt?	13
2 Dialogisella johtamisella tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovaatioita	20
3 Dialogisen johtamisen ytimessä	25
3.1 Teoriatausta	25
3.2 Ytimet	29
Yhteistoiminnan edistäminen	29
Dialogisuus johtamisessa	31
Työmotivaation tukeminen	37
Uudistumisen mahdollistaminen	38
3.3 Viitekehyksen testaaminen käytännössä, hyödynnetyt menetelmät ja aineistot	39
4 Dialoginen johtamistapa	49
4.1 Dialogisen johtamisen tila tutkimuksen kohdeorganisaatioissa	52
4.2 Dialoginen johtamistapa ja dialogisuuden periaatteet työpaikkojen arjessa	55
Johtajuuden ääripäät	55
Aito läsnäolo	58
Syväkuuntelun opettelua	64
Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toive	68
Vaikuttamalla osallisuutta	71
Tuki, palaute ja kannustus	73
4.3 Esimiesten osaamisessa vahvuuksia ja vajeita	80
Linjauksia, suuntia ja tulevaisuudenkuvia.....	81
Taloutta sopeutetaan ja supistetaan	84
Henkilöstötyön ja työhyvinvoinnin johtaminen	87
Työhallinnalla työhyvinvointia ja työn tuottavuutta	91

4.4 Ristiriitojen hallinta osana työnantajavastuuta	95
Ristiriitojen hallinta on vaikeaa	96
Erilaisuus voimavaraksi	99
Pelisääntöjen teho	105
5 Dialoginen johtaminen työmotivaation tukena	117
5.1 Miksi sisäisen motivoitumisen ymmärtäminen ja tukeminen on tärkeää?	118
5.2 Mistä työmotivaatio syntyy?	123
Oikeudenmukaisuutta	123
Arvot arkityöhön	124
Odotuksilla on merkitystä	125
Vahvistamista palkitsemalla	128
Tarpeita ja työn rikastamista	129
5.3 Avoimuus, oppiminen ja tyytyväisyys	132
6 Dialoginen johtaminen uudistumisen mahdollistajana	141
6.1 Oppiminen, luovuus ja kehittäminen uudistumisen voimavaroina	141
6.2 Oppimisen dialoginen johtaminen	144
Dialogiset oppimisyhteisöt	
– tilaa yhdessä ajattelemiselle	148
Osallistumisella osallisuutta	151
Tietämisellä ja reflektoinnilla varmuutta	153
Yhdessä oppimisesta tukea	156
Dialoginen johtaminen oppimisen kannattelijana	161
Perehdyttäminen ja perehtyminen	165
Kehityskeskustelut	167
Opitaan yhdessä!	172
6.3 Luovuuden dialoginen johtaminen	175
6.4 Dialogisen kehittämisen lähestymistavat, menetelmät ja opit	187
Tutkimusavusteinen, dialoginen kehittäminen	187
Yhteistoiminnallisen kehittämisen arviointi	191
Edellytykset ja edistäjät	194
Esteet, pullonkaulat ja sudenkuopat	195
Kehittämisdialogien sisällöt	196
Tulokset ja vaikutukset	197
Kehittäminen keskustellen työkuuntoon -toimintamallilla	200
6.5 Dialogisen johtamisen työkalupakki	208

7 Lisäarvoina dialogiseen johtamiseen	
kohtuullistaminen, asiakasosallisuus ja ICT	213
7.1 Kohtuullistamisella työn yksilöllistä hallintaa	213
Kuka kohtuullisti ja miten kohtuullistettiin?	215
Organisaatioiden johdon, esimiesten ja työyhteisöjen näkökulma	217
Kohtuullistaminen kyselyn tulosten valossa	219
Dialoginen johtaminen yksilöllisyyden ja työn kohtuullistamisen mahdollistajana	223
7.2 Asiakasosallisuus uudistumisen voimavarana	225
Kolme tapaa ymmärtää asiakastieto	227
Kokemustiedon edistäminen	229
Osallisuuden ulottuvuudet	230
Kokemustiedon ja asiakasosallisuuden kartoitus	233
Voimavarat ja kokemukset käyttöön	235
7.3 Teknologia ja ICT työssä, johtamisessa ja viestinnässä	236
Esimerkki 1. Tiedonkulun kehittäminen palvelutalossa ..	240
Esimerkki 2. Sähköinen toiminnan ohjausjärjestelmä työn tekemisen ja johtamisen uudistajana ..	243
Esimerkki 3. Teknologian hyödyntäminen kehittämisessä	248
8 Dialogisesta johtamisesta opittua ja oivallettua	253
8.1 Dialogisen johtamisen tilat	253
8.2 Nyt kaikki dialogiin!	264
Lähteet	266
Liitteet	
Liite 1	284
Liite 2	286
Liite 3	289
Liite 4	293
Liite 5	399
Liite 6	305
Liite 7	307
Liite 8	311
Liite 9	316

LUKIJALLE

Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu tai väittely. Dialogi on parhaimmillaan syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista. Dialogin lähtökohtana on osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvo. Dialogi on oivallinen ja tehokas keino organisaatioiden kehittämisessä, kun tavoitellaan uusia tapoja toimia jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Aidon dialogin avulla saadaan käyttöön koko henkilöstön osaaminen, motivaatio ja luovuus. Dialogin keinoin voidaan edistää samanaikaisesti tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta.

Tämän kirjan, Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen, juuret ovat Tekesin työpajassa, jossa yhteisvoimin etsittiin uusia tutkimusavauksia tuottavuutta ja kestäväää kilpailukykyä edistävään johtamiseen. Tekesin mottona oli siirtyä tehokkuuden johtamisesta luovuuden johtamiseen. Työpajassa kirjan tekijät hakeutuivat saman tutkimusteeman ääreen ideoimaan yhteistä tutkimusohjelmaa kukin omista lähtökohdistaan käsin. Kirjoittajilla on asiantuntemusta hallinto- ja taloustieteen, kasvatustieteen, organisaatiopsykologian, sosiaali- ja terveystieteen, sosiologian sekä turvallisuusjohtamisen aloilta. Työpajassa rakentuneen idean pohjalta

toteutettiin vuosina 2012–2014 monitieteinen dialogisen johtamisen tutkimusohjelma, joka nimettiin Dinnoksi. Lyhenne kuvaa dialogia, innostusta ja innovaatioita. Ne ovat tärkeitä dialogisen johtamisen elementtejä.

Tämä kirja on Dinnon loppuraportti, ja siinä esitellään dialogisen johtamisen tilaa, sen vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Kirjassa olevat lainaukset kuvaavat sitä todellisuutta, jossa tutkimuskohteissa eletään. Kirjassa kuvataan dialogisen johtamisen teoriatausta ja sen rakentuminen tutkimuksen aikana, tärkeimmät tulokset ja tutkijoiden johtopäätökset. Lisäksi kirjassa annetaan vinkkejä dialogisen organisaation rakentamiseen ja dialogiseen kehittämiseen. Kirjan alkuosan luvuissa yksi ja kaksi kuvataan dialogisen johtamisen perusta, teoriatausta ja viitekehys. Luvussa kolme tuodaan esille dialogisen johtamisen ytimet ja tutkimuksessa käytetyt aineistot ja menetelmät. Luvuissa 4–7 tutkimustuloksia tarkastellaan suhteessa keskeisiin dialogisen johtamisen periaatteisiin, sisältöihin ja näkökulmiin. Luku kahdeksan kokoaa tulokset ja niiden pohjalta rakennetut johtopäätökset esitellen dialogisen johtamisen tilat.

Kirja on tutkijaryhmän käymän dialogin tulos. Kukin tutkija on tehnyt pohjatekstit omien vastuualueidensa teemoista, minkä jälkeen kokonaisuutta on muokattu yhteisesti. Sirpa Syvänen ja Kati Tikkamäki ovat kantaneet päävastuun kirjan rakenteesta, tekstien yhdenmukaistamisesta sekä johdattelu- ja johtopäätösluvuista.

Tutkimusohjelman päärahoittaja oli Tekes. Rahoitusta saimme myös tutkimuskohteilta ja yhteistyökumppaneilta. Kiitämme saamastamme rahoituksesta, joka mahdollisti pitkäjänteisen syventymisen dialogisen johtamisen kiehtovaan ja moniulotteiseen maailmaan. Kiitämme lämpimästi myös kaikkia tutkimukseen ja kehittämiss-hankkeisiin osallistuneita työpaikkoja ja niiden henkilöstöä, sekä työntekijöitä että esimiehiä. Panoksenne on ollut erittäin arvokas tutkimusaineistoja kerätessämme. Kiitämme myös ohjausryhmää ja lukuisia yhteistyötahojamme, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteutuksessa ja tulosten jakamisessa ja levittämisessä. Merkittävä kiitos kuuluu myös Työsuojelurahastolle apurahasta, jonka turvin saimme

tämän kirjan valmiiksi. Ja vielä lopuksi kiitämme käsikirjoitusversioitamme lukeneita ja kommentoineita henkilöitä. Toimittaja Maarit Tastulaa kiitämme aidosta kiinnostuksesta kirjaamme kohtaan. Hänen arvostava ja innostava lukijapalautteensa oli suureksi avuksi viime metreillä. Asta Hassista kiitämme tarkasta oikoluvusta ja lähteiden tarkastuksesta.

Toivomme, että kirja palvelee johtajia ja esimiehiä sekä muita työyhteisöjen jäseniä, kehittäjiä, konsultteja, tutkijoita, opettajia ja opiskelijoita dialogisen johtamisen soveltamisessa suomalaisille työpaikoille. Kirja sopii kaikille, jotka haluavat oppia lisää dialogisesta johtamistavasta ja kehittää dialogisuutta omassa vuorovaikutuksessaan.

Tampereella 16. lokakuuta 2015

Kirjoittajat

1

MIKSI DIALOGISTA JOHTAMISTA JUURI NYT?

Työelämän uutiset vilisevät puhetta säästöistä, leikkauksista, supistuksista, irtisanomisista, muutoksista, yhdistymisistä ja tehokkuudesta. Uutisointi on ongelmakeskeistä, suorastaan lannistavaa. Toki keskusteluja ja neuvotteluja käydään myös ratkaisukeskeisemmistä ja enemmän toivoa herättävistä aiheista, kuten yhteiskuntasopimuksesta ja muutosturvasta. Melko vähän kuitenkaan kuulee puhuttavan innovatiivisista ratkaisuista ja luovasta ongelmanratkaisusta, uudistumisesta, käyttämättömistä voimavaroista sekä potentiaalien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä. Näistä teemoista puhuvat lähinnä työelämän tutkijat ja kehittäjät, jotka ovat tunnistanee monenlaisia lukkoja innovatiivisuuden ja aidon uudistumisen esteinä. Tunnetun jo melko hyvin organisaatioiden tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät. Menestyvissä organisaatioissa työntekijöiden osaaminen ja luovuus ovat käytössä, työntekijät ovat motivoituneita ja työ on tuottavaa. Niissä osataan kehittää työntekijöiden ja asiakkaiden ideat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tämä kaikki edellyttää dialogista johtamista ja aitoa dialogia kaikkien osapuolien kesken.

Suomalaiset organisaatiot eivät aina osaa tai halua toimia dialogisen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Suomen yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista vain joka neljännän arvioidaan olevan innovatiivisia. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014). Tätä kuvaa muun muassa se, että innovoinnin sijaan suomalaisyritykset ovat viime vuosina keskittyneet muita EU-maita yksipuolisemmin kustannusleikkauksiin ja jo olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen elinkaarien pidentämiseen. Tehostamistoimien ja tuottavuustalkoiden tuloksena Suomi ei ole onnistunut säilyttämään kilpailukykyään kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Niiden sijaan tarvittaisiin todellista uudistumista.

Organisaatiot tarvitsevat innovaatioita vastatessaan julkisen talouden kestävyysvajeen ja väestön ikääntymisen tuomiin haasteisiin. Kaikenlaiset innovatiivisuuden ja luovuuden potentiaalit olisi saatava käyttöön. Jokainen työpaikka, niiden johto ja työntekijät voisivat suunnata katseensa omaan työhönsä ja työkäyttäytymiseensä ja arvioida, olisiko omassa työssä, työtavoissa, työyhteisön toimintakäytännöissä, johtamisessa ja palveluiden tuotannossa muutoksen ja uudistumisen tarvetta. Uudistuminen edellyttää myös tietoista luovuuden johtamista, jossa luotetaan ja uskotaan aidosti työntekijöiden osaamiseen ja osallistamisen voimaan.

Johtamisen keskeinen haaste onkin saada kaikkien organisaation jäsenten voimavarat sekä heidän luovuus- ja oppimispotentiaalinsa käyttöön ja innovoinnin sytykkeeksi ja energiaksi. Mutta miten se tapahtuisi? Esimiehet voisivat esimerkiksi kannustaa työntekijöitään kehittelemään uusia ideoita ja myös soveltamaan niitä käytännössä. He voivat kuunnella työntekijöitään ja antaa heille riittävästi tilaa toimia ja uudistua. Ihmisiä voidaan myös palkita uusien ideoiden esittämisestä ja kokeiluista. Ehkä tärkein palkitsemisen tapa nykyajan työelämässä olisi se, että esimiehet perehtyisivät kunnolla työntekijöidensä esittämiin ideoihin, tekisivät aktiivisesti työtä niiden eteenpäinviemiseksi ja antaisivat myös kunnian uusien ideoiden esittämisestä niiden alkuperäisille esittäjille. (Adair 2009; Amabile 1996; Amabile & Kramer 2011). Näin toimittaessa olisi mahdollista

turvata organisaation jatkuva uudistuminen, josta on tullut nopeiden ja jatkuvien muutosten aikakaudella organisaatioiden tärkeä osaamisen alue (Sydänmaanlakka 2009).

Tärkeitä innovaatioita voi syntyä keskellä työn ja työyhteisöjen arkea, jos olosuhteet ovat otolliset uuden luomiselle ja syntymiselle. Usein uudistumisen esteeksi muodostuu se, että innovaatioiden kuvitellaan olevan jotain suurta ja lähes mahdottomia saavuttaa. Innovatiivisuus ja innovointi tulisi nähdä kaukaisena ja vaikeana sijaan arkisena ja helppona. Merkityksellisimmät innovaatiot voivat olla ideoita tai oivalluksia toisin tekemisestä. Arjen innovointi voi kohdentua rakenteisiin, työtapoihin, viestintään, palavereihin, teknologian käyttöön, tuotteisiin, palveluihin, tuotantoprosesseihin, sosiaalisiin suhteisiin tai vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa.

Myös innovaatioprosessien luonne on muuttunut. Nykyisin lähes kaikkien työpaikkojen ihmiset ovat sosiaalisen median välityksellä vuorovaikutuksessa ulkopuolisten tahojen kanssa. Nämä kontaktit saattavat tuoda hyvinkin arvokkaita ideoita organisaation käyttöön. Aktiiviset käyttäjäyhteisöt ja asiakkaat tarjoavat paljon tietoa tuotteiden ja palvelujen kehittämistarpeista. Kyse ei ole vain asiakaslähtöisestä toimintatavasta, vaan asiakkaiden aktiivisesta osallistumisesta palveluiden suunnitteluun, toteutukseen, kehittämiseen ja arviointiin. Asiakaspalautteella ja asiakkaiden osallistumisella kehittämiseen on myös myönteinen vaikuttavuus tuloksellisuuteen ja erityisesti palveluiden laatuun. (Toikko 2010.)

Dialogista on puhuttu viime aikoina yhä enemmän. Se on ollut näkyvästi esillä muun muassa erilaisissa työelämän kehittämisohjelmassa. Esimerkiksi Työelämä 2020-hankkeessa kaikki osapuolet huomioon ottavaa dialogista vuorovaikutusta pidetään erinomaisena tapana parantaa suomalaista työelämää, työtä ja työpaikkoja. Dialogia pidetään tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähteenä. Dialogisuus on liitetty hyvin vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen.

Dialogin suosiota selittävät sen vakuuttavat ja pitkät perinteet. Sokrates käytti antiikin Kreikassa ihmisten välistä vuoropuhelua eli dialogia keskeisenä totuuden etsimisen välineenä, jossa korostuivat

avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen. Dialogin käsite tulee kreikkankielen sanoista *dia* (läpi, kautta) ja *logos* (sana, merkitys), mikä voidaan suomentaa merkityksen virtaukseksi. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta, jossa maailmaa nimetään käsitteellistämisen ja ymmärryksen hakemisen keinoin. Työyhteisöissä tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteisen ymmärryksen rakentamista organisaation arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista.

Joskus tuntuu siltä, että työpaikoilla olisi aiemmin ollut enemmän aikaa ja tilaa erilaisiin keskinäisiin kohtaamisiin, syvällisiin keskusteluihin ja ideointiin. Monella työpaikalla ei ole enää riittävästi aikaa aitoon kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen.

Esimies on kiireisen oloinen. Jos minulla on asiaa, niin monesti hänellä ei ole aikaa jutella. Oma työhyvinvointini lähtee siitä, että rehtorilla ja työkavereilla on keskenään aikaa vaihtaa ajatuksia. En ymmärrä, miksi on kauhea kiire koko ajan. Mihin on kadonnut sellainen rauhallinen leppoisa ilmapiiri, jossa päällimmäisenä ajatuksena oli oppilaiden opettaminen. Tämä ei tarkoita, etteikö opetusta ja koulua pidä kehittää. Ilman muuta pitää, mutta meille opettajille kouluarjessa tapahtuvat asiat ovat kaikista tärkeintä ja niistä puhuminen. (tutkimukseen osallistunut työntekijä)

Vaikka siis puhe dialogisuudesta ja sen periaatteista on selvästi lisääntynyt, johtamisen arkikäytännöt eivät ole välttämättä muuttuneet oleellisesti aiempaa dialogisemmiksi. Dialogin toteuttaminen käytännössä ja työpaikan arjessa on osoittautunut yllättävän vaikeaksi, ja erityisen haastavaa dialogi on vaikeiksi koetuissa tilanteissa, kuten ristiriitatilanteissa. Dialogin taitavaksi osaajaksi kehittyminen vaatii tietoa, ymmärrystä, tahtoa ja harjoittelemista.

Kirjan taustalla oleva *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä* -tutkimusohjelma (Dinno, katso infolaatikko s. 19) oli osa Tekesin käynnistämää työelämäinnovaatioiden aktivointihanketta

vuosina 2012–2014. Hankkeen tavoitteena oli selvittää, miten työorganisaatiot voivat omaa toimintaansa ja johtamista kehittämällä saada henkilöstön aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innovoinnista itselleen kestävää kilpailuetua.

Kirja tarjoaa lukijoilleen peilin oman käyttäytymisensä sekä organisaatioiden toiminnan arviointiin dialogisuuden näkökulmasta. Tutkimustulosten avulla luodaan ymmärrystä siitä, miten *pehmeät* laadulliset asiat kuten johtaminen, työhyvinvointi, uudistuminen ja työmotivaatio vaikuttavat *kovaan* tuloksellisuuteen. Osoitamme, että panostamalla ja investoimalla pehmeään puoleen voidaan oikeasti parantaa tuottavuutta ja lisätä organisaatioiden uudistumisen kykyä ja voimavaroja. Kyse on usein hyvin yksinkertaisista ja tavanomaisista ratkaisuista, jotka organisaatioiden kiireisessä arjessa helposti jäävät muiden asioiden jalkoihin. Tällöin niiden toteutumattomuus alkaa synnyttää työpaikoille sisäistä tehottomuutta, mikä näkyy kielteisinä kehinä ja ongelma-yyhteinä.

Dinno-tutkimusohjelmassa on tutkittu ja kehitetty johtamisen tapoja ja käytäntöjä, jotka edistävät samanaikaisesti kaikkien organisaatioiden kolmea isoa päätavoitetta: tuloksellisuuden, innovatiivisuuden ja työelämän laadun toteutumista ja korkeaa tasoa. Niitä kuvaamaan on kirjassa käytetty dialogisen johtamisen käsitettä. Dialogisella johtamisella ja kehittämisellä edistetään koko henkilöstön aloitteellisuutta sekä osaamis-, luovuus- ja innovaatiopotentiaalien täysimääräistä hyödyntämistä. Tavoitteena on työelämäinnovaatioiden lisääminen ja kansallisen kilpailukyvyn vahvistaminen. Kyse on dialogisen organisaation rakentamisesta, jossa johtajilta ja esimiehiltä peräänkuulutetaan dialogisen johtamisen osaamista. Dialogisen johtamisen ja organisaation toteutuminen edellyttää työyhteisön kaikilta jäseniltä dialogisuustaitoja.

Kirjassa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä ovat keskeisimmät tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen myönteisesti johtamisen välityksellä vaikuttavat organisatoriset tekijät ja ilmiöt?
2. Millainen johtaminen heikentää tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta?
3. Mitkä dialogisen organisaation ja dialogisen johtamisen piirteistä toteutuivat tutkimuskohteissa?
4. Miten organisaatioissa työskentelevien ihmisten tuloksellisuuden, työelämän laadun ja uudistumisen voimavarat, osaaminen ja potentiaalit olivat tiedossa ja käytössä? Mikä niiden käytön esti?
5. Mihin asioihin dialoginen kehittäminen vaikutti? Mikä kehittämistä edisti ja esti?

INFOLAATIKKO

Taustatutkimus: Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä tutkimusohjelma (Dinno) oli neljän korkeakoulun ja tutkimuslaitoksen vuosina 2012–2014 toteuttama monitieteinen tutkimus- ja kehittämishanke. Tutkimuksen keskeisimmät julkaisut on koottu liitteelle 1.

Konsortion osapuolet ja tutkijat:

HT Sirpa Syvänen, tutkimusohjelman tieteellinen johtaja, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

KT Kati Tikkamäki, Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö, CIRCMI

DI Sari Tappura, Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalous, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu

KT Kaija Loppela, YTT Timo Toikko, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala

YTT Antti Kasvio, KM Susanna Lundell Työterveyslaitos, Muuttuva työelämä tiimi.

Kohdeorganisaatiot: Tutkimus- ja kehittämiskohteita oli yhteensä 20 kpl, jotka olivat pääosin julkisen alan organisaatiota (kunnat, valtio ja seurakunnat). Lisäksi arviointitutkimukseen osallistui kahdeksan eri toimialojen organisaatiota, joissa oli toteutettu vuosina 2005–2011 Tekesin, Tykesin ja Työsuojelurahaston rahoituksella yhteistoiminnallinen kehittämishanke, demokraattisen dialogin periaatteita soveltaen.

Dialogiset, toimintatutkimukselliset kehittämishankkeet: Tutkimusohjelman rinnalla ja sen osana toteutettiin neljä Tekesin rahoittamaa tutkimusavusteista kehittämishanketta

- Kirkon ala: seurakunnat ja seurakuntayhtymät
- Sosiaali- ja terveysala: vanhuspalvelut ja sairaala
- Opetus- ja koulutusala: ammatillinen koulutus, perusopetus, päivähoito ja varhaiskasvatus

Kehittämishankkeita ohjasivat työyhteisökehittäjät Antti Kokkonen, Seija Strömberg ja Teijo Räsänen yhteistyössä Dinnon tutkijoiden kanssa. Näiden kehittämishankkeiden aineistot ovat olleet myös tutkimuksen käytössä. Osa niistä on julkaistu erillisinä raporteina ja kehittämisoppaina.

Yhteistyö- ja tukiverkosto: Laajaan yhteistyöverkostoon kuuluivat mm. Edutech, Innotiimi, JHL, Juko, Jyty, Keva, Kirkon alat ry., Kuntatyönantajat KT, Leading Partners Oy, Onnenpari Oy, Opinpaja Oy, Työnohjaus- ja kehittämispalvelut Seija Strömberg, SuPer ry., SAK, TJS Opintokeskus ja Työturvallisuuskeskus TTK.

Rahoittajat: Tekes, Työsuojelurahasto ja osallistuneet organisaatiot.
Kotisivut: www.dinno.fi

2

DIALOGISELLA JOHTAMISELLA TULOKSELLISUUTTA, TYÖELÄMÄN LAATUA JA INNOVAATIOITA

Dialogi on paradoksi. Yhtäältä tiedämme jo nyt, miten dialogia käydään, mutta toisaalta siinä on vielä paljon opittavaa. (Isaacs 2001)

Dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehysessä on rakennusaineita klassisista ja moderneista teorioista sekä lähestymistavoista. Niissä oletetaan, että yhteistoiminta ja johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden kannalta. Johtamistavan piirteinä niissä korostuvat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen.

Tuloksellisuuden ja työelämän laadun välinen keskinäisyhteys on ollut mielenkiinnon kohteena monissa klassisissa organisaatio- ja johtamisteorioissa (Lawler, Nadler & Camman 1980; Lawler 1986) sekä talusteorian lähestymistavoissa kuten esimerkiksi organisaatio-talusteoreettisessa X-tehokkuusteoriassa (Leibenstein 1987; Tomer 1986; Syvänen 2003), joka aikoinaan haastoi ihmisen toiminnan ja käyttäytymisen kaikissa olosuhteissa järkevänä ja rationaalisenä näkevän perinteisen talusteorian. Tällöin monet ihmiseen liittyvät piirteet kuten tunnejärjestelmä ja sen vaikutukset käyttäytymiseen ohitetaan. Klassikkotutkimusta edustaa ihmissuhteiden koulukunta (Mayo 1939; Follet 1941/1971), joka teki jo 1930-luvun lama-aika-

na laaja-alaista työelämän laadun ja tehokkuuden tutkimista. Liike korosti ihmisen olennaista merkitystä organisaatioiden tehokkuus- ja tuottavuustekijänä, jolla on myös vaikutusta kustannuksiin (mm. Roethlisberger & Dickson 2003). Tuloksellisuuden, työelämän laadun ja johtamisen välistä suhdetta ovat tutkimuksissaan viime vuosina analysoineet ja tutkineet myös monet suomalaiset tutkijat (Bonsdorff 2009, 2010; Lumijärvi 2009; Ojala & Ahonen 2003; Loppela 2004, 2013; Pyöriä 2012; Tuomi ym. 2000, 2002, 2004; Stenius & Vanhala 2013; Syvänen 2003, 2008).

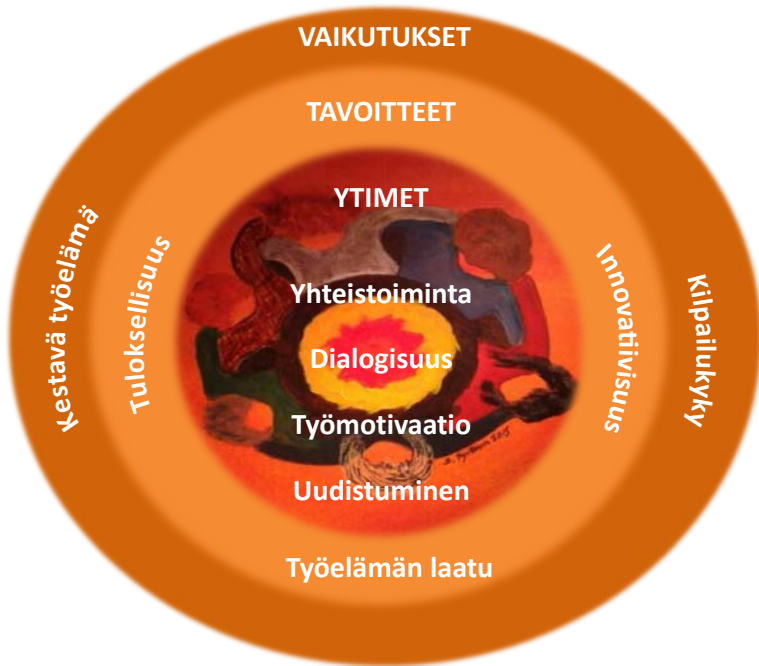
Tutkimukset ovat tuoneet esille myös sen, että johtaminen on tärkeä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Näin ollen johdon tulisikin edistää työyhteisöjen ja niiden jäsenten kykyä omaksumaa uusia ideoita ympäristöstä ja toteuttaa uudistumiseen kannustavaa esimiestyötä. Johtajien tärkeä tehtävä on tukea luovuudelle otollista työympäristöä, avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä sekä soveltaa henkilöstöjohtamisessa sellaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa ihmisten luovuuteen (Amabile 1983; Cummings & Oldham 1997; George 2008; Mumford, Whetzel & Reitwer-Palmon 1997; Scott & Bruce 1994; Tierney, Farmer & Graen 1999.)

Tuloksellisuus ymmärretään työpaikkojen arjessa ja yleisessä keskustelussa usein samaa tarkoittavana kuin tuottavuus, taloudellisuus, tehokkuus, kannattavuus tai kilpailukyky. Kun dialogisen johtamisen tavoitteita määriteltiin Dinnossa tutkimustarkoituksiin, tuloksellisuus-käsite valittiin käytettäväksi yläkäsitteeksi. Sen osa-alueet taloudellisuus, tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu hahmotettiin organisaatio-talousteoreettisen X-tehokkuusteorian (Leibenstein 1987; Syvänen 2003, 2008), palvelujen tuotantoprosessimallin ja siihen liittyvän panos-tuotos analyysin sekä palvelujen tuotantomahdollisuuksien käyrän mukaisesti. Viimeksi mainittu käsitteellistää organisaatioiden toiminnan tehokkuus- ja tehottomuusalueet sekä palvelujen tuotannon optimitilan. Toimiessaan tehottomuusalueella tai ylitehokkuuden tilassa tuloksellisuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus heikentyvät sisäisen tehottomuuden lisääntyessä. Sisäistä tehottomuutta lisäävät

kaikenlaiset organisatoriset ongelmat, ristiriidat, sekavuudet ja paineet. Tuottavuuden ilmiö yhdistyneenä dialogiseen johtamiseen ja sen psykologiseen yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteeseen työntekijöiden kanssa, ymmärretään työn tuottavuudeksi. Työn tuottavuuteen ja siihen saumattomasti liittyvään työponnistuksen tasoon ja yksilölliseen työikäytyymiseen vaikuttavat esimies-alaisuhteessa, työyhteisön muissa vuorovaikutussuhteissa sekä omassa työssään työntekijöiden kokemana työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Tällöin yksilöiden työn tuottavuuksien summasta syntyy organisaation kokonaistuottavuus. Merkittävä yksilöiden, ryhmien sekä työyhteisöjen työn tuottavuuteen ja sisäiseen tehokkuuteen vaikuttava tekijä on johtaminen. (Syvänen 2003, 2008.)

Työelämän laatu on toinen dialogisen johtamisen tavoite. Käsitteellä kuvataan organisaation ihmisjärjestelmää. Työelämän laadun osailmiöitä ovat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työkyky, työterveys ja työturvallisuus. Työelämän laatu käsitteen rinnalla käytetään soveltuvin osin työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin käsitteitä erityisesti sellaisissa asiayhteyksissä, missä ne ovat vakiintuneet työpaikkojen arkiseen kielenkäyttöön.

Innovatiivisuus on kolmas organisaatioiden tavoite, joka on käsitteellistetty sen osatekijöiden avulla oppimiseksi, luovuudeksi ja kehittämiseksi eli uudistumiseksi. Tämän määrittelyn mukaisesti innovatiivisuuskäsitettä käytetään ainoastaan, kun viitataan siihen toiminnan tavoitteena. Tehtyjen teoreettisten valintojen pohjalta dialogisen johtamisen viitekehys jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen kuvan 1 mukaisesti. Ensimmäisen osan muodostavat dialogisen johtamisen ytimet. Niitä ovat yhteistoiminta, dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen. Näiden ytimien avulla tavoitellaan dialogisen johtamisen tavoitteita (toinen osa) eli innovatiivisuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Nämä edelleen edistävät laajempia vaikutuksia (kolmas osa) eli kilpailukykyä ja kestäväää työelämää, jotka ovat laajemminkin tavoiteltavia vaikutuksia organisaatioiden ja koko Suomen tasolla.



Kuva 1: Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys.

Viitekehysten avulla osoitetaan millainen organisaatio muodostaa hedelmällisen maaperän dialogiselle johtamiselle ja toisaalta, mitkä tekijät estävät sen toteutumisen. Tulosten avulla kuvataan miten organisaatioissa työskentelevien ihmisten tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden voimavaroja, osaamista ja potentiaaleja hyödynnetään. Todellisuudessa viitekehysten eri osat ja niihin liittyvät ilmiöt ja tekijät ovat monimutkaisessa, toinen toisiinsa kietoutuneessa keskinäisessä vaikutussuhteessa. Samat johtamisen ydintekijät (ytimet) vaikuttavat tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Jatkossa näistä kolmesta tavoitteesta käytetään nimitystä dialogisen johtamisen päätavoitteet.

Kun ymmärretään eri tekijöiden keskinäiset yhteydet, on mahdollista vaikuttaa moneen asiaan samanaikaisesti.

Ymmärtäessään esimerkiksi työmotivaation syntymekanismin ja vaikuttavuuden, esimies edistää motivaatiota tukiessaan samanaikaisesti myös työn tuottavuutta sekä uudistumista. Sama pätee myös oppimiseen ja luovuuteen. Kun esimies tietää, mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen ja luovuuteen, ja toteuttaa niitä arkipäivän johtamisessaan, edistää hän samalla myös työn tuottavuutta, työhyvinvointia ja sisäistä motivaatiota.

Dialogisen kehittämisen lähestymistavat, menetelmät ja opit -luvussa 6.4 tuodaan esille, millaista vaikuttavuutta ytimiin kohdentuneella yhteistoiminnallisella ja tutkimusavusteisella kehittämisellä on saatu aikaiseksi. Näissä toimintatutkimuksellisissa kehittämissankkeissa on käytetty demokraattista dialogia kehittämistyön periaatteina. (Gustavsen 1992.) Kehittämissankkeiden erinomaisten tulosten mukaan dialoginen johtaminen yhdistyneenä yhteistoiminnalliseen kehittämiseen kannattaa. Tärkeää on myös tiedostaa, mitkä tekijät ovat kehittämistyötä edistäneet, estäneet ja mitkä ovat olleet kaikkein merkityksellisimmät dialogien sisällöt. Kehittämissankkeiden tuloksia esitellään myös dialogisen johtamisen tilaan liittyvien tulosten esittelyn yhteydessä luvussa 4.

DIALOGISEN JOHTAMISEN YTIMESSÄ

Dialogi syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta eikä jonkin ulkopuolisen tahon määrittämän säännösten noudattamisesta. (Isaacs 2001)

3.1 Teoriatausta

Dialogisen johtamisen viitekehyksessä on hyödynnetty transformationaalisen, palvelevan, arvostavan ja dialogisen johtamisen teorioita sekä lähestymistapoja. Johtamistapojen piirteitä on esitetty tarkemmin liitteessä 2.

Dialogisessa johtamisessa yhtenä keskeisenä rakennusaineena on transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teoria (Burns 1978), joka avasi uuden näkökulman johtajuuteen ja sai aikaan merkittävän paradigmaattisen muutoksen johtamistutkimuksessa. Burnsien mukaan johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen ydintä on eri asemissa ja rooleissa toimivien ihmisten välinen aito ja avoin vuorovaikutus, jonka avulla tavoitellaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Johtamistavassa painottuu vastavuoroisuus. Vastavuoroisuuden lisäksi johtajien ja työntekijöiden ymmärretään olevan myös riippuvaisia toisistaan, ja vaikuttavan toinen toisiinsa. Johtamistapa korostaa vastavuoroisuuden lisäksi keskinäistä luottamusta, esimerkillisyyttä, vastavuoroista viestintää, dialogisuutta, yksilöllistä kohtaamista ja yhteistoimintasuhdetta, joka on luonteeltaan syvällinen kumppanuussuhde. (Bailey & Axelrod 2001.)

Uudistavan johtajuuden keskeinen tekijä on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen eri tarpeineen (Avolio & Bass 1995). Uudistavan johtajan piirteitä ovat vastuullisuus, tuloksellisuuden tavoittelemineen vahvalla sitoutumisella työntekijöihin sekä työntekijöiden eri tarpeisiin, odotuksiin ja motiiveihin mahdollisimman hyvin vastaaminen. Lähtökohtana ja tavoitteena on työntekijöiden moraalinen, eettisyyden ja arvojen vahvistaminen ja motivaation tukeminen (Burns 1979). Vastuullisuutta ja eettisyyttä vahvistavia tekijöitä johtamisessa ovat oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen (Lämsä, Keränen & Savela 2015). Myös työntekijöiden osaamisen ja oppimisen kehittäminen ovat tärkeitä tekijöitä, koska ne lisäävät taitoja ja itsetietoisuutta (Yukl 1999a, 1999b). Vähäisellään esimiesten suuntaamalla ajalla vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa sekä yksilöllisillä kohtaamisilla on havaittu olevan suuri merkitys (Sheard & Kakabadse 2002), sillä ne koetaan kannustavina arvostuksen osoituksina. Sosiaalisen tuen avulla, joka koetaan välittämisenä, on mahdollista vaikuttaa yksittäisten ihmisten kokemuksiin omasta arvostaan, tärkeydestään ja heihin kohdistuvasta kunnioituksesta (Likert 1961). Sosiaalinen tuki antaa kokemuksen henkisten perustarpeiden tyydyttymisestä, mikä lisää työhyvinvointia. Siksi esimiesten tulisi järjellä aikaa läsnäoloon, ja toteuttaa työntekijöidensä kanssa yksilöllisiä, rauhallisia ja keskittyneitä kohtaamisia. Ne maksavat itsensä takaisin vahvempana sitoutumisena ja motivoitumisena sekä niiden kautta parempana työn tuottavuutena.

Stone, Russell ja Patterson (2004) ovat havainneet uudistavassa johtajuudessa tuloksellisuuden lisäksi myönteisinä vaikutuksina yksilön motivaation kasvun sekä innovatiivisuuden ja tuottavuuden lisäyksen. Elliotin & Churchin (1997) mukaan esimiesten ihmisten johtamisen taidot vaikuttavat merkittävästi myös organisaation tuloksellisuuteen. Lisäksi johtamistaidot vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin välityksellä palvelujen laatuun. Uudistava johtajuus liitetään moniin muihinkin myönteisiin tuloksiin ja vaikutuksiin. Niitä ovat henkilöstön sitoutuminen, työtyytyväisyys ja johtajien kyky saada henkilöstö sitoutumaan paremmin myös organisaation erilaisiin tavoitteisiin

(Walumba ym. 2004; Wofford, Goodwin & Whittington 1998; Bono & Judge 2003; Judge & Piccolo 2004) sekä työntekijöiden motivaation kehittymiseen (Hetland & Sandal 2003). Uudistava johtajuus vaikuttaa myös myönteisesti työntekijöiden avoimuuteen ja rohkeuteen sanoa ääneen vaikeita ja kriittisiäkin asioita, joilla edesautetaan organisaation menestystä (Detert & Burris 2007). Wang, Law, Hacket, Wang ja Chen (2005) esittävät myönteisten tulosten selittäjäksi sosiaalisen identifiointumisen ja minäkuvan muodostumisen, jolloin uudistava johtaja saa tulevaisuudenkuvan tai vision avulla työntekijän tuntemaan ylpeyttä organisaatiojäsenyydestään. Myönteisten tulosten selittäjänä pidetään sisäistä motivaatiota, tavoitteisiin sitoutumista sekä sellaisia työn piirteitä kuten vaikuttaminen muihin ihmisiin oman työn avulla, työn itsenäisyys ja selkeä palaute työstä (Berlin 2008; Piccolo & Colquitt 2006).

Dialogisessa johtamisessa on myös palvelevan johtamisen piirteitä. Northouse (2007) määrittelee johtajuuden prosessiksi, vaikuttamiseksi ja pyrkimykseksi saavuttaa yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Prosessi tarkoittaa sitä, että johtaja vaikuttaa työntekijöihin ja toisaalta johtaja on myös työntekijöiden vaikutusten kohteena. Siten suhde on vastavuoroinen, missä dialogisuudella on tärkeä rooli. Palvelevan johtamisen lähestymistavoissa korostetaan sitä, että työntekijät saavat aitoa ja todellista tukea esimiehiltään, ja että organisaation sisäisiä suhteita, vuorovaikutusta, tiedonkulkua ja viestintää myös aktiivisesti luodaan, ylläpidetään ja parannetaan. Kalliomaa (2009) integroi väitöstutkimuksessaan uudistavan johtamisen ja palvelevan johtamisen piirteet toisiinsa. Keskeiset johtamisen osa-alueet kiteytyivät kolmeen piirteeseen: työntekijöiden ja esimiesten väliseen vastavuoroisuuteen, keskinäiseen luottamukseen ja esimiehen esimerkillisyyteen. Keskinäisen luottamuksen on havaittu olevan yhteydessä innovaatiokyvykkyyteen, yhteistoimintaan ja vastavuoroisuuteen, jotka vaikuttavat myönteisesti sisäiseen motivaatioon. Gummesson (2000) korostaa ihmisten välisiä suhteita ja motivaatiota laadun tuottajina. Organisaation eri jäsenten hyvät suhteet, joita myös esimiehet voivat omalla johtamistyöllään edistää, parantavat organisaation tulosta ja edistävät palvelun laatua ja

vaikuttavuutta. (Lytle, Hom & MokWa 1998.) Barnesin & Morrisin (2000) mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa työn tuottavuuteen, jolla on myönteinen vaikutus kustannuksiin.

Kolmas dialogisen johtamisen rakennusaines, arvostavan johtamisen lähestymistapa, perustuu positiiviseen psykologiaan ja tulevaisuusorientaatioon (Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2010). Arvostava johtajuus on luonteeltaan jaettua, yhteistoiminnallista, osallistavaa ja dialogista. Keskeisiä piirteitä ovat arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Arvostavassa johtamistavassa eri asioihin, toimintaympäristöön ja organisaatioiden jäseniin suhtaudutaan optimistisesti, kun ongelmien ja häiriötekijöiden sijaan tunnustetaan ja keskitytään positiivisiin ja esimerkillisiin asioihin, toimintoihin ja käyttäytymiseen. Kohdentamalla huomio parhaimpiin piirteisiin, paikannetaan organisaatioista ja niiden toimijoiden työ- ja johtamiskäyttäytymisestä sekä työpaikan kulttuurista niiden toimintaa edistäviä piirteitä. Näitä käytäntöjä edelleen kehittämällä voidaan löytää jokaisessa organisaatiossa olemassa oleva, mutta usein piilossa oleva, positiivinen ydin. Uudistuminen ei edellytä vanhasta ja toimivasta luopumista, vaan aiempien toimivien ja hyväksi todettujen käytäntöjen ja toimintatapojen vahvistamista. Organisaatio kasvattaa yhteistä osaamistaan ja lisää joustavuuttaan muutostilanteita ja parempaa tuloksellisuutta varten. Arvostavan johtamisen on havaittu vahvistavan myös sitoutumista ja pysyvyyttä, jotka ovat tärkeitä työelämän laadun tekijöitä. (Cooperrider & Whitney 2005.)

3.2 Ytimet

*Dialogi on vuoropuhelu, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä.
(Isaacs 2001)*

Yhteistoiminnan edistäminen

*Dialogi lisää ymmärrystämme ja tekojemme vaikuttavuutta
sisimpäämme asti ulottuvalla tavalla, jolloin ajattelemme,
tuntemme ja luomme merkityksiä sekä yksin että yhdessä.
(Isaacs 2001)*

Johtamiskirjallisuudessa on korostettu jo kauan yhteistoiminnallisen ja demokraattisen johtamisen merkitystä. Jo klassisessa organisaatio- ja johtamisteoriassa (Likert 1961) havaittiin, että työntekijöidensä kanssa aidossa ja luottamuksellisessa yhteistoimintasuhteessa oleva, työntekijöitään arvostava ja tukea antava esimies saa työntekijänsä sitoutumaan johtamisen tavoitteiden toteuttamiseen ja koko organisaatioon. Yhteistoiminnallisuus, dialogisuus, kannustaminen ja kuunteleminen ovat myös McGregorin kehittämän X- ja Y-tyypin johtamisteorian (McGregor 1960) sekä Argyriksen (1960) organisaatioteorian piirteitä. Keskeistä niissä on yhteistoiminta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä vuorovaikutus. Näiden johtamistapojen ja luovuuden välillä on myös havaittu olevan myönteinen suhde (Hage & Dewar 1973; Maier 1970).

Organisaatio-talousteoreettisen X-tehokkuusteorian (Leibenstein 1987; Syvänen 2003, 2008) mukaan johdon ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa voidaan tulkita ja analysoida peliteorioiden avulla (katso myös Järvensivu 2010). Yleisesti yhteistoiminta tarkoittaa tilannetta, jossa on vastakkain vähintään kaksi osapuolta, joiden intressit, arvot ja motiivit pyritään yhteistoiminnan avulla sovittamaan

yhteen. Organisaatioissa yhteistoiminnan yleisimmät osapuolet ovat työnantajan edustajat (työnantajavaltaa ja -vastuuta kantavat, eri hierarkiatasoilla työskentelevät esimiehet) ja eri ammattiryhmiä edustavat työntekijöiden edustajat. Yhteistoiminnan pelejä pelataan kolmen eri yhteistoiminnan strategian mukaisesti ja niissä panoksena ovat eri osapuolten edut ja hyödyt. Strategioissa painottuvat 1) organisaation edut (organisaation etujen maksimoinnin strategia, täysi yhteistoiminta), 2) ryhmien edut (ryhmäetujen maksimoinnin strategia) ja 3) yksilöiden edut (yksilöllisten etujen maksimointistrategia). Tavoiteltavin yhteistoiminnan strategia on täysi yhteistoiminta. Sen toteutumisen kannalta keskeiseksi muodostuu se, miten yksilöt kykenevät ja haluavat ottaa omassa päätöksenteossään, toiminnassään ja käyttäytymisessään huomioon työyhteisön muiden jäsenten toiveet, odotukset ja tarpeet. Yhteistoiminnan eri strategiat johtavat myös erilaisiin tuloksiin ja vaikutuksiin tuloksellisuuden ja työelämän laadun kannalta. Korkeaa työn tuottavuutta ja työhyvinvointia syntyy, kun toimitaan täyden yhteistoiminnan strategian mukaisesti, mikä edellyttää laajoja henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. (Syvänen 2003.)

White & Lippitin (1960) mukaan yhteistoiminnallisilla esimiehillä on kyky vapaaseen vuorovaikutukseen, he hyväksyvät ja luottavat itseensä ja toisiin, kunnioittavat tosiasioita, ovat ystävällisiä, rehellisiä ja oikeudenmukaisia. Monet tutkimukset ovat osoittaneet myös sen, että johtamisen oikeudenmukaisuudella on tärkeä merkitys ihmisten kokemaan hyvinvointiin, sairastavuuteen ja stressiin. (Elovainio & Kivimäki 2002; Elovainio ym. 2003; Heponiemi ym. 2008; Rajala 1997; Vahtera 2002; Vahtera ym. 2002; Vahtera & Pentti 1995.) Hyvien vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien on havaittu vaikuttavan sekä työhyvinvointiin että työn tuottavuuteen (Leibenstein 1987; Tomer 1987; Frantz 1990; Lawler ym. 1980a, 1980b; Lawler 1986). Työntekijä, jolla on hyvät osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet omaa työtään ja työyhteisöään koskevissa asioissa, haluaa työskennellä korkeilla työponnistuksen tasoilla. Ne tyydyttävät hänen autonomian, kompetenssin ja liittymisen tarpeitaan. Johtamisella on siten olennainen merkitys sekä työntekijöiden työponnistuksen tasoon

(työn tuottavuus) että koettuun työhyvinvointiin. Näiden ollessa korkealla tasolla myös taloudellisuus, tuottavuus, kustannustaso ja vaikuttavuus paranevat.

Työnantajapolitiikalla ja johtamisella on merkittävä rooli täyden ja aidon yhteistoiminnan mahdollistamisella valta-asemien puitteissa. Yhteistoiminnallisuus konkretisoituu esimiesten johtamistavassa. Yhteistoiminnan kannalta on myös merkittävää koko organisaation, sen rakenteiden ja vuorovaikutussuhteiden dialogisuus.

Dialogisuus johtamisessa

Dialogi on vanha käsite, jonka juuret ulottuvat kauas filosofiseen perinteeseen, sillä jo Sokrates käytti tunnetusti ihmisten välistä vuoropuhelua keskeisenä totuuden etsimisen välineenä. Sokraattisessa dialogissa keskeistä oli avoimuus, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen. Dialogia ja dialogisuutta on tarkasteltu muun muassa filosofian ja kommunikaation (Bakhtin 1980; Buber 2002; Habermas 1979), terapian (Anderson 1982), ryhmien luovuuden (Bohm 1996), kasvatuksen ja oppimisen (Palmer 1998) näkökulmista. Klassisia dialogisuuden tutkijoita ovat muun muassa Martin Buber, luonnontieteilijä David Bohm ja kirjallisuudentutkija Mihail Bahtin sekä filosofi Emmanuel Levinas. Uudemman dialogisen ajattelun kehittäjät tulevat kaikki humanististen tieteiden piiristä, ja samaan genreen liittyy myös sosiololingvistisen tutkimuksen piirissä kehittynyt aktiivinen mielenkiinto dialogia ja sen tutkimusta kohtaan (esim. Linell 1998, Linell & Valsner 2009).

Martin Buber (1996) määrittelee dialogin olemassaolon suhteen. Hänen mukaansa kaikki todellinen elämä on kohtaamista, johon ihmisen tulee ottaa mukaan koko olemuksensa, aito itsensä. Hänen mukaansa dialogissa on kyse Minä-Se-suhteen sijasta Minä-Sinä-suhteesta. Yksilö voi käydä dialogia itsensä kanssa, mitä kutsutaan sisäiseksi dialogiksi. Yhdessä toisten kanssa käytävää dialogia kutsutaan ulkoiseksi dialogiksi. David Bohm päätyi korostamaan holismia, kaikkeuden

jakamatonta ykseyttä ja laadullista äärettömyyttä. Bohm pohti oman aikansa keskeisiä yhteiskunnallisia ongelmia korostaen niitä ratkottaessa eri osapuolten keskinäisen dialogin merkitystä (Bohm 1996; Krishnamurti & Bohm 1999). Bohmin ajatusten pohjalta kehitellyssä dialogisessa käytännössä on kyse vapaasti etenevästä ryhmäkeskustelusta, jossa kukin osanottaja pyrkii saavuttamaan yhteisen ymmärryksen kuuntelemalla toisten näkökohtia huolellisesti, tasa-arvoisesti ja ilman ennakoasenteita. Tämä voi johtaa uuteen syvempään keskinäiseen ymmärrykseen. Dialogin ensisijaisena tarkoituksena Bohmin mukaan on ratkoa yhteiskunnan edessä olevia kommunikaation katkoksia sekä samalla tuottaa uudenlaisia käsityksiä ihmisluonnosta ja tietoisuudesta. Klassikoista on enemmän liitteessä 3.

Viime vuosikymmeninä dialogisuus ja dialoginen johtaminen ovat nousseet merkittäviksi teemoiksi kansallisessa ja kansainvälisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (Senge 1990, 2008a, 2008b; Isaacs 1993, 1999a, 1999b, 2001; Yankelovich 1999, 2001). Suomessa kiinnostava dialogisen johtamisen ideoiden kehittelijä on Eero Vaara, joka on useissa artikkeleissa ja johtamisissaan tutkimushankkeissa tarkastellut yritysten strategioiden luomista dialogisena prosessina (esim. Vaara 2010; Vaara & Durand 2012). Myös Pauli Juuti on pohtinut dialogisen ja jaetun johtamisen problematiikkaa painottaen tietoisien läsnäolon, kuuntelemisen ja keskustelun merkitystä keskinäisen yhteisymmärryksen saavuttamisen perusedellytyksinä (esim. Juuti 2009; Juuti 2014; Juuti & Rovio 2010). Jaettua johtajuutta ja dialogisuutta organisaatiokontekstissa ovat tarkastelleet myös Ropo & Erikson (2001), Jari Roman (2005) ja Maija Vähämäki (2008). Vähämäen näkökulma on organisaation oppimisen näkökulma. Arnkil, Eriksson & Arnkil (2000) sekä Seikkula & Arnkil (2009) ovat tutkineet ja edistäneet dialogia verkostoissa ja kehittämisessä.

Daniel Yankelovichin tutkimuksessa dialogisuutta sovelletaan organisaatioiden johtamiseen ja laajemmin kansainvälisten poliittisten konfliktien ratkaisemiseen. Peter Senge painottaa kirjoituksissaan reflektion ja itsetutkistelun merkitystä todellisten muutosten aikaansaamisessa. Tällainen muutos voi lähteä liikkeelle silloin kun sellaisen

aikaan saamiselle on pakottavia syitä, muutoksen toteuttamiseen on riittävästi aikaa, ihmiset saavat riittävästi tukea muutosprosessien aikana ja kun uudet muutoksen esteet tunnistetaan ajoissa ja otetaan käsittelyyn. Oleellinen merkitys on niillä mentaalisilla malleilla, jotka ihmiset muodostavat toiminnasta ja sen varsinaisista tarkoituksista. Ne luovat pohjaa uusien ideoiden omaksumiselle ja niiden käytännön hyödyntämiselle. Mentaaliset mallit uusiutuvat parhaiten ihmisten keskinäisen dialogin välityksellä. Sengen mukaan vaikeuksiin ajautuneille suurille organisaatioille oli tyypillistä palkata vahvoja muutosjohtajia uudistamaan perusteellisesti niissä vallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja. Tällaiset uudistumispyrkimykset kariutuvat hyvin herkästi vakiintuneesta kulttuurista nousevaan muutosvastarintaan. (Senge 1990; 2008a, 2008b.)

William Isaac tuli tunnetuksi kirjastaan *Dialogue and the Art of Thinking Together* (Isaacs 1999; 2001), jossa hän esitti neljä dialogisuuden periaatetta (kuva 2).

DIALOGISUUDEN PERIAATTEET (Isaacs 1999, 2001)

1. **PUHU SUORAAN** – äänen käyttäminen ja vastuullinen kommunikointi, puhuminen, kannan ottaminen, itsensä ilmaiseminen
2. **KUUNTELE** – itsensä ja toisten kuunteleminen
3. **KUNNIOITA** – itsensä ja toisten arvostaminen
4. **ODOTA** – omien käsitysten ja tulkintojen pidättäminen, viivästäminen, joka toteutuu itsekriittisyyden ja itsereflektion avulla

Dialogissa keskiössä on kyvykkyys yhdessä puhumiseen ja ajattelemiseen (Senge 2008a, 2008b; Isaacs 1993, 1999a, 1999b, 2001). Dialogissa tavoitellaan kollektiivista ajattelua, joka nähdään yksilöajattelua vahvempana. Kollektiivisessa ajattelussa tavoitteena ei ole analysoida asioita, voittaa väittelyssä tai vaihtaa mielipiteitä, vaan maltaa lykätä

**DIALOGIN
LAATUKRITEERIT**

**PUHU
SUORAAN**

= aidot,
sisäiset
äänet esille

VOICING

KUUNTELE

= syvä ja aito
toisten
kuunteleminen

LISTENING

KUNNIOITA

= toisten
käsitysten,
kokemusten ja
mielipiteiden
arvostaminen

RESPECTING

ODOTA

= omien
näkökulmien
ja perspektiivien
laajentaminen.

SUSPENDING

TOIMINTAMALLIT DIALOGISSA

Äänen käyttäminen, itsensä ilmaiseminen ääneen

- Tavoitteena aidon, sisäisen äänen käyttäminen ja puhuminen.
- Omien kokemusten ja käsitysten julkituominen muille.
- Avoimuus ja rohkeus asioiden, mielipiteiden, kokemusten ja tunteiden puhumiseen ja ilmaisemiseen ääneen sisältä päin muille.
- Paljastuu ja paljastaa itselle ja muille oman sisäisen elämän - kokemukset, tunteet, ajattelutavat, arvot, motiivit.
- Tuo esille sisäiset totuudet jotka ovat usein piilossa myös itseltä.

Vaikeaa: Saada esille osallistujien aidot ja todet, rehelliset sisäiset äänet.

Vaikutukset: Saadaan uusia näkökulmia, luodaan uusia mahdollisuuksia, mahdollistaa luovuuden.

Yhdessä kuunteleminen

- Syntyy jaettuja kokemuksia ja merkityksiä, saadaan asioita tärkeysjärjestykseen.
- Ollaan osa jotakin yhteistä.
- Kuullaan ja saadaan esille yhteisesti tärkeiksi koetut merkitykset.
- Vahvistaa yhteistä ajattelua, yhteinen ajattelu ei edellytä erikseen tehtyjä päätöksiä.
- Aito kuunteleminen syvennyy ja sen merkitys oivalletaan.
- Onnistuu vain jos antaudutaan toisten kuuntelemiseen aidosti ja syvästi, seurataan toisten esille tuomia merkityksiä, tarkoituksia ja sisältöjä, ei niiden esittäjää.

Vaikeaa: Ei osata, malteta eikä haluta pysähtyä kuuntelemaan toisia, kuunteleminen taitoa pidetään itsestään selvänä, luullaan että kuunnellaan, jos ei kuunnella niin omat tulkinnot ovat etusijalla.

Keskinäinen arvostus

- Annetaan toisille ja toisten mielipiteille arvo ja oikeutus.
- Pyritään ymmärtämään toisten tapaa ajatella ja käsitellä esillä olevaa asiaa: miten toinen ajattelee, mitä tarkoittaa, miten sanoo ja ilmaisee asiansa.
- Pyritään arvostavaan vastaanottamiseen toisten esittämille, omista poikkeaville käsityksille, kokemuksille ja tiedolle.
- Halutaan ja kyetään ottamaan vastaan toisilta myös odottamattomia, itselle vieraita ja outoja ajatuksia, käsityksiä, tietoa ja reaktioita (esim. tunnereaktioita) ja pyritään ymmärtämään niitä.

Omien näkökulmien ja käsitysten laajentaminen, pidättäminen ja hidastaminen

- Dialogissa toisten kanssa kuvataan ja tuodaan esille oman ajattelun perusta, luodaan sille syvenevää itseyttä ja itsemääräystä sekä perustellaan omaa ajattelua muille. Dialogissa kohdataan omat tunteet ja tunnelmat sekä reflektoidaan yhdessä. Nämä yhdessä luovat yhteisymmärrystä ja vahvistavat jaettuja kokemuksia.
- Edellyttää oppimista, halua ja kykyä kyseenalaistaa, epäillä ja muuttaa omia näkemyksiään ja käsityksiään; omaksutaan ja saadaan uusia näkökulmia toisten käsitysten avulla/kautta ja virittämään
- Omien käsitysten epäily, joka tarkoittaa omien "varmuuksien ja totuuksien" pohdintaa, itsekiittäisyyttä ja peilaamista toisten esittämiä käsityksiä vasten. Oma tietoisuus laajenee, opitaan uutta ja pois opitaan vanhaa.

Vaikutukset: Ei olla kilpailuasetelmassa, vaan tavoitteena on tuottaa yhteisymmärrystä. Vaikuttaa paljon luovaa energiaa.

Kuva 2: Dialogisuuden periaatteet (mukaellen Isaacs 1999, 2001)

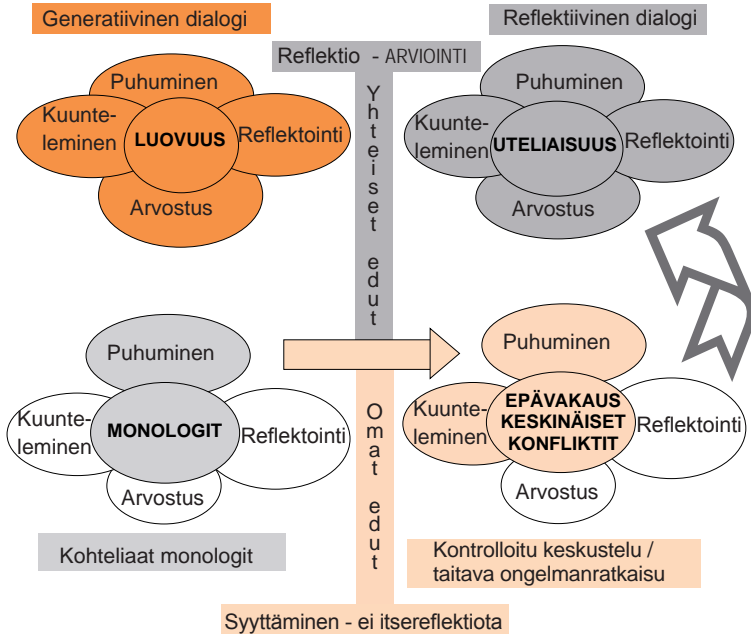
oman mielipiteen ilmaisemista, kuunnella toisen mielipiteitä ja uteliaana katsoa mitä tämä tuottaa (Isaacs 1999a, 1999b).

Dialogi eroaa perinteisestä keskustelusta siinä, ettei sen päätaivoitteena ole päätöksenteko ja lopputulokseen pääseminen, vaan pyrkimys ymmärtää, nähdä uusia vaihtoehtoja ja tehdä valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta. Tavallisessa keskustelussa keskitytään enemmän omien mielipiteiden ja näkemysten läpiajamiseen kuin pyrkimykseen ymmärtää toisia ja oppia uusia asioita. Keskustelu voi kasvaa dialogiksi vasta sitten kun ihmiset oppivat kuuntelemaan syvällisesti toisiaan. Tähän voidaan päästä muun muassa pyytämällä toisia tarvittaessa selventämään sanomaansa, ottamalla toisten ideat käyttöön, rohkaisemalla muita, kysymällä palautteita sekä etsimällä yhteistä pohjaa esitetyille näkemyksille (Senge 2008).

Dialogisuus elää parhaimmillaan puheissa ja vuorovaikutuskäytännöissä sekä päätöksentekoprosesseissa. Dialogin avulla voidaan turvata erilaisten merkitysten rakentaminen sekä jakaminen ja kuunteleminen. Kyse on mukaan ottamisesta, jossa osapuolet voivat aidosti kohdata toisensa. Taustalla on ajatus siitä, että yhteisissä keskusteluissa ihmiset jatkuvasti rakentavat ja uudistavat yhdessä todellisuutta.

Tarkasteltaessa dialogisuutta organisaatioissa ja johtajuudessa, organisaatioiden dialogisuuden kehitysvaiheet ja niihin liittyvät johtamistavat ovat monologi, taitava keskustelu, reflektiivinen dialogi ja generatiivinen dialogi. Monologia ja taitavaa keskustelua käy autoritaarisesti johtava esimies. Reflektiivisen dialogin hallitsee puolestaan osallistava esimies. Generatiivista dialogia osaa ja haluaa käydä osallistava, arvostava ja palveleva esimies. Viimeksi mainittu on dialogisen johtamisen kannalta tavoiteltavin. (Isaacs 1999, 2001.) Se mahdollistaa luovuuden ja uudistumisen sekä vaikuttaa myönteisesti työelämän laatuun ja tuloksellisuuteen. Kuvaan 3 on koottu nämä keskeiset dialogista johtamista raamittavat dialogisuuden periaatteet ja kehitysvaiheet sekä yhteistoiminnan strategiat. Eri kehitysvaiheiden yhteistoiminnan strategiat vaihtelevat yksilöllisten etujen strategioista täyden yhteistoiminnan strategiaan saaden aikaan eritasoisia tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Jos johtamissuhteessa molemmat osapuolet

maksimoivat omia etujaan, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden taso jää alhaiselle tasolle. Myös monologit ja taitavat keskustelut voivat synnyttää monenlaisia ristiriitoja.



Kuva 3: Dialogisuuden kehitysvaiheet (mukaellen Isaacs 1999).

Dialogisuuden kehittynein muoto, generatiivinen ja uutta luova dialogi, luo hedelmällisen pohjan uudistumiselle. Osallistava ja palveleva johtaminen tukevat sen toteutumista. Sen sijaan monologit ja taitavat keskustelut eivät täytä dialogin kriteereitä. Valitettavasti ne ovat kuitenkin hyvin yleisiä johdon keskuudessa sekä johdon ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Isaacs 1999.) Tavoitteena on kuitenkin edetä tietoisien harjoittelun avulla monologeista generatiiviseen dialogiin. Dialogissa ei ole kyse sisäsyntyisestä ominaisuudesta, vaan

opittavissa olevasta taidosta. Dialogisuus ei ole tekniikoita tai menetelmiä, vaan se on olemisen tapa, tapa elää (Isaacs 1999).

Työmotivaation tukeminen

Lähes kaikissa tuloksellisuuden, työelämän laadun ja yhteistoiminnan yhdistävissä teorioissa ja malleissa, joissa ihminen nähdään keskeisenä toimijana, asetetaan lähtökohdaksi ihmisen psykologiset perustarpeet, joiden tulee tyydyttyä myös työssä. Siksi myös dialogisen johtamisen yksi merkityksellinen rakennusaines on motivaatio ja sen tukeminen. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu työhön, työympäristöön, työyhteisön muihin jäseniin, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Motivaatioon vaikuttavia työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi kokemus työpaikan sopivuudesta itselle, työn suunnittelu ja luonne (vaihtelevuus, autonomia, työn identiteetti, palaute) (Lawler 1973; Hackman 1977; Hackman & Oldham 1980), työyhteisön rakenteet ja esimiestyö, mielekkäät organisaation ja työn tavoitteet sekä implisiittiset, psykologiset sopimukset (Tomer 1987).

Vahva sisäinen motivaatio on merkittävä työn mielekkyyttä lisäävä tekijä. Niin kauan kuin työ on ihmiselle merkityksellistä, ei johtajien ja esimiesten tarvitse erikseen pyrkiä motivoimaan ihmisiä tekemään työnsä. Esimiehet auttavat parhaiten alaisiaan, kun he poistavat esteitä edistyksen tieltä ja auttavat ihmisiä kokemaan onnistumista työssään ja siitä kumpuavaa sisäistä tyydytyksen tunnetta. (Amabile & Kramer 2012.) Mikäli johtajat ja esimiehet kykenevät tukemaan johtamisellaan työntekijöiden työmotivaatiota ja erityisesti sisäistä motivaatiota lisäämällä sisäisen tyydytyksen tunnetta ja onnistumisen kokemuksia työssä, lisääntyy samalla työntekijän sisäinen sitoutuminen työhön, työn tavoitteisiin ja koko työorganisaatioon. Tällöin työntekijöitä ei tarvitse erikseen myöskään sitouttaa työhönsä ja sen kehittämiseen. Koska hyvä työmotivaatio ja sitä tukevat toimenpiteet vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin, voidaan työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden tuntemuksella ja ymmärtämisellä, ja sitä tukevilla toimen-

piteillä, saada aikaan useille työelämän laadun osa-alueille parannusta. Esimiesten ja johtajien toiminnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi sekä yksilöiden että ryhmien työmotivaatioon sitä joko parantaen tai heikentäen. Johtajuutta olisikin hyvä tarkastella ja arvioida myös tästä näkökulmasta. Dialogisen johtamisen avulla voidaan edistää useita työmotivaatioteorioiden keskeisiä piirteitä ja samalla tukea sisäistä motivoitumista työssä.

Uudistumisen mahdollistaminen

Tavoiteltaessa tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta edellytetään uudistumista. Uudistumisessa on merkityksellistä oppia uutta ja poisoppia vanhaa, toimia luovasti ja hyödyntää luovuuden voimaa sekä kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä rakenteita uudistumista palvelevalla tavalla. Näitä voidaan kutsua myös organisaationaalisen oppimisen prosesseiksi, joilla on vaikutusta innovatiivisuuteen (Calantone, Cavusgil & Zhao 2002; Tushman & Nadler 1986; Mumford, Scott, Gaddis & Strange 2002). Innovaatiot rakentuvat oppimisprosessien tuloksena. Organisaationaalisilla tekijöillä ja johtamisella on merkittävä rooli oppimisen ja innovaatioiden toteutumisessa ja potentiaalinen esille saamisessa (Swan, Scarbrough & Robertson 2002; Crossan & Apaydin 2010). Jotta vallitseville ja usein itsestään selvänä pidetyille ajattelu- ja toimintamalleille löydetään perusteluita ja vaihtoehtoja, on niitä kyettävä tutkimaan ja kyseenalaistamaan sekä tarvittaessa muuttamaan. Tällöin tarvitaan rutiineja rikkovaa luovaa ajattelua, toimintaa ja ongelmanratkaisua. Ja jotta uudistuminen integroituu arkiseksi teoksi ja jatkuvaksi prosessiksi, tarvitaan pitkäjänteistä kehittämistä. Uudistuminen peräänkuuluttaa myös tutkivaa ja osallistavaa työtettä sekä kollektiivisia merkityksenanto- ja oppimisprosesseja fasilitoivaa johtamista (Tikkamäki 2006). Tällöin työntekijät nähdään työnsä parhaimpina asiantuntijoina.

3.3 Viitekehyyksen testaaminen käytännössä, hyödynnetyt menetelmät ja aineistot

Dinno-tutkimuksessa haluttiin selvittää, millä tasolla dialogisen johtamisen ytimet olivat tutkimus- ja kehittämiskohteissa. Edellä kuvattujen teorioiden ja lähestymistapojen pohjalta rakennettiin Dinno-vatiivisuuskysely (jatkossa kysely). Kyselyn muuttujiksi valittiin niitä organisatorisia tekijöitä, joilla havaittiin teoreettisen viitekehyyksen mukaan olevan vaikutusta dialogisen johtamisen kaikkiin päätavoitteen eli tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Kysely koostui kahdeksasta pääteemasta, jotka koottiin muuttujapatteristoiksi.

Yksittäisiä muuttujia kyselyssä oli yhteensä 171.

KYSELYN PÄÄTEEMAT

1. Johtamistapa
2. Tavoitteet, arvot, päämäärät
3. Valta, vastuu ja työnjako
4. Palkitseminen, kannustus ja palaute
5. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
6. Työympäristön piirteet
7. Työyhteisön toimintaperiaatteet
8. Ristiriidat ja niiden hallinta

Kysely oli luonteeltaan pilotti, jota edelleen kehitetään ja tuotteistetaan dialogisen johtamisen ja työyhteisöjen itsearviointiin työkaluksi. Kullakin tutkijalla oli aiempaan tutkimuskokemukseen ja osaamiseen sekä Dinnon aikaiseen vastuun- ja työnjakoon perustuva teoreettinen vastuualueensa. Kyselyn tulosten sekä teoreettisen työskentelyn pohjalta hahmottui viisi osa-aluetta, joilla kaikilla on vaikutusta dialo-

gisen johtamisen ytiminä erilaisin keskinäisin vaikutusmekanismeihin tavoitteisiin. Osa-alueet olivat:

1. Dialoginen johtamistapa ja johtamistavan piirteet (4.2)
 - dialogisuuden edellytykset (4.2)
 - yksilöllisyys, erityisenä näkökulmana kohtuullistaminen (7.1)
 - esimiehen tuki ja apu (tukeminen) (4.2)
 - työnhallinnan edistäminen (4.3)
2. Organisatorinen johtamisosaaminen ja vastuut (4.3)
3. Ristiriitojen hallinta (4.4)
4. Työmotivaation tukeminen (5)
5. Uudistumisen mahdollistaminen (6)
 - oppiminen
 - luovuus
 - kehittäminen
 - asiakasosallisuus (7.2)

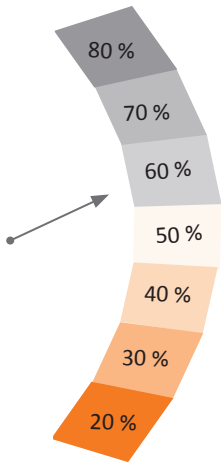
Kuvassa 4. esitetään näihin osa-alueisiin liittyvät muuttujat. Työmotivaatio on tekijä, joka vaikuttaa taustalla kaikkiin muuttujiin. Se onkin luonteeltaan ikään kuin tärkeä liima, joka sitoo dialogisen johtamisen ytimet yhteen.

<p>DIALOGINEN JOHTAMISTAPA</p> <ul style="list-style-type: none"> - dialogisuuden - edellytykset - esimiehen tuki ja apu - yksilöllisyys - tuki työnhallinnalle 	<p>Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet Tiedonkulttuurin avoimuus Tiedon ja osaamisen jakaminen</p>	<p>Esimies luo aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia Työpaikkakokouksissa on innostava ja osallistava ilmapiiri Työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia oman työn muutoksiin ja niiden suunnitteluvaiheessa Voi vaikuttaa työpaikoinnin Tiedonkulttuuri ja viestintä ovat avointa, tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustetaan ja siitä palkitaan</p>
<p>TYÖMOTIVAATIO</p>	<p>Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus Arvostus, kunnioitus Läsnäolo Kuunteleminen Ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden edistäminen Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tuki Tuki muutoksissa</p>	<p>Esimies on tasapuolinen ja oikeudenmukainen, työyhteisössä toimintaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti (koulutus, eteneminen, arviointi) Esimies arvostaa työskentelytapaa, työyhteisössä arvostetaan toisia asemasta ja työtehtävistä riippumatta, työyhteisössä ihmisten erilaisuutta ja yksilöllisyyttä tunnollisesti, esimies on läsnä ja kuuntelee työntekijöitä tasapuolisesti Esimies edistää myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita Esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta Esimies tukee työyhteisön sosiaalisia suhteita, tukee henkilöistä muutoksissa</p>
<p>ORGANISATORINEN JOHTAMISOSAAMINEN JA VASTUUT</p>	<p>Erliaisuus, yksilöllisyys Perhehdyttäminen Työn ja osaamisen tuntemus Yksilöllistetyt työt, tehtäväkuvat, joustot Työn tavoitteiden ja voimavarojen suhde</p>	<p>Esimies hyväksyy erilaisuuden Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin, ICT perehdytys on riittävää Esimies tietää mitä osaan, tuntee työtähtämiä ja työni sisällöt Esimies mahdollistaa yksilölliset työ- ja tehtäväkuvat, järjestää työn yksilöllisiä joustoja niitä tarvitseville Työn tavoitteet on mitoitettu sopivasti käytettävissä oleviin resursseihin nähden</p>
<p>RISTIRIITOJEN HALLINTA</p>	<p>Esimiesten työnantajaroolin vastuut, sitoutuminen, osaaminen Tavoitteet Vastuut, työnjako</p>	<p>Esimies toimii työnantajan roolin ja vastuuden mukaisesti, on sitoutunut esimies- ja johtamistyöhönsä, on laaja esimiesosaaminen Työtä koskevat arvot ovat samanlaiset työyhteisöimme arvojen kanssa Työntekijöille on asetettu luovuus-, uudistumis- ja innovatiivisuustavoitteita Palkitseminen ja työn tavoitteet ovat yhteensopivia ja tasapainossa keskenään Työyhteisöisämme vastuuden jako tukee tavoitteiden toteutumista, valta- ja vastuusuhteet ovat selkeät</p>
<p>UUDISTUMINEN</p>	<p>Rakentava palaute Puuttuminen Ristiriitojen ratkaiseminen</p>	<p>Esimies antaa rakentavaa/kehittävää palautetta Esimies ottaa ristiriitalliaanteet nopeasti käsittelyyn ja hakee ratkaisuja Luovuutta hyödynnetään työyhteisöimme ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa Esimies puurtuu epäsuoralla käytäytymiseen</p>
<p>ORGANISATORINEN JOHTAMISOSAAMINEN JA VASTUUT</p>	<p>Uudistumisen rakenteet, tilat ja yhteisöt Oppiminen Luovuus Kehittäminen Asiakasosallisuus kehittämisessä</p>	<p>Ylin johto kannustaa oppimiseen ja kehittämiseen, oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri, käytetään aikaa ja resursseja ideoiden kehittelyyn, luovut/hullutkin" ideat sallittu", kannustetaan esimies tukee ideoita ja ehdotusten toteutumista, henkilöstön aloitteita ja ideoita hyödynnetään kehittämisessä Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti ja hyödynnetään työn ja toiminnan kehittämiseksi Kehittämistilaisuuksia pidetään säännöllisesti Asiakaiden näkemyksiä huomioidaan kehittämisessä, asiakaspalautteesta keskustellaan yhdessä, hyödynnetään toimintoja kehittäessä, työntekijöitä kannustetaan hankimaan työntekijöiden ulkopuolelta</p>

Kuva 4. Dialogisen johtamisen ja organisaation kategoriat ja muuttajat

Kyselyn tulosten avulla kuvataan dialogisen johtamisen ja organisaation vahvuuksia ja kehitystarpeita tutkimuskohteissa. Tulokset esitetään vastaajien kokemuksina (% vastaajista), jotka on saatu yhdistämällä kyselyn viisiportaisen asteikon 1–5 (Likert) vastausvaihtoehdoista paras pää eli vaihtoehdot 1–2 (täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä, % vastaajista, erittäin tyytyväinen ja melko tyytyväinen, % vastaajista jne.). Toinen vaihtoehto olisi ollut esittää tulokset keskiarvoina, mutta tällä tavalla päästiin tarkastelemaan tulosten jakautumista molempiin ääripäihin sekä parhaaseen että heikompaan. Tuloksia tulkittiin siten, että kun vähintään 60 % vastaajista oli valinnut paremman pään, katsottiin tulosten olevan hyvällä tasolla. Mikäli tulokset jäivät alle 60 %:n, tulkittiin niihin kohdentuvan kehittämistarvetta.

Kyselyn tuloksia kuvataan niistä rakennettujen mittareiden avulla.



Tuloksellisuus-, työmotivaatio-, oppiminen-, luovuus-, yksilöllisyys- ja asiakasosallisuusmittareihin on koottu tärkeimmät muuttujat ja niiden tulokset. Koska dialogisen johtamisen tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään, esiintyy tulosten esittämisen yhteydessä väistämättä päällekkäisyyttä. Se johtuu näiden ilmiöiden yhteen kietoutumisesta. Samat tekijät ovat merkityksellisiä kaikkien tavoiteltujen asioiden näkökulmasta, mikä onkin yksi keskeisistä tutkimustuloksista.

Esiteltävät kyselyn tulokset perustuvat kyselyn määrälliseen ja laadulliseen aineistoon (avovastausten aineistolainaukset). Tulokset kuvaavat pääosin ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden tuloksia. Mikäli kyseessä ovat muiden vastaajaryhmien, kuten esimerkiksi esimiesten tulokset, se kerrotaan erikseen. Mittarin yläpuolella ovat hyvät tulokset (60 % tai yli 60 % vastaajista) ja alapuolella ovat huonommat tulokset,

joihin kohdentuu kehittämistarvetta (alle 60 % vastaajista). Lisäksi erillisillä laatikoilla nostetaan esiin kyselyn tuloksia. Tulokset olivat hyvin samansuuntaiset riippumatta eri taustamuuttujista. Sen sijaan työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa oli paikoin huomattaviakin eroja. Liitteessä 4 esitellään kyselyn tuloksia eri taustamuuttujien suhteen (ikä, toimiala, organisatorinen asema).

Esiteltävät kyselyn tulokset on validoitu tilastollisten analyysien avulla (korrelaatioanalyysi, faktorianalyysi, sisäinen konsistenssi- ja keskiarvot). Tehtyjen faktorianalyysien mukaan johtamisen kokonaisuus jakautui: 1) yhteisö- ja yksilötasolla tavoitteelliseen, 2) vastuulliseen, dialogiseen ja tukea tarjoavaan sekä 3) yksilöllisesti kohtaavaan johtajuuteen. Vaikutusmahdollisuudet jakautuivat kahteen kuvaajaan. Niitä olivat läheisesti omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (yksilölliset työn piirteet ja työnhallinta) ja ulkoisemmat vaikuttamismahdollisuudet (vaikutusmahdollisuudet työyhteisön päätöksentekoon). Palkitsemisen faktoreita muodostui kolme. Ne olivat palkitsemisen periaatteet, palkitsemisen keinot ja työn sisäinen palkitsevuus. Työn sisäinen palkitsevuus tarkoittaa sisäisen motivaation tekijöitä. Työympäristöä mittaavista muuttujista muodostui kaksi faktoria. Niitä olivat työyhteisön toimintaperiaatteita ja ilmapiiriä kuvaavat tekijät sekä fyysinen työ- ja toimintaympäristö. Uudistumisen muuttajat jakautuivat kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat avoimuus ja dialogisuus, yksilöllinen oppiminen ja luovuus. Tilastolliset analyysit kuvataan tarkemmin liitteellä 5.

Kyselyyn vastasivat eri työnantajasektoreiden sekä toimi- ja tehtäväalueiden tutkimus- ja kehittämiskohteet sekä kahden ammattijärjestön (SuPer ry., Kirkon alat ry.) ja yhden työnantajajärjestön (Kuntatyönantajat) jäsenet. Taulukossa 1 on esitetty kyselyn eri vastaajaryhmät ja vastaajien lukumäärät niissä.

Taulukko 1: Taustamuuttujat

Kyselyn eri vastaajaryhmät	Vastaajien lukumäärä (N)
Koko aineisto, kaikki vastaajat	2757
Työntekijät	2454
Johto - Ylin johto - Keskijohto - Lähiesimies - Ryhmän, tiimin vastaava - Muu	303 72 63 96 16 5
Työnantajasektorit - Kunnat, kaupungit - Valtio - Kirkon ala - Yksityiset - Kolmas sektori	2038 13 278 319 86
Eri toimi- ja tehtäväalat - Sosiaali- ja terveys - Kirkon ala - Opetus, koulutus, sivistys - Tukipalvelut	1780 278 472 147
Kyselyn avovastaukset (1) johtaminen, 2) oppiminen, luovuus, innovatiivisuus)	760
Sosiaali- ja terveystoimi - julkinen - yksityinen Opetus, koulutus, sivistys Kirkon sektori Tukipalvelut	571 479 92 105 60 25
Työntekijät Esimiehet	587 56

Kirjassa esitellään myös tuloksia, jotka perustuvat kehittämishankkeiden aikana kerättyihin materiaaleihin sekä muiden temaattisten kyselyiden, haastatteluiden sekä Dinnon arviointi- ja oppimispajojen aineistoihin. Näihin aineistoihin perustuvissa lainauksissa ei vastaajien organisatorista asemaa tai toimialaa tuoda erikseen esille.

Osana Dinnoa toteutettiin myös neljä dialogista kehittämissanketta, joita tutkijat ja työyhteisökehittäjät ohjasivat ja tukivat. Hankkeet kohdentuivat vanhuspalveluihin (kuusi vanhuspalveluita tuottavaa palveluyksikköä), ammatilliseen koulutukseen (ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä), perusopetukseen (kahden koulun yhdistyminen), sairaalaan (kahden osaston yhdistyminen) ja seurakuntayhtymään (uuden seurakunnan perustaminen ja liittyminen yhtymään).

Dinnon yksi osatutkimus oli luonteeltaan arviointitutkimus ja kohdentui vuosina 2005–2012 kahdella eri yhteistoiminnallisella kehittämistavalla (Laatu-kehittämisote ja Keskustellen työkuuntoon toimintamalli) toteutettuihin toimintatutkimuksellisiin ja tutkimusavusteisiin kehittämishankkeisiin. Myös näiden kehittämishankkeiden aikana kerättyjä erilaisia aineistoja ja niissä saavutettuja kehittämistuloksia on hyödynnetty. Dinnon aikana ja aiemmin toteutettujen kehittämishankkeiden aineistolainauksia käytettäessä tai niiden tuloksia esitettäessä käytetään ilmaisua kehittämishanke.

Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa
asioiden ytimessä, ei ulkopuolella.
Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa
organisaation menestykseen.
Kun näin käy, heidän työnsä saa merkityksen.
- Warren G. Bennis -

4

DIALOGINEN JOHTAMISTAPA

Kun puhutaan organisaation dialogisesta johtamisesta niin ei voi tarkastella pelkästään sitä johtamisen tilannetta ja virallisia kehityskeskustelulomakkeita, vaan sitä miten organisaatiossa toimii kaikki muu. Senkin voi ymmärtää osaksi dialogisuutta, että huolehditaan siitä, että kaikki tietää kohtuullisesti kokonaisuuksista ja asioista, mitkä ovat toimintaympäristön rajat ja mahdollisuudet isona asiana. Pitää olla viestintä kunnossa ja että puhutaan samoista asioista ja miten asiat rajataan ja määritellään. Siten, että dialogi on tasavertainen ja mahdollinen ja vie asioita eteenpäin. Jos pohjat on hoidettu hyvin, niin sitten ihmisillä on hyvä olla rauhallisessa tilassa, arvostetaan ja on yhteistä tietopohjaa, niin ei siinä pitäisi mitään isompia ongelmia olla. (tutkimukseen osallistunut esimies)

Dialogisella johtamistavalla tarkoitetaan hyvää ja tavoiteltavaa johtamistapaa, joka edistää viitekehyksen ytimien välityksellä organisaation päätavoitteita. Tässä luvussa erityistä huomiota kiinnitetään niihin organisatorisiin tekijöihin, jotka korkean työelämän laadun välityksellä vaikuttavat myönteisesti tuloksellisuuteen, sen eri osa-alueisiin

ja kustannuksiin. Tulosten esittelyssä työntekijöiden äänen rinnalla kuuluu myös eri erilaisissa vastuuasemissa ja rooleissa työskentelevien esimiesten äänet. Tavoitteena on tuoda esille heidän omaa kokemustansa siitä, miten he itse kokevat hallitsevansa ja osaavansa työnantajarooliinsa ja johtamistehtäviinsä liittyvät moninaiset vastuut ja tehtävät. Tärkeitä ovat myös ne tulokset, joissa he kuvaavat tuen ja osaamisen päivittämisen tarpeitaan.

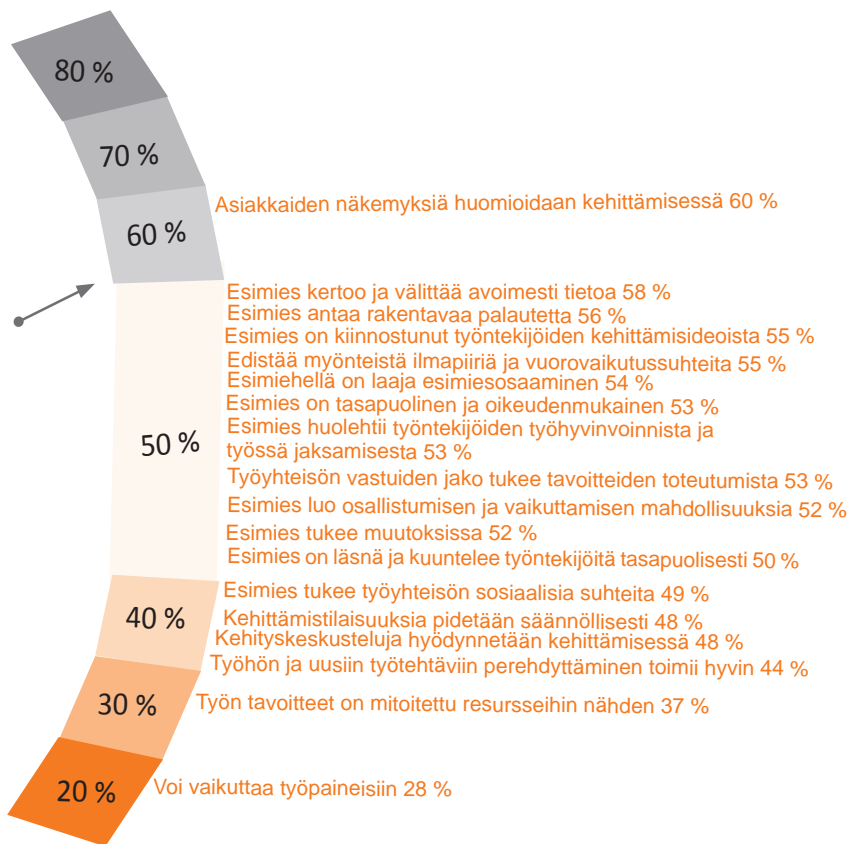
Kyselyssä oli eräänlaisena summamuuttujana tyytyväisyyttä eri tekijöihin mittaava muuttuja. Siihen liittyvät tulokset ovat hyvin samansuuntaisia esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa lukuun ottamatta tyytyväisyyttä työhyvinvointia edistäviin tekijöihin työssä ja työyhteisössä. Työntekijöiden tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin oli jonkin verran alhaisempi. Tyytyväisimpiä oltiin johtamiseen sekä työn ja toiminnan laatuun.

TYTYVÄISYYS

Johtamiseen: johto 84 %, työntekijät 83 %
Työn ja toiminnan laatuun: johto 73 %, työntekijät 71 %
Tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen: johto 64 %, työntekijät 61 %
Yhteistoimintaan: johto 57 %, työntekijät 54 %
Työhyvinvointia edistäviin tekijöihin: johto 58 %, työntekijät 42 %
Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin: johto 58 %, työntekijät 55 %

Korrelaatioanalyysien avulla tutkittiin organisaatioiden pehmeiden tekijöiden (ihmiset organisaatiossa) ja kovan tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Kovaa tuloksellisuutta arvioidaan ja mitataan usein määrällisillä tuottavuus-, taloudellisuus-, tuotanto- ja tehokkuustunnusluvuilla. Monesti nämä määrälliset mittarit ovat liian korostuneessa asemassa. Ihmisiin liittyvillä mittareilla ja arvioinneilla ei nähdä olevan yhtä suurta merkitystä, vaikka tosiasiallisesti juuri niiden joukosta löytyvät usein tärkeimmät tuloksellisuustekijät, joihin esimies voi omalla johtamisellaan vaikuttaa. Kuvan 5 mittari sisältää ne tekijät, joiden havaittiin korreloivan muuttujan Tyytyväisyys työyhteisön tuloksellisuuteen, tuot-

tavuuteen ja tehokkuuteen kanssa. Analyysi paikansi 18 tekijää, jotka on nimetty tuloksellisuusmuuttujiksi. Ne edistävät taustateorian mukaan myös kahta muuta päätavoitetta työelämän laatua ja innovatiivisuutta.



Kuva 5: Tuloksellisuusmittari

Mittarin muuttujat liittyvät dialogiseen johtamistapaan, dialogisuuden edellytyksiin, esimiesten organisaatio-osaamiseen ja työhyvinvoinnin, työnhallinnan ja uudistumisen tukemiseen. Organisatorisen johtamisosaamisen tekijöistä nousi esille laaja johtamisosaaminen.

Sosiaalisen tuen alueella korostuivat työhyvinvoinnista, jaksamisesta, myönteisestä ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta sekä sosiaalisista suhteista huolehtiminen.

Korrelaatioanalyyseissa ristiriidat ja niiden hallinta ei noussut esille muutoin kuin rakentavan palautteen kautta. Sen sijaan kehittämishankkeissa, kyselyn avovastauksissa sekä esimiesten haastatteluisia ristiriitojen ja niiden hallinnan merkitys tuli voimakkaasti esille sekä työelämän laatuun että tuloksellisuuteen liittyvänä ja vaikuttavana tekijänä. Esimies ottaa ristiriidat nopeasti käsittelyyn -muuttujan kanssa korreloivia tekijöitä olivat dialogisuuden periaatteista läsnäolo ja kuunteleminen sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Yhteys löytyi myös muuttujiin: esimies tukee muutoksissa, edistää sosiaalisia suhteita sekä puuttuu epäasialliseen käyttäytymiseen.

Tuloksellisuusmuuttujien joukossa oli myös useita uudistumiseen liittyviä muuttujia kuten perehdyttäminen, esimiehen kiinnostuneisuus työntekijöiden kehittämideoista, säännölliset kehittämistilaisuudet, kehityskeskustelujen hyödyntäminen kehittämisessä ja asiakkaiden näkemysten huomioiminen kehittämisessä. Uudistumiseen liittyvät tulokset raportoidaan kokonaisuudessaan luvussa 6.2.

4.1 Dialogisen johtamisen tila tutkimuksen kohdeorganisaatioissa

Tulosten mukaan tutkimus- ja kehittämiskohteiden johtamisessa ja esimiestyössä oli paljon vahvuuksia, mutta myös hyvin paljon kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet paikantuivat erityisesti esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistoimintasuhteeseen (johtamistapa), dialogisuuden edellytyksiin sekä organisatorisiin työnantaja- ja johtamivastuisiin sekä niihin liittyvään osaamiseen.

Taulukkoon 2 on koottu kyselyn tulokset johtamisen kahden faktorin osalta: 1) vastuullinen, dialoginen ja tukea tarjoava, 2) yksilöllisesti kohtaava johtajuus (1–4). Lisäksi tuloksia on uudistavasta johtajuudesta (5). Tuloksissa vertaillaan esimiesasemassa olevien ja

työntekijöiden kokemuksiä. Kyselyyn vastatessaan sekä työntekijät että esimiehet ovat arvioineet omaa, lähintä esimiestään. Esimiesasemassa olevat vastaajat eivät siis ole itsearvioineet ja reflektoineet omaa johtamistapaansa. Kysely suunnattiin myös Kuntatyönantajien kautta kunnallisten organisaatioiden ylimmälle, keski-, henkilöstötyön ja eri toimialojen johdolle (N=94). He arvioivat omaa johtamistapaansa. Lihavoidulla on esitetty ne tulokset, joissa työntekijöiden ja johdon kokemukset olivat kaukana toisistaan ja eron ollessa vähintään 20 %. Esimiehet sarakkeeseen on lisätty myös johdon itsearviointiin pohjautuvia tuloksia (kursiivilla) niiden muuttujien osalta, joissa oli alhaisimmat tulokset. Mielenkiintoista on se, että nekin vaihtelivat 77–92 % välillä.

Taulukko 2: Johtamismuuttujat

Johtajuutta kuvaavat muuttujat	Esimiehet/itsearviointi (N = 303) (N = 94)	Työntekijät (N=2454)
1. Vastuullinen ja osaava johtajuus		
Toimii työnantajan roolin ja vastuiden mukaisesti	91 %	66 %
On pätevä ammatillisesti	89 %	71 %
Omaa laajaa esimiesosaamista (talous, hallinto, organisaatio, henkilöstöhallinto)	83 % / 91 %	54 %
Toimii tulevaisuushakuisesti, "visioi"	85 %	64 %
On sitoutunut esimies- ja johtamistyöhönsä	93 %	73 %
Toimii esimerkillisesti	82 %	57 %
Omaa korkean työmoraalin	89 %	69 %
2. Osallistava ja dialoginen johtajuus		
On tasapuolinen ja oikeudenmukainen	84 %	53 %
Luottaa minuun	92 %	79 %
On luotettava	90 %	63 %
On läsnä ja kuuntelee työntekijöitä tasapuolisesti	79 %	50 %
Keskustelee kanssani tarvittaessa	95 %	82 %
Luo aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia työntekijöille	72 % / 77 %	52 %
Kertoo ja välittää avoimesti tietoa työpaikan asioista	88 %	58 %

3. Tukea tarjoava johtajuus Kannustaa ja rohkaisee minua työssäni	84 %	57 %
Auttaa ja tukee tarvittaessa	89 %	68 %
Antaa myönteistä palautetta	88 %	64 %
Antaa rakentavaa palautetta	84 %	56 %
Huolehtii työntekijöiden työhyvin- voinnista ja työssä jaksamisesta	81 %	53 %
Tukee ja edistää työyhteisön myön- teistä ilmapiiriä ja vuorovaikutusta	83 %	55 %
Tukee työyhteisön sosiaalisia suhteita	73 % / 82 %	49 %
Tukee henkilöstöä muutoksissa	82 %	52 %
Puuttuu epäasialliseen käyttäytymiseen	85 %	61 %
Ottaa ristiriitatilanteet nopeasti käsittelyyn ja hakee ratkaisuja	81 % / 90 %	54 %
4. Yksilöllisyyden huomioiva johtajuus (työmotivaation ja työnhallinnan tukeminen)		
Hyväksyy erilaisuuden	87 %	67 %
Arvostaa työskentelytapaa	84 %	68 %
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyt- täminen toimii hyvin	62 % / 92 %	44 %
Tuntee työtehtäväni ja työni sisällöt	80 %	68 %
Tietää mitä osaan	85 %	67 %
Kertoo selvästi, mitä odottaa työltäni	76 % / 87 %	59 %
Antaa haasteita, vastuuta ja valtaa	88 % / 82 %	59 %
Mahdollistaa yksilölliset työ- ja tehtävänkuvat	84 %	58 %
Järjestää työn yksilöllisiä joustoja niitä tarvitseville	81 %	71 %
5. Uudistava johtajuus		
Seuraa jatkuvasti alamme kehitystä	83 %	60 %
Soveltaa uusia ideoita työyhteisön toimintaan	80 % / 85 %	60 %
On aidosti kiinnostunut työntekijöiden kehittämisajatuksista	85 %	55 %
Kannustaa esittämään uusia ideoita	85 %	59 %
Esimieheni kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen	84 %	57 %
Tukee käytännössä henkilöstön ideoiden ja ehdotusten toteutumista	82 %	52 %
Esimieheni kannustaa työntekijöitä tiedon ja osaamisen jakamiseen	85 %	58 %
Esimiehemme kannustaa meitä ke- hittämään ja käyttämään luovuutta työssämme	77 %	48 %

Tulosten mukaan moni dialogisen johtamisen piirre on kunnossa ja hyvällä tasolla. Näitä piirteitä olivat muun muassa ammatillinen pätevyys, sitoutuminen johtamistyöhön, keskinäinen luottamus, keskusteleminen ja yksilöllisten joustojen järjestäminen. Paljon on myös kehittämisen varaa. Näitä kehittämistarpeita esitellään ja tulkitaan seuraavaksi tulosten esittelyn yhteydessä.

4.2 Dialoginen johtamistapa ja dialogisuuden periaatteet työpaikkojen arjessa

Dialogi kehottaa meitä etsimään jo olemassa olevaa kokonaisuutta ja luomaan uudenlaisen yhteyden, jossa kuuntelemme tarkkaavaisesti ja pyrimme ymmärtämään kaikki näkemykset, joita muut esittävät. Siten dialogin ytimenä on yksinkertainen, mutta syvällinen kuuntelemisen taito. (Isaacs 2001)

Johtamisen ääripäät

Johtajuus kuten monet muutkin työelämän ilmiöt voidaan nähdä jatkumona, jossa sen eri ääripäitä edustavat parhaimpana ja tavoiteltavana yhteistoiminnallinen, dialoginen ja arvostava johtaminen. Sen vastakohtaa edustavat kontrolloiva ja ei-johtaminen. (Kalliomaa 2009.) Siirryttäessä johtamisen jatkumolla parhaista piirteistä kohti heikkoa ja huonoa johtamista, johtajien huomio työntekijöidensä tarpeisiin ja halukkuudesta ja kyvystä vastata niihin vähenee.

Hyvässä johtamisessa korostuvat oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus, motivaation tukeminen sekä yksilöllinen kohtaaminen. Nämä tekijät ovat merkityksellisiä, sillä johtamissuhde on luonteeltaan psykologinen vuorovaikutussuhde, jossa työntekijän roolissa oleva odottaa, toivoo ja tarvitsee kahta toisilleen vastakkaista asiaa. Ne ovat hyväksynnän ja itsenäisyyden kokemukset. Johtamisen yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteessa yhtäaikainen odotus on, että

a) esimies olisi LÄHELLÄ (Esimies on läsnä, lähellä ja tavoitettavissa) ja b) KAUKANA (Esimies tukee itsenäisyyttä ja vapautta, antaa olla rauhassa, pysyy kauempana, ei hiosta eikä kontrolloi). (Syvänen 2003.)

Odotus johdon hyväksynnästä tarkoittaa pohjimmiltaan sitä, että työntekijät odottavat esimiestensä ymmärtävän ja vastaavan heidän yksilöllisiin arvostuksen, turvallisuuden, liittymisen ja organisaatioon kuulumisen tarpeisiinsa. Esimiehen hyväksyntä koetaan arvostuksen, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, tasa-arvon, palautteen sekä tuen ja avun kautta. Hyväksynnän rinnalla työntekijät haluavat myös olla itsenäisiä, itseohjautuvia ja vapaita. Itsenäisyyden kokemusta lisäävät selkeät ja osaamista vastaavat valta- ja vastuusuhteet sekä tehtäväkuvat. Mikäli esimies onnistuu näissä kahdessa, toisilleen vastakkaisessa asiassa, työntekijät ovat tiedostamattaan ja luontaisesti, ihmisille tyypilliseen tapaan, valmiita ja halukkaita nostamaan työponnistuksensa tason mahdollisimman korkeaksi. Tämä perustuu johtamissuhteen kolmanteen ehtoon eli siihen, että jokainen ihminen haluaa olla hyvä työntekijä esimiehensä silmissä ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Siten esimiesten taholta koettu hyväksyntä ja itsenäisyys motivoivat ihmisiä työskentelemään korkeilla työponnistuksen tasoilla ja suuremmissa paineissa. Ja kun työskennellään mahdollisimman hyvin, työhyvinvointi ja työn tuottavuus ovat korkealla, ihmisten potentiaalien ja voimavarojen mukaisella optimaalisella tasolla. (Syvänen 2003.)

Huonon ja heikon johtamisen kielteisiä piirteitä (Kalliomaa 2009) on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3: Johtamisen kielteisiä piirteitä

Kontrolloivan johtamisen piirteet	Ei-johtamisen piirteet
<p>1 Satunnaiset palkkiot - ulkoisilla palkkioilla pyritään tavoitteeseen ja työn tekemisen tasoon</p> <p>2 Kontrolloiva johtaminen</p> <p>Aktiivinen</p> <ul style="list-style-type: none"> - valvoo tiukasti - ei luota - tekee paljon itse - keskittyy virheisiin, rankaisee niistä <p>Passiivinen</p> <ul style="list-style-type: none"> - puuttuu asioihin liian myöhään, ovat jo kärjistyneet - puuttuu kun valtuudet työntekijöiltä loppuvat - vahva kontrollointi, passivoi, uusia asioita ei uskalleta kokeilla. 	<p>3 Ei-johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - työskentelee omissa oloissaan - luopuu vastuustaan - ei saa tehtyä, on vaikeaa tehdä päätöksiä - ei anna palautetta - ei ole ihmisten kanssa tekemisissä - ei ole kiinnostunut työntekijöiden kasvusta, oppimisesta

Kontrolliin perustuvan johtamistavan tyypillisiä piirteitä ovat tiukka valvonta, epäluottamus, virheisiin keskittyminen ja niistä rankaiseminen tai toisaalta asioihin puuttuminen liian myöhään, kontrolli ja pelko. Ei-johtajuudessa johtaja luopuu työnantajavallastaan ja siihen liittyvistä vastuistaan eikä käytännössä halua, osaa, uskalla tai viitsi ohjata organisaatiota ja työntekijöitään (Bass 1985a; Syvänen 2003). Nämä johtamisen kielteiset piirteet alentavat työn tuottavuutta ja lisäävät työntekijöiden omien etujen maksimointia, koska johtamissuhde ja sen vuorovaikutus eivät kykene kannustamaan ja palkitsemaan, täyttämään työntekijöiden odotuksia tai tyydyttämään heidän tarpeitaan riittävän laajasti. Nämä johtamisen piirteet eivät täytä psykologisen sopimuksen mukaisia odotuksia, joita työnantajalle ja esimiehille kohdentuu. Siksi johtamistapa myös heikentää sitoutumista, alentaa motivaatiota ja lisää vaihtuvuutta (Herriot, Manning & Kidd 1997; Rousseau 1995; Thomas & Anderson 1998).

Pynnösen väitöstutkimuksen (2015) mukaan huonoon johtajuuteen liittyviä tekijöitä ovat persoonan epätasapaino, käyttäytyminen ja johtamistoiminta. Persoonan epätasapainoa kuvastavat narsismi,

egoistiset motiivit, viha, kateus ja pelko, heikko itsetunto ja vallanhimo. Käyttäytymisen piirteitä ovat itsesäätelykyvyyn, empatian ja toisten arvostamisen puute, moraalittomuus, alhainen moraalii ja epäaitous. Johtamistoiminnan tyypillisiä ominaisuuksia ovat omien kykyjen yliarviointi, epärehellisyys, kyvyttömyys arvioida omaa toimintaa sekä sanojen ja tekojen epätasapaino. Johtamissuhteessa huonoa johtamista mahdollistavat työntekijät ovat usein heikkoja ja heillä on uhrimainaisuuksia. Siksi he ovat huonon johtamisen helppoja kohteita. Huonoilla johtajilla on myös kannattajia ja seuraajia, jotka mahdollistavat ja ylläpitävät osaltaan huonoa johtamista. Nämä seuraajat ja kannattajat ovat samanhenkisiä. Huonoa johtamista mahdollistavat ja selittävät myös organisaation ja yhteiskunnan arvot ja kulttuuriset tekijät. Oma roolinsa on myös organisaatioilla erilaisine rakenteineen ja hierarkioineen. Sitä mahdollistaa myös ylimmän johdon salliva suhtautuminen. Huonoa johtamista ei valvota eikä siihen kohdenneta seuraamuksia. Monesti huonon johtamisen kontekstissa on erilaisia muutostilanteita, joihin liittyy monenlaisia uhkia, turvattomuutta ja pelkoa.

Aito läsnäolo

*Arjen kiireemoodissa ihmiset eivät ole uudistumiskykyisiä,
vaan toistamme vanhoja ajatus- ja toimintamalleja
hiukan uudistettuina.*

*Jos halutaan löytää tekemisen ja luomisen ilo,
tuottaa uusia ideoita, palvella paremmin asiakkaita
ja voida paremmin työssä, tietoisien läsnäolon
harjoittamisesta on hyötyä. (Takanen 2013)*

Läsnäolo on merkityksellinen ja tärkeä dialogisen esimiehen ominaisuus ja velvollisuus. Silti vain joka toinen kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki esimiehensä olevan läsnä ja kuuntelevan. Esimiehen läsnäolo ymmärrettiin tutkimuskohteiden henkilöstön keskuudessa hyvin monimuotoisesti: läsnäoloa fyysisesti, sosiaalisesti, tietoisesti, vastuullisesti.

Esimies luo omalla rauhallisella ja tyynellä persoonallaan hyvää ja tasaista ilmapiiriä naisvaltaiseen tiimiimme.

Esimiehen läsnäololla tarkoitettiin myös halua ja tapaa olla läsnä (aidosti, kiinnostuneena, keskittyneenä, luotettavana, turvallisena, huumorintajuisena), lähestyttävyyttä (avoimet ovet, helposti lähestyttävä, juttusille voi mennä milloin tahansa), tavoitettavuutta ja saavutettavuutta (aina tavoitettavissa, tarpeen mukaan, puhelimitse, sähköpostilla) ja keskustelu- ja juttelumahdollisuuksia arjessa.

Aidosti kiinnostunut, mitä minulle ja kollegoilleni kuuluu, empatia ja kiinnostus työntekijöistä.

Voi käydä puhumassa hyvillä mielin ja ei tarvitse pelätä sano-
maansa.

Henkilöstö kaipasi nykyistä enemmän lähiesimiestensä sekä ylemmän johdon läsnäoloa. Läsnäolon vaarantaa monella työpaikalla esimiesten kiire, liiallinen työmäärä ja kuormitus.

Työpaikallamme on havaittavissa esimiehen jatkuvan poissaolon (koulutukset, kokoukset ym.) etäännyttävä vaikutus.

Minulla on semmoinen moderni esimies, joka kuuntelee, joustaa ja auttaa. Hän on hyvä tyyppi jonka peruspositiivinen luonne näkyy esimiestyössä. Huono puoli on se, että hän haalii liikaa töitä itselleen ja on jatkuvassa väsymyksen kierteessä.

Läsnäoloon tai oikeastaan sen puutteeseen liitettiin myös valta- ja vastuusuhteiden epäselvyydet ja hämärtymiset. Nämä piirteet ilmentävät ei-johtamista.

Työpaikkakokouksia esimies ei pitänyt kuin ehkä yhden puoleen vuoteen, silloinkin oli vain pari työntekijää mukana. Tämä

tietysti on johtanut siihen, että työpaikallamme on ilmestynyt monta pikkupomoa.

Meidät on rohkaistu itsenäisiksi, mutta läsnä olevaa ja suuntaa antavaa johtajuutta tarvittaisiin enemmän, sillä vastuusuhteet ja valtasuhteet hämärtyvät ilman johtajan läsnäoloa.

Kiireen vuoksi myös monet tärkeät dialogin mahdollistavat tilanteet kuten työpaikkakokoukset, yhteiset palaverit, kehityskeskustelut ja kehittämistilaisuudet jäävät pitämättä. Se murentaa yhteisöllisyyttä, vaikuttaa kielteisesti ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin sekä saa aikaan vallan siirtymistä pois esimiesten käsistä. Epävirallisten vallankäyttäjien kautta työyhteisöjen ristiriidat lisääntyvät tai ne, jotka joutuvat ottamaan vastaan vallan ja vastuun omien töidensä päälle, kuormittuvat.

Esimiehellä on niin paljon työtä, että hän kykenee nipin napin suoriutumaan niistä. Pakolliset tehtävät on pakko hoitaa, mutta sitten esim. osaston sosiaaliset suhteet yms. jää vähemmälle.

Hyvin yleinen kokemus oli se, että työnantajat ja esimiehet eivät olleet lainkaan kiinnostuneita tai heillä ei ollut aikaa kohdentaa huomiotaan ja huolehtia työntekijöistä yhteisönä tai yksilöinä, heidän työoloistaan ja hyvinvoinnistaan. Esimies saattoi esittää kiinnostunutta, mutta ei ollut sitä kuitenkaan aidosti. Kiinnostuneisuuden kokemus liittyy myös läsnäoloon ja siihen liittyvään syvälliseen kuunteluun, ja on siten merkittävä dialogisen johtamistavan piirre.

Esimieheni on ilmaissut, ettei ole ollut kiinnostunut missään vaiheessa tulemaan meidän esimieheksi ja on ollut pakotettuna tähän virkaan.

Moni myös koki, että esimiesten kiinnostus kohdentui enemmän rahaan, talouteen, leikkauksiin ja säästöihin.

Nykyisen työnantajan päätavoite on ansaita rahaa, välittämättä asukkaista tai työturvallisuudesta.

Niillä saattoi olla suurempi painoarvo ja yleisyys dialogien sisältöinä kuin perustehtävällä, asiakkailla, palveluiden ja työn laadulla ja työntekijöiden hyvinvoinnilla, jaksamisella ja työssään selviämisessä. Talouden painotus onkin liian usein syrjäyttänyt perustehtävään, arvoihin, palveluiden ja työn kehittämiseen liittyvät keskustelut. Uudeksi perustehtäväksi näyttää muodostuneen liian monella työpaikalla säästäminen ja leikkaukset.

Meillä on valitettavasti esimies, joka ei kovin meistä ole välittänyt pitkiin aikoihin. Ei ole kiinnostunut, miten oikeasti jaksamme.

Monet läsnäoloa heikentävät ja estävät piirteet viittaavat ei-johtajuuteen, joka heikentää työtyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta. Ei-johtajan toiminta ja käyttäytyminen näyttää välinpitämättömänä, ”vetelänä” ja vastuuttomana.

Koulusta puuttuu selkeä johtaja. Kun sitä ei ole, selkeitä sääntöjä ei ole. Esimies antaa välinpitämättömällä tylhällä työntekijöille oikeuden olla välinpitämättömiä. Välinpitämättömyys kohdistuu seuraaviin asioihin: saatavilla olo työpaikalla jo heti koulupäivän alkaessa, työajat, sovitusta ajoista ja asioista kiinnipitäminen, järjestyksen ylläpitäminen yhteisissä tiloissa, oppilaiden arvostus. Asioita ei lyödä lukkoon, jolloin työntekijät ovat epävarmoja mitä tapahtuu, mitä heiltä odotetaan.

Johtamistavalla on kielteisiä vaikutuksia koko työyhteisön näkökulmasta, sillä siten käyttäytyvä esimies myös luopuu vallastaan. Tämä synnyttää riskin siitä, että joku muu ottaa vallan tai saa kannettavakseen johtamisen vastuuta. Nämä vastuut heikentävät työn hallinnan kokemusta ja lisäävät kuormitusta, kun ylimääräisiä vastuuta joutuu

hoitamaan oman työnsä lisäksi. Piirteet voivat liittyä myös autoritaari-
seen ja kontrolloivaan johtamistapaan, johon usein liittyy epäasiallista
johtamiskäyttäytymistä.

Hän myös simputtaa aivan hirveästi ja on monta kertaa il-
maissut ääneen, ettei ole kiinnostunut meidän organisaation
henkilökunnasta ja sen asioista.

Erityisesti kyselyn laadullisessa aineistossa kuvattiin esimiesten epä-
asiallista käyttäytymistä, joka ilmeni impulsiivisuutena, ”tuulella
käymisenä” ja jopa aggressiivisuutena. Aggressiivisuuden kerrottiin
purkautuvan huutamisena sekä loukkaavina sanoina ja tekoina.

On hankala esimies, vaikeasti lähestyttävä, kun ei tiedä, että
millä tuulella hän on. Ei pysty keskustelemaan ikävistä asioista
normaaliin äänensävyyn, kiihtyy.

Koska niin epävakaa mieleltään, ei voi luottaa sovittuun asiaan.
Sovitut asiat muuttuvat mielialojen mukaan.

Esimies puuttuu joskus aivan toisarvoisiin asioihin huutamalla,
tuntuu ettei hallitse kaikkea omalla osastollaan.

Kehittämishankkeissa läsnäolosta keskusteltiin paljon ja etsittiin myös
ratkaisuja, miten esimies voisi olla enemmän läsnä, paikalla ja tavoitet-
tavissa. Kävi ilmi, että monella työpaikalla tieto kulki hyvin huonosti
johtajalta työntekijöille. Työntekijät eivät esimerkiksi tienneet missä ja
millä asialla esimies kulloinkin oli. Yksi asiaan liittyvä ilmiö oli etätyön
tekeminen ja siihen liittyvät erilaiset asenteet ja uskomukset, mutta
myös selkeät viestinnän katkokset ja ymmärryksen vajeet.

Kyselyn tulosten palautetilaisuudessa todettiin, että palvelu-
talon johtaja tekee paljon etätyötä, mikä saattaa olla selitys
sille, ettei johtajaa nähdä niin usein työpaikalla. Johtaja kertoi

oman kantansa asiaan. Kyse oli siitä, että eri osapuolet eivät tiedä tarpeeksi toinen toistensa töistä. Viikoittaiset kokoukset Helsingissä vievät koko päivän ja työpäivät tuolloin venyvät yli 12-tuntisiksi. Etätyöpäivä on siksi, että on taloudellisempaa työskennellä iltapäivä kotona, jos aamupäivällä on ollut kokous lähikunnassa. Etätyöpäivät ovat myös työpäiviä! Tuntuu suorastaan loukkaavalta, kun työpaikalta soitetaan etäpäivänä puolilta päivin, ja pahoitellaan häiriötä lomapäivänä! Saa siis soittaa, koska lomapäivät ovat niitä, jotka tiedetään etukäteen ja ne ovat kaikkien tiedossa työpaikalla hyvissä ajoin. Se, mitä henkilökunta kaipaa, on esimiehen läsnäolo. Turvallisuutta tuottaa pelkkä tieto siitä, että esimiehen huoneessa palaa valo ja että hän on paikalla. Itse arkeen ja työskentelyyn esimiehen ei odotetakaan kuuluvan tai vaikuttavan nykyistä enempää. Yhdessä pohdittiin, mikä voisi olla parannuskeino siihen, että henkilökunta tietäisi paremmin, missä esimies kulloinkin on. Ehdotettiin kalenteria ja lappua ovelle, josta näkyy, missä johtaja on. (Kehittämishankkeen muistio)

Yleinen kokemus oli myös, ettei esimies ole riittävästi tai oikealla tavalla läsnä henkilöstölleen ja työyhteisölleen. Joskus johtajien on kuitenkin rajoitettava tavoitettavuuttaan laittamalla lappu ovelle tai punaiset valot palamaan, että hän saisi tehdä rauhassa omia töitään määrärajoissa.

Mielestäni minun vahvuuteni on läsnäolo ja joustavuus. Haluan olla jatkossakin helposti lähestyttävä ja tukea antava johtaja. Kehittämiskohteeni on omien töiden raamittaminen ja aikatauluissa pysyminen. Minun on myös uskallettava laittaa lappu oveen ja pyydettyä työrauhaa. En usko, että joudun tätä tekemään usein. Joskus on tehtäviä, jotka vaativat keskittymistä, ja silloin on parempi, kun saan kirjoittaa rauhassa.

Myös ylimmän johdon edustajat tiedostivat läsnäolon merkityksen, ja heillä oli halukkuutta vastata lähiesimiesten ja työntekijöiden odo-

tukseen siitä, että olisivat enemmän läsnä myös työpaikkojen arjessa eli ns. kentällä.

Kaikki alaiset koemme, että johtajan tulisi näkyä enemmän henkilökunnan keskuudessa, mutta viettää enemmän aikaa omassa toimistossaan.

Tärkeää ja vaikeaa samanaikaisesti on läsnäolo, et olisin siellä kentälläkin läsnä. Se ei oo vaan sitä, että mä oon vaan täällä omassa toimistossani, vaan että olisin heijän mukana erilaisissa tilanteissa.

Läsnäoloon liitettiin myös keskinäinen luottamus. Jos esimiesten ja työntekijöiden kohtaamisissa ei ole luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä, ne tilanteet, joissa esimies on läsnä, voivat olla hyvin turvattomia ja pelottavia.

Työntekijöiden kokemus oli, että esimies luottaa (79 %) ja on luotettava (63 %).

Syväkuuntelun opettelua

Esimiehet ja työntekijät antavat kuuntelemiselle monia erilaisia merkityksiä. Niitä ovat muun muassa kuuleminen, vaikuttaminen ja samaa mieltä oleminen. Kuunteleminen ei myöskään aina liity vuorovaikutustilanteisiin. Vaikka sekä esimiehet että työntekijät arvostavat kuuntelemista, niin erityisesti organisaatiossa kuuntelemisen arvostukseen liittyy ristiriitaisia käsityksiä sekä monenlaisia toiveita ja odotuksia. Kuuntelemisessa on esimiesten ja työntekijöiden välillä monenlaisia esteitä ja haasteita. Ne liittyvät kuuntelemisen prosessiin, vuorovaiku-

tussuhteeseen, kuuntelemisen olosuhteisiin ja kuuntelemattomuuteen. Kuuntelemisen esteenä on esimerkiksi kiire ja aikapaineet. (Jalonen 2006.)

Se, mitä vois varmasti lisätä, mitä ei oo koskaan liikaa, olis kuuntelu. Se kuuntelu on hirveen tärkeätä, että ihmiset sais myös kertoa peloistaan ja omista asioistaan. Kuuntelua varmaan kautta linjan vois vielä lisätä.

Puolet (50 %) työntekijöistä koki heidän esimiehensä olevan läsnä ja kuuntelevan työntekijöitä tasapuolisesti.

Kyselyn avovastauksien ja kehittämishankkeiden kokemusten mukaan johtajissa oli paljon myös hyvän kuuntelutaidon omaavia esimiehiä. Työntekijät arvostivat läsnä olevaa ja aidosti kuuntelevaa esimiestään. Monesti kuuntelemaan esimieheen liitettiin myös ominaisuudet lämmin, arvostava ja empaattinen. Tätä vahvistaa myös korrelaatioanalyysin tulos, jonka mukaan Esimies on läsnä ja kuuntelee -muuttuja korreloi vahvasti, tuen tarjoamiseen, dialogiseen johtamistapaan ja uudistumiseen liittyvien tekijöiden kanssa.

Kuuntelee, osaa ja haluaa kuunnella, myös työntekijöitä huomioiva.

Kun esimiehiltä itseltään kysyttiin haastatteluissa, mikä dialogisuuden periaatteista oli heille kaikkein vaikeinta toteuttaa omassa johtamisessaan, niin suurin osa otti esille oma-aloitteisesti yhden tärkeimmistä – kuuntelemisen.

Aika vaikeetahan se (kuunteleminen) mulle on, mutta esille tulee tärkeitä asioita, kun vaan maltan olla hiljaa. Ne on semmosia asioita, joita minä en mitenkään muuten sais tietää.

Vaikeinta on toisen kuunteleminen, koska hirveen herkästi on itellä ollut se johtoajatus, että tää menee näin. Siksi sitä ei aina kuuntele, mitä vastapuoli sanoo.

Vaikeinta on kuunteleminen, tulisi maltaa olla hiljaa, ihmiset ovat erilaisia, joku päättää nopeammin kuin joku toinen ja jotkut jaksaa keskustella asioista paljon pitempään. Siinäkin mulla on kärsivällisyys kasvanu, et mää niinku jaksan pitempään kun joskus nuorempana kuunnella semmosia auki olevia asioita.

Erityisesti sosiaaliset, verbaaliset, vilkkaat, impulsiiviset ja voimakkaat esimiehet kokivat haastavaksi pysähtyä kuuntelemaan toista.

No kyllä sitä harkintaa ja loppuun asti kuuntelemista toivoisi. On se ärsyttävä tapa, että keskeyttää hyvin usein, puhuu päälle. Se ärsyttää, ei malta kuunnella loppuun asti. Kehityskeskustelussakin joskus aina tuntuu, että hän puhuu ja se kysyy multa jotakin ja rupeen kertomaan, niin hän sitten ruppee puhumaan ja omaa sitä tarinaa, että kahtoo pöyvän pintaa pitkään, että no, kerrohan nyt sitten.

Vaikeaa se kuunteleminen on siltä kannalta, että sanon aika nopeesti asioita. Ei sinänsä, että vaikka sanonkin jotakin älytöntä ja huomaan, et ei tää ihan mennykään oikein, niin sanon et mietitään tätä sitten myöhemmin. Voisi sitä tietysti ensin kuunnella sen toisen asian loppuun asti, ja sit vasta sanois oman mielipiteen. Multa tulee aika nopeesti asiat ja ehkä sitä ruokkii henkilökuntakin. On sellainen, että niiden kans ei kannata miettii ihan hirveen kauaa, ne oottaa nopeita ratkaisuja.

Kehittämishankkeissa moni esimies oivalsi kuuntelemisen voiman. Heille syntyi aito halu oppia kuuntelemaan nykyistä paremmin, koska

he tiedostivat sen tärkeäksi johtamisaamisen alueeksi sekä dialogin mahdollistajaksi ja edistäjäksi.

Työntekijä: Edellisessä kehityskeskustelussa sanoin esimiehelle, että oot tyly monissa tilanteissa meitä kohtaan, mutta nyt hän on muuttunut. On nyt ollut semmonen lupsakka.

Esimies: Ehkä olen oppinut vähän enemmän kuuntelemaan. On ollut pakko oppia tekemään eri lailla asioita koulutusorganisaatiossa, vaikka olenkin tuloshakuinen. Palaute ollut muilta sellaista, että olisin oppinut kuuntelemaan. Varmaan sitä toivetta on vieläkin. Ja kärsivällisyyttä olen myös oppinut.

Ja kun he oppivat syvällisesti kuuntelemaan, he myös havaitsivat millainen voimavara ja potentiaali henkilöstöstä olivat löydettävissä.

Nyt on enemmän tullu ajatus siitä, että täytyy kuunnella ja kyllä mulla muutenkin on vahvistunut se miten tärkeä voimavara henkilöstö meille on. Ja jos se voi hyvin, niin silloin me saavutetaan myös hyviä tuloksia ja se, että he itse saavat olla niitä keksijöitä, että uudella tavalla tekemällä tulee hyvää. Ja monesti tulleeekin parempaa kuin, että se tulisi täältä johdolta. Tunnustan, että oon alkuvaiheessa, kun olen johtajaksi tullu ja ollu lähiesimiehenä, ollu semmonen, että minä täältä sanon ja että näin tehdään. En oo ymmärtänyt sitä voimavaraa mikä siellä on, kun he saa itse ruveta asioita itse työstämään ja kehittämään.

Läsnäolo ja kuunteleminen liittyvät saumattomasti yhteen. Niihin liittyy paljon myönteisiä vaikutuksia, jotka kohdentuvat muun muassa työtapoihin, vuorovaikutukseen ja työorientaatioon, ja jotka edistävät työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä. Läsnäolo toimii myös oivallisenä oman itsensä pysäyttäjänä ja auttaa tiedostamaan, tunnistamaan

ja refleктоimaan toiminta- ja käyttäytymismalleja sekä vuorovaikutuksen tapoja ja muotoja. Läsnäoloa voi ja kannattaa myös harjoitella erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi keskustellessaan työntekijöidensä kanssa esimies voi havainnoida sitä, onko hän todella läsnä ja kuunteleeko hän aidosti toisia. Hyviä harjoituksia ovat myös hiljentymisorientaatiot ennen kokouksia tai kehittämistilaisuuksia, pysähtymisharjoitukset kesken työskentelyn sekä uudenlaiset tavat kuunnella itseään ja toisia. (Takanen 2013.)

Oletko riittävästi läsnä itsellesi ja muille?

Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toive

Arvostus ja kunnioitus sekä oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasaveroisuus ovat dialogisen johtamisen keskeisintä ydinaluetta. Eri-tyisesti johtamisen oikeudenmukaisuudella ja siihen liittyvillä arvostuksella, kunnioittamisella, tasapuolisuudella ja tasaveroisuudella sekä sosiaalisella tuella ja vaikutusmahdollisuuksilla on havaittu olevan monenlaisia vaikutuksia luovuuteen, jaksamiseen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta liittyy myös työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien tasapainoon ja johdon tukeen oppimiselle ja jaksamiselle. (Amabile & Kramer 2012; Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan 2005; Elovainio ym. 2001; Kivimäki ym. 2003; Linna 2008; Syvänen 2003, 2008; Whitney, Trosten-Bloom & Rader 2010.) Oikeudenmukaisuuden kokemuksen on havaittu suojaavan myös työkuormitukseen, kiireeseen, epävarmuuteen ja hankaliin työaikoihin liittyviltä kielteisiltä kokemuksilta ja käänteisesti kokemusten epäoikeudenmukaisuudesta on havaittu olevan merkittävä psykososiaalinen riski hyvinvoinnille ja terveydelle. Tämän vuoksi erityisesti epävarmoina aikoina olisi erittäin tärkeää saada aikaan oikeudenmukaisuuden kokemus kaikille organisaatioiden

jäsenille. (Elovainio ym. 2003 2008; Heponiemi ym. 2008; Robbins, Ford & Tetrick 2012; Lind & Van der Bos 2002.)

Työntekijöistä 53 % koki lähimmän esimiehensä oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi.

Esimies on oikeudenmukainen ja tasapuolinen -muuttuja korreloi dialogisen johtamistavan ja tuen tarjoamisen kanssa. Tärkeitä piirteitä oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden taustalla ovat eettisyys, korkea moraal, rehellisyys ja avoimuus. Ne myös korostuivat sekä tutkimuskohteiden esimiesten että työntekijöiden kokemuksissa ja odotuksissa. Tasapuolisuus, tasa-arvoinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus ovat hyvin syvällisiä, psykologisia tarpeita. Epäoikeudenmukaisuuteen reagoidaan hyvin voimakkaasti.

Pahimpia virheitä, joita johto voi tehdä, ovat sellaiset päätökset, jotka loukkaavat henkilöstön käsitystä oikeudenmukaisuudesta.

Apulaisrehtorilla ja rehtorilla asenne omaan olemiseen työyhteisössä on noussut päähän. Oma tekeminen on jotain suurta ja kaikkia ei kohdella tasapuolisesti. Tietoa välitetään vain tietyille työyhteisössä. Selkeä suosikkijärjestelmä. Jos et ole ykkösketjua, et ole mitään.

Oppilaitoksen henkilöstö koki tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden esteinä esimerkiksi paikkakuntien, oppilaitosten ja yksiköiden välisen kilpailun, oppilaitosten sisäisen epätasa-arvon, pienten kuppikuntien sisäpiiripäätökset, liian hyvänahkaiset ja helposti johdateltavat esimiehet, ”saunanlaude ja hyvä veli politiikan” ja ”pärstäkerroin johtamisen”, miesten suosimisen (”pojat on poikia, eikä heidän siksi tarvitse tehdä ihan kaikkea, mitä naisten pitää, erilaiset työajat”) ja sen, että eri ihmisille olivat erilaiset säännöt.

Lähiesimiesten keskuudessa oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen esteeksi koettiin myös se, että aikaa ja huomiota ylimmältä johdolta saivat vain ongelmalliset yksilöt ja yksiköt. Myös hyvin toimivat yksiköt ja niiden työntekijät ja esimiehet kaipasivat ylemmän johdon läsnäoloa, tukea, kiinnostusta sekä kannustusta ja palautetta. Lähiesimiehet toivat esille myös monenlaisia oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumisen vajeita. Ylempien johtajien ei koettu arvostavan yksikköjen, niiden esimiesten ja työntekijöiden työtä. Ongelmia oli myös keskinäisessä, toinen toistensa kollegiaalisessa arvostamisessa (toisten yksikköjen työtä ei nähdä, eikä arvosteta).

Laadullisessa aineistossa myös arvostus ja kunnioitus sekä hyväksyntä, kannustus, kiinnostuneisuus, erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen, rehellisyys ja luottamus liitettiin tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Luottamus ja turvallisuus puolestaan liitettiin yhteen. Moni toivoi voivansa luottamuksellisesti ja turvallisesti kertoa omasta jaksamisestaan, tunteistaan ja peloistaan.

Seurakuntamme johtaja on visionääri ja hyvä johtaja. Antaa arvoa jokaiselle työntekijälle, jokainen on oman alansa ammattilainen.

Esimieheni (rehtori) joutuu olemaan paljon poissa koululta, joten henkilökohtaiseen tapaamiseen ja keskusteluun jää valitettavan vähän aikaa. Arvelen, että halua työntekijöitten huolien kuunteluun ja työhyvinvoinnin lisäämiseen varmasti on, mutta ajanpuutteen vuoksi jää pakosta vähemmälle.

Turvallisuuden tunne syntyy, kun kohtaamisessa on esimiehen puolelta tunneherkkyyttä, empatiaa sekä aitoa keskittymistä kuuntelemaan niitä kaikkia asioita, vaikeitakin, joita työntekijä haluaa ilmaista.

Jos kaikki esimiehet olisivat yhtä empaattisia ja osaisivat ajatella asioita myös työntekijän kannalta ollen samalla kuitenkin varsin tiukka ja vaativa kuten nykyinen esimieheni, toimisi

työyhteisö erittäin hyvin. Vaan kun joukkoon mahtuu myös omaan napaansa tuijottavia pyrkyreitä, jotka polkevat ja mollaavat alaisiaan. Monelta esimieheltä puuttuu empatiakyky. Täälläkin hirveesti painottuu asiajohtajuus, mutta kyllä organisaatiota johdetaan myös hyvin voimakkaasti tunteella. Itse koen tunteet ja niistä puhumisen valtavan merkityksellisenä.

Luottamusta murentavia tekijöitä olivat muun muassa epäolennaisuuksiin puuttuminen, ”pilkun viilaaminen”, vääränlainen huumori, päätöksistä lipsuminen ja epäluuloisuus.

Epäolennaisuuksiin puuttuminen ja luottamuksen puute omien alaisten taitoihin ja osaamiseen.

Vakava asia käsitetään ja käsitellään huumorina.

Hän ei kykene ottamaan kantaa asiasisältöihin, vaan keskittyy sääntöjen noudattamisen valvomiseen (vaikka ei itse noudata sääntöjä) ja pilkkujen ja sanamuotojen viilaamiseen. Kaikki tämä vie työmotivaation työntekijältä, me emme enää osaa tehdä töitämme.

Vaikuttamalla osallisuutta

Työnantajilla, johdon edustajilla ja erilaisissa vastuuasemissa työskentelevällä keskijohdolla ja lähiesimiehillä on tärkeä vastuu ja velvollisuus edistää henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Esimies luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia -muuttuja korreloi dialogisen johtamistavan, tuen tarjoamisen ja uudistamisen kanssa.

Työntekijöistä 52 % koki esimiehensä luovan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Oman työyhteisönsä tiedonkulkua piti avoimena 58 % työntekijöistä ja 88 % esimiehistä.

Vastavuoroisuuden nimissä on tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet haluavat osallistua ja vaikuttaa. Dialogista vuorovaikutusta ja tiedon vastaanottamista sekä avoimuutta tulisikin edellyttää kaikilta työyhteisön jäseniltä.

Yhteistoiminta, täällä on tosi vahva ollu. On se perinne, että on pidetty yhteistoimintakokouksia osastoilla, mutta myös talon tasolla säännöllisesti. Meidän henkilöstöedustaja on ollu mukana johtoryhmissä ja kehittämisspäivissä. Siksi henkilöstön ääni on aina kuulunut ja kuunneltu.

Asioista ei puhuta tai ei pystytä puhumaan avoimesti, vaan niistä puhutaan pienellä ”selän takana”.

Muutoksista ei puhuta etukäteen, tieto vain tulee ylhäällä päätettynä.

Yhteistoiminnan lisäksi dialoginen organisaatio edistää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tiedonkulussa ja viestinnässä. Siinä ei kuitenkaan aina onnistuta.

Meillä on avoin keskusteluyhteys, voimme puhua aroistakin asioista.

Työnantajan suunnalta tietoa muutoksista luetaan edelleen lehdestä, sähköpostiin tieto tulee edellisenä päivänä ennen kuin se on julkisuudessa. Vaikka jo monta vuotta sitten painotettiin avoimuutta ja sitä, että henkilökunta saa tietää muutoksista ja kaikista työnantajaa koskevista asioista ajoissa, tilanne ei ole muuttunut.

Avoimuus ja rehellisyys on tärkeää, ettei puhutuista asioista kuule kolmannelta taholta.

Kehittämishankkeissa oivallettiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeä merkitys. Työpaikoilla sovittiin yhdessä tiedonkulun ja viestinnän pelisäännöistä, uudistettiin palaveri- ja kokouskäytäntöjä sekä sovittiin sähköpostiviestinnän ja internetin käytön periaatteista muun muassa laatimalla Netiketti (s. 247) ja Someketti (liite 6).

Tuki, palaute ja kannustus

Kyselyn tulokset ja tehdyt korrelaatioanalyysit osoittivat hyvin selvästi, että johdon taholta koettu tuki on merkittävä työhyvinvoinnin välityksellä työn tuottavuutta parantava tekijä.

Suuri osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki esimiehensä auttavan ja tukevan tarvittaessa (68 %).

Esimies tukee ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita -muuttuja korreloi dialogisen johtamistavan, tuen tarjoamisen, organisaatio-osaamisen ja uudistumisen kanssa. Tukea odotetaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen, ilmapiiriin ja vuorovaiikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin ja muutostilanteisiin.

Esimies luo työyhteisöön hyvää yhteishenkeä, olemuksellaan ja kommentillaan, on halua muuttaa työyhteisön ilmapiiriä parempaan suuntaan.

Auttamisen ja tuen koettiin työpaikoilla tarkoittavan sitä, että esimies luo edellytyksiä, kyselee kuulumisia ja tarjoa apuaan sekä kannustaa henkilöstöä miettimään ratkaisuja yhdessä.

Esimies auttaa, auttaa asioiden hoitamista ja esilletuomista hänelle, auttaa jaksamaan.

Saan esimieheltä tarvittaessa ohjausta ja neuvoja työhöni, henkilökohtainen tuki ja työnohjaus erinomaista.

Puolustaa omia työtiimin jäseniä muita työntekijöitä vastaan jos tulee ongelmatilanteita.

Esimiehen tuki ja apu liittyvät hyväksynnän tarpeeseen, joka edellyttää monen dialogisen johtamisen piirteen ja periaatteen toteutumista. Odotus johdon hyväksynnästä tarkoittaa lyhyesti ilmaistuna siis sitä, että työntekijät odottavat esimiestensä ymmärtävän ja vastaavan heidän yksilöllisiin arvostuksen, turvallisuuden, liittymisen ja organisaatioon kuulumisen tarpeisiinsa. Esimiesten odotettiin osoittavan hyväksyntää muun muassa välittämällä, pitämällä huolta, puolustamalla ja huolehtimalla hyvinvoinnista ja jaksamisesta.

On mukana työelämässämme niin, että jaksan vielä. Tukee kaikkien työntekijöiden jaksamista.

Siten esimiehen tukeen ja apuun, jotka edistävät sekä työn tuottavuutta että työtyytyväisyyttä, liittyvät vahvat odotukset siitä, että esimies välittäisi, huolehtisi ja olisi empaattinen (”esimieheni on sosiaalinen, kiltti, äärimmäisen empaattinen, ystävällinen, lämmin”). Aitoon hyväksyntään liittyy myös odotus siitä, että jokainen työntekijä kohdattaisiin yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena yksilönä.

Rehtori tekee paljon sellaista ”näkyvätöntä” työtä, joita me muut emme aina tule huomanneeksi. Hän on aina lähtökohteisesti työyksikön henkilökunnan puolella ja ajattelee meidän parastamme, vaikka joutuukin joskus tekemään asioita, jotka eivät aina ensikuulemalta tunnu henkilöstön mielestä mieluisilta.

Meillä on työntekijät huomioon ottava esimies, huomioi työntekijöiden elämäntilanteet, huomioi työvuorotoiveet...Esimies

haluaa, että jokainen hoitaa työnsä juuri niin kuin pitää, mutta ei vaadi liikaa eikä kohtuuttomia.

Työnantajani halusi antaa mahdollisuuden työkokeilun jälkeen ja palkkasi minut. Työnantajani ei pelännyt erilaisuutta, vaikka minulla on näkövamma, joka ei häiritse työssä juurikaan.

Paljon tuotiin esille myös kokemuksia siitä, ettei esimies välitä eikä pidä riittävästi henkilöstön puolta.

Esimies ei pidä meidän puolta. Kun muualla talon sisällä tarvitaan henkilökuntapaikkauksia, meiltä on aina varaa ottaa, vaikka ei olisikaan.

Esimies on liian arka ylempään johtoon nähden, ei pidä työntekijöiden puolia. Ottaa vastaan kiltisti kaikki pyynnöt ja ei tue alaisia, kun työtaakka menee liian suureksi konkreettisesti.

Käytännössä esimiehet eivät anna niin paljon tukea, kuin mitä heiltä odotetaan.

Työntekijöiden kokemukset esimiehen tukea ja apua mittaavissakyselyn muuttujissa vaihtelivat 49–55 %:n välillä. Esimiehet itse kokivat tukensa huomattavasti paremmaksi (73–83 %).

Tuen puute aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys puolestaan alentaa sekä työtyytyväisyyttä että työn tuottavuutta. Tuen ja avun saamista koettiin heikentävän esimerkiksi esimiesten ja ylimmän johdon sosiaalisten, vuorovaikutus- ja dialogisuustaitojen vajeet. Moni työntekijä koki esimieheltään puuttuvan myös tuen polttoaineita tunneälyä, lämpöä, empaattisuutta ja inhimillisyyttä.

Lähiesimiehellä ei ole vuorovaikutustaitoja eikä sosiaalisia taitoja. Siihen on vaikea kouluttaa, jos ei tule juttuun ihmisten kanssa.

Esimiesten keskuudessa oli myös hyvin asiakeskeisiä, etäisiä, vaikeasti lähestyttäviä ja arkoja ihmisiä. He eivät luontaisesti kyenneet vastaamaan työntekijöiden tunnetarpeisiin erityisesti tilanteissa, jossa sekä työntekijät että esimiehet olivat hyvin kuormittuneita ja kiireisiä.

Ei empatiakykyä, lämpö ja sosiaalisuus puuttuu, kylmä.

Tuen ja avun kannalta ongelmalliseksi koettiin myös ”pomottava” johtamistapa, ja sen vastakohta ei-johtaminen. Paljon työpaikoilla tuntuu olevan myös liian tunneherkkiä ja impulsiivisia esimiehiä.

Työpaikallani on juuri otettu esille palaverissa esimiehen joskus epäasiallinen käytös. Hän itse kertoo käyttöksensä johtuvan spontaanista ja äkkipikaisesta luonteesta.

Jokainen ihminen odottaa, vaikka kaikki eivät sitä julkisesti myönnäkään, omalta esimieheltään välittämistä, huolehtimista ja empaattisuutta. Ne vastaavat tunnejärjestelmän kautta syntyviin inhimillisiin tarpeisiin.

Tärkeää on varmaankin tuntemusten käsittely, koska minä oon semmonen hyvin asiapitoinen ihminen ja kattelen faktoja enkä kauheesti fokusoi siihen esimerkiks ihmisten muutosvastarintaan tai kykyyn vastaanottaa muutoksia nopeasti tai sitten niihin tunnereaktioihin mitä saattaa tulla, kun asioita kehitetään, luopumisen tuskaa. Tämä oli minun kehittämäni tapa toimia, mutta oon yrittäny aina muistutella itselleni, että tunteet ovat ihan ok. Kyllä mä jopa tunnistan niitä ja mä nään ihmisen naamasta, kun se vetää kädet puuskaan ja on hyvin ei-vastaanottavainen.

Se ärsyttää minua, että välillä aattelen, ettei joku asia ole tunnejuuttu vaan asiajuuttu, ja en noteeraa sitä, vaikka tunnistaninkin sen. Mun aivot sano, että ei ole asiaankuuluvaa suhtautua niihin asioihin tunteella. Pääosin on mennä hirveen hyvin, mutta on pysäytettävä itsensä ja annettava tilaa niille työntekijöiden tunteille, vaikka itse voisi mennä jo eteenpäin.

Esimies voi osoittaa tukensa, välittämisen ja hyväksyntäänsä palautteen, kannustuksen, palkkioiden, tuen ja auttamisen avulla.

Mulle se dialogisuus ja kehittämiseen innostaminen on usein sitä, että mä huomaan, että hei tuo on hienosti tehty ja kerro sen tekijöille. Positiivisen kannustamisen myötä he haluaa kehittää sitten jotain muutakin. Silloin heistä ei tunnu, että kehittämisasiat tulis ylhäältä annettuna. Ajatus on, että heitä kannatella ja kehumalla saan kannustettua heitä vielä parempaan tulokseen. Tosin se nyt ei ihan kaikkien kohdalla onnistunu, mutta periaate on, että hyvä luo lisää hyvää.

Yllättävä tulos, oli että moni esimies koki sekä myönteisen että rakentavan palautteen antamisen vaikeana, ja myönsi antavansa palautetta aivan liian vähän ja harvoin.

Todellisuudessa palautetta ei anna koskaan liikaa eikä aina edes riittävästi, yksinkertaisesti unohtaa ja elää tilaisuuksiensa ohi. Pienessä yksikössä ollaan läheisiä ja palautteen anto on joskus vaikeaa. Vaikeaa on huonosta työsuorituksesta rakentavan palautteen antaminen.

Myös palautteen vastaanottamisessa oli kehittämisen varaa.

Tietysti johtajan asemassa on ihan ehdoton edellytys, että pystyy tekemisistään ottamaan palautteen vastaan. Tietysti toivoisin, että ihmiset osaisi sen palautteensa rakentavasti antaa.

Meidän yksikössä on sovittu, että tuli minkälaista palautetta tahansa, niin sen antamisen tavasta voi antaa palautetta, mutta ei anneta samalla mitalla takaisin, vaan yritetään toimia rakentavasti. Se ei ole aina tietysti helppoa, kun uusia juttuja otetaan käyttöön, niin monenlaista palautettahan me saadaan laidasta laitaan, että jo vähän herkempää hirvittäisi. Mutta siihen on tietysti henkilöstö tottunut, joka työtä tekee ja myös palautetta palavereissa käsitellään ja vähän puretaan, jos on tarvetta.

Sekä myönteinen että rakentava palaute ovat keskeisiä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, johon johdon kannattaa panostaa ja sen myönteiset vaikutukset tiedostaa.

Suuri osa työntekijöistä koki esimiehensä antavan myönteistä (64 %) ja rakentavaa palautetta (56 %).

Samansuuntaisia tuloksia myönteisestä ja rakentavasta palautteesta sai Satu Berlin (2008) omassa väitöstutkimuksessaan. Hänen mukaansa palautteella on merkittävä rooli työsuorituksessa menestymisen refleктоimisen työkaluna. Palautetyyppejä löytyi neljä. Ne olivat palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute. Kokemus palautteen tyypistä ja esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä yhdistyivät palautteen yksilölliseen tulkitsemiseen. Keskeistä on myös annetun palautteen sisällöstä keskusteleminen avoimessa dialogissa. Palautteesta keskustelemisen tuloksena voi syntyä aivan uusia, oivaltavia ja jaettuja näkemyksiä. Onnistunein palautteen muoto on positiivinen palaute, joka koetaan palkitsevana. Kielteisimpänä koetaan sellaisen kielteisen palautteen (haastava palaute) vastaanottaminen, joka eroaa palautteen vastaanottajan omista käsityksistä. Haastavaa palautetta annetaan usein ilman, että sen yhteydessä keskusteltaisiin työsuorituksesta tai että sitä hyödynnettäisiin toiminnan kehittämisessä. Monesti kysymysten esittäminen, positiivinen keskusteluilmapiiiri sekä halukkuus ymmärtää vastakkaisiakin näkemyksiä vaikuttaa myönteisesti myös haastavan

palautteen antamisen tilanteessa. Sen kautta olisi mahdollista päästä jaettuihin näkemyksiin. (Berlin 2008.)

Kehittämishankkeissa palautetta käsiteltiin sekä omana teema-kokonaisuutenaan sekä kannustamisen, palkitsemisen, pelisääntöjen ja ristiriitojen hallinnan sekä työhyvinvoinnin teemojen yhteydessä. Rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisentaito on erityisen tärkeää ristiriitojen hallinnassa.

Palautteen antamista ja vastaanottamista, sekä myönteisen että rakentavan, on harjoitettu. Harjoittelu on tuonut työntekijöille uskallusta antaa myös rakentavaa palautetta. On valittu mm. vuoden työntekijät, vuoden työyhteisö ja positiivisin palautteen antaja.

Myös palkkioihin liittyvät dialogit koettiin hyvin merkityksellisiksi työn iloa sekä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta lisääviksi. Erityisen vaikuttavaa palkitseminen ja kannustus olivat silloin, kun työntekijät olivat itse ideoimassa kannustus-, palaute- ja palkitsemistapoja. Myönteisinä koettiin myös johtajien itsensä ideoimat tavat palkita.

Tiettynä päivänä esimies oli hankkinu sinne suklaasuukkoja, niitä pusuja ja sitten niitä sai antaa toinen toisilleen, mutta piti olla perustelu sille miksi pusun antoi. Ei saanu siis antaa vain sen takia, että tässä on sulle tää pusu kun sä oot niin kiva ja me ollaan pitkään tehty töitä yhdessä, vaan piti olla joku juttu, henkilökohtanen palaute, jolla halus kannustaa ja palkita.

Ja kun hankkeen loppuseminaari työyhteisötaidoista, niin yhteistuumin, oltiin rakennettu sinne sellanen lomake, jossa kysyttiin henkilökunnan antamaa arvosanaa henkilökunnan työyhteisötaidoista. Keskiarvoksi tuli 8. Sitten siinä kysyttiin, mitä ehdottaisit vielä kehitettäväksi ja esimies sitten luki ne kaikki ja anto elokuvalipun ja diplomin kaikille niille, jotka olivat hyvän idean esittäneet.

Ja sit he oli innostunu kilpailemaan keskenäänkin siinä, että miten he kannustaa toisiaan. Siellä oli tällöinen kesäkuukakilpailu osastojen välillä ja näyttelivät Niskavuoren Aarne palaa kotiin -näytelmän ja tekivät tandempyöräilyä asukkaitten kanssa. He huomasiivat, että vaikkei oookkaan enemppää väkeä, niin kun yhteistoiminta sujuu, niin ehtii kaikenlaista.

4.3 Esimiesten osaamisessa vahvuuksia ja vajeita

Esimiehensä laajaan organisatoriseen osaamiseen oli tyytyväisiä 54 % työntekijöistä.

Esimiehellä on laaja osaaminen -muuttujan kanssa korreloivia dialogisen organisaation piirteitä, olivat dialoginen johtamistapa, tuen tarjoaminen, organisaatio-osaaminen ja uudistuminen. Eri esimiestasooilla työskennelleet esimiehet ilmaisivat selkeästi kaipaavansa ja tarvitsevansa tukea, apua, perehdyttämistä ja työnohjausta omaan johtamis- ja esimiestyöhönsä sekä työnantajaroolinsa vastuiden hoitamiseen. Osaamisen vajeet ja tuen tarve kohdentuivat tavoitteellisuuteen, hallintoon ja talouteen sekä henkilöstöhallintoon ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Esimerkiksi ammatillisessa koulutuksessa koettuja esimiesten paineita, jotka ovat hyvin tyypillisiä myös muille ammattialoille, olivat seuraavat asiat:

- Talouden hallinta ja menojen sopeuttaminen väheneviin tuloihin.
- Paineet alaisilta, esimiehiltä, kentältä, kollegoilta, itseltä, yhteiskunnalta ja niiden yhteen tuominen.
- Liiallinen työäärä, työkuormitus, ajankäyttö, mahdoton aikataulu; a) ajan saaminen ja raivaaminen johtamis- ja esimiestyöhön, b) aika henkilökohtaiseen kontaktiin ihmisten kanssa.

- Kuormittunut työntekijä, joka on riskitekijä opiskelijoille ja työyhteisölle.

Johtamisen vahvuutena sekä esimiehet itse että työntekijät kokivat ammatillisen osaamisen ja pätevyyden (ammattilaisia, asiantuntijoita, vahva näkemys substanssista, paljon tietoa, taitoa ja osaamista, joka perustuu hyvään koulutukseen).

Myös työntekijät kiittivät esimiestensä ammatillisuutta, ammatitaitoa sekä laajaa ja monipuolista osaamista.

Management -johtaminen asiallista, hallinnollinen johtaminen on ihan hyvää.

Hallitsee laaja-alaisesti työnsä, omaa laajan esimiesosaamisen. Valtavan hyvä työssään, työskentely on loistavaa.

Linjauksia, suuntia ja tulevaisuudenkuvia

Organisaatio-osaamisen keskeisiä alueita ovat tulevaisuushakuisuus (visiointi) ja tavoitteellisuus. Myös kyselystä tehty faktorianalyysi muodosti yhdeksi johtamisen faktoriksi tavoitteellisuuden. Sen nähtiin koostuvan laajempien kokonaisuuksien hahmottamisesta, tulevaisuus-orientaatiosta ja visioinnista. Esimiehet sanoittivat sen näkemyksellisydeksi, eteenpäin katsomiseksi, suunnan näyttämiseksi, linjauksiksi, suunnitelmallisuudeksi, johdonmukaisuudeksi ja pitkäjänteisyydeksi. Esimiesten keskuudessa tämä osaamisen ja vastuun alue tunnistettiin ja sitä pidettiin tärkeänä, mutta vaikeana. Organisatoriseen johtamisosaamiseen liittyvät myös arvot, perustehtävä, tavoitteellisuus ja pelisäännöt. Niiden avulla on mahdollista saada organisaatioon selkeyttä, ennustettavuutta sekä johdonmukaisuutta. Vain muutama haastatelluista esimiehistö koki alueen miellyttävänä ja vahvuutena omassa osaamisessaan.

Tulevaisuuden suunnittelu on miellyttävää, on todellisen vaikuttamisen mahdollisuus. Ennakointi ja tavoitehakuisuus ovat vahvuuteni.

Mielestäni johtaminen seurakunnan työyhteisössä on vielä aivan aluillaan. Aikaisemmin johtaminen oli esimiehen omaan karismaan pohjautuvaa ja esimiehelle itselleen vastuuta kasaavaa sanelua. Vieläkään seurakunnassa ei ole vuorovaikutukseen pohjautuvaa, keskustelevaa ja visioivaa, työn sisältöön kohdistuvaa johtamista. Johtaminen on lähinnä sitä, että lakisääteiset asiat hoidetaan (suunnitelmat, vaalit, päätöksenteko, tilastoinnit). Toivon, että tulee lisää kehityskeskustelujen kaltaisia pakkoja ja kehittämissasiakirjatkin pitäisi laittaa lakisääteisiksi niin että tulisivat tehtyä, ja mielellään esimiehen vetämässä ryhmässä.

Vaikeana esimiehet kokivat myös yhteisten pelisääntöjen vahvistamisen, yhteisten linjojen sopimisen ja jämäköiden toimintatapojen toteuttamisen omassa työyhteisössään. Monelle esimiehille tämä osaamis- ja vastuualue oli haasteellinen ja vaikea. Osaamisvaje ja tuen tarve kohdentui kokonaiskuvan muodostamiseen ja välittämiseen sekä tavoitetilan selkeään esittämiseen henkilöstölle, yhteisen kielen löytymiseen omassa työyhteisössä tai tiimissä ja työntekijöiden saamiseen sitoutumaan yhteisiin pelisääntöihin. Myös työntekijät kritisoivat sitä, että visiot, linjaukset ja tavoitteet olivat hyvin kaukana arjesta ja työn todellisuudesta. Monessa kehittämishankkeessa oli myös selkeä tarve yhteisiin dialogeihin arvoista, perustehtävästä, tulevaisuudenkuvista, linjauksista, strategioista, pelisäännöistä ja työn tavoitteista.

Hienot lauseet ja kiiltävä paperi on paljon tärkeämpää kuin työn todellisuus. Asukkaiden ja työntekijöiden todelliset tarpeet eivät ole mitään verrattuna esimiehen omiin visioihin.

Kuormittavana esimiehet kokivat organisaatorakenteisiin ja talouden muutoksiin liittyvän organisatorisen sekavuuden ja keskeneräisyyden. Ne loivat omaan asemaan, työ- ja vastuukokonaisuuteen pirstaleisuutta ja epäselvyyksiä sekä aiheuttivat epäselvyyttä valta- ja vastuusuhteissa. Monen esimiehen akuuttina tarpeena ja toiveena oli saada lisää tietoa ylemmältä johdolta organisaation linjauksista, selkeyttä ylimpien johtajien asemaan, valta- ja vastuusuhteisiin, pelisääntöihin, periaatteisiin ja linjauksiin sekä tukea organisaation pelisääntöjen, periaatteiden ja linjauksien laatimiseen ja työstämiseen. Ylemmiltä esimiehiltä toivottiin tukea ja suuntaviivoja omalle työlle, sekä yhteistä keskustelua johtoryhmässä pidemmän tähtäyksen tavoitteiden asettamiseen. Nämä olivat tärkeitä odotuksia, sillä organisatorinen sekavuus alentaa työtyytyväisyyttä ja heikentää työn tuottavuutta sekä lisää sisäistä tehottomuutta.

Ongelmana oman työnkuvan laajuus, ei selkeää kenttää tällä hetkellä, siksi oma pesä jää hoitamatta.

Kuormittaa organisaatiomuutoksesta aiheutunut tehtäväkentän laajuus ja töiden määrittelemättömyys.

Niiden organisaatioiden johto, joissa työntekijät oli kutsuttu mukaan tälle vastuualueelle, kokivat saaneensa lisää voimavaroja yhteen tärkeimmistä työnantaja-, johtamis- ja esimiesvastuistaan. Samalla työntekijät kokivat osallistuvansa merkittäviin keskusteluihin ja omien vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiensa aidosti parantuneen koko työpaikan tasolla. Mikäli tulevaisuuskeskusteluihin ja linjauksiin olivat liittyneet myös talouden paineet, säästöt, leikkaukset ja toiminnan sopeutus, esimiehet kokivat työntekijöiden osallistumisen erittäin merkittävänä. Tällöin kaikkien osapuolten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin vahvistui, kun kaikki ymmärsivät, mistä talouden sopeutuksessa oli kyse, miksi niitä tehtiin, mitkä teot olivat välttämättömiä ja mihin ne vaikuttivat.

Monessa kehittämishankkeessa on selkeytetty organisaatorakenteita ja viety yhteisiin dialogeihin myös valta ja vastuu sekä talous ja tuloksellisuus.

Laitettiin vireille kehittäjän ohjauksessa ylimmän johdon (toimitusjohtaja, talousjohtaja) ja asiantuntijatehtävissä työskennelleiden kahden päällikön ja aluejohdon tasolta alkanut vallan-, vastuun ja työnjaon sopimisprosessi. Prosessin aikana johtoryhmässä käytiin läpi jokaisen vastuut, tehtävät ja työt ja sovittiin keskinäisistä valta- ja vastuusuhteista sekä delegoinneista. Seuraavassa vaiheessa prosessi vietiin myös alueyksiköiden lähiesimiesten tasolle, koska koettiin tärkeänä keskustella myös aluejohtajien ja lähiesimiesten välisestä vastuiden jaosta ja työnjaosta. Johtoryhmässä uusittiin myös delegointiohjesääntö ja tehtiin vastuumatriisi. Vastuukeskustelujen rinnalla käytiin pohdintoja myös talous- ja tulostaloudesta sekä korostettiin koko henkilöstön taloustietoisuutta. Samalla valmennettiin aluejohtajia ja lähiesimiehiä vastaanottamaan heille annettua, lisääntyntä talousvastuuta omasta aluekeskuksesta.

Taloutta sopeutetaan ja supistetaan

Monessa organisaatiossa henkilöstö ja jopa osa esimiehistäkin pitää epämiellyttävänä, pelottavana ja ikävänä rahaan, talouteen, tulokseen, tulos- ja taloustietoisuuteen liittyvät keskustelut, ja torjuu ne kokonaan. Tosiasia kuitenkin on, että niukat resurssit, voimavarat ja raha ovat organisatorisia edellytyksiä ja välttämättömyyksiä, jotka tulisi saada yhteisten dialogien kohteeksi ja sisällöiksi. Monen esimiehen työn paineena ja kuormana onkin tämän hetken työelämässä talous, voimavarojen supistuminen ja toiminnan sopeuttaminen niukkeenevaan raamiin. Esimiehet kokivat tarvitsevansa talousosaamisensa vahvistamista.

Haastavinta on toiminnan sopeuttaminen pieneneviin taloudellisiin resursseihin. Vaikea asia on myös toiminnan supistuessa henkilöstön määrän ja lomautusten ja irtisanomisen vaikutus toimintaan.

Talouden sopeuttamisessa tarvitaan sekä osaamista että yhteistoimintaa työntekijöiden kanssa. Mikäli niitä ei ole, työilmapiiri heikkenee.

Lähiesimiehen osaaminen ja toimintatavat vastaavat käsitystäni hyvästä esimiehestä. Vastaavasti johtaminen organisaation seuraavilla tasoilla ei vastaa käsitystäni hyvästä johtamisesta. Esimerkiksi sopeuttamistoimet huonon taloudellisen tilanteen takia hoidettiin erittäin huonosti, joka osoittanut heikkoa johtamisosaamista. Seurauksena tästä on ollut työpaikan hyvän työilmapiirin heikkeneminen ja toisaalta myös mielipidevapauden heikkeneminen.

Lähes jokainen haastateltu esimies toi esille oman työnsä vaikeimpana ja haasteellisimpana tehtävänä säästöihin ja talouden sopeutukseen liittyvät yhteistoiminnanprosessit eli YT:t ja niiden henkilöstövaikutukset. Kuormittuneisuus oli suurinta julkisella sektorilla työskentelevien keskuudessa.

YT-tilanne tuo aina paineita esimiestyöhön. On todella kovaa kun numerot ja eurot näyttävät isoa osaa näissä tilanteissa.

Vaikeaa on kaikenlainen henkilöstön resurssien leikkaaminen ja työntekijöiden asemaan YT-tilanteessa liittyvät seikat.

Haastavina YT-prosesseihin liittyen koettiin erityisesti vuorovaikutus ja kohtaamiset työntekijöiden kanssa sekä henkilöstöleikkausten, lomautusten, töiden ja toimintojen uudelleen järjestelemisen perustelemisen heille kokonaisuuden näkökulmasta.

YT-neuvottelujen läpivieminen onnistuneesti eli ihmisiä arvoستاen, mutta myös tarvittavia kipeitäkin toimenpiteitä tehden. YT-prosessina hyvinkin vietyä jättää aina jälkensä myös niihin, jotka saavat jäädä työhön.

Yhä useammassa kehittämishankkeessa keskeiseksi tavoitteeksi on noussut selviäminen taloudellisesta kriisistä.

Taloustilanne on erittäin haasteellinen. Tulos on olennaisesti heikompi kuin edellisvuonna. Jos palkkoja nostetaan keväällä, niin taloustilanne tulee vielä haasteellisemmaksi. On saatava eurot jonoon. Tulee saada selville, miten talous on mennyt ja miten pitäisi jatkossa mennä. Taloudellisen tilanteen tarkastelua ja tutkintaa tehdään ylimmässä johdossa ja keskustellaan keski johdon ja henkilöstön kanssa. Tärkeää on saada hyvin ja huolellisesti kaikki talouteen liittyvät perusasiat kuntoon. Siihen menee aikaa, mutta hyvä perusta on tärkeää tulevaisuuden suhteen. Asetetaan tavoitteet ja niiden mukaisesti toimien asiat saadaan kuntoon. Kriittinen hetki on välitilinpäätöksen yhteydessä. Lomarahojen maksun yhteydessä mitataan likviditeetitilanne. Rahat loppuvat, jos ei saada taloutta oikaistua siihen mennessä. Tulisi olla taloudessa jonkinlainen puskuri, muuten ei voida mihinkään investoida eikä tehdä hankintoja.

Tällöin myös talous ja tulos ovat nousseet tärkeiksi yhteisten dialogien sisällöiksi. Seurakunnissakin on pystytty keskustelemaan yhdessä rakentavassa hengessä jopa kirkkojen ja leirikeskusten myynnistä. Talousdialogeihin ja talouden vastuiden kantamiseen on saatu lisää vastuunkantajia ja osallistujia. Yhä useamman ihmisen osaamis- ja luovuspotentiaalit on saatu käyttöön myös talouteen liittyen. Myönteistä on ollut myös se, että aiemmin pelottavina, ikävinä ja esimiesten velvollisuuksiin pääasiallisesti liittyvinä velvollisuuksina pidetyt talous- ja voimavara-asiat ovat saaneet aikaan työpaikkojen säilymisen, onnistumisen talouden säästö- ja sopeutustavoitteissa sekä

uudistumisen ja palvelun laadun kehittymisen ja työhyvinvoinnin selkeän parantumisen.

Musta tuntuu vaan, että suurimmalla osalla johtoryhmäläisistä ja esimiehistä oli aivan erilaiset käsitykset siitä, mitä tällä hankkeella on oikeasti saatu aikaseksi. Talouden puolella on saatu aikaseksi merkittävä juttu. Missä me seistäis nyt, jos tätä (talouden sopeutusta) ei olis käyty tällä tavalla dialogisuuden kautta.

Aikamoisen sodan olisi voinut saada aikaan omistajakuntien kesken tai rehtoreitten kesken. Ei ole tietoa siitä, ymmärsivätkö kaikki, miten onnistunut talouden sopeutukseen liittynyt aloituspaikkaprosessi oli. Se oli ihan huippu. Kyllä kaikki kehittämishankkeen panokset käytännössä siihen käytettiin.

Erään kehittämishankkeen lopputilaisuudessa ammattijärjestön edustaja toi esille yhteistoiminnassa tehtyjen talouden sopeutustoimien henkilöstövaikutukset. Hänen mukaansa ilman yhteistoiminnallista ja dialogista kehittämistä irtisanottavia olisi ollut paljon enemmän. Siten yhteinen kehittämistyö, jossa työnantaja ja henkilöstö työskentelivät kahden vuoden ajan aidossa yhteistoiminnassa, tuotti myönteisen lopputuloksen myös työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Samassa tilaisuudessa pohdittiin YT-tilanteissa tarvittavan tuen muotoja. Tukea tarvitsevat irtisanottu työntekijä, irtisanomisen tiedottanut esimies sekä työyhteisö, josta henkilöitä on jouduttu irtisanomaan.

Henkilöstötyön ja työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstötyöhön liittyvät esimiesten itsensä ilmaisemat tuen tarpeet kohdentuivat rekrytointiin, työntekijöiden saatavuuteen ja osaamiseen, henkilöstöasioiden hoitamiseen sekä työn yksilölliseen räätälöintiin.

Työntekijöiden kokemus oli, että monilla työnantajaroolissa olevalla oli puutteita henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen osaamisessa sekä asenteissa, jotka liittyivät johtamistapaan.

Epäpäteviä henkilöitä esimiestehtävissä, jotka eivät hallitse henkilöstöpolitiikkaa.

Rehtori ei juuri kommunikoi, joten en kovin hyvin tunne hänen toimintatapojaan. Lisäksi hän on niin kiireinen, ettei hänellä ole ollut aikaa hoitaa esimiestehtäväänsä kuin osittain. Hän on itse sanonut, ettei henkilöiden johtaminen kuulu hänelle vaan kukin hoitaa asiansa itse.

Raportoitiin myös epäpätevistä, linjattomista ja asiakeskeisistä esimiehistä sekä myös sellaisista, jotka itsekään eivät koe henkilöstöasioita omikseen.

Rikkoo jopa työehtosopimusta työvuorolistoja tehdessä ja käyttäytyy itsevaltiaan tavoin.

Hän huutaa, uhkailee ja komentaa omavaltaisesti, välillä unohtaen jopa työehtosopimukset.

Ongelmia kohdentui myös säädösten hallintaan ja soveltamiseen, työehto- ja työsopimuksiin, palkanmaksuun, lomiin, sairauslomiin ja työvuorosuunnitteluun.

Koululla sijaisten palkka-asiat kuuluvat olevan melkoisen rämpällä täällä jatkuvasti, koska työsopimuksia ei hoideta ajoissa kuntoon. Olen kuullut joidenkin sijaisten sanovan, etteivät tule kohta enää meille tästä johtuen. Myös opettajien sijaisuuksista on palkkojen saanti viivästynyt joiltakin.

Ei vastaa mielellään kyselyihin kertyneistä lomapäivistä, jättää uuden määräaikaisen työsopimuksen teon viimeinkin, jopa niin, että ollaan töissä ilman laadittua sopimusta, jolloin myös palkanmaksu viivästyy eli siirtyy seuraavalle kuukaudelle.

Jopa liiton lakimiehet ovat joutuneet selvittämään hänen asiattomia määräyksiään koskien työntekijöiden sairauspoissaoloja.

Merkittävä osaamisen vaje kohdentui työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuskohteissa oli paljon hyvää, mutta myös paljon huonoa työhyvinvoinnin johtamista. Osaava ja välittävä työhyvinvoinnin johtaminen kompensoi ja alensi kokemusta ylikuormituksesta, jonka vuoksi työtä jaksettiin tehdä paremmin.

Se seikka, että johtajuus toimii tässä yksikössä ja työntekijöistä pidetään huolta, auttaa työssä jaksamisessa, vaikka työtahti joskus onkin aikamoinen.

Työhyvinvointiin tulisi satsata varsinkin näin tiukkoina aikoina.

Päinvastaisessa tilanteessa oltiin silloin, kun henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta ei huolehdittu. Tällöin työntekijöiden liiallinen työmäärä, kiire ja työn paineet yhdistyneenä heikkoon tai olemattomaan työhyvinvoinnin johtamiseen lisää sekä työpaikan että työalan tai ammatin vaihtamista sekä työyhteisöjen jäsenten keskinäisiä ristiriitoja. Ne kaikki ovat merkittäviä lisäkustannusten aiheuttajia.

Toivoisin myös jatkossa esimiesten olevan ymmärtäväisempiä alaisten jaksamisen kannalta, moni työpaikallani on harkinnut vakavasti alan ja työpaikan vaihtoa, mikä on harmi.

Työkaverini jaksavat pitää minut töissä, mutta moni heistä on jo ottanut vastaan parempia työmahdollisuuksia. Itse olen etsimässä toista työpaikkaa.

Tutkimuskohteista raportoitiin myös siitä, että työntekijöiden jaksamiseen kiinnitettiin liian vähän huomiota, jaksamista ja työssä selviytymistä ei tuettu ja edistetty riittävästi.

Esimiestyö lähiesimiehen osalta on kaikkea muuta kuin hyvää johtamista. Esimies ei ota huomioon työntekijöiden työhyvinvointia eikä elämäntilanteita.

Esimiehet eivät ota vastuuta työntekijöiden jaksamisesta. Koko ajan vaan lisätään työtä ja asiakkaita.

Voimakas, monenlaisten vastuiden ja velvollisuuksien ristipaine lisää selkeästi myös esimiesten työkuormaa ja henkistä kuormitusta.

Esimiesasemassa olevista 89 % koki paljon tai melko paljon henkistä kuormittavuutta työssään.

Esimiesten kuormitus ja paineet näkyivät työntekijöille vaikeutena löytää yhteistä aikaa, läsnäolon, tavoitettavuuden ja saavutettavuuden ongelmina sekä liiallisen työmäärän johdosta aiheutuvana epäasiallisena johtamiskäyttötymisenä. Sen piirteitä olivat impulsiivisuus ja aggressiivisuus, hajamielisyys ja keskittymiskyvyttömyys, vakavat väsymys- ja uupumisoireet, johtamistehtävien ja vastuiden laiminlyöminen ja hoitamattomuus, määräaikojen noudattamattomuus, asioiden viime tippaan jättäminen ja kiusaaminen. Lista kuvastaa sitä, että myös esimiesten keskuudessa pitkään jatkuva ylikuormitustilanne ilman palautumisjaksoja aiheuttaa epäasiallista johtamiskäyttötymistä. Olisi erittäin tärkeää, että myös esimiesten ylikuormitustilanteisiin puututtaisiin ja työn hallinnan tilaa tuettaisiin.

Esimiespuolella häiritsee sekunnissa syttymiset ja harkitsematon impulsiivisuus. Saattaa tulla ryöppy niskaan, kun hän väärin ymmärtää jonkun asian. Ollaan ensin hyvässä hengessä ja sitten saattaa yhtäkkiä tulla hirmuinen ryöppy, se on jopa ahdistanut muutamia kertoja vuodessa.

Työpaikallani pomolla ei ole aavistustakaan siitä miten hyvä esimies käyttäytyy. Purkaa turhautumistaan heikompiin ihmisiin, jotka ei häntä vastaan uskalla nousta.

Jakelee suullisia varoituksia ja kirjallisia niin, ettei työyhteisö uskalla enää sanoa mitään. Siitä onkin seurannut kireät tunteet työyhteisössä kun jokaisella on pinna kireällä.

(Impulsiiviselta) esimiehlämme tuli johtoryhmän kokouksessa sellainen ryöppy niskaan, että oltiin kaikki puoli tuntia korvat punaisena, meillähän meni ruokatauko siinä toipuesssa ja loppupäivä oli aika tuskasta olla.

Työnhallinnalla työhyvinvointia ja työn tuottavuutta

Ylikuormittavuuden ja kiireen kokemukset alentavat pitkään jatkueksaan työn tuottavuutta ja työhyvinvointia. Työnhallinnan tila on niiden kannalta paras ja tavoiteltava tila. Silloin työn vaatimukset, työ määrä ja osaaminen, tiedot ja taidot ovat tasapainossa. Työnhallintaa voidaan tukea osaamiseen ja voimavaroihin nähden oikein mitoitettulla selkeillä vastuilla, jotka tukevat asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Tulokset työnhallintaa mittaavissa muuttujissa jäivät työntekijöiden keskuudessa alle 60 %:n ollen tasolla 37 %–53 %. Työntekijöistä 37 % koki työnsä tavoitteiden ja voimavarojensa olevan tasapainossa ja 69 % piti työtään fyysisesti ja 87 % henkisesti kuormittavana.

Työhallinnan kannalta merkittävää on se, että ihmisillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työpaineisiinsa, työmääräänsä ja työtahtiinsa.

Työntekijöiden (28 %) keskuudessa vaikutusmahdollisuudet omiin työpaineisiin olivat selkeästi heikommät kuin johdon vastauksissa (45 %). Tulokset olivat samansuuntaiset myös vaikutusmahdollisuuksissa työtahtiin: työntekijät 38 % ja johto 63 % ja työmäärään: työntekijät 25 % ja johto 46 %.

Tuloksista on pääteltävissä, että erityisesti työntekijöiden työn hallinnan tilaa, mutta myös esimiesten työn hallinnan tilaa vaarantavat työpaineet, joihin ei voi itse vaikuttaa. Työpaikoilla tuli pyrkiä poistamaan tekijöitä, jotka lisäävät joko työn yli- tai alikuormittavuutta sekä edistämään kaikkien yksittäisten ihmisten työhallintaa.

Työhallinnan tila edellyttää erilaisuuden ja yksilöllisyyden todellista ja aitoa ymmärtämistä sekä yksilöiden tarpeisiin ja toiveisiin vastaamista. Sekä ali- että ylikuormittavaa työtä voivat ylläpitää yksilön omat valinnat ja päätöksenteko työstään sekä organisatoriset tekijät. Ylikuormaa aiheuttavat osaamiseen nähden liian vaativat työnkuvat, työn organisoinnin ja vastuunjakojen epäselvyydet sekä liiallinen työmäärä, joista seuraa kiireen ja riittämättömyyden kokemuksia (Suonsivu 2003, Mäkitalo 2005). Yli- ja alikuormituksessa pidemmän aikaa työskentelevillä ilmenee usein jaksamis-, viihtymis-, motivoitumis- ja sitoutumisongelmia. Työhallinnan molemmilla ääripäillä on alentuneen työhyvinvoinnin välityksellä työn tuottavuutta heikentävä vaikutus.

Yli- ja alikuormittavan työn ongelmaa sekä valta- ja vastuusuhteita voidaan työpaikoilla ratkaista saattamalla yhteisiin keskusteluihin jokaisen työyhteisön jäsenen työ- ja tehtäväkuvat, myös esimiesten. Kehittämishankkeissa käytiin yhteisiä keskusteluja tehtäväkuvista sekä valta- ja vastuusuhteista ja työnjaoista.

Tehtäväkuvat avattiin, toimenkuvien selkeyttämisessä onnistuttiin, uudet toimenkuvat tehtiin.

Hyvää hankkeessa oli uuden organisaation (liikelaitos) yhteinen työstäminen. Työntekijät ovat saaneet olla mukana kehittämässä liikelaitoksen organisaatiota ja sen valta- ja vastuusuhteita. Aikaa vie omaksua uudet käytännöt. Liikelaitostaminen on koettu pelottavana peikkona. Osallisuus hälyesi pelkoja. Johdottiin ja tiimien valta- ja vastuusuhteiden käsittely oli hyvä asia sekä valta- ja vastuusuhteiden monipuolinen käsittely ja selkeyttäminen, valta ja vastuu on selkeytynyt.

Yksi keino on myös selvittää henkilöstön koulutus- ja osaamisen kehittämistarpeita, osaamisen vajeita sekä tietoja ja taitoja ja osaamista, joita he haluaisivat omassa työssään käyttää. Näiden dialogien avulla on monella työpaikalla saatu työ ja osaaminen paremmin vastaamaan yksilöllisiä vahvuuksia, toiveita ja tarpeita. Myös esimiesten ja työntekijöiden tieto ja ymmärrys toinen toistensa töistä ja vastuista on lisääntynyt ja parantanut keskinäistä luottamusta. On saatu myös korjattua työn tavoitteiden ja käytettävissä olevien voimavarojen tasapainoa, mikä tukee työssä jaksamista ja työssä jatkamista. Dialogien lähtökohtana on usein ollut tilanne, jossa työntekijät ovat kokeneet, että esimiehet tekevät epäolennaisia asioita, heillä ei ole työntekijöille riittävästi aikaa, he eivät pidä henkilöstönsä puolta eivätkä huolehdi riittävästi voimavaroista ja työssä jaksamisesta. Työntekijät ovat oletta- neet, kun eivät ole tienneet. Yhteiset keskustelut ovat lisänneet tietoa esimiehen laajoista vastuualueista ja työn sisällöistä.

Esimiehet kohtaavat arjessaan haasteena myös tasapuolisen ja oikeudenmukaisen työnjaon toteutumisen työyhteisön tasolla sekä yksilöllisesti määräytyvän, sopivan työmäärän hakemisessa kullekin työntekijälle ja työntekijöiden välillä. Esimiestyön yhdeksi vaikeaksi sisällöksi koettiinkin samanaikainen tasapainottelu tasapuolisen ja oikeudenmukaisen sekä yksilöllisen töiden suunnittelun ja tehtäväkuvien kesken, työntekijöiden töiden mitoitus, työkuormituksen

arviointi ja priorisointi. Esimiehet olivat huolissaan myös omista työpaineistaan ja omasta jaksamisestaan.

Esimieheni on ollut pitkään uupumisen vuoksi sairauslomalla ja sitä ennen oli melko stressaavaa aikaa. Itse olen joutunut tämän vuoden puolella hoitamaan ja sijaistamaan esimiestehtäviä, minkä takia olen ollut todella sekavassa tilanteessa sekä kiireinen.

Vaikeaksi koettiin myös suunnitella työt ja vastuut sellaisiksi, jotka tukisivat yksilöllistä työnhallintaa. Tällöin huomio kohdentuu niihin tekijöihin, jotka lisäävät ylikuormittumista. Kehittämishankkeissa myös ulkopuoliset asiantuntijat, kehittäjät ja tutkijat ovat havainneet kuormituksen lisääntymisen ja viime aikoina erityisesti lähiesimiesten työtaakan.

Kehittäjänä olin koko ajan huolissani erityisesti lähiesimiesten jaksamisesta ja tuen saamisesta esimiestyöhön. He tuntuivat olevan monesti puun ja kuoren välissä yrittäessään vastata sekä omilta esimiehiltään että työntekijöiltä tuleviin, toisinaan ristiriitaisiinkin odotuksiin. Hanke ei onnistunut riittävästi tukemaan heidän työssä jaksamistaan, eikä ainakaan tarpeeksi heidän kehittymistään esimiehenä. Lähiesimiehet ovat kovan psyykkisen kuormituksen kohteena, koska aika ei tahdo mitenkään riittää kaikkien työtehtävien ja odotusten täyttämiseen. Tiedetään, että odotukset pitäisi täyttää, mutta ongelma on siinä, miten keskenään yhtä tärkeitä asioita voisi priorisoida. Hankkeen tulosten perusteella on tarpeellista miettiä sitä, millainen ammatillinen ja esimieskoulutus auttaisivat lähiesimiehiä käsittelemään ja reagoimaan esimiestyössään vastaan tulevia paineita ja saamaan tukea. Hankkeen aikana työyhteisön jäsenet auttoivat esimiehiä, kun vastuuta ja tehtäväalueita jaettiin ja työtä pyrittiin uudelleen organisoimaan tarvittaessa. (Työyhteisökehittäjä)

Yhtenä vaikeana vastuuna ja velvollisuutena esimiehet kokivat työntekijöiden yksilöllisen työkyvyn tai työsuorituksen heikkenemisen arvioinnin ja siihen puuttumisen (mm. työn yksilöllistäminen osatyökykyisten kohdalla ja kevennetyt työn järjestäminen, kohtuullistaminen).

Työssä jaksamisessa on haastetta aina muutostilanteessa ja koen, että työmäärä on voimakkaasti lisääntynyt monella.

Haasteellisena koettiin myös työntekijöiden elämäntilanteeseen ja henkilökohtaisiin asioihin liittyvän kuormittumisen ja yksilöllisten tekijöiden huomioon otamisen (mm. aktiivinen tukeminen elämänkaaren eri vaiheissa, ikääntyminen, ruuhkavuodet ja henkilökohtaiset ongelmat).

Sellaiset, joilla on paljon käsittelemätöntä traumaattista taustaa ja joiden elämässä on kovasti haasteita kotirintamalla – eivät jaksa tai voi hyvin työssäkään.

4.4 Ristiriitojen hallinta osana työnantajavastuuta

*Suora puhe on kenties aidon dialogin haasteellisin tehtävä.
(Isaacs 2001)*

Organisaatioiden eri hierarkiatasoilla ja eri vastuuasemissa työskentelevät esimiehet ovat usein ristiriitojen osapuolia ennen kaikkea oman roolinsa kautta, sillä työturvallisuuslainsäädännön (L 23.08.2002/738) mukaan kuuluu työnantajan edustajien vastuisiin ja velvollisuuksiin kuuluu puuttua epäasialliseen käyttäytymiseen työpaikalla. Vastuullisessa johtamisessa keskeinen osaamisen ja vastuiden osa-alue on kyky, halu ja rohkeus kohdata ja hallita ristiriitoja ja ottaa niihin liittyviä vaikeita asioita käsittelyyn ja yhteisiin dialogeihin. (Lumijärvi 2009; Siira 2012; Syvänen 2008a, 2008b; Thomas 1992)

Ristiriidat, epäasiallinen työkäyttäytyminen ja muut vaikeat tilanteet työyhteisössä vaikuttavat kielteisesti terveyteen, turvallisuuteen,

työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen ja aiheuttavat paljon ei toivottuja kustannuksia. Työyhteisöillisille ristiriidoille voidaan myös antaa hintalappu. Ratkaisemattomien konfliktien aiheuttamat kustannukset ovat ehkä laajin, mutta huonoiten tunnistettu ja vähennettävissä oleva kustannustekijä organisaatioissa. Ristiriitojen käsittelyyn ja sovitteluun kuluu jopa 24–42 % johtajien työajasta. Kustannuksia lisää myös se, että ristiriitojen selvittelyyn kuluu työaikaa myös muilta kuin asianosaisilta. Ristiriitojen ja tulehtuneiden ihmissuhteiden vuoksi alentunut työmotivaatio heikentää myös työn tuottavuutta, sillä jopa 65 % työn tuottavuuden alenemisesta johtuu työntekijöiden välisistä ristiriidoista. Ristiriitojen hallinnan kokonaiskustannuksia lisäävät myös työterveyshuollon kustannukset. (Dana 2001; Shearouse 2011; Thomas & Schmidt 1976; Watson & Hoffman 1996.)

Ristiriitojen hallinta on vaikeaa

Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä ristiriitojen hallintaan ja siksi se on tärkeä tekijä myös konfliktien ennaltaehkäisyyn ja kustannusten alentamiseen. Ristiriitojen hallinnassa dialogisuustaidot joutuvat koetukselle ja osallisten, erityisesti työnantajan edustajien, tulisikin hallita dialogisuuden edellytykset ja periaatteet.

Kyselyssä oli ristiriitoihin, niiden syihin ja hallintaan liittyviä kysymyksiä yhteensä kolme: ristiriitojen nopea käsittely ja ratkaiseminen, rakentava palaute ja puuttuminen epäasialliseen käyttäytymiseen.

Ristiriitojen hallintaan liittyvät esimiesten kokemukset olivat selvästi paremmat kuin työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöistä 54 % ja esimiehistä 81 % oli sitä mieltä, että lähin esimies ottaa ristiriidat nopeasti käsittelyyn ja hakee ratkaisuja. Rakentavaa palautetta koki esimieheltään saavansa 56 % työntekijöistä ja 84 % esimiehistä. Epäasialliseen käyttäytymiseen koki lähimmän esimiehensä puuttuvan 61 % työntekijöistä ja 85 % esimiehistä.

Haastateltujen esimiesten keskuudessa vaikeana pidettiin kielteisen palautteen antamista, työntekijöiden keskinäisten ristiriitojen ratkomista, ikäviin, vaikeisiin ja hankaliin asioihin puuttumista, asialliseen työkäyttäytymiseen ohjaamista, työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien heijastumista työhön, kurinpidollisia asioita (mm. huomautukset, varoitukset, työsuhteiden päättäminen) sekä ohjaaminen tai velvoittaminen yhteisten pelisääntöjen ja sopimusten noudattamiseen.

Ristiriitojen hallinta koettiin esimiesten keskuudessa yhtenä vaikeimmista ja kuormittavimmista työnantajavastuista. Esimiesten toiveena ja tarpeena oli se, että heillä olisi mahdollisuus jakaa, puhua, keskustella, reflektoida ja saada työnohjausta tilanteisiin ja asioihin, jotka koettiin vaikeina ja kuormittavina. Apua toivottiin saatavan omalta esimieheltä, työterveyshuollosta, henkilöstöasiantuntijoilta ja kollegoilta. Oman esimiehen tuen puute tai riittämättömyys onkin yksi keskeinen kehittämishaaste monen esimiehen kohdalla. Myös esimiehet työntekijöiden tapaan toivoivat saavansa tukea ensisijaisesti omilta esimiehiltään. Merkittäväksi tueksi koettiin myös työpaikan käytännöt (esim. varhaisen tuen malli) ja se, että niitä oli saatavilla, ne olivat yhtenäisiä ja että ne palvelevat esimiesten tarpeita. He kuitenkin pitivät tärkeänä sitä, että olisi osaamista, halua ja oikeanlaista asennetta kohdata ja ratkoa vaikeita tilanteita, ongelmia ja ristiriitoja. Seuraavassa on muutama myönteinen esimerkki esimiesten osamisesta, asenteesta ja taidoista ristiriitojen hallinnassa. Tärkeää on puuttuminen ennakoivasti ja jo varhaisessa vaiheessa.

Esimiehemme osaa ottaa huomioon ja joustaa, sekä järjestää ja ennakoida mahdollisuuksien mukaan työtä jo ennalta niin ettei synny vaikeita tilanteita.

Esimies on konflikteihin puuttuva ja hänellä on auktoriteettia puuttua vaikeisiin asioihin ja pyrkiä ratkaisemaan esim. henkilöstöristiriidat rakentavasti. Hän osaa ongelmatilanteissa hyvin pukea sanoiksi tunteet ja löytää syvemmät syy- ja seuraussuhteet.

Ei aina kuule ristiriitaantumisia, mutta kun kuulee, ottaa rohkeasti asiat pöydälle, vaikka koskisivat itseänkin ja jos vaikka mokaa, niin siitä ei moitita, vaan keskustellaan, mikä siihen on johtanut että voisi oppia siitä.

Esimiesasemassa työskentelee paljon myös niitä, jotka eivät osaa, halua tai uskalla hoitaa ristiriitojen hallinnan vastuualuettaan.

Esimies ei tule ryhmään edes kutsuttaessa selvittämään ristiriitoja, ei uskalla.
Rehtori ei uskalla puuttua ja hoitaa ristiriitatilanteita. Yrittää olla vain ”kaikkien kaveri”.

Äärimmäisen empaattinen, joustava, kiltti esimies. Mutta ongelmakohdat on vaikeita. Tietyt ihmiset saavat vuodesta toiseen käyttäytyä ja tehdä niin kuin haluavat. Työn seuranta ei mielestäni juuri ole. Vapaus ja luottamus on hienoja asioita, mutta tietyt rajat pitää siinäkin olla. Esimies pelkää joitakin alaisiaan.

Moni esimies myös tunnistaa ja myöntää vajeensa.

Luultavasti en ole nopein reagoija ristiriitatilanteisiin, vaan niissä otan usein aikalisän. Kaikkeen epäasialliseen ei ole voimia ja taitoa puuttua.

Ristiriitojen hallinnan ja ratkaisemisen välttelyllä ja haluttomuudella on suora yhteys esimiesten päätöksentekokykyihin ja -taitoihin. Jos ristiriitoihin ei tartuta nopeasti ja haeta ratkaisuja, koetaan se henkilöstön keskuudessa vastuuttomuutena, vastuiden pakoiluna ja ei-johtamisena.

Ei mielellään järjestä palavereja, jos työyhteisössä on ongelmallisia asioita.

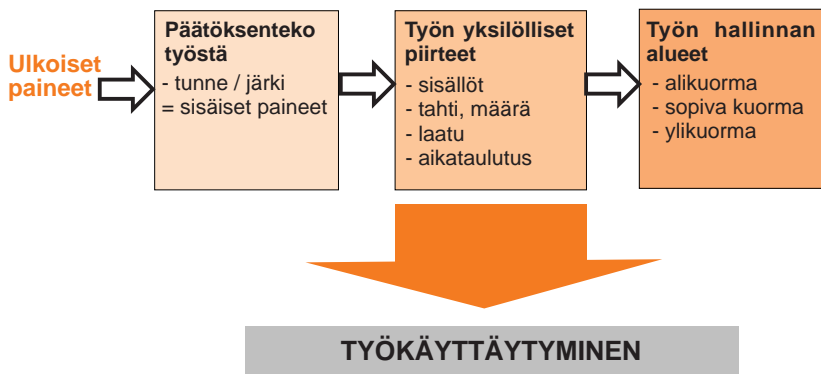
Lähiesimiehellä ei ole vuorovaikutustaitoja, eikä hän osaa ratkaista henkilöstön ristiriitoja. Pakenee ongelmien kohdatessa ja siirtää vastuutaan muille, joille se ei kuulu.

Ongelmatilanteissa jäät usein yksin, puolustusmahdollisuutta ei välttämättä ole.

Erilaisuus voimavaraksi

Ristiriitojen taustalla on usein erilaisten ihmisten toinen toisistaan poikkeavat, yksilölliset työkäyttäytymisen muodot (Syvänen 2003). Se tuo mukanaan monenlaista asennoitumista sekä alentunutta sitoutumista työhön, vastuisiin, yhteisiin vastuisiin ja ylipäättänsä haluun olla yhteistoiminnassa, yhteistyössä, vuorovaikutuksessa tai dialogissa.

Työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden kannalta tarkastellen on merkittävää, että työnantajat ja esimiehet oivaltavat ja ymmärtävät ihmisten työkäyttäytymistä ja päätöksentekoa ohjaavat, ihmisille tyypilliset piirteet ja ominaisuudet. Niiden kautta syntyy työn hallinnan yksilöllinen kokemus, joka määrää kullekin ihmiselle omakohtaisesti koetun, sopivan työponnistuksen tason, jota muut havainnoivat heille näkyvänä työkäyttäytymisenä (kuva 6).



Kuva 6: Ihmisen työkäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Työhallinnan tilassa ollaan työhön, johtamiseen ja työyhteisöön tyytyväisiä, jolloin energia suunnataan työn tekemiseen eikä keskinäisiin ihmissuhteisiin ja työyhteisön ongelmiin. Yli- ja alikuormituksessa työkäyttäytyminen voi olla epäasiallista, kun painetta on joko liikaa tai liian vähän. (Syvänen 2003.)

Moni työpaikkojen ongelma tai ristiriita saa alkunsa siitä, että ihmiset eivät aidosti ymmärrä, arvosta ja hyväksy, että toisilla, työkaivereilla ja esimiehillä, voi olla hyvinkin erilaiset työtavat ja työkäyttäytyminen kuin itsellä on. Tämän ymmärtämättömyyden taustalta löytyy ”ihmismäinen” odotus ja toive siitä, että kaikki työskentelisivät ja käyttäytyisivät samalla tavalla kuin itse. Ihminen asettaa luontaisesti oman työtapsansa ja työkäyttäytymisensä vertailukohdaksi muille. Nämä epärealistiset odotukset, että kaikki ihmiset toimisivat samankaltaisesti, saavat aikaan työntekijöiden välille, tiimeihin, työyhteisöön ja johtamissuhteeseen keskinäisiä tasapäisyyden ja ”kaikki tekevät kaikkea”-toimintaperiaatteen paineita. Nämä odotukset heikentävät erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja aitoa yksilöllistä kohtautumista. Ja kun erilaisuutta ei aidosti ymmärretä, syntyy odotuksia, että toisten tulisi muuttaa omaa työkäyttäytymistään oman käyttäytymisen ollessa kunnossa ja kohdallaan. Mikäli näin ei tapahdu ja omat odotukset eivät toteudu, toisten työ- tai johtamiskäyttäytyminen voidaan kokea epäasiallisena, epäoikeudenmukaisena tai jopa kiusaamisena. (Syvänen 2003.) Pohjimmiltaan tässä onkin kyse yksilöllisyydestä ja ihmisten erilaisuudesta, jotka luonnollisesti johtavat myös erilaisiin työtapsoihin ja persoonalliseen työkäyttäytymiseen.

Esimiehet kuvasivat hyvin monipuolisesti, millaista työkäyttäytymistä heidän oli kaikkein vaikeinta kohdata ja puuttua. Suurimmat haasteet tässä kokonaisuudessa kulmineoituivat vaikeisiin persooniin ja puuttumiseen heidän epäasialliseen ja epäammattilliseen työkäyttäytymiseen, vastuunpakoilijoihin, negatiivisiin ja kynnistyneisiin.

Hankalimmaksi koen henkilöt, jotka ovat ns. vastuunpakoilijoita ja ulkoistavat kaikki ongelmat syyllistämällä muut toimijat.

Henkilöt, jotka eivät juuri koskaan näe syytä ristiriitoihin, ongelmiin tms. omassa toiminnassa, vaan aina jonkun toisen. Yksikin negatiivinen ja kyynistynyt ihminen voi vaikuttaa jopa sabotoivasti työyhteisöön.

Erityisen hankaliksi koettiin seuraavat tyypit.

Erilaiset kuin itse on, itsekkäät omien etujen ajajat ja narsistit, selän takana toimijat, pelaajat, aggressiiviset, voimakastah-toiset, kiihkoilijat, kovat, kylmät, tyytymättömät, valittajat, marmattajat, kielteiset, kriittiset, kyseenalaistajat, hiljaiset, vetäytyjät, höpöttäjät, touhot, suulaat, rutinoituneet, kaavoihin kangistuneet, vanhoilliset, muutosvastarintaiset, jäärät, välinpitämättömät, sulkeutuneet, laiskurit ja lusmulijat.

Listaus kuvaa hyvin sitä todellisuutta, missä työpaikoilla eletään. Ihmiset ovat usein sokeita omalle käyttäytymiselle eivätkä näe sen kielteisiä vaikutuksia muihin. Asia myös tiedostetaan ja puhutaan sokeista pisteistä, jolloin ei havaita oman työ- tai johtamiskäyttäytymisen kielteisiä vaikutuksia muihin.

Ihan tyyppillinen ylikuormittuneisuuden merkki on se, että tulee sokeaksi omalle käytökselleen. Silloin työntekijät voisi auttaa ja kertoa siitä suoraan. Jos ei auteta, niin sitähän räjähtää, mutta jos sanotaan, niin voi muuttua ja olo helpottaa.

Joskus tilanteet ovat päässeet kehittymään liian pitkälle ja välit ovat hyvin tulehtuneet. Myös esimies itse voi olla hyvin ahdistunut ja kokea olevansa työpaikkakiusaamisen kohde yrittäessään ratkoa työpaikan ristiriitoja ja puuttuessaan aktiivisesti ja vastuullisesti epäasialliseen käyttäytymiseen.

Muutaman työntekijän epäasiallinen käyttäytyminen on ollut jatkuvaa ja he ovat tehneet semmoisia asioita jotka on johtanut

varotukseen. Käyttäytyminen on jatkunut pitkään samankaltaisena ja oon joskus sanonutkin että sen vois jo luokitella työpaikkakiusaamiseksi. Mutta en minä halua paljastaa johtajana, että alaiset kiusaa minua. Pystyn kuitenkin ottamaan, jos haluan ottamaan kovemmat keinot käyttöön. Oman henkilökunnan osalta en niin välitä ja oon sanonutkin, että kestäen mitä tahansa palautetta, kun oon sen verran elämänkuohuja nähny että ne ei minua haittaa, mutta se ei tunnu hyvältä eikä kivalta...ovat tosi ikäviä kyllä ja ahdistavia välillä.

Monelta työpaikalta raportoitiin myös johtajien ja työntekijöiden välisestä, vakavasta epäluottamuksesta sekä esimiesten epärehellisyydestä, epäoikeudenmukaisuudesta ja suosikkijärjestelmistä ristiriitojen syinä. Ne lisäävät työpahoinvointia ja johtavat alentuneeseen työn tuottavuuteen sekä kustannusten lisääntymiseen.

Nappaa työntekijöiden ideoita ja esittää ne ominaan. Koska niin epävakaa mieleltään, ei voi luottaa sovittuun asiaan. Sovitut asiat muuttuvat mielialojen mukaan.

Ei puhu suoraan kasvotusten, vaan selän takana. Valehtelee paljon ja jättää tärkeitä asioita kertomatta. Lupaailee työntekijöiden puolesta paljon asioita ja uskoo vain tiettyjen henkilöiden kertomuksiin.

Työnantaja jakaa myös henkilökohtaiset sähköpostiviestit kaikkien muiden henkilökunnan jäsenten kanssa, esimerkiksi jos lähetän hänelle henkilökohtaisen viestin esim. terveyden tilasta ym. niin hän laittaa sen yleiseen jakoon.

Seuraavaan on koottu kyselyn avovastauksista piirteitä epäasialliseksi ja huonoksi koetusta johtamiskäyttäytymisestä, joka aiheuttaa epäluottamusta, turvattomuutta ja pelkoa. Piirteet ovat hyvin samanlaisia kuin mitä Pynnönen sai huonoa johtamista koskeneessa väitöstutki-

muksessaan (Pynnönen 2015). Epäasiallista johtamiskäyttäytymistä kuvattiin monipuolisesti. Listausta on vastaava kokoelma esimiesten johtamisen piirteistä, kuin edellä esitelty listaus työntekijätyypeistä.

Diktatuuria ja yksivaltiota, komentelee, pakko tehdä näin ja minä määrään -johtamista, jyrää, huutaa, uhkailee, haukkuu, kiusaa, hätiköi, impulsiivinen, epävakaa, simputtaa, nöyryyttää, mitätöi, vähättelee, epärehellinen, valehtelee, alhainen moraalilla, epäammattimaisuus, epäasiallisuus, kakaramaisuus.

Haukkuu myös henkilökuntaa heidän ulkonäön takia ja on paljon kiinnostuneempi siitä mitä työntekijä tekee omalla vapaa ajallaan kuin työaikana. Toisin sanoen täydellistä työpaikkakiusaamista, mistä kokonainen organisaatio on saanut tarpeekseen ja tällä hetkellä ei ole sijaisia ketkä haluaisi tulla töihin meille ja muu henkilökunta lähtee koko ajan pois sitä mukaa kun saavat uutta työpaikkaa.

Moni koki myös esimiestensä ennemminkin aiheuttavan kuin ratkaisevan ristiriitoja epäasiallisella ja epäammattimaisella käyttäytymisellään.

Ei kykene ratkomaan henkilökunnan välillä olevia kärhämää, ennemminkin heittää vettä lisää kiukaaseen.

Epäasiallinen johtamis- ja esimieskäyttäytyminen aiheuttaa ja kärjistää ristiriitoja, lisää henkilöstön kuormitusta, paineita, vaihtuvuutta sekä sairauspoissaoloja. Epäasiallisen käyttäytymisen taustalta löytyy usein johtamis- ja työnantajarooliin sitoutumattomuutta, johtamisvastuisiin liittyvää osaamattomuutta sekä johtamisen huonon ääripään piirteitä. Niitä ovat vastuiden pakoilu, liiallinen varovaisuus, päättämättömyys, ei-johtaminen tai autoritaarinen johtaminen, omien etujen maksimointi, suosikkijärjestelmät ja epäoikeudenmukaisuus. Usein syynä on myös esimiesten oma kuormittuneisuus.

Ymmärrän että esimiehelläkin on paineita, mutta ei ole esimiehen käytöstä purkaa niitä työntekijöihin.

Se, että erilaiset ihmiset kykenisivät, osaisivat ja haluaisivat olla sopu-soinnussa keskenään työpaikoilla, edellyttää dialogisuuden kaikkien periaatteiden syvällistä ymmärtämistä ja käyttöä työpaikkojen arjessa. Rakentavan palautteen kautta tulisi pysähtyä reflektoimaan tai arki-semmin ilmaisuna peilaamaan itseään.

Sit jos asia menee vanhaks, ja huonon käyttäytymisen sietäminen kasvaa ja sit hyväksytään. Silloin kukaan ei ole antanut peiliä. Ja jos sitä kiirettä ja kuormaa on paljon, niin ihminen tarvii kyllä aika suuren peilin, josta heijastuisi se oma käyttäytyminen. Noilla pelisäännöillä vois alkaa peilaamaan kunkin käyttäytymistä. Fiksut ihmiset osais ja haluais kyllä peilata itteään. Tälläsessä tilanteessa ne työkäyttötymisen pelisäännöt on hyvä lääke.

Peilaamisen ja avoimen dialogin sijaan voidaan padota tunteita ja koettua epäasiallista kohtelua. Eri syiden vuoksi ei uskalleta (kosto, pelko) ilmaista niitä suoraan asianosaisille. Suoraan puhuminen eli omien kokemusten, tunteiden ja kielteisten asioiden sanoittaminen onkin yksi dialogisuuden vaikeimmista asioista. Suoraan puhuminen, ja joskus myös suoraan sanomattomuus eli sopivassa kohden vaikeneminen, ovat tärkeitä dialogisuustaitoja. Monesti padotut tunteet voivat räjähtää hallitsemattomasti, kun mitta jonain hetkenä tulee täyteen.

Mikäli vaikeiden ja pelottavien asioiden viemisessä asianosaisten keskinäisiin dialogeihin ei onnistuta, alkaa ihmisten välille syntyä monenlaisia vuorovaikutuksen ongelmia. Asiat hiertävät välejä ja niistä voi muodostua pidemmällä aikavälillä hyvinkin vakavia ristiriitoja ja ikuisuusongelmia sekä ihmisten leimaamista hankaliksi persooniksi. Kärjistyneitä ristiriitoja on hyvin vaikeaa hallita, niihin puuttua ja yrittää ratkaista.

Epämukavuusalueellahan siinä ristiriitojen selvittelyssä ollaan, inhottavia juttuja, ei niitä ilokseen tee. Pakkohan niitä on hoitaa. Yksi kehittämiskohde olisi se, että pitäis paljo aikaisemmin asioihin puuttua. Sillon, kun pystyy vielä asiallisesti sanomaan ihmiselle, että miks sä noin teet tai miksi oot tehnyt tällä tavalla, vaikka on sovittu, että tehdään näin. Kun siitä ensimmäisestä havainnosta jo puuttuisi, niin asia olisi helpompi hoitaa.

Kiistojen ja ristiriitojen selvitleminen on vaikeaa ja hidasta ja vie paljon työaikaa. Liian usein niiden kohdalla nostetaan kädet pystyyn ja aletaan odotella hankalien persoonien eläköitymistä ja työpaikan vaihtamista.

Kaikkea on yritetty, mutta ongelmat pysyvät samoina. On käyty työterveydessä ja pidetty keskusteluja ja puhutteluja. Kun tämä ihminen on joskus ollut pidemmän aikaa poissa, työpaikalta tilanne on rauhoittunut, Mutta hänen palatessaan takaisin asiat ovat kärjistyneet uudelleen. Nyt on tehty sellainen ratkaisu, että on pyritty järjestämään työt siten, että nämä henkilöt eivät kohtaa toisiaan. Ongelma ei ole siis oikeasti ratkennut ja olen tainnut syyllistyä siihen, että olen jäänyt odottelemaan hänen eläkkeelle jäämistä. Vaikea on ollut tapaus.

Tosiasia on se, että joskus epäasiallisesti käyttäytyviä ihmisiä voi olla hyvinkin vaikeaa saada käyttäytymään asiallisesti ja näkemään oman käyttäytymisensä piirteitä toisten silmin.

Vuosia olen pohtinut, että onko esimieheni totta. Toiminta on usein uskomatonta ja olen monesti epäillyt jopa itseäni, että kuvittelen asioita. Mutta ei, totta ne ovat! Minulle jopa riittäisi yhdenvertainen kohtelu ja puuttuminen epäoikeudenmukaisuuteen, mutta ei!

Pelisääntöjen teho

Oman käyttäytymisen peilaaminen ja näkeminen toisten silmin onkin yksi keskeinen dialogisuustaito, jota tulisi työpaikoilla harjoitella ja saada arkipäiväiseksi rutiiniksi. Oman käyttäytymisen peilaamista tehtiin kehittämishankkeissa erilaisten pelisääntöjen sopimisen yhteydessä. Mielenkiintoinen tulos liittyy pelisääntöihin on se, että oli työpaikka mikä tahansa ja millä sektorilla tai tehtäväalueella tahansa, lähes samat asiat kirjautuvat pelisääntöihin. Tärkeimmiksi koetut pelisääntödialogit kohdentuvat työ- ja johtamiskäyttäytymiseen, ristiriitojen hallintaan, kiusaamisen ehkäisemiseen, kiireen taltuttamiseen, henkisen kuormittumisen alentamiseen, ja tiimien ja työyhteisöjen vuorovaikutukseen. Seuraavassa on esimerkki vanhusten palvelutalon työkäyttäytymisen pelisäännöistä (ks. s. 108).

Ristiriitojen ratkaisun osaamista ja välineitä on haettu kehittämishankkeissa myös työntekijöiden ja esimiesten keskinäisten odotusten kuulemisella ja niihin perustuvien pelisäännösten ja puuttumisen periaatteiden sopimisella. Tärkeää näiden pelisääntöjen sopimisessa on ollut se, että niitä raamittaa työyhteisön perustehtävä ja säädökset, joiden mukaan jokaisen tulee toimia. Keskeistä on, että yksilöllisyydellä, erilaisuudella ja omaperäisyydellä tulee olla ammatilliset ja asialliset reunaehdot. Ristiriitojen hallinta ja siihen liittyvät yhteiset pelisäännöt ja periaatteet ovatkin olleet lähes kaikissa kehittämishankkeissa hyvin tärkeitä yhteisten kehittämisdialogien sisältöjä. Niitä pidettiin myös tärkeimpinä dialogien sisältöinä kehittämishankkeissa, ja myönteisesti vaikuttavina tekijöinä oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen.

Mä luulen että ne pelisäännöt oli konkreettinen ja hyvä asia. Ihmiset sitoutuu kun näkee että pelisäännöt lisää oikeudenmukaista työntekijöiden kohtelua ja se että asioihin puututaan sillä tavalla kun on sovittu. Tärkeitä siis ovat pelisäännöt ja puuttumisen polku.

HYVÄN TYÖKÄYTTÄYTYMISEN PELISÄÄNNÖT

- Jokainen on vastuussa hyvän työilmapiirin säilymisestä, tervehdimme töihin tullessamme
- Annamme ja otamme vastaan rakentavaa palautetta, puhumme kasvojen, emme puhu selän takana
- Muistamme myös kiittää
- Huumori
- Aamukahvin aikana suunnitellamme yhdessä päivän kulkua ja kaikki osallistuvat siihen
- Suvaitsemme toistemme erilaisuuden ja tuemme toisiamme
- Keskitymme työaikana työntekoon, olemme läsnä, käytämme työajan tehokkaasti loppuun asti
- Pidämme huolta että tieto kulkee
- Luovumme valittamisen kulttuurista
- Olemme avoimia auttamiselle ja pyydämme apua tarvittaessa
- Luotamme toistemme ammattitaitoon
- Arvostamme työtovereitamme ja olemme kollegiaalisia
- Kunnioitamme toistemme hoitosuunnitelmia ja noudatamme niitä
- Kunnioitamme vastuuhoidajien päätöksiä ja sitoudumme niihin
- Osoitamme kiinnostusta yhteisiin asioihin, yhteisvastuu
- Muistamme aina perustehtävämme
- Asukaslähtöisyys: käyttäydymme asiallisesti ja hienotunteisesti, äänenkäyttömme on volyymiltaan tilanteeseen sopiva, huomioimme asukkaan asioista puhuttaessa intymiteettisuojaan ja salassapitovelvollisuutemme
- Sijaisten ja keikkalaisten perehdyttäminen on kaikkien vastuulla
- Annamme kansliassa työrauhan
- Huomioimme kokonaisuuden
- Välttämättömien lisäksi huomioidaan seuraava työvuoro

Kehittämishankkeissa on uskallettu ottaa hyvinkin vaikeita ja arkoja aiheita yhteisiin dialogeihin. Yksi aiheista on ollut kiusaaminen, jonka taustalta löytyy usein epäasiallista käyttäytymistä. Erään työpaikan kehittämistyön väliarvioinnissa tuli esille tarve pohtia, mitä tarkoittaa kiusaaminen ja epäasiallinen vuorovaikutus. Tarve oli noussut esille arkisista tilanteista, joissa oli käynyt ilmi, että eri ihmiset kokevat hyvin erilaisia asioita epäasiallisena ja jopa kiusaamisena.

Työpaikan viisi tiimiä sai pohdittavakseen neljä kiusaamiseen ja epäasialliseen käyttäytymiseen ja kohteluun liittyvää kysymystä:

1. Mikä on mielestäsi kiusaamista työpaikalla? 2. Miten kiusaaminen eroaa muusta epäasiallisesta kohtelusta? 3. Mikä ei ole kiusaamista? ja 4. Miten kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun pitää puuttua?

Kysymyksiin haettiin vastauksia yksilöiden, työparien ja ryhmän tasolla. Keskusteluilla oli yhteys aiemmin sovittuihin työkäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen pelisääntöihin, niiden noudattamiseen ja pelisääntörikkeisiin sekä ristiriitojen hallinnan tueksi työstettyyn puuttumisen polkuun. Keskustelu oli tarpeellinen ja herättelevä. Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu ymmärrettiin seuraavilla tavoilla. Yllättävä tulos oli se, että jotkut kokivat työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeuden epäasiallisena johtamiskäyttäytymisenä tai jopa kiusaamisena tai simputuksena. Taustalta löytyi tietämättömyys työnantajavallan laajuudesta ja oikeuksista sekä työpaikalle vakiintuneista ”mutu” -käsitksistä.

1. MIKÄ ON KIUSAAMISTA?

1. Työtehtäviin liittyvä kielteinen käyttäytyminen
 - Epäasiallinen palaute ja puuttuminen, perehdytyksen vajeet
 - Tiedon panttaaminen
 - Työnjaon epäselvyys, epäoikeudenmukaisuus
 - Työn hallinta, alikuormitus, liittyy työnjakoon ja vastuuseen
2. Epäoikeudenmukainen kohtelu, toisten suosiminen, syrjiminen
3. Arvostamattomuus
4. Eristäminen, osallisuuden vaikeuttaminen, tiedonkulun estäminen
5. Kuppikunnat, kielteinen vuorovaikutus
6. Epäasiallinen sanallinen ja sanaton viestintä
 - sanaton (ilmeet, eleet, teot)
 - sanallinen ja fyysinen
7. Puuttuminen yksityisyyteen, yksityisasioihin, persoonallisuuteen, henkilöön
8. Fyysinen väkivalta, sen uhka
9. Esimiestoimintaan liittyvät kielteiset toimintamallit
 - Pomottelu, painostus
 - Epäasiallinen työnjohtovallan käyttö, nöyryyttävän palautteen antaminen julkisesti
 - Toisten perustelujen huomiotta jättäminen
 - Yksilöimätön työtaitojen mollaaminen
 - Työntekijän mielipiteen tai henkilön vähättely
 - Työntekijän sanojen aiheeton epäily

- Ongelmien vähättely
 - Palaverien puutteellinen valmistelu
 - Sovittujen asioiden kirjaamatta jättäminen ja mitätöinti
 - Puutteet sosiaalisten tilanteiden ja muutoksen hallinnassa
 - Asiaton puhe vuorovaikutustilanteessa (kiroilu, epäasialliset viisit)
 - Asioiden tarkastelu henkilö- eikä asiapohjalta eli pörstäkerroinindeksi
 - Huumoripitoinen huomauttelu taloudelliseen tilanteeseen tai perheeseen liittyvistä ongelmista
 - Henkilökohtaisten asioiden töksäyttely julkisesti
 - Äkkipikainen toiminta
10. Syrjäyttäminen, kunnioituksen ja arvostuksen puute, vähättely, selän takana puhuminen
11. Muu epäasiallinen työkäyttäytyminen ja vuorovaikutus
- Pitkäkestoinen henkinen häirintä
 - Toisen henkisen tilan hyväksikäyttö
 - Itsekkyyys
 - Auttamishalun puute
 - Kuuntelun puute
 - Tiimityöskentelyn aliarviointi
 - aurunalaiseksi tekeminen

2. MITEN KIUSAAMINEN EROAA MUUSTA EPÄASIALLISESTA KOHTELUSTA?

- Syvempää, sattuu ja vahingoittaa henkisesti ja vie voimia
- Jatkuvaa ja toistuvaa
- Tahallista, tarkoituksellisesta, suunniteltua, systemaattista
- Puhetyyli, miten esittää asiansa, ilkeämielistä

3. MIKÄ EI OLE KIUSAAMISTA?

- Työtehtävien määrääminen
- Esimiehen tai työtoverin puuttuminen tehtävien laiminlyöntiin, väärinkäyttöihin ja pelisääntörikkomuksiin,
- Huonoja päiviä voi olla, huomaa itse ettei ole ollut asiallinen, jos ei tahallista ja osaa olla pahoillaan

4. MITEN KIUSAAMISEEN JA EPÄASIALLISEEN KOHTELUUN PITÄÄ PUUTTUA?

- Ensin itse, sitten esimiehelle
- Talon johtaja puuttuu, esimiehen tehtävä
- Kolmikantakeskustelu, porukalla keskusteltava, puuttumisen on lähdeittävä koko porukasta

Parhaimmillaan johdon, eri tasoilla organisaatiota työskentelevien esimiesten, työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstön edustajat ovat yhdessä työstäneet ja sopineet ristiriitojen hallinnan pelisäännöistä ja myös harjoitelleet ristiriitoihin puuttumista ja niiden ratkaisuja pelisääntöjen mukaisesti.

PUUTTUMISEN POLKU

1. Työkaveri, työkaverit tai esimies ottaa pelisääntöriikkeen puheeksi, vetoaa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin. Rakennetaan työyhteisöissä ilmapiiriä, jossa voidaan avoimesti keskustella ja antaa rakentavaa palautetta ilman että kenenkään tarvitsee loukkaantua.
2. Rikkomuksen vakavuudesta riippuen keskustellaan myös yksikön esimiehen kanssa. Esimies keskustelee asianomaisen henkilön kanssa, keskustelusta tehdään muistio.
3. Rikkomuksesta voidaan keskustella yleisellä tasolla työyhteisön kokouksessa. Pohditaan yhdessä, miten sellainen voidaan jatkossa välttää. Ei keskustella yksittäisten työntekijöiden toiminnasta.
4. Jos rike toistuu, yksikön esimies ottaa yhteyttä ylempään esimieheen. Käynnistetään huomautus- / varoitusmenettely ja rikkomuksen vakavuudesta riippuen annetaan joko suullinen huomautus tai kirjallinen varoitus. Tarvittaessa otetaan yhteyttä työsuojeluvaltuutettuun ja / tai luottamusmieheen. Tarvittaessa voidaan myös ohjata työntekijä työterveyshuoltoon.
5. Jos rike toistuu edelleen, voidaan harkita työsuhteen purkua koeaikana tai sen ulkopuolella työntekijän irtisanomista.

Kaikissa puuttumisen vaiheissa esimies voi kertoa työyhteisössä että asiaa hoidetaan, mutta yksittäisen työntekijän asioista ei kerrota muulle työyhteisölle. Jos puuttumisen tarve kohdistuu esimieheen, toimitaan kuten kohdassa yksi.

Pelisääntöjen ja puuttumisen periaatteiden kohdalla on havaittu, että niistä on syytä keskustella moneen eri otteeseen. On ollut tarve myös seurata pelisääntöjen noudattamista. Tärkeää on ollut myös käydä yhteisiä keskusteluja siitä, miksi pelisääntöjä ei noudateta.

Yhä edelleen tiimeistä tuli palautetta, jonka mukaan kaikki eivät noudattaneet pelisääntöjä. Palautteen johdosta kehittämisryhmässä keskusteltiin jo toistamiseen siitä, miten pelisääntörikkeisiin tulisi suhtautua ja niihin puuttua. Sovittiin pelisääntöjen noudattamisen ja niihin sitoutumisen varmistamisen periaatteista. Jatkossa arvioidaan pelisääntöjen toteutumista pari kertaa vuodessa seuraavista näkökulmista: Miten olemme onnistuneet pelisääntöjen noudattamisessa? Mihin suuntaan on kehitytty pelisääntöjen kohdalla? Käsitellään tiimissä: puretaan positiivisessa mielessä: Miksi näin käyttäydytään?

Kehittämishankkeissa yhdessä työstetyt puuttumisen polut ja niiden periaatteet on koettu esimiesten keskuudessa toimiviksi ja heidän työtä helpottaviksi. Puuttumisen polun ensimmäinen askel on todettu hyvin tehokkaaksi myös käytännössä. Erään osastonhoitajan alaisuudessa työskennelleet työntekijät olivat aiemmin listanneet kaikki viikonlopun aikana kokemansa riidat, kiistat ja ongelmat ja vieneet ne maanantaiaamuisin osastonhoitajalle. Hänen odotettiin ratkaisevan ne. Nyt alettiinkin ottaa yhteistä vastuuta ristiriidoista ja ongelmista omilla työpisteissä.

Ennen aina aatteli maanantaiaamuna kun tuli töihin, että avaanko oven vai enkö avaa. Mitähän sieltä vastaan tulee, kun se oli kaikki asiat viikonlopun ajalta kerätty listalle. Se oli yleensä aika kauhee lista. Että tää sano tätä ja tää sano tätä. Nythän sitä huomaakin, että eihän sellasta kauheeta maanantailistaa enää ookaan, ne hoitaa asiat keskenään. On minulle käynyt joskus niin, että nyt pelisääntöjen jälkeenkin on tultu sanomaan jostakin toisesta työntekijästä. Olenpa vienyt hänet sen toisen asianosaisen luokse ja sanonut, että nyt sä kerrot suoraan, mikä oli se asia, eikä tarvii enää tulla mulle sanomaan, voit sanoa suoraan hänelle.

Kehittämishankkeiden vaikutusten arvioinnissa lähes jokainen esimies korosti pelisääntöjen ja ristiriitojen hallinnan olleen tärkeimpiä dialogeja oman johtamisen sekä työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Kun työyhteisössä opittiin puuttumaan, se vähensi myös johtajien vastuuta ja taakkaa ristiriitojen hallinnassa. Myös tästä asiasta opittiin ottamaan yhteisvastuuta.

Tärkein asia oli meilläkin kyllä ehdottomasti puuttumisen polku. Rakentavan palautteen antamisesta toisille on puhuttu pitkään, mutta jotenkin se rohkeus siihen palautteen antamiseen ei oo kuitenkaan ollu riittävää. Toki ei vielääkään olla sillä tasolla mitä se vois olla, mutta semmonen hyvä askel otettiin sen jälkeen, kun veloitettiin kaikki puuttumaan. Ennen enemmän kierrätettiin osastonhoitajan kautta, nyt on velvollisuus ja lupa puuttua, ja kenelläkään ei ole lupaa siitä loukkaantua.

Pelisäännöillä ja ristiriitojen hallinnan yhteisillä periaatteilla ja puuttumisen poluilla on ollut myönteistä vaikutusta työpaikkojen ilmapiirin avoimuuteen ja luottamukseen. Ne ovat myös lisänneet rohkeutta keskustella työpaikan vaikeista asioista kuten kaltoin kohtelusta ja kiusaamisesta.

Pelisäännöt ja niihin liittyvä puuttumisen polku on vaikuttanut esimerkiksi kaltoin kohtelua vähentävästi. Tiedetään, että epäasiallisuuksiin puututaan. Myös epäkohtiin puuttuminen on lisääntynyt, uskaltaa nostaa kissan pöydälle. Tiimien välisiin ristiriitoihin on saatu apua. Hankalat ihmiset eivät enää viihdy, kun epäasiallista käyttäytymistä ei enää sallita.

VINKIT TULOKSELLISUUDEN JA TYÖELÄMÄN LAADUN EDISTÄMISEEN:

- Olkaa aidosti läsnä ja kuunnelkaa toinen toisianne herkällä korvalla
- Kohdelkaa toisianne arvostavasti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti
- Kannustakaa ja antakaa toisillenne kannustusta ja palautetta
- Sopikaa yhteisistä pelisäännöistä
- Älkää salliko epäasiallista työ- tai johtamiskäyttäytymistä
- Perehtykää ja perehdyttäkää
- Taltuttakaa kiirettä ja kuormaa yhteisin toimintatavoin
- Älkää vältelkö ikäviä ja vaikeita asioita
- Kohdatkaa ja puuttukaa ristiriitoihin avoimesti, rohkeasti ja vastuullisesti
- Opetelkaa dialogin neljä periaatetta ja soveltakaa niitä arjessa
- Pitäkää huolta toisistanne, auttakaa ja tukekaa!

Arvioi seuraavien tekijöiden toimivuutta omassa työssäsi ja omalla työpaikallasi.

Tuloksellisuuden edistämisen tekijöitä	Kunnossa	Kehitettävää
Esimiehellä on laaja esimiesosaaminen (talous, hallinto, henkilöstöhallinto, organisaatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme vastuiden jako tukee tavoitteiden toteutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on läsnä ja kuuntelee työntekijöitä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on oikeudenmukainen ja tasapuolinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatuksia kehittämistarpeista:		

Motivaatio on sisäinen tuli.
Jos joku yrittää sytyttää tuon tulen allesi,
todennäköistä on, että se palaa vain hetken.
- Stephen R. Covey -

5

DIALOGINEN JOHTAMINEN TYÖMOTIVAATION TUKENA

Työmotivaatio on yksi merkittävimpiä työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja uudistumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja siksi yksi keskeinen dialogisen johtamisen ydintekijä. Työmotivaatiota pidetään kuitenkin usein itsestäänselvytenä, eikä sen merkitystä ymmärretä johtamisessa. Lähes kaikissa tuloksellisuuden, työelämän laadun ja yhteistoiminnan yhdistävissä teorioissa ja malleissa, joissa ihminen nähdään keskeisenä toimijana, asetetaan lähtökohdaksi ihmisen psykologiset perustarpeet ja niiden tyydyttyminen myös työssä. Työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu työhön, työympäristöön, työyhteisön muihin jäseniin, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Työmotivaatioteoriat ovat pääsääntöisesti yleisistä motivaatioteorioista johdettuja, työelämän ja sen kehittämisen yhteydessä tarkasteltuja motivaatiotekijöitä tai niiden puuttumista. Siksi tässäkin kirjassa käytetään rinnakkain, tekstin kontekstin mukaan sekä motivaatio- että työmotivaatiokäsitteitä sekä niiden johdannaisia käsitteitä.

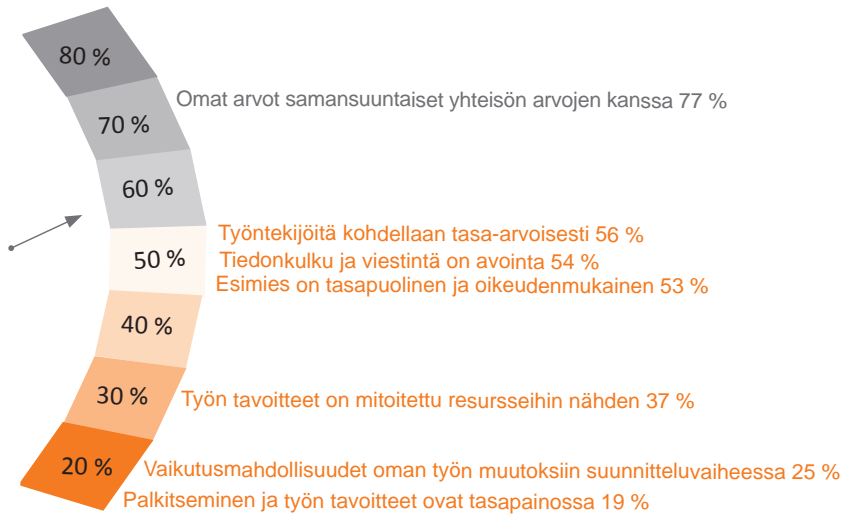
Hyvä työmotivaatio edellyttää, että tarpeet tyydyttyvät 1) fysiologisella tasolla (työympäristössä, työnantajapolitiikassa, työsuhteen ehdoissa ja eduissa), 2) turvallisuuden osalta (luottamus, työsuhteen turvallisuus, työturvallisuus, työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta,

turvallisuutta edistävän työympäristön ja työnantajapolitiikan tekijät), 3) sosiaalisella tasolla (joukkoon kuulumisen ja liittymisen, välittämisen tarpeet, vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet, hyväksyntä), 4) älyllisyydessä ja arvostuksessa (arvostus, tasapuolisuus, oppiminen, työn vaativuus / osaaminen vastaavat ja ovat tasapainossa, työssä saa vastinetta älylliselle kapasiteetille), ja 5) itsensä kehittämisesä ja toteuttamisessa (oppiminen, kasvu, kehittyminen, suhde muutokseen). Työmotivaatioon vaikuttavia ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat mm. kokemus työpaikan sopivuudesta itselle, työn suunnittelu ja luonne (vaihtelevuus, autonomia, työn identiteetti, palaute) (Lawler 1973; Hackman & Oldham 1975, 1976, 1980), työyhteisön rakenteet ja esimiestyö, mielekkäät organisaation ja työn tavoitteet sekä implisiittiset, psykologiset sopimukset (Tomer 1987, 1999).

Kuten sivulla 119 olevan mittarin tulokset kertovat, useissa työmotivaatioon olennaisella tavalla vaikuttavissa ja sitä tukevissa tekijöissä on kehittämisen tarvetta. Tässä luvussa perustellaan sitä, miksi ”oranssilla olevat muuttajat” olisi tärkeää saada paremmiksi.

5.1 Miksi sisäisen motivoitumisen ymmärtäminen ja tukeminen on tärkeää?

Amabile & Kramer (2012) puhuvat sisäisestä työelämästä tarkoittaen sillä erityisesti kolmen keskeisen näkökannan vaikutusta yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen työssä ja työelämässä. Nämä näkökulmat ovat: näkemykset (kognitiot), tunteet (emootiot) ja motivaatio. Sisäinen työelämän on systeemi eli joukko toisistaan riippuvaisia asioita, jotka vaikuttavat toisiinsa ajan kuluessa. Mikä tahansa työpäivän merkittävä tapahtuma laukaisee systeemin välittömästi ja tällöin kognitiiviset, emotionaaliset ja motivaatioprosessit käynnistyvät ja vaikuttavat sekä yksilöön että yhteisöön. Näkemykset, emootiot ja motivaatiot ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa.



Kuva 4: Motivaatiomittari.

Sisäinen työelämä vaikuttaa ihmisiin itseensä ja siihen miten ihmiset suoriutuvat (työ)tehtävistään. Sisäinen työelämä on tärkeä osa ihmisen elämää. Se vaikuttaa jokapäiväisen olemisen laatuun merkittäville tavoilla. Merkityksellinen, johdon tukema työ voi parantaa elämisen laatua huomattavasti. Sen sijaan merkityksetön, mielenkiinnoton ja iloton työ voi puolestaan johtaa tyhjältä tuntuvaan elämään. Johtajilla, jotka ymmärtävät tämän, on hyvä ja arvokas tilaisuus. Jos he omalla toiminnallaan tukevat sisäistä työelämää, he voivat samanaikaisesti saada organisaatiolle hyötyä ja menestystä, saada arvostusta työntekijöiltään ja lisätä siten myös merkitystä työhönsä esimiehenä, mikä puolestaan tukee heidän omaa sisäistä työelämäänsä.

Lyhyellä aikavälillä huono sisäinen työelämä voi heikentää yksilön henkilökohtaista suoritusta ja hyvinvointia, pidemmällä aikavälillä se heijastuu koko yrityksen tai organisaation toimintaan sitä heikentävästi tai jopa tuhoten sen. Jokaisella yksilöllä on oma sisäinen työelämänsä,

mutta silloin kun useat ihmiset kokevat samoja tapahtumia samaan aikaan, heidän kokemuksensa ovat usein erittäin samankaltaisia. Jos samanlaiset sisäiseen työelämään vaikuttavat tapahtumat toistuvat ryhmässä tai organisaatiossa päivien, viikkojen tai kuukausien ajan, ne voivat yhdistyä huomattavaksi voimaksi, niin hyvässä kuin pahassa. Sisäisessä työelämässä on kyse minkä tahansa työpaikan laukaisemista tunteista, sekä negatiivisista että positiivisista. Niin ikään sisäisessä työelämässä on kyse motivaatiosta, halusta tehdä jotakin tai olla tekemättä. (Amabile & Kramer 2012.)

Ihmisten on tärkeää kokea olevansa tarpeellisia ja hyödyllisiä, ja voivansa saavuttaa jotakin merkittävää joka päivä. Ihmisten täytyisi voida tuntea ylpeyttä ja iloa työstään ja kokevansa arvostusta. Näin ihmisillä olisi hyvä sisäinen työelämä, ja he suorastaan rakastaisivat oman työnsä tekemistä. Tutkijoiden kerätessä tietoja työpäivän tapahtumista, he totesivat, että yli 80 % päiväkirjamerkinnoista ilmaisi tunteita jollain tavalla, vaikka niitä ei erikseen kysytty. Viime aikoina johtamiskirjallisuudessa onkin nostettu esille tunteiden huomioimisen laiminlyönnin merkitys työelämässä.

Sisäisen työelämän ilmiö, selittyy aiemmin esitetyllä ihmisen vapaalla harkinnalla ja itsenäisellä päätöksenteolla koskien omaa työtään ja sen yksilöllisiä piirteitä, työn sisältöjä, työmäärää, työtahtia, työn laatua ja aikataulutusta. Työtä koskevaan päätöksentekoon vaikuttavat sekä tunne että järki. Sisäisillä paineilla ja sisäisellä työelämällä on vaikutusta työnhallinnan tilaan, joka vaikuttaa edelleen työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. (Syvänen 2003, 2008a, 2008b.) Työn tuottavuuden ja työtyytyväisyyden kannalta keskeinen ilmiö on sisäinen (työ)motivaatio.

Tarkasteltaessa motivaatiota motivaatiojatkumo-käsitteen avulla se muodostuu kuudesta ulottuvuudesta. Ulottuvuudet eroavat toisistaan toiminnassa ilmenevän autonomian eli itsemääräämisen asteen suhteen. Amotivaatiossa autonomia on vähäisintä ja sisäisessä motivaatiossa korkeinta. Yksilöä ohjaa yleensä samassa työssä useampi eri motivaation muoto. Lähes kaikkiin työtehtäviin, joihin liittyy sisäinen motivaatio, liittyy myös jokin ulkoinen motiivi. Ulkoisella

motivaatiolla on kuitenkin negatiivinen kääntöpuoli, jos ulkoiset motivaattorit ovat ensisijaisia ja erityisen vahvoja, ne voivat murentaa sisäistä motivaatiota ja mm. luovuus voi kärsiä. Useilla työntekijöillä on vahva sisäinen motivaatio tehdä työtään ainakin uran alkuvaiheessa. Työmotivaatio on ja pysyy, kunnes joku tai jokin asia estää sen. Niin kauan kuin työ on merkityksellistä, esimiesten ei tarvitse käyttää aikaa motivoidakseen ihmisiä tekemään työnsä. Esimiehet auttavat parhaiten alaisiaan, kun he poistavat esteitä edistyksen tieltä ja auttavat ihmisiä kokemaan onnistumisesta kumpuavan sisäisen tyydytyksen tunteen. (Amabile & Kramer 2012)

Sisäisen (työ)motivaation kolme universaalia psyykkistä tarvetta ovat autonomian, kompetenssin ja läheisyyden tarpeet (Deci & Ryan 1991, 2000). Pyrkimys henkilökohtaiseen autonomiaan ja sen löytymiseen oletetaan olevan yksi ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista, joita yritämme tyydyttää jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa, myös työelämässä. Siten sellainen toiminta, joka tyydyttää autonomian kokemuksia, tukee kokonaisvaltaista hyvinvointiamme. (Jaakkola & Liukkonen 2002; Deci & Ryan 1991) Herzbergin (1968) mukaan ihmisiä sisäisesti motivoivia tekijöitä työssä ovat työ itsessään, työn tulokset, työn tekemisestä saatu tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu sekä kasvu ja kehitys. Thomas (2001) liittää sisäiseen (työ)motivaatioon neljä motivaatiotekijää: tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunne edistymisestä.

Ihanteellista olisi, mikäli työntekijät (sisältäen myös esimiehet ja johtajat) voisivat saavuttaa kolme kriittistä psykologista tasoa: työ tuntuu mielekkäältä, merkitykselliseltä ja tärkeältä, työntekijä kokee olevansa henkilökohtaisesti vastuussa työn tuloksista ja työntekijä saa palautetta työstä ja siinä onnistumisesta. Vähentämällä kontrollia ja lisäämällä työntekijöiden omaa vastuuta ja valvontaa työn suorittamiseen liittyen, voidaan antaa jokaiselle työntekijälle laajempia työkokonaisuuksia, ja mahdollisuus myös uusiin tehtäviin, jolloin oppiminen ja kasvun mahdollisuus toteutuu. (Hackman & Oldham 1980.) Dialogisen johtamisen ja kehittämisen kautta voidaan myös

aikaansaada positiivisia emotionaalisia kokemuksia ja tyytyväisyyden tunne lisääntyy. Työn ilo lisää tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia samaan aikaan sisäisen motivoitumisen kanssa. Nämä puolestaan lisäävät sitoutumista työhön ja työyhteisöön ja siten myös työnantajaan ja organisaation tavoitteisiin. Amabilen (1996) mukaan hyvä vuorovaikutus ja avoin tiedon jakaminen lisäävät ihmisten työstään saamaa nautintoa ja sisäistä motivaatiota. Työntekijät puolestaan toimivat luovasti, mikäli he ovat sisäisesti motivoituneita työhönsä. Myös Vartiaisen ja Nurmelan (2002) mukaan sisäiseen motivaatioon vaikutetaan työelämässä lähinnä vuorovaikutusrakenteiden kautta. Yhteisen keskustelun ja avoimuuden lisääntyminen työyhteisössä sekä sitä kautta tapahtuva työn organisoinnin parantuminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon (Loppela 2004).

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten pelon takia. Tällöin toiminta on voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua eikä se tyydytä henkilökohtaista autonomian tarvetta. Integroitunut toiminta tarkoittaa, että toiminta, johon osallistutaan, on tärkeä osa ihmisen identiteettiä tai persoonallisuutta. Toiminta on jo pitkälti autonomista, mutta sitä kuvastaa silti tietty kontrolli. Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toimintaan osallistutaan ensisijaisesti sen itsensä vuoksi. Toiminnan motiiveina ovat tällöin usein ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset. Kontrolliorientoituneet johtajat, sekä aktiivisesti että passiivisesti kontrolloivat, käyttävät tyypillisesti ulkoisia motivaatiokeinoja, sillä heiltä puuttuu kykyä ja usein myös halua edistää ja tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työmotivaation tilaa kuvaavat lainaukset ovat kyselyn avovastauksissa esille nostettuja vastauksia.

Työntekijän oma motivaatio on oltava korkealla, jotta voi itse panostaa kehittymiseen ja luovuuteen, työ on itsenäistä ja itsenäisesti suunniteltava.

5.2 Mistä työmotivaatio syntyy?

Kyselyssä esitettiin useita kysymyksiä, joilla mitattiin motivoitumista yleisesti sekä erilaisten työmotivaatioteorioiden mukaisesti. Työmotivaatiota arvioivia kysymyksiä liittyi eniten seuraavien kategorioiden alle: johtamistapa, arvot, tavoitteet ja päämäärät, palkitseminen ja kannusteiden toteutuminen, vaikutusmahdollisuudet, toimintaperiaatteet ja ilmapiiri, oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen sekä tiedonkulku ja viestintä sekä työn piirteet ja kuormitus. Työmotivaatiota mittaavat kyselyn tulokset ovat suurelta osin huonoja.

Oikeudenmukaisuutta

Oikeudenmukaisuuden teoria on osa vaihdon teoriaa, jossa keskeinen kysymys on, kokevatko työntekijät vaihdon onnistuneena, tasapuolisena ja oikeudenmukaisena sekä työyhteisön jäseniä kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti työssä. Työntekijät ovat motivoituneita ylläpitämään reiluja, oikeudenmukaisia ja kohtuullisuuteen perustuvia vuorovaikutussuhteita. He myös haluavat muuttaa epäoikeudenmukaisia suhteita, eivätkä halua kokea negatiivisia tuntemuksia johtuen siitä, että tuntevat itseään tai muita työyhteisön jäseniä kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti. (Furnham 1999.)

Työmotivaation kannalta on keskeistä, että johtaja toimii tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtajan tulee toimia myös avoimesti ja luoda avoimuuden ilmapiiriä työyhteisöön. Tiedonkulun odotetaan myös olevan avointa. Näillä tekijöillä on todettu olevan myös selkeä yhteys luovuuteen ja innovatiivisuuteen sisäisen motivoitumisen lisäksi (Amabile 1996).

Työntekijöistä 53 % koki, että johtaja on tasapuolinen ja oikeudenmukainen, ja 27 %:n mukaan palkitseminen oli oikeudenmukaista ja tasapuolista.

Esimies on oikeudenmukainen, kohtelu on tasa-arvoista.
Esimies on hyvin puolueellinen, ei arvosta kaikkia ammattiryhmiä.

Esimies tukee vain sellaisia henkilöitä, joista hän pitää, ”hyvä veli” -järjestelmä.

Työpaikalla vallitsee epäoikeudenmukaisuutta ja esimies sallii sen.

Miten sinä ymmärrät oikeudenmukaisuuden?

Arvot arkityöhön

Arvoteoria sisältää uskomuksen siitä, että ihmiset etsivät sellaista työtä, jossa työyhteisön arvomaailma vastaa hänen omaansa. Ihmisten arvomaailmaan vaikuttavat alkuperäiskulttuuri, uskonto, poliittinen tausta, uskonto, perhe, koulutus, sukupuoli ja persoonallisuus ylipääntään. Työntekijöiden työhön liittyvät arvot todentuvat monissa eri tekijöissä, kuten esim. siinä, kuinka työntekijöitä palkitaan, kuinka autoritaarisuuteen reagoidaan, kuinka ylpeitä kukin on työstään. Organisaatiolla on myös omia määritelyjä ja kirjattuja arvoja, jotka näkyvät esimerkiksi visioiden ja strategioiden luomisessa ja julkilausutuissa organisaation toimintaa ohjaavissa arvoperustoissa. (Furnham 1999.)

Arvoteorian mukaan työntekijöiden on tärkeää voida osallistua työpaikan arvojen, strategioiden ja päämäärien sekä konkreettistenkin tavoitteiden laatimiseen. Lisäksi motivoitumisen kannalta on merkitystä sillä, toteutuvatko työyhteisön julkilausutut arvot käytännössä. Työmotivaatiota heikentää juuri se, että arvot eivät toteudu arjessa. Usein puhutaan myös arvojen toteutumisen yhteydessä johtamiseen liittyvistä ns. julkiteoriasta ja käyttöteoriasta, missä keskeiset organisa-

tiotekijät arvoineen on kirjattu strategioihin (julkiteoria), mutta eivät toimi käytännössä kuitenkaan (käyttöteoria). Johtamisen periaatteiden toteutuminen kuuluu usein tähän samaan julki- ja käyttöteoriakeskusteluun. Jos esiintyy arvoristiriitoja tai arvot eivät ole yhteisiä ja jaettuja, sillä on kielteinen vaikutus työmotivaatioon.

Koko talon johtajan työvisio ja arvot ovat samansuuntaiset omieni kanssa, mikä helpottaa työtä.

Tiedän esimieheni yksityiselämästä enemmän, kuin hänen arvoista työn- ja työpaikan kehittämisestä.

Keskeistä on myös se, ovatko arvot sellaisia, joille työntekijä myös itse antaa arvon.

Työntekijöistä 56 % koki voivansa riittävästi osallistua arvokeskusteluun työyhteisössään ja 59 %:n mukaan työyhteisön viralliset arvot toteutuivat jokapäiväisessä työssä. Työntekijöistä 71 % näki työtä koskevien arvojen olevan samansuuntaiset omien arvojensa kanssa.

Tulos on selitettävissä muun muassa sillä, että yleensä yritysten ja organisaatioiden julkilausutut arvot ovat yleisesti hyväksytyjä ja melko yleviäkin, eräänlaista ideaalitulannetta kuvaavia odotuksia.

Miten omat arvosi "elävät" toiminnassasi?

Odotuksilla on merkitystä

Ihmiset ovat motivoituneita työskentelemään, mikäli he kokevat, että heidän on mahdollista saavuttaa sellaisia asioita työssään, joita he haluavatkin saavuttaa ja joita on asetettu heille tavoitteeksi (mieluusti

työntekijän ja esimiehen yhdessä asettamia). Tärkeää on odotus ja oletus siitä, että oma ponnistelu johtaa tulokseen ja oletuksena on, että oma työ palkitaan ja että tämä palkkio on arvokas työntekijän omasta näkökulmasta arvioituna (vrt. edellinen vahvistamiseen perustuva teoria). Työmotivaation ylläpysymisen kannalta on tärkeää, että asetetut tavoitteet on mitoitettu sopivasti käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Näin oli vain alle 37 % vastausten osalta. Sen sijaan omat edut ja tavoitteet koettiin pääsääntöisesti olevan samansuuntaisia työnantajan asettamien tavoitteiden kanssa.

Nadlerin & Lawlerin (1995) mukaan odotusteoria on osoittautunut tarkoituksenmukaiseksi ja käyttökelpoiseksi sekä luotettavaksi välineeksi työmotivaation ymmärtämisessä ja sen tukemisessa. Heidän mukaansa: 1) Työntekijöiden käyttäytymistä määrittävät sekä sisäiset että ympäristöstä tulevat tekijät; työntekijöillä on aikaisempia kokemuksia ja oma kehityshistoriansa, mikä määrittää heidän tarpeitaan, maailmankatsomustaan ja odotuksia organisaatiota kohtaan. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten työntekijät sopeutuvat työympäristöönsä. Työympäristössä on puolestaan ne rakenteet, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen. Erilaiset ympäristöt aikaansaavat samoissa ihmisessä erilaista käyttäytymistä samoin kuin erilaiset ihmiset käyttäytyvät eri tavoin samassa ympäristössä. 2) Ihmiset tekevät itse päätöksensä omasta käyttäytymisestään organisaatioissa. He itse päättävät työhön tulemisestaan, siellä pysymisestään ja muusta organisaation toimintaan osallistumisesta. He myös päättävät, kuinka tehokkaasti työskentelevät ja minkä ”laatuista” työtä tekevät. 3) Erilaisilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita, toiveita ja tavoitteita. Heillä on myös erilaisia toiveita saamiensa kannustusten ja palkkioiden suhteen. 4) Ihmiset tekevät valintoja vaihtoehtoisten toimintasuunnitelmien välillä perustuen heidän odotuksiinsa siitä, miten hyvin käyttäytyminen johtaa toivottuihin tuloksiin.

Työntekijöistä 59 % totesi työtehtävien vastaavan senhetkisiä valmiuksia.

Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työkokonaisuudet ovat sopivan laajoja ja sisältävät sopivasti vastuuta. Jos työtä ei koeta itselle merkityksellisenä ja tärkeänä, eikä sisältävän riittävästi uuden oppimista, itsensä toteuttamista ja kasvun mahdollisuuksia, tulisi halukkaalle järjestää vaativampia ja haasteellisimpia tehtäviä. Osaamista tulisi johtaa myös siten, että kunkin osaaminen olisi täysimääräisessä käytössä. Usein pohditaan osaamisvajeita ja lisäkoulutusta, eikä erilaisten yksilöiden osaamisen hyödyntämistä esimerkiksi työtä rikastamalla tai laajentamalla.

Työntekijöiden tieto, taito ja kyvyt alikäytössä, pitäisi päästä pois hierarkkisesta tehtävien jaosta osaamisen kehittämisessä.

Työntekijöiden osaamista ei arvosteta, ei myöskään ideoita.

Työnantajan hienojen linjausten mukaan työssämme arvostetaan itsensä kehittämistä ja että työnantaja tukee oppimista – linjaukset ovat kuitenkin lähiesimiehelleni täyttä hepreaa.

Korkean fyysisen ja henkisen kuormittavuuden kokemus oli työntekijöiden keskuudessa hyvin yleistä, henkistä kuormittavuutta koki myös suurin osa johtajista. Työmotivaation kannalta fyysisen ja henkisen kuormituksen olisi hyvä olla tasapainossa. Kuormittavuuden syyt tulisi etsiä ja analysoida, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. Kehittämishankkeissa tärkeitä dialogeja käytiin henkisen kuormittavuuden ja kiireen syistä ja aiheuttajista. Niiden pohjalta sovittiin mm. henkisen kuormittavuuden ja kiireen ehkäisemisen ja taltuttamisen pelisäännöistä.

Työtehtäviä tulee koko ajan lisää, työntekijöiden hätää työn lisääntymisestä ei oteta tosissaan ja se kuormittaa koko ajan tiimiä. Työssä on aina kiire.

Työnantaja ei anna mahdollisuutta tehdä työtä laadukkaasti ja me joudumme hyväksymään sen.

Tunne on se, että esimies on isompien pomojen puolella, uudet ohjeistukset jyrätään väkisin työpaikalla, eikä huomioida henkilöstön jaksamista.

Tiedätkö sinä riittävästi henkilökuntasi ja kollegojesi odotuksista?

Vahvistamista palkitsemalla

Vahvistamiseen perustuva teoria perustuu behavioristiseen näemykseen ihmisen toiminnasta ja motivaatiosta (Furnhamin 1999). Oletuksena on ollut, että sellainen käytös, josta palkitaan, tuottaa kehittymistä ja uuden oppimista ja vastaavasti rankaiseminen tai palkkiotta jättäminen sammuttaa sitä. Sosiaalisen oppimisen teoria pyrkii yhdistämään tarveteorian ja ympäristöstä tulevan vahvistamiseen perustuvan teorian. Tulee huomioida myös työntekijän erilaiset kognitiot, emootiot ja asenteet. Kaikkia työntekijöitä ei tule palkita samalla tavalla. Työntekijän ”palkitseminen” tulisi olla sellaista, mille työntekijä itse antaa arvon, ei sellaista, mikä on arvokasta ja palkitsevaa työnantajan tai johtajan näkökulmasta tarkasteltuna. Työntekijöiden tulee tietää, mitä heiltä odotetaan. Työntekijälle pitää kertoa, mikäli hän tekee jotakin väärin ja tulee myös ottaa selvälle, miksi niin tapahtuu. Epäonnistuminen jossakin tehtävässä voi jo sinällään toimia toiminnan vahvistajana (vrt. virheistä oppiminen). Työntekijää ei tule moittia tai rangaista koskaan muiden työntekijöiden kuullen.

Työmotivaation tukemiseen ja vahvistamiseen perustuvan teorian mukaisesti palkitsemisen tulisi olla tasapuolista, oikeudenmukaista sekä sellaista, jolle työntekijä itse antaa arvon ja mikä palkitsee sisäisesti, esimerkiksi onnistuminen työssä ja siitä saatu palaute. Palkitsemista ja kannustamista tulisi ylipäättään tapahtua ja sille tulisi olla selkeät pelisäännöt. Palkitsemisen tavoista olisi hyvä keskustella työntekijöiden kanssa. Kyselyn perusteella palkitsemiseen liittyvät asiat olivat

melko huonosti hoidettuja. Työntekijöistä vain vähemmistö tietää, millaisista asioista henkilöstöä palkitaan omassa työyhteisössään, eikä palkitsemista koeta oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Tulosen mukaan esimerkiksi hyvistä työsuorituksista ei koettu palkittavan juuri lainkaan, eikä myöskään tiedon ja osaamisen jakamisesta. Niihin ei myöskään kannustettu työntekijöitä.

Työntekijöistä 24 % koki, että uusien ideoiden ja ehdotusten esittämistä pidetään tärkeänä ja siitä palkitaan.
Vain 19 % :n työntekijöistä mukaan, palkitseminen ja työn tavoitteiden saavuttaminen olivat yhteensopivia ja tasapainossa keskenään. Työyhteisön palkitsemis- ja kannustamistapoihin oli tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä ainoastaan 18 % työntekijöistä.

Kiitosta ja kannustusta kuulee harvoin, positiivista henkilökohtaista palautetta ainaisen tulokseen tuijottamisen sijaan jokapäiväiseksi johtamisotteeksi.

Palkitsemisesta – mielestäni pitäisi olla valmiutta henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja luovien, innovatiivisten työntekijöiden henkilökohtaiseen palkitsemiseen.

Tulisi pohtia, mitä tasapuolisuus tarkoittaa; onko se sitä kaikille saman verran? Vai sisältyisikö siihen lisäksi mahdollisuus onnistumisten palkitsemiseen yksilötasolla tulosten mukaan?

Mistä, miten ja keitä sinä palkitset?

Tarpeita ja työn rikastamista

Tarveteorioista tunnetuin lienee Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan ihmisen tarpeet ovat järjestäytyneet hierarkkisesti siten, että

alemman tarpeen tyydyttäminen on ensisijaista ja vasta sen jälkeen voi siirtyä seuraavalle tarve tasolle. Tarvetasot ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet eli ns. perustarpeet ja ns. kasvun tarpeet, joita on arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Mc Gregor (1960) kutsuu teoria Y:ksi Maslowin tarvehierarkiaan perustuvaa ajattelutapaa liittyen ihmisen työmotivaatioon ja työtyytyväisyyden kokemiseen: Mikäli alimmat tarpeet tulevat tyydyttyiksi työssä, kaipaa ihminen tyydytystä myös ns. ylimmille tarpeilleen. Jokainen ihminen etsii myös työstään tyydytystään ylempille tarpeilleen.

Jadohanin (1982) piilevien tarpeiden teorian mukaisesti ihmisillä on myös piileviä työmotivaation lähteitä, jotka huomataan vasta kun työ menetetään. Tällaisia ovat muun muassa työn päivää ja aikaa rytmittävä vaikutus, työn tarjoama säännöllinen vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet muidenkin kuin oman perheen jäsenten välillä. Työ tarjoaa parhaimmillaan elämän ja työnhallinnan ja tarkoituksellisuuden sekä myös luovuuden kokemuksia. Työ toimii usein aktiivisuuden ja toiminnan lähteenä, ja se voi toimia myös henkilökohtaisen identiteetin ja statuksen lähteenä. Motivaatio-hygieniateorian (Herzberg ym. 1959) mukaan työtyytyväisyyden lähteinä ovat sisäiset motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi työ sinänsä, saavutukset työssä, työstä saatu tunnustus, vastuun saaminen, osallistumismahdollisuudet, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus työssä. Tyytymättömyyttä aiheuttavat ulkoiset, niin sanottu hygieniatekijät, kuten esim. yrityksen toimintaperiaatteet, hallintomenettelytapa, työnjohdon toimintatavat, taloudelliset tekijät, henkilösuhteet sekä esimiehiin, alaisiin että vertaisiin, fyysiset työolot ja turvallisuus.

Vaikutusmahdollisuudet ovat keskeinen tekijä työmotivaation tukemisessa. Työntekijöillä tulisi olla sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtä ja työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Myös vallan ja vastuun tulisi kulkea käsi kädessä. Vaikutusmahdollisuudet kuvastavat myös osaltaan mahdollisuutta henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä sopivaan määrään vastuuta ja itseohjautuvuutta. Nämä ajatukset perustuvat niin ikään tarveorian mukaiseen kasvun tarpeeseen ja itsensä kehittämisen tarpeeseen,

työn rikastamisen, Herzbergin (1959) motivaatio-hygieniateoriaan sekä Hackmanin & Oldhamin (1980) malliin työn psykologisten tekijöiden ja työn tulosten välisistä suhteista.

Työntekijöistä 39 % koki vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskevaan päätöksentekoon hyväksi ja 31 % koki voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Vaikutusmahdollisuuksia oman työn muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa koki työntekijöistä 25 %, 45 % vähän ennen muutosta ja 27 % vasta muutosten yhteydessä. Työntekijöistä 73 % koki omaavansa vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä laatuun.

Kyselyn mukaan työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa esim. tilajärjestelyihin, henkilöstövalintoihin ja rekrytointeihin, työmäärään ja työpaineisiin, työn sisältöihin, työaikoihin ja työtahtiin vähäisiksi. Yleisesti työntekijät voivat itse vaikuttaa paljon työn tekemiseen laatuun, eikä ”laadukasta työn tekemistä” voida kovin hyvin lisätä ulkoisilla pakotteilla. Kyse on sisäisestä motivoitumisesta jota voidaan parhaiten tukea sisäistä sitoutumista edistävillä toimintatavoilla. Tämä on tärkeää ymmärtää laadun kehittämiseen tähtäävien toimintojen yhteydessä. Työtä voidaan rikastaa ja sisäistä sitoutumista edistää mm.: vähentämällä kontrollia ja lisäämällä työntekijöiden omaa vastuuta ja valvontaa työn suorittamiseen liittyen, antamalla jokaiselle työntekijälle laajempia työkokonaisuuksia ja mahdollisuuksia uusiin tehtäviin, jolloin edistetään oppimista ja lisätään kasvun mahdollisuuksia.

Argyriksen (1964) mukaan yksilö etsii työssään kypsyyttä ja on halukas toimimaan ”kypsästi”, mikäli hänelle se suodaan ja mahdollistetaan. Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisuus, he yleensä vapaaehtoisesti integroivat omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin. Tätä seikkaa on tärkeä pohtia silloin kun mietitään esimerkiksi vastuun ja toimintavapauksien eli vallan suhdetta ja sitä, mitä merkitystä lisääntyneellä toimintavapaudella on sekä yksilön että organisaation kannalta. Scheinin (1988) mukaan työntekijällä tulee olla riittävästi

vapautta ja itsenäisyyttä ja työntekijät ovat itseään motivoivia ja kontrolloivia. Toisin sanoen, tuetaanko itseohjautuvuutta vai käytetäänkö enemmän ulkoista pakkoa ja kontrollointia. Avoimissa vastauksissa tuli runsaasti kielteisiä kokemuksia liittyen vaikutusmahdollisuuksiin.

Työpaikalla on täysin vanhanaikainen ja hierarkkinen järjestelmä, työntekijöillä ei ole käytännössä minkäänlaista valtaa vaikuttaa mihinkään oleellisiin asioihin.

Ylemmältä johdolta tulee määräyksiä uusista muutoksista, alaisilta ei kysytä mistään asiasta, vaikka ruohonjuuritason tieto on heillä ja he sen työn loppujen lopuksi tekevät.

Sanelupolitiikkaa, ei kannusteta luovuuteen, ei vapaita käsiä ideoida ja kehittää, ylemmältä johdolta tulevista määräyksistä ja ohjeista ei tiedoteta. Vallankäyttö näkyy työvuorolistalla.

Vahva sisäinen (työ)motivaatio on merkittävä työn mielekkyyttä ja työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Niin kauan kuin työ on ihmiselle merkityksellistä, ei johtajien ja esimiesten tarvitse erikseen pyrkiä motivoimaan ihmisiä tekemään työnsä hyvin. Esimiehet auttavat parhaiten alaisiaan, kun he poistavat esteitä edistyksen tieltä ja auttavat ihmisiä kokemaan onnistumista työssään ja siitä kumpuavaa sisäistä tyydytyksen tunnetta. (Amabile & Kramer 2012.)

5.3 Avoimuus, oppiminen ja tyytyväisyys

Olemme suurten muutosten silmässä ja jatkuvassa pelossa menettää työpaikka, vaikka työtä tehdään jaksamisen äärirajoilla. Yhteisen kokoukset ja tiimipalaverit on vähennetty minimiin. Tietoa jaetaan tosi vähän ja se tulee lähinnä tiedoksiantona eikä mahdollisuuksia keskusteluun ole. (tutkimuskohteen työntekijä)

Avoimuudella ja kommunikaatioon liittyvillä tekijöillä on osoitettu olevan yhteys henkilöstön innovatiivisuuteen ja innovointiin. Kommunikaatiota voi pyrkiä lisäämään ryhmäkeskusteluilla, luomalla innovaatiotoiminnalle otollista ilmapiiriä ja tilaisuuksia keskustella toiminnan kehittämisestä erilaisilla foorumeilla. Mitä vaikeampi ongelma on ratkaistavana tai mitä isompi kehittämishaaste, sitä avoimella ja isommalla ryhmällä tulisi käydä kasvokkaisia keskusteluja (Menge, Cozzens & Contractor 1992). Usein käytännössä toimitaan juuri toisinpäin, isompia haasteita ja vaativia kehittämistavoitteita rajataan vain pientä ns. ydinryhmää tai avainhenkilöitä koskeviksi. Myös Amabile (1996) ja Vartiainen & Nurmela (2002) ovat todenneet avoimen tiedonkulun ja viestinnän toimivan sekä motivaation että luovuuden lähteenä työyhteisössä.

Työntekijöistä 54 % koki tiedonkulun
ja viestinnän olevan avointa.

Avoimuutta ja tasa-arvoisuutta arvostetaan tiedottamisessa ja viestinnässä myös johtajuuteen liittyen. Työntekijöiden työmotivaatiota tukee mahdollisimman avoin, tasapuolinen ja kaikkiiin suuntiin tapahtuva viestintä. Organisaation johdon taholta toivotaan avointa viestintää myös ns. keskeneräisistäkin asioista. Pahin mahdollinen tilanne on se, että työntekijät saavat tietoa oman työpaikan ajankohtaisista asioista ja suunnitteilla olevista muutoksista paikallisesta sanomalehdestä. Valitettavasti tämä on arkipäivää edelleen joissakin työyhteisöissä. Viestinnälle on hyvä luoda myös selkeät pelisäännöt. Niin ikään tekniikan välityksellä tapahtuvaan viestintään on hyvä luoda oma ohjeistuksensa.

Palaverikäytännöt voidaan nimetä yhdeksi viestinnän ja tiedonkulun keskeiseksi tekijäksi. Loppela (2004) on kehittänyt väitöskirjassaan palaverikäytäntökyselyn, systemaattisen arviointimenetelmän palaverikäytäntöihin liittyen. Kyselyssä arvioidaan mm. seuraavia osa-alueita: henkilöstöpalaverit yleensä, työntekijöiden, esimiesten ja koko työryh-

män osallistuminen aktiivisesti palaverissa käytyihin keskusteluihin. Arvioitaessa palaverikäytänteitä saadaan samalla hyvä peruskatsaus dialogisuuden tasoon työyhteisössä. Läpikäytässä kyselyn tulokset ja asetettaessa tavoitteita palaverikäytäntöjen kehittämiseksi asetetaan samalla tavoitteita dialogisuuden kehittämiseksi, sekä johtamisen että ns. työyhteisötaitojen kehittämiseksi. Palaverikäytännöistä voi lukea enemmän luvusta 6.4. Kehittämishankkeissa tiedonkulkuun ja viestintään sekä kokous- ja palaverijärjestelmiin on kiinnitetty erityistä huomiota.

Uuden oppiminen työmotivaation tukemisen välineenä liittyy työn rikastamiseen, työn kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin. Myös itsensä kehittämisen ja kasvun tarpeisiin eli tarveteoriana liittyen on oppimisella ja kehittymisellä sekä kehittämisellä iso merkitys. Itsensä kehittäminen ja työn kokeminen merkityksellisenä ja tärkeänä liittyvät keskeisesti motivoitumiseen. Oppimista ja yhteistä kehittämistä tarkastelevien kysymysten osalta noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että asiat ovat kohtalaisessa kunnossa. Dialogisen johtamisen ja kehittämisen periaatteiden mukaisesti työntekijöitä tulee kannustaa uusien ideoiden ja kehittämis ehdotusten esittämiseen ja viedä käytännössä ehdotuksia toiminnan tasolle yhteisen dialogin ja reflektoinnin kautta. Vallan ja vastuun olisi kohdattava arkityössä. Olisi hyvä, että jokaisella työntekijällä olisi omaan tasoonsa nähden sopivasti haasteita työssä. Kaikissa edellä mainituissa on kehittämisen varaa, koska kyselyn tulosten perusteella kaikista vastaajista alle 60 % totesi, että asiat ovat kunnossa työpaikalla. Sen sijaan luottamuksellisuus johtajan taholta, myönteisen palautteen antaminen, alaisten työtehtävien tunteminen sekä selkeiden päämäärien asettaminen koettiin olevan paremmalla tasolla. Nämä tekijät ovat myös tärkeitä motivoitumisen kannalta. Niitä onkin hyvä edelleen kehittää ja pitää yllä.

Suurin osa vastaajista (83 %) oli erittäin tyytyväisiä omaan työhönsä. Tulos kertoo voimakkaasta sisäisestä (työ)motivaatiosta. Piilevien tarpeiden teorian mukaisesti työ sinänsä motivoi siihen liittyvistä ongelmistakin huolimatta mm. sen päivää ja elämää jäsentävän ja raamittavan merkityksen vuoksi, tarkoituksellisuuden kokemuksen ja sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden vuoksi. Vaikka palkkaa sinänsä pi-

detään melko ulkoisena ja siten ehkä hieman toissijaisempana eikä niin pysyvänä motivaatiotekijänä kuin useita sisäisiä motivaatiotekijöitä, voi senkin merkitys näkyä tuloksessa. Varsinkin tänä päivänä ihmiset ovat tyytyväisiä siitä, että heillä ylipäätään on työtä. Tässä näkyy edellä esitelty motivaatiojatkumo, jossa sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät yhdessä vaikuttavat motivoitumiseen, ja siten myös motivaation tukemisen mahdollisuuksiin eri näkökulmista tarkasteltuina. Hyvän ilmapiirin, luottamuksen ja arvostamisen positiivista kokemusta kuvaavat seuraavat myönteiset kokemukset etenkin johtamiseen liittyen.

Esimies arvostaa alaisiaan, luottaa ammattitaitoon ja näkemyksiin, pitää erilaisia osaamisalueita arvossa.

Esimies on avoin, empaattinen ja kiinnostunut, kuuntelee, työhuoneen ovi usein auki, tunne, että voi mennä vapaasti puhumaan, jämpä, mutta ei nipota pienistä asioista.

Nykyinen esimies hoitaa omat tehtävänsä sen sijaan, että käyttäisi aikansa muiden tekemisten jatkuvaan seurantaan ja korjailuun. Tuntuu, että taas kerran hallitseekin ammattinsa, eikä ole jatkuvasti ”arvostelun” kohteena.

Kokemuksia huonosta johtamisesta oli kuitenkin huomattavasti enemmän kuin hyvästä.

Ylempi porras ei ole koskaan ollut kiinnostunut työoloistamme ja jaksamisesta, johtoporras työskentelee omassa kerroksessaan eikä tunnu tietävän tai ymmärtävän, mitä tämä työ todellisuudessa on.

Lähiesimiehellä ei ole viime kädessä valtaa päättää asioista, päätösvalta rehtorilla. Monet asiat toimisivat joustavammin, jos hänelle suotaisiin hänelle kuuluva valta, koska vastuuta näyttää kyllä olevan.

Mikäli johtajat ja esimiehet kykenevät tukemaan johtamisellaan työntekijöiden työmotivaatiota ja erityisesti sisäistä motivaatiota lisäämällä sisäisen tyydytyksen tunnetta ja onnistumisen kokemuksia työssä, lisääntyy samalla työntekijän sisäinen sitoutuminen työhön, työn tavoitteisiin ja koko työorganisaatioon. Tällöin työntekijöitä ei tarvitse erikseen myöskään sitouttaa työhönsä ja sen kehittämiseen. Koska hyvä työmotivaatio ja sitä tukevat toimenpiteet vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin, voidaan työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden tuntemuksella ja ymmärtämisellä ja sitä tukevilla toimenpiteillä saada aikaan useille työelämän laadun osa-alueille parannusta. Samalla kun esimies ymmärtää ja tukee yksilö- ja ryhmätasolla työmotivaatiota, hän tukee myös työntekijöiden työhyvinvointia ja sitä kautta työn tuottavuutta. Esimiesten ja johtajien toiminnalla voidaan vaikuttaa merkittävästi sekä yksilöiden että ryhmien työmotivaatioon sitä joko parantaen tai heikentäen. Johtajuutta olisikin hyvä tarkastella ja arvioida myös tästä näkökulmasta. Dialogisella johtamisella saavutetaan useita eri työmotivaatioteorioiden keskeisiä periaatteita sekä tuetaan sisäistä motivoitumista työssä.

VINKKEJÄ TYÖMOTIVAATION TUKEMISEKSI:

- Varmistakaa, että kaikkien on mahdollista saavuttaa yhdessä asetetut työhön liittyvät tavoitteet.
- Työstä kannattaa antaa tunnustusta ja palautetta sekä osoittaa hyväksyntää.
- Työntekijöille kannattaa antaa vastuuta sekä mahdollistaa kasvu ja kehittyminen.
- Mitä vaikeampi ongelma on ratkaistavana tai mitä isompi on kehittämissaaste, käykää sitä avoimemmalla ja isommalla ryhmällä keskustelua kasvokkain.
- Viestikää mahdollisimman avoimesti, tasapuolisesti ja kaikkiin suuntiin. Sopikaa myös viestinnän pelisäännöistä.
- Pitäkää yllä reiluja, oikeudenmukaisia ja kohtuullisuuteen perustuvia vuorovaikutussuhteita.
- Mahdollistakaa jokaisen osallisuus arvokeskusteluissa.
- Varmistakaa työyhteisön virallisten arvojen toteutuminen jokapäiväisessä työssä.

- Antakaa kullekin työntekijällä sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtä ja työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon.
- Muistakaa, että vallan ja vastuun tulisi kulkea käsi kädessä.
- Luokaa osallistumista ja dialogia tukevat palaverikäytänteet yhdessä.
- Vähentäkää kontrollia ja lisätäkää työntekijöiden omaa vastuuta ja valvontaa työn suorittamiseen liittyen.
- Antakaa jokaiselle työntekijälle laajempia työkokonaisuuksia sekä mahdollisuus myös uusiin tehtäviin.
- Mahdollistakaa myös uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen.
- Huomioikaa toisenne yksilöllisesti.

Arvioi seuraavien tekijöiden toimivuutta omassa työssäsi ja omalla työpaikallasi.

Työmotivaatiota tukevia tekijöitä	Kunnossa	Kehitettävää
Minun on mahdollista saavuttaa työlleni asetetut odotukset ja tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen työyhteisössäni on oikeudenmukaista ja tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vaikutusmahdollisuuksia oman työni muutoksiin jo niiden suunnitteluvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden aloitteita hyödynnetään työn ja työyhteisön kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkakokouksissa on innostava ja osallistava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluja käytetään työn ja toiminnan kehittämisen välineenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku ja viestintä työpaikallani on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatuksia kehittämistarpeista:		

Onnistuminen on asenne.
Se on avoimuutta uusille ideoille,
halukkuutta kuunnella, innokkuutta oppia,
halua kasvaa ja joustavuutta muuttua.
- BJ Gallagher -

DIALOGINEN JOHTAMINEN UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA

Dialogin tarkoitus on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voi järjestää uuteen uskoon. (Isaacs 2001)

6.1 Oppiminen, luovuus ja kehittäminen uudistumisen voimavaroina

Liikkeenjohtoa käsittelevässä kirjallisuudessa on keskusteltu pitkään organisaatioiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Malleina on käytetty usein joko studiomaisesti toimivia pienyrityksiä tai Applen kaltaisia suuria yrityksiä, jotka ovat kyenneet nousemaan alansa tuotekehityksen kärkeen, ja jotka myös onnistuvat säilyttämään asemansa niin, että ne eivät jää aiemman menestyksenä vangeiksi (esim. Gupta, Priya, Samapti & Shiva 2013). Luovuus ja mahdollisuus toteuttaa itseään kuuluvat mielekkääseen työelämään ja hyvän työn piirteisiin. Luovuutta tukeva työympäristö sisältää myönteiseen ihmiskäsitykseen nojaavia arvoja, luottamusta ja oppimista. Työympäristön ilmapiiri on silloin sopivan haasteellinen, vapaa, ja sisältää myös mahdollisuuden rakentaviin konflikteihin ja riskinottohaluun. Uudistumisella viittaamme tässä yhteydessä oppimiseen, luovuuteen ja kehittämiseen.

Johtaminen parhaimmillaan ruokkii uudistumista. Innovaatioita ja uudistumista tavoittelevassa johtamisessa työntekijät nähdään

oppivina, kehittyvinä ja halukkaina käyttämään asiantuntemustaan (Bass & Avolio 1990a, 1990b, 1994; Burns 1978). Toimintakulttuuria leimaavat muutos, joustavuus ja luovuus. Johtajuuden keskiöön nousevat dialogisuus (Isaacs 1999; Senge 1990) ja arvostava toiminta (Whitney ym. 2010), merkitysten (Silen 1995; Kristensen 2011; Juuti 2001) ja osaamisen (Viitala 2003) johtaminen sekä oppimisprosessien koordinointi ja osallistumismahdollisuuksien turvaaminen (Tikkamäki 2006, 2013). Innovointi ja innovatiivisten prosessien johtaminen toteutuvat usein kaaosta muistuttavassa jatkuvassa muutoksessa, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostuu muutoksessa organisoituminen (Tsoukas & Chia 2002). Parhaimmillaan organisaatio toimii dialogista johtamista monipuolisesti ja aktiivisesti palvelevana uudistumisen tilana. Tila voi saada fyysisen, mentaalisen ja virtuaalisen muodon, tai olla niitä kaikkia samanaikaisesti.

Tavoiteltaessa uudistumista ja muutosten aikaansaamista, on aikaperspektiivi suunnattava vahvasti tulevaisuuteen. Vallitsevan ajattelun haastamisen ja kyseenalaistamisen nähdään toteutuvan ensisijaisesti rakentavan muutoksen nimissä. Tavoitteena on kehittää uusia näkökulmia sekä suhtautumis- ja toimintatapoja. Tämänkaltainen uudistava oppiminen perustuu kriittiseen reflektioon, ajattelemiseen ja tiedon jakamiseen sekä toimintaan (Mezirow 1981; Senge 1990; Appelbaum & Goransson 1997). Uudistavan oppimisen on perinteisesti nähty toteutuvan yksilöiden reflektoidessa kriittisesti aikaisempia merkitysperspektiivejään (Mezirow 1981) ja arvojaan (Argyris & Schön 1978) sekä huomaavan vallitsevien olettamustensa ja kokemustensa riittämättömyyden käsillä olevassa tilanteessa. Tämän yksilön tietoisuuden laajentumisen lisäksi uudemmassa tutkimuksessa on keskitytty ryhmien ja organisaatioiden uudistumisen tarkasteluun (Elkins 2003).

Oppiminen edellyttää aina jonkintasoista muutosta ja jättää aina jonkinlaisen jäljen, joko tietoisien tai tiedostamattoman. Voidaan oppia jotakin ennestään tuntematonta ja täysin uutta tai rikastaa jotakin aiemmin opittua jollakin uudella tiedolla. Tai voidaan vahvistaa jotakin jo aiemmin opittua, ja päätyä pitäytymään siinä. Tämä sama muutoksen edellytys pätee dialogiin – heittäytyttyessä aitoon dialogiin

ei voi säilyä muuttumattomana. Dialogin toteutumisen edellytyksenä kun on, että antaa kuulemansa ja omaksumansa vaikuttaa itseensä ja muuttaa itseään. (Peavy 2006.)

Luovuus on keskeinen uudistumisen polttoaine. Luovuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä uusien, käyttökelpoisten ja lisäarvoa tuottavien ideoiden, toimintatapojen, palveluiden ja tuotteiden kehittämistä (Amabile 1996; Mumford & Gustafson 1988; Ruth 1984) ja hyödyntämistä innovaatioiksi. Luovuus voidaan jalostaa tavoitteellisemmaksi innovatiivisuudeksi, jolla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaation toimintaan (Sydänmaanlakka 2009). Innovaatio yhdistetään usein taloudellista hyötyä tuottavaan tuotteeseen, prosessiin tai ideaan, kun taas luovuus voi ilmetä tällaisesta lisäarvosta riippumattomanakin (Koskensalmi, Lauttio & Lindström 2000). Luovuuden johtaminen tarkoittaa työmotivaation tukemista, resursien varmistamista ja luovuutta edistävän johtamistavan yhdistymistä (Amabile 1988).

Työn, työyhteisöjen sekä palveluiden kehittäminen on organisaatioiden johtamisen keskeinen osaamisalue sekä samalla iso haaste innovaatiotoiminnan ja uudistumisen edistämisessä. Kehittämistoimintaan sisältyy aina ajatus muutoksesta ja oppimisesta (Seppänen-Järvelä 1999). Johtajien ja esimiesten tehtävänä on luoda edellytyksiä kollektiiviselle oppimiselle, yhteistoiminnalle, vastuun ja tiedon jakamiselle sekä jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle (Ruohotie 1996; Tikkamäki 2006). Työyhteisön kehittymisellä kohti oppivaa ja uudistuvaa yhteisöä pyritään siihen, että organisaatiossa osataan ja halutaan käyttää yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten päämäärien tavoittelussa. Innovaatiotoimintaa edistävät johtajuus ja ihmisiä jatkuvaan uuden oppimiseen sekä aktiiviseen työprosessien ja organisaatorakenteiden kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Tästä syystä työympäristöjä tulisi kehittää sellaisiksi, että ne tukevat jatkuvaa organisaationaalista oppimista. Keskeisiksi johtajuuden kehittämisen haasteiksi muodostuvat toimijoiden autonomian, työn vaihtelevuuden, merkityksellisiksi ja mielekkäiksi koettujen työtehtävien sekä molemminpuolisen kunnioituksen ja tuen edistäminen (Candy &

Matthews 1998). Dialoginen johtaminen tarvitsee rakennusaineikseen oppimiseen, luovuuteen ja kehittämiseen liittyvää osaamista.

Korrelaatioanalyysin mukaan oppimis- ja kehittämismuuttujia, jotka korreloivat Tyytyväisyys tuloksellisuuteen, taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen -muuttujan kanssa olivat: esimies kannustaa uuden oppimiseen ja kehittämiseen, esimies kannustaa tiedon ja osaamisen jakamiseen, työyhteisössä hyödynnetään moniammatillisuutta sekä tyytyväisyys oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että työyhteisöjen pehmeät asiat kuten oppiminen, luovuus ja kehittäminen, ovat keinoja kovien asioiden eli tuloksellisuuden edistämiseen. Ensimmäiseksi näistä uudistumisen ulottuvuuksista tarkastellaan oppimista (luku 6.2), toiseksi luovuuden dialogista johtamista (luku 6.3) ja kolmanneksi dialogista kehittämistä (luku 6.4).

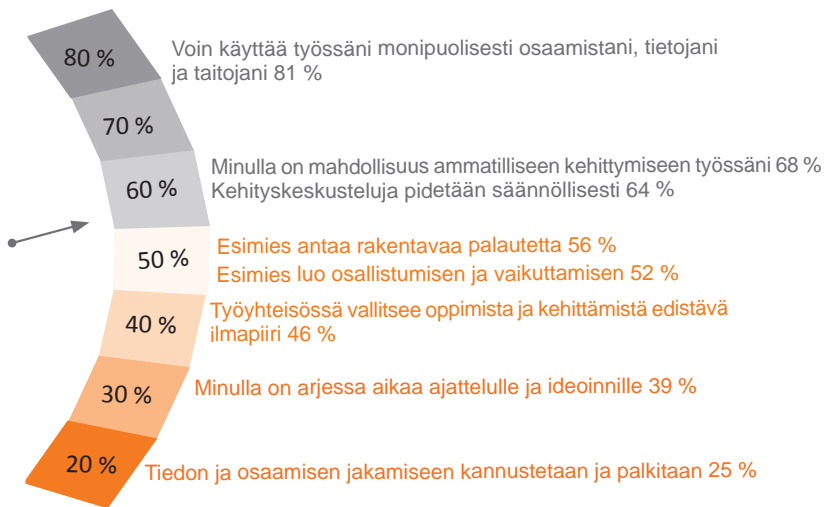
6.2 Oppimisen dialoginen johtaminen

*Toivon, että työpaikallamme joustavuus, positiivisuus ja avoimuus toteutuvat ja päästään parempiin tuloksiin kun sitoudutaan töihin ja uskalletaan elää tässä hetkessä, menneestä oppineina, muttei sinne juuttuneena.
(tutkimukseen osallistunut työntekijä)*

Uudistumista tavoitteleva dialoginen johtaminen palvelee innovaatioita synnyttävää uudistavaa oppimista (transformational and generative learning). Tämänkaltaisessa oppimisessa on kyse tiedon ja osaamisen rakentamisen, jakamisen ja arvioimisen prosessien turvaamisesta sekä tavoitteellisesta hyödyntämisestä. Oppiminen voidaan määritellä laadulliseksi muutokseksi tavassa nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää asioita. Tällöin muun muassa uutta tietoa liitetään luovalla tavalla aiempaan tietoon muodostamalla uusia yhdistelmiä. Jotta

vallitseville ja usein itsestään selville ajattelu- ja toimintamalleille löydetään perusteluja tai vaihtoehtoja, on niitä kyettävä tutkimaan ja kyseenalaistamaan sekä tarvittaessa muuttamaan. Kyse on tiedon ja osaamisen rakentamisen, jakamisen ja arvioimisen (reflektiivisyyden) hyödyntämisestä työn arjessa.

Oppimismittarin (kuva 8) tulokset osoittavat, että myös monet oppimisen kannalta kriittiset tekijät kaipaavat työorganisaatioissa kehittämistä ja erityisesti sitä, että niiden syvempi merkitys oivallettaisiin organisaatioiden päätavoitteisiin nähden. Huomiota tulisi erityisesti kiinnittää tiedon ja osaamisen jakamiseen ja siitä palkitsemiseen. Tärkeää on myös luoda oppimista, kehittymistä ja osallistumista edistävää ilmapiiriä, joka turvaa ajattelun ja ideoinnin sekä niiden hyödyntämisen työn arjessa.



Kuva 8: Oppimismittari.

Johtamisen perustuessa dialogiin ja organisaatorakenteiden mahdollistaessa dialogisen vuorovaikutuksen, avautuu uusia mahdollisuuksia syvätasoiselle oppimiselle ja kehittymiselle. Dialogiseen johtamiseen kytkeytyvä uudistava johtaminen korostaa oppimista ja kehittymistä painottaessaan prosessimaisuutta ja syvällistä muutosta (Bass 1985a, 1985b). Johtajuus edistää ja tukee työntekijöidensä keskinäisiä oppimisprosesseja, jotka muuttavat suhteen molempia osapuolia. Johtajuus nähdään johtajan ja johdettavien jatkuvana ja vuorovaikutteisena kehittymisenä ja kasvuna, johon yksilöt osallistuvat tavoitteenaan parantaa motivaatiota. (Northouse 1997/2007.)

Arvostavan johtamisen oppimiskäsityksen mukaan utelias ja avoin ajattelutapa ohjaa suhtautumista itseen, toisiin ihmisiin ja tapahtumiin. Avoimuus ja myönteisyys yhdistyneenä uteliaisuuteen saavat aikaan sen, että oppijat eivät näe työyhteisössään epäkohtia ja ongelmia, vaan mahdollisuuksia, voimavaroja ja haasteita. Tällöin pystytään tarkastelemaan asioita erilaisista ja toisten näkökulmasta, pyritään suhteiden rakentamiseen, nähdään rajattomia mahdollisuuksia ja pidetään saatua palautetta arvokkaana. Keskeistä on empaattisuus, vastaanottavaisuus ja erilaisuuden arvostaminen. Ajattelua ohjaavien positiivisten kysymysten avulla pyritään selvittämään, mikä toimii, kenelle ollaan vastuussa, mitä vaihtoehtoja on olemassa, mikä on hyödyllistä, mitä voi oppia, mitä muut ajattelevat, tuntevat ja tarvitsevat, ja mikä on mahdollista. (Adams, Shiller & Cooperrider 2004.) Oppimiskäsitys sopii hyvin yhteen dialogisuuden neljän pääperiaatteen (suora puhuminen, kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja reflektointi) kanssa.

Työntekijöistä 55 % oli tyytyväisiä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin työyhteisössään.
Työntekijöistä 43 % koki ylimmän johdon kannustavan heitä uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen.
Suuri osa (81 %) työntekijöistä koki voivansa käyttää työssään monipuolisesti osaamistaan, tietojaan ja taitojaan.
Johtajille tärkeä tieto on myös se, että työntekijöistä 91 % piti oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia palkitsevana kannusteena työssään.

Dialogisuus on keskeinen tekijä uudistavassa organisaationaalisessa oppimisessa (Isaacs 1993), sillä se mahdollistaa pitkäjänteisen, joka-päiväistä toimintaa ohjaavien prosessien, oletusten ja rutiinien kollektiivisen tutkimisen. Sen keskiössä on vaihtoehtoja ja moniäänisyyttä sallivan ymmärryksen rakentaminen, dialoginen käsikirjoittaminen (Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham & Grant 2000). Dialogi on jo itsessään oppimis- ja kehitymisprosessi, jossa on mahdollisuus oppia omasta itsestään ja toisista. Sokrateen aikaisiin opetuskeskusteluihin perustuvaa dialogia on luonnehdittu osuvasti kasvattavaksi vuorovaikutussuhteeksi, johon antaudumme ja sitoudumme sekä kognitiivisesti että emotionaalisesti (Burbules 1993). Tässä vuorovaikutussuhteessa ihmiset vaikuttavat ja tulevat vaikutetuiksi. Dialogin tavoitteena on konsensuksen rakentamisen sijasta keskinäisen ymmärryksen lisääminen, jossa toisen ajatusten ja näkemysten arvostamista ja ymmärtämistä pidetään tärkeänä. Tämän kaltainen yhdessä ajatteleva on jokapäiväisiin kokemuksiimme liittyvien merkitysten, olettamusten ja itsestäänselvyksien yhteistä tutkimista eli reflektiivistä dialogia. Parhaimmillaan se on myös uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja yhteistä voimaantumista, yltämistä generatiiviseen dialogiin (Isaacs 1999). Ajattelemalla yhdessä ääneen opitaan ymmärtämään itseä ja toista paremmin sekä luomaan yhteisiä merkityksiä. Reflektion avulla tullaan tietoiseksi omasta ja toisten ajattelusta, etsitään ja löydetään uusia näkökulmia ja jaetaan tietämystä toinen toisilleen.

Merkitysten luominen, jakaminen ja niistä neuvotteleva ovat organisaation uudistumisen kannalta kriittisiä prosesseja (Juuti 2001; Silén 1995). Merkitykset ovat niitä tulkintoja, joiden avulla todellisuutta kuvataan. Samalla ne itsessäänkin luovat todellisuutta. Keskusteluissa ihmiset eivät vain kuvaile, raportoivat tai suunnittele asioita, ilmiöitä ja suhteita sellaisina kuin ne ovat, vaan samalla he tekevät niistä kuvaustensa mukaisia. Keskustelut, suhteiden kuvaukset ja sanoitukset ovat siten aktiivista inhimillistä toimintaa, joiden mukaan kaikki tapahtuva saa merkityksensä. Yhteisölliset ja sosiaaliset prosessit määrittävät merkitysten rakentumista, merkityksistä neuvotteleva ja osallistumista olennaisella tavalla. Syvälinen oppiminen edellyttää

asian kokemista aidosti merkityksellisenä, mistä syntyy sisäinen halu ja motivaatio oppia, kehittyä ja uudistua (Mezirow 1996). Dialogi turvaa erilaisten merkitysten kuulemisen ja esille saattamisen sekä niitä koskevan ymmärryksen rakentamisen (Kuusela & Kuittinen 2008) arvostavassa ja erilaisuutta kunnioittavassa hengessä. Dialoginen johtaminen mahdollistaa yhteiset merkityksenantoprosessit työn arjessa.

Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä uudistamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan uusia näkökulmia avaavilla oivalluksilla, joita he eivät välttämättä löytäisi yksinään. Kyse on yksilöllisestä ja yhteisöllisestä reflektiosta, jossa työtoimintaa, organisaatorakenteita ja -prosesseja, ajattelu- ja toimintatapoja tarkastellaan tutkivalla ja tarvittaessa kriittisellä otteella. Tällainen dialogi on mahdollista ryhmissä, joissa ihmiset ovat tasaveroisia ja luottavat toisiinsa (vrt. Gustavsen 1992; Habermas 1979). Yhdessä oppiminen ja uudistuminen edellyttävät lisäksi avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria, perustehtävän kannalta merkityksellisten oppimistavoitteiden tunnistamista sekä vallitsevien ajattelu- ja toimintatapojen uudelleenarvioimista.

Dialogiset oppimisyhteisöt – tilaa yhdessä ajattelemiselle

On sanottu, että jopa 80 % oppimisesta tapahtuu informaalisesti, työssä oppien. Työn arjessa ammatillista tietämystä rakennetaan ja laajennetaan yksin ja yhdessä toisten kanssa monin eri tavoin. Näitä tapoja ovat muun muassa keskusteleminen ja pohtiminen, ongelmien ratkominen, kokeileminen ja tutkiminen, oman ja toisten toiminnan havainnoiminen, mallioppiminen, uusien työtehtävien opettelu ja toisten ohjaaminen. Koulutuksissa ja muissa virallisissa oppimisympäristöissä arvioidaan toteutuvan maksimissaan 20 % oppimisesta. Työn arjessa toteutuvan oppimisen potentiaalia ei kuitenkaan useinkaan tunnisteta ja osata hyödyntää, sillä ammatillinen kehittyminen mielletään usein organisoiduissa koulutus- ja oppimistilaisuuksissa tapahtuvaksi oppimiseksi.

Oppimisen tiloja, jotka perustuvat dialogiin ja jotka paikantuvat työn arkeen, voidaan kutsua dialogisiksi oppimisyhteisöiksi (Tikkamäki 2006; Tikkamäki 2013; Syvänen & Tikkamäki 2013). Ne voivat olla virallisen organisaation puitteissa toimivia tiimejä, toimikuntia tai työryhmiä, tai kollegiaalisten suhteiden ja työtehtävien ympärille rakentuneita epävirallisempia yhteisöjä. Ne voivat koostua saman alan ammattilaisista tai olla moniammatillisia. Oppimisyhteisöillä voi olla organisaation sisäinen tai ulkopuolinen vetäjä tai koordinaattori, tai niiden ohjaaminen voi perustua vertaismentorointiin. Vetovastuuta voidaan myös kierrättää. Yhteisön voi koota yhteen jokin tietty työ- tai oppimistavoite tai yhteinen mielenkiinnonkohde. Se voi toimia myös ongelmanratkaisun, reflektoinnin ja/tai innovoinnin tilana. Kohtaaminen voi toteutua joko kasvokkain tai virtuaalisesti tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Yhteisön jäsenet yhdistävä kriteeri on se, että he kokevat yhteisön hyödyllisenä ja merkityksellisenä organisaation perustehtävän tai heidän ammatillisen kasvunsa ja kehittymisensä kannalta. Yhteisön jäsenillä tulee olla myös yhteinen näkökulma yhteisön tehtävästä ja tavoitteesta eli niistä perusteista, miksi kyseinen yhteisö on ylipäättään olemassa. Parhaimmillaan tämänkaltaiset oppimisyhteisöt toimivat dialogisina uudistumisen ja kehittymisen tiloina. (Tikkamäki 2006, 2013.)

Dialogisia oppimisyhteisöjä kannattelevat 1) aktiivinen ja sitoutunut osallistuminen, 2) avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja tuki sekä 3) tietämisen rakentaminen, jakaminen ja reflektointi. Käytännössä nämä prosessit ovat työn arjessa tiiviisti, lähes saumattomasti toinen toisiinsa kietoutuneita prosesseja. Parhaimmillaan ne läpileikkaavat toisensa (Tikkamäki 2006, 2013). Organisaation perustehtävään vastattaessa yksittäisillä työntekijöillä, työntekijäryhmillä ja tiimeillä on erilaisia, rakenteellisia ja koettuja mahdollisuuksia ja rajoituksia osallistumiselleen. Se, kuinka aktiivista tai täysivaltaista osallistuminen on, vaikuttaa perustehtävään sitoutumiseen, työpanokseen ja ennen kaikkea oppimiseen, kehittämiseen ja ammattilaisena kehittymiseen. Kun osallistutaan perustehtävän määrittämiseen, rakentuu tietämistä, jota parhaimmillaan reflektoidaan ja jalostetaan yksin ja yhdessä.

Tietäminen rakentuu myös osallistuttaessa työtoimintaan, pitäen sisällään yksilöllisen ja sosiaalisesti jaetun ammatillisen osaamisen ja tieto-aidon. Tietäminen muuttuu, kehittyy ja uudistuu reflektiivisten prosessien avulla. Reflektointi, eli ajattelutapojen ja toimintojen arvioiminen, perusteleminen ja kyseenalaistaminen, on ajattelun lisäksi myös kokeilevaa toimintaa. Se toteutuu osallistumisen prosesseissa yksilöiden ja yhteisöiden toimesta sekä parhaimmillaan myös johdon ohjauksen tukemana (Hilden ja Tikkamäki 2013; Hilden, Tikkamäki, Pekkola, Saunila & Ukko 2014). Sosiaalinen vuorovaikutus ja tuki puolestaan ovat läsnä niin osallistumisen, tietämisen rakentumisen kuin myös reflektiivisyyden prosesseissa. Burbulesin (1993) esittämät dialogiin perustuvat kolme oppimisen sääntöä, osallistuminen (participation), sitoutuminen (the rule of commitment) ja vastavuoroisuus (the rule of reciprocity), synkronoivat osuvasti dialogisten oppimisyhteisöiden osa-alueiden (dimensiot) kanssa.

Pätevä ja laajan tietämyksen omaava ammattilainen on laadukkaana perustehtävän toteuttamisen kannalta merkittävä organisaation voimavara. Perustehtävää toteutetaan kuitenkin usein ryhmissä ja tiimeissä, useamman ammattilaisen yhteistyönä. Merkityksellistä on, millaisen tietämisen poolin organisaation työntekijät yhdessä muodostavat, ja miten kunkin yksilön osaaminen on koko työyhteisön ja organisaation voimavarana. Seuraavaksi kyseisiä oppimisyhteisöiden dimensioita kuvataan tarkemmin kysely- ja haastatteluaineistojen tulosten valossa. Dialogisuuden sanoittamisessa on hyödynnetty Helena Aarnion luomia dialogisia menetelmäkortteja.

Millaisissa (oppimis)yhteisöissä sinä olet osallisena?

Osallistumisella osallisuutta

Osallistumisessa yhdistyvät tekeminen, puhuminen, ajatteleva, tunteminen sekä kuuluminen johonkin. Yhteisöissä ollaan osallisia ja niiden jäseniksi tullaan nimenomaan osallistumisen kautta. Yhteisöt myös muuttuvat ja pysyvät koossa sen avulla. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumisen mahdollistaminen perustehtävän tekemiseen sekä sitä koskevaan kehittämiseen, mahdollistaa yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen työn arjessa. Osallistumisessa myös koordinoitaan toimintoja, näkemyksiä ja tulkintoja (Wenger 1999). Tällöin asioita ajatellaan ja tehdään yhdessä, niistä keskustellaan ja käydään dialogia eli kuunnellaan, otetaan ja annetaan puheenvuoroja. Osallistuminen synnyttää kokemuksia, jotka luovat rikkaan ja autenttisen perustan sekä mahdollisuuden oppimiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Syntyy myös osallisuuden kokemus, joka vahvistaa tunnetta kuulumisesta johonkin yhteisöön ja kokonaisuuteen.

Työntekijöistä 44 % oli osallistunut työpaikan päämäärien ja strategioiden laatimiseen ja 52 % koki esimiehensä luovan aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Työpaikkakokousten ilmapiiriin näki osallistavana
39 % vastaajista.

Työntekijöistä 73 % koki voivansa vaikuttaa työnsä laatuun.
Jopa 80 % työntekijöistä koki voivansa toteuttaa itseään työssään.

Osallistumisaktiivisuuteen vaikuttaa se, missä määrin työntekijä tai esimies kokee voivansa vaikuttaa työtä, työyhteisöä ja organisaatiota koskeviin asioihin ja päätöksentekoon. Osallistumismahdollisuudet koettiin monilta osin heikoiksi, samoin kuin vaikutusmahdollisuudet oman työn muutoksiin suunnitteluvaiheessa. Poikkeuksen tekivät hyvät vaikutusmahdollisuudet työn laatuun sekä mahdollisuudet toteuttaa itseään työssään.

Monien alojen ammattilaiset kertoivat eri ammattiryhmiin ja yksilöihin kohdistuvasta epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja suosikkijärjestelmistä. Moni työntekijä koki, ettei heidän työpaikallaan

eri ammattiryhmien työntekijöillä ollut tasavertaisia mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin tai tasavertaisia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Esimiesten kerrottiin suosivan tiettyjä ammattiryhmiä ja työntekijöitä sekä välttelevän ongelmatilanteisiin puuttumista ja ratkaisujen etsimistä. Esteitä aktiiviselle osallistumiselle sekä työn ja organisaation kehittämiseksi aiheuttivat myös eri ammattiryhmien väliset hierarkiat.

Meidän työpaikalla on ollut paljon ideoita ja olemme halunneet kokeilla vaikka mitä intoa puhkuen, mutta lähes aina sairaanhoitajat ottavat vallan ja päättävät puolestamme ja kumoavat mielipiteitämme ja ideoitamme. Nyt leviää ilmapiiri, että työt vaan tehdään kun kukaan ei kuitenkaan kuuntele.

Merkittävä osallistumisaktiivisuuteen vaikuttava tekijä oli kokemus työn liiallisesta kuormittavuudesta. Resursseja ei koettu olevan riittävästi suhteessa työtehtävien määrään ja työn laatutavoitteisiin. Jatkuva kiire ja kamppailu jaksamisen kanssa kääntyvät uuden oppimista sekä itsen että työyhteisön kehittämistä vastaan. Oppimispotentiaalin koettiin jäävän hyödyntämättä, kun ei ollut aikaa, energiaa eikä välttämättä intoakaan kokeiluihin ja uudistumiseen.

Luovuus, uuden opitun käyttöönotto ja työn kehittäminen pysähtyy liian kiireiseen työtahtiin. Kotona ei jaksakaan työasioita enää märehä.

Työssä on nykyään niin kiire, että energia menee perusjuttuihin eli siihen, että kaikki asiakkaat saadaan päivän mittaan jotenkin hoidettua. Koulutuksiin saa hakeutua, mutta jos porukkaa puuttuu töistä niin voi olla, että sitten ei pääsekään osallistumaan.

Tietämisellä ja reflektoinnilla varmuutta

Osallistumisessa rakentuu tietämistä. Tietämisellä viitataan tässä yhteydessä osallistumisen prosesseissa rakentuvaan, tulkittuun, jaettuun ja uudistuvaan osaamiseen. Tietoa ei siis nähdä olevan valmiina tietona, joka vuorovaikutustilanteissa vain jaetaan ja välitetään sellaisenaan, vaan uusi tieto syntyy, rakentuu ja uudistuu vuorovaikutustilanteissa tapahtuvissa yhteisissä merkityksenantoprosesseissa (Blackler 1995; Wenger 1999; Gherardi & Nicolini 2000.) Osaaminen voidaan määritellä yhdistelmäksi tietoa, taitoa, asenteita, kokemuksia ja käyttäytymistä, joka mahdollistaa työtehtävien menestyksellisen hoitamisen (Sydänmaanlakka 2004; Draganidis & Mentzas 2006). Myös innovatiivisuus on eri toimijoiden vuorovaikutuksessa kehittyvää kollektiivista ja organisaatiokohtaista osaamista. Dialogisissa oppimisen ja uudistumisen kannalta olennaista onkin se, minkä oletetaan olevan olemassa ennen kohtaamisia, ja minkä oletetaan syntyväksi kohtaamisissa.

Tietämisessä on kyse aktiivisesta, tietyssä ajassa ja paikassa rakentuvasta prosessimaisesta tiedosta. Tiedon itsessään ei nähdä olevan valtaa, vaan valta kasvaa sen jakamisesta. Tietäminen rakentuu muun muassa työtehtäviä tekemällä ja uusia työtehtäviä opettelemalla, erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (kehityskeskustelut, kahvipöytäkeskustelut, tiimikokoukset) ja ongelmien ratkaisemisen yhteydessä kuuntelemalla ja keskustelemalla, toisia opastamalla ja havainnoimalla sekä erilaisiin koulutuksiin ja kehittämistilaisuuksiin (organisaation sisäiset ja ulkoiset) osallistumalla. Dialogisuuden näkökulmasta tietämisessä on olennaista välttää olettamista ja ylitulkintaa, uskaltaa jättää asioita tarvittaessa myös auki, sietää keskeneräisyyttä sekä ylittää monologit sitomalla tulkinnat ja merkityksenannot toisten esittämiin tulkintoihin ja merkityksenantoprosesseihin.

Mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan työssään on tärkeää sisäisen motivaation sekä ammatillisen tietämyksen hyödyntämisen ja kehittämisen kannalta. Kyselyn tulosten mukaan suurin osa työnteki-

jöistä oli tähän tyytyväinen. Monilla työntekijöistä olisi kuitenkin vielä ollut osaamista, jota he eivät mielestään voineet hyödyntää työssään.

Jos peräti 41 % vastaajista kokee omaavansa hyödyntämätöntä osaamista, voidaan sanoa, että tutkimuskohteissa on osaamisen hukka-putkia. Osaamisen vajaakäyttö voi johtaa äärimmillään ammatilliseen alikuormittumiseen. Ja jos se yhdistyy liialliseen työmäärään, koviin työpaineisiin ja ankaraan työtahtiin, se heikentää selkeästi työnhallinnan tilaa. Kauan jatkuessaan tämä voi johtaa ylikuormittumiseen, joka puolestaan alentaa työhyvinvointia ja jaksamista sekä lisää halukkuutta vaihtaa vähemmän kuormittavaan työhön ja työyhteisöön. Ja mikä pahinta, käyttämättömät resurssit ja potentiaali jäävät hyödyntämättä.

Toisaalta kommentoissa tuotiin esille myös työntekijöiden haluttomuutta uudistaa omia ajattelu- ja työtapojaan. Uuden oppiminen ja kehittyminen, kuten niin moni muukin asia, on kahden kauppa.

Osa opettajista ei pysy pedagogiikan haasteissa ollenkaan mukana. Ongelma ei ole oppilaitosten johtamisessa vaan opettajien pedagogiikan uudistushalukkuudessa. Liian moni opettaja pidättäytyy kiinni vanhassa ymmärtämättä seurauksia. Onneksi myös kehityshalukkaita opettajia on.

Vaikka suuri osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä koki mahdollisuutensa osallistua ammatilliseen lisä- ja täydennyskoulutukseen hyväksi, toi avovastauksissa yllättävän moni vastaaja esille vaikeuden päästä ammattitaitoa ylläpitäviin tai laajentaviin koulutuksiin. Lähinnä he kokivat, etteivät päässeet työajalla ja työnantajan kustantamana haluamiinsa koulutuksiin niin usein kuin toivoivat, ja siihen olisi ollut tarvetta. Kyselyyn vastanneet työntekijät kuvasivat, että kunta-alan työpaikoissa resursseja ja työntekijöiden määrää on vähennetty sekä työtehtäviä lisätty. Sijaisia ei ole mahdollista ottaa edes sairauslomien ajaksi, ja ainakaan koulutusten vuoksi. Ja jos koulutuksia järjestettiin ja niihin sattui pääsemään, ei niiden koettu antaneen lisäarvoa työtehtävien edellyttämiin lisäkoulutustarpeisiin. Työntekijät toivoivatkin pääsevänsä koulutuksiin useammin, ja etenkin sellaisiin koulutuksiin,

jotka olisivat heidän työtehtäviensä kannalta hyödyllisiä. Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen tähtäävällä kolmen päivän koulutusoikeusuudistuksella on haluttu turvata jokaiselle työntekijälle mahdollisuus ammattitaitoa ylläpitävään ja uudistavaan koulutukseen, sekä työnantajalle mm. verohelpotuksia järjestämästään koulutuksesta.

Myös osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat ovat jaksamista parantavia. Osaamisen ylläpito on meidän työpaikalla pakollista, kaks vuosittain järjestettävää koulutustilaisuutta, ne on käytävä työntekijöiden kuuntelemissa.

Tietämisen reflektoinnin avulla arvioidaan ja uudistetaan osallistumisessa rakentuvaa osaamista. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan ajatusten ja kokemusten yksilöllistä ja yhteistä pohtimista, analysoimista sekä vaihtoehtoisten ajattelu- ja toimintatapojen etsimistä (mm. Dewey 1938; Mezirow 1981; Schön 1983; Raelin 2001). Reflektointia kutsutaan myös kokemusten kehystämiseksi tietoisuudella (Raelin 2001). Jaettaessa yksilöllisiä ja kollektiivisiä merkityksiä (individual and collective sensemaking) ääneen, mahdollistetaan vallitsevien uskomusten sekä ajattelu- ja toimintatapojen arvioiminen, kyseenalaistaminen sekä uusien vaihtoehtojen etsiminen. Reflektiivisyys edellyttää dialogia ja dialogi puolestaan peräänkuuluttaa reflektiivisyyttä. Ne ovat saumattomassa yhteydessä toinen toistensa kanssa. Käytännössä kyse on pysähtymisestä ja keskittymisestä käsillä olevaan tilanteeseen, ennakko-oletusten ja -käsitysten sekä tulkintojen tiedostamisesta, ja positiivisesta ihmettelystä. Dialogisesti sanoitettuna reflektiivisyys on tiedustelevaa kyselemistä ja viipymistä omassa ja toisten puheessa.

Reflektiivinen työote (Hilden & Tikkamäki 2013; Hilden ym. 2014) haastaa yksilöt, ryhmät, tiimit, rakenteet ja johtamisen uudistumaan. Yksilöillä, ryhmillä ja tiimeillä tulee olla halua, osaamista ja uskallusta reflektoida. Johtamisen tulee puolestaan luoda tiloja reflektiivisille merkityksenantoprosesseille työn arkeen sekä oikeuttaa reflektiivinen työtoiminta. Tämä edellyttää, että johtaja ymmärtää reflektiivisyyden voiman organisaation uudistamisessa. Uudistavan

johtajan toteuttama älyllinen stimulointi rohkaisee työntekijöitä ajattelemaan tyyppillisyyksien yli, sekä haastamaan omia merkitysperspektiivejään (Hater & Bass 1988).

Työntekijöistä 39 % ja johtajista 52 % koki, että heillä on työnsä arjessa aikaa ajattelulle ja ideoinnille. Työntekijöistä 27 % ja johtajista 50 % näkivät työyhteisössä käytettävän aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn. Työntekijöistä 58 % ja johtajista 74 % koki, että heidän työyhteisössään uskalletaan kyseenalaistaa ja arvioida kriittisesti toimintatapoja ja näkemyksiä. Lähestulkoon yhtä suuren osan vastaajista mukaan (työntekijöistä 57 %, johtajista 68 %) epäonnistumisista, virheistä ja mokista keskustellaan työyhteisössä avoimesti ja niistä otetaan opiksi.

Suurimpia haasteita tietämyksen rakentamisessa ja reflektoinnissa oli koettu vähäinen oma ja yhteinen aika ajattelulle ja ideoinnille työn arjessa. Tämä tulos on kriittinen etenkin reflektiivisyyden kannalta. On syytä vakavasti vastata kysymykseen: Varataanko työpaikoilla riittävästi aikaa pysähtymiselle, pohtimiselle, arvioimiselle, ideoinnille ja ideoiden testaamiselle? Positiivista tuloksissa oli se, että niiden mukaan monissa työyhteisöissä uskalletaan kyseenalaistaa ja arvioida toimintatapoja kriittisesti ja käsitellä virheitä ja mokia sekä ottaa niistä opiksi. Tämän tyyppinen kulttuuri on eduksi uudistumiselle.

Yhdessä oppimisesta tukea

Oppimisessa ja kehittämisessä on hyvin pitkälle kyse sosiaalisesta energiasta, sen sytyttämisestä ja kanavoimisesta. Sosiaalisen oppimisen teorioissa vuorovaikutuksen rooli oppimisprosessissa on keskeinen (Lave & Wenger 1991; Wenger 1999, 2003; Wenger, McDermott & Snyder 2002; Elkjaer 2003; Illeris 2002). Yksilöt ovat aina osa sosiaalista maailmaa ja sosiaalinen maailma muodostuu yksilöistä. Merkitykset, identiteetit ja osaaminen rakentuu ja saa sisältönsä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Merkityksellistä on se, mitä ra-

kentuu ja syntyy ihmisten välillä ja välille. Osallistuminen, tietäminen ja reflektiivisyys ovat luonteeltaan sosiaalista ja toteutuvat erilaisissa yhteisöissä. Yhteisöllisyys perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja tukeen, jotka yhdessä rakentavat sitoutunutta, luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa yhteistyötä. Ne palvelevat yhdessä oppimista. Tukeminen ja auttaminen kuuluvat hyvään vuorovaikutukseen ollen yhteisöllisyyden tukipilareita. Tarkasteltaessa yhdessä oppimista ja tukemista dialogisuuden näkökulmasta, keskeistä on minäkeskeisyydestä luopuminen, ääneen ajatteleva itseä ja toisia kunnioittavaan sävyyn sekä toisista välittäminen ja sen ilmaiseminen.

Organisaatiossa on tunnistettavissa erilaisia sosiaalisen tuen yhteisöjä, jotka ylläpitävät sosiaalisia suhteita ja vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Sosiaalisen tuen yhteisön muodostavat henkilöt, joiden puoleen on mahdollista kääntyä silloin, kun tarvitsee tukea, neuvoja ja sparrausta. Parhaimmillaan yhteisöön kuuluu kollegojen lisäksi myös esimies. Keskinäinen auttaminen ja sen avulla toteutuva tiedon jakaminen syventää sosiaalista pääomaa (Wenger 1999). Sosiaalinen pääoma rakentuu ja sitä jaetaan neuvottelun prosesseissa. Neuvottelut ovat vahvasti läsnä ihmisten välisissä dialogisissa kohtaamisissa sekä tuen antamisen ja vastaanottamisen tilanteissa. Esittämällä perusteluja ja argumentoimalla, kuuntelemalla toisten näkemyksiä avataan päätöksentekoprosesseja ja tehdään prosesseja ja käytäntöjä läpinäkyvämmäksi (Wenger 1999).

Parhaimmillaan neuvottelua käydään dialogisessa hengessä, itseä ja toisia arvostaen. Dialogin myötä mahdollistuvat luovuuden ja uudistumisen edellyttämät avoin ja kriittinen merkityksellistäminen sekä kokeileva toiminta. Yhteinen ääneen ajatteleva ja ajatuksista neuvotteleva luovat yhteistä ymmärrystä ja merkitysmaailmaa. Ne luovat pohjaa eri toimijoiden aktiviteettien mielekkäälle yhteensovittamiselle, kollektiivisille oppimisprosesseille ja edelleen hyvien tulosten saavuttamiselle. Dialogin avulla yksittäiset työtehtävät ymmärretään osaksi isompaa tehtävien kokonaisuutta (perustehtävä), ja yksittäiset toimijat kytkeytyvät osaksi organisaation asiantuntijayhteisöä.

Yhteisön jäsenet jakavat tietämystään, tukevat toisiaan merkitysten luomisessa, ja täten kehittävät kollektiivista osaamista. Osallistumisessa rakentuneista kokemuksista yhdessä keskusteleminen, yhteinen ideointi ja käytännössä tehtävät kokeilut sekä ongelmatilanteiden ratkominen yhdessä ovat esimerkkejä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen mahdollisuuksista työn arjessa. Parhaimmillaan yhteisön jäsenet toimivat toisilleen oppimisen ja uudistumisen sparraajina. Työn arjessa toteutuva vertaisoppiminen ja tuki toteutuivat ainakin tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa hyvin.

Työntekijöistä 87 % koki, että heidän on mahdollista ratkoa työssään eteen tulevia ongelmia yhdessä työkavereidensa kanssa.

Uudistukset eivät toteudu, jos työyhteisössä elää vahvasti näin on aina ennenkin tehty -ajattelutapa. Useat kyselyyn vastanneet puhuivat työpaikoilla vallitsevasta uudet ideat ”lyttävästä” ilmapiiristä. He kertoivat myös siitä, kuinka ideoiden ja kehittämisehdotusten esittäjä voidaan kokea työyhteisössä jopa uhkana, eikä uusiin ja vaihtoehtoihin ajattelutapoihin suhtauduta nopeasti.

Työntekijöistä 46 % koki, että työyhteisössä vallitsee uuden oppimista ja yhteistä kehittämistä edistävä ilmapiiri. Johtajista ilmapiiriin koki tällaisena 78 %. Ainoastaan 25 % työntekijöistä koki, että heidän organisaatiossaan kannustetaan tiedon ja osaamisen jakamiseen ja palkitaan siitä.

Ongelmina uudistumiselle nähtiin myös sisäänpäin lämpiävät työyhteisöt, yhteisöllisyyden sekä avoimen keskustelukulttuurin puuttuminen ja kireä työilmapiiri. Monella työpaikalla ilmapiiri ei ole kannustava uuden oppimiseen tai työyhteisön kehittämiseen. Koettu resurssien vähyys, eli liian suuri työmäärä suhteessa työntekijöiden määrään ja voimavaroihin, aiheutti haasteita myös yhteisten kohtauksien ja keskustelujen organisoimiselle. Ylin johto vaikutti hyvin etäiseltä, eikä ylimmän johdon taholta koettu saatavan kannustusta uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen. Tällainen toimintata-

pa saattaa johtaa ajan mittaan siihen, etteivät ihmiset uskalla tai halua julkistaa ideoitaan ja ehdotuksiaan. Tällöin hukataan uudistumisen mahdollisuudet ja uudistumiseen liittyvä potentiaali.

Paljon on hyviä asioita esillä mutta ne jäävät vain ajatusasteelle ja unohtuvat. Osa työporukasta on urautunut, vaikea saada uusia tuulia työtapoihin läpi.

Työntekijät saavat olla luovia esimiesten siihen puuttumatta, mutta olisi hauska kuulla mitä mieltä esimiehet uusista työta-voista ovat. Uudistumista pidetään periaatteessa hyvänä, mutta usein törmää kuitenkin ‘koska näin on aina tehty’ ajatteluun. Perinteistä on hyvä pitää kiinni, mutta eri ihmisten omiin vah- vuuksiin pitäisi laittaa enemmän painoarvoa, kuin jo olemassa oleviin ehkä henkilölle sopimattomiin työtapoihin.

Onneksi tutkimuskohteista tuli esille myös työn arjessa tapahtuvasta kokeilevasta oppimisesta sekä yhdessä oppimisesta kertovia esimerkk- kejä.

Uuden oppiminen työyhteisössä on helppoa jos olet kiinnostu- nut ja innovatiivinen. Uuden vastustusta on aina. Työyhteisös- säni on kuitenkin kirjoittamaton sääntö siitä, että kokeillaan. Ja jos asia tuntuu mahdottomalta vielä koeajan jälkeen, otetaan plussat ja miinukset esiin ja puntaroidaan asiaa uudelleen ja kehitellään sitä. Näitä kehityskohteita on aina useampi me- neillään. Uusia oppeja saadaan myös opiskelijoilta jotka tuovat kentälle sen uusimman tiedon, jos vain heille annetaan siihen uskallusta. Tapana on kysyä opiskelijoiden mielipidettä siinä missä 30 vuotta alalla olleenkin. Joskus tuntuu, ettei pysy kärryillä kun aina on jotain uutta kokeilussa, mutta tuo se kuitenkin väriä ja mielenkiintoa työhön

Kuvaan 9. on tiivistetty dialogisen oppimisyhteisön dimensiot sekä niihin sisältyviä, dialogisuutta tukevia ja mahdollistavia ajattelu- ja toimintatapoja.



Kuva 9. Dialogisen oppimisyhteisön (DOY) dimensiot ja dialogisuutta ruokkivat tekijät

Millaisia vahvuuksia tunnistat itsessäsi oppimisyhteisöjen dialogisten toimintatapojen osalta?
Missä toivoisit kehittyväsi vielä paremmaksi?

Dialoginen johtaminen oppimisen kannattelijana

Johtajat ovat tärkeitä uudistumisen käynnistäjiä, fasilitaattoreita ja kannattelijoita. Heidän tehtävänä on varmistaa, että dialogisten oppimisyhteisöjen prosessit mahdollistuvat ja elävät organisaation arjessa. He voivat luoda puitteet monipuoliselle ja aktiiviselle osallistumiselle, ja siten mahdollistaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen. He vastaavat myös perehdyttämisestä, joka turvaa valmiudet osallistumiseen ja ammatillisen tietämisen rakentumiseen. Taitavimmillaan esimiehet rakentavat työstä ja organisaatiosta dialogisen oppimisen ja uudistumisen tilan, jossa hyödynnetään erilaisia oppimisyhteisöjä sekä erilaisia työssä oppimisen muotoja kuten esimerkiksi mentorointia ja vertaismentorointia.

Osaamisen johtamisella (Viitala 2003) ihmisiä tuetaan oppimaan organisaation kestävästä kilpailukykyyn kannalta merkityksellisiä asioita. Organisaation menestymisen, innovatiivisuuden ja muutoksissa organisoitumisen kannalta työyhteisön jäsenten osaaminen sekä halu ja kyky oppia uutta ovat keskeisessä roolissa. Viitalan (2003) mukaan työyhteisöissä esimiesten tärkeä tehtävä on edistää tietoisuuden vahvistumista organisaation osaamisen kehittymisen kannalta tärkeissä asioissa, olla reflektiivinen kaikessa toiminnassa ja käydä aitoa dialogia henkilöstön kanssa. Tähän päästään luomalla keskustelua, edistämällä hyvää ilmapiiriä sekä kehittämällä oppimista tukevia käytäntöjä ja rakenteita. Työhallintaa ja innovatiivisuutta tavoiteltaessa on tärkeää tunnistaa osaamisvaatimukset, arvioida nykyisen osaamisen riittävyyttä ja määritellä niiden pohjalta kehittämistarpeet (Hellström, Kemlin & Malmquist 2000). Osaaminen on organisaation pääomaa (Brooking

1996; Sveiby 1998; Ojala 2008), jonka hyödyntämisessä, kasvattamisessa ja ylläpitämisessä johtamisella on suuri vastuu.

Parhaimmillaan johtaminen pitää yllä työn arjessa reflektiivistä ja generatiivista dialogia työtehtävien ja organisaation perustehtävän kannalta merkityksellisistä sisällöistä. Johtaminen toimii parhaimmillaan dialogista oppimista palvelevan rakenteen arkkitehtinä. Organisaation johto ja esimiehet ovat kuitenkin aina jossain määrin myös jääviä oppimisen ja uudistumisen fasilitaattoreita. Heidän omat intressinsä ja organisaation intressit sekä heidän valta-asetelmänsä suhteessa muihin työntekijöihin voivat joissakin tilanteissa tulla oppimisen ja dialogisuuden ideaalien esteiksi (Hughes 1999).

Työntekijät toivoivat, että esimiehet ja johto osaisivat arvostaa työntekijöiden erilaisia osaamisalueita sekä hyödyntäisivät niitä työ- ja kehittämistehtävissä nykyistä paremmin. Tämä viittaisi siihen, ettei työntekijöiden oppimis- ja kehittymispotentiaalia hyödynnetä työyhteisöissä riittävästi. Työntekijöiden johtajille suuntaamissa osaamista ja kehittämistä koskevista toiveista korostuivat arvostuksen osoittaminen ja oikeudenmukaiset ja tasavertaiset toiminta- ja kehittymismahdollisuudet sekä työntekijöiden aloitteiden huomioiminen ja niiden vieminen toimintaan.

Ainoastaan vajaa puolet (49 %) työntekijöistä koki, että heidän aloitteitaan ja ideoitaan hyödynnetään työn ja työyhteisön kehittämisessä.

Työntekijöitä ei haasteta panemaan parastaan likoon eli mielestäni ei osata vaatia eikä kehittää.

Työntekijöiden tieto, taito ja kyvyt ovat alikäytössä. Esimerkiksi sairaanhoitajan työkuva voi olla muukin kuin tiskikoneen käyttö tai vaatteen viikkaaminen liinavaatekaappiin.

Erityistyöntekijöiden osaamista ei talossa osata hyödyntää, koska heidän osaamistaan ja työnsä laatua ei kukaan esimies-

tasolla osaa arvioida. Osaamiskarttoja eikä koulutus- ja kehittämissuunnitelmia ole tehty toiveista huolimatta.

Esimies voisi jakaa töitään työntekijöille: oman jaksamisensa kannalta ja työntekijät ottaisivat vastuuta tekemisistään ja loppuisi joutava narina.

Johtotehtävissä toimivien on hyödyllistä tunnistaa uudistavaa oppimista palvelevia aktiviteetteja (Brookfield 1987), joiden avulla työssä oppimisen yhteisöjä voidaan tukea käytännössä. Uudistavan oppimisprosessin syttäjänä tai laukaisijana (trigger) on usein aikaisempien ongelmanratkaisuyritysten ja keinojen toimimattomuuden tiedostaminen. Esimiehille ja työntekijöille on tärkeää tarjota mahdollisuus kuuntelemiseen ja kuulluksi tulemiseen, itseään ja toisiaan arvostavaan dialogiin sekä rakentavaan kriittisyyteen (Isaacs 1999). On tärkeää osallistaa kaikki asianosaiset yhteiseen keskusteluun ja merkitysten jakamiseen. Keskeistä on tunnistaa se, että tiedostavatko kaikki yhteisön jäsenet vallitsevan tilanteen ja siihen mennessä käytettyjen ratkaisuyritysten vaikutukset samalla vai eri tavalla.

Tiedostamisesta edetään arviointivaiheeseen (appraisal), jolloin yksilöiden tai ryhmien on uudessa tilanteessa tärkeää tunnistaa ja tunnustaa omat vahvuutensa, mutta myös kykyjensä rajat. Tämä on merkityksellinen johtajan ja kollegojen tarjoaman tuen ja dialogin paikka. Se tarkoittaa, miten ja missä tilanteissa osaamiseen liittyviä tarvittavia työkaluja ja osaamista tunnistetaan ja miten voimauttavasti tai lamauttavasti puutteita ja kehittämistarpeita käsitellään. Hyödyllistä olisi myös pohtia, miten tarvittava osaaminen mahdollistetaan sekä osaamisen jakaminen hyödynnetään. Tärkeää on pysähtyä myös miettimään, miten turvataan työtehtävien ja organisaation perustehtävän kannalta olennainen tietäminen.

Arvioinnin jälkeisessä tutkiskelussa (exploration) eli reflektointivaiheessa jäsennetään ja uudelleen merkityksellistetään yhdessä tunnistettuja ja jaettuja kokemuksia. Tällöin tarjoutuu erityinen tilaisuus reflektiiviselle ja generatiiviselle dialogille eli yhteisille ja uudistaville

merkityksenantoprosesseille. Johtajien ja esimiesten on tärkeää olla käytettävissä ja pysähtyä yhdessä työntekijöiden kanssa tutkimaan tilannetta. Tällöin pohditaan mikä kyseisessä, usein epävarmuutta ja hämmennystäkin aiheuttavassa tilanteessa on itse kullekin merkityksellistä ja miksi sekä ovatko vallitsevat ajattelu- ja toimintatavat järkeviä vai eivät. Vaihtoehtojen etsimisessä (alternatives) uusia rooleja tai toiminta- ja käsittelytapoja kokeillaan aidoissa työtilanteissa. Johtajan kannustus ja rohkaisu luoviin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä ongelmanratkaisuyrityksiin saa työntekijät ajattelemaan tyyppilisyysien yli kokeilevalla ja uutta synnyttävällä tavalla (Sosik, Avolio & Kahai 1997).

Vaihtoehtojen löydyttyä, uudet ajattelu- ja toimintatavat parhaimmillaan yhdistyvät (integration) osaksi työn arkea. Muutosta tavoittelevassa ja uudistumista palvelevassa johtamisessa on oleellista juuri kyky kehittää ja viedä käytäntöön luovia ideoita sekä uusia ajattelu- ja toimintatapoja, kokeilla uusia malleja sekä etsiä luovia ratkaisuja ongelmiin. Esimiesten on haluttava ja osattava motivoida henkilöstöä haluamaan muutosta sekä ymmärtämään visio, uskomaan siihen ja toteuttamaan se. (Spreitzer & Doneson 1999.) On tärkeää seurata miten hyvin uudet toimintatavat toimivat työn arjessa ja palvelevat tavoiteltavaa uudistumista. Tämä uudistumisen aktiiviteettien muodostama kokonaisuus on reflektiivinen työote (Hilden ym. 2014), jossa kietoutuvat yhteen aiemmin kuvatut dialogisten oppimisyhteisöjen prosessit.

Jokaisen työntekijän tuen tarve oppimisessa ja kehittämisessä on yksilöllinen, joten parhaimmillaan uudistava ja dialoginen johtaminen vastaa yksilöllisiin oppimis- ja kehittymistarpeisiin sekä tukee yksilöitä ja yhteisöjä heidän tarpeitaan vastaavien tavoitteiden saavuttamisessa. Johdon ja esimiesten tuki osaamisen jakamiselle ja uuden oppimiselle toteutuu esimerkiksi rakentavana palautteena, avoimena tiedon välittämisenä ja uudistumista tukevana palaverikäytäntöinä. Niissä työntekijöiden on mahdollista hyödyntää, jakaa ja kehittää osaamistaan. Pehdyttämisen turvaaminen on yksi keskeinen johtamisen tarjoaman tuen muoto sekä työnantajien lakimääräinen velvollisuus ja vastuu.

Perehdyttäminen ja perehtyminen

Perehdyttäminen on yksi keskeinen osallistumisen mahdollistava, osaamisen ja tietämisen turvaamisen, tukemisen ja auttamisen muoto, josta päävastuussa on esimies. Perehdyttämisellä on keskeinen rooli työnhallinnan edistämisessä. Hyvin toimiva työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen -muuttuja korreloi organisaatio-osaamisen, dialogisen johtamistavan, tuen tarjoamisen ja uudistumisen kanssa. Perehdyttäminen perustuu lakiin ja säädöksiin uuden henkilön perehdyttämisestä ja työhön ohjauksesta (Työturvallisuuslaki 728/2002). Se on ennakoivaa työsuojelua, sillä sen keinoin vähennetään kohtalokkaiden virheiden ja onnettomuuksien todennäköisyyttä. Perehdyttämien kytkeytyy myös liikeloudellisiin tavoitteisiin sisäisen tehokkuuden, työn ja asiakastyön laadun varmistamisen, hyvinvoinnin edistämisen sekä näillä saavutettavien tulosten kautta (Kjelin & Kuusisto 2003). Panostaminen perehdyttämiseen ja myöhemmin kouluttautumisen ja uuden oppimisen tukemiseen, on sitoutumiseen vaikuttava arvostuksen osoitus, mutta myös turva hyvälle ammattitaidolle. Sen avulla esimies tulee tietoiseksi työntekijöidensä osaamisen tasosta sekä yksilöllisestä tuen tarpeesta. Toimivan perehdytyksen avulla voidaan vähentää myös henkilöstön vaihtuvuutta.

Perehdyttämisellä työntekijät saadaan yhteisön toimiviksi ja osaviksi jäseniksi. Perehdyttämistä tarvitsee jokainen työntekijä, sillä useimmilla aloilla työ on jatkuvaa uuden oppimista ja kehittymistä, mutta sen tarve yleensä korostuu työsuhteen- ja uran alkuvaiheessa. Pitkään työelämässä ollut konkari tarvitsee erilaista tukea kuin vasta työuransa aloittanut noviisi. Syvämmämpi osaaminen ja asiantuntijuus rakentuvat työtä tekemällä pidemmällä aikajänteellä, mutta tavoitteellinen ja suunniteltu perehdytys auttaa ammatillisessa kehittämisessä hyvään alkuun. Myöhemmässä työuran vaiheessa toteutettavaa perehdytys toteutuu tyyppillisesti sisäisenä koulutuksena, mentorointina ja vertaismentorointina sekä tavoitteellisenä työssä oppimisena.

Kehittämishankkeissa tuli esille uusia näkökulmia perehdyttämiseen. Yhteisesti alettiin pohtia myös työntekijöiden vastuuta perehdyt-

tämisen prosessissa sekä sitä, mitä uutta tulokas voi työyhteisöön tuoda. Yhteisissä dialogeissa perehdyttämisen ja perehdyttäjän rinnalle syntyivät käsitteet perehtyminen ja perehtyjä. Ne korostavat työntekijän (osaaja, ammattilainen) omaa roolia ja vastuuta uuteen työhön, uusiin työtehtäviin, uusiin työn osiin tai osaamis- tai vastuualueisiin perehtymisessä.

Esimies luo edellytykset uuden työntekijän perehtymiselle. Tärkeä ja asenteellisesti uusi näkökulma on myös odottaa ja katsoa, mitä uutta rekrytoitu työntekijä voi tuoda työyhteisöön, ja mitä muut voivat oppia häneltä. Erityisen tärkeää on myös uuden työntekijän, samoin kuin sijaisten, hyvä vastaanottaminen työyhteisöön. Parasta olisi, jos uudelle tulijalle syntyisi tunne siitä, että juuri häntä tarvitaan. Erään kehittämishankkeen palaverissa keskusteltiin myös siitä, että onnistuakseen hyvin, perehdytys vaatii yhteistä suunnittelua ja yhteisesti sovitun rakenteen. On hyvä listata kaikki asiat, joita uuden työntekijän, sijaisen, kesätyöntekijän tai opiskelijan perehdytys vaatii. On tärkeää sopia myös perehdyttämisen vastuista ja aikatauluista. On myös määriteltävä, millaisiin asioihin uuden tulijan odotetaan perehtyvän omatoimisesti. On hyvä sopia aika, jolloin perehtyjän kanssa käydään keskustelu perehdytyksen onnistumisesta. Eräällä työpaikalla kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen sovittiin uusia ja toimivia käytäntöjä, jonka seurauksena korjaantui moni epäkohta.

Myös perehdytys oli siellä huono juttu, väki vaihtui ihan hirveesti ja se rasitti henkilökuntaa. Ennen kesää, jota henkilöstö pelkäsi, kun oli tulossa suuri joukko kesätyöntekijöitä, käytiin läpi, miten perehdytyksen vois toisella tavalla hoitaa ja miten sen tulisi olla kaikkien asia. Kun perehdyttäminen toteutettiin niin kuin sovittiin ja kaikki kantoivat siitä vastuunsa, niin yllättäen kesä olikin mennyt erittäin hyvin. Kaikilla oli positiiviset kokemukset kesätyöntekijöistä, ne oli oikein hyviä tällä kertaa. Niin ne oli varmaan ennekin olleet, mutta perehdyttämisen ongelmien vuoksi ne eivät oikein tienneet mitä piti tehdä ja miten.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuudessa, tavoitteellisuudessa sekä systemaattisessa toteuttamisessa on eroja työpaikoittain. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että työntekijöillä on riittävä osaaaminen ja käsitys omasta roolistaan sekä tehtävistään työyhteisössä. Yksi tärkeä paikka tämän varmistamiselle on kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut näen kyllä merkittävänä, joskaan niitä ei käytetä niin tehokkaasti kun vois käyttää. Mullakin aika vapaa-muotoinen on. On oma lomake kyllä johon lähinnä itse kirjaan että muistan mitä edellisellä kerralla sovittiin. Kummasti vaan ne asiat menee eteenpäin kun on henkilökohtaisesti keskusteltu. Jotkut on hirveen täsmällisiä, on tsekkauspisteitä pitkin vuotta. Oonko liian laiska tai sitten en koe niskaan hengittämistä omaksi, perustuu enempi sitten luottamukseen. (Tutkimuskohteen esimies)

Kehityskeskustelu on aliarvostettu ja usein kapeasti hyödynnetty työntekijöiden ja johdon kohtaamisen ja dialogisuuden tila. Monelle työntekijällä vuosittainen kehityskeskustelu on ainoa tilaisuus, jossa voi kohdata esimiehensä ja pysähtyä hetkeksi oman työnsä ja ammatillisuutensa äärelle. Kehityskeskustelut ovat myös oivallisia tilaisuuksia keskinäiselle palautteenannolle. Palaute saa niissä arjen palautetilanteita korostuneemman arvon, sillä kehityskeskustelut liittyvät organisaation viralliseen johtamisrakenteeseen. Kehityskeskusteluja käytetään työn ja toiminnan kehittämisen välineenä -muuttuja korreloi avoimuuden, uudistumisen, tavoitteellisuuden ja tuen tarjoamisen kanssa. Positiivista kyselyn tuloksissa oli se, että kehityskeskusteluja pidettiin melko monissa työyhteisössä säännöllisesti.

Työntekijöistä 64 % vastasi, että kehityskeskusteluja pidettiin heidän työpaikallaan säännöllisesti. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluja pidettiin yleisemmin (89 %). Työntekijöistä 48 % koki kehityskeskusteluja hyödynnettävän työn ja työyhteisön kehittämisessä. Esimiesten kokemus hyödynnettävyydestä oli huomattavasti parempi (89 %).

Liian monella työpaikalla kehityskeskustelut kuitenkin koetaan vuotuisiksi ”pakkopullaksi”, mitä kuvastavat tutkimuskohteiden työntekijöiden kokemukset siitä, että kehityskeskustelut jäävät erilaisten syiden vuoksi usein pitämättä. Kehityskeskustelut voivat myös jäädä työntekijöiden halukkuuden tai vaatimisen varaan, vaikka ne kuuluvat selkeästi osaksi virallista johtamisrakennetta ja siten työnantajan velvollisuuksiin.

Kehityskeskusteluja ei ole ollut vuosiin. Kehityskeskustelut jää yleensä pitämättä.

Kehityskeskusteluja on pidetty joskus ja aina ne on pitänyt itse järjestää.

Winkin (2007) mukaan kehityskeskustelujen laatu on ihmisten jaksamiselle ja työhyvinvoinnille merkittävä. Myönteiset, arvostavat ja rohkaisevat keskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä, ja kielteiset, vähättelevät ja kyyniset keskustelut lamaannuttavat, rajoittavat ihmisiä sekä synnyttävät pelkoa. Siten onnistunut dialoginen keskustelu rakentaa organisaatiota ja epäonnistunut monologi heikentää organisaatiota. Tutkimus paikansi sekä toimivia ja onnistuneita että toimimattomia ja epäonnistuneita kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut jakautuivat neljään eri lajiin: dialogiin, tavanomaiseen keskusteluun, monologisiin ja debattiin. Dialogissa sosiaalinen todellisuus rakentui luottamuspuheeseen, monologissa epäluottamuspuheeseen, debattissa peleihin ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuoriin vihjauksiin. Ainoastaan

dialogeissa uskallettiin puhua esimiehen ja alaisen välisistä asioista. Muissa keskustelulajeissa puhuttiin pääosin organisaation muista henkilöistä. Monologeissa ja debateissa esimiehen ja työntekijöiden roolit olivat staattisempia kuin moniäänisemmin rakentuneissa dialogeissa. Dialogien vastavuoroisuus ja monet roolit mahdollistivat osapuolille ”monen minän” syntymisen ja erilaisuuksista syntyvien näkökulmien tarkastelun. Tavanomaisissa keskusteluissa ei päästy mahdollisuuksien kirjoon. Mahdollisuuksilla rakennetaan myönteisyyttä ihmisiin ja organisaatioihin. Jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa, kehityskeskustelun tulisi olla aidosti dialoginen. Tähän tarvitaan aitoa dialogia rakentavaa luottamusta.

Meillä oli juuri ensimmäiset kehityskeskustelut uuden esimiehemme kanssa ja voin kertoa, että se kehityskeskustelun palauteiltapäivä, jossa oli koko tiimimme paikalla, ei todellakaan ollut turvallinen ja luottamuksellinen ympäristö puida ongelmia. Siitä tuli täysi farssi!

Ruorasen (2011) tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluiden johtamisorientaationa on kaksi vastakkaista suuntaa, joita ovat henkilöstö- ja organisaatiolähtöisyys. Vaikka esimiehet kokevat ohjaavansa työntekijöitä kohti henkilöstölähtöisyyttä, työntekijät kokevat sen organisaatiolähtöiseksi ohjaukseksi. Useimmiten kehityskeskustelujen keskiössä ovat henkilöstöön liittyvät aiheet.

Jos kehityskeskustelupalautteet on aitoja ja rehellisiä niin kun tietysti uskon ja toivon niitten olevan, niin niistä saan ihan hyvää palautetta.

Esimies on kehityskeskustelussa kiittänyt siitä, että mä oon hoitanu annetut tehtävät hyvin ja antoi kiitosta, sanoi jopa erinomaiseksi ja kiitti myös siitä, että oon tukenu häntä siinä hänen johtamisessaan. Mun mielestä on tärkeätä, että me myös tuetaan häntä, kun hän tukee meitä. Kiitti siitä ja just tämä

avoin keskusteluyhteys ja luottamus, molemminpuolinen, on mun mielestä hyvät pohjat jatkaa.

Organisaationäkökulma tarkoittaa palautteen antamista ja ohjausta siitä, miten työntekijän työt liittyvät kokonaisuuteen. Mikäli organisaatiossa on tehty yhteinen toiminnan kehittämissuunnitelma tai asiakirja, niitä voi käyttää hyväksi myös kehityskeskusteluissa. Tällöin työntekijöitä ohjataan toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja kehityskeskustelun luonne muuttuu yksilöorientoituneesta kollektiiviseksi, jolloin kunkin työ linkitetään myös koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.

On auttanut paljon, että mulla on se meidän kehittämisasiakirja, jossa on eri otsikoita. Ja silloin, kun puhutaan vaikka siitä henkilöstön aikaansaannoskykykö se oli, niin silloin puhutaan osaamisen kehittämisestä ja työssä jaksamisesta.

Kehityskeskusteluissa kannattaa myös kuunnella työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, ja siten saada selville työn ilon lähteitä sekä erilaisia kuormitustekijöitä. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tuki edellyttää sitä, että esimiehet ovat kehityskeskusteluissa läsnä ja keskittyvät työntekijöiden kuulumisiin, vaikka itsekkin olisivat kiireisiä ja kuormittuneita. Heillä tulee olla aito kiinnostuneisuus ihmisistään.

Minusta kehityskeskustelut ovat tosi tärkeitä. Ne on tietysti vain kerran vuodessa virallisesti. Silloin kuulee ihmisten kokemukset, fiilikset ja näkemykset vähän henkilökohtaisemmalla tasolla. Ehkä se tunne ihmisten jaksamisen tasosta välittyy parhaiten juuri kehityskeskustelussa. Ei tuu viikkopalaverissa semmonen kuormitus ja jaksaminen esille. Sekin, mitä arjessa tehdään, on tärkeää. Siitä saatu palaute kehityskeskusteluissa on varmaan kaikkein suurin anti itselleni.

Työn paineiden ja kuormituksen sekä muiden työnhallintaa alentavien asioiden esille ottaminen ja niistä keskusteleminen osana työn kehittämistä tulisi olla mahdollista ja säännöllistä myös kehityskeskusteluissa.

Rohkeuskin on kasvanu kertoa omista asioista kehityskeskusteluissa, se voi liittyä terveyteenkin tai mihin muuhun hyvänsä. Kun kysyn kuinka voit, ei oo ensimmäistäkään vastausta tullu, että mitä sinä tommosta kyselet, on otettu suorastaan hyvin vastaan, että kyllä ne on tärkeitä. Minä oon vaan ihmisenä semmonen, että oon kiinnostunut.

Ja tietysti kehityskeskustelu on se paikka missä linjataan, että tänä vuonna meidän suurimmat tavoitteet ja toiminnan painopistealueet sovittu ja mitä se tarkoittaa sinun työssäsi.

Esimiehet kokevat kehityskeskusteluissa usein vaikeana työhön liittyvien henkilökohtaisten asioiden tai työongelmien käsittelyn (Ruoranen 2011). Yksi iso ja vaikea oppimistehtävä sekä esimiehille että työntekijöille onkin osata, haluta, kyetä ja rohkaistua käymään dialogeja myös vaikeista asioista eli käyttämään suoraa puhetapaa. Seuraava esimerkki kertoo siitä, että uskaltautuminen ja halu ryhtyä tällaiseen haastavaan dialogiin on kannattavaa. Kun esimies pysähtyi aidosti kuuntelemaan, koheni asian esille ottaneen työntekijän työhyvinvointi hetkessä (ihan leijuin). Myönteinen vaikutus kohdentui myös työn tuottavuuteen (rupes työt sujumaan).

Kehityskeskusteluun tein monta sivua tekstiä kaikista erilaisista tylytyksistä, joita esimieheni oli minua kohtaan tehnyt. Kirjotin ylös esimerkkejä, että muistaisin sanoa kaiken. Ja käytiin kaikki ne kohdat asia asialta läpi, se kesti monta tuntia. Kun sain kaikki lueteltua ja hän kuunteli ja oli jopa pahoillaan tietyistä asioista, niin kun läksin pois, niin ihan leijuin ja rupes työt sujumaan.

Kehityskeskustelu on yksi dialogisen ja uudistavan organisaation tila, jossa dialoginen johtaminen voi parhaimmillaan huomioida yksilöllisyyden sekä edistää oppimisyhteisöjen dimensioita eli osallistumista, tietämyksen rakentumista ja reflektiota sekä yhdessä oppimista.

Tärkeää on ennen kaikkea se, että esimies kuuntelee. Monta kertaa saattaa tulla kehityskeskustelusta semmonen esimiehen oma show vaikka työntekijää pitäis kuunnella. Olis hyvä, että olisi joku selkeä teema, jonka ympärillä keskusteltais ja annettais työntekijälle tilaa ja mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan ja siitä, miten hän voi omaa osaamista kehittää. Pitäis olla myös avoimuutta, että pystys aika vapaasti keskustelemaan asioista ja vaikka kertomaan siitä miltä tuntuu.

Opitaan yhdessä!

Ylimmän johdon ja esimiesten asenteissa oppimista ja kehittymistä kohtaan oli parantamisen varaa erityisesti uuden oppimiseen ja kehittämiseen kannustamisessa sekä työntekijöiden ideoiden ja aloitteiden hyödyntämisessä. Eri organisaatiotasoilla työskentelevien esimiesten olisi syytä kiinnittää huomiota myös työpaikkakokousten ja palaverien käytäntöihin, toimintamalleihin sekä uudistaa niitä tarvittaessa. Niitä ei tulosten mukaan koeta innostaviksi eikä osallistaviksi.

Työntekijöistä 43 % koki ylimmän johdon kannustavan heitä uuden oppimiseen ja kehittämiseen.
Työntekijöistä 49 % näki, että heidän ideoitaan ja aloitteitaan hyödynnetään.
Työpaikkakokoukset kokivat osallistaviksi ja innostaviksi 39 % työntekijöistä ja 42 % esimiehistä.

Dialogisen johtamisen keskiössä ovat oppimisen näkökulmasta muutoksessa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisten osallistumismahdollisuuksien turvaaminen. Johtajan yh-

tenä tärkeänä tehtävänä, vastuuna ja osaamisalueena on mahdollistaa työntekijöiden ja organisaatioiden uudistuminen. Käytännössä tämä merkitsee tilan antamista ammattilaisten itsenäiselle toiminnalle, työvastuiden määrittämissä rajoissa työntekijöiden aitoa kuuntelemista ja osallistamista, rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuurin kehittämistä sekä ratkaisukeskeistä otetta. Tämä edellyttää, että johtaja luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja ammatillisuuteen sekä kykenee ja haluaa jakaa vastuuta. Työntekijöitä kutsutaan ja kannustetaan osallistumaan työtehtäviensä ja organisaation kehittämisen kannalta merkityksellisille foorumeille ja yhteisöihin. Dialogisuutta johtamisessaan toteuttavat esimiehet tunnistavat sekä tunnustavat työntekijöiden kehittämispotentiaalin sekä tukevat heidän kehittämis-ehdotusten, ideoiden ja aloitteiden toteuttamista ja kokeiluja myös käytännössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työkierron mahdollistamista ja työajan resursoimista kokeiluihin, aitoa kiinnostusta työntekijöiden ideoita ja kehittämistarpeita kohtaan sekä niihin reagoimista, huolellista perehdyttämistä sekä luovuuteen ja kokeilevuuteen rohkaisevaa ilmapiiriä.

Miten tuet ja kannattelet
oppimista ja kehittymistä omassa työyhteisössäsi?

VINKKEJÄ DIALOGISEN OPPIMISEN VAALIMISEEN:

- Suhtautukaa myönteisesti omaehtoiseen ja vertaisuutta hyödyntävään ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen.
- Luokkaa rakenteet ja toimintatavat jotka palvelevat oppimisesta ja kehittymistä.
- Hyödyntäkää kokouksia, palavereita ja kehityskeskusteluja monipuolisesti ja luovasti oppimisen ja kehittymisen tiloina.
- Tunnistakaa, tunnustakaa ja tehkää näkyväksi työntekijöiden osaaminen sekä hyödyntäkää sitä monipuolisesti työn arjessa ja kehittämisessä.
- Pysähtykää jakamaan työtilanteita ja kokemuksia dialogin hengessä, toinen toisiltanne oppien.
- Arvioikaa ajattelumalleanne, toimintatapanne ja käytäntöjänne sekä etsikää entistä toimivampia ratkaisuja yhdessä.
- Kannustakaa kokeiluihin sekä uusien työ- ja toimintatapojen kehittämiseen.
- Jakakaa ja jalostakaa koulutuksissa ja muualla oppimaan yhdessä.
- Palkitkaa uuden oppimisesta, osaamisen jakamisesta ja innovoinnista.

Arvioi seuraavien tekijöiden toimivuutta omassa työssäsi ja omalla työpaikallasi.

Oppimista edistäviä tekijöitä	Kunnossa	Kehitettävää
Hyvät mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On mahdollisuus käyttää osaamista, tietoja ja taitoja monipuolisesti työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn arjessa on aikaa ajattelulle ja ideoinnille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustetaan ja siitä palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä vallitsee oppimista ja kehittämistä edistävä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies antaa rakentavaa/kehittävää palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajatuksia kehittämistarpeista:		

6.3 Luovuuden dialoginen johtaminen

Oppimisen lisäksi toinen keskeinen uudistumisen tekijä on luovuus. Luovuus on lähtökohta innovaatiotoiminnalle, mutta luovuus on alettu nähdä laajemminkin organisaatioissa tärkeäksi vaikuttavuustekijäksi kaikenlaisissa työorganisaatioissa. Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä yhä monipuolisempaa osaamista ja luovuuden käyttöä erilaisissa työtehtävissä. Luovuutta edellytetään myös sellaisilta työntekijöiltä, joilta ei sitä ole perinteisesti edellytetty. Luovuus ja mahdollisuus toteuttaa itseään ovat mielekkään työelämän ja hyvän työn keskeisiä ulottuvuuksia. Luova henkilöstö on tärkeä kilpailutekijä organisaatioille, mutta organisaatioissa ei useinkaan ole käytössä luovuuteen kannustavia toimintatapoja.

Luovuuden aktiivinen johtaminen on kuitenkin välttämätön edellytys innovaatioille. Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikenlaisissa työtehtävissä olevien työntekijöiden luovuuteen. Innovatiivisille organisaatioille on tyypillistä johtamistapa, joka tukee henkilöstön aloitteellisuutta ja uusien ideoiden esiin tuomista, mahdollistaa ideoiden toteuttamisen läpi organisaation, tukee yksilöiden henkilökohtaista kehittymistä ja arvostaa yksilöiden kykyä toimia luovasti. (mm. Amabile 1988; 1996; George 2008; Siegel & Kaemmerer 1978; Shalley, Gilson & Blum 2009.)

Miksi luovuutta pitäisi johtaa? Miksi ei vain anneta luovien ihmisten tehdä työtään? Puolen vuosisadan luovuustutkimus on osoittanut, että johtamisella voidaan vaikuttaa keskeisiin luovuustekijöihin ja edistää luovuudelle otollista ilmapiiriä organisaatioissa. Henkilöstön luovuus riippuu sekä yksilöllisistä tekijöistä, kuten persoonallisuus, sisäinen motivaatio ja kehittymishalu, että kontekstuaalisista tekijöistä. Luovuuden johtamisen näkökulmasta kontekstuaaliset tekijät ovat keskeisiä. Ne vaikuttavat siihen, kuinka henkilön luovuuspotentiali saadaan organisaatioissa hyödynnettyä ja muuntumaan luovaksi toiminnaksi. Kontekstuaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn kompleksisuus, töiden suunnittelu, johtamiskäyttäytyminen, suhteet esimiehiin ja työtovereihin, tavoitteet ja määräajat, arviointi-, palaute- ja palkitsemisjärjestelmät, turvallisuus sekä fyysinen työympäristö. Luovuutta

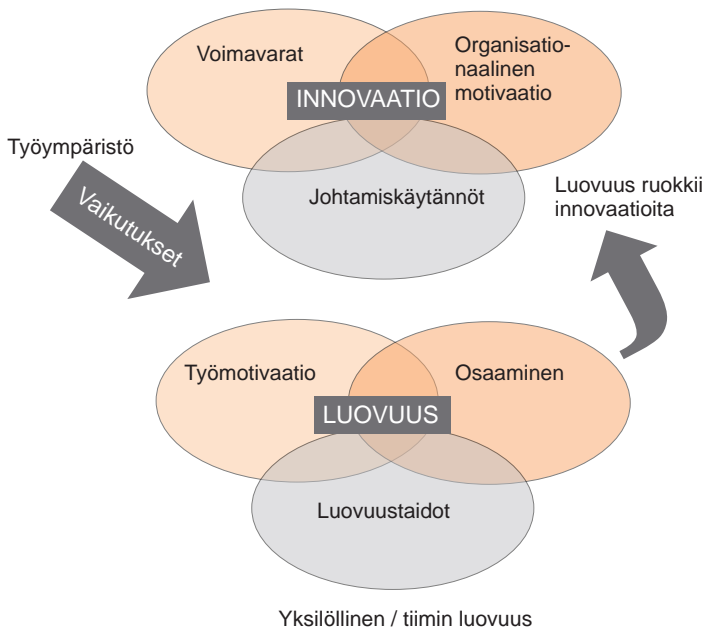
tukevassa työympäristössä vuorovaikutus koetaan oikeudenmukaisena ja kognitiivinen luottamus saa aikaan turvallisen ympäristön, joka edesauttaa ja mahdollistaa luovuutta. Henkinen hyvinvointi ja vapaus sekä innostunut ilmapiiri ovat luovuuden perusedellytyksiä. Mitä enemmän työntekijöillä on mahdollisuuksia ratkoa ongelmia työyhteisössä yhdessä, sitä innokkaammin ja luovemmin he sitä tekevät. Luovuuden johtamisessa on siten olennaista se, että työympäristö rakennetaan luovuutta mahdollistavaksi. (mm. George 2008; Koski 2001; Oldham & Cummings 1996; Shalley ym. 2009.)

Esimiesten tärkeä tehtävä on edistää luovuudelle otollista työympäristöä ja ilmapiiriä sekä henkilöstöjohtamisen käytännöillä tukea luovuutta ja uudistumista. Työntekijät myös toimivat luovemmin, jos heitä tuetaan, heistä välitetään ja huolehditaan kontrollin ja valvonnan sijaan (Oldham & Cummings 1996; Shalley & Gilson 2004). Shalley ym. (2009) tutkivat työn kompleksisuuden, luovuuteen kannustavan työympäristön ja henkilön kehittymishalukkuuden vaikutuksia luovuuteen. Tutkimuksen mukaan luovuuteen kannustava ja tukea antava työympäristö on näistä tärkein henkilöstön luovuuteen vaikuttava tekijä. Luovuus on alimmillaan, kun työympäristön tuki ja sisäinen kehittymishalu puuttuvat, vaikka työ olisikin haasteellista. Tämä asettaa haasteita johtamiselle ja luovuuteen kannustavan ilmapiiriin edistämiseksi. Esimies ei aina voi vaikuttaa työn kompleksisuuteen, mutta hän voi vaikuttaa työympäristöön ja jonkin verran myös henkilön kehittymishalukkuuteen kannustamalla ja antamalla tunnustusta luovasta toiminnasta. Esimies voi edistää luovaa ilmapiiriä esimerkiksi arvostamalla luovuutta, antamalla aikaa ja resursseja luovaan toimintaan, palkitsemalla ja kiittämällä luovista ideoista (esim. Scott & Bruce 1994, Siegel & Kaemmerer 1978) sekä vähentämällä valvontaa (Zhou 2003). Myös Amabilen (1997) komponenttimallin mukaan johtaminen on merkittävä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä (kuva 10.)

Amabilen (1997) komponenttimallin mukaan esimiehen välitön tuki vaikuttaa alaisen luovuuteen, kun esimies tukee ja auttaa tehtävien suorittamista, alaisen asiantuntemus kehittyy ja alaisen

sisäinen motivaatio lisääntyy. Toivottavia toimintatapoja esimiehelle ovat esimerkiksi toimiminen hyvänä esimerkkinä, suunnittelemalla ja asettamalla tavoitteet tarkoituksenmukaisesti, tukemalla työryhmää, hyvällä kommunikoinnilla ja vuorovaikutuksella, arvostamalla yksilön panosta projekteissa, antamalla rakentavaa palautetta, osoittamalla luottamusta työryhmään sekä olemalla avoin uusille ideoille. Kuitenkin tutkijat ovat havainneet, että monet esimiehet vaarantavat työntekijöidensä luovuuden sen sijaan, että pyrkisivät edistämään luovuuden esilletuloa (Amabile 1998; Amabile, Hadley & Kramer 2002; Florida & Goodnight 2005).

Luovuuden johtamisessa keskeistä on esimiehen ja työntekijöiden välinen kommunikaatio, vuorovaikutussuhde sekä keskinäiset rooli- ja



Kuva 10: Luovuuden, innovatiivisuuden ja johtamisen keskinäisyhteys (Amabile 1997).

tulosodotukset. Esimiehen luovuusodotukset vaikuttavat merkittävästi henkilöstön luovuuteen. Esimiehiä tulisikin kannustaa ilmaisemaan näitä odotuksia ja vahvistamaan henkilöstön luovaa identiteettiä. Luovuustavoitteiden tulisi olla osa henkilöstöarviointia ja kannustinjärjestelmää. Samalla esimiesten tulisi huolehtia, että luovuutta vaativissa työtehtävissä henkilöstöllä on riittävät valmiudet, osaamista ja resursseja, luovaan ongelmanratkaisuun (Shalley ym. 2009; Tierney ja Farmer 2011; Wang, Tsai & Tsai 2014).

Luovuustutkimuksen perusteella keskeisimpiä luovuustekijöitä ovat:

1. Esimiehen tuki

- esimies huomioi, auttaa, antaa palautetta, arvostaa, kunnioittaa,
- on ystävällinen, sitouttaa, rohkaisee ja sallii uusien ideoiden esiin tuontia, rohkaisee avoimeen keskusteluun ja ongelmanratkaisuun sekä tukee luottamuksellista, positiivista ilmapiiriä ja yhteistyökulttuuria
- hyvät esimies-alaissuhteet

2. Työyhteisön sosiaalisen ilmapiirin edistäminen

- tuki työtovereilta, työyhteisön hyvät sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri, kunnioitus, välittäminen, avun antaminen ja saaminen, luottamuksen ja yhteistyön kulttuuri, tiedon jakaminen, toisilta oppiminen, korkea kommunikaation aste sekä asiallinen ja ammattimainen käytös (tunteiden hallinta)

3. Käsitys esimiehestä

- esimiehen osaaminen, tietämys, ammattimaisuus, omistautuminen ja luotettavuus

4. Korkeat tavoitteet ja tulosodotukset

- korkeat luovuus- ja tulostavoitteet (mastery goal orientation), luovuuteen kannustaminen ja konfliktien käsitteleminen niin etteivät vaaranna yhteisen tavoitteen toteutumista

5. Aikataulupaineet

- sopiva paine, aikaa ajattelulle, mutta toisaalta korkea paine voi myös motivoida

6. Arviointi, palaute ja palkitseminen

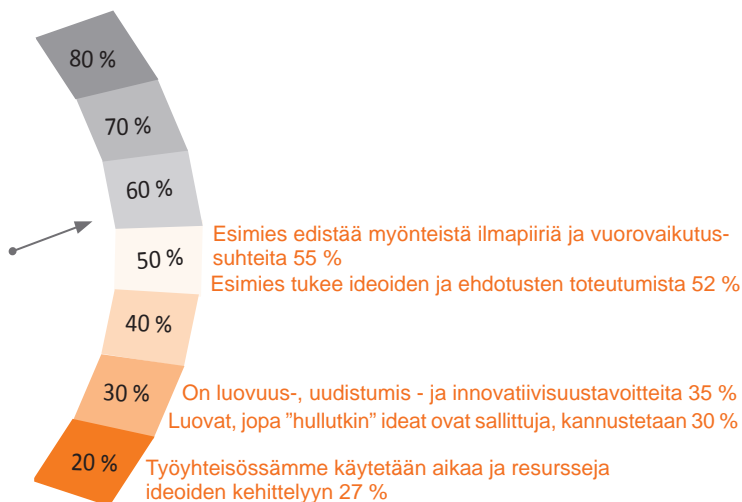
7. Työn kompleksisuus

– älylliset haasteet

Näiden tekijöiden edellytyksiä parantamalla ja niitä johtamalla on mahdollisuus saada koko henkilöstön osaaminen ja innostus käyttöön työyhteisön, työn, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi.

Esimiehet voivat kannustaa alaisiaan kehittämään aktiivisesti uusia ideoita ja myös soveltamaan niitä käytännössä. He voivat kuunnella alaisiaan sekä antaa heille riittävästi tilaa toimia. Samoin esimiehet voivat palkita ihmisiä eri tavoin uusien ideoiden esittämisestä. Ehkä tärkein palkitsemisen tapa nykyajan työelämässä on se, että esimiehet perehtyvät kunnolla alaistensa esittämiin ideoihin, tekevät aktiivisesti työtä niiden eteenpäinviemiseksi ja myös antavat kunnian uusien ideoiden esittämisestä niiden alkuperäisille esittäjille. sen sijaan että he yrittäisivät kaapata ne omiin nimiinsä (esim. Adair 2009; Amabile 1996; Amabile & Kramer 2012).

Luovuusmittari (kuva 11) sisältää keskeisimmät henkilöstön luovuuteen vaikuttavat johtamistekijät ja niiden tilan kohdeorganisaatioissa. Tulosten perusteella kaikissa keskeisissä luovuuteen vaikuttavissa johtamistekijöissä on merkittävästi kehittämistarvetta. Kun halutaan kehittää organisaatioiden innovatiivisuutta, näihin tekijöihin on löydettävä parannusta. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti ajan varaamiseen ideointiin, ideointiin kannustamiseen ja erilaisten ideoiden hyväksymiseen. Keskeistä on myös luovuutta edistävän ilmapiirin rakentaminen.



Kuva 11: Luovuusmittari.

Monet edellä kuvatuista luovuutta tukevista asioista olivat kyselyn tulosten ja työntekijöiden arvioiden mukaan kunnossa.

Työyhteisöjen jäsenten koettiin auttavan ja tukevan toisiaan (73 %), työssä eteen tulevia ongelmia on mahdollista yhdessä työkavereiden kanssa (87 %).
Esimiehen luottamukseen (79 %) ja arvostukseen (68 %), esimiehen tarjoamaan tukeen (68 %) sekä esimiesten sitoutumiseen johtamistyöhönsä (73 %) oltiin pääosin tyytyväisiä.

Työntekijöiden kesken suunnittelemme tehtävien uudistuksia ja kokeilemme niitä, koska kehittynyt työyhteisö antaa tekijälleen enempi ja tuo monasti helpotusta tehtävään työhön. Suhteellisen vapaassa työyhteisössä voimme keskenämme työntekijöiden kanssa tehdä näitä kysymättä esimiehiltä, koska ne kokeilut eivät maksa mitään ja tukevat työmme kehittelyä.

Kuitenkin moni luovuuden tukemiseen ja luovuspotentialin hyödyntämiseen vaikuttavista tekijöistä sai erittäin alhaiset tulokset. Kuten

jo aiemmin todettiin, työyhteisöissä ei muun muassa koettu käytettävän aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn, pohtimiseen ja suunnitteluun. Sama tuli vahvasti esille myös kyselyn avovastauksissa. Tulosten perusteella henkilöstön luovuuspotentiaali jää monilla työpaikoilla hyödyntämättä.

Ainoastaan 30 % työntekijöistä koki, että luovat jopa hullutkin ideat ovat työyhteisössä sallittuja ja niihin jopa kannustetaan. Työntekijöistä 31 %:n mukaan heitä kannustettiin aktiivisesti hankkimaan ideoita organisaation ulkopuolelta tai jakamaan ja hyödyntämään organisaation ulkopuoleltahankittua tietoa ja osaamista (41 %) työyhteisössä. Ainoastaan 40 % työntekijöistä koki, että työyhteisössä toimitaan luovasti ja 26 % näki luovuutta hyödynnettävän työyhteisön ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemisessa. Työntekijöistä 27 % koki, että työyhteisöissä käytettiin luovuutta edistäviä työmenetelmiä kuten esim. ideariihä ja työpajatyöskentelyä.

Useat vastaajat harmittelivat siitä, ettei työpaikoilla tehdä riittävästi kokeiluja.

Esimiehen tulisi mahdollistaa jollakin tavoin, että on aikaa kehittämislle, luovuudelle. Jos on aina kiire, muodostuu rutiineita eikä ole voimia uudistua. Yhteisvoimin on helpompi kehittyä ja innostua.

Toisaalta etenkin haastatellut varhaiskasvatuksen johtajat toivoivat puolestaan työntekijöiltään enemmän halukkuutta ja rohkeutta kokeilevaan toimintaan ja kehittämiseen. He heittivät työntekijöilleen haasteen – tarvitseeko uutta ja kehitettävää toimintatapaa suunnitella etukäteen jokaista yksityiskohtaa myöten valmiiksi, vai voisiko jo idean kehittelyvaiheessa heittäytyä spontaanimmmin luovaan kokeiluun? Syntyneitä ideoita ei monestikaan viedä työpaikoilla käytäntöön eikä kehittämistoimista synnytetä työn tekemistä ja uudistumista palvelevia työkaluja. Yhteisissä kehittämistilaisuuksissa ideoita ja kehittämiseh-

dotuksia kerätään kyllä aktiivisesti ja innostuneesti fläpeille, mutta prosessi ei etene uusien toimintamallien kokeiluihin, soveltamiseen, arvioimiseen ja uusien toimintamallien vakiinnuttamiseen. Useat kyselyn vastaajat puhuivatkin työpaikoilla vallitsevasta näennäis- tai fasadi-innovatiivisuudesta.

Monessa kommentissa korostui, että hyvä esimies on osaava, jämäpti, lämmin sekä kiinnostunut työntekijöistä ja heidän tarpeistaan. Tärkeänä pidettiin myös esimiehen innostuneisuutta ja sitoutumista johtamistyöhön.

Esimiehemme on innostunut ja pitää erilaisia osaamisalueitamme arvossa.

Minulla sattuu olemaan hyvä ja innostunut esimies, joka tukee kaikenlaista kehittämistä ja erilaisia toimintatapoja. Esimiehen tuki on kullannarvoista ja välttämätöntä, jos todella halutaan kehittää työtä parempaan suuntaan erilaisin keinoin.

Tällä hetkellä minun mielestäni innostavin ja työntekijät huomioon ottavin esimies. Voi käydä puhumassa hyvillä mielin ja ei tarvitse pelätä sanomaansa.

Monessa vastauksessa korostuu kokemus vanhanaikaisesta johtamista-vasta, joka ei tue henkilöstön osallistumista, ideoiden hyödyntämistä eikä vaikutusmahdollisuuksia.

Jos julkisesti sanot eriävän mielipiteen kysytystä asiasta, sanotaan että, jos ei kiinnosta, sopii lähteä.

Sanelupolitiikka valloillaan tässä kaupungissa eli kaikissa yksiköissä tehdään paljon asioita täysin samalla tavalla, joten ei tarvitse alaisen paljon ajatella itse, sen kun vaan tekee.

Vastausten perusteella lähiesimies voi olla myös jarruna aidolle kehittämiselle.

Työyhteisössä on alettu muuttamaan hyvin toimivia asioita vaikka on huomattu, että muutos ei ole toimiva, sitä ei ole palautettu entiselleen, koska esimies on näin päättänyt.

Uusien työtä koskevien ideoiden läpivieminen on tosi vaikeaa. Tuntuu, että esimies ottaa uusien ideoiden esittämisen häneen kohdistuvana henkilökohtaisena arvosteluna.

Vastaajien kokemuksissa tulee esille paljon esimerkkejä myös huonosta johtamisesta, vaikka kyselyn tulosten perusteella johtamistavan monet piirteet arvioitiin keskimäärin melko hyvälle tasolle.

Ei saa puhelimella kiinni tarvittaessa eikä vastaa sähköposteihin. Uskoo vain tiettyjen henkilöiden kertomuksiin. Jakelee suullisia varoituksia ja kirjallisia niin ettei työyhteisö uskalla enää sanoa mitään. Siitä onkin seurannut kireät tunteet työyhteisössä kun jokaisella on pinna tiukalle. Huutaa kokouksissa eikä siihen enää saa kukaan sanoa mielipidettä. Eli käyttäytyy erittäin epäammattimaisesti.

Kommentit koskivat esimiesten kiirettä sekä heikkoa johtamisosaaamista ja -motivaatiota, joka näkyy esimerkiksi työntekijöiden ideoiden, vaikutusmahdollisuuksien ja omatoimisuuden ”lyttämisenä” ja ”dissaamisena” sekä kielteisenä asennoitumisena kehittämiseen ja luovuuden erään merkittävän edistäjän eli innostuksen latistamisena.

Oma-aloitteisuudesta ja toteutuksista on tullut negatiivista palautetta, vaikka olisi ollut sekä hoidettavien että hoitajien etu/hyöty!

Esimies dissa henkilökunnalta tulevat ideat, mutta omiaan ajaa arkeen vaikka ne eivät toimisikaan.

Kyselyn avovastausten perusteella tärkeäksi koettiin työyhteisön avoin ja turvallinen ilmapiiri, jota esimies voi toiminnallaan tukea.

Työyhteisömme on erittäin avoin ja ilmapiiri on hyvän huumorintajuinen ja kaikki puhaltavat kuin yhteen hiileen, ja jos vaikka mokaa siitä ei moitita vaan keskustellaan.

Toisaalta työyhteisöissä voidaan suhtautua kielteisesti luovuuteen ja uusiin toimintatapoihin, eikä sallita kriittistä keskustelua.

Luovuutta ei sallita. Kaikki yksiköt halutaan samaan muottiin, samoilla toimintatavoilla. Ei arvosteta eikä ymmärretä ihmisten, yksiköiden ja asukkaiden erilaisuutta ja erilaisia tarpeita.

Uusia innovaatioita ei synny, koska mistään asioista ei pystytä keskustelemaan avoimesti ja turvallisesti, ilman leimaantumista. Erilaisia, kriittisiä mielipiteitä ei sallita.

Toivoisin työntekijöiden omakohtaisten ja erilaisten taitojen tulevan paremmin hyödynnettyä osaston asukkaiden arjen luomisessa. LUOVUUS sallituksi luonnonvaraksi ja KUKKIMAAN!

Kehittäminen ei ole kaikissa organisaatioissa suunnitelmallista, eikä työntekijöiden luovuutta hyödynnetä.

Yksilötasolla luovuuteen on mahdollisuudet, mutta yhteisenä asiana se toteutuu vain satunnaisesti. Työ sen hyväksi ei ole pitkäjänteistä. Kehittämistyö ei ole suunnitelmallista, eikä siihen käytetä paljoa yhteistä aikaa.

Kyselyn avovastausten perusteella luovuuden hyödyntämisen kannalta ongelmana nähdään yleisesti liian suuri työmäärä ja kiireinen työtahti. Nykyisen kiireisen työtahdin myötä työyhteisössä ei jää aikaa miettiä kehittämiskohteita, uusia tuulia, saatikka innovatiivisuutta. Työn tuottavuuden paras tila on työn hallinnan ylärajalla. Tällöin työssä on riittävän paljon painetta. Jos painetta on liian vähän, se heikentää motivaatiota ja samalla luovuuden käyttöä. Luovuuden käyttö voi

olla myös ratkaisu, kun ollaan pakkotilanteen edessä ja on selvittävä esimerkiksi talouden paineista tai pitkistä jonoista tai laatutakuusta.

Jos ja kun työmäärä on suuri, liian suuri tai kohtuuton, niin kuin meidän työyhteisössämme liian monella on, ja vaikka työyhteisössä suhtauduttaisiin luovuuteen, uuden oppimiseen ja innovatiivisuuteen periaatteessa myönteisesti ja siitä puhuttaisiinkin, ei voi olla edellytyksiä sen toteutumiseksi.

Kyllä siinä luovuus ja jaksaminen on koetuksella kun ehtii tehdä vain välttämättömät työt.

Kiire ja korkeat kuormitukset eivät oikein kannusta uuden kokeilemiseen, mennään ajatuksella että kunhan taas tästä päivästä selvitään.

Korrelaatioanalyysin mukaan Tyytyväisyys tulokellisuuteen, taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen -muuttujan kanssa korreloivia luovuustekijöitä olivat: työyhteisössämme toimitaan luovasti, esimies kannustaa luovuuteen ja uusien ideoiden esittämiseen, työyhteisössä ideoidaan usein yhdessä, esimies on aidosti kiinnostunut henkilöstön kehittämideoista ja tukee käytännössä henkilöstön ideoiden toteuttamista.

Organisaatioiden luovuustekijöiden edellytyksiä parantamalla ja niitä johtamalla on mahdollisuus saada koko henkilöstön osaaminen ja innostus käyttöön työyhteisön, työn, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Jatkuva kiire johtaa helposti rutiinisuorituksiin sekä monenlaisiin ongelmiin ja keskinäisiin ristiriitoihin, jotka ovat riskejä ja esteitä luovuudelle. Haastavat ja vaikeat tilanteet voidaan kuitenkin hyödyntää myös oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina, jossa eri osapuolilla on mahdollisuus harjoitella dialogisuutta ja oppia toinen toisiltaan.

Näiden tulosten perusteella työpaikoilla tulisi pysähtyä tunnistamaan koko henkilöstön luovuspotentiaali sekä tehostaa sen hyödyntämistä työprosessien, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Organisaatioihin kaivataan luovuudelle suotuisaa johtamistapaa ja ilmapiiriä, luovuustavoitteiden asettamista ja luovuuteen kannustamista, resurssien varaamista kehittämiseen ja kokeilemiseen, koko henkilöstön osallistamista kehittämiseen sekä luovuutta edistävien työskentelytapojen käyttöä.

VINKKEJÄ LUOVUUDEN VAALIMISEEN ORGANISAATIOSSASI:

- Arvostakaa, huomioikaa ja kannustakaa kaikkia työntekijöitä.
- Rohkaiskaa toisianne tuomaan ideoita esille ja osallistumaan ongelmanratkaisuun.
- Luokkaa toiminnallanne ja esimerkillänne työyhteisöön positiivista ja avointa ilmapiiriä.
- Opetelkaa käyttämään luovuutta edistäviä ideointi- ja työskentely- menetelmiä ja hyödyntämään niitä esimerkiksi palavereissa ja kokouksissa.
- Olkaa toistenne tukena vaikeissa tilanteissa – olemalla läsnä ja kuuntelemalla.
- Pitäkää tulos- ja luovuustavoitteita esillä ja mahdollistakaa niiden toteutuminen.
- Vaalikaan osaamistanne ja ammattimaisuuttanne.

Arvioi seuraavien tekijöiden toimivuutta omassa työssäsi ja omalla työpaikallasi.

Luovuutta edistäviä tekijöitä	Kunnossa	Kehitettävää
Esimies edistää myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita	○	○
Työntekijöille on asetettu luovuus-, uudistumis- ja innovatiivisuustavoitteita	○	○
Luovat ideat ovat työyhteisössämme sallittuja ja niihin kannustetaan	○	○
Esimies tukee käytännössä henkilöstön ideoiden ja ehdotusten toteutumista	○	○
Työyhteisössämme käytetään aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn	○	○
Ajatuksia kehittämistarpeista:		

6.4 Dialogisen kehittämisen lähestymistavat, menetelmät ja opit

*Dialogin tuloksia ei saada aikaan puhumalla,
vaan toimimalla.
Kun dialogi on parhaimmillaan, siinä ovat edustettuina
kolme kieltä: merkitys, tunteet ja toiminta.
(Isaacs 2001)*

Tutkimusavusteinen, dialoginen kehittäminen

Tässä luvussa esitellään kaksi yhteistoiminnallista ja dialogista kehittämistapaa ja niihin kohdentuvat arvioinnit. Kehittämistavat ovat organisaatiotalousteoreettinen työelämän laadun, tuloksellisuuden ja yhteistoiminnan integroiva **Laatu-kehittämisoite** (Syvänen 2003, 2008a, 2008b, 2010, 2011, 2014) ja **Keskustellen työkuuntoon** -toimintamalli (Loppela 2004), jotka perustuvat osallistavaan toimintatutkimukseen, arviointitutkimukseen ja tutkimusavusteiseen kehittämiseen.

Laatu-kehittämisoitteella toteutetusta kehittämishankkeista on kirjoitettu loppuraportit sekä kehittämisoppaita. Niissä on kuvattu yksityiskohtaisemmin hankkeiden kehittämistavoitteita, kehittämisrakennetta, kulkua, menetelmiä, tuloksia ja vaikutuksia (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008; Syvänen & Kokkonen 2011; Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2014). Moni näistä julkaisuista löytyy myös sähköisinä versioina. Näitä julkaisuja ja oppaita on mahdollista käyttää oman kehittämistoiminnan tukena ja oheislukemistona. Niissä on kuvattu yhteistoiminnallista kehittämistä hyvin yksityiskohtaisesti ja annettu vinkkejä, miten ja millaisin kehittämismenetelmin voidaan eri teemoja käydä läpi dialogisesti eri tahojen ja toimijoiden kesken.

Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli (Loppela 2004) perustuu työntekijöiden ja esimiesten sekä johtajien systemaattiseen, pienryhmissä tapahtuvaan reflektiiviseen ja dialogiseen itsearviointiin. Siinä nimetään, analysoidaan, kokeillaan ja arvioidaan työorganisaation

kehittämiskohteita ja konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Niitä arvioidaan aina työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmista. Toimintamallin keskeinen osa on myös systemaattinen kirjaaminen kehittämistyön eri vaiheissa strukturoiduille lomakkeille. Kirjaaminen helpottaa kehittämistoimenpiteiden arvioimista ja edelleen kehittämistä. Toimintamallissa keskeisessä roolissa on myös yhdessä oppiminen, reflektiivisyys, itsearviointi, organisaationaalinen oppiminen sekä dialoginen kehittäminen ja johtaminen. Toimintamalli pohjautuu ja edistää innovatiivisuutta, luovuutta sekä työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Toimintamallia on sovellettu Dinno-tutkimusohjelman aikana sairaalassa. Kyseisen kehittämishankkeen tulokset esitellään Keskustellen työkuuntoon -toimintamalliin liittyvänä käytännön esimerkkinä.

Molemmissa kehittämisosotteissa painotetaan ja korostetaan koko henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön ja pidetään aidosti tärkeänä heidän osallistumistaan ja voimavarojaan. Henkilöstö on keskeisessä roolissa organisaation sekä sisältä että ulkoa tulevien muutostarpeiden hahmottamisessa ja analysoimisessa kehittämistyön suunnitteluvaiheessa sekä varsinaisen kehittämisen aikana. Näin saadaan varmistettua työntekijöiden sitoutuminen kehittämistyöhön ja saadaan eri alojen osaajien ja ammattilaisten osaaminen mukaan, sillä heillä on vahva, laaja ja syvälinen käsitys ja kokemus kehittämistarpeista. Mitä monimutkaisemmista ja monitulkintaisemmista asioista on kysymys, sitä enemmän dialogisuutta tarvitaan. Kehittämisosotteiden dialogisuus perustuu demokraattiseen dialogiin ja sen seuraaviin periaatteisiin (Gustavsen 1992; Loppela 2004; Syvänen 2003, 2004, 2008a, 2008b; Syvänen & Kokkonen 2011; Syvänen & Loppela 2013a, 2013b).

DEMOKRAATTISEN DIALOGIN PERIAATTEET

1. Keskustelu on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien tulee olla aktiivisia.
4. Oman näkökulman esittämisen lisäksi jokaisen velvollisuutena on auttaa myös muita esittämään omansa.
5. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
6. Työkokemus on osallistumisen perusta kaikilla osanottajilla.
7. Jokaisen osanottajan kokemuksia ainakin jotain tulee pitää oikeutettuna.
8. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on kyse.
9. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
10. Mielenpiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua ainoastaan paperilla.
11. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
12. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelujen kohteeksi.
13. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielenpiteiden esiintyminen.
14. Keskustelun tulee tuottaa sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Demokraattisen dialogin mukaisissa keskusteluissa ihmisillä on lupa ja mahdollisuus esittää erilaisia mielenpiteitä ja myös puolustaa niitä. Edellytyksenä on mielenpiteiden ja käsitysten perusteleminen toisille. Tavoitteena on löytää yhdessä paras mahdollinen ratkaisu, mikä tarjoaa hedelmällisen perustan hyvälle ja eri osapuolia tyydyttävälle päätöksenteolle. Myös Isaacsin (1999) esittämät neljä dialogisuuden periaatetta (ss. 33–34) konkretisoituvat dialogisessa kehittämisessä. Demokraattinen dialogi on myös yksi kehittämistyön iso tavoite ja haaste, sillä yhteistoiminnallinen, yhteisen merkityksen ja yhteisten

näkemyksen luomisen prosessi on mahdollista oppia sen periaatteiden avulla. Kehittämiseen osallistuvilla työntekijöillä on paljon hiljaista ja kokemuksellista tietoa, jonka saamisesta esille ja jakoon tulee huolehtia. Kehittämistyössä huomioidaan myös sisäisen motivaation tukemisen elementit, koska taustalla on työelämän laadun ja tuloksellisuuden yhteys. Sisäinen motivaatio on niiden molempien kannalta merkittävä tekijä. Kehittäminen pohjautuu myös jatkuvan parantamisen periaatteeseen, jonka vuoksi myös yhteinen reflektiivinen dialogi ja arviointi ovat tärkeässä roolissa (Heikkinen & Jyrkämä 1999).

Oppimisen näkökulmasta demokraattinen dialogi auttaa ihmisiä löytämään uusia ja rikkaampia näkökulmia, joita he eivät löytäisi itsenäisesti ilman yhteisiä keskusteluja. Aito ja syvä dialogi on mahdollista ryhmissä, missä ihmiset ovat tasa-arvoisia, luottavat, arvostavat sekä kuuntelevat toisiaan (Gustavsen 1992; Habermas 1987). Myös Schein (1988) ja Isaacs (1999) korostavat aidon kuuntelemisen ja empatian merkitystä yhteisessä oppimisessa. Molemmipuolinen ja toinen toisensa ymmärtäminen ongelmanratkaisussa kehittää myös osallisten keskinäistä vuorovaikutusta myös myöhempää yhteistoimintaa varten (Adler 1992). Kaikkien työntekijöiden ja etenkin työnantajavaltaa käyttävien esimiesten olisikin tärkeää kuunnella syvällisesti eri osapuolten näkemyksiä ja kyseenalaistaa ja reflektoida dialogissa erityisesti omia näkökulmiaan ja käsityksiään.

Crossanin, Lanen ja Whiten (1999) mukaan organisaation oppiminen on prosessi, mikä sisältää sekä yksilön että ryhmän ja organisaation oppimisen tasot. Yksilön usein intuitiiviset, kokemukselliset keskustelut muuntuvat dialogissa kaikkien ymmärrettäväksi ja jaetuksi tiedoksi. Yhteisessä käsittelyssä tieto käsitteellistyy ja yleistyy organisaation kontekstiin sopivaksi käyttöteoriaksi, joka on mahdollista viedä työn ja työpaikkojen arkisiin käytäntöihin. Kaikki osallistujat ovat yhtä tärkeitä, kun luodaan yhteistä tietoa, todellisuutta sekä ideoitaan ja sovitaan kehittämistoimenpiteistä.

Yhteistoiminnallisen kehittämisen arviointi

Laatu-kehittämisosotteella on toteutettu vuosien 2006–2014 aikana lukuisia kehittämishankkeita Työsuojelurahaston, Tekesin ja organisaatioiden omalla rahoituksella. Hankkeet ovat kohdentuneet mm. sosiaali- ja terveystoimeen, vanhuspalveluihin, opetus- ja koulutoimeen, ateria- ja puhtaanapitopalveluihin, keskushallintoon, seurakuntiin ja seurakuntayhtymiin. Hankkeiden ja niissä tehdyn kehittämistyön arviointi perustuu johdon, henkilöstön sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden (tutkijoita, kehittäjiä, konsultteja) itse- ja yhteisarviointeihin. Arviointia on tehty kehittämishankkeiden aikana (prosessiarviointi, väli- ja loppuarvioinnit) sekä osana Dinno-tutkimusta (mm. yhteinen kehittämistavan arviointipaja, sähköiset kyselyt, haastattelut).

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin arvioinnin tulokset perustuvat vuosina 1999–2013 neljällä eri toimialalla (kaupan ala, sosiaali- ja terveysala, kaupungin liikuntatoimi sekä nuorisotoimi) toteutettujen kehittämishankkeiden arviointitutkimukseen (Loppela 2014a, 2014b). Hankkeita on rahoittanut muun muassa Työministeriön Tykes-ohjelma. Arviointitietoa on kerätty kehittämisosotteen 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 toimivuudesta 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. Niin ikään sitä on kysytty, miten kehittämistavoitteiden saavuttaminen on tukenut työntekijöiden työhyvinvointia. Kysymyksiä on esitetty sekä työntekijöille että esimiehille.

Taulukossa 4 esitetään tiivis yhteenveto näihin kehittämistapoihin kohdentuneiden arviointitutkimusten yhteisistä tuloksista. Tulokset kuvaavat yleisellä tasolla yhteistoiminnallisen kehittämisen edistäjistä ja

esteistä (Syvänen & Loppela 2014a, 2014b). Sekä edistäjät että esteet kohdentuvat dialogisen organisaation kategorioihin sekä keskeisiin dialogisen johtamisen ja dialogisuuden piirteisiin.

Taulukko 4: Yhteenvedo dialogisen, tutkimusavusteisen kehittämisen edistäjistä ja esteistä.

Dialogista kehittämistä edistäviä tekijöitä	Dialogista kehittämistä estäviä tekijöitä
<p>Johtaminen ja esimiestyö</p> <ul style="list-style-type: none"> - osallistavan johtamisen käyttöönotto, aito sitoutuminen johtajien ja esimiesten taholta dialogiseen kehittämiseen - halukkuus tiimien ja ryhmien kokouskäytänteiden kehittämiseen 	<p>Johtaminen ja esimiestyö</p> <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 vastuiden epäselvyys - ei halukkuutta kokouskäytäntöjen kehittämiseen
<p>Kehittämisen rakenteet ja resurssit kunnossa</p> <ul style="list-style-type: none"> - erilaiset kehittämisen tilat kunnossa - mahdollisuus varata aikaa ja sopiva fyysinen tila kehittämistyöhön 	<p>Kehittämisessä liian niukat resurssit</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei mahdollisuuksia osallistua laajalla joukolla erityisesti isoissa organisaatioissa - ei ole osoittaa fyysisistä tilaa ryhmien kokoontumiselle
<p>Nostetaan esille aidosti yhteiset kehittämistarpeet ja tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - uskallusta keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti, myös vaikeista asioista 	<p>Ei halukkuutta tai uskallusta nostaa esille kehittämiskohteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - varsinkaan vaikeita, monitulkintaisia asioita ei haluta tarkastella yhdessä, vaikeiden asioiden ja aiheiden välttely, pelko
<p>Hyvä vuorovaikutus eri osallisten kanssa, viestintä ja tiedonkulku sujuvaa ja avointa</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestinnän ja tiedonkulun varmistaminen - avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus eri tahojen kesken; työntekijät, työnantajat, johtajat, ammattihenkilöt, eri ammattiryhmät, päättäjät 	<p>Ongelmat tiedonkulussa ja kommunikoinnissa</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaikeus kuulla kaikkia osallistujia isoissa organisaatioissa (ainakin yhtäaikaaisesti) - tiukat reviirirajat ja hierarkiat

<p>Erilaisuuden ja yksilöllisyyden hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - uusien näkökulmien hyödyntäminen, erilaisten tietojen, taitojen ja osaamisen hyödyntäminen laajasti, yhteisen ymmärryksen ja tiedon luominen 	<p>Ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja tietoa ei osata tai haluta arvostaa ja käyttää voimavarana kehittämistyössä.</p> <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)
<p>Aito dialogisuus toteutuu käytännössä-</p> <ul style="list-style-type: none"> - tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus ja kunnioitus sekä - luottamus, avoimuus ja turvallisuus - tukevat dialogista kehittämistä ja toteutuvat käytännössä 	<p>Dialogisuuden periaatteet eivät eriyistä johtuun toteudu käytännössä</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedon pantaaminen, tiedonkulun eri esteet - epäluottamus - turvattomuus, pelko
<p>Oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen nähdään mahdollisuutena ja positiivisena asiana</p>	<p>Kielteinen suhteutuminen uudistumiseen, oppimiseen, kehittämiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö (esimiehet, työntekijät, ammattiryhmät) eivät ota vastuun uudistumista ja kehittämistä - kielteinen asenne kehittämistyötä kohtaan, aktiivinen ja passiivinen muutosvastarinta - passiiviset työntekijät tai johtajat tai molemmat.
<p>Yhteistyö poliittisten päättäjien ja erilaisen tukitoimintoja tarjoavien tahojen tai palvelujen kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> - mm. työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto, ammattiyhdistys 	<p>Ei aktiivista yhteistyötä eri tahojen kanssa</p>
<p>Tutkimusavusteinen kehittämistapa</p> <ul style="list-style-type: none"> - ulkopuolisella, objektiivisella tutkijalla (toimintatutkija), on tärkeä merkitys kehittämisen käynnistäjänä, tutkijan mukana teoreettisen tiedon saaminen työyhteisön kehittämistyöstä, dialogisuudesta, dialogi- ja keskustelutyökaluista 	<p>Ei ymmärretä tutkimusavusteista viitekehystä ja siihen liittyviä menetelmiä ja periaatteita</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei kyetä tai haluta ryhtyä aidosti yhteistoiminnalliseen ja dialogiseen kehittämiseen, ei nähdä demokraattisen dialogin hyötyjä

Edellytykset ja edistäjät

Molempien kehittämistapojen yleisissä hankearvioinneissa kiitosta sai erityisesti toimintatutkimuksen peruslähtökohta eli se, että hankkeet ovat vastanneet erittäin hyvin työpaikkojen, niiden johdon ja työntekijöiden todellisiin tarpeisiin. Myönteinen arvio kohdentui myös hankkeiden kehittämISRakenteeseen kokonaisuudessaan ja siihen liittyen erityisesti hankkeiden tutkimusavusteisuuteen (teoreettinen viitekehys, demokraattinen dialogi, ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli, osaaminen ja tuki, väli- ja kotitehtävät), demokraattisen dialogin voimaan, kehittämistyön areenoihin sekä kehittämISväliseisiin ja menetelmiin, joita käytettiin. Ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteisen kehittämISsuunnitelman laatimisen myötä tärkeiden ja vaikeidenkin asioiden esille ottamisen koettiin helpottuneen. Yhteistoiminnallinen kehittämIS tapa koettiin sopivaksi ja käyttökelpoiseksi menetelmäksi kehittää samanaikaisesti koko työyhteisöä, työhyvinvointia sekä johtamista. KehittämISsuunnitelman käyttö ja kehittämISRakenteiden ylläpitäminen hankkeen jälkeenkin koettiin tarpeelliseksi. Moni työyhteisö on jatkanut kehittämIStä itsenäisesti myös hankkeiden päättymisen jälkeen.

Laatu-kehittämISotteen arviointi tuotti kehittämIStyön edellytyksistä ja edistäjistä seitsemän pääkohtaa. Ne olivat osin vastakkaisia kehittämIStyön esteille, mutta eivät kaikilta osin. Yhdeksi tärkeimmistä edistäjistä ja kannusteista koettiin oman organisaation, toiminnan tai työn näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta. Tärkeitä olivat myös kehittämISn eri voimavarat, joita olivat aika, raha, tilat, osaaminen ja ulkopuolinen tuki. Myös työntekijät ja heidän laaja osallistumisen, sitoutuminen ja vastuun ottaminen koettiin hyvin tärkeänä kehittämIStyön edistäjänä. Edistäjinä nähtiin myös dialogisuuden periaatteet, avoimuus, tiedonkulku, arvostus, kuunteleminen ja reflektio. KehittämIStyön onnistumista myös tuki myönteiset asenteet uudistamista, kehittämIStä ja muutosta kohtaan. Myönteistä henkeä lisäsi se, jos saavutetuista tuloksista palkittiin.

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin mukaisesta kehittämistyöstä voi nostaa esille seuraavat kehittämisen edellytykset ja kehittämistä edistävät tekijät, joiden tulee toteutua ja jotka mahdollistavat kehittämistyön ja sen onnistumisen hyvin. Niitä ovat muun muassa yhteinen ja riittävä aika sekä rauhallinen fyysinen tila, palaverikäytöjen kehittäminen, kehittämisasioiden systemaattinen kirjaaminen ja niihin palaaminen, alakohtaiset ja moniammatilliset sekä riittävän pienet työryhmät konkreettisesti kehittämistyössä, ulkopuolinen tutkija/kehittäjä ohjaamassa ja käynnistämässä dialogista ja reflektiivistä kehittämistä sekä yhdessä oppimista. Esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen dialogiseen kehittämiseen on myös varmistettava etukäteen.

Esteet, pullonkaulat ja sudenkuopat

Laatu-kehittämisoitteessa kehittämistyön esteitä, pullonkauloja ja sudenkuoppia kohdentui yhteensä 15 eri asiakokonaisuuteen. Lähes kaikki olivat vastakohtia dialogisen organisaation hyvälle ja tavoiteltaville piirteille.

Moni este paikantui johtamiseen ja organisaatioon. Niitä olivat mm. sekavat ja epäselvät organisaatorakenteet. Myös valta- ja vastuusuhteet aiheuttivat monenlaisia ongelmia kehittämistyön aikana. Hankkeisiin osallistuneiden organisaatioiden ja työpaikkojen jäsenten itsearviointi kuten myös kehittämistyötä ”kentällä” ohjanneiden kehittäjien kokemusten mukaan kaikkein kriittisin kehittämistyön este kohdentui ylimmän johdon ja eri tasoilla organisaatiota työskentelevien johtajien asenteisiin, osaamiseen ja jaksamiseen. Arviointi toi esille johdon keskuudessa esiintyvän muutosvastarinnan, kielteiset asenteet sekä aktiivisen ja passiivisen muutosvastarinnan sekä kehittämisaamattomuuden. Ne yhdessä näyttäytyivät sitoutumattomuutena ja vastuun kantamisen ongelmina, josta seurasi aktiivikehittäjien kuormittuneisuus ja väsyminen oman kehittämiskuoormansa alla. Esille tuli myös johtamistavan kielteinen tai jopa estävä vaikutus kehittämistyöhön. Sekä liian kiltin ja heikon ei-johtamisen kuten myös

voimakkaan ja itsevaltaisen autoritaarisen johtamisen mainittiin olleen esteenä kehittämistyön etenemiselle.

Merkittävä esteiden kokonaisuus oli riittämättömät kehittämissen voimavarat. Ei ollut riittävästi taloudellisia eikä aikaresursseja. Myös osaamisen resursseja puuttui sekä johdon että työntekijöiden keskuudessa.

Kehittämistä vaikeutti myös kokonaisnäkemysten puute sekä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun monenlaiset ongelmat, jotka aiheuttivat ristiriitoja eri osapuolten kesken. Jos näihin ristiriitoihin ei osattu, uskallettu tai haluttu puuttua, saattoi hankkeiden aikana syntyä ja esiintyä monenlaisia ristiriitoja sekä syntyä tulehtuneita suhteita. Näiden vuoksi monessa työyhteisössä ryhdyttiin rakentamaan ja sopimaan ristiriitojen hallinnan periaatteita ja pelisääntöjä.

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin mukaista kehittämistyötä ovat estäneet eri tahojen sitoutumisen puute, kiire ja aikapaineet, liian isot ryhmät ja luottamuksen puute.

Kehittämisdialogien sisällöt

Laatu-kehittämisoitteessa keskeisimmät ja tärkeimmät dialogien sisällöt kohdentuivat dialogisen organisaation eri kategorioihin. Kaikkein tärkeimpiä sisältöjä organisaatioiden tavoitteellisuuteen liittyen olivat arvot, perustehtävät, tulevaisuudenkuvat, linjaukset ja suunnat. Johtamiseen liittyviä sisältöjä olivat johtamistapa, valta, vastuut ja niihin liittyen osaaminen, työ- ja tehtäväkuvat sekä pelisäännöt työ- ja johtamiskäyttäytymiseen.

Tukemiseen liittyviä dialogien aiheita olivat henkisen kuormituksen ja kiireen ehkäisemisen pelisäännöt sekä ristiriidat ja niiden hallinta. Hedelmällisiä keskusteluja käytiin myös työhyvinvoinnista, dialogisuudesta ja palkitsemisesta, kannustuksesta ja palautteesta sekä erilaisuudesta ja muutoksesta.

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallissa kehittämistyön alussa tehtävän työyhteisön voimavarakartoituksen pohjalta kehittämiskoh-

teiksi ja dialogien sisällöiksi on yleisemmin noussut työn organisointiin ja työvälineisiin, perehdytykseen, koulutustarpeiden arviointiin sekä koulutuksissa saadun tiedon ja oppien jakamiseen, työntekijöiden ja esimiesten toimenkuviiin, vastuun ja vallan jakamiseen, tiedottamisen selkiyttämiseen, palaverikäytäntöjen uudelleen organisoimiseen ja itse kehittämiseen liittyviä kehittämistarpeita. Kehittäminen on kohdentunut myös eri ryhmien yhteisten työprosessien kehittämiseen sisältäen ryhmien välisen viestinnän tehostamisen eri tavoin, erilaisten kirjallisten ohjeiden päivittämisen ja uusien laatimisen sekä internetissä kotisivujen ja sisäisten alustojen päivittämisen.

Tulokset ja vaikutukset

Laatu-kehittämisoitteiden laadullisissa itsearvioinneissa, jota tehtiin erilaisin tavoin ja eri ajankohtina myönteistä vaikuttavuutta kohdentui viiteen eri kokonaisuuteen, jotka ovat dialogisen organisaation ja sen johtamisen tavoittelemia vaikutuksia: 1) yhteisvastuullisuuden ja sitoutumisen lisääntyminen, 2) yhteisen ymmärryksen lisääntyminen (toimintakontekstista, toimintaympäristöstä, ulkoisista paineista, organisaatiosta, omasta työyhteisöstä, tiimistä, toisten ja omasta työstä), 3) oman ja muiden työn arvostuksen kasvaminen, 4) tiedonkulun ja viestinnän paraneminen, 5) myönteisyyden, avoimuuden, luottamuksen ja innostuneisuuden lisääntyminen, 6) henkilöstön ideoiden ja aloitteiden parempi hyödyntäminen, uusien näköalojen, vaihtoehtojen ja ratkaisujen parempi näkeminen, hyödyntäminen ja niiden pohjalta kehittäminen, sekä 7) osallisuuden, yhteisöllisyyden ja kumppanuuden kokemuksen vahvistuminen (kokemus todellisista ja aidoista vaikuttamismahdollisuuksista, ”me henki”, yhteishenki).

Myönteistä ja merkittävää muutosta koettiin tapahtuneen myös johtamisessa. Johtamistyön ymmärtämisen työntekijöiden keskuudessa ja esimiesten johtamisosaamisen koettiin kehittyneen ja lisääntyneen mm. seuraavilla tavoilla:

- **valta ja vastuu:** johdon ja esimiesten keskinäisten vastuiden ja työnjaon sekä työn sisältöjen parempi tunteminen työntekijöiden keskuudessa, jolloin ymmärretään paremmin johtamistyön luonnetta, osia, vastuualueita, ongelmia, kokonaisuutta
- **johtamistapa:** hyvän, osaavan, vastuullisen johtajuuden piirteiden vahvistuminen
- **johtamisen dialogisuus:** keskustelevan, aidosti ja syvällisesti dialogisen ja yhteistoiminnallisen johtamisen vahvistuminen
- **johtamisosaaminen:** johdon ja esimiesten laajan osaamisen kehittyminen ja ydinosaamisen syventyminen (mm. uudistumisen ja uudistamisen, kehittämisen ja muutoksen johtaminen)
- **johtamisen laatu:** yleinen esimiestyön laadun kohentuminen, joka näkyi kehittyneinä organisatorisina ja ammatillisina tietoina, taitoina ja osaamisena arkipäiväisessä johtamisessa sekä työnantajarooliin kuuluvissa johtamisvastuissa (mm. talouden, hallinnon, henkilöstöhallinnon, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen).

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin mukaisessa kehittämistyössä keskeiseksi vaikuttavuudeksi koettiin unen muassa se, että toimintamallin avulla työntekijät ja esimiehet ovat yhdessä arvioineet tasavertaisina osapuolina työn ja työyhteisön kehittämisen tarvetta sekä yhdessä laatineet kehittämistavoitteet konkreettisine keinoineen. Yhdessä he ovat myös arvioineet toteutettua kehittämistoimintaa. Tämä tapa vastaa dialogisen organisaation ja dialogisen johtamisen peruserätyksiin, kuten uudistumisen mahdollistamiseen, työntekijöiden osallistamiseen ja osallistumiseen, työmotivaation tukemiseen ja dialogisuuteen sekä avoimuuteen organisaation toiminnassa. Demokraattisen dialogin opettelemisen ja oppimisen myötä yhä useampi esitti uudistumiseen tähtäviä konkreettisia ideoita ja toimenpide-esityksiä. Kun niitä myös huomioitiin päätöksenteossa, koettiin sen lisänsä entisestään työntekijöiden aktiivisuutta ja sitoutumista kehittämiseen. Näin sekä työntekijöiden että esimiesten motivaatio ja sitoutuminen lisääntyivät. Myös kohdeorganisaatioiden ilmapiiri oli kehittynyt aiempaa avoimemmaksi ja kehittämismyönteisemmäksi, mikä edesauttoi ke-

hittämistyön onnistumista. Pääsääntöisesti työntekijät ovat kokeneet saavuttaneensa asettamansa tavoitteet hyvin, ja tavoitteiden tukeneen työyhteisön kehittymistä ja työhyvinvointia. Heidän mukaansa asiat "hoituvat" aikaisempaa paremmin ja uusia työskentely- ja toimintatapoja on luotu tavoitteiden asettamisen myötä. Myös työilmapiirin ja yhteishengen on koettu parantuneen, kun oli opittu yhdessä keskustelemaan ja soveltamaan dialogisuuden periaatteita sekä tekemään yhdessä päätöksiä. Työmotivaatio on vahvistunut mm. vastuualueiden jakamisen, työssä oppimisen ja monitaitoisuuden lisääntymisen myötä. Nämä ovat lisänneet työn iloa ja työhaluja.

Yhteistoiminnallisella kehittämistyöllä saadaan yleisesti vaikutettua myönteisesti erilaisiin työn paineisiin (mm. kiire, henkinen kuormitus, ristiriidat, kiusaaminen, epäasiallinen ja epäammattillinen työ- ja johtamiskäyttäytyminen ja muut psykososiaaliset riskit) sekä määrälliseen työkuormitukseen (työmäärä, työtahti). Erilaisin ratkaisuin työpainetta ja kiirettä saatiin alennettua, mikä lisäsi työnhallinnan kokemusta. Tämä edelleen paransi työn tuottavuutta ja jaksamista sekä alensi kustannuksia. Haastatteluissa kolmen vanhusten palvelukeskuksen johtoryhmä toi esille sen, että kehittämistyöllä oli havaittavissa myönteistä vaikuttavuutta erityisesti lyhyisiin sairauspoissaoloihin. Niiden koettiin selkeästi vähentyneen. Selittävä tekijä myönteiselle kehitykselle oli työpaikan parantunut ilmapiiri, työntekijöiden vahvistunut motivaatio ja sitoutuminen. Johtoryhmät kuvasivat kehittymistä seuraavasti:

Kyllä varmaan ulkopuolisen silmin se parantunut ilmapiiri ja se sitten vaikuttaa niihin lyhkäsiin sairauspoissaoloihin.

Viime vuonna meillä on lyhyet sairauslomat selkeesti vähentyneet, voishan sen ajatella että johtui tästä. Kun henkilökunta on nyt paremmin sitoutunu työhönsä ja työpaikkaansa, niin ei jäädä enää niin helposti kotiin sairastamaan.

Meilläki on vähentyny ihan selkeesti lyhyet sairauslomat, työtaturmia on toki ollut ja pitkiä sairauslomia on aina tietty määrä.

Mutta nää lyhyet, jotka on siihen sitoutumiseen ja sellaseen liittyyviä, niin ne on ihan selkeästi vähentyny.

Kaikki edellä esitellyt tekijät vaikuttavat myönteisesti työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen ja edelleen työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Niiden kautta organisaatioiden uudistuminen, luovuus ja innovatiivisuus mahdollistuivat ja vahvistuvat, ja saatiin erilaiset uudistumisen voimavarat ja potentiaalit esille ja käyttöön. Liitteellä 7 esitellään yksityiskohtaisemmin Laatu-kehittämisosotteeseen kohdentuneen arviointitutkimuksen tuloksia.

Seuraavassa osuudessa esitellään Keskustellen työkuuntoon -toimintamalli. Tavoitteena on kuvata sen yleistä toteuttamista ja vaiheita sekä konkreettista soveltamista Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kehittämishankkeessa, jossa kaksi sairaalan osastoa yhdistyivät.

Kehittäminen Keskustellen työkuuntoon -toimintamallilla

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallissa työyhteisön toimivuutta, työkykyä ja työhyvinvointia tarkastellaan kontekstisidonnaisena ja niitä arvioidaan yhteisöllisesti, koska ne todentuvat ennen kaikkea vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden ja ympäristön kanssa. Yhteisöllisen arvioinnin pohjan muodostavat yksilölliset näkökulmat. Työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen pääluokkaan, joita ovat 1) työolot ja työpaikan terveydelliset tekijät, 2) työyhteisö ja työilmapiiri sekä 3) työntekijän voimavarat. Nämä pääluokat sisältävät useita tekijöitä, mitkä ovat dynaamisia ja dynaamisessa vuorovaikutuksessa siten, että ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat systeemisesti ajateltuna niihin jatkuvasti. (Loppela 2004.) Toimintamallia toteutetaan prosessimaisesti ja syklisesti ja se sisältää seuraavat vaiheet (Loppela 2004, 2014a, 2014b):

1. dialoginen ja laadullinen työyhteisön voimavarakartoitus, nykytilan analyysi,

2. yhteisen kehittämissuunnitelman laatiminen dialogisesti ja yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten ja johdon kesken,
3. yhteisen kehittämissuunnitelman laatiminen dialogisesti ja yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten ja johdon kesken,
4. osallistuvien työyhteisöjen kehittämistoimintojen prosessiarviointi, sisältäen mm. palaverikäytäntöarvioinnin sekä kehittämistavoitteiden saavuttamisen arvioinnin,
5. reflektiiviset ja dialogiset kehittämissalaverit, toiminnan edelleen kehittäminen ja reflektointi; jatkuu prosessimaisesti ja syklisesti jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti sekä
6. prosessin kokoava arviointi (ml. palaverikäytäntöjen kehittyminen), tietyin väliajoin, vaikutusten arviointi.

Kehittämissyklin kaikki vaiheet perustuvat työntekijöiden itsearviointiin ja ryhmämuotoiseen (tutkimus) keskusteluun, josta voi käyttää myös nimeä työryhmän reflektiivinen ja dialoginen kehittämisseskustelu. Myös esimies tai lähijohtaja osallistuu aina kehittämissalavereihin.

Voimavarakartoituksessa nostetaan esille sekä positiivisia asioita, ns. voimavaratekijöitä, että negatiivisiksi koettuja, kehittämistä vaativia asioita. Näitä tarkastellaan ja analysoidaan aina samanaikaisesti kolmesta eri näkökulmasta: työntekijöiden itsensä, työnantajan sekä asiakkaiden (käyttäjien) näkökulmasta. Näin asiakasnäkökulma painottuu myös ilman asiakkaiden konkreettista mukana oloa kehittämistyössä. Negatiivisen, kehittämistä vaativan asian osalta arvioidaan myös asian kuormittavuutta, ja sen jälkeen pohditaan yhdessä kehittämistoimenpiteet ja niiden tärkeysjärjestys ja kirjataan ne vastuuhenkilöineen sekä laaditaan arviointisuunnitelma aikatauluineen. Toimintamallissa korostetaan myös positiivisten asioiden, voimavarojen merkitystä, ja huomioidaan myös niiden mahdollinen edelleen kehittäminen.

Kehittämisessä on keskeistä yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen korostaminen työyhteisössä, työn tekemisen kontekstin eli työympäristön huomioiminen, työntekijän yksilöllisen kontekstin huomioiminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen sekä

työmotivaation tukeminen. Yhteisöllisen arvioinnin pohjan muodostavat yksilölliset näkökulmat, joiden yhteinen käsittely puolestaan mahdollistaa yhteisön yhteisen näkökulman konstruoinnin.

Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Tällainen dialogi on mahdollista vain ryhmissä, joissa ihmiset ovat tasaveroisia ja luottavat toisiinsa. (vrt. Gustavsen 1992, Habermas 1987) Myös Schein (1988) korostaa sitä, että aito kuunteleminen (Isaacs 1999) ja empatian tunteminen toisia kohtaan työyhteisössä on tavoiteltavaa mm. yhteisen oppimisen kannalta. Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa ongelman ratkaisun samalla kun se kehittää vuorovaikutustaitoja ja -suhteita ryhmän jäsenten (konfliktit eri osapuolten) kesken (Adler 1992). Käytännössä harjoitellaan demokraattisen dialogin sääntöjä.

Reflektiivisyys kehittämistyössä tarkoittaa, että ihmiset, ryhmät ja organisaatiot arvioivat ja kyseenalaistavat sekä omaa että työyhteisön kollektiivista ajattelua ja toimintaa asettaessaan kehittämisen tavoitteita ja konkreettisia keinoja. Reflektiivisessä ajattelussa on mahdollista arvioida työtä, organisaation toimintaprosesseja ja rakenteita käyttäen tutkivaa ja kriittistä otetta. Tällöin voidaan yhdistää yksilölliset ja ryhmän sekä koko organisaation tarpeet ja prosessit rakentavalla ja toimintaa uudistavalla tavalla. Mahdollisuus ja haaste onkin saada koko työyhteisön henkilöstön osaaminen ja voimavarat kehittämisen tueksi ja organisaatioiden hyödyiksi. (Poikela 1999.) Reflektiivinen ajattelu ja kehittäminen tulisikin saada dialogisuuden lisääntymisen kanssa samanaikaisesti osaksi organisaatioiden arkityötä ja kehittämis-toimintaa. Mikäli organisaatioissa ei toteudu reflektiivinen ajattelu ja oppiminen, on helppoa ja todennäköistä työskennellä rutiininomaisesti ilman kriittistä analyysiä siitä, että miksi tehdään mitä tehdään, miksi tehdään niin kuin tehdään ja onko toiminta perusteltua ja jos on, niin kenen näkökulmista. (Dewey 1933; Mezirow 1995.)

Ulkopuolisen tutkijan tai muun asiantuntijan (kehittäjä, konsultti) rooli on merkittävä toteutettaessa sykliä ensimmäistä kertaa. Rooliin kuuluu muun muassa eri vaihtoehtojen kirkastaminen, demokraattiseen dialogiin sekä reflektointiin ohjaaminen ja kannustaminen. Reflektion toteutumista tarkastellaan pohjautuen Deweyn

(1933) teoriaan reflektion viisivaiheisesta etenemisestä. (Loppela 2004.) Dewey (1933, 1951, 1966) korostaa toiminnan ja tiedon, kokemuksen ja ajattelun yhteyttä. Keskeistä on se, miten yksilö kykenee hyödyntämään kokemuksensa ja käyttämään niitä oppimisen voimavarana. Kokemusta tutkiva ja refleктоiva prosessi on oppimisen kannalta keskeinen. Pelkkä kokeilu ja toiminta eivät vielä ole riittäviä oppimisen kannalta. Jotta oppimista tapahtuisi, tulee myös pohtia ja arvioida niitä seuraamuksia, joita toiminnasta aiheutuu.

Palaverikäytännöissä toteutuvat monet viestinnän ja tiedonkulun keskeisistä tekijöistä. Koska palavereille on joka tapauksessa varattu aikaa organisaatiossa, on ajan käyttäminen dialogin opettelemiseen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen samanaikaisesti asioiden käsittelyn yhteydessä perusteltua. Palaverikäytäntöjä arvioidaan sekä osana toimintamallin prosessiarviointia että kokoavaa arviointia, koska siten voidaan arvioida vuorovaikutuksen laatua ja osallistuvuutta sekä osallistavaa, dialogista johtamista. Palaverikäytäntöjen kehittämisen myötä mahdollistuu dialogin opetteleminen työyhteisön toimintaan liittyvissä niin sanotuissa normaaleissa, toistuvissa käytännön tilanteissa.

Toimintamallissa on kehitetty arviointimenetelmä palaverikäytäntöihin liittyen. Arviointi sisältää alkukartoituksen ja seurantakyselyn. Palaverikäytäntöjen alkukartoituksessa arvioidaan seuraavia osa-alueita: henkilöstöpalaverit yleensä sekä työntekijöiden, esimiesten ja koko työryhmän osallistuminen palavereissa. Arvioitaessa palaverikäytänteitä saadaan samalla hyvä peruskatsaus dialogisuuden tasoon työyhteisössä. Läpikäytässä alkukyselyn tulokset ja asetettaessa tavoitteita palaverikäytäntöjen kehittämiseksi, asetetaan samanaikaisesti tavoitteita myös dialogisuuden, johtamisen ja työyhteisötaitojen kehittämiseksi. Alkukartoituksen analyysissa saadaan merkittävää tietoa siitä, miten työntekijät ja esimies kokevat palaverikäytäntöjen toimivan sekä miten he arvioivat omaa ja toisten toimintaa. Erityisen mielenkiintoista on se, poikkeavatko esimiesten ja työntekijöiden arvioinnit toisistaan, ja jos poikkeavat, niin miten (Loppela 2004).

Palaverikäytänteiden alkukartoituksen perusteella keskeisimmiksi kehittämistavoitteiksi on asetettu seuraavanlaisia asioita: palaverikäytäntöjen uudelleen organisoiminen, esimerkiksi sisällöltään

ja tavoitteiltaan erilaisten palavereiden eriyttäminen, muum muassa tiedotusluonteisten ja kehittämispalavereiden eriyttäminen, asialistojen systemaattisempi käyttö, kirjaamiskäytänteiden kehittäminen. Myös tiedottamiseen ja viestintään liittyviä asioita nostettiin kehittämisen kohteiksi. Niitä olivat tiedottamisen selkiyttäminen, kanavat erilaiselle tiedottamiselle, hallinnollisista asioista tiedottamisen tehostaminen johtoryhmän asioista sekä avoin tiedottaminen keskeneräisistäkin asioista koko henkilöstölle. Dialogisuuden lisäämiseen liittyviä tavoitteita olivat esimerkiksi yhteiseen keskusteluun kannustaminen palavereissa sekä työntekijöiden että esimiehen taholta.

Johdon kokemuksen mukaan myönteistä palaverikäytäntöjen kehittämistä oli niiden teemoittaminen ja yhtenäistäminen. Muutokset ovat tuoneet palavereihin ja työhön lisää tavoitteellisuutta. Hyvänä pidettiin myös vastuuhenkilöiden nimeämistä ja aikataulutuksia eri asioihin liittyen. Työntekijöiden mukaan palaverit ovat mahdollistaneet yhteisen kehittämisen, ja niiden avulla on myös opittu ymmärtämään paremmin työyhteisön muiden toimijoiden työtä, toimintaa ja arkea. Myös talon toimintalinjat ovat tulleet paremmin tietoon.

ESIMERKKI: Keskustellen työkuuntoon -toimintamallin käyttö sairaalan osaston kehittämisessä

Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin Seinäjoen keskussairaalan osastolla osana Dinno-tutkimusta toteutettiin kehittämishanke, jossa sovellettiin ”Keskustellen työkuuntoon”-toimintamallia. Hankkeen tavoitteena oli arvioida kehittämisotteen soveltuvuutta kolmivuorotyötä tekevään ja muutostilanteessa olevaan erikoissairaanhoidon toimintaympäristöön. Osastolla oli tapahtunut isoja muutoksia ennen hankkeen käynnistymistä, kun kaksi osastoa oli yhdistetty. Uuden osaston lähiesimiehenä toimi toisella osastolla aiemmin työskennellyt esimies.

Kehittämistyön aluksi toteutettiin kysely (N=42), jonka tulokset käsiteltiin tutkijan johdolla yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Tulosten tulkinta tehtiin pienryhmissä dialogisesti ja reflektiivisesti siten, että jokainen työntekijä osallistui tulosten analysointiin. Tuloksia käytiin

läpi kahdessa eri ryhmässä siksi, että kaikkien työntekijöiden ääni saatiin kuuluviin tulosten tulkinnassa. Nostettaessa tulosten perusteella esille tärkeimmät positiiviset voimavaratekijät, paikannettiin kehittämistarpeet ja sovittiin kehittämiskohteet. Pienryhmien työskentelyn tulokset yhdistettiin yhteisessä työpajassa. Siten saatiin esille kyselyn tulosten avulla paikantuneet kehittämiskohteet, jotka myöhemmin asetettiin edelleen tärkeysjärjestykseen Dinno-kehittämistyöryhmän toimesta. Tärkeysjärjestykseen asetetuista kehittämiskohteista muotoutui kehittämistyössä käytyjen dialogien tärkeimmät sisällöt. (Ks. taulukko 5.)

Taulukko 5: Kyselyn tulosten yhteenveto.

Positiiviset voimavarat	Kehittämiskohteet
Työn arvostus, merkityksellisyys ja tärkeys	Työmäärän vähentäminen ja työn henkisen kuormittavuuden vähentäminen
Potilaan antama palaute palkitsee	Työturvallisuuden parantaminen, mm. käytävällä olevat tavarat ja ilmanlaatu
Korkea työmoraali	Työrauhan parantaminen
Avoin keskustelu	Rakentavan palautteen antaminen
Huumori	Kollegiaalisuuden lisääminen
Työntekijöiden keskinäinen tuki toinen toisille	Kannustimien käyttö tasapuolisesti, kannusteiden nimeäminen
Lähijohtajan luotettavuus ja oikeudenmukaisuus	Vastuun selvittäminen valvonnassa ja osastolla
Työn laatutaso (henkilökohtaiset ominaisuudet)	Kaikkien työntekijöiden ja erilaisuuden arvostaminen työyhteisössä
Tarkoituksenmukaiset työvälineet	Osaston ylikuormituksen vähentäminen, mm. päivystyspotilaat, valvonnan työmäärä
Asiakkaiden näkemysten huomioiminen	Päivystyspotilaan hoitoprosessi
	Ohjeiden päivittäminen tiedonkulun varmistamiseksi
	Hallinnollinen katsaus tavoitteisiin, tuloksellisuuteen, säästöihin ja muutoksiin

Tulosten yhteisen käsittelyn jälkeen nimettiin vapaaehtoisuuden pohjalta moniammatillinen Dinno-kehittämistyöryhmä (10 henkilöä). Ryhmä nimettiin siksi, että kolmivuorotyötä toteuttavassa erikoissairaanhoidon työyhteisössä ei ollut mahdollista kaikkien työntekijöiden osallistua intensiiviseen kehittämistyöhön (samanaikaisesti). Dinno-ryhmä valitsi kehittämiskohteiksi nostetuista asioista tärkeysjärjestyksessä kiireisempiä asioita, joihin se nimesi konkreettiset kehittämistoimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulutuksen ja arviointisuunnitelman. Kehittämispalaveria pidettiin noin kerran kuukaudessa. Aluksi tutkija oli mukana jokaisessa palaverissa, mutta myöhemmin vain noin joka toisessa, jolloin osastonhoitaja toimi vastuuhenkilönä silloin kun tutkija ei ollut paikalla. Esimies osallistui aina kehittämispalaveriin ja ylemmän johdon edustaja toisinaan. Samalla harjoiteltiin jo dialogisen kehittämispalaverin ”vetovastuun” siirtymistä tutkijalta esimiehelle. Kehittämistyötä on toteutettu keväästä 2013 lähtien ja se on vakiintunut osaksi osaston kehittämISRakennetta.

Kehittämistyöryhmä asetti aiemmin esille nostetut kehittämiskohteet edelleen tärkeysjärjestykseen seuraavasti:

1. Työn kuormittavuuden vähentäminen (henkinen ja fyysinen) sekä työmäärän ”hallittavana pitäminen”/rajaaminen
2. Työrauhan parantaminen (esim. kansliatyössä)
3. Rakentavan palautteen antamisen kehittäminen
4. Pehdytyksen kehittäminen
5. Kollegiaalisuuden lisääminen

Kehittämistyötä toteutettiin osaston omana toimintana osana arkityötä kehittämissuunnitelman mukaisesti. Jokaisessa kehittämispalaverissa palattiin edellisen kerran tavoitteisiin, ja arvioitiin toteutunutta kehittämistyötä. Usein muodostettiin jatkotavoite tai hieman muutettiin konkreettista toteutustapaa reflektiivisen dialogin pohjalta.

Kehittämistyön arviointikyselyyn vastanneista (N=25) 92 % koki, että työyhteisössä onnistuttiin joko melko hyvin tai hyvin yhteisesti

löytämään ja nimeämään työyhteisön positiiviset asiat ja kehittämis-kohteet. Vastaajista 88 % koki, että kaikilla oli mahdollisuus osallistua asioiden esille nostamiseen ja oman mielipiteensä esittämiseen. Keskustelun todettiin olleen avointa ja suurin osa työntekijöistä osallistui siihen ja toi esiin omia kehittämisajatuksiaan. Muutamia arvioita tuli siitä, että esimiesten läsnäolo hieman rajoitti vapaata keskustelua. Toiveena esitettiin, mm. että esille nostetut asiat tulisivat käytännön toiminnassa esiin, saataisiin lisää aikaa keskusteluille ja pohdinnalle, vietäisiin suunnitelmat käytäntöön aidoiksi kehittämiskokeiluiksi.

Arvioitaessa kehittämistyöryhmän toimintaa ja kehittämistä esimiehet totesivat, että tehtyjä päätöksiä on toteutettu käytännössä. Muut työntekijät totesivat, että kehittämiseen on hyvä fililis; ideoista on tullut konkreettisia ja uusia työtapoja on kokeiltu, tarkistettu, korjattu ja hyväksi havaittu. Myös työnkuvia on tarkennettu. Kysyttäessä miten muita osaston työntekijöitä on informoitu ja otettu mukaan kehittämisryhmässä suunniteltuihin kehittämistoimenpiteisiin esimiehet totesivat, että tehdyistä päätöksistä on informoitu sähköpostilla ja osastopalavereissa. Muut työntekijät olivat sitä mieltä, että muuta henkilökuntaa ei ole tarpeeksi informoitu. Sovittujen käytäntöjen toteutus ei aina onnistu helposti, vedotaan muun muassa informaation puutteeseen. Henkilökunnan vaihtuvuus vaikuttaa myös negatiivisesti, on sijaisia, varahenkilöitä, kesälomittajia. Tämä myös vaikeuttaa yhteisiin sääntöihin sitoutumista. Resurssien niukkuus ja sairaalamaailman kolmivuorotyö sekä sijaisten saamisen vaikeus ja sijaisten käyttämisen myötä henkilökunnan suuri vaihtuvuus asettavat haasteita kehittämistyön konkreettiselle toteuttamiselle.

Osastolla on jatkettu dialogista kehittämistyötä osastonhoitajan johdolla tutkijan työpanoksen jäätyä pois. Kehittämistoiminta koetaan onnistuneeksi, hyödylliseksi ja tarpeelliseksi ja sitä aiotaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Työntekijöiltä on kysytty ehdotuksia ja ideoita tiedonkulun parantamiseksi ja kaikkien työntekijöiden paremman osallistumisen mahdollistamiseksi kehittämistyöhön. Saatuja ideoita on viety käytäntöön kokeiluiksi. Myös ylemmän johdon edustajan arvioinnin mukaan työntekijöiden aktiivisuus ja rohkeus dialogiin on

lisääntynyt. Kehittämisideoita tuodaan aktiivisemmin esille ja niitä myös kokeillaan rohkeasti käytännön työssä.

6.5 Dialogisen johtamisen työkalupakki

Dinnon tutkimustulosten perusteella esimiesten työkalupakkiin kuuluu ymmärrys ja osaaminen dialogisen johtamisen päätavoitteista eli tuloksellisuudesta, työelämän laadusta ja innovatiivisuudesta. Myös dialogisen johtamisen ytimet, yhteistoiminta, dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen, ovat tärkeitä osaamisalueita. Näiden lisäksi työkalupakkiin kuuluvat seuraavat kuusi dialogisen johtamisen avainta. Niillä on mahdollista saada dialogisen organisaation ovet ja lukot auki:

1. organisatorinen johtamisosaaminen
2. vastuullisuus
3. tavoitteellisuus
4. dialogisuuden edellytykset ja periaatteet (arvostus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, reflektiivisyys, läsnäolo, avoimuus, osallisuus ja luottamus)
5. yksilöllisyys ja
6. tuen tarjoaminen.

Avaimista oikeudenmukaisuus, avoimuus, luottamus ja tuen tarjoamiseen liittyvä välittäminen vahvistavat myös vastuullista ja eettistä johtajuutta (Lämsä, Keränen & Savela 2015). Kansallisen johtamisen kehittämisverkoston hyvän johtajuuden kriteerit korostavat dialogisen johtamisen ytimistä yhteistoiminaan liittyen yhteistyötä ja osallisuutta, uudistumista ja kehittymistä (Ahonen ym. 2015). Muut hyvän johtajuuden kriteerit ovat osaaminen, luottamus, arvostus, monimuotoisuus ja yksilöllisyys.

Tutkimustulokset ovat myös samansuuntaisia, kuin Amabile & Kramerin (2012) paikantamat työn ja työelämän katalyytit ja ravitsijat. Niillä on vaikutusta sisäisen työmotivaation välityksellä luovuuteen,

edistymiseen (oppimiseen ja kasvuun) sekä organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Katalyyttejä ovat selkeät tavoitteet, itsenäinen toimivalta, riittävät resurssit ja aikaa työn tekemiseen, tuki ja apu, sekä ongelmista että onnistumisista oppiminen ja ideavirtojen salliminen. Ravitsijoita ovat kunnioitus, rohkaisu, emotionaalinen tuki ja työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuus. Työn ja työyhteisöjen myrkkijä ovat epäluottamus (luottamuksen rikkoontuminen), epäkunnioitus ja vihamielisyys, kielteisyyden leviäminen ja epäonnistumiset johtamisessa. Tulokset osoittavat, että suomalaisten työpaikkojen johtamiseen liittyviä dialogisen johtamisen toteutumista estäviä ”myrkkijä” ovat kiire, kuormitus, työpaineet, läsnä olemisen puute, keskittymiskyvyttömyys, huonon johtamisen piirteet, vahvat asenteet ja tulkinnat, välinpitämättömyys, arvostuksen puute, epäluottamus, viestinnän yksisuuntaisuus sekä alhaiset vaikuttamismahdollisuudet.

Arvostetun Koneen entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan (2015) mukaan hyvän johtamisen piirteet kohdentuvat arvoihin, suuntiin ja tavoitteisiin, innostukseen (esimerkillisyys), tuen tarjoamiseen (huolehtiminen, me-henki) sekä työn merkityksellisyyteen ja tärkeyteen. Koko henkilöstön osallistaminen arvojen määrittämiseen on tärkeää, jotta kaikki tietävät, mitä organisaation arvot tarkoittavat omassa työtehtävässä. Hyvä johtaja saa koko henkilöstönsä toimimaan organisaation yhteisten tavoitteiden eteen ja vieläpä ylittämään ne. Johtajan innostuneisuus omasta työstään tarttuu koko henkilöstöön. Tärkeintä ovat kirkkaat tavoitteet yhdistyneenä selkeään palautteeseen. Kun työntekijät tuntevat ja tiedostavat oman työnsä merkityksen, työmotivaatio kasvaa. Johdolta edellytetään päämäärän ja vision asettamista, ja siitä viestimistä ymmärrettävästi. Vain kirkastetut ja yksinkertaiset viestit lähtevät liikkeelle ja elävät organisaatiossa. Kii-reiset, kuormittuneet ja muutosvauhdissa olevat johtajat eivät aina välttämättä ymmärrä tai kykene viestimään henkilökunnalle heidän työnsä suuntaa ja merkitystä. Kun esimies valvoo, ohjaa ja vaatii, on sen rinnalla hyvä olla myös huolehtiva. Välittämistä on myös se, että rakentavaa kriittistä palautetta annetaan oikea-aikaisesti, kunnioittavasti ja rohkeasti. Hyvä työpaikan ilmapiiri ja henki sekä kannustami-

nen ovat menestyksen perusta. Alahuhdan johtopäätökset ovat hyvin samansuuntaiset Dinno-hankkeen tulosten kanssa. Niiden toimivuus on myös testattu käytännössä, sillä Alahuhdan aikana Kone kaksinkertaisti maailmanlaajuisen markkinaosuutensa.

Dialogisen johtamisen avaimet ovatkin käyttökelpoisia avaimia myös tuloksellisuuden johtamiseen. Lumijärvi (2009) on tehnyt laajan kansainvälisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuksiin, joissa on tutkittu tuloksellisuuden ja johtamisen välistä yhteyttä. Hän sai esille seuraavia johtajuuden ja esimiestyön piirteitä, ominaisuuksia sekä osaamis- ja vastuualueita. Niiden taustalta löytyy sisäinen motivaatio. Seuraavassa on yhdistetty tuloksellisuuden johtamisen osa-alueet dialogisen johtamisen ytimiin ja avaimiin. Avaimet 2 ja 3 läpileikkaavat nämä kaikki osa-alueet.

1. Strateginen ja organisatorinen osaaminen, taidot ja osaaminen = Avain 1: organisatorinen johtamisosaaminen
2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, rekrytointi, yksilölliset johtamisen joustot = Avain 1: organisatorinen johtamisosaaminen, Avain 5: yksilöllisyys
3. Viestinnän ja tiedonkulun rakenteet ja teknologia = Dialogisen johtamisen ydin, dialogisuus, Avain 4: dialogisuuden edellytykset ja periaatteet
4. Muutoksen, kehittämisen ja oppimisen edistäminen (esimerkkillisyys, yhteistoiminta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, luovuuden hyödyntäminen), suunnitelmallinen henkilöstön ja organisaation kehittäminen (johdon ja henkilöstön kehittämisohjelmat ja -menetelmät) = Dialogisen johtamisen ydin: uudistuminen
5. Monimuotoisuuden hallintataidot, erilaisuuden ja yksilöllisyyden ymmärtäminen ja hyödyntäminen = Avain 5: yksilöllisyys, Avain 6: tuen tarjoaminen
6. Kyky, halu ja rohkeus kohdata ja hallita vaikeita asioita, risiriitoja ja konflikteja = Avain 6: tuen tarjoaminen, Avain 1: organisatorinen johtamisosaaminen.

Lisäarvoa johtamiseen

7

LISÄARVOINA DIALOGISEEN JOHTAMISEEN KOHTUULLISTAMINEN, ASIAKASOSALLISUUS JA ICT

Dialoginen johtaminen on moniulotteinen ilmiö, kuten edellä käsitellyt teoriat ja tutkimustulokset osoittavat. Kyse on monisyisestä ihmisten välisestä dialogista, vuorovaikutuksesta ja kohtaamisesta, yhdessä tekemisestä, oppimisesta, luomisesta ja kehittämisestä sekä ihmisiä kunnioittavasta johtamisesta. Lopuksi dialogisen johtamisen ilmiötä läpivalaistaan vielä kolmesta näkökulmasta: 1) miksi dialogisessa johtamisessa kannattaa panostaa yksilölliseen kohtaamiseen ja räätälöityihin työjärjestelyihin esimerkiksi kohtuullistamisen keinoin, 2) miten dialogisessa johtamisessa voisi ja miksi kannattaisi hyödyntää myös asiakkaiden ääntä ja kokemustietoa sekä 3) millaisessa roolissa tieto- ja viestintäteknologia (ICT) ovat tämän päivän työelämässä, johtamisessa ja viestinnässä.

7.1 Kohtuullistamisella työn yksilöllistä hallintaa

Yksi työelämän keskeinen muutostrendi on lisääntyvä yksilöistyminen. Ihmiset haluavat tehdä itse omat elämänpoliittiset valintansa ja tämä

heijastuu vahvasti myös heidän ura- ja työkäyttäytymiseensä. Kaikki eivät halua alistua urakilpailun normeihin. Osa ihmisistä luopuu saavuttamistaan asemista, kieltäytyy tarjotuista etenemismahdollisuuksista ja hakeutuu kokonaan uudelle alalle mahdollisista taloudellisista menetyksistä huolimatta. Ilmiötä on alettu kutsua downshiftaamiseksi (Rajander-Juusti 2010; Simonen 2012). Työpaikoilla halutaan tehdä myös yksilöllisiä poikkeamia vallitseviin työjärjestelyihin. Niitä ovat siirtymiset tilapäisesti tai pysyvästi normaalia lyhempään työaikaan, etätö tai jääminen pitkäaikaisvapaalle. Tällaiset aiheet asettavat sekä yhteiskunnan että työnantajat uudenlaisten sopeutumispaineiden eteen.

Esiin on noussut toisistaan poikkeavia mielipiteitä siitä, kuinka hyväksyttävää on pyrkiä vähentämään oman työn määrää aikana, jolloin hyvinvointiyhteiskunnan säilyttämiseksi työn tekemistä tulisi päinvastoin lisätä kaikin keinoin. Työpaikoilla valmiiksi kuormitetut työtoverit joutuvat huolehtimaan siitä, että kohtuullistajien tekemättä jäävät työt tulevat hoidetuiksi. Toisaalta töiden oikea-aikaisella kohtuullistamisella yksilöt, työyhteisöt ja yhteiskunta kokonaisuudessaan voivat säästyä paljon isommilta työpanoksen menetyksiltä. Lisäksi uudenlaisten työjärjestelyjen kautta vallitsevat työkuultuurit voivat alkaa kehittyä aste asteelta terveempiin suuntiin. Erilaisten näkökulmien vallitessa tarkoituksenmukaisten ratkaisujen löytäminen töiden kohtuullistamiseksi edellyttää hyvin toimivaa vuorovaikutusta työyhteisön eri jäsenten, ylemmän johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten, työtoverien ja kohtuullisempia järjestelyjä etsivien yksittäisten työyhteisön jäsenten kesken. Siksi työn kohtuullistamisen eli downshiftingin katsottiin soveltuvan hyvin Dinnon osatutkimuksen aiheeksi. Osahankkeesta vastasi Työterveyslaitos ja sen tulokset on raportoitu laajemmin erillisessä julkaisussa (Kasvio & Lundell 2015).

Yksilöllisten työuraratkaisujen, dialogisen johtamisen sekä työyhteisöjen luovuuden ja innovatiivisuuden problematiikkaa tarkasteltiin kahdessa organisaatiokohtaisessa tapaustutkimuksessa. Kohteina oli kaksi suurehkoa organisaatiota, joista toinen edustaa julkista ja toinen yksityistä sektoria. Näissä organisaatioissa etsittiin yhteistyössä hen-

kilöstöhallinnon kanssa henkilöitä, jotka olivat joko kohtuullistaneet työtään tavalla tai toisella tai jotka olivat ilmaisseet kiinnostuksensa kohtuullistamiseen. Yhteensä haastateltiin kuuttatoista tällaista henkilöä. Toisessa organisaatiossa järjestettiin yksi ryhmäkeskustelu tutkitun problematiikan valottamiseksi työyhteisöjen näkökulmasta, ja molemmissa haastateltiin myös muutamia esimiehiä sekä henkilöstöhallinnon ja organisaation johdon edustajia. Lisäksi tehtiin joitakin täydentäviä haastatteluja, joiden avulla saatiin mukaan radikaalimpien ura- ja elämäntapamuutosten näkökulma. Haastattelujen kokonaismäärä oli runsaat kolmekymmentä.

Kuka kohtuullisti ja miten kohtuullistettiin?

Haastateltujen joukossa oli erityyppisiä työnsä kohtuullistajia. Mukana oli joitakin selväpiirteisiä downshiftaajia eli henkilöitä, jotka olivat päättäneet luopua menestyksellisestä urasta ja heittäytyneet tekemään aivan uudenlaisia asioita. Oli asiantuntijoita, jotka olivat luopuneet aiemmin saavuttamastaan esimiesasemasta. Joukkoon mahtui yksilöitä, jotka eivät olleet halunneet ”*upshiftata*” eli edetä vaativampiin ja paremmin palkattuihin tehtäviin, vaikka sellaisia mahdollisuuksia heille olisikin ollut tarjolla. Uralla etenemisen sijasta he halusivat ekologisista syistä tehdä työtä ja kuluttaa hieman vähemmän. Lisäksi oli pienten lasten vanhempia, jotka halusivat vähentää tekemänsä työn määrää voidakseen sovittaa sen yhteen perheen tarpeiden kanssa. Osa halusi terveydellisten syiden vuoksi jäädä vuorotteluvapaalle tai muulle vastaavalle pitkäaikaisvapaalle. Jotkut olivat vapaalle jäätyään alkaneet miettiä valintojaan ja jatkosuunnitelmiaan uudenlaisista näkökulmista. Haastatelluissa oli myös pitkän työuran tehneitä, jotka halusivat hölmentää työpaineitaan uran loppuvaiheessa jäämällä osa-aikaeläkkeelle.

Työtä haluttiin kohtuullistaa monenlaisissa elämäntilanteissa ja erilaisista motiiveista käsin. Tyypillistä kuitenkin oli, että työtä kohtuullistettiin vain jos järjestelyä ei tarvinnut toteuttaa omalla kustannuksella, vaan tarjolla oli jokin yhteiskunnan tarjoama tuki.

Tukia tarvittiin, jotta yksilöiden kokema tulonmenetyks ei olisi kasvanut kohtuuttoman suureksi. Tällaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi osa-aikaeläkkeet, vuorotteluvapaan aikana maksettavat tuet tai pienten lasten vanhemmille tarjolla olevat osa-aikalisät. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla olivat hyvät perusteet kohtuullistamisratkaisuilleen. Esimerkiksi työuupumuksen ollessa taustalla ongelmat olisivat voineet kasvaa paljon suuremmiksi, jos yksilölliseen joustoon ei olisi ollut mahdollisuutta.

Työn kohtuullistaminen lähti yleensä liikkeelle oman tarpeen tunnistamisesta, minkä jälkeen itse kukin joutui selvittämään käytettävissä olevat mahdollisuudet sekä ottamaan suunnitelmansa puheeksi sekä omien läheistensä kanssa että työpaikalla. Usein esimiehet ymmärsivät alaisensa tarpeet verraten hyvin, ja he pyrkivät auttamaan tarvittavien käytännön järjestelyjen toteuttamisessa. Vastaanotto ei kuitenkaan ollut aina yhtä positiivinen. Jotkut esimiehistä suhtautuivat passiivisesti koko asiaan tai kieltäytyivät ymmärtämästä sen merkitystä asianomaiselle henkilölle. Esimies saattoi myös viestittää suostuvansa järjestelyyn ainoastaan siksi, että työntekijällä oli siihen lakisäätäinen oikeus tai organisaatiossa yleisesti noudatetut linjaukset edellyttivät sitä. Tällaisissa tapauksissa esimiehen asenne saattoi jäädä pitkäänkin kaiheartamaan työntekijän mieltä, kun taas positiivinen suhtautuminen otettiin vastaan kiitollisuudella.

Haastateltujen kokemukset omien kohtuullistamisratkaisujensa vaikutuksista olivat pääsääntöisesti hyvin positiivisia. Vapaa-ajan lisääntyminen paransi monen kohdalla elämisen laatua enemmän kuin oli osattu odottaa. Ja vaikka työssä käytetyn ajan lyheneminen merkitsi useimmissa tapauksissa ainakin jonkinasteista tulojen vähenemistä, kohtuullistajat olivat yleensä osanneet valmistautua asiaan ennalta. Myöskään pieni tinkiminen totutusta kulutustasosta ei haitannut niin paljon kuin aiemmin oli pelätty, vaan vähempi saattoi joskus tuntua jopa enemmän elämisen laadun näkökulmasta katsottuna. Vaikka työssä käytetty aika lyheni tai toimenkuva muuttui sisällöltään esimerkiksi esimiehen palatessa takaisin vanhaan ammattiinsa, moni koki muutosten ansiosta pystyvänsä käyttämään työajan aiempaa

tehokkaammin. Jos henkilö oli jäänyt esimerkiksi uupumuksen tai heikentyneen terveyden vuoksi pitkäaikaisvapaalle, hän saattoi palata töihin vahvistunein voimavaroin ja tuoden myös uusia ideoita mukanaan työpaikalle. Näin kohtuullistamismahdollisuus toi lisää virtaa ihmisten työntekoon.

Näin ei kuitenkaan tapahtunut aina. Jos aiemmin hyvin työkesteistä elämää viettänyt henkilö oli uupunut tai törmännyt epämiellyttäviin kokemuksiin, tilapäinen etäisyydenotto auttoi näkemään selkeämmin työn kielteiset piirteet. Tällöin he saattoivat omaksua pysyvästi viileämmän suhteen työntekoonsa, ja jotkut jopa käynnistivät suunnitelmat työtehtävistä luopumiseksi. Näissä tilanteissa organisaatiot eivät saaneet samaa tuottavuus- ja innovatiivisuuslisää kuin työnsä mielekkyyden uudelleen löytäneiden yksilöiden kohdalla.

Organisaatioiden johdon, esimiesten ja työyhteisöjen näkökulma

Tapaustutkimukset tarjosivat oivallisen mahdollisuuden eritellä yksilöiden työn kohtuullistamispyrkimyksiä myös organisaatioiden, työyhteisöjen ja niiden johtamisen näkökulmasta. Yksilöllisiä työjärjestelyjä koskevat toiveet olivat lisääntyneet selkeästi kummassakin tutkimuskohteessa. Molemmissa organisaatioissa ihmisten toiveisiin pyrittiin reagoimaan positiivisesti, kunhan se vain oli mahdollista tinkimättä liiaksi organisaatioiden tuloksellisuuteen ja henkilöstön tasavertaiseen kohteluun kohdistuvista vaatimuksista.

Työtään kohtuullistaneiden sekä organisaatioiden johdon käsitysten välillä löytyi joitakin eroavuuksia. Johdon mielestä henkilöstöön kuuluvat eivät esimerkiksi olleet valmiita tinkimään saavuttamistaan aineellisista etuuksista, kun taas kohtuullistajat itse näkivät vapaa-ajan lisääntymisen taloudellisten uhrauksien arvoisena. Näkemyseroja esiintyi erityisesti yksityistä sektoria edustavan organisaation piirissä johdon ja työntekijöiden välillä myös siitä, missä laajuudessa heidän keskuudessaan olisi ollut mahdollista ja mielekäästä tehdä etätyötä.

Pääsääntöisesti molemmissa organisaatioissa haluttiin silti suhtautua joustavasti henkilöstön yksilöllisiin työtä koskeviin toiveisiin. Joustoihin oltiin valmiita erityisesti silloin, kun niitä koskevilla toiveilla oli riittävän vahvat perusteet ja jos oli vaarana, että liian jäykän suhtautumisen seurauksena organisaatio olisi voinut menettää tärkeää osaamista.

Ajankohtainen taloudellinen tilanne ja organisaatioiden kasvavat tulosvaatimukset tulivat esiin erityisesti henkilöstöjohdon kanssa käydyissä keskusteluissa. Kun kaikilla oli kova kiire ja ihmiset olivat epävarmoja omasta asemastaan, kovinkaan moni ei uskaltanut lähteä ehdottamaan esimiehilleen työn kohtuullistamista, vaikka siihen olisi ollut aihetta ja hyvät perustelut. Johto ei suhtautunut kovin suopeasti kohtuullistamistoiveisiin, jos ei ollut nähtävissä, miten pois jäävän työntekijän työpanos korvattaisiin. Tällöin saatettiin myös pohtia työntekijän sitoutumisen astetta.

Esimiesten haastatteluissa tuli esille, että erilaisten yksilöllisiä työjärjestelyjä koskevien toiveiden lisääntyminen kasvatti selvästi monen esimiehen muutoinkin raskasta työkuormaa. Jos esimerkiksi työyhteisön jäsen ilmaisi halunsa jäädä vuorotteluvapaalle tai siirtyä osa-aikatyöhön, esimies joutui valmistelemaan asiaa koskevat päätökset. Samanaikaisesti hänen oli keksittävä keinot sijaisen järjestämiseksi tai töiden järjestämiseksi uudelleen työyhteisön jäsenten kesken. Esimiesten vastuulla oli sijaisten perehdyttäminen, ja usein myös pitkäaikaisvapaalta palaava henkilö tarvitsi perehdytystä poissalokaikana tapahtuneiden muutosten vuoksi. Oleellista kaikkia tällaisia järjestelyjä tehdessä oli se, että huolehdittiin työyhteisön jäsenten tasaveroisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta.

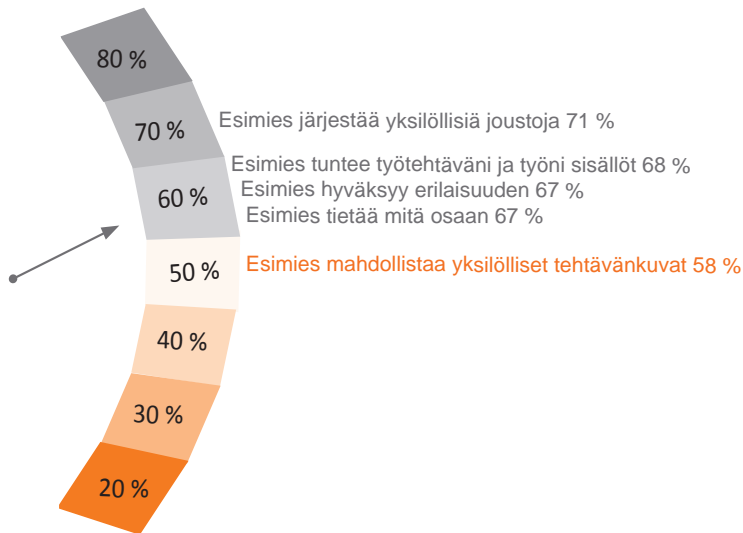
Esimiehillä oli myös paineita reagoida positiivisesti työntekijöidensä toiveisiin voidakseen osoittaa olevansa mukava esimies. Samalla heidän kuitenkin piti huolehtia siitä, että itse toiminta ja asiakkaiden saamien palvelujen laatu eivät kärsi. Jotta tähän päästäisiin, oli tärkeä tuntea alaiset ja heidän motiivinsa riittävän hyvin niin, että käytännössä tehtävät ratkaisut olisivat kokonaisuuden kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisia.

Lisätöistään huolimatta moni esimies piti myönteisenä sitä, että päästessään irtautumaan tai siirtymään mielekkäämpiin tehtäviin, monet kohtuullistajat saivat lisää virtaa työntekoonsa. Lisäksi viime-mainitut toivat mukanaan uudenlaisia ideoita vanhojen käytäntöjen parantamiseksi. Sijaisjärjestelyt toivat työyhteisöön uusia ja raikkailla ajatuksilla varustettuja ihmisiä. Osa heistä jäi työyhteisön tärkeäksi ressurssiksi pysyvästi. Myös työtoverit kokivat kohtuullistamisella olevan monia myönteisiä vaikutuksia. Vaikka he joutuivatkin mukauttamaan omia töitään toisten työpanosten muuttuessa, positiiviselle puolelle jäi odotus siitä, että he itse pääsisivät vuorollaan nauttimaan samanlaisista mahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Kohtuullistaminen kyselyn tulosten valossa

Kyselyn tulosten mukaan lähes kaikki työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Tyytyväisiä oltiin myös työyhteisöjen jäsenten toimintaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden edistämiseksi, työyhteisöjen oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen toimintaan ja keskinäiseen apuun ja tukeen, erilaisuuden ja yksilöllisyyden arvostukseen ja asiakkaiden hyvään kohteluun. Näiden asioiden kohdalla asiat olivat siis kohtuullisen hyvin. Yksilöllisyyden toteutumisen kannalta heikompi tulos on se, että vain joka toisella työntekijöistä oli mahdollisuus vaikuttaa työmääräänsä. Lisäksi työtahti ja työpaineet kuormittivat monia. Tyytymättömiä oltiin myös työhyvinvointia edistäviin tekijöihin työpaikalla.

Työntekijöiden joukossa oli paljon tarpeita erilaisiin yksilöllisiin työtä koskeviin järjestelyihin. Yksilöllisyysmittarin (kuva 12) mukaan monet asiat, joilla on vaikutusta yksilölliseen työnhallintaan, ovat hyvällä tasolla. Niitä ovat yksilöllisten joustojen järjestäminen sekä esimiehen tuntemus töiden sisällöstä ja osaamisesta. Hiukan alhaisemat tulokset liittyivät yksilöllisiin tehtäväkuviin ja perehdyttämiseen.



Kuva 12: Yksilöllisyysmittari

Johtamisella on suuri vaikutus ihmisten työhön kohdistuviin valintoihin. Kun esimiehen koettiin toimivan esimerkillisesti, samassa työssä jatkamisen todennäköisyys nousi kymmenellä prosenttiyksiköllä. Jos taas esimiestä ei koettu esimerkilliseksi, halukkuutta työpaikan vaihtamiseen oli 26 %:lla vastaajista ja pitkän sairausloman todennäköisyys lisääntyi. Esimerkillisesti toimivien esimiesten alaiset ovat downshiftanneet muita useammin, mutta heillä on vähemmän tarvetta siihen tulevaisuudessa. Mikäli esimiestä ei koettu esimerkilliseksi, vastausjakaumat olivat päinvastaiset. Esimiesten mahdollistaessa yksilölliset työnkuvat ja joustoja, vastaajat arvioivat myös uusiin ideoihin suhtauduttavan keskimääräistä myönteisemmin.

Keskusteleva, läsnä oleva ja kuunteleva johtaminen vaikutti kyselyn tulosten mukaan voimakkaasti työntekijöiden tulevaisuuden odotuksiin ja suunnitelmiin. Niistä vastaajista, jotka olivat täysin samaa

mieltä väittämästä *esimies keskustele kanssani*, 42 % arvioi olevansa nykyisessä työssään myös viiden vuoden kuluttua. Väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä olevista arvioi jatkavansa samassa työssä vain kuudennes vastaajista. Samassa ammatissa, mutta toisen työnantajan palveluksessa, oletti tulevaisuudessa olevansa 23 % väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä olevista vastaajista. Esimiehensä keskustelevuuteen täysin tyytyväisten joukossa saman olettamuksen esittäneiden osuus oli 9 %. Samankaltaisia yhteyksiä havaittiin myös esimiehen taholta saadun avoimen tiedonkulun, luottamuksen, myönteisen ja rakentavan palautteen, avun ja tuen sekä yksilöllisyysmittarin muuttujien kohdalla. Erittäin tärkeää on se, että työntekijät voivat luottaa omaan esimieheensä.

Työn luonteella ja sen odotusten mukaisuudella oli selkeä yhteys ihmisten tulevaisuutta koskeviin ajatuksiin. Jos esimerkiksi ihmiset kokivat työnsä merkityksellisenä, he eivät harkinneet yhtä aktiivisesti downshiftaamista kuin työnsä vähemmän merkitykselliseksi kokivat. He arvioivat myös muita useammin olevansa samassa työssä ja ammatissa vielä viidenkin vuoden kuluttua. Sen sijaan työnsä vähämerkityksiseksi kokivat arvioivat muita useammin olevansa tuolloin toisessa työpaikassa tai ammatissa, pitkällä sairauslomalla tai työkyvyttömyyseläkkeellä. Vastaava yhteys ihmisten aikeilla oli myös työn tarjoamiin itsensä toteuttamisen mahdollisuuksiin sekä työyhteisön oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen, ihmisten erilaisuuden ja yksilöllisyyden kunnioittamiseen sekä keskinäiseen arvostukseen riippumatta asemasta ja tehtävistä.

Työhönsä ja työyhteisöönsä tyytyväiset olettivat selvästi muita useammin työskentelevänsä samassa ammatissa ja saman työnantajan palveluksessa vielä viiden vuoden kuluttuakin, kun taas vähemmän tyytyväisistä enemmistö oletti työskentelevänsä jatkossa toisen työnantajan palveluksessa tai kokonaan toisessa ammatissa. Downshiftaaminen kiinnosti työhönsä tyytymättömiä muita enemmän. Etenkin työhyvinvointia edistäväillä ominaisuuksilla sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksilla oli vaikutusta ihmisten tulevaisuudensuunnitelmiin ja downshiftaamisen halukkuuteen.

Henkilöiden ikä vaikutti downshiftauussuunnitelmiin ja työtä koskeviin tulevaisuuden odotuksiin pääosin niin kuin voidaan odottaakin: nuoremmat odottivat muita useammin vielä siirtyvänsä muihin tehtäviin, uran keskivaiheilla olevat jäävänsä pitkäaikaisvapaalle ja vanhemmat jäävänsä eläkkeelle. Naisvastaajilla oli jonkin verran enemmän kokemusta downshiftaamisesta ja heistä useampi suunnitelti myös jatkossa tällaisia ratkaisuja. Miehet ennakoivat puolestaan naisia useammin olevansa jossakin muussa ammatissa viiden vuoden kuluttua.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneista 14 % kertoi jo downshiftanneensa, 9 % oli harkitsemassa sitä, 52 % oli siitä periaatteessa kiinnostunut, ja 25 % koki, että asia ei koskettanut heitä. Dialogisemmin toimivissa työyhteisöissä työntekijöillä oli hieman muita enemmän kokemuksia downshiftaamisesta. Samaan aikaan heillä oli kuitenkin suhteellisesti muita harvemmin tähän liittyviä ajankohtaisia suunnitelmia tai kiinnostusta asiaa kohtaan. Vastaavasti jos dialogin ei ajateltu toimivan yhtä hyvin, ihmiset olivat hieman keskimääräistä kiinnostuneempia tämän kaltaisista muutoksista. Esimiesten mahdollistaessa yksilölliset työnkuvat ja joustoja vastaajat arvioivat myös uusiin ideoihin suhtauduttavan keskimääräistä myönteisemmin. Samankaltainen yhteys ilmeni myös muiden työn yksilöllisiä järjestelymahdollisuuksia sekä työyhteisön luovuutta ja innovatiivisuutta koskevien kysymysten kohdalla. Yksilöllisillä järjestelymahdollisuuksilla on myönteisiä vaikutuksia niin henkilöstön työhyvinvointiin kuin työyhteisön luovuuteen ja innovatiivisuuteenkin. Johtamisen laadulla ja erityisesti sen dialogisuudella on paljon merkitystä.

Vastaajille tarjottiin myös tilaisuus perustella omin sanoin, miksi he eivät katsoneet downshiftingin koskettavan itseään. Monet heistä totesivat, etteivät he koe tarvitsevansa muutosta työhönsä tai työaikaansa, vaan ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Jotkut kertoivat pyrkivänsä tulevaisuudessa vaativampaan työhön downshiftaamisen sijasta, ja melko monet vetosivat siihen, ettei heillä ole taloudellisista syistä varaa tinkiä tulotasostaan. Jotkut viittasivat siihen, että he olivat vasta aloittaneet työuransa tai kohta jo jäämässä eläkkeelle, eikä asia

siksi ollut heidän kohdallaan ajankohtainen. Eräs kirjoitti syyksi, että ei ole tullut arpavoittoja ja toinen tuomitsi napakasti koko kysymyksen idioottimaiseksi: *olkaapa ensin minun koulutuksellani kaksikymmentä vuotta pätkätöissä. Haloo!!!*. Jotkut tekivät jo töitään osa-aikaisesti, ja eräs vetosi toimenkuvansa asettamiin rajoitteisiin. Hänen työssään kukaan muu ei tehnyt samoja töitä, joten hänen poissa ollessaan ne vain jäisivät tekemättä.

Downshiftingiin liittyvät moraalipoliittiset näkökohdat tulivat esille muun muassa erään vastaajan toteamuksessa, ettei hän halua siipeillä. Yksi vastaajista totesi downshifteen olevan hänen kohdallaan poissuljettu koska työnantaja ei siihen suostu. Myöskään pätkätyöläisillä ei nähty olevan varaa ajatella luopuvansa jostakin, sillä ei ole mitään mistä luopua tai minne palata. Muutamat ilmoittivat tekevänsä työajatonta työtä, jolloin ei voi sopia lyhennetystä työajasta. Jotkut ilmoittivat yksikantaan, ettei asia kiinnosta heitä. Eräs kertoi juuri muuttaneensa pois pääkaupungin kiireestä, ja sen ansiosta työstressi oli miltei kadonnut. Jotkut kertoivat voivansa olla kiinnostuneita downshifteen hieman varttuneempina varsinkin, jos palkka ei tippuisi paljoo. Jotkut nimesivät omalla kohdallaan vuorotteluvapaan ensisijaiseksi mahdollisuudeksi kohtuullistaa työtään, kun taas normaalissa arjessa sen mahdollisuudet nähtiin aika rajallisiksi.

Dialoginen johtaminen yksilöllisyyden ja työn kohtuullistamisen mahdollistajana

Tutkimustulokset tukevat olettamusta hyvin toimivan dialogin keskeisestä merkityksestä tilanteessa, jossa tavoitellaan kaikkia osapuolia hyödyttäviä yksilöllisiä työjärjestelyjä. Yksilölliset työjärjestelyt onnistuvat hyvin sellaisissa työyhteisöissä, joissa työyhteisön jäsenet ovat jatkuvasti ja tiiviisti vuorovaikutuksessa keskenään, tuntevat hyvin toisensa, ymmärtävät toinen toisiaan, osaavat uusia ratkaisuja etsittäessä tulkita oikein toisten tarpeet, ottavat ne huomioon omassa käyttäytymisessään sekä etsivät kaikkien kannalta mahdollisimman

mielekkäitä ratkaisuja. Päinvastaisissa tapauksissa ihmiset arvailevat ja olettavat toistensa motiiveja sekä ajavat omia tarpeitaan tavoilla, jotka johtavat yhteisen luottamuksen rapautumiseen. Epäluottamuksen tilanteessa päädytään ratkaisuihin, jotka eivät ole kenenkään kannalta tarkoituksenmukaisia. Pahimmassa tapauksessa työyhteisön ja esimiesten taholta koettu ymmärtämättömyys voi johtaa pitkäaikaisiin traumoihin tai eri osapuolten teiden lopulliseen erkaantumiseen. Tällaiset lopputulokset eivät ole hyväksi myöskään työyhteisöjen luovuudelle ja uudistumiselle.

Yksilöllisten työjärjestelyjen ja työn kohtuullistamisen tarpeet ovat selvästi lisääntymässä työpaikoilla. Edistyksellistä henkilöstöpolitiikkaa toteuttavat organisaatiot ovat valmiita kehittämään yksilöllisiin tarpeisiin reagoivia järjestelyjä ja toimintamalleja. Samaan aikaan kuitenkin työelämän monet epävarmuudet ovat lisääntymässä ja hyvistä työ- ja uramahdollisuuksista käytävä kilpailu on kiristymässä. Siksi ihmiset eivät välttämättä uskalla kohtuullistaa työtään silloinkaan, kun siihen olisi terveydellisistä tai muista yksityiselämään liittyvistä syistä syntyvää tarvetta. Kohtuullistamisen sijaan vallitseva asenneilmapiiri vaatii ihmisiä entisestään lisäämään työmääräänsä. Perusteluna tällä käytetään hyvinvointiyhteiskunnan rahoitusvajetta. Tähän liittyen on ryhdytty tiukentamaan muun muassa vuorotteluvapaalle ja osa-aikaeläkkeelle jäämisen mahdollisuuksia.

Tällaisissa työelämän olosuhteissa olisikin tärkeää nähdä ja tunnistaa myös kohtuullisen työnteon positiiviset puolet. Ihmiset pysyvät pidempään terveinä ja työkykyisinä, jos heillä olisi mahdollisuus höllentää työntekoaan ja saada parannettua työkykyään ennen kuin liialliset työpaineet ja jatkuvasti lisääntyvä työmäärä alentavat pysyvästi heidän toimintakykyään. Oikea-aikaiset työn yksilölliset joustot helpottavat oleellisesti myös työn ja muun elämän yhteensovittamista. Vapaa-ajan lisääntyessä ihmiset saavat enemmän tilaa ja aikaa miettiä, mitä he tulevalta työuraltaan oikeastaan odottavat. Jos aiemmin valittu työura ei enää tunnukaan oikealta ratkaisulta, uudet valinnat voivat palauttaa työntekoon mielekkyyden niin, että ollaan valmiita jatkamaan ja jaksetaan työuralla pidempään. Yksilöiden saama mah-

dollisuus rikkaampaan elämään ja palautumiseen työkuormituksesta välittyä eri kanavia myöten myös heidän työpaikalleen ja tukee työyhteisöjen uusiutumiskykyä.

Toivottavasti suomalaisessa työpolitiikassa ylletään jatkossa tähänastista syvempään keskusteluun työn kohtuullistamisen tarpeista ja mahdollisuuksista. Syvenevän ymmärryksen tulisi välittyä paremmin myös työpoliittiseen päätöksentekoon niin, että työn kohtuullistamisen mahdollisuuksia pikemminkin lisätään kuin vähennetään. Toki käytettävissä olevien taloudellisten resurssien rajallisuus joudutaan ottamaan huomioon esimerkiksi osa-aikalaisien suuruutta tai vuoroteltuvapaan ehtoja määriteltäessä. Samaan aikaan organisaatioiden olisi syytä kehittää omia henkilöstöpoliittisia käytäntöjään niin, että yksilöllisten työjärjestelyjen tarpeisiin kyetään reagoimaan sekä joustavasti että kustannustehokkaasti. Samanaikaisesti tulisi kuitenkin varmistaa se, että asiakkaiden tarpeista kyetään huolehtimaan laadukkaasti ja keskeytyksittä.

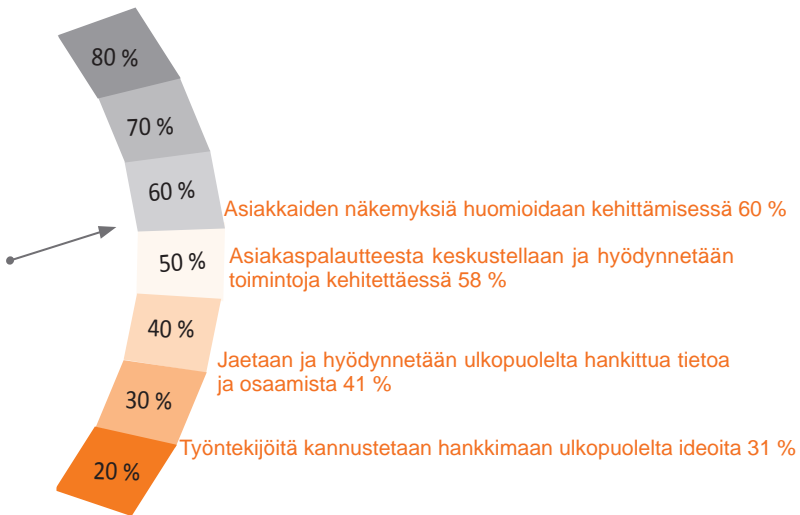
Vallitsevaa kulttuurista ilmapiiriä tulisi kehittää niin, että tuettaisiin kansalaisten pyrkimyksiä kohti vastuullisempaa ja kohtuullisempaa työtä. Samalla nyky-yhteiskuntien ja niiden kansalaisten tulisi yleisemminkin oppia elämään, kuluttamaan ja kuormittamaan luontoa paljon nykyistä kohtuullisemmin.

7.2 Asiakasosallisuus uudistumisen voimavarana

Yhteistoiminta on eräs menestyvän johtamisen tunnuspiirre. Kaikkea osaamista ja tietoa ei tarvitse löytyä omasta organisaatiosta, vaan usein ne täydentyvät yhteistyön ja kumppanuuksien avulla (Sydänmaalakka 2009). Johtamiskirjallisuudessa on jo vuosia korostettu tiedolla johtamista, joka tarkoittaa tietämyksen hallintaa (*knowledge management*). Ajatus on ollut, että organisaatioiden kehityksen kannalta on olennaista jakaa organisaatioissa olevaa tietoa. Jo Nonaka ja Takeuchi (1995) selittivät, että organisaatiot eivät menesty vain teknologisten innovaatioiden avulla, vaan ennen kaikkea informaation jakamisen

avulla. Informaation jakaminen synnyttää tietoa, jota voidaan hyödyntää. Organisaation tiedolla tarkoitetaan yleisesti sekä toimintajärjestelmätietoa että ammattilaisten tietoa, mutta myös asiakkaiden näkemykset ovat nousseet keskeiseksi modernin tiedolla johtamisen osatekijäksi.

Asiakasosallisuus, asiakkaiden osallistuminen kehittämiseen sekä asiakaspalautteen hyödyntäminen ovat tärkeitä tuloksellisuuden tekijöitä, joita ei osata tai haluta hyödyntää. Tämän osoittaa myös asiakasosallisuusmittarin (kuva 13) tulokset. Organisaation ulkopuolelta hankittua tietoa ja saatuja ideoita voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän. Käyttämätöntä potentiaalia liittyy myös asiakaspalautteen ja asiakkaiden näkemysten hyödyntämiseen kehittämisessä.



Kuva 13: Asiakasosallisuuden mittari.

Asiakastiedon hyödyntäminen on modernin palveluorganisaation elinehto. Tässä luvussa tarkastellaankin asiakastiedon hyödyntämistä organisaatioiden ja niiden palveluiden kehittämässä. Viime aikoina on korostettu asiakkaiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin palveluihinsa, mutta myös osallistua palveluiden kehittämiseen. Asiakkaat eivät ole vain informaation lähde, vaan he ovat myös tiedontuottajia. Esimerkiksi Dawsonin (2012) mukaan informaatiosta muodostuu tietoa vasta sosiaalisten prosessien kautta (Hislop 2013). Tällöin on syytä kysyä, millaisten sosiaalisten prosessien kautta asiakastieto ja asiakkaiden näkemykset kanavoituvat osaksi organisaation päätöksentekoa. Asiakkaat ovatkin dialogisen johtamisen keskeinen voimavara.

Kolme tapaa ymmärtää asiakastieto

Palveluorganisaatioiden johtaminen perustuu monesta suunnasta saatavaan tietoon. Tässä yhteydessä voidaan kiinnittää huomiota ainakin kolmeen tiedonlähteeseen, joissa asiakastieto saa hivenen toisistaan poikkeavia muotoja. Organisaation johtaminen edellyttää näiden kaikkien kolmen tiedonlähteen hyödyntämistä.

New Public Managementin mukainen talous-hallinnollinen tieto ohjaa organisaatioiden päätöksentekoa (Möttönen & Kettunen 2014). Huomiota voidaan kiinnittää esimerkiksi palveluprosesseihin ja niiden tehokkuuteen. Organisaatiot ovat kehittäneet erilaisia asiakaspalautteen keräämistapoja osana omaa toimintajärjestelmäänsä. Palautetieto onkin keskeinen osa organisaation laatuja järjestelmää. Samaan NPM-kehitykseen kuuluu myös julkisen sektorin asiakkaiden muuntuminen kuluttaja-asiakkaiksi, jotka tekevät valintoja eri palveluista. Samalla kun asiakkaat voivat valita palvelun, he voivat myös poistua palveluista ja valita toisin. Tämän *exit*-mahdollisuuden oletetaan lisäävän organisaatioiden kiinnostusta vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. Tässä mielessä asiakkaiden valinnat ohjaavat palveluiden kehittämistä, koska vain hyvillä asiakaslähtöisillä palveluilla on kysyntää.

Ammatillisella tiedolla on keskeinen asema asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijoiden tutkittuun tietoon perustuvat näkemykset määrittelevät palvelusisältöjä ja ohjaavat palveluita koskevaa päätöksentekoa. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla tästä on kansainvälisessä keskustelussa puhuttu termillä *welfare professionalism* (Powell, Doheny, Greener & Mills 2009). Ammatillisesta näkökulmasta voidaan korostaa, että palvelut pyritään aina kohdentamaan asiakkaiden tarpeisiin niin hyvin kuin mahdollista. Ammattilaisten käsitys palveluista perustuu useimmiten tutkittuun tietoon, jossa asiakkaiden tarpeita on pyritty jäsentämään hallittaviin kokonaisuuksiin. Samalla on tutkittu myös palveluiden vaikuttavuutta. Keskeinen kysymys kohdentuu siihen kuinka hyvin tietty palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Ammatillaiset suodattavat asiakastiedon palveluiden kehittämiseen. Asiakkaiden näkemykset välittyvät palveluiden kehittämiseen ammattilaisten kautta.

Tiedonlähteeksi on noussut asiakkaiden itsensä tuottama tieto, jolloin asiakkaat nähdään myös dialogisen johtamisen voimavarana (Dawson 2012). Keskeinen kysymys kohdistuu siihen, pitäisikö asiakkaiden olla aktiivisesti mukana niissä sosiaalisissa prosesseissa joissa asiakkailta saatava informaatio jäsentyy tiedoksi. Organisaation toimintajärjestelmän ja ammattilaisten näkökulmasta asiakkaat nähdään useimmiten passiivisina informantteina. Ammatillaiset ja managerit jäsentävät informaatiosta palveluita koskevaa tietoa. Asiakkaat voidaan kuitenkin nähdä myös aktiivisina tiedontuottajina, mikä tarkoittaa asiakkaiden osallistumista tiedonmuodostusprosesseihin. Tämä näkemys perustuu muun muassa Carrin & Kemmisin (1986) klassiseen ajatukseen, jonka mukaan kehittämisprosessin omistajia ovat ne, joita toiminta koskettaa tavalla tai toisella. Tässä mielessä asiakkaita ei nähdä organisaation ulkopuolisina toimijoina, vaan he ovat organisaation kehittämisen kannalta keskeisiä subjekteja. Asiakaslähtöisyys merkitsee siis asiakkaiden konkreettista osallistumista organisaation tiedonmuodostusprosesseihin.

Kokemustiedon edistäminen

Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen perustuu heidän kokemustietoonsa. Asiakkaat voivat tuottaa olennaista tietoa palveluiden kehittämiseksi, mutta usein se edellyttää organisaatioilta toimia joilla kokemustiedon muodostumista voidaan edistää. Kokemusasiantuntijoiden koulutukset ovat eräs keino tukea asiakkaiden asiakastiedon kehittymistä. Esimerkiksi Seinäjoen sairaanhoitopiiri rahoitti vuoden mittaisen mielenterveyskuntoutujien kokemusasiantuntijakoulutuksen. Koulutuksen toteutuksesta vastasi ulkopuolinen kouluttaja. Koulutus järjestettiin kolmena vuonna siten, että jokaiseen ryhmään osallistui noin 20 oppijaa. Ryhmä kokoontui kerran viikossa yhteiseen koulutuspäivään vuoden ajan. Sen aikana kouluttautujat kävivät läpi hyvin erilaisia oppimisprosesseja, jotka tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan tiivistää kolmeen teemaan.

Haastateltavat korostivat, että henkilökohtainen kokemus mielenterveyden ongelmista on asiantuntijuuden perusta. Kaikki haastateltavat olivat enemmän tai vähemmän taistelleet mielenterveyden ongelmien kanssa. Ongelmien vaikeusasteella ei sinällään näytä olevan merkitystä kokemustiedon kehittymisen kannalta. Olennaisempaa on, että asiantuntijalla on kokemus mielenterveyden haasteista. Itse asiassa keskeisimmäksi asiaksi nousi etäisyyden saaminen omiin henkilökohtaisiin ongelmiin. Etäisyyden avulla haastateltavat olivat saaneet mahdollisuuden käsitellä omia ongelmiaan neutraalisti, vaikka kysymyksessä olikin henkilökohtaisista ja vaikeista asioista. Etäisyys mahdollistaa omien kokemusten reflektoinnin. Etäisyys muodostuu osin ajan myötä, mutta se on myös oppimisen tulosta.

Haastatteluissa esille tuotiin myös se, että kokemusasiantuntijuudella on henkilökohtaisen perustan lisäksi kuitenkin vahva kollektiivinen luonne. Asiantuntijuus rakentuu oman henkilökohtaisen tarinan kertomisesta ja sen jakamisesta toisten kanssa. Toisaalta asiantuntijuus rakentuu myös toisten tarinoiden kuulemisesta. Kokemustieto muodostuu siis tarinoiden vertailuista ja erittelystä. Tässä mielessä kokemusasiantuntijan tieto ei perustu vain hänen omaan henkilö-

kohtaiseen kokemukseensa, vaan se edustaa myös muiden samassa tilanteessa olevien kokemuksia. Yhteinen jakaminen on oppimisen keskeinen osa. Se on sosiaalinen prosessi, jonka kautta informaatio jalostuu tiedoksi.

Kokemusasiantuntijuus todentuu vasta käytännön toiminnassa. Mielenterveyspalveluissa kokemusasiantuntijoita on käytetty muun muassa luennoitsijoina, asiakasryhmien ohjaajina ja omaisten tukijoina. Haastateltavat olivat lähestyneet kokemusasiantuntijan roolia omien olemassa oleviin kompetenssien kautta. Opettajan ja tiedottajan kokemusasiantuntijuus saivat erilaisen ilmiänsun. Opettajalla on osaamista toimia ryhmien kanssa ja tiedottajalla laajemman yleisön kanssa. Kokemusasiantuntijuus ei ole tässä mielessä oma erityinen osaamisen alueensa, vaan sen hyödyntäminen liittyy vahvasti esimerkiksi asiakkaiden ammattiin, koulutukseen tai harrastuksiin.

Kokemusasiantuntijakoulutus näyttäytyy oppimisen tilana, jossa kokemus laajenee henkilökohtaisesta kohti kollektiivista tietoa. Asiantuntijuus edellyttää yleistettyä tietoa, joka kokemusasiantuntijoiden kohdalla tarkoittaa henkilökohtaisen kokemuksen suhteuttamista muihin vastaavassa tilanteessa oleviin asiakkaisiin. Toisaalta kokemuskoulutus mahdollistaa kokemustiedon liittämisen asiakkaan olemassa oleviin kompetensseihin. Asiakas ei ole vain mielenterveyskuntoutuja, vaan mielenterveyden kokemukset ovat osa hänen kokonaispersoonallisuuttaan, sen tietoja ja taitoja.

Osallisuuden ulottuvuudet

Asiakkaiden aktiivista roolia tiedontuottajana voidaan lähestyä tarkastelemalla heidän tehtäviään kokemusasiantuntijoina. Millaisia tehtäviä asiakkaat kokemusasiantuntijoina voivat saada palveluiden kehittämisessä? Warren (2008) jakaa asiakkaiden osallistumisen neljään ulottuvuuteen: asiakkaiden äänen kuuleminen sekä asiakkaiden osallistuminen konsultaatioon, yhteistyöhön ja päätöksentekoon (Brafeld & Eckersley 2008). Näissä kaikissa tilanteissa asiakkaan

rooli muuntuu kohti kokemusasiantuntijan asemaa, jossa ei enää puhuta vain asiakkaan omasta palvelukokemuksesta vaan laajemman asiakasryhmän näkemyksistä.

Asiakkaan äänen kuuleminen tarkoittaa tilanteita, joissa asiakkaat voivat ilmaista mielipiteensä palveluista. Se tähtää siihen, että asiakkaiden näkemyksiä käytetään avuksi palveluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä (Warren 2008). Olennaista on luoda tilaa asiakkaiden omalle äänelle. Esimerkiksi asiakasfoorumissa voidaan arvioida palveluja, niiden toteuttamisesta ja kehittämisestä. Toisaalta asiakkaiden äänen kuulemiseen voidaan käyttää asiantuntijaryhmiä, joihin asiakkaita kutsutaan jäseniksi. Asiantuntijaryhmä voi kokoontua säännöllisesti esimerkiksi yhden vuoden ajan. Sen avulla asiakkaat saavat pysyvemmän asiantuntijan statuksen kuin foorumissa. (Toikko 2011.)

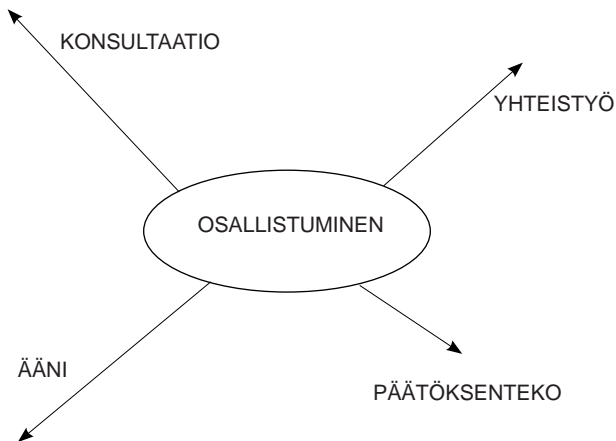
Konsultaatioiden avulla organisaatio etsii yleensä ratkaisua johonkin haasteeseen tai hakee perusteltuja näkemyksiä päätöksentekoon. Konsultaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas arvioi palveluita asiantuntijan roolista käsin. Konsultaatiossa oletetaan, että asiakas ei anna vain välitöntä palautetta palvelusta omasta henkilökohtaisesta palvelustaan, vaan hänen näkemyksensä perustuvat harkittuun puntarointiin. Tällainen harkittu mielipide heijastelee myös laajemmin koko asiakaskunnan näkemyksiä eikä vain yksittäisen asiakkaan välitöntä kokemusta. Lisäksi esimerkiksi organisaation henkilökunnan rekrytointiin palkataan usein ulkopuolisia henkilöstövalinnan konsultteja. Vastaavasti myös asiakkaat voidaan nähdä rekrytointiprosessin konsultteina. Heillä on näkemystä ja kokemusta käytännön tasolla siitä, millaisia työntekijöitä organisaatiossa tarvitaan.

Yhteistyö tähtää asiakkaiden osallistumiseen palvelutoiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Asiakkaat osallistuvat palvelutoimintaan ammatillisten asiantuntijoiden rinnalla (Warren 2008). Asiakkaat voivat toimia esimerkiksi tutorina muille asiakkaille. Asiakkaat voivat hakeutua keskustelemaan asiakas-tutorin kanssa samalla tavalla kuin he hakeutuvat keskustelemaan ammatillisen asiantuntijankin kanssa. Asiakas-tutor voi toimia palvelujärjestelmän

ja asiakkaan välisenä tulkkina. (Toikko 2011.) Toisaalta asiakas voi toimia myös asiakas-työntekijänä, joka esimerkiksi osa-aikaisesti ohjaa asiakasryhmiä.

Asiakkaat voivat osallistua myös organisaation päätöksentekoon (Warren 2008). Kysymys on tällöin osallistumisesta hallinnollisiin linjauksiin, joilla avataan ja rajataan palvelutoimintaa. Asiakkaat voivat osallistua muiden asiantuntijoiden rinnalla niihin prosesseihin, joiden kautta toiminnan resurssit määrittyvät. Asiakkaat voivat osallistua organisaation johtoryhmän jäsenenä esimerkiksi budjetin laadintaan ja sen edellyttämiin alokointiprosesseihin. (Toikko 2011.) Asiakkaiden osallistuminen päätöksentekoon edellyttää kokemustiedon lisäksi myös näkemystä organisaation hallinnosta ja sen toimintatavoista. Organisaatitiedon muodostuminen on oma prosessinsa, jota voidaan tukea esimerkiksi koulutuksen avulla.

Organisaatiot voivat arvioida omaa näkemystään asiakasosallistumisesta esimerkiksi oheisen vektorimallin avulla (kuva 14).



Kuva 14: Asiakkaiden osallistumista kuvaava vektorimalli.

Organisaatiossa voidaan erikseen arvioida neljää osallistumisen ulottuvuutta antamalla niille arvoja yhdestä viiteen. Kukin vastaaja tarkastelee osallistumisen ulottuvuuksia omista lähtökohdistaan käsin. Tämän jälkeen vastauksista muodostetaan keskiarvoa kuvaavat vektorit. Oheisessa kuviossa asiakkaiden osallistuminen konsultaatioon on suurempaa kuin heidän osallistumisensa päätöksentekoon. Vektorit kuvaavat siis osallistumisen astetta neljällä ulottuvuudella.

Olennaista on, että osallistumisen eri ulottuvuuksia tarkastellaan yhteisessä keskustelussa. Tällöin voidaan pyrkiä etsimään perusteluja kutakin ulottuvuutta kuvaavan vektorin arvolle. Miksi esimerkiksi eri henkilöiden arviot vektorin arvosta vaihtelevat tai miksi asiakkaiden osallistuminen päätöksentekoon on vähäisempää kuin konsultaatioon? Toisaalta yhteisessä keskustelussa voidaan arvioida mitä osallistumisen ulottuvuutta olisi helpoin edistää. Organisaatiot ovat kulttuurisesti erilaisia, joten jokaista organisaatiota tarkastellaan aina omana erityistapauksenaan. Vektorimallin tarkoitus on mahdollistaa keskustelu erilaisista osallistumisen perusteluista. On selvää, että osallisuutta tarkastellaan aina erilaisista intresseistä käsin.

Kokemustiedon ja asiakasosallisuuden kartoitus

Jokaisella organisaatioilla on omat kulttuuriset tai rakenteelliset reunaehdot, joiden varassa ne ymmärtävät kokemustiedon ja asiakasosallisuuden vuorovaikutuksen. Niiden asemaa organisaatiossa voidaan kartoittaa esimerkiksi seuraavien kahden kysymyksen avulla: tarkoitetaanko kokemustiedolla yksilöllistä vai kollektiivista tietoa ja ilmeeneekö osallistuminen diskursiivisena vai konkreettisena yhteistyönä?

Kokemustieto voidaan ymmärtää joko yksilöllisenä tai kollektiivisena. Yksilöllinen kokemustieto perustuu yksittäisen asiakkaan omiin henkilökohtaisiin näkemyksiin ja palvelukokemuksiin. Kollektiivinen kokemustieto on sen sijaan jalostunut asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja vertailun kautta yleistetyksi kokemustiedoksi. Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa kollektiivista kokemustietoa.

Asiakasosallisuus voidaan ymmärtää diskursiivisena tai konkreettisenä osallistumisena. Asiakkaat voivat osallistua palveluiden suunnitteluun ja arviointiin, mikä tapahtuu diskursiivisella tasolla. Asiakkaat kertovat näkemyksiään ja antavat palautetta. Toisaalta osallisuus voi tarkoittaa sitä, että asiakkaat osallistuvat organisaation toimintaan myös konkreettisella tasolla. Asiakkaat voivat toimia ja toteuttaa palveluita yhdessä ammattilaisten kanssa. Kumpaakin kysymystä voidaan tarkastella rinnakkain oheisen taulukon mukaisesti (taulukko 6).

Taulukko 6. Kokemustiedon ja asiakasosallisuuden kartoitus.

	Yksilöllinen kokemustieto	Kollektiivinen kokemustieto
Diskursiivinen osallistuminen (suunnittelu, arviointi)		
Konkreettisen osallistuminen (toiminta)		

Taulukkoa voidaan käyttää siten, että jokainen merkitsee ruutuihin organisaatiossa olevia käytännön esimerkkejä asiakasosallisuudesta ja kokemustiedosta. Tämän jälkeen taulukoista muodostetaan yksi yhteinen taulukko, jonka perusteella käydään yhteinen keskustelu siitä miten organisaatiossa ymmärretään asiakasosallisuus ja kokemustietoa. Kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Kiinnostavaa on löytää organisaatioiden oma paikannus kokemustiedolle ja asiakasosallisuudelle sekä kysyä niiden perusteluja.

On organisaatioita, joissa painotetaan ennen kaikkea asiakkaiden yksilöllisen tiedon merkitystä. Tällaisten organisaatioiden on vaikea hyödyntää asiakkaiden tuottamaa kollektiivista tietoa. Toisaalta organisaatiot ovat oppineet hyödyntämään kollektiivista kokemustietoa hyvin eri tavoin. Taulukon tarkoitus on tehdä näkyväksi asiakastiedon ymmärrystapoja. Vastaavasti myös asiakasosallisuus ymmärretään usein pelkäksi diskursiiviseksi osallistumiseksi, jolloin asiakkaat osallistuvat vain puheen tasolla organisaation kehittämiseen. Toimintaan osallis-

tumisella voidaan kuitenkin tarkoittaa myös konkreettista tekemistä, jossa asiakkaat työskentelevät yhdessä ammattilaisten kanssa.

Asiakkaiden tuottama kokemustieto voidaan asettaa rinnakkain ammattilaisten tuottaman asiantuntijatiedon kanssa (Beresford & Salo 2008). Molemmat tiedon lajit ovat muodostuneet eri tavalla, mutta omassa kontekstissaan ne lepäävät relevantilla perustalla. Kokemustiedon käyttökelpoisuus punnitaan sen käyttökelpoisuuden perusteella. Kokemusasiantuntijat ja ammattilaiset eivät kuitenkaan aina asetu vuorovaikutukselliseen suhteeseen. Asiakkaita saatetaan kuulla, mutta heille ei anneta tilaa osallistua (Arnsteinin 1969; Wallcraft, Schrank & Amering 2009). Usein osallistuminen nähdään asiakkaan mahdollisuutena sanoa mielipiteensä, mutta osallistuminen jää vain diskursiiviselle tasolle (McLaughlin 2009; Russo 2012; Turner & Beresford 2005).

Voimavarat ja kokemukset käyttöön

Dialoginen johtaminen pitää sisällään ajatuksen vuorovaikutuksesta useiden eri yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa. Asiakkaat ovat tässä suhteessa eräs keskeisimmistä organisaatioiden kehittämisen voimavaroista. Kokemusasiantuntijuuden kehittyminen edellyttää, että sille annetaan tila ja mahdollisuus tulla julki. Kysymys on asiakkaiden äänestä ja sen kuulemisesta. Organisaatiot voivat sitoutua kokemustiedon hyödyntämiseen arvolauseilla ja strategisilla päätöksillä. Useimmiten kokemustiedon hyödyntäminen edellyttää pitkää oppimisprosessia niin asiakkailta kuin ammattilaisiltakin. Kokemusasiantuntijoiden juurruttaminen on pitkä prosessi, joka edellyttää myös organisaation strategisia päätöksiä.

Kokemustiedon merkitys punnitaan tiedon markkinoilla, jota ammattilaiset ovat perinteisesti hallinneet. Esimerkiksi terveydenhuollon käytännöt lepäävät niin sanotun tutkitun tiedon varassa. Tietoa tuotetaan tutkimustiedon ja ammatillisten käytäntöjen kautta. Julkisella sektorilla ammatillisen tiedon kietoutuminen erilaisten professioiden valta-asetelmiin tekee kokemustiedon hyödyntämisestä

haastavan prosessin. Tässä mielessä asiakastiedon hyödyntäminen on haasteellinen prosessi. Wrigth, Turner, Clay ja Mills (2006) lähestyvätkin asiakkaiden osallistumista laajasta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon kulttuuriset, rakenteelliset, käytännölliset ja palveluiden seurantaan liittyvät osatekijät. Asiakasosallisuuden kehittämiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa.

Asiakkaiden rooli korostuu esimerkiksi Dinno-hankkeen tuottavuusmuuttujissa. Tässäkin suhteessa voidaan korostaa aktiivisten kehittämisdIALOGIEN merkitystä. Monissa dialogisissa kehittämishankkeissa asiakkaat ovat antaneet uudenlaisen näkökulman tai perspektiivin, joka on mahdollistanut monenlaiset arjen innovaatiot. Usein työyhteisöt ovat sokeita ja rutinoituneita oman toimintansa kehittämisen. Asiakkaat ja poliittiset päättäjät ovat usein merkittäviä avaintahoja toisin tekemisen käynnistämiseksi.

7.3 Teknologia ja ICT työssä, johtamisessa ja viestinnässä

Teknologiaintensiivisyys on merkittävä osa nykypäivän johtamista. Johtajan ei tarvitse olla teknologian asiantuntija, mutta hänen hyvä ymmärtää modernia teknologiaympäristöä ja teknologian mahdollisuuksia. Johtamisessa hyödynnetään yhä enenevässä määrin yhteisöllistä teknologiaa, jotka mahdollistavat usean ihmisen eri- tai samanaikaisen työskentelyn kuten sähköposti, verkossa jaettavat dokumentit ja työryhmäohjelmistot (Luukka 2011). Sosiaalista teknologiaa voidaan hyödyntää monin tavoin organisaation oppimisen ja ketteryyden edistämiseksi (Tikkamäki & Mavengere 2013). Tällainen e-johtaminen on jo arkipäivää, mutta yhä vahvemmin ja laajemmin osa johtamista tulevaisuudessa.

Miten ja kuinka paljon hyödynnät työssäsi

tieto- ja viestintäteknologiaa?

- blogikirjoittamista

- henkilö- ja yhteisöprofileja (esimerkiksi Facebookia ja Twitteriä)

- ammatillisia some-yhteisöjä (muun muassa LinkedIn, Wiki, Google Docs)

Etenkin mobiiliteknologian kehitys on luonut uusia työn tekemisen tapoja, vähentänyt työnteon paikkasidonnaisuutta ja kasvattanut yhteisöllisten palvelujen suosiota. Myös yhä useammat asiakkaat ja yhteistyötahot odottavat uudenlaista viestintää ja yhteisöllisyyttä mahdollistavia palveluja (esim. sosiaalinen media ja sähköinen asiointi). Johtaminen myös on tullut yhä enenevässä määrin teknologiavälitteistä tiedolla johtamista (e-johtajuus Kilpailukyvyyn ja innovaatioiden edellyttämä pätevyys). Johtamisen osaamisalueena korostuu e-osaaminen, jolla tarkoitetaan kykyä hyödyntää ICT:n mahdollisuuksia organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn sekä liiketoiminnan kehittämässä.

Teknologia mahdollistaa nopean ja reaaliaikaisen tiedon jakamisen, kollektiivisen työstämisen ja muokkaamisen pienen tai suuren ihmismäärän kanssa. Teknologian avulla ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa synkronisesti tai asynkronisesti maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Tieto- ja viestintäteknologian avulla ihmiset ovat usein myös tavoitettavissa nopeasti ja monikanavaisesti. Teknologian myötä vuorovaikutus myös dokumentoituu kirjallisesti sähköpostiviesteihin, keskustelupalstoille ja blogikirjoituksiin jättäen ns. pysyvän jäljen. Sosiaalista Intranettiä pidetään tämän päivän yhtenä keskeisinä organisationaalista oppimista palvelevana tekijänä, sillä se mahdollistaa mm. tieto-aidon jakamisen, yhteisen ideoinnin sekä työprosessien dokumentoitumisen.

Tarkasteltaessa johtamiskäsitysten, teknologisen kehityksen ja oppimiskulttuurien kehityskulkuja rinnakkain, on niissä havaittavissa mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä (Olander 2012). Internet kehitettiin tuotantolinja- ja määräysjohtamisen aikakaudella, jolloin johtaminen oli valvovaa, koordinoivaa ja tarvittaessa käskyttävää. Ensimmäinen versio Internetistä (Web 1.0) mahdollisti ainoastaan lukemisen ja tiedon jakelun. Kyseisen ajan oppimiskulttuuria voisi luonnehtia kaiken varalta oppimiseksi, jolloin tietoa lähinnä varastoitiin muistiin siltä varalta, jos sitä joskus sattuisi tarvitsemaan.

Tämän jälkeen johtamisessa ja oppimisessa alettiin tunnistaa yhä merkityksellisempänä vuorovaikutus, tiedon jakaminen ja yhteistyö. Siirryttiin yhteistoiminnallisen ja vähitellen myös verkostomaisen joh-

tamisen aikakauteen. Kaiken varalta oppimista merkityksellisempänä nähtiin tarpeen mukainen oppiminen ja yhteistoiminnallisuus. Teknologian alueella siirryttiin sosiaalisen media aikakauteen (Web 2.0) ja toiminnallisempiin www-pohjaisiin sovelluksiin. Kuten johtamisessa ja oppimisessa, myös teknologia-avusteisessa sisällön tuottamisessa tulivat merkityksellisiksi kommunikointi, hajautunut päätöksenteko, tiedon vapaa jakaminen ja uudelleen käyttäminen. Mahdollistui laajojen ihmisjoukkojen vuorovaikutus ja viestintä.

Vähitellen johtamisessa alkoi korostua kuuntelevuus, dialogisuus ja uudistavuus. Oppimiskulttuuria leimaavat edelleen tarpeen mukaisuus, mutta myös tiedon ja osaaminen jakaminen verkostoissa sekä tiedon ja osaamisen yhteiskehittäminen. Web 3.0 -teknologia mahdollisti yhteistuottamisen ja -kehittämisen, jossa lukemis- ja kirjoittamisvaiheet ovat aiempaa enemmän koordinoituja toimintoja. Tällä kehityskaudella ovat yleistyneet avoimien lähteiden web-sovellukset ja pilvipalvelut. Tulevaisuuden älykäs Web (Web 4.0) etenee verkkopalveluja integroivaan vaiheeseen. Lukemis- ja kirjoittamisvaiheet linkittyvät yhteen ubiteknologian avulla. Ubiikkiyhteiskunnassa (Ubiikki = läsnä-älyn tai joka paikan tietotekniikka) keskeisessä roolissa ovat sosiaaliset yhteisöt ja älykkäät verkot (Turban ym. 2011).

Tämän ajan johtamista, oppimista sekä virtuaalisten tilojen ja yhteisöjen toimintatapoja ja -periaatteita yhdistävät:

- inhimillisuus, avoimuus ja luottamus
- aktiivisuus; aktiivinen osallistuminen, seuraaminen ja ylläpitäminen
- tiedon jakaminen ja yhteiskehittäminen
- ajallinen resursointi sekä
- epävarmuuden sietokyky.

Kun teknologinen kehitys uudistaa jatkuvasti työ -ja viestintätapoja ja tekee ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta yhä teknologiavälitteisempää, vaikuttaa se työvälaineiden muuttumisen lisäksi aina myös toimintakulttuuriin (Helakorpi 2005) sekä johtamiseen. Virtuaalisen

tilan sulautuminen osaksi yhteisön jokapäiväistä toimintaa haastaa työyhteisöt toimintatapojen ja kulttuurin uudistamiseen sekä työntekijät uuteen asiantuntijuuteen (Hyrkkänen & Vartiainen 2005). Mutta mitä lisääntynyt tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntäminen merkitsee dialogisuuden ja dialogisen johtamisen näkökulmasta? Tuottaako ICT organisaatioiden innovatiivisuudelle ja dialogisuudelle lisäarvoa, vai olisiko sittenkin niin sanotusti vanhassa vara parempi?

Käytännössä monet työntekijät ja työyhteisöt vasta opettelevat erilaisten teknologioiden ja sovellusten käyttöä sekä hyödyntämistä osana työ- ja palveluprosesseja. Esimerkiksi varhaiskasvatus- ja koulumaailmassa tieto- ja viestintäteknologia on yleistynyt ja yleistyy edelleen osana perustehtävää. Kyseisissä töissä hyödynnetään yhä enenevässä määrin erilaisia raportointi- ja hallinnointijärjestelmiä, toimisto-ohjelmia, oppilashallintoa ja viestintää palvelevia Internet-pohjaisia järjestelmiä, digitaalisia kasvunkansioita, älytauluja, dokumenttikameroita sekä sähköisiä oppimateriaaleja. Monessa tutkimuksessa mukana olleessa päiväkodissa teknologian hyödyntäminen oli kuitenkin vielä melko vähäistä. Teknologian rinnalla, esim. viestinnässä hyödynnettiin laajasti perinteisiä ilmoitustauluja ja paperitiedottamista, sillä suuren osan henkilökunnasta teknologiaan liittyvä osaaminen ja halukkuus teknologioiden käyttämiseen olivat vähäisiä. Välineet, tai lähinnä niiden puute, eivät myöskään mahdollistaneet teknologian laajamittaista hyödyntämistä työssä.

Eniten työntekijät hyödynsivät teknologiaa työtovereiden (28 %) tai lähimmän esimiehen kanssa viestimiseen (26 %). Työntekijöistä 19 % hyödynsi teknologiaa uusien ideoiden testaamisessa, 13 % verkostoitumisessa, 16 % asiakasyhteydenpidossa ja 7 % tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä.

Teknologian vähäisestä suunnitelmallisesta käytöstä uudistumisessa kertoo se, että 64 % kaikista (32 % esimiehistä ja 67 % työntekijöistä) kyselyyn vastanneista ei tiennyt, onko heidän organisaatiossaan strategiaa tai suunnitelmaa, joka koskee tieto- ja viestintäteknologian

hyödyntämistä innovoinnissa ja uudistumisessa. Tulosten perusteella näyttää siis siltä, että teknologian potentiaalit ovat vielä hyödyntämättä, ainakin monissa julkisen sektorin organisaatioissa.

Seuraavaksi esitellään kolme esimerkkiä kehittämishankkeista. Niissä kuvataan teknologian käyttöönottamiseen, hyödyntämiseen ja integroimiseen liittyviä haasteita sekä mahdollisuuksia. Esimerkeistä selviää, miten mittavat vaikutukset ICT:llä on työkäytänteisiin ja -prosesseihin ja mitä tieto- ja viestintäteknologian käyttöönotossa ja hyödyntämisessä on hyvä muistaa dialogin ja uudistumisen näkökulmista.

ESIMERKKI 1. TIEDONKULUN KEHITTÄMINEN PALVELUTALOSSA

Dialogissa johtamisessa ja kehittämisessä keskeinen tekijä on tiedonkulun avoimuus sekä työpaikan yhteistoiminnan rakenteet, jotka ovat tarkoituksenmukaisia, säännöllisiä sekä tehokkaita ajankäytön ja voimavarojen kannalta tarkasteltuna. Erilaisia tiedonkulun ongelmia ja pullonkauloja tuli esille erään palvelutalon kehittämishankkeessa, jotka aiheuttivat ja lisäsivät henkilökunnan kokemaa työn painetta ja henkistä kuormittavuutta. Tiedonkulkua ja sen monenlaisia ongelmia ja epäkohtia käsiteltiin hankkeen alussa ja lopussa. Tiedonkulun ongelmina koettiin, että tieto oli pirstaleista ja tiedottamisen käytännöt olivat kirjavina. Viestintään tarvittiin suunnitelmallisuutta sekä uusia rakenteita ja välineitä. Nähtiin, että jokaisen tulisi kartuttaa säännöllisesti omaa tietotaitoaan, ottamalla asioista itse selvää sekä välittämällä oppimaansa muille. Kyseisen toimintatavan koettiin ilmentävän ammatillista ja aktiivista vastuun ottamista tiedonkulusta ja viestinnästä. Koko palvelutalon näkökulmasta tiedonkulun kehittämistarpeet paikantuivat palaverijärjestelmään, raportointikäytäntöihin, kalenterijärjestelmään ja hoidon kirjaamiseen (Efficia).

Palaverien keskeisimmät ongelmat olivat epäsäännöllisyys ja se, ettei niitä pidetty lainkaan. Ratkaisuiksi palaverien ongelmiin ideoitiin seuraavia toimintatapoja:

- Palaverit toimivat tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen paikoina ja antavat jäntevyyttä työyhteisön toimintaan.
- Jatkossa on hyvä pyrkiä siihen, että kaikissa yksiköissä on säännöllinen palaverijärjestelmä.
- Sovittiin, että säännölliset palaverit käynnistetään tiimeissä ja niiden sisältöä mietitään.
- On tärkeää, että palaverit pidetään vaikka esimiehiä ei olisi paikalla, sillä asukkaista koskevien asioiden ja tiedonkulun ääreen on tärkeää pysähtyä säännöllisesti.
- Säännöllisyys mahdollistaa myös palavereihin käytettävän ajan pysymisen kohtuullisena.
- Jos palaverien välillä on pitkiä taukoja, asiat kertyvät ja palaverit venyvät.

Raporteissa ongelmina koettiin niiden kesto (jos suullinen raportti kestää puoli tuntia ja raportilla on neljä ihmistä, kuluu kaksi tuntia työaikaa), eri työvuoroissa työskentelevien mahdollisuudet osallistua (raporttiaika on iltavuoron osalta liian lyhyt). Raporttikäytännöissä ratkaisuksi ideoitiin seuraavia toimintatapoja:

- Työvuorolistat tehdään siten, että ilta- ja aamuvuoroissa eivät aina ole eri ihmiset, edellisenä päivänä iltavuorossa ollut olisi seuraavana päivänä myös aamuvuorossa. Näin edellisen päivän tapahtumiin tulisi jatkumoa.
- Raportteja lyhentämällä saataisiin yhden työntekijän tunnin työpanos päivässä esim. asukastyöhön.
- Sovitaan mitkä asiat on välttämätöntä käydä suullisesti läpi ja mitkä asiat voidaan lukea paperilta tai Effica-järjestelmästä.
- Suullisesta informoinnista raporteilla ei ole järkevää kokonaan luopua, koska se osaltaan palvelee työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tarpeita ja varmistaa tärkeimmän tiedon kulun.
- Aamuraporttien yhteyteen otetaan päivyriin lukeminen ja kalenterin tarkistus sekä päivän viriketoiminnan yhteinen tarkastelu.

Kalentereihin liittyviksi ongelmiksi koettiin, että yksiköissä oli ollut käytössä manuaalinen päivävyri, erilaisia viikko-ohjelmia, sähköpostitulos-loseita, käsinkirjoitettuja tai tulostettuja muistilappuja muutoksista, tapahtumista ja peruutuksista. Usein tärkeäkin tieto hukkuu tiedonpaljouteen, ja lisäksi oli vaikeaa tietää, että tavoittiko tieto kaikki työntekijät. Ratkaisuksi ideoitii seuraavia toimintatapoja:

Parempaan tiedonhallintaan olisi mahdollista päästä sähköisellä esim. Outlook-pohjaisella kalenterijärjestelmällä siten, että jokaisella työyksiköllä/tiimillä olisi oma kalenterinsa ja tämän lisäksi olisi talon yhteinen kalenteri. Tämä mahdollistaisi sen, että:

- Olisi mahdollista tulostaa aina päivitetty versio kaikkien nähtävälle,
- Kalentereihin merkittäisiin kaikki keskeiset toiminnot, muutokset, peruutukset yms. jolloin kalenteri antaisi omalle väelle ja keikkatyöläisille yhdellä silmäyksellä kuvan siitä, mitä tiimeissä ja koko talossa tapahtuu tänään, tällä viikolla ja tässä kuussa sekä
- Täten vähennettäisiin myös irrallisten lappujen määrää.

Kirjaamisen epäkohtana koettiin, että Efficaan kirjattavat tiedot eivät aina parhaalla mahdollisella tavalla välittyneet asianosaisille (mm. lääkärikierron asiat eivät aina menneet perille, vaikka ne olisikin kirjattu Efficaan). Päivätoiminnassa koettiin ongelmaksi se, ettei nähdä kotihoidon kirjauksia, sillä kotihoito toimii eri organisaatiossa. Ratkaisuksi ideoitii seuraavia toimintatapoja:

- Jokaisessa tiimissä olisi hyvä tehdä kyseisen tiimin tarpeiden pohjalta suunnitelma, missä asioissa Effica palvelee tiedonkulkua ja miten tiedonkulku tältä osin käytännössä hoidetaan.
- Effican lukemista tähdennetään kaikkien hoitajien kanssa asukkaiden asioiden osalta.
- On tärkeää luoda sellaiset käytännöt, että asiakastietojen välittyminen asianosaisille varmistetaan.

- Efficasta tulostettu hoitotyön suunnitelma olisi hyvä saada asukkaiden huoneisiin työvälineeksi.

Tässä esimerkissä hyödynnettiin perinteisiä välineitä sekä otettiin uutta teknologiaa ennakkoluulottomasti käyttöön töiden suunnittelussa ja ajan hallinnassa. Kartoitettaessa tiedonkulun esteitä yhdessä, tunnistettiin kiirettä aiheuttavia tekijöitä sekä kirkastettiin palaverien tärkeää merkitystä. Yhteisen suunnittelun ja ajankäytön avulla voimavaroja kyettiin käyttämään aiempaa suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin. Tästä muutoksesta hyötyivät etenkin asiakkaat, sillä asiakastyöhön koettiin vapautuneen aiempaa enemmän aikaa.

ESIMERKKI 2. SÄHKÖINEN TOIMINNAN OHJAUSJÄRJESTELMÄ TYÖN TEKEMISEN JA JOHTAMISEN UUDISTAJANA

Yhdessä seurakunnallisessa kehittämishankkeessa toteutettiin iso rakenneuudistus, jossa kuusi seurakuntaa yhdistyi yhdeksi uudeksi seurakunnaksi. Uudistuksen taustalla oli kirkon ja kuntasektorin rakennemuutos, jonka seurauksena seurakuntataloudet ovat kasvaneet. Seurakuntien taloudellisen aseman heikentyminen on pakottanut toiminnan kehittämiseen, ja IT-palvelujen sekä käyttäjätuen merkitys on kasvanut entisestään (Suomen evankelisluterilaisen kirkon tietohallintostrategia). Suurentuneen organisaation, toimipaikkojen pitkien maantieteellisten etäisyyksien, työntekijöiden ja johdon puutteellisen vuorovaikutuksen sekä puuttuneiden kasvokkaisten yhteistyöfoorumien vuoksi organisaatiossa otettiin käyttöön toiminnan ohjausta ja sisäistä viestintää palveleva sähköinen järjestelmä, Varaaja. Järjestelmä toimi koko työyhteisön yhteisenä, ja osalla työntekijöistä myös henkilökohtaisena, kalenterina sekä tilojen ja kirkollisten tilaisuuksien varaus- sekä tilastointijärjestelmänä.

Varaajan käyttöön ottaminen ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Sen tekniseen käyttöön järjestettiin koulutusta, mutta tästä huolimatta kaikki työntekijät eivät käyttäneet tai osanneet käyttää järjestelmää

riittävän huolellisesti. Havaittiin, että taustalla oli osaamattomuutta ja huolimattontaa käyttämistä sekä välinpitämättömyyttä asennoitumista uutta järjestelmää kohtaan. Uuden järjestelmän toimivuus olisi edellyttänyt jokaisen työalan yhteistyötä, yhteisvastuuta ja sitoutumista. Puuttuneet ja virheelliset merkinnät sekä epähuomiossa poistetut tapahtumat (jotka poistivat koko tilaisuuden varaajasta), aiheuttivat sekaannusta ja häirtasivat perustehtävän laadukasta toteuttamista. Puuttuneet tai vahingossa poistetut tiedot aiheuttivat pahimmillaan sen, että hautajaisista, vihki- tai kastetilaisuudesta saattoi puuttua pappi, tilat ja/tai tarjoilut. Erityisesti papin puuttuminen kirkollisista toimituksista olisi antanut erittäin huonon kuvan seurakunnan toiminnasta. Onneksi näitä läheltä-piti- tilanteita oli vain muutama, ja virheet oli havaittu ajoissa.

Kyseisen riskin vuoksi seurakunnan johto piti tärkeänä, että koko henkilökunta suhtautuisi vakavasti uuteen järjestelmään sekä sitoutuisi henkilökohtaisesti sen käyttöön. Johto kuunteli dialogisuuden hengessä työntekijöiden tuen tarpeita Varaajaan liittyen useilla foorumeilla (kehittämisyryhmässä, työalalavereissa, kehityskeskusteluissa), sekä pyrkivät vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. Varaajan käyttö otettiin myös henkilökohtaisesti jokaisen työntekijän kanssa puheeksi. Keskusteluissa ilmeni, että osalle työntekijöistä oli kynnys avata henkilökohtainen työnsä ja omat aikataulunsa julkiseksi, kaikkien nähtäville. Tietojen julkisuus koettiin kyttäämisenä ja toisten tekemät kalenterimerkinnät ”nakittamisena”. Varaajaan liittyi kuitenkin myös monia myönteisiä asioita. Sen koettiin helpottaneen ennen kaikkea kokousten organisointia ja yhteisiä tilaisuuksia. Sen nähtiin myös edistäneen työssä jaksamista, sillä työn kuormittavuutta oli järjestelmän myötä aiempaa helpompi seuranta. Lisäksi raportointi helpottui järjestelmän keräämien tietojen myötä. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna järjestelmä oli lisännyt kustannustehokkuutta muun muassa vähentämällä papereiden lähettämistä ja autolla ajamista.

Varaajan edellyttämä työn tekemisen tapa erosi suuresti aiemmista työtavoista, ja siten uusi järjestelmä haastoi käyttäjänsä uudistumaan. Jokaisella työntekijällä oli ollut aiemmin oma henkilö-

kohtainen paperinen kalenterinsa, samoin toimistoissa oli käytetty paperisia kalentereja tilaisuuksien kirjaamiseen. Teknologia vaikutti merkittävästi tapoihin organisoida ja resurssoida töitä sekä teki näkyväksi erilaisia työn tekemisen tapoja: yksilölliset vs. yhteiset työn tekemisen tavat, yksityinen vs. julkinen työssä, aikaisemmat vs. uudet toimintatavat, vuorovaikutus ja kanssakäyminen (puhelut vähenivät, ei tarvinnut soitella useita puheluita tai lähettää useita tekstiviestejä sopiakseen kokouksia/tapahtumia), ammattitaidon päivittäminen ja uuden oppiminen eli osaamisen riittävyys vs. riittämättömyys. Uuden järjestelmän käyttöönottamisen haasteet liittyivät: 1. asenteisiin ja tunteisiin: järjestelmää ei haluttu käyttää, se koettiin uhkana ja/ tai hävettiin omaa teknistä osaamattomuutta, 2. tietoihin, taitoihin, osaamiseen: työntekijöillä ei ollut riittäviä tietoja ja taitoja järjestelmän käyttämiseen, 3. motivaatioon: sisäinen motivaatio puuttui, ei tiedetty järjestelmän käyttöönottamisen perusteista eikä tunnistettu sillä saavutettavia hyötyjä, 4. yhteisiin pelisääntöihin, sitoutumiseen: ei toimittu yhteisten sopimusten mukaan, ei sitouduttu järjestelmän käyttämiseen sekä 5. teknologian toimimattomuuteen: järjestelmässä oli teknisiä ongelmia, eikä järjestelmä toiminut moitteettomasti. Työntekijöiden kuulemisen jälkeen hankkeen kehittämissä Varajaan käytölle luotiin yhteiset toimintaperiaatteet eli pelisäännöt. (Syvänen & Tikkamäki 2012.)

Juuri kun Varajaaja oli opittu käyttämään suhteellisen hyvin, oli organisaatioon tulossa uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Varajaan käyttöönotosta oli kuitenkin opittu se, että uuteen järjestelmään liittyvään perehdytykseen ja koulutukseen kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota. Koulutuksia tulisi järjestää riittävän usein ja olisi myös varmistettava, että jokaiselle työntekijälle varmasti tarjoutui mahdollisuus kouluttautumiseen. Johtajuudelta peräänkuulutettiin enemmän velvoittavuutta; sähköisen työkalun käyttäminen ei tulisi olla mahdollisuus vaan välttämätön työväline, jonka opettelemiseen ja käyttämiseen kaikkien työyhteisön jäsenten tulee sitoutua. Näyttää siltä, että seurakuntatyössä tullaan hyödyntämään sosiaalista intranettiä ja videoneuvotteluyhteyksiä tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin.

Rakenneuudistus ja sen seurauksena tapahtuneet muutokset olivat aiheuttaneet kyseisessä organisaatiossa viestinnällisiä haasteita. Sähköpostikuorma oli seurakuntatyössä, kuten nykyään lähes joka alan työssä haasteena. Sähköpostiviestintä oli muutosprosessien syövereissä myös äitynyt jopa asiattomuuksiin, eivätkä pitkät viestiketjut enää palvelleet asioiden hoitamista. Johtoryhmässä tunnistettiin tarve kiinnittää erityistä huomiota viestinnän, ja erityisesti sähköpostiviestinnän kehittämiseen. Haluttiin luoda periaatteet sille, mitä ja miten asioita viestitään eri viestintäkanavilla. Usein sähköpostin käytössä noudatetaan ”villejä viidakon lakeja”, jotka pikemminkin hämmäntävät ja vaikeuttavat tiedonkulkua. Tuttu käytännön tilanne on se, kun isolle ryhmälle lähetettyyn sähköpostiviestiin vastaa noin 50 ihmistä ’Vastaa kaikille’ -toiminnolla: ”OK!”, ”Selvä!” tai ”Kiitos!”. Tarkoitus on toki hyvä, mutta toimintatapa väärä. Onko tämä sitten ajatteleamattomuutta vai osaamattomuutta? Eniten ehkä kuitenkin on kyse siitä, ettei ole sovittu yhteisistä toimintatavoista, ja siten tultu ajatelleeksi toimintojen seurauksia. Aiheesta ei ole käyty dialogia.

Seurakuntaan perustettiin viestintätyöryhmä, jonka tehtäväksi muodostui viestintästrategian ja -suunnitelman laatiminen sekä sähköpostiviestinnän kehittäminen. Keskustelua käytiin myös siitä mitä, miten ja missä viestitään. Työryhmä laati viestinnän strategiset linjaukset, arvot ja tavoitteet. Strategiaan koottiin lisäksi viestinnän painopistealueet, resurssit, organisointi ja vastuut sekä tarkempi viestintäsuunnitelma. Lisäksi työryhmä koosti Netiketin ohjeistamaan sähköpostiviestintää sekä Someketin ohjaamaan sosiaalisen median käyttöä seurakuntatyössä. Netiketissä (s. 249) esitettiin kootusti periaatteita siitä, mihin, milloin ja miten sähköpostia käytetään. Lisäksi esitettiin hyvän sähköpostiviestin kriteerejä. Sen tekemisessä hyödynnettiin julkaisua *Meili meitä pyörittää* (Alasilta 2009). Someketissä annettiin vinkkejä mm. viisaaseen verkon käyttöön (liite 6). Strategian, Someketin ja Netiketin käyttöönoton koettiin lisänneen dialogisuutta, sillä etenkin sähköpostiviestintä muuttui sen seurauksena rakentavammaksi, asiattomat sähköpostiviestit loppuivat ja sähköpostia opittiin käyttämään tehokkaammin sekä paremmin perustehtävää palvelevalla tavalla.

NETIKETTI

Mihin käytämme sähköpostia?

- Sähköpostia käytetään tiedonkulkuun, työtehtävien hoitamiseen sekä informaation hankkimiseen ja välittämiseen.
- Sähköposti on erinomainen väline tiedoksi lähetettävälle asioille, päätösasioille, selkeille kysymyksille ja kutsuille sekä dokumenttien lähettämiseksi.
- Sähköposti on huono väline palautteen antamiselle, tehtävien delegoinnille ja koordinoinnille sekä johtamiselle.

Milloin käytämme sähköpostia?

- Reaaliaikaisessa viestinnässä kommunikoimme ensisijaisesti kasvotusten ja puhelimella.
- Sähköposti sopii kertakäyttöisten viestien välittämiseen silloin, kun asia ei vaadi keskustelua.
- Vaikka sähköposti on tarkoitettu nopeaan vuorovaikutukseen, emme käytä sitä kiireellisten asioiden hoitamiseen emmekä kiireellisten kysymysten tekemiseen.
- Muistamme, että vastaanottaja lukee sähköpostin hänelle sopivana aikana eikä ole jatkuvasti onlinetilassa tai tietokoneensa ääressä.

Miten käytämme sähköpostia?

- Sähköposti on henkilökohtaista. Jokainen käyttää pelkästään omaa nimeään ja omaa käyttäjätunnustaan. Perustuslaissa määritelty oikeus luottamukselliseen viestintään koskee myös sähköpostia.
- Kirjoitamme selvästi, yksiselitteisesti ja lyhyesti. Käytämme kirjakieltä, isoja ja pieniä kirjaimia normaalilla tavalla ja tarkistamme lähettävän tekstin oikolukuohjelmalla.
- Sähköpostikäytännöissämme pätevät kaikki arkielämän käyttäytymissäännöt. Emme kirjoita tutulle tai tuntemattomalle ihmiselle mitään sellaista, mitä emme sanoisi kasvotusten. Emme käytä sähköpostia negatiivisen palautteen antamiseen tai tunneviestien välittämiseen.
- Vastaamme vain meille osoitettuun – ei kopioituun (Cc) – viesteihin. Jos keskustelu muodostuu kahdenväliseksi, poistamme sivulliset jakelusta. Lähetämme tarvittaessa heti lyhyen vastauksen, jossa vahvistamme saaneemme viestin.

Millainen on hyvä sähköpostiviesti?

- Otsikko selkeä ja kuvaava
- Lyhyet viestit
- Yksiselitteisyys
- Ei kriittistä palautetta
- Kohteliaisuus lähtökohtana.

ESIMERKKI 3. TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN KEHITTÄMISESSÄ

Kolmantena on esimerkki dialogisesta oppimisyhteisöstä, jossa yhdistyivät johtaminen, oppiminen ja kehittäminen sekä teknologia. Kyseessä on kahden koulun yhdistymiseen liittynyt muutostukihanke. Kahdesta koulusta yhdistetyn uuden koulun toimintakulttuurin rakentamiseen pyydettiin muutostukea, josta päävastuussa toimi työyhteisökehittäjä työparinaan Dinno-tutkija.

Kahden koulun yhdistyminen on suuri muutosprosessi johon liittyy monia mahdollisuuksia mutta myös haasteita. Onnistuneen toimintakulttuurin rakentamisen nähtiin edellyttävän koko henkilökunnan vaikutusmahdollisuutta ja osallistumista. Rehtori ja apulaisrehtori valitsivat kummankin koulun henkilökunnasta edustajat kehittämisryhmään, joka voidaan ajatella myös oppimisyhteisönä. Kehittämisryhmäläisten eli niin kutsuttujen muutosagenttien avulla pyrittiin turvaamaan henkilöstön ääni muutoksessa sekä käymään keskustelua henkilökunnan odotuksista, koulun arvoista ja niiden toteutumisesta, tarvittavista pelisäännöistä ja muista henkilökunnan tärkeinä pitämistä ja muutosta koskevista aiheista. Lisäksi tavoitteena oli edistää henkilöstön välistä yhteistyötä ja tunnistaa aiempien koulujen olemassa olevat hyvät käytännöt, vahvistaa niitä edelleen sekä kehittää mahdollisia uusia yhteisiä hyviä käytäntöjä.

Toisen oppimisyhteisön muodostivat ammattiryhmäkohtaiset vertaisryhmät. Nähtiin tärkeänä, että kahden eri koulurakennuksen henkilökunta oppii tuntemaan toisensa paremmin ja voi jakaa muutokseen liittyviä ajatuksiaan ja kokemuksiaan sekä pohtia sen vaikutuksia työhön ja koulunpitoon myös ammattiryhmäkohtaisesti. Rehtoreille tarjottiin myös mahdollisuutta työnohjoukseen. Sen tavoitteena oli keskinäinen tutustuminen ja parityöskentelyn hiominen sekä oman työtavan selkiyttämiseen ja toisen työtapoihin tutustumiseen. Työnohjaus, tässä tapauksessa parityönohjaus, oli prosessin kolmas oppimisyhteisö.

Koko koulun kehittämispäivän yhteyteen liitetyllä muutostukiosuudella pyrittiin edistämään koko henkilökunnan sitoutumista

yhteisen koulun rakentamiseen. Tavoitteena oli herättää ajatuksia työyhteisötaidoista ja dialogisesta johtamisesta, tutustuttaa yhdistyneiden koulujen henkilökunta toinen toisiinsa sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osallistujat haastettiin luovuutta ruokkivan symbolityöskentelyn avulla dialogiin rakentamaan yhteistä näkymää koulusta. Osallistujat maalasivat pienryhmissä vesivärimaalauksen uudesta koulusta. Jokaisen pienryhmän tuotoksesta keskusteltiin teoksista rakennetussa ”taidenäyttelyssä” kaikkien osallistujien kesken. Henkilökuntaa myös pyydettiin kirjaamaan tunnistamiaan hyviä käytäntöjä kaikkien nähtävillä koulurakennusten ilmoitustauluille.

Perinteisten viestintäkanavien ja kehittämisfoorumien lisäksi muutostuessa hyödynnettiin apuvälineenä verkkotyökalua, Visualistia. Kyseisellä työkalulla voi edistää organisaation, verkoston tai ryhmän viestintää ja yhteisen ymmärryksen rakentamista, tukea strategian ja kehittämishankkeiden läpivientiä, valmentaa ja kehittää osaamista, lisäsen vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärrystä. Tarkoitus oli selvittää, mitä lisäarvoa kyseinen työkalu muutostuella mahdollisesti toisi, ja miten se palvelisi kehittämisryhmää yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittäjien suunnitelmien mukaan **Visualisti** -työkalua oli tarkoitus hyödyntää muun muassa dokumentoimisessa (teksti-, kuva- ja äänitiedostot ym.), teemojen mukaisessa sekä vapaamuotoisissa ideoinnissa sekä dialogin edistämässä integroimalla kehittäminen työn arkeen. Työkalu nähtiin mahdollisuutena lisätä dialogia kehittämisryhmässä mahdollistamalla tapaamisten välinen viestintä ja välitehtävien kirjaaminen. Työkalu olisi parhaimmillaan edistänyt myös avoimuutta toimiessaan kehittämisryhmän tiedotuskanavana koko henkilöstölle. Virtuaalinen työtila olisi ollut myös mahdollisuus osallistaa koko henkilöstö muun muassa arvoja koskevaan muutosdialogiin tarjoamalla tila heidän ajatuksilleen, toiveilleen ja ehdotuksilleen. Työkalua olisi voitu käyttää myös koko henkilöstön ideointifoorumina.

Vaikka kyseessä oli monipuolinen ja helppokäyttöinen työkalu, sitä hyödynnettiin hankkeessa lopulta hyvin niukasti. Työkalua hyödynnettiin ainoastaan kehittämisryhmätyöskentelyssä muutostu- kiprolessia ohjaavien teemojen ja niihin liittyvien materiaalien sekä

ryhmätuotosten materiaalipankkina. Kehittämisyhmäläiset eivät kirjanneet ajatuksiaan tai välitehtäviä työtilaan tapaamisten välillä. Koko työyhteisötasolla työkalun hyödyntäminen ei toteutunut lainkaan. Kehittäjän työparina toimineen tutkijan tulkinnan mukaan syyt työkalun vähäiseen hyödyntämiseen olivat:

- Teknologia koettiin kehittämisyhmäläisten keskuudessa vieraina eikä siitä innostuttu. Sen käytön opettelemiseen ei löytynyt halukkuutta kuin muutamalta kehittämisyhmän jäseneltä.
- Johto ei sitoutunut sähköisen työtilan hyödyntämiseen hankkeessa, eikä toiminut sitä itse aktiivisesti käyttävänä esimerkkinä.
- Työkaluun perehdyttäminen jäi liian vähäiseksi, sillä kehittämisyhmän tapaamiset olivat aikaresurssiltaan hyvin niukkoja eikä aikaa ollut käytettävissä perusteelliseen opastukseen.
- Kehittämisyhmäläiset eivät ilmeisesti kokeneet saavansa sovelluksesta riittävästi lisäarvoa.
- Saatettiin jopa arkailla omien ajatusten ja kokemusten kirjaamista ja dokumentoitumista työtilaan.
- Kehittämisyhmän jäsenillä ei välttämättä ollut voimavaroja ja/tai kiinnostusta hyödyntää työkalua, sillä muutosprosessi ja muutoksessa organisoituminen selvästi verottivat heidän voimavarojaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teknologian hyödyntäminen dialogisuuden edistämiseksi ja kehittämistoiminnassa ei ole ongelmallista. Se edellyttää hyvää valmistautumista ja resurssien varaamista myös varsinaisen teknologian käytön opettelemiseen ja haltuunottoon. Avainhenkilöt tulee sitouttaa teknologian käyttöön jo prosessin alussa (tai etukäteen), sekä tarjota heille tukea ja neuvontaa välineen käytön harjoittelemisessa. Parhaimmillaan teknologiset sovellukset luovat monia mahdollisuuksia dialogisuuden edistämiseksi organisaatioiden arjessa ja kehittämistyössä. Teknologian on kuitenkin oltava houkutteleva, ja käyttäjien tulee tunnistaa sen käytöstä saatava hyöty, jotta siihen tutustumiseen, käytön opetteluun sekä käyttämiseen halutaan käyttää työpanosta ja aikaa.

Dialogisen johtamisen voima

DIALOGISESTA JOHTAMISESTA OPITTUA JA OIVALLETTUA

*Mielestäni työntekijät kaipaavat keskustelevaa,
kuuntelevaa ja nimenomaan luottamukseen perustuvaa
yhteistoiminnallista ja arvostavaa johtamista,
jonka pohjalta luovuudelle annettaisi tilaa
ja mahdollisuuksia uuden ideointiin.*

*Se, miten sitä sitten oikeasti ja luottamuksellisesti voisi
toteuttaa, onkin sitten aika vaikea homma.
Dialogisuuteen liittyvät alaistaidot, itsensä johtaminen,
oman työn ja toiminnan suunnittelu vastuullisesti ja
suunnitellustivaatii vielä ajatuksen kirkastamista.
(tutkimukseen osallistunut esimies)*

8.1 Dialogisen johtamisen tilat

Kirjassa esitelty dialogisen johtamisen ja dialogisen organisaation viitekehys muodostuu monenlaisista rakenteista, prosesseista, menetelmistä, työkaluista, asenteista ja osaamisesta. Viitekehysten ja sen mukaisen johtamisen voima perustuu siihen, että johtajat ottaisivat ja omaksuisivat sen myös todelliseksi johtamisen filosofiaksi ja johtamistavaksi (käyttöteoria). Ei ole vielä riittävää, että sen sanotaan olevan oman johtamisen viitekehys ja johtamisen tapa (julkiteoria). Kun dialoginen johtaminen vakiintuu johtamisen käyttöteoriaksi päivittäiseen arkeen, se syvenee ajattelua, käyttäytymistä, päätöksentekoa ja valintoja ohjaavaksi sisäiseksi malliksi, joka on luonteeltaan johtajuuden syvä arvopohja ja maailmankatsomus. (Sydänmaanlakka 2009.)

Lopuksi punotaan yhteen dialogisen organisaation ja sen johtamisen keskeisimmät opit ja oivallukset kannattavien ja kannattelevien

dialogitilojen muodossa. Niiden avulla kuvataan sitä, miten suoraa ja aitoa puhumista, kuuntelemista, arvostamista ja kunnioittamista sekä omien tulkintojen hidastamista ja käsitysten laajentamista eli dialogista yhdessä ajattelemista voidaan edistää dialogisen johtamisen keinoin työn arjessa. Siten, että ne palvelevat organisaatioiden kolmea päätavoitetta tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Tutkimuksemme osoittaa, että aito ja syvä dialogisuus on merkittävä tekijä myös näiden päätavoitteiden toteutumista edistävien organisaatoristen rakenteiden kannalta. Rakenteita ovat muun muassa johtamisen, vallan ja vastuiden, yhteistoiminnan, viestinnän ja tiedonkulun sekä uudistumisen rakenteet. Jos nämä rakenteet ovat yhteistoiminnallisia ja dialogisia, dialoginen johtaminen pääsee parhaimpaan kukoistukseensa. Rakenteisiin asti ulottuva dialogisuus mahdollistaa eri osapuolten välisen dialogisen kohtaamisen ja kanssakäymisen. Tärkeitä osapuolia ovat työntekijät, johto, esimiehet, yhteistyökumppanit ja asiakkaat.

Organisaatioissa on sen jäsenille erilaisia kohtaamisen tiloja kuten esimerkiksi johtoryhmät, työpaikkakokoukset ja palaverit, kehityskeskustelut sekä kehittämistilaisuudet. On hyvä pysähtyä miettimään, halutaanko ja osataanko nämä arkiset tilat hyödyntää dialogisen johtamisen ytimiä ja päätavoitteita edistävällä tavalla. Johtaminen ja esimiestyö ovat siinä keskeisessä roolissa.

Organisaatioissa olemassa olevien potentiaalien hyödyntäminen edellyttää myös rutiinien ja tottumusten kyseenalaistamista ja reflektointia ja sen pohjalta uudistumista. Esimerkiksi tavanomaiset työpaikkakokoukset voitaisiin nähdä myös kehittämisfoorumeina. Kun tiloja pysähdytään pohtimaan uudesta ja samanaikaisesti monesta näkökulmasta, huomio kiinnittyy siihen, miten ja millaisin välinein niistä saataisiin dialogista organisaatiota ja dialogisuutta kannattavia tiloja. Mitä olisi siis opittava ja oivallettava? Olisi oivallettava dialogisuuden periaatteiden ja dialogisen johtamisen ytimien merkitys, voima ja vaikutus. Se edellyttää tilaa aidolle ja syvälle dialogille, työmotivaation vahvistamista ja uudistumisen mahdollistamista.

Kun dialogille on tilaa

Dialogisuus ja avoimuus näkyvät ja kuuluvat viestinnässä sekä toiminnassa; tavassa puhua, kuunnella, osoittaa arvostusta, antaa positiivista ja kriittistä palautetta sekä tavassa tehdä päätöksiä. Tärkeitä asioita ovat:

1. **Suora puhe:** Tavoiteltaessa aidon sisäisen äänen esille tuomista, on tärkeää kiinnittää huomiota ilmaisuun eli siihen miten sanoittaa viestinsä, tulkintansa ja ehdotuksensa.

2. **Kuunteleminen:** Erilaisia ääniä kuunnellaan parhaimmillaan yhdessä. Dialogi on kuulemisen sijasta kuuntelemista sekä keskittymistä kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen. On tärkeää varmistaa, että kaikki tulevat kuulluiksi, ja että kaikkia kuunnellaan yhtä herkästi ja tarkasti. Keskittyneellä ja aitoa läsnäoloa viestittävällä kuuntelemisellä voi osoittaa kiinnostusta ja arvostusta sekä oppia uutta.

3. **Läsnäolo:** Se on myös oman puheen rajoittamista ja toisten innostamista ja kannustamista omien mielipiteidensä, kokemuksiansa ja ideoidensa esittämiseen – siis aitoa, keskittynyttä ja kiinnostunutta läsnäoloa ihmisille ja asioille.

4. **Kunnioittaminen:** Keskinäinen arvostus ja kunnioitus lisäävät ymmärrystä, suvaitsevaisuutta ja hyväksyntää. Arvostuksen taustalla vaikuttavat erilaisuuden, yksilöllisyyden ja erilaisten tarpeiden arvostaminen ja hyödyntäminen: erilainen työ- ja johtamiskäyttäytyminen, persoonallisuudet, osaamiset ja ominaisuudet, arvot, tavat tehdä työtä ja olla sosiaalisissa suhteissa sekä työn yksilölliset piirteet. Arvostus edellyttää yksilöllisiä ratkaisuja, jotka muut ymmärtävät. Tällöin toteutetaan myös tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Jos ei ole keskinäistä arvostusta, syntyy ristiriitoja ja kokemusta epäasiallisesta käyttäytymisestä, suosikkijärjestelmiä, etäisyyttä, pelkoa ja turvattuutta.

5. Odottaminen, reflektointi: Parhaimmillaan omat käsitykset ja mielipiteet osataan laittaa alttiiksi ja muuttuviksi uutta luovassa dialogissa muiden kanssa. Omien näkökulmien ja käsitysten laajentamisessa sekä tulkintojen pidättämisessä ja viivyttämisessä tarvitaan reflektiotaitoja eli omien rutiinien tunnistamista, arvioimista ja tarpeen mukaista muuttamista. Refleктоimalla omaa käyttäytymistään sekä omia tapojaan ja tuntemuksiaan, saa selville mitä pelkoja, surua, kateutta, tyytyväisyyttä, iloa ja kiitollisuutta kokee sekä miten ne mahdollisesti vaikuttavat oman äänen käyttämiseen, kuuntelemiseen sekä itsen ja toisten kunnioittamiseen. Reflektiivisyys on perustana toisin tekemiselle, uudistumiselle, oppimiselle ja kehittymiselle, luovuuden hyödyntämiselle, ristiriitojen hallinnalle, arvojen punnitsemiselle sekä asioiden tärkeysjärjestykseen laittamiselle.

6. Ilmapiiiri: Dialogi edellyttää avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiiirin rakentamista, ongelmien huomaamista ja niihin varhaista puuttumista.

Työmotivaatio vahvistuu

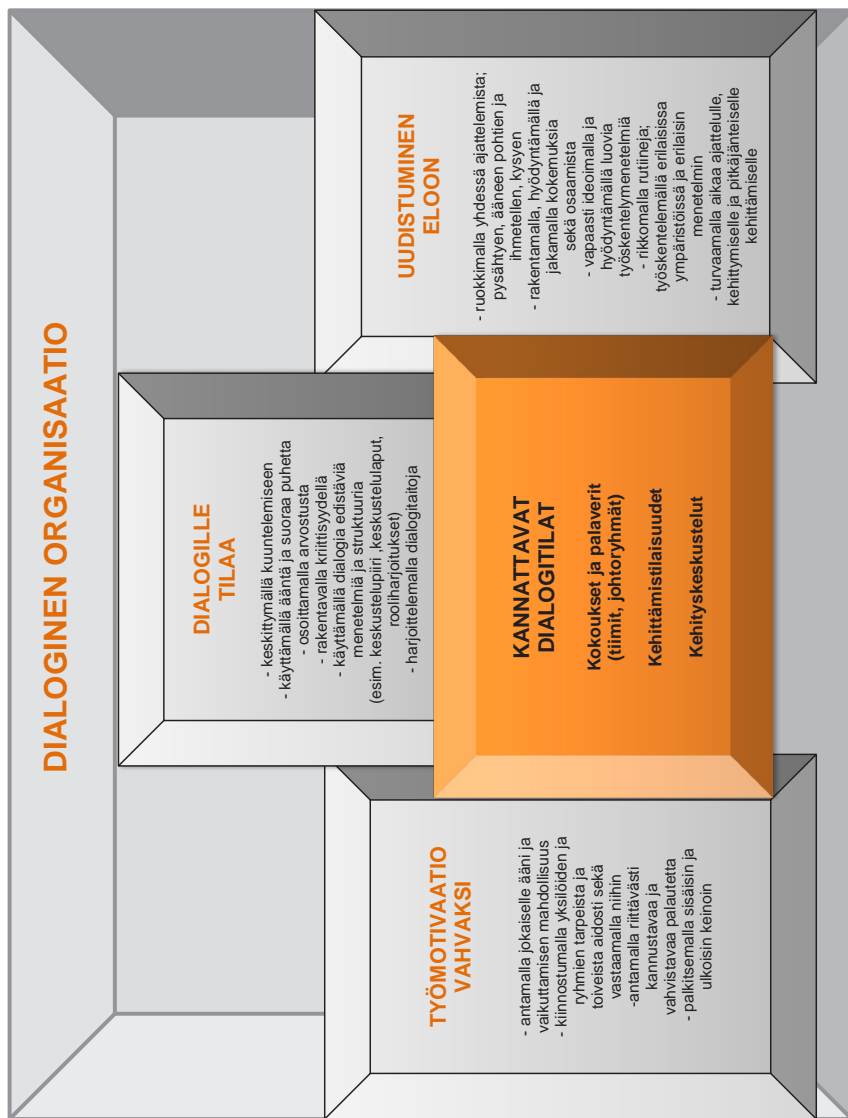
Dialoginen johtaminen tukee ja kannattelee työmotivaatiota. Se syttyy ja säilyy, kun mahdollistetaan realistiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen. Se edellyttää myös yksilöllisiä, voimavarojen mukaisia vastuuta sekä todellisia mahdollisuuksia ja resursseja oppimiseen ja kasvuun. Työmotivaation edistäminen tarkoittaa myös kontrollin ja valvonnan vähentämistä ja itsenäisyyden lisäämistä. Sytykkeitä ovat myös hyvä ja avoin vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuuden kokemus. Tärkeää on myös varmistaa osaamisen ja työn vaatimusten tasapaino, jolla tuetaan työnhallintaa. Työmotivaatiota edistävät myös monipuoliset ja työntekijöiden itsensä arvostamat palkkiot, kannusteet, innostaminen ja myönteinen palaute.

Uudistuminen saadaan eloon

Uudistuminen mahdollistuu, kun tunnistetaan koko henkilöstön oppimis- luovuus ja kehittämispotentiaalit, otetaan ne käyttöön sekä luodaan niitä kannattelevat rakenteet. Käytännössä se toteutuu kannustamalla uuden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen. Huomiota tulee kiinnittää myös oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luomiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin. Työtilanteita ja niihin liittyviä kokemuksia on tärkeää jakaa työyhteisössä avoimesti keskustelemalla ja hyödyntämällä ne oppimista ja kehittymismielessä, toinen toisiltaan oppien. Myönteinen suhtautuminen omaehtoiseen ja vertaisuutta hyödyntävään ammatilliseen kehittymiseen ja luovuuden käyttämiseen edistää uudistumista. Tällöin työntekijöiden vahvuudet pääsevät esille, ja niitä hyödynnetään työn arjessa sekä kehittämisessä. Uusia työ- ja toimintatapoja kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti yhdessä. Arkisia ja tavallisia yhteistoimintarakenteita hyödynnetään monipuolisesti ja luovasti yhdessä ajattelemisen sekä kokeilemisen tiloina. Käytäntöjä arvioidaan ja pohditaan sekä etsitään entistä toimivampia ratkaisuja. Sovelletaan luovuutta ja yhteistä ideointia edistäviä ideointi- ja työskentelymenetelmiä työn arjessa. Innostuneesta, aktiivisesta ja vastuullisesta uudistumisesta myös palkitaan.

Kuvassa 15 (seur. sivu) tiivistetään kannattavat dialogitilat ja ehdotukset dialogin, uudistumisen ja työmotivaation tukemiseksi.

Kannattavissa dialogitiloissa mahdollistuvat kuunteleminen ja kuuluksi tuleminen, arvostuksen osoittaminen ja uudet tulkinnat eli reflektiiviset ja generatiiviset dialogit. Ne edellyttävät läsnäoloa, kiinnostuneisuutta ja arvostuksen osoittamista, keskittymistä, avoimuutta ja luottamusta, ääneen ihmettelemistä ja kunnioittavaa kysymistä sekä yhdessä ajattelemista. Liitteessä 8 on esimerkkejä siitä miten tutkimuskohteissa kyseisiä tiloja kehitettiin kannattaviksi.



Kuva 15: Kannattavia dialogitiloja

PYSÄHDY HETKEKSI POHTIMAAN OMAN TYÖPAIKKASI DIALOGITILOJA SEURAAVIEN KYSYMYSTEN AVULLA:

- Millainen on sinun työpaikkasi tyypillinen palaveri, kokous tai kehittämistilaisuus?
- Ovatko ne innostavia kehittämistilaisuuksia vai intoa latistavia pakkopullatilaisuuksia jonne ihmiset tulevat pelkästä velvollisuudesta?
- Millainen rakenne ja kulku niille luodaan? Ovatko ne toteutettu aina saman kaavan mukaan, vai osallistavia ja innovatiivisuutta tukevia työskentelymenetelmiä hyödyntäen?
- Osallistuvatko kaikki, vai onko aktiivisia vain muutama?
- Käydäänkö niissä dialogia, vai muodostavatko samojen ihmisten puheenvuorot tutun monologien sarjan? Kuunnellaanko niissä erilaisia näkemyksiä ja rakennetaanko niissä yhteisiä merkityksiä?
- Koetaanko tilaisuudet oikeasti hyödyllisinä, organisaation perustehtävän toteutumista edistävinä ja uudistumista palvelevina?
- Entä mitä käsitellyille asioille ja tehdyille päätöksille tapahtuu tilaisuuksien jälkeen? Jäävätkö asiat muistioihin ja fläppipapereille, vai tehdäänkö niille toteutussuunnitelma jonka edistymistä seurataan?

Perustan dialogitiloille muodostaa yhteistoiminnallinen organisaatio, joissa myös sen eri rakenteet ovat aidosti dialogisia. Tällaisessa organisaatiossa toimitaan oikeudenmukaisesti, arvostavasti, sitoutuneesti ja vastuullisesti, osallistutaan, koetaan osallisuutta ja otetaan vastuuta vaikuttamalla, luodaan vaikutusmahdollisuuksia sekä tarjotaan tukea.

Kaiken lähtökohtana on hyvä johtaminen, joka välittyy haluna johtaa. Johtaja on esimerkki, johon voi luottaa ja jolla on laajaa johtamisosaamista. Laaja johtamisosaaminen koostuu organisatorisesta osaamisesta ja hyvästä ihmisten johtamisesta, jonka olennainen osa on myös työhyvinvoinnin johtaminen. Johtamisessa suuntaudutaan tulevaisuuteen, se on voimavaralähtöistä, ratkaisukeskeistä, tavoitteellista, myönteistä, innostavaa ja kannustavaa.

Dialoginen johtaminen perustuu läsnä olemiseen. Läsnä olevan johtajan tärkeitä arvoja ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus, halu kohdata ja olla tavoitettavissa.

Osallistumisen, osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien avulla mahdollistuvat työhön liittyvien muutosten ja niihin liittyvien tunteiden käsitteleminen sekä muutoksessa uudelleen organisoituminen. Osallistava johtaja ottaa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun jo niiden suunnitteluvaiheessa. Tärkeää on myös se, että työpaikkakokouksissa, kehityskeskusteluissa ja yhteisissä kehittämistilaisuuksissa on osallistumista aktivoiva ja innostava sekä luottamusta lisäävä turvallinen ilmapiiri.

Tuen tarjoaminen toteutuu avun antamisena ja käytettävissä olemisena, aina kun sille on tarvetta. Tuki on myös huomioimista, joka on joissakin tilanteissa pelkkää kuuntelemista, ja toisissa tilanteissa välittämistä, puolustamista tai ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista. Tuki toteutuu yksilöllisissä kohtaamisissa, joissa yksilölliset tarpeet, toiveet ja odotukset kuullaan, niitä arvostetaan ja niihin vastataan.

Osa näistä dialogisen johtamisen ja organisaation piirteistä toteutui monissa tutkimissamme organisaatioissa suhteellisen hyvin. Valtaosa työntekijöistä arvioi lähimmän esimiehensä johtamisessa toteutuvan hyvin tai melko hyvin ammatillisen pätevyyden, sitoutumisen johtamistyöhön, keskinäisen luottamuksen, keskustelemisen ja yksilöllisten joustojen järjestämisen. Myönteistä oli myös, että esimiehen koetaan auttavan ja tukevan tarpeen mukaan. Johtajat saavat tulosten perusteella kuitenkin selkeän haasteen olla enemmän läsnä, kuunnella, tukea ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja toimivia vuorovaikutussuhteita, sekä luoda työntekijöilleen aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Ennakoitu tulos oli se, että työntekijöiden ja esimiesten kokemukset dialogisen johtamisen tekijöistä poikkesivat selvästi toisistaan. Yllättävää oli se, että ne poikkesivat hyvin selvästi. Näiden kaukana toisistaan olevien kokemusten paikantamisessa, ymmärtämisessä ja kehittämisessä tarvitaan yhteisiä dialogeja. Näihin tutkimustuloksiin liittyen tärkeitä sisältöjä dialogisen organisaation tiloissa käytäville yhteisille keskusteluille ovat arvot, perustehtävä, tulevaisuus, linjat ja suunnat, yhteiset, eri asioihin kohdentuvat pelisäännöt, talous, työhyvinvointi, dialogisuus, palaute, kannusteet ja palkkiot, kehiti-

täminen, luovuus, kiire, kuormitus, johtaminen, vastuut, työ- ja johtamiskäyttäytymisen piirteet ja ristiriitojen syyt.

Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden johtamisessa oli tunnistettavissa kaikkia Isaacsin hahmottelemia dialogisuuden kehitysvaiheita ja johtamistapoja. Melko usein painotus oli monologeissa ja taitavissa keskusteluissa, kun taas reflektiivinen ja generatiivinen dialogi olivat selvästi harvinaisempia. Tätä tukee myös keskeinen tutkimuksen löydös, jonka mukaan monet uudistumista edistävät tekijät olivat alhaisella tasolla. Organisaatioissa oli siis tunnistettavissa runsaasti käyttämättömiä luovuus-, oppimis- ja kehittämispotentiaaleja. Rutiinien vallitessa näitä potentiaaleja ei tunnisteta eikä osata hyödyntää. Kehittämishankkeiden tulokset kuitenkin osoittivat, että kehittämistyö tuo käyttöön monenlaisia lisäresursseja. On myös mahdollista löytää uusia potentiaaleja ja paikantaa piilossa olevia ja käyttämättömiä voimavaroja. Yhteistoiminnallisissa kehittämishankkeissa, joissa on tietoisesti opeteltu dialogista johtamista ja kehittämistä, on ylletty dialogisuuden haastavimpiin reflektiivisen ja generatiivisen dialogin vaiheisiin. Hankkeiden tulokset myös osoittavat, että työpaikoilla on selvästi vähentynyt kaikenlainen sisäinen tehottomuus, ja selkeys ja johdonmukaisuus ovat lisääntyneet.

Jokainen johtaja käyttää dialogisen johtamisen työkalupakkia ja avaimia sekä dialogisen organisaation tiloja omalla tavallaan. Jollakin on useampi työkalu, avain ja tila hallussaan, joku puolestaan vasta opettelee niiden sujuvaa ja tuloksellista käyttämistä. Ja joku on vasta hahmottamassa niiden merkitystä omassa johtamisessaan.

Dialogista johtamista ajatellen minä todella keskustelen ja kuuntelen. Olen kuitenkin aivan polkuni alkupäässä, sillä dialogisen johtamisen mukanaan tuomat hedelmät eivät maistu vastuualueellani vielä makeilta. Ne ovat pomppimisesta johtuen toistaiseksi vielä happamia, ehkä suorastaan raakoja. (tutkimuskohteen esimies)

Ja vaikka johtajat ja työntekijät olisivat hyvässä dialogissa keskenään, voi organisaatio ja sen jäykät rakenteet estää tai vaikeuttaa dialogisen johtamisen eri piirteiden toteuttamista. Usein juuri se, ettei organisaatio taivu tai sen eri rakenteet eivät tue yhteistoimintaa ja dialogisuutta, voidaan kokea sekä oman johtajuuden että organisaation päätavoitteiden toteutumisen esteinä. Usein organisaatiota kutsutaankin tehottomaksi, vaikka sen jäsenet kokevat oman työnsä ja toimintansa sen sisällä tehokkaaksi. Näissä tilanteissa tehoton, usein myös sekava ja jatkuvassa muutosmyllerryksessä oleva organisaatio koetaan innostuksen, työn ilon, osaamisen, luovuuden ja työhyvinvoinnin energiasyöpöksi. Myllerrykseen hukkuvat monenlaiset käyttämättömät mahdollisuudet ja voimavarat.

Dialogisissa ja yhteistoiminnallisissa kehittämishankkeissa opetettiin ja opittiin dialogisen johtamisen ja kehittämisen taitoja. Seuraava, vanhusten palvelukeskuksen johtajan johtamislupaus on yksi esimerkki monien joukossa siitä, että dialogisen johtamisen piirteiden merkitys ymmärrettiin syvällisesti, ja niitä haluttiin soveltaa myös työyhteisöjen arjessa.

JOHTAMISLUPAUS

- Olen hyvä ja innostava esimerkki
- Viihdyn itse työssäni
- Olen läsnä
- Kuuntelen työntekijöitä aidosti
- Luotan työntekijöihini
- Tuen ja neuvon
- Kiitän ja kehoitan, kun on siihen aihetta
- Järjestän yhteisiä tapahtumia tai tapaamisia, luon hyvää yhteishenkeä
- Tarjoan koulutuksia ja muita tapoja kehittää ammattitaitoa
- Annan haasteita ja vaadin tarpeeksi työntekijän potentiaaliin nähden

Tässä on lopuksi esimerkki kehittämishankkeessa tehdyistä johtamisen ja työpaikan pelisäännöistä.

HYVÄN JOHTAMISEN JA DIALOGISESTI TOIMIVAN TYÖPAIKAN PELISÄÄNNÖT

1. Työskentelyämme ohjaa asiakaslähtöisyys
2. Luotamme toistemme työhön ja johtamiseen
3. Johtamisemme on johdonmukaista, läpinäkyvää ja tavoitteellista
 - perustelemme päätöksemme
 - tasapuolisuus
 - oikeudenmukaisuus
4. Otamme huomioon henkilökunnan erilaiset näkemykset tehdessämme päätöksiä
5. Priorisoimme tehtävät pysyäksemme tavoitteissa ja aikatauluissa
 - selkeytämme perustehtävää säännöllisesti
6. Olemme aidosti läsnä arjessa
7. Tuemme haastavien asioiden puheeksi ottamisessa ja ongelmatilanteiden ratkaisemisessa
 - yhteiset pelisäännöt
 - varhainen tuki ja puuttuminen
 - perustehtävään palauttaminen
8. Toimimme kustannustietoisesti
 - ennakoimme ja reagoimme- suunnitelmallisuus
 - vastuu yhteisestä omaisuudesta
9. Innostamme henkilökuntaa ja itseämme kehittämään työtä ja osaamista
 - näyttöön perustuva toiminta
 - luovuus, ideointi
 - koulutusmyönteisyys
10. Otamme vastaan ja annamme tarvittaessa kriittistäkin palautetta avoimesti ja rakentavasti. saaminen
11. Osaamme nauraa itsellemme, laitamme itsemme likoon ja opimme virheistämme.

8.2 Nyt kaikki dialogiin!

Kun Tekes käynnisti vuonna 2011 uuden tutkimushaun, pidettiin tärkeänä siirtyä suomalaisten työorganisaatioiden johtamisesta tehokkuuden johtamisesta luovuuden johtamiseen. Sen jälkeisinä vuosina Suomi on pudonnut pitkän matkan alaspäin kansainvälisessä työnjaon hierarkiassa. Olemme vaarassa palata jälleen jatkuvaan innovointiin perustuvien korkean arvonlisäyksen tuotteiden valmistajista tavanomaisten standardituotteiden tekijöiksi. Samaan aikaan tuottavuuskasvumme on pysähtynyt. Kuilu voidaan kattaa joko alentamalla elintasoamme tai parantamalla tuottavuuttamme. Siksi työpaikkojen luovuuden ja uudistumisen parantamisesta on tullut uuden kehitysmahdollisuuden sijaan kansallisen selviytymiskyvyn ydinkysymys. Tässä ei voida saavuttaa kunnan edistysaskelia muutoin kuin kaikkien osapuolten yhteisin ja työpaikkojen todellisiin arjen käytäntöihin asti ulottuvin ponnistuksin. Toimiva dialogi on tämän edellytys.

Dialogille on laskettavissa myös rahallinen arvo. Sen myönteistä vaikuttavuutta voidaan laskea euroissa ja sen puutteen vaikutuksia lisäkustannuksissa, joita ovat konfliktien, vaihtuvuuden, sairastavuuden ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset. Dialogisuuden taidot ja osaaminen eivät synny itsestään, vaan vaativat pitkäjänteistä harjoittelua. Ne eivät myöskään säily ja kehity ilman aktiivista käyttöä.

Ehkä suurimpana uhkatekijänä voidaan pitää kiireen vahvaa esilletuloa tuloksissa. Uudistumiselle ja dialogeille ei ollut työn arjessa aikaa. Mutta onko kyse lopulta valinnoista – vaativatko yhdessä ajattelemisen ja toimimisen liian paljon aikaa? Eikö joka tapauksessa ole hyödyllistä välillä pysähtyä yhdessä pohtimaan, teemmekö oikeita asioita järkevällä tavalla, ja mitä meidän kannattaisi ajattelussamme ja toiminnassamme muuttaa. Toisaalta kiireen taakse on helppo piiloutua. Se on myös oivallinen tekosyy olla tekemättä asioita yhdessä. Kyse on tahdosta ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisesta.

Toivottavasti lukukokemus on saanut aikaan sisäisen dialogin virtauksen ja tuottanut saaliiksi dialogien sisältöjä ja toimintatapoja. Käsittelemillämme teemoilla ja esimerkeillä halusimme valaa lukijoihin

uskoa siitä, että vahvalla tahdolla ja systemaattisella kehittämisellä dialoginen johtajuus ja dialogisesti toimiva organisaatio ovat mahdollisia ja realistisia saavuttaa. Dialogisen organisaation ja sen johtamisen piirteet on koottu erilliseen huoneentauluun (liite 9). Voit halutessasi tulostaa ja kehystää sen vaikka työpaikkasi kahvihuoneeseen.

Isaacsia lainaten, dialogi on enemmän kuin menetelmä – se on olemisen muoto ja elämisen tapa. Meidän tulee kysyä itseltämme, että uskallammeko me ryhtyä dialogiin, onko meillä rohkeutta kuunnella ja tulla kuulluiksi, arvostaa itseämme ja toisia sekä haastaa olemassa olevaa rakentavasti. Ydinkysymys on, että uskallammeko ja ehdimmekö me olla läsnä.

*VOI KESTÄÄ VUOSIA,
ETTÄ MEISTÄ HIOUTUU MONISÄRMÄINEN TIMANTTI.*

(Isaacs 2001)

Lähteet

- Aarnio, H. 2012. Dialogiset menetelmäkortit. <http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/>.
Luettu 20.4.2014.
- Adair, J. 2009. Leadership for Innovation How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas. London: Kogan Page.
- Adams, M.G., Schiller, M. & Cooperrider, D.L. 2004. With our questions we make the world. *Constructive discourse and human organization* 1, 105–124.
- Adler, R. B. 1992. *Communicating at Work. Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Ahonen, G. Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E.,
Saarelma-Thiel, T., Saari, E., & Wallin, M. 2015. *Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Alahuhta, M. 2015. *Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima*. Helsinki: Docendo.
- Alasilta, A. 2009. *Meili meitä pyörittää*. Otava kirjapaino: Keuruu.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. 2014. *Innovaatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekes katsaus 311/2014*. Helsinki: Tekes.
- Amabile, T. 1996. *Creativity In Context Update To The Social Psychology Of Creativity*. Boulder, CO Westview Press.
- Amabile, T. M. 1983. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Teoksessa B.M. Staw, L.L. Cummings (toim.), *Research in Organizational Behavior* 10, 10, 123–167. Greenwich: CT JAI Press.
- 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.
- Amabile, T. M. & Conti, R. 1999. *Changes in the work environment for creativity during downsizing*. *Academy of Management Journal* 42, 630–640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154–1184.

- Amabile, T. M., Hadley, C. N. & Kramer, S. J. 2002. Creativity under the gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52–61.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä.* Helsinki: Talentum.
- Amabile, T.M. 1996. Creativity and innovation in organizations. Harvard Business School, January 5, 1996.
- Anderson, R. 1982. 'Phenomenological dialogue, humanistic psychology and pseudowalls: A response and extension', *Western Journal of Speech Communication* 46, 344–357.
- Appelbaum, S.H. & Goransson, L. 1997. Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization* 4/3, 115–128.
- Argyris, C. 1960. *Understanding Organization Behavior.* New York: John Wiley, Sons.
- Argyris, C. 1961. Explorations in consulting-client relationships. *Human Organization*, 20/3, 121–133.
- Argyris, C. 1964. *Integrating the individual and the organization.* New York: John Wiley, Sons.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action approach.* Reading, MA: Addison Wesley.
- Arnkil, T.E., Eriksson, E. & Arnkil, R. 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektikaaoksesta joustavaan verkostointiin. *Stakes. Raportteja* 253. Helsinki: Stakes.
- Arnstein, S. 1969. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners* 35, 216–224.
- 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.
- Bailey, J. & Axelrod, R. H. 2001. Leadership lessons from Mount Rushmore: an interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly* 12, 113–127.
- Bakhtin, M. 1984. *Problems of Dostoevsky's Poetics*, (ed. and. trans.) C. Emerson. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Barnes, B.R. & Morris, D. 2000. Revising quality awareness through internal marketing: an exploratory study among French and medium-sized enterprises. *Total Quality Management* 11 (4/5 ja 6), 473–483.
- Bass, B. M. 1985a. *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York The Free Press.
- Bass, B. M. 1985b. Leadership Good, Better, Best. *Organizational Dynamics* 13 (3), 26–40.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1990a. Developing Transformational Leadership 1992 and beyond. *Journal European Industrial Training* 14 (5), 21–27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1990b. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational

- Development. *Research in Organizational Change and Development* 4, 231–272.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (toim.) 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beresford, P. & Salo, M. 2008. Kokemuksen muodonmuutos. Kohti palvelunkäyttäjien omaa tutkimustoimintaa. Helsinki Mielenterveyden keskusliitto.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. *Universitas wasaensis. Acta wasaensia* no 198. Vaasa.
- Blacker, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies* 16 (6), 1021–1046.
- Blyth, M., Lonergan, E. 2014. Print Less but Transfer More. Why Central Banks Should Give Money Directly to the People. *Foreign Affairs* September/October, 98–109.
- Bohm, D. 1996. *On Dialogue*. Toim. Lee Nichol. London Routledge.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. 2003. Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal* 46 (5), 554–571.
- von Bonsdorff, M. E. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 83, Jyväskylä.
- von Bonsdorff, M. E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki Työterveyslaitos.
- von Bonsdorff, M. E., Vanhala, S., Seitsamo, J., Janhonen, M., & Husman, P. 2010. Henkilöstön eläkeaikeet ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Eläketurvakeskus: Helsinki.
- Brafield, H. & Eckersley, T. (2008). *Service user involvement. Reaching the hard reach in supported housing*. London: Jessica Kingsley.
- Brookfield, S. 1987. *Developing critical thinkers*. Milton Keynes: Open University Press.
- Brooking, A. 1996. *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press.
- Buber, M. 2002. *Between man and man*. R. Gregor-Smith (transl.), London: Routledge.
- Buber, M. 1954. *Die Schriften über das dialogische Prinzip*. Heidelberg: L. Schneider.
- Buber, M. 1958. *Ich und Du*. Heidelberg: L. Schneider.

- Burbules, N. 1993. *Duaogue in teaching: Theory and Practice*. Teachers College Press.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. 1979. *Leadership*. New York: Harper, Row Publishers.
- Calantone, R.J., Cavusgil, T.S. & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515–524.
- Candy, P. & Matthews, J. 1998. Fusing learning at work: Changing conceptions of workplace learning. Teoksessa D.Boud (toim.) *Current issues and new agendas in workplace learning*. Springfield (Va.): NCVER, 1-30.
- Carr, W. & Kemmis, S. 1986. *Becoming critical. Education, knowledge and action research*. London: Falmer.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, Z.P 2005. What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of organizational justice* 1, 3–58.
- Cooperrider, D. & Whitney, D.D. 2005. *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Crossan & Apaydin 2010: Crossan, M.A., Lane, H.W. & White, R.E. (1999) *An Organizational Learning Framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review* 24 (3), 522–537.
- Crossan, M.A., Lane, H.W. & White; R.E. 1999. *An Organizational Learning Framework: From intuition to institution*. *Academy of Management Review* 24 (3), 522–537.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. 1997. Enhancing creativity: Managing work context for the high potential employee. *California management Review* 40, 22–39.
- Dana, D. 2001. *Conflict Resolution*. Sydney: McGraw-Hill.
- Dawson, R. 2012. *Client relationships. Leadership in professional services*, second edition. Routledge.
- Deci, E. L. & Ryan, R.M. 2000. Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist* 55, 68–78.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1991. *Motivational Approach to Self: Integration in Personality*. In Dienstbier R.A. (ed.) *Nebraska symposium on motivation 1990. Perspectives on Motivation. Current Theory and Research in Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice. Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4), 869–884.
- Dewey, J. 1933. *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. 2. uudistettu painos. Boston: D. C. Heath and Company.
- Dewey, J. 1938. *Logic: The theory of inquiry. The later works 1953 (1925): 1–549*.

- Dewey, J. 1951. *Experience and education. An introduction to the philosophy of education.* New York: Macmillan.
- Dewey, J. 1966. *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education to the special issue.* *Human Relations* 46 (2).
- Draganidis, F. & Mentzas, G. 2006. *Competency based management: a review of systems and approaches.* *Information Management & Computer Security* 14 (1), 51–64.
- e-johtaminen Kilpailukyvyyn ja innovaatioiden edellyttämä pätevyys. 2013. INSEAD eLab:n laatima esite Euroopan komission yritystoiminnan ja teollisuuden pääosaston toimeksiannosta. http://eskills-vision.eu/fileadmin/eSkillsVision/downloads/brochure/Insead.eLeadership_FI.pdf. Luettu 25.5.2015.
- Elkins, S.L. 2003. *Transformational Learning in Leadership and Management Positions.* *Human Resource Development Quarterly* 14 (3), Fall 2003, 351–358.
- Elkjaer, B. 2003. *Social learning theory: learning as participation in social processes.* *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, 38–53.
- Elliot, A.J. & Church, M.A. 1997. *A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation.* *Journal of personality and social psychology* 72.1 (1997): 218.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Helkama, K. (2001) *Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain.* *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(3), Jun 2001, 418–424.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. *Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijän terveyttä.* Helsinki. Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/Arkisto/2002/tiedote_01_02.htm Luettu 15.2.2015.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltinkangas-Järvinen, L. & Virtanen, M. 2003. *Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health.* *Health Psychology* 22 (3), May 2003, 287–293.
- Florida, R. & Goodnight, J. 2005. *Managing creativity.* *Harvard Business Review*, July-August, 125–131.
- Follet, M. P. 1941/1971. *The giving orders.* Teoksessa D. S. Pugh (toim.) *Organization theory.* Harmondsworth: Penguin.
- Frantz, R. 1990. *X-efficiency: Theory, Evidence and Applications.* Second printing, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Furnham, A. 1999. *The psychology of behavior at work. The individual in the organization.* East Sussex Psychology Press.
- George, J. 2008. *Creativity in organizations.* Teoksessa J. P. Walsh, A. P. Brief (toim.), *Annals of the Academy of Management* 1, 439–477.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2000. *To transfer is to transform.* *Organization* 7 (2), 329–348.

- Goleman, D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otava.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review* 78 (2), 78–93.
- Whittington, J.L., Goodwin, V.L. & Murray, B. 2004. Transformational leadership, goal difficulty, and job design independent and interactive effects on employee outcomes. *Leadership Quarterly* 15 (5), 593–606.
- Gordon, P. E. 2014. Heidegger in Black. *The New York Review of Books* October 9. <http://www.nybooks.com/articles/archives/2014/oct/09/heidegger-in-black/> Luettu 3.2.2014.
- Gummesson, E. 2000. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Teoksessa R. J. Varey & B. R. Lewis (toim.) (2000) *Internal Marketing directions for Management*. Routledge, London, 27–42.
- Gupta. P.D, Priya, D, Samapti, G. Shiva, S.K. (2013) Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 215.
- Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life. Stockholm.: Arbetslivscentrum.
- Habermas, J. 1979. *Communication and the evolution of society*. London: Heinemann.
- Habermas, J. 1987. Kommunikatiivisen toiminnan käsitteen tarkastelua. Teoksessa J. Kotkavaara (toim.) *Järki ja kommunikaatio*. Jurgen Habermas. Tekstejä 1981–1985. Helsinki: Gaudeamus, 68–97.
- Hackman J., Oldham, G. 1980. *Work redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance* 16, 2: 250–279.
- Hage, J. & Devar, R. 1973. Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly* 18 (3), 279–289.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. 1988. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 73 (4), 695–702.
- Heikkinen, H., Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä*. ATENA-kustannus. Juva: WSOY, 25–56.
- Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. *Kever* 4/2005. <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/917/766>. Luettu 22.9.2012.
- Hellström, T., Kemlin, P. & Malmquist, U. 2000. Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management* 4 (2), 99–110.
- Heponiemi, T., Sinervo, T., Räsänen, K., Vänskä, J., Halila, H., Elovainio, M. (2008) *Lääkärien ja sairaanhoitajien hyvinvointi ja terveys – laaja*

kohorttitutkimus -hankkeen loppuraportti. RAPORTTEJA 35/2008. Helsinki: THL.

- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. 1997. The Content of Psychological Contract. *British Journal of Management* 8, 151–162.
- Herzberg, F. 1968. One More Time How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46 (Jan-Feb.), 53–62.
- Herzberg F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- 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 pysäyttymisestä. http://issuu.com/katitikkamaki/docs/vauhtia_pysahtymisesta_verkkoon. Luettu 15.2.2015.
- Hislop, D. 2013. *Knowledge management in organizations. A critical introduction*. Oxford University Press.
- Hughes, C. 1999. Facilitation in Context: challenging some basic principles. *Studies in Continuing Education* 21 (1), 21–42.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2005. *Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus 293*. Helsinki: Työministeriö.
- Illeris, K. 2002. *Three Dimensions of Learning: Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*, Roskilde: University Press.
- 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: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Helsinki: Kauppakaari.
- Isaacs, W.N. 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning, *Organizational Dynamics* 22, 24–39.
- Isaacs, William 1999. *Dialogue: The Art of Thinking Together*. New York: Crown Business.
- Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä Likes-työelämäpalvelut Oy, 109–120.
- Jadaha, M. 1982. *Employment and unemployment: a social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jakonen, O. 2006. *Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuuntelemisesta*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89, 755–768.

- Juuti, P. (2001) Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2009. Strategian luominen dialogissa. HENRY-seminaari Tulevaisuuden strategiat, Wanha Satama 24.9. Verkossa http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU_2009/mater/Strategian_luominen_dialogissa_Henry_seminaari_09.pdf. Luettu 15.1.2015.
- Juuti, P. 2014. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektioorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kasvio, A. & Lundell, S. 2015. Ulos oravanpyörästä – Työn kohtuullistamisen edut ja haitat yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie & J. E. 2003. Organisational justice and health of employees. Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 60, 27–34.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen pala-peli- Kehittämisen työkaluja esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Koskensalmi, S., Lauttio, L.-M. & Lindström, K. 2000. Innovatiiviseksi työyhteisöksi voi kehittyä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Koski, J. 2001. Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Helsinki: Gummerus.
- Krishnamurti J. & Bohm, D. 1999. The limits of thought Discussions. London: Routledge.
- Kristensen, P.H. 2011. Developing Comprehensive, Enabling Welfare States for Offensive Experimentalist Business Practices. Teoksessa P.H. Kristensen & K. Lilja (toim.): Nordic Capitalisms and Globalization. New Forms of Economic Organization and Welfare Institutions. Oxford: OUP, 220–258.
- Kristeva, J. 1967. Bakhtine. Le mot, le dialogue et le roman. *Critique* 239, avril.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. (toim.) Organisaatiot muutoksessa. Suomi: UNIPress.
- Lave, S. & Wenger, E. 1991. Situated learning: legitimate peripheral participation, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler, E.E. III 1973. Motivation in work organizations. Brooks/Cole Publishing Company.
- 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. & Camman, C. (toim.) (1980a) *Organizational Assessment. Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. NY: John Wiley & Sons.
- Lawler, E.E. III, Nadler, D., Cammann, C. (toim.) (1980b) *Organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley & Sons.
- Leibenstein, H. 1987. *Inside the Firm The Inefficiencies of Hierarchy*. Harvard: Harvard University Press.
- Levinas, E. 1996. *Nouvelles lectures talmudiques*. Paris: Editions de Minuit.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*. NY: McGraw-Hill.
- Lind, E. A. & van den Bos, K. 2002. When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior* 24, 181–223.
- Linell, P. 1998. *Approaching Dialogue. Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Amsterdam: John Benjamin's.
- Linell, P. & Jaan, V. (toim.) 2009. *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Linna, A. 2008. *SE ON NIIN VÄÄRIN! Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A–72008.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto: Juvenes Print.
- Loppela, K. 2014a. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Loppela, K. 2014b. 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 (toim.), *Human Factors in Organizational Design and Management-XI & Nordic Ergonomics Society Annual Conference -46. Selected and peer reviewed papers from ODAM/NES Conference, Copenhagen, Denmark, August 17-20, 2014*. Santa Monica CA, USA: IEA Press. 407–411.
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee. Tampere: Juvenes Print, Tampereen yliopistopaino Oy.
- Luukka, K. 2011. Manager's experiences of the use of the social media as part of their leadership: towards the social media leadership theory. MBA-tutkinnon loppuyö. Wales: University of Wales.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. 1998. Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing* 74 (4), 455–489.

- Lämsä, A-M, Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon tutkimus*, 3/2015, 205-218.
- Maier, N. R. F. 1970. Problem-solving and creativity in individuals and groups. Belmont: Brooks/Cole.
- Mayo, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. NY: MacGraw Hill.
- McLaughlin, H. 2009. What's a name 'Client, patient, customer, consumer, expert by experience, service user' – What's next? *British Journal of Social Work* 39, 1101–1117.
- Menge, P. R., Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. 1992. Communication and motivational predictor of the dynamics of organizational innovation. *Organization Science* 3 (2), 250–274.
- Mezirow, J. 1981. A critical theory of adult learning and education, *Adult Education* 32 (1), 3–24.
- Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow (toim.) *uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17–37.
- Mezirow, J. 1996. Contemporary paradigms of learning. *Adult education quarterly* 46 (3), 158–172.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. 1988. Creativity syndrome Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin* 103, 27–43.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. 2002. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly* 13, 705–750.
- Mumford, M. D., Whetzel, D. L., & Reiter-Palmon, R. 1997. Thinking creatively at work: Organization influences on creative problem solving. *Journal of Creative Behavior* 31, 7–17.
- Mäkitalo, J. 2005. *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Oulu: University of Oulu.
- Möttönen, S. & Kettunen, P. 2014. Sosiaalipalvelut kuntien hallinto- ja palvelurakenteiden muutoksessa. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Tampere: Vastapaino, 109–124.
- Nadler, S. A. & Lawler III, E. E. 1995. Motivation: A diagnostic Approach. Teoksessa D. A. Kolb, J. S. Osland & I. R. Rubin (toim.) *The organizational behavior Reader*. New Jersey: Prentice Hall, 125–135.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: University Press.
- Northouse, P. G. 1997/2007. *Leadership Theory and practice*. 4. painos. California: Sage Publications.

- Olander, I. 2012. Sosiaalinen media ja oppiminen: iso kuva. Blogi. <http://sometek.fi/sosiaalinen-media-ja-oppiminen-iso-kuva/> Luettu 1.10.2013.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. 1996. Employee creativity Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39 (3), 607–634.
- Oswick, C., Anthony, P. Keenoy T., Mangham, I.I. & Grant, D. 2000. 'A Dialogic Analysis of Organisational Learning', *Journal of Management Studies* 36 (6), 887–991.
- Otala, L-M & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Palmer, P.J. 1998. The courage to teach: exploring the inner landscape of a teacher's life, San Francisco: Jossey-Bass.
- Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal* 49 (2), 327–340.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Powell, M., Doheny, S., Greener, I. & Mills, N. 2009. Introduction managing the 'unmanageable' consumer. Teoksessa R. Simmons, M. Powell & I. Greener (toim.) *The consumer in public services. Choice, values and difference.* Bristol Policy Press, 1–17.
- Pynnönen, A. (2015) Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta.
- Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Pyöriä, P. (2012) (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus: Helsinki.
- Raelin, J.A. 2001. Public reflection as the basis of learning. *Management Learning* 32 (1), 11–30.
- Rajander-Juusti, R. 2010. Enemmän elämää vähemmällä. Minerva: Helsinki.
- Rajala, T. (1997) Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä: Kunnallisten työyhteisöjen toimivuuteen ja johtamiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu erityisesti organisaatio- ja johtamisteorioiden valossa. Tampereen yliopisto. Tampere: Yliopistopaino.
- Robbins, J.M., Ford, M.T. & Tetrick, L.E. 2012. Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology* 97 (2), 235.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. 2003. *Management and the Worker.* Vol. 5. Psychology Press. Rousseau, D. M. (2005) *I-deals Idiosyncratic Deals Employees Bargain For Themselves.* New York: M.E. Sharpe.

- Roman, J. 2005. A study of organizational dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Doctoral dissertation series 2005/4. Helsinki: Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- Ropo, A. Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus. Asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste. Teoksessa C. Grönroos & R. Järvinen (toim.) *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media.
- Rousseau, D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Ruoronen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. *Acta Universitatis Tamperensis*; 1588, Tampere: Tampere University Press.
- Russo, J. 2012. Survivor-Controlled Research A new foundation for thinking about psychiatry and mental health. *Forum Qualitative Social Research* 13(1), Art. 8.
- Ruth, J.-E. 1984. Luova persona, prosessi ja tuote. Teoksessa T. R. Haavikko & J.-E. Ruth (toim.) *Luovuuden ulottuvuudet*. Espoo: Weilin+Göös.
- Saariluoma, L. 1998. Saatesanat. Teoksessa L. Saariluoma & M.-L. Hakkarainen (toim.) *Interteksti ja konteksti*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura
- Schein, E.H. 1988. *Organizational psychology*. 3rd edition. Englewood: Cliffs Prentice-Hall.
- Schön, D.A. 1983. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37, 580–607.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2009. Dialoginen verkostotyö. *Teema/ Terveyden ja työhyvinvoinnin laitos*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205084999>. Luettu 15.1.2014.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: London Random House.
- Senge, P.M, Scharmer, O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. 2008. *Presence Human Purpose and the Field of the Future*. New York: Doubleday Business.
- Senge, P.M., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. 2008. *The Necessary Revolution How Individuals And Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday Business.
- 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.
- Shearouse, S. H. 2011. *Conflict 101. A Managers's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work*, New York: American Management Association.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. 1978. Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology* 63, 553–562.
- Siira, K. 2012. Conceptualizing Managerial Influence in Organizational Conflict. A Qualitative Examination. *Negotiation and Conflict Management Research* 5 (2), 182–209.
- Silén, T. 1995. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Simonen, L. 2012. *Polulta poikkeamisen taito. Voimapaja: Helsinki*.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. & Kahai, S.S. 1997. Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology* 82 (1), 89.
- Spreitzer, G. M., Doneson, D. 1999. Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Teoksessa T. Cummings (toim.) *The Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks: Sage.
- Stenius, M. & Vanhala, S. 2013. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Hyöty–Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aaltoyliopisto, Kauppakorkeakoulu, Kauppa+ Talous 5.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership a difference in leader focus. *Leadership , Organization Development Journal* 25 (4), 349–361.
- Suomen ev.lut.kirkon tietohallintostrategia <http://sakasti.evl.fi/>. Luettu 3.7.2014.
- Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä – Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin *Acta Universitatis Tamperensis*; 926, Tampereen yliopisto, Tampere: Juvenes Print.
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. 2002. The construction of communities of practice in the Management of innovation. *Management learning* 33, 477–495.
- Sveiby, K-E. 1998. Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard. <http://www.sveiby.com/articles/Emerging-Standard.html>. Luettu 15.2.2015.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. *Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations*. Helsinki: Aaltoyliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. *Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

- Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. *Acta Universitatis Tamperensis*, 942. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.
- Syvänen, S. 2004. Käytännön ja teorian yhdistävä toimintatutkimus. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 89–100.
- Syvänen, S. 2008a. Development Structures and Dialogic Processes in Research-assisted Development of Services for the Elderly. Teoksessa J. Lehtonen (toim.) *Dialogue in Working Life Research and Development in Finland*. Amsterdam: Peter Lang.
- Syvänen, S. 2008b. Hyvinvoinnin, osaamisen ja tuloksellisuuden tekijät. Hoteva-projektin loppuraportti Työsuojelurahastolle. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Loppuraportti.pdf> Luettu 15.2.2015.
- Syvänen, S. 2010. Evil Eleven Syndrome. Dark Side of Workplaces. Pressures at Work and Costs of Non-interference. Saarbrücken : VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co.
- Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Pakarinen and T. Mäki (toim.), *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin* Helsinki: Edita.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja osaamisen tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. *Tykes julkaisu* 61. <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2006/106112Tykes.pdf> Luettu 15.2.2015.
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialogic Leadership and ICT-intensive Workplaces How to Enhance Learning Potential? In OST 2012 conference, Proceedings and Springer Publication. *Open and Social Technologies for Networked Learning*, Springer, 69—80.
- 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. Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. Teoksessa *Conference proceedings Advances in Business-Related Scientific Research Conference ABSRC 2013, Venice, Italy, March 20-22. 2013*. PiranGea College, Faculty of Entrepreneurship.
- Syvänen, S. & Loppela, K. 2013b. 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., Tappura, S. 2014. Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu* 5, 2014.

- Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopisto. 313–324.
- Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K.L.. 2014 Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Manager's Viewpoints. *Nordic Journal of Working Life Studies* 4(3), 31-51.
- Takanen, T. 2013. The power of being present at work: co-creative process inquiry as a developmental approach. Aalto University publications series, 52/2013. Helsinki: Aalto University.
- Thomas, H. D.C., Anderson, N. 1998. Changes in newcomer's psychological contracts during organizational socialization. A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 745–767.
- Thomas, K. 2001. Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. *Yritystalous* 1/2001, 67–71.
- Thomas, K.W. 1992. Conflict and Conflict Management Reflections and Update. *Journal of Organizational Behaviour* 13 (3), Special Issue Conflict and Negotiation in Organizations Historical and Contemporary Perspectives (May, 1992), 265–274.
- Thomas, K.W., Schmidt, W.H. 1976. A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal* 19 (2), 315–318.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology* 52, 591–620.
- Tierney, P., Farmer, S.M. 2011. Creative Self-Efficacy Development and Creative Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology* 96 (2), 277–293.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Tikkamäki, K. 2013. Communities of learning at work – Making invisible visible. Teoksessa Sawchuck, P. (toim.) *Proceedings Researching Work and Learning Conference - RWL8 (part 3/3)* , 121-134.
- Tikkamäki, K. & Mavengere, N.B. 2013. Organizational Learning, Agility and Social Technologies for Enhanced Organizational Performance. Teoksessa A. Tatnall ym. (toim.) *Open and Social Technologies for Networked Learning*. Springer Lecture Notes. Springer.
- Toikko, T. 2010. Asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön. Valtaväylä-hankkeen julkaisu. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Euroopan sosiaalirahasto.
- Toikko, T. 2011. Kokemusasiiantuntija palveluiden kehittäjänä. Teoksessa P. Ruuskanen, K. Savolainen, Suonio, M. (toim.) *Toivo sosiaalisessa. Toivoa luova toimintakulttuuri sosiaalityössä*. Kuopio: Unipress, 103–117.
- Tomer, J. 1987. *Organizational Capital. The Path to Higher Productivity and Well-being*. New York: Praeger.

- Tomer, J. 1999. *The Human Firm: A Socio-Economic Analysis of Its Behavior and Potential in a New Economic Age*. Routledge Publishing Co.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science* 13 (5), 567–582.
- Tuomi, K. (toim.) 2000. *Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 15*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) 2002. *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. 2004. Organizational practices, work demands and the well-being of employees a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine* 54, 115–121.
- Turban, E. & King, D. 2011. *Electronic commerce 2012: Managerial and social networks perspectives*. Pearson Higher Ed.
- Turner, M. & Beresford, P. 2005. *User Controlled Research. Its meanings and potential. Final report. Shaping Our Lives and the Centre for Citizen Participation, Burnel University*.
- Tushman & Nadler 1986. *Organizing for Innovation. California Management Review* 1986, 28 (3), 74–92.
- Työturvallisuuslaki 728/2002.
- Vaara, E. 2010. Taking the linguistic turn seriously Strategy as multifaceted interdiscursive phenomenon. *Advances in Strategic Management* 27, 29–50.
- Vaara, E. & Durand, R. 2012. How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization* 103, 248–255.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. *Voimavarat, terveys, ja työelämän murros. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 7*. Helsinki.
- Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. 2002. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Wallcraft, J., Fleischmann, P., Schofield, P. 2012. The involvement of users and careers in social work education a practice benchmarking study. *Workforce development Report* 54. London Social care institute for excellence.
- Walumba F.O., Wang, P. Lawer, J.J. & Shi, K. 2004. The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 515–530.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T. & Tsai, M.-T. 2014. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism, Management* 40, 79–89.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. 2005. Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 48 (3), 420–432.
- Warren, J. 2008. Service user and career participation in social work. Exeter Learning Matters.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. 1996. Managers as negotiators: A test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *The Leadership Quarterly* 7 (1), 63–85.
- Wenger, E. 1999. Communities of practice the key to a knowledge strategy. *Knowledge Directions* 1 (2), 48–63. Reprinted in Lesser, E., Fontaine, M., and Slusher, J. (2000) *Knowledge and Communities*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Wenger, E. 2003. Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) *Knowing in organizations. A practice-based approach*. New York Sharpe, cop., 77–99.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. 2002. *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- White, R. K., & Lippitt, R. 1960. *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A. & Rader, K. 2010. *Appreciative Leadership. Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build Thriving Organization*. USA: Mc Graw Hill.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopiston väitöskirja no 109. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytännöinä: Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis: 1238*, Tampere: Tampere University Press.
- Wright, P., Turner, C., Clay, D. & Mills, H. 2006. *The participation of children and young people in developing social care. Participation practice guide 06*. London Social Care Institute for Excellence.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Sarja A-2/2008. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Yankelovich, D. 1999. *The Magic of Dialogue Transforming Conflict into Cooperation*. New York: Simon, Schuster.
- Yankelovich, D. 2001. *The Magic of Dialogue Transforming Conflict into Cooperation*. Touchstone.

- Yukl, G. 1999a. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly* 10 (2), 285–306.
- Yukl, G. 1999b. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1), 33–48.
- 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.

LIITTEET

Liite I: Tutkimusohjelman keskeisiä julkaisuja vuosilta 2012–2015

- Kasvio, A. & Lundell, S. 2013. Downshifting urakehityksen hallinnan keino. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, 86-100.
- Kasvio, A. & Lundell, S. 2015. Hyppäisinkö oravanpyörästä? Työn kohtuullistamisen edut ja haitat yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen pala-
peli – kehittämisen välineitä esimiehille. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Loppela, K. 2014. Työyhteisön dialoginen kehittäminen ja johtaminen innovatiivisuuden ja työhyvinvoinnin tekijöinä. Teoksessa: Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2014. Seamk-julkaisusarja B.
- Loppela, K. 2014. 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 (toim.), Human Factors in Organizational Design and Management-XI & Nordic Ergonomics Society Annual Conference -46. Selected and peer reviewed papers from ODAM/NES Conference, Copenhagen, Denmark, August 17-20, 2014. Santa Monica CA, USA: IEA Press, 407–411.
- Loppela, K. 2014. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja de-mokraattiseen dialogiin. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Tampereen yliopisto, 150-163.
- Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos. 62 s.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2013. Johtamisen dialogisuus ja dialoginen kehittäminen - avaimet luovuuteen ja innovatiivisuuteen? Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4, 2013. Tampereen yliopisto, 267-277.

- Syvänen, S. & Loppela, K. 2013. Democratic dialogue and equality - promoters and obstacles while developing Co-operatively service and expert organizations. Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society NES 2013, August 11-14, 2013, Reykjavik, Iceland.
- Syvänen, S. & Loppela, K. 2013. Dialogic development and leadership promoting productivity, quality of working life and learning. Conference proceedings Advances in Business-Related Scientific Research Conference ABSRC 2013, Venice, Italy, March 20-22, 2013.
- Syvänen, S. & Tappura, S. 2014. Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5, 2014. Tampereen yliopisto, 313-324.
- Syvänen, S., Tappura, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialogic leadership promoting sustainable working life and innovativeness. Proceedings of the 44th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics Society NES 2012. Ergonomics for sustainability and growth. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialogic Leadership and ICT-intensive Workplaces How to Enhance Learn-ing Potential? In OST 2012 conference, Proceedings and Springer Publication. Open and Social Technologies for Networked Learning, Springer, 69—80.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela, K. 2014. Luovuuden dialoginen johtaminen uudistumisen tekijänä. Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5, 2014. Tampereen yliopisto, 325-336.
- Tappura, S. & Syvänen, S. 2013. Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013. Tampereen yliopisto, 293-306.
- Tappura, S. & Syvänen, S. 2013. Managing occupational health and safety in expert organisations. Proceedings of the 45th Annual International Conference of the Nordic Ergonomics and Human Factors Society NES 2013. August 11-14, 2013, Reykjavik, Iceland.
- Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K.L. 2014 Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Manager's Viewpoints. Nordic Journal of Working Life Studies 4(3), 31-51.
- Tikkamäki, K. 2013. Communities of learning at work: Making the invisible visible. The 8th International Conference Researching Work and Learning RWL, University of Stirling, 19 - 21 June 2013, UK.
- Tikkamäki, K. & Syvänen, S. 2014. Dialogic learning communities promoting productivity and quality of working life. International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities OLKC, 22 – 24 April 2014, Oslo, Norway.

Liite 2: Johtamistapojen piirteet

Dialogisen, transformationaalisen, palveluvan ja arvostavan johtamisen temaattiset kategoriat	Yhteenveto piirteistä
<p>1 Organisaatio-osaaminen a Responsiivisuus toimintaympäristölle</p> <p>b Organisaatio-osaaminen</p> <p>c Päämäärät</p> <p>d Valta ja vastuu</p> <p>e Perustehtävää tukevat palvelut</p> <p>f Esimerkillisyys, eettinen tietoisuus, näkyvyys</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ollaan sensitiivisiä toimintaympäristölle ja kontekstille - tunnistetaan ja tiedostetaan kulttuuriset piirteet ja arvot - kyky ymmärtää kokonaisuutta - entistä, nykyisyyttä ja tulevaa - organisaatio- ja tehtävätason tieto ja osaaminen, jolla tukea ja auttaa henkilöstöä - kiinnitetään huomiota henkiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen hyvinvointiin - varataan aikaa suunnitteluun, erityisesti visiot / tulevaisuudenkuvat, osallistaminen visioimaan - ennakkoon näkeminen, visiointi, yhteisen vision rakentaminen, varmistaminen että työntekijät sitoutuvat visioon - yhteistoiminnallinen ja yhteinen tulevaisuuden ja toiminnan suunnittelu, unelmat ja visiot, - myös yhteisiä keskusteluja: arvoista, perustehtävästä, strategiasta, tavoitteista, pelisäännöistä, keskinäisistä odotuksista - yhteiset tavoitteet, kokemukset, yhteisöllisyys, sitouttavat - korkeat tavoitteet - tehtävien delegointi - antaa vastuuta - käyttää valtaa yhteisten etujen hyväksi, ei omien etujen ajamiseen, työntekijöiden edut edellä - kantaa kaikki vastuut, tekee työnsä - vakuuttaa muut tekojensa oikeellisuudesta, ei alista pakolla - suhtaudutaan myös organisaation eri tukipalveluihin myönteisesti: mm. talous (talousvastuu, taloustietoisuus, niukat voimavarat), ICT, teknologia (mm. opetellaan käyttämään, käytetään, hyödynnetään) - vahva itsetietoisuus, parantaa eettisten ja arvoihin perustuvien asioiden ymmärtämistä - näyttää esimerkkiä ja mallia

<p>2a Dialogisuuden edellytykset</p> <p>a Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet</p> <p>b. Yhteisöllisyys</p> <p>c Kuunteleminen</p> <p>d Reflektointi</p> <p>e Läsnäolo</p> <p>f Keskinäinen luottamus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - on aikaa ajatella yksin ja yhdessä - johtaja uskoo aidosti työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja osallistumisen merkitykseen ja myönteisiin vaikutuksiin. - johtaja edistää yhteistoimintaa, osallistaa, tukee vaikutusmahdollisuuksia, antaa kaikille mahdollisuuden tuoda käsityksiään ja kokemuksiaan esille - laajat vaikutusmahdollisuudet - kaikki asianomaiset vaikuttamassa, osallistumassa, sitoutuminen - edistää yhteistoimintaa - rakentaa yhteisymmärrystä - yhteiset ratkaisut - johtaja on sitoutunut kaikkiin organisaation jäseniin - rakentaa ja tukee todellista ja aitoa yhteisöllisyyttä - luo pitkäaikaiset suhteet työntekijöihin - kuuntelutaito, toisten ja oman sisäisen äänen kuunteleminen - kaikkien äänet kuullaan - reflektointi, aikaa arviointiin ja reflektointiin - voi olla eri mieltä - uudet näkökulmat, asioiden kyseenalaistaminen - johtaja kysyy kysymyksiä, joita muut eivät esitä - läsnäolo, aikaa työntekijöiden keskuudessa - kiinnostuneisuus - rehellisyys - avoimuus - saa tehdä virheitä - ei siirrä syytä ongelmista ja epäonnistumista muille
<p>2b Dialoginen johtamistapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - toivo ja usko, optimismi kaikki on mahdollista - usko vahvuuksiin, mahdollisuuksiin - johtaja on innostunut, edistää yhteisön innostunutta ilmapiiriä, energisoi, myönteisyys lisääntyy - arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tasa-puolisuus
<p>3 Tuki, apu, välittäminen, hyväksyntä</p> <p>a Kannustaminen ja palaute</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ihmiskeskeisyys - tuki, apu, auttaminen, auttaminen, tuki - johtaja pitää huolta, ihmisistä huolehtiminen, välittäminen - ilmaistaan, tunnustetaan ja vastaanotetaan tunteita, empatiataito, tunne- ja sosiaalinen herkkyyys - tuki töiden tekemiselle. - kannustaminen - aito kiitos - palkitseminen - aito palaute, antaa ja ottaa vastaan rakentavaa ja kannustavaa palautetta

<p>4 Yksilöllisyys, työn hallinnan ja työmotivaation tuki</p> <p>a Erilaisuus</p> <p>b Tarpeet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - työn hallinnan ja työmotivaation edistäminen - hyväksyy kaikki - ymmärtää toisia - johtaja arvostaa ja ymmärtää erilaisuutta - erilaisuus hyväksytään - yksilöllinen kohtelu - johtaja tasapainottaa erilaisuutta ja hakee tasapainoa, harmoniaa erilaisuudesta - jokaisen, erilaisen toimijan osaaminen, kyvyt, taidot esille ja käyttöön - tuki itseluottamukselle - yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen, huomiointi ja niihin vastaaminen, kun odotukset, tarpeet ja unelmat täyttyvät, rikastaa työelämää - ottaa huomioon ensisijaisesti muiden tarpeet, uhraa itsensä muiden edestä, tarpeita toteutetaan tekoina, oma työ väistyy tarvittaessa
<p>5 Ristiriitojen hallinta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tuki ongelmatilanteissa. - ongelmien pohtiminen, ratkaiseminen - ongelmat ja ristiriidat tunnistetaan ja ratkaistaan - antaa ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta
<p>6 Oppimisen ja uudistumisen tukeminen</p> <p>6a Oppimisen tuki</p> <p>6b Kehittäminen</p> <p>6c Luovuus, innovatiivisuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - vastaa työntekijöiden oppimisen ja kasvun tarpeisiin - johtaja auttaa työntekijöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään, -nähdään, koetaan ja saadaan esille kaikkien sisäiset potentiaalit ja voimavarat (yksilöt, tiimit, yhteisöt) - saadaan henkilöstön kaikki vahvuudet ja voimavarat käyttöön, jokainen osallinen tunnistaa omat kykynsä ja voimavaransa ja niitä on mahdollista käyttää työssään ja työpaikallaan - sitoutuminen työntekijöiden yksilölliseen ammatilliseen ja henkiseen kasvuun. - taito tunnistaa muiden kyvyt, taidot, osaaminen - halu itse (työntekijät ja johto) oppia yksilöinä, kasvaa ja kehittyä - yksilöllinen oppiminen - oppimisen ja kasvun tukeminen - halu kehittää ja uudistaa yhdessä, toisilta oppiminen - organisationaalinen oppiminen - työn kehittäminen, coachaus ja mentorointi keinoina - opettaminen ja mentorointi - tuki innovatiivisuudelle, luovuudelle - saa tehdä toisin - riskien ottaminen, jakaminen, - ottaa riskejä ja avaa uusia mahdollisuuksia

Liite 3: Dialogin klassikoiden lyhyt oppimäärä

Martin Buber

Buberin dialogifilosofiaan sisältyy ajatus, jonka mukaan Minä-Sinä-suhde on Minä-Se-suhdetta ja jopa minuuttakin perustavampi. Tullakseen Minäksi ihminen tarvitsee Sinää. Minän kehittymisen lähdekohtana on tietynlainen alkuyhteys, luonnonmukainen liittyneisyys, jota voivat ilmentää esimerkiksi lapsen yhteys äitiinsä tai primitiivin yhteys luontoon. Lapsen minuus syntyy yhteystapahtumien kadotessa ja sittemmin syntyessä uudelleen, jolloin tapahtuman vakiona pysyvä osa abstrahoituu minäksi. Samalla Minän irrottautuminen alkuperäisestä yhteydestä mahdollistaa Minä-Se-suhteen synnyn. Martin Buber esitti keskeiset ajatuksensa dialogista vuonna 1923 ilmestyneessä teoksessaan *Ich und Du* (Buber 1958). Proosarunon omaisessa tiiviissä tekstissä hän kehitti erityistä minä-sinä –filosofiaa. Se perustuu jaolle kahdenlaisiin maailmassa vallitseviin suhteisiin: Minä-Sinä ja Minä-Se, joita Buber kutsuu nimityksellä perussanapari. Tämä ilmaisu viittaa suhteen kielelliseen perustaan, ja kyseiset suhteet syntyvät nimenomaan kielessä ja elävät siinä. Kieli on Buberille kuitenkin jotakin subjektiivisuuden ylittävää, eli kuten hän itse asian ilmaisee, kieli ei ole ihmisessä, vaan ihminen kielessä (Buber 1954). Hänen käyttämänsä perussanaparit määrittelevät ihmisen olemista, ja ihmisen maailma on kaksitahoinen tämän kommunikaation kaksitahoisuuden mukaisesti. Buberille ei siten ole olemassa minuutta irrallaan perussanojen määrittelemistä sosiaalisista suhteista: on vain perussanan Minä-Sinä Minä tai perussanan Minä-Se Minä.

Tässä asetelmassa Minä-Se kuvaa subjektin objektiin suuntautunutta suhdetta, jossa subjekti esimerkiksi havaitsee, tuntee, kuvittelee, tahtoo, aistii tai ajattelee jotakin. Minä-Se-suhde on siten luonteeltaan intentionaalinen: se lähtee subjektista ja kohdistuu objektiin, jota subjekti havainnoi, luokittelee ja analysoi. Sanapari Minä-Sinä puolestaan luo suhteen, jossa subjektilla ei ole mitään objektina. Sitä on kuvattu

kirjallisuudessa usein subjektin ja subjektin väliseksi suhteeksi, mutta Buber puhuu tässä yhteydessä subjektista laajemmassa merkityksessä kuin on yleensä tapana. Vaikka Sinän sanovalla ei olekaan objektia, hän on kuitenkin yhteydessä johonkin muuhun. Minä-Sinä-suhde sisältää kaiken sen minkä Minä-Se-suhdekin, mutta siinä toisen subjektin ominaisuuksia ei voida analysoida lankeamatta takaisin Se-suhteeseen. Buber kuvaa kahden erityyppisen suhteen välistä eroa esimerkiksi yksittäisten äänten ja melodian tai yksittäisten sanojen ja lauseen välisenä erona. Minä-Sinä-suhde kohtaa ihmisen armosta ja tahdosta, jolloin se vaatii molemminpuolisuutta, molempien osapuolten Sinä-sanomista.

Mihail Bahtin

Jos Martin Buber kehitteli käsityksiään dialogista yhtäältä juutalaisen teologian perinteeseen ja toisaalta moderniin eksistentiaalifilosofiaan kytkeytyen, Mihail Bahtin on puolestaan eräs 20. vuosisadan merkittävimmistä kirjallisuudentutkijoista, joka joutui tekemään työtään neuvostovallan alaisuudessa osin hyvin vaikeissa olosuhteissa. Analysoidessaan erityisesti Francois Rabelaisin ja Fjodor Dostojevskin teoksia hän päätyi luonnehtimaan viimemainitun romaaneja polyfonisiksi rakennelmiksi, joista elämän monimuotoisuus välittyy koko kompleksisuudessaan. Dostojevski itse asiassa hylkäsi monologisen kirjoittamistavan, josta oli aiemmin tullut romaanin kanonisoitu muoto. Polyfonisen eli moniäänisen ilmaisun erityispiirteitä Bahtin korostaa dialogisuuden käsitteellä.

Bahtinin dialogisuuden käsitettä on tehnyt tunnetuksi Julia Kristeva tutkimuksessaan *Bakhtine, le mot, le dialogue et le roman* (1967). Tulkinnan mukaan kukin teksti sisältää jälkiä aikaisemmasta tekstistä. Kirjoituksen alta voidaan siksi erottaa aiemmin pois pyyhityt jäljet: tekstin pintaa raaputtamalla purkautuvat näkyviin varhaisemmat tekstit ja muistiin tallentuneet aiemmat merkitykset, joiden kanssa uusi teksti käy dialogia. Kristeva käyttää dialogisuudesta myös käsitettä

intertekstuaalisuus. Liisa Saariluoma huomauttaa intertekstuaalisuuden käsitteen kaventuneen Kristevan tulkinnassa niin, että kun intertekstuaalisuuden idea pari-kolmekymmentä vuotta sitten löi itsensä läpi Länsi-Euroopassa, se liittyi ensisijaisesti strukturalistiseen kieli- ja tekstuaalisuuskäsitykseen. Kristevan muunnoksessa Bahtinin dialogisuuden periaatteesta intertekstuaalisuus kaventui koskemaan pelkästään tekstien välisiä suhteita vailla tekstien ulkopuolista todellisuutta, johon dialogi sijoittuu osana sosiaalista todellisuutta. Tekstit viittasivat toisin sanoen vain toisiinsa, puhuivat toisistaan; niiden avulla ei voinut puhua tekstien ulkopuolisesta maailmasta (Saariluoma 1998).

Emmanuel Levinas

Emmanuel Levinas on syntyjuuriltaan liettuanjuutalainen filosofi, joka emigroitui 1930-luvulla Ranskaan. Ranskassa hän toimi muun muassa saksan ja venäjän kielten tulkkina ennen siirtymistä yliopistolliseen virkaan. Levinas aikaa myöten kehitti oman Heidegger-vaikutteisen fenomenologisen näkemyksensä, johon ovat vaikuttaneet myös venäläiset klassiset kirjailijat kuten Aleksandr Puškin ja Nikolai Gogol. Levinasin suhtautuminen suureen opettajaansa Martin Heideggeriin oli kahtiajakoinen. Yhtäältä hänen mukaansa jokaisen, joka 1900-luvulla ryhtyy harjoittamaan filosofiaa, täytyy kulkea Heideggerin filosofian läpi – vaikka sitten vain jättääkseen sen (Levinas 1996, 50), mutta samaan aikaan Levinas ei koskaan kyennyt antamaan Heideggerille anteeksi tämän viime aikoina hyvin aktiiviseksi ja tietoiseksi osoittautunutta (Gordon 2014) osallisuutta kansallissosialismiin.

Levinasin mukaan oleellinen kysymys on se, miten minun olemassaoloni oikeuttaa itsensä ja asemansa toisiin. Vastaus voidaan saavuttaa ainoastaan toteamalla toiseuden yhteismitattomuus omaan itseen nähden. Toiseuden lisäksi Levinas korosti etiikassaan kasvojen merkitystä. Kasvot edustavat ihmisessä riisutuinta itseä, haavoittuvuutta ja kontrollin puutetta aivan toisella tavalla kuin esimerkiksi arvoasemamme, tapamme pukeutua tai se mitä meidän passiimme

on kirjoitettu. Katsoessamme toisen ihmisen kasvoja olemme välittömästi vastuussa hänestä, sillä se on luonnollinen tapa tunnistaa toiseus itseoikeutettuna sen sijaan, että suhtautuisimme häneen vain oman totaliteettimme ja hallintamme välineenä. Vastuu menee jopa niin pitkälle, että Levinas allekirjoitti täysin Dostojevskin Karamazovin veljesten hengen: Jokainen meistä on syyllinen kaikkien edessä, kaikkien puolesta ja kaiken puolesta ja minä enemmän kuin kukaan muu (Levinas 1996, 80-82). Näin ei ole vain siksi että jokin asia olisi suoranaisesti minun syytäni, vaan sen vuoksi, että omalla samuudellani on automaattisesti toisten kasvoja katsoessa totaalista vastuuta kaikista ja kaikesta.

Liite 4: Katsaus kyselyn tuloksiin eri taustamuuttujien suhteen

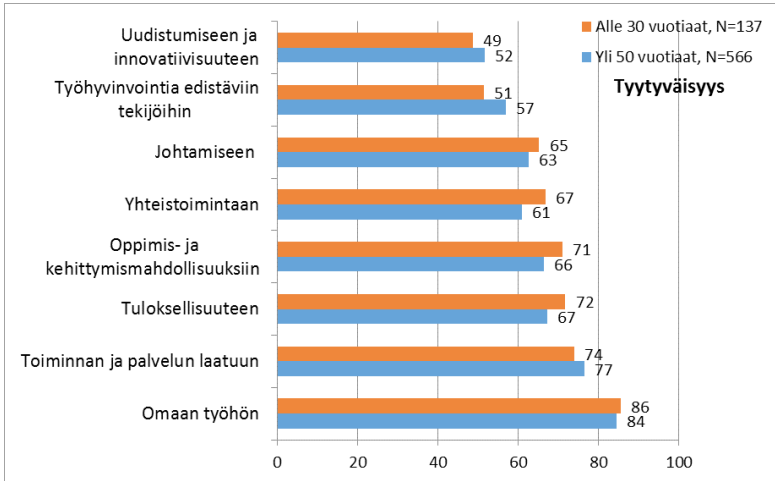
Työntekijät – johto

Lähes kaikkien muuttujien kohdalla johtajien ja työntekijöiden tulokset erosivat huomattavasti toisistaan. Johdon tulokset olivat pääsääntöisesti noin 20–30 % paremmat kuin työntekijöiden tulokset. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin asioihin työyhteisössäsi -muuttuja on luonteeltaan summamuuttuja, joka kokoaa kyselyn pääteemat yhteen. Näiden tulosten mukaan tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin erosi selkeästi työntekijöiden ja johdon edustajien kesken. Johtajat olivat selkeästi tyytyväisempiä (75 %) kuin työntekijät (42 %). Samansuuntainen tulos oli tyytyväisyydessä laatuun (johto 91 % ja työntekijät 71 %) ja tuloksellisuuteen (johto 61 % ja työntekijät 54 %) ja johtamiseen (johto 76 % ja työntekijät 47 %).

Ikä

Tuloksia verrattiin myös eri-ikäisten vastaajien kesken (alle 30-vuotiaat, yli 50-vuotiaat). Pääsääntöisesti myös nämä tulokset olivat samansuuntaisia vertailtavilla ikäryhmillä. Alle 30-vuotiaat olivat kauttaaltaan hiukan tyytyväisempiä johtamiseen. Omaa työtä koskevissa vaikutusmahdollisuuksissa alle 30 vuotiaiden tulokset olivat vähän paremmat. Sen sijaan koko työyhteisöä koskevissa asioissa sekä oman työn muutoksissa jo suunnitteluvaiheessa yli 50 vuotiaiden tulokset olivat paremmat. Henkinen kuormitus oli samalla tasolla kuten myös työyhteisön piirteet ja toiminnan periaatteet. Fyysinen kuormittavuus koettiin alhaisempana nuorempien keskuudessa. Myös työn hallinnan kokemus oli yhtäläinen. Sama osuus molemmissa ikäryhmissä koki työnsä ali- tai ylikuormittavaksi. Alle 30 vuotiaat olivat jonkin verran tyytyväisempiä tiedonkulkuun ja sen avoimuuteen.

Seuraavassa kuvassa on esitetty eri-ikäisten tyytyväisyys uudistumiseen ja innovatiivisuuteen, työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, johtamiseen, yhteistoimintaan, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin, tuloksellisuuteen, toiminnan ja palvelun laatuun ja omaan työhön. Näistä viiteen kysytyyn asiaan olivat jonkin verran tyytyväisempiä yli 50-vuotiaat ja neljään asiaan tyytyväisempiä alle 30-vuotiaat. Olen-naista eroa ei kuitenkaan tyytyväisyydessä ollut. Suurimmat erot olivat suuruusluokaltaan vain 7 %.



Eri sektorit ja tehtävä/toimialat

Kysely osoitti, että dialogisen organisaation ja johtamisen tila, vahvuudet ja kehittämistarpeet olivat hyvin samansuuntaisia eri sektoreilla sekä eri tehtävä- ja toimialoilla (sosiaali- ja terveystoimi (julkinen, yksityinen), opetus- ja koulutustoimi, kirkon sektori, tukipalvelut). Kauttaaltaan parhaimmat tulokset olivat opetus- ja koulutustoimialalla ja heikoimmat sosiaali- ja terveystoimessa. Kirkon sektorin tulokset olivat näiden väliltä. Yksityisten sosiaali- ja terveystoimen vastaajien kokemukset olivat jonkin verran paremmat kuin kunnissa työskentelevien.

Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, tuloksellisuuteen ja johtamiseen muuttujan kohdalla parhaat tulokset oli koulutus- ja opetusosalalla (57–74 %) ja toiseksi parhaat kirkon alalla (38 %–62 %). Opetus- ja koulutusalan hyviin tuloksiin vaikuttavat yhden tutkimuskohteen hyvät tulokset, koska lähes 50 % vastaajista oli kyseisestä koulutuskuntayhtymästä (N=211), jossa toteutettiin tutkimuksen rinnalla dialoginen kehittämishanke. Sosiaali- ja terveystoimessa lähes kaikkiin kysytyihin asioihin oltiin tyytymättömämpiä kuin muilla sektoreilla. Tulosten mukaan tyytyväisyys johtamiseen oli 44 %, yhteistoimintaan 52 % ja laatuun 69 % Tyytyväisyys työhyvinvointia edistäviin tekijöihin oli heikointa kirkon alalla (38 %) ja toiseksi heikointa sosiaali- ja terveystoimessa (48 %). Tyytyväisyys tuloksellisuuteen oli lähes samalla tasolla sosiaali- ja terveysalalla (50 %) ja kirkon alalla (62 %).

Tuloksellisuusmuuttujien tulokset eri sektoreilla

Seuraavaan taulukkoon on koottu tuloksellisuusmuuttujien tulokset ryhmiteltyinä dialogisen organisaation kategorioihin kolmen eri sektorin (kirkon ala, koulutus- ja opetustoimi, sosiaali- ja terveystoimi) välisessä vertailussa. Parhaat tulokset (yli 60 % vastaajista) on lihavoitu ja huonoimmat tulokset (60 % tai alle 60 % vastaajista) on kursivoitu. Sektorikohtaisessa analyysissä vastaajien kokonaismäärä oli 2266. Kirkon alan vastaajia oli 189, koulutus- ja opetusalan vastaajia 403 ja sosiaali- ja terveysalan vastaajia 1674.

Tuloksellisuusmuuttujat, eri sektoreiden välinen vertailu.

Kyselyyn muuttujat	Kirkon ala (N=189)	Koulutus opetus (N=403)	Sote (N=1674)
1 Organisatorinen johtamisosaaminen Esimiehellä on laaja johtamisosaaminen (talous, hallinto, henkilöstö, organisaatio) Työyhteisössä vastuiden jako tukee tavoitteiden toteutumista	54 51	64 66	50 51
2 Dialogisuuden edellytykset ja dialoginen johtamistapa, esimies -luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia -kertoo ja välittää avoimesti tietoa -on läsnä ja kuuntelee -oikeudenmukainen ja tasapuolinen	52 62 53 58	59 64 58 66	50 56 47 49
3 Esimiehen tuki ja apu, esimies tukee -työhyvinvointia ja jaksamista -ilmapiiiriä ja vuorovaikutusta -sosiaalisia suhteita -henkilöstöä muutoksissa	59 60 53 59	63 68 58 58	49 50 46 49
4 Yksilöllisyyden, työmotivaation ja työn hallinnan tukeminen Tavoitteet ja voimavarat ovat tasapainossa Voi vaikuttaa työpaineisiin Perehdyttäminen toimii hyvin	45 45 40	44 32 43	33 25 43
5 Ristiriitojen hallinta, esimies -antaa rakentavaa palautetta -puuttuu epäasialliseen käyttäytymisen -ottaa ristiriidat nopeasti käsittelyyn ja hakee ratkaisuja -luovuutta hyödynnetään ristiriitojen ratkaisuissa	59 63 57 20	67 69 62 32	52 59 51 24
6 Uudistuminen Esimies on kiinnostunut työntekijöiden kehittämideoista Kehityskeskusteluja hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä Kehittämistilaisuuksia pidetään säännöllisesti Asiakkaiden näkemyksiä hyödynnetään kehittämisessä	62 55 48 60	63 56 51 69	52 46 48 57

Tuloksellisuusmuuttujien kohdalla eri sektoreiden tulokset ovat lähes kaikkien muuttujien kohdalla heikommalla kuin 60 %. Kaikkien sektoreiden heikoimmat tulokset ovat vaikutusmahdollisuudet työpaineisiin (25–45 %), resurssien ja tavoitteiden välinen tasapaino (33–45 %) ja perehdyttäminen (40–43 %). Kirkon alan ja sosiaali- ja terveystoimen tuloksissa vain muutaman muuttujan kohdalla ollaan tilanteessa, jossa tuloksellisuuden potentiaalit ovat käytössä, sillä vain muutaman muuttujan tulokset ylittävät 60 %. Kirkon alalla yli 60 % vastaajista koki, että esimies on kiinnostunut henkilöstön kehittämisideoista ja että esimies välittää avoimesti tietoa (62 %). Sosiaali- ja terveystoimen tuloksissa yhdessäkin tuloksellisuusmuuttujassa ei yletty yli 60 %:n tuloksiin. Parhaimmat tulokset kohdentuivat asiakkaiden näkemysten hyödyntämiseen kehittämisessä (57 %) ja esimiehen avoimeen tiedon välittämiseen (56 %). Myös ristiriitojen hallinnassa sektorikohtaiset tulokset ovat samansuuntaiset kuin muidenkin muuttujien kohdalla. Opetus- ja koulutusosalalla tulokset ovat parhaimmat, ja sosiaali- ja terveysalalla puolestaan huonoimmat. Luovuutta hyödynnetään erityisen heikosti kaikilla toimialoilla (20–32 %). Sen sijaan epäasialliseen käytäytymiseen puututaan kaikilla toimialoilla (59–69 %). Ristiriitojen nopeaan käsittelyyn ja ratkaisemiseen sekä rakentavan palautteen antamiseen tulisi kaikilla sektoreilla panostaa, sillä vain joka toinen kokee näin tapahtuvan (52–62 %).

Kun tuloksia vertaillaan tuloksellisuusmuuttujien suhteen eri sektoreilla, parhaat tulokset kauttaaltaan ovat koulutus- ja sivistystoimen kohdalla, toiseksi parhaat kirkon alalla ja heikoimmat sosiaali- ja terveystoimessa. Ainoa poikkeus on vaikutusmahdollisuudet työpaineisiin muuttujan kohdalla. Kirkon alalla vaikutusmahdollisuudet työn paineisiin ovat parhaimmat (45 %), toiseksi parhaat koulutus- ja opetustoimessa (32 %) ja heikoimmat sosiaali- ja terveystoimessa (25 %). Koulutus- ja opetustoimen parhaat tulokset (63–69 %) kohdentuvat esimiehen organisatoriseen osaamiseen (laaja johtamisosaaminen, vastuiden ja tavoitteiden tasapaino), dialogisuuden edellytyksiin (esimiehen avoin tiedon välittäminen, rakentava palaute), johtamistapaan (oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus), esimiehen tukeen

(työhyvinvoinnille ja jaksamiselle, ilmapiirille ja vuorovaikutukselle) ja uudistumiseen (esimiehen kiinnostus työntekijöiden kehittämisteoista, asiakaspalautteen hyödyntäminen kehittämisessä). Näiden hyvien tulosten selittäjä on osaltaan se, että mukana on ammatillisen koulutuskuntayhtymän (PKKY) tulokset (N=211), joka on kehittänyt organisaatiotaan ja johtamista systemaattisesti jo kahden vuosikymmenen ajan ja saanut toiminnastaan useita laatupalkintoja.

Liite 5: Tilastolliset analyysit

Teoreettisen viitekehityksen luotettavuutta testattiin neljällä tilastollisella analyysimenetelmällä: faktorianalyysillä, korrelaatioanalyysillä, keskiarvoilla ja muuttujapatteristojen sisäisellä konsistenssilla (Cronbachin alpha). Faktorianalyysit tuottivat dialogisen organisaation kategorioista ja niihin kuhunkin liittyvistä muuttujapatteristoista (mittarit) kustakin 2-4 faktoria. Johtamismittari faktoritui kolmeen osaan: 1. yksilöllisesti kohtaavaan, 2. vastuulliseen, dialogiseen ja tukea tarjoavaan sekä 3. yhteisö- ja yksilötasolla tavoitteelliseen johtajuuteen. Palkitsemisen faktoreita muodostui kolme. Ne olivat palkitsemisen periaatteet, palkitsemisen keinot ja työn sisäinen palkitsevuus. Vaikutusmahdollisuudet faktorituiivat kahteen kuvaajaan. Niitä olivat läheisesti omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (yksilölliset työn piirteet ja työnhallinta) ja ulkoisemmat vaikuttamisen mahdollisuudet (mm. vaikutusmahdollisuudet työyhteisön päätöksentekoon). Työympäristöä mittaavasta muuttujapatteristosta muodostui kaksi faktoria. Ne olivat työyhteisön toimintaperiaatteita ja ilmapiiriä kuvaavat tekijät sekä fyysinen työ- ja toimintaympäristö. Uudistumista kuvaava mittari jakautui kolmeen faktoriin, jotka olivat luovuus, avoimuus ja dialogisuus sekä yksilöllinen oppiminen. Tehtyjen korrelaatioanalyysien perusteella monet muuttujat korreloivat $R=0,6-0,8$ tasolla ja merkitsevyysluvut olivat tilastollisesti merkittäviä ($P=$ alle 0).

Seuraavaan taulukkoon on koottu dialogisen organisaation rakennetekijät (kategoriat) ja niihin liittyvien kyselyn mittareiden (muuttujapatteristot) sisäistä konsistenssia kuvaavat luvut, jotka ovat tilastollisesti erittäin merkittävät. (yli 0,7)

Taulukko: Dialogisen organisaation kategorioiden sisäinen konsistenssi ja luotettavuus.

Dialogisen organisaation kategoriat	Cronbachin alfa, konsistenssi, mittarin luotettavuus
1 Esimiesten organisatorinen johtamisosaaminen	0,925
2 Dialoginen johtamistapa a. Dialogisuuden edellytykset b. Dialogisen johtamistavan piirteet	0,935
3 Esimiehen tuki ja apu, tukeminen	0,886
4 Yksilöllisyys	0,961
5 Ristiriitojen hallinta	0,924
6 Uudistuminen (oppiminen, luovuus, kehittäminen, asiakasosallisuus)	0,954

Tuloksellisuuden ja työelämän laadun muuttujien korrelaatiot

1. Kun esimies on läsnä ja kuuntelee -muuttuja

Johtaa dialogisesti

- tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
- luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia
- kertoo ja välittää avoimesti tietoa työpaikan asioista
- antaa rakentavaa palautetta

Tarjoaa tukea

- auttaa ja tukee tarvittaessa
- huolehtii työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta
- tukee sosiaalisia suhteita,
- edistää myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita,
- tukee henkilöstöä muutoksissa
- kannustaa ja rohkaisee

Uudistaa

- aito kiinnostus työntekijöiden kehittämisajatuksista.

2. Esimies on oikeudenmukainen ja tasapuolinen -muuttuja

Johtaa dialogisesti

- on esimerkillinen
- on läsnä ja kuuntelee
- luottaa

Tarjoaa tukea

- tukee ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovai-
kutussuhteita

3. Esimies luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia -muuttuja

Johtaa dialogisesti

- toimii esimerkillisesti
- kertoo ja välittää avoimesti tietoa työpaikan asioista

Tarjoaa tukea

- huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksami-
sesta
- tukee työyhteisön sosiaalisia suhteita
- tukee ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovai-
kutussuhteita
- tukee henkilöstöä muutoksissa
- antaa haasteita, vastuuta ja valta

Uudistaa

- kannustaa työntekijöitä tiedon ja osaamisen jakamiseen
- tukee käytännössä henkilöstön ideoiden ja ehdotusten toteu-
tumista
- on aidosti kiinnostunut työntekijöiden kehittämisajatuksista
- kannustaa esittämään uusia ideoita
- soveltaa uusia ideoita työyhteisön toimintaan
- kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja työyhteisön
kehittämiseen

4. Esimies tukee ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita -muuttuja

Johtaa dialogisesti

- on läsnä ja kuuntelee työntekijöitä tasapuolisesti
- on tasapuolinen ja oikeudenmukainen
- on luotettava
- toimii esimerkillisesti
- luo aktiivisesti osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia työntekijöille

Tarjoaa tukea

- hyväksyy erilaisuuden
- kannustaa ja rohkaisee minua työssäni
- tukee työyhteisön sosiaalisia suhteita
- huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta
- tukee henkilöstöä muutoksissa
- ottaa ristiriitatilanteet nopeasti käsittelyyn ja hakee ratkaisuja
- antaa rakentavaa palautetta

Organisaatio-osaaminen

- toimii työnantajan roolin ja vastuiden mukaisesti

Uudistaa

- on aidosti kiinnostunut työntekijöiden kehittämisajatuksista
- tukee käytännössä henkilöstön ideoiden ja ehdotusten toteutumista

5. Kehityskeskusteluja käytetään työn ja toiminnan kehittämisen välineenä -muuttuja

Täyttyvät dialogisuuden edellytykset

- työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista keskustellaan avoimesti virallisissa kokouksissa ja palaverissa

Uudistutaan

- työyhteisössämme pidetään säännöllisesti kehittämistilaisuuksia

- esimieheni kannustaa työntekijöitä uuden oppimiseen ja työyhteisön kehittämiseen
- esimieheni kannustaa työntekijöitä tiedon ja osaamisen jakamiseen
- esimiehemme kannustaa meitä kehittämään ja käyttämään luovuutta työssämme

On organisaatio-osaamista

- työyhteisössämme käydään kehityskeskusteluita säännöllisesti
- saan riittävästi tietoa työyhteisömme tuloksellisuudesta ja tuottavuudesta koskevista tavoitteista

Tarjotaan tukea

- työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin
- esimies kannustaa ja rohkaisee minua työssäni
- esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta

6. Esimiehellä on laajaa osaamista -muuttuja

Johtaa dialogisesti

- toimii esimerkillisesti
- omaa korkean työmoraaalin
- on luotettava

Organisaatio-osaaminen

- on pätevä ammatillisesti
- toimii työnantajan roolin ja vastuiden mukaisesti
- on sitoutunut esimies- ja johtamistyöhönsä

Tarjoaa tukea

- työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista
- työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita
- työyhteisön sosiaalisia suhteita
- henkilöstöä muutoksissa

Uudistaa

- seuraa jatkuvasti alamme kehitystä
- soveltaa uusia ideoita työyhteisön toimintaan

7. Hyvin toimiva työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen

-muuttuja**On organisaatio-osaaminen**

- saan riittävästi tietoa työyhteisömme tuloksellisuutta ja tuottavuutta koskevista tavoitteista

Johtaa dialogisesti

- työpaikkakokouksissa on innostava ja osallistava ilmapiiri

Tarjoaa tukea

- esimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta
- esimies tukee henkilöstöä muutoksissa

Uudistaa

- esimiehemme kannustaa meitä kehittämään ja käyttämään luovuutta työssämme
- työyhteisömme on edelläkävijä uusien toimintatapojen ja välineiden käyttöönotossa
- esimieheni kannustaa työntekijöitä tiedon ja osaamisen jakamiseen
- jos työpaikalla on työnohjausta, sitä hyödynnetään työn ja työyhteisön kehittämisessä sekä uuden oppimisessa
- kehityskeskusteluja käytetään työn ja toiminnan kehittämisen välineenä
- työyhteisössämme käytetään aikaa ja resursseja uusien ideoiden kehittelyyn
- ATK/ICT perehdytys on riittävää

Liite 6. Erään seurakunnan someketti.

Seuraavat ohjeet auttavat toimimaan viisaasti verkossa:

1. Mieti, oletko verkossa työroolissa vai yksityishenkilönä. Käytä verkkopalveluissa ja sosiaalisessa mediassa omaa nimeäsi. Vaikka liikut verkossa yksityisprofiililla, toiset käyttäjät tunnistavat sinut seurakunnan työntekijäksi. Edusta aidosti työtehtäviäsi ja tuo esille sopivalla tavalla inhimillisyyttä ja lämpöä.
2. Kunnioita ja arvosta keskustelukumppaneita. Noudata aina hyviä tapoja, ole aktiivinen, avoin ja kohtelias. Kuuntele ja pyri ymmärtämään muita. Älä provosoidu. Käytä asiantuntijuuttasi ja jaa sitä!
3. Seurakunnan työntekijänä muista aina kertoa, kuka olet. Jos haluat korjata verkkokeskusteluissa esitettyjä tietoja, tee se omalla nimelläsi. Ota huomioon, että työntekijöiden kirjoittelu saatetaan tulkita myös työnantajan kannaksi.
4. Älä julkaise verkossa sellaista, mitä et sanoisi kasvokkain. Kaikki verkossa julkaistu voi hetkessä levitä laajempaan julkisuuteen ja säilyä pitkään.
5. Työntekijöitä koskevat myös sosiaalisessa mediassa työläinsäädäntö ja henkilötietosuojalaki. Sisällön julkaisijana sinulla on oltava käyttöoikeus julkaisemaasi aineistoon. Muista tekijänoikeuden vaatimukset esimerkiksi lähteen kertomisesta.
6. Seurakuntayhtymän logoa ja kotisivuilta kopioitua seurakunnan graafista yms. aineistoa saa käyttää vain hyväksytyllä tavalla. Tarvittaessa kysy neuvoa viestinnästä.

7. Tietoturvallisuuden vuoksi sosiaalisen median palveluihin ei saa kirjautua samalla salasanalla kuin työpaikan tietoverkkoon. Tarkista aina palvelujen yksityisyys- ja tietoturva-asetukset ja pidä ne ajan tasalla.
8. Kun kirjaudut sosiaalisen median palveluun työajallasi, toimit työroolissasi ja edistät työtehtäviisi liittyvien tavoitteiden toteutumista. Työyhteisön sisäistä keskustelua ei pidä käydä julkisilla tai puolijulkisilla palstoilla, kuten omassa facebook-profilissa.
9. Seurakunnan tai seurakunnan työalojen nimikkeellä perustettavista profileista, ryhmistä, sivuista tai hashtageista on syytä etukäteen neuvotella esimiehen kanssa. Jokaisella työntekijällä on oikeus tällaisten perustamiseen. Esimerkiksi rippikoulu-ryhmien tai aikuisryhmien keskinäiselle viestinnälle suljetut ryhmät voivat olla arvokas lisä.

Liite 7. Laatu-kehittämisohtteen arviointitutkimuksen tuloksia.

Kehittämisdialogiin sisällöt.

Dialogien sisällöt	Mitä saatiin aikaiseksi?
1. Organisatorinen johtamisosaaminen	1a Johtamisrakenteet (valta, vastuu, työjako), tiedonkulun ja viestinnän rakenteet, kehittämISRakenteet.
1a Dialogit organisaatiosta, niiden rakenteista ja ohjauksesta	1b Arvot, perustehtävä, yhteiset pelisäännöt ja periaatteet eri asioihin ja ilmiöihin.
1b Dialogit organisaation arvoista ja päämääristä	1c Työ- ja tehtäväkuvat, osaamiskartotukset/-analyysit.
1c Dialogit työstä, tehtävistä ja osaamisesta	1d Myönteiset ja kielteiset hyvinvointia edistävät ja estävät tekijät.
1d Dialogit työhyvinvoinnista	1e Erilaiset pelisäännöt ja ristiriitojen hallinnan periaatteet ja pelisäännöt, "puutumisen polut"
1e Dialogit ristiriidoista ja niiden hallinnasta	2a Yhteistoiminta, vuorovaikutus, dialogisuus, dialoginen johtaminen, dialoginen kehittäminen.
2a. Dialogisuuden edellytykset	2b Johdon ja työntekijöiden keskinäiset odotukset, johtamiskäyttäytymisen piirteet, kehityssuunnitelmat, johtamislupaukset
- Dialogit yhteistoiminnasta ja dialogista	3. Uudet palkitsemisen, kannustuksen, palautteen ja motivoinnin keinot ja muodot
2b. Dialoginen johtamistapa	4. Erilaisuus, työnhallinta (kuormitus, urakuviot, eteneminen, joustot), työkäyttäytyminen.
- Dialogit johtamisesta, johtamissuhteesta	5. Kehittämissuunnitelmat: koko työpaikalle, osastolle, tiimille, ammattiryhmälle, ylimmälle johdolle, esimiehille, oman työn kehittämiselle, johtamislupaukset.
3. Tukeminen	
- Dialogit palkitsemisesta ja kannusteista	
4. Yksilöllisyyden ja työn hallinnan edistäminen	
- Dialogit yksilöllisyydestä	
5. Uudistaminen	
- Dialogit uudistumisesta, muutoksesta, kehittämisestä	

Kehittämisen edellytykset ja edistäjät.

Kehittämistyön edellytykset ja edistäjät	Miten edisti?
<p>1. Kokonaisnäkemys, laaja-alaisuus</p> <p>2. Kehittämisen voimavarat</p> <ul style="list-style-type: none"> - aika - raha - osaaminen - tilat - eri tahot, toimijat - ulkopuoliset asiantuntijat <p>3. Henkilöstön laaja osallistuminen</p> <p>4. Laaja sitoutuminen, vastuun ottaminen</p> <p>5. Dialogisuuden periaatteet, edellytykset toteutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoimuus, luottamus, turvallisuus - yhteinen keskustelu - kuunteleminen <p>6. Myönteiset asenteet</p> <p>7. Palkitseminen, kannustus</p>	<p>1. Nähdään oma työ osana laajempaa kokonaisuutta</p> <p>2. Aikaa, rahaa, paikkoja, säännöllisyyttä, resurssit myös koulutukselle, yhteiset neuvottelut, keskustelut, ideointi, kehittämisen tilat mm. palaveri- ja kokouskäytännöt Eri tahojen ja toimijoiden kehittämisosaaaminen</p> <p>Organisaation omat tukitoiminnot ja tahot (mm. työterveys, työsuojelu, ammattijärjestöt)</p> <p>Hyödynnetään ulkopuolista tukea: kehittämistapa, tutkimusavusteisuus, menetelmät</p> <p>3. Laaja henkilöstön osallistuminen ja todelliset vaikutusmahdollisuudet varmistetaan</p> <p>4. Kaikki osalliset sitoutuu</p> <p>5. Yhteistoiminnallisuus, osallisuus, hyvä vuorovaikutus</p> <p>Yhteinen keskustelu</p> <p>Arvostus, oikeudenmukaisuus, kunnioitus</p> <p>Eri toimijoiden kuuleminen ja toisten kuunteleminen</p> <p>6. Suhtaudutaan myönteisesti uudistumiseen, oppimiseen, kehittämiseen, muutokseen, mielletään kehittäminen osaksi työtä</p> <p>7. Kehittämisestä ja sen tuloksista palkitaan, erityisesti johdon ja esimiesten taholta, saadaan ja annetaan palautetta (kehittävää, rakentavaa, korjaavaa, myönteistä), palkitaan ja kannustetaan, innostetaan.</p>

Kehittämisen esteet.

Kehittämisen esteet	Miten esti?
1. Kokonaisnäkemys	1. Kokonaisuuden hahmotus heikkoa: toiminta-kontekstin, kehitettävän kokonaisuuden, koko organisaation, palvelu- tai toimintakokonaisuuden
2. Kehittämistarpeet, tavoitteet	2. Ristiriitaiset, epäselvät tavoitteet
3. Ymmärrys hankkeesta eri osapuolille	3. Puutteellinen etukäteisinformaatio, ei ymmärretä viitekehystä, vaiheistuksen puute jo suunnitteluvaiheessa, seurannan ja arvioinnin puut, tuloksia ei mitata
4. Organisaatio ja sen rakenteet	4. Iso organisaatio, useita eri yksiköitä, työryhmiä, ammattiryhmiä, hierarkkisuus, jäykkyys, hajanaisuus, laaja-alaisuus, laaja toimintaympäristö, hajautettu organisaatio
	Epäselvä johtamisrakenne, vallan ja vastuiden epäselvyys
5. Johdon asenteet, sitoutuminen, vastuut, osaaminen	5. Johdon, keskijohdon tai lähiesimiesten kielteiset asenteet, aktiivinen tai passiivinen muutosvastarinta, kehittämissaamisen vajeet
	Epäselvät ja sekavat valta-vastuu suhteet kehittämisessä
6. Vaihtuvuus	6. Henkilöstön vaihtuvuus, erityisesti esimiesten ja johtajien kehittämishankkeen aikana
7. Tiedonkulkua ja viestintä	7. Ongelmia tiedonkulussa ja kommunikoinnissa: viestinnän puute, väärää ajoituksia / väärää tapoja, tiedon panttaaminen
8. Kuunteleminen	8. Missä on kuuntelun raja? Milloin pitää lopettaa kuuntelu ja tehdä päätöksiä?
9. Kieli	9. Yhteinen kieli puuttuu, erilaiset koulutustaustat, eri käsittemerkitykset
10. Vuorovaikutustaidot	10. Huonot / puutteelliset vuorovaikutustaidot
11. Palaute, kannustus	11. Kehittämistyöhön osallistumisesta palkitseminen ja palaute puuttuu, kiitosta ei saa
12. Kehittämisen voimavarat	12. Rajoitetut taloudelliset resurssit, erilaisuutta ei hyödynnetä, arvosteta, vaihtuvuus, ei perehdytetä uusia, kehittämisen epätasapuolinen jakautuminen, kehittämisyksitys, kehittämiselle ei aikaa, tilaa eikä resursseja
13. Vastuunotto kehittämisestä, sitoutuminen	13. Eri osapuolten sitoutumattomuus, vastuuta ei kanneta (johto, henkilöstö, ammattiryhmät, yksilöt)
14. Sosiaaliset suhteet, keskinäinen vuorovaikutus	14. Luottamuspula, epäluottamus, epäluulot, ylilojaalisuus, liiallinen sallivuus, pelkoja: turvattomuutta ja haluttomuutta "antautua" yhteiskäyttämiseksi
15. Ristiriidat ja niiden hallinta	15. Epäammattillinen käytös, henkilöiden väliset huonot ja tulehtuneet suhteet, heikko ei johtajuus, puuttumattomuus, vanhat ratkaisemattomat ongelmat, ei konfliktien ratkaisuvaihtoehtoja

Kehittämisen vaikuttavuus.

Mihin vaikutti?	Miten?
1. Työnantajakuvan paraneminen	+ imago, houkuttelevuus, haluttu työpaikka
2. Organisatorisen johtamisosaamisen vahvistuminen	+ ennakointi, proaktiivisuus + johtamisosaamisen kehittyminen + työt, työprosessit selkeytyivät + parantuu asiakaslähtöisyys, vahvenee ammattitilpeys ja identiteetti + työnhallinnan paraneminen, osaamisen ja työ- tehtäväkuvien välityksellä + osaamisen laajeneminen, syveneminen
7. Dialogisuuden edellytykset	+ opittiin ja ymmärrettiin ja otettiin käyttöön dialogisuuden periaatteet (kuunteleminen, arvostus, reflektointi, omien kokemusten esittäminen + avoimuus, luottamus + yhteistyö, yhteistoiminnallisuus + yhteisöllisyys, yhteishenki + tiedonkulku, viestintä (muutosviestintä, viestinnän pelisäännöt) + palaute
8. Yksilöllisyys	+ erilaisuus saadaan voimavaraksi, ymmärretään
9. Sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus, tuki	+ vuorovaikutus, avoimuus + työilmapiirin avoimuus
10. Uudistaminen, oppiminen, kehittäminen	+ kehittämisen ja uudistumisen voimavarat, asenteet kehittämiseen myönteiset, kehittäminen osa työtä + yhdessä oppiminen, reflektiivisyys + vastuu kehittämisestä lisääntyi

Liite 8. Esimerkkejä tutkimus- ja kehittämiskohteiden dialogitiloista.

Uudistunut pedagoginen johtoryhmä

Seuraavat lainaukset valottavat sitä, miten oppilaitoksen uusi pedagoginen johtoryhmä on uudistanut toimintaansa, ja saanut ilmapiirin innostuneeksi ja avoimeksi. Kokouksia on myös toteutettu inspiroivissa paikoissa.

Johtoryhmän kokoukset on semmosia, että tarina lentää koko ajan ja kaikilla on hauskaa ja nauretaan välillä, kaikki tietää, että siellä voi vähän heittää tsoukkiakin eikä kukaan loukkaannu.

Johtoryhmän toiminnasta oon nauttinu ja siinä ollaan päästy syvällisempään ja pitkäaikasempaan keskusteluun. Sen vetäjä on rento tyyppi, tosi yritteliäs ja hänelle voi antaa vaikka kuinka paljon pisteitä omista töistään, tunnollinen, vastuullinen, kehittävä tyyppi, aivan timantti tämmöselle organisaatiolle. On topakka tietyissä asioissa, mutta muuten rento ja lupsakka. Ennen oli hyvin pinnallisia keskustelut. Kaikilla saatto olla pieniä jännitteitä ja keskustelut jäi hyvin vajaiks ja lyhyiks, ei päästy pintaa syvemmälle ydintehtävään liittyvissä asioissa. Nyt melkein joka kokouksessa asiat jää kesken, mutta se ei haittaa kun meillä on hyviä tarinoita. Me ollaan kolme tai neljä kertaa tänä lyhyenä aika oltu muualla kun kokoushuoneessa. Yhen rehtorin kotona on oltu ja käyty lenkillä kimpassa ja sitten taas jatkettu keskustelua. Kerran oltiin yhdellä kesämökillä, siellä tehtiin polttopuita ja korjattiin laituria ja naiset laitto ruokaa ja juteltiin, se on mielekästä ja mukavaa.

Kannattava kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluja voisi myös pitää ryhmäkehityskeskusteluina. Näin saataisiin kehittämisen yhteiseksi eri ryhmissä.

Ollaan pidetty kehityskeskusteluja jo 10 vuotta. Olen sitä mieltä että yksilökehityskeskustelut, ne on toki parhaimmillaan hirmu hyviä, mutta mielestäni kehityskeskustelut pitäs jotenkin enemmän saada ryhmäkehityskeskustelujen kulttuuriin. On hyviä kokemuksia siitä, kun samaa tavoitetta tekevät yhdessä käsittelevät nykytilannetta, toimintaa ja kehittämistarpeita. Sillä on enemmän merkitystä arjessa ja tässä kehittämisessä kun siinä yksilötason kehityskeskustelussa.

Kehittäjät esittivät kehittämisryhmässä aluksi kaksi hyvin erilaista kehityskeskustelutilannetta. Ensimmäisessä niistä esimies ei ollut valmistautunut keskusteluun lainkaan, sillä hän oli unohtanut sovitun tapaamisen. Häneltä olivat kaikki paperit kadoksissa eikä todellista kohtaamista tapahtunut lainkaan. Toisessa tilanteessa esimies oli hyvin empaattinen ja kuunteleva, jolloin syntyi aitoa vuorovaikutusta. Tämän jälkeen käytiin ryhmäkeskustelu aiheesta: Mihin kehityskeskusteluilla tulisi mielestänne pyrkiä? Keskustelussa tuli ilmi, että:

- Kehityskeskustelun tavoite tulisi olla kaikille selvä: koko työpaikan ja osaston perustehtävä johon peilataan. Voidaan valita vuoden tema/tuloskortti/uusien ideoiden foorumi
- Keskustelun sisältöinä esimerkiksi; perustehtävän kirkastaminen, ammatillisuus, työhyvinvointi ja tiedonkulku
- Yksilöllinen kohtaaminen; työntekijälle on tärkeää, kun ehdittään 1,5 tuntia pohtia rauhassa asioita.
- On tärkeää arvioida mennyttä, vastaanottaa ja antaa palautetta sekä suunnitella tulevaa.

- Kehittymisalueena oikeiden kehittymisen paikkojen esille nostaminen; miten uskaltaa puhua asioista, jotka jonkun kohdalla oikeasti vaativat kehittämistä?
- Kehityskeskustelut tulisi dokumentoida eli kirjata, mitä on tullut esillä ja mistä sovittiin.

Kasvattava kokous

Kehittäjä pyysi yhden kehittämiskohteen kehittämisryhmän kokouksessa osallistujia miettimään Kasvun paikka -kuvan perusteella senhetkistä työtään. Kuvassa on erilaisia hahmoja erilaisen tekemisen parissa sekä eri kohdissa puun oksia. Toiset roikkuvat puun latvassa, osa on tukevin oksien suojassa ja osa puolestaan on vasta kapuamassa puuhun sen alaoksilta. Kuvasta käydyllä keskustelukierroksella jokaisen tuli perustella oma paikkavalintansa puussa. Kuva herätti osallistujat pohtimaan mm. palautteen antamista, kokonaiskuvan muodostamista, erilaisia luonteita, ajanhallintaa sekä työssä onnistumista. Kuvan kautta kehittämisryhmäläiset uskaltautuivat refleктоimaan omaa senhetkistä kasvun paikkaansa sekä tunnistamaan omia kehittämistarpeitaan ja lausumaan niitä ääneen. Tämän tyyppinen symbolityöskentely voi usein edistää vaikeistakin aiheista ääneen puhumista, arkiajattelusta irtautumista sekä luovaa ajattelua. Kuvalle mietittiin myös erilaisia käyttö- ja hyödyntämismahdollisuuksia työyhteisöjen palaverissa. Tämän jälkeen kokouksessa jaettiin kokemuksia jo aikaisemmissa kokouksissa laadittujen pelisääntöjen ja puuttumisen polun ”elämisestä” työn arjessa sekä kiireen syntymisestä ja syistä. Tehtäväksi ennen seuraavaa tapaamista ryhmäläiset saivat työhyvinvoinnin parantamisen toteutussuunnitelman laatimisen.

Vuosikellon parissa askarteleva johtoryhmä

Erään seurakunnan talous- ja toimintasuunnitelman tekemisessä hyödynnettiin kartonkia, paperia, liimalappuja, saksia, tusseja ja liimaa. Johtoryhmä rakensi kyseisillä tykötarpeilla itselleen vuosikellon, johon hahmotettiin toiminnan (kirkkovuosi), talouden, hankintojen, hallinnon, henkilöstöhallinnon sekä kehittämisen ja koulutuksen vuotuiset asiat ja prosessit. Aluksi suhtautuminen vuosikellon ”askartelemiseen” johtoryhmän keskuudessa oli epäileväinen: Ette kai te meitä pane askartelemaan, leikkaamaan ja liimaamaan? Eikös ne lapset kerhoissa askartele, eikä aikuiset ihmiset työpaikalla. Tilanne koettiin oudoksi ja vieraaksi, sillä tälläkään työpaikalla ja sen erilaisissa kokouksissa ei ollut tapana toimia tavanomaisista kokouskäytännöistä poikkeavilla tavoilla. Kehittämishankkeen aikana ulkopuoliset kehittämistyön ohjaajat haastoivat ja innostivat tätäkin seurakuntaa toisenlaisiin, luovuutta ja osallisuutta aktivoiviin toimintatapoihin. Alkukankeuden jälkeen johtoryhmä kuitenkin työskenteli innokkaasti ja tuloksellisesti. Monenlaisten askartelu- ja tykötarpeiden avulla oli helppoa myös kokeilla erilaisia vaihtoehtoja, kun niitä pystyi hahmottamaan visuaalisesti. Työskentelyn tuloksena moni epäselvä asia selkiintyi.

Värikäs kehittämistilaisuus

Yhdessä kehittämiskohteessa järjestettiin työntekijäkokous, jonka aiheena oli kyselyn tulosten käsittely ja siihen liittyen hyvän työkäyttämisen yhteinen työstäminen. Haluttiin kiinnittää huomiota hyvän työkäyttämisen merkitykseen työhyvinvointitekijänä sekä rakentaa yhteinen näkemys hyvästä työkäyttämisestä. Tilaisuuden vetäjänä toimi organisaation ulkopuolinen työyhteisökehittäjä.

Kyselyn tulosten jälkeen osallistujat jaettiin 8 hengen ryhmiin, jotka oli muodostettu jo etukäteen. Aluksi jokainen pohti itsekseen ja sen jälkeen ryhmässä, millaista on hyvä työyhteisökäyttämisen yksilöiden tasolla ja miten se näkyy työkavereiden välisessä, työnteki-

jän ja esimiehen välisessä sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä. Ajatukset kirjattiin lapuille ja kiinnitettiin seinälle. Asioita joita nostettiin esille olivat mm. arvostaminen, suvaitsevaisuus, armollisuus itselle ja toisille, ilo kohdattaessa, rentous, palvelualttius ja aito kuunteleminen. Tämän jälkeen ryhmien pyydettiin yhdessä maalaamaan hyvästä työkäyttäytymisestä vesiväreillä kuva, käyttäen apuna seinälle koottujen lappujen ajatuksia. Maalauksiin tutustuttiin kahvitelun lomassa kuin taidenäyttelyssä kierellen. Kehittäjän mukaan ryhmien tekemät maalauksista tuli todella hienoja. Lopuksi koottiin ajatuksia työskentelyn herättämistä ajatuksista ja tärkeistä asioista. Kerätyn palautteen perusteella osallistujat kokivat päivän piristävänä, erilaisena ja työyhteisöä yhdistävänä sekä nostaneen esille keskeisiä asioita.

Liite 9. Dialogisen organisaation ja sen johtamisen huoneentaulu

DIALOGISESSA ORGANISAATIOSSA JA JOHTAMISESSA TARVITAAN:

Läsnäoloa ja kuuntelemista

Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta

Työpaikan julkilausuttujen arvojen toteutumista työn arjessa

Työn ja osaamisen tavoitteiden mitoittamista
käytettävissä oleviin voimavaroihin nähden

Työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvien vaikutusmahdollisuuksien turvaamista, jo muutosten suunnitteluvaiheessa

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja monipuolisuutta

Tiedon ja osaamisen jakamisen avoimuutta ja hyödyntämistä

Luovuuteen ja ideointiin kannustamista, luovien ideoiden synty-
mistä
sekä niiden viemistä käytäntöön

Säännöllisiä oppimis- ja kehittämistilaisuuksia
sekä oppien ja oivallusten jakamista ja jalostamista

Yhteistoiminnan rakenteita; kokoukset, palaverit,
kehityskeskustelut, kehittämispäivät ja niiden hyödyntämistä oppi-
misen ja kehittämisen tiloina

Yksilöllisyyden ja erilaisuuden huomioimista ja arvostamista;
vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä

Toimivia vuorovaikutussuhteita; avointa, arvostavaa,
kuuntelevaasekä omia käsityksiä kyseenalaistavaa
ja tasaveroista vuoropuhelua

Asiakkaiden ja kumppanien kuuntelemista ja osallistamista

DIALOGINEN JOHTAMINEN

AVAIN TULOKSELLISUUTEEN,
TYÖELÄMÄN LAATUUN
JA INNOVATIIVISUUTEEN

Nykyisin puhutaan paljon dialogiin perustuvan osallistavan, arvostavan ja kuuntelevan johtamisen tärkeydestä. Toimivalla dialogilla onkin yllättävän suuri merkitys työpaikkojen tuloksellisuuden, työhyvinvoinnin, luovuuden ja uudistumisen kannalta. Läsnäolo, kuunteleminen ja keskinäisen ymmärryksen löytäminen on entistä vaikeampaa kiireen ja monenlaisten paineiden rasittamilla työpaikoilla. Tutkimustulosten mukaan dialoginen johtaminen ja syvä dialogi jäävät valitettavan usein toteutumatta työelämän tavallisimmissa kohtaamisen tiloissa kuten palaverissa, kehityskeskusteluissa ja kehittämistilaisuuksissa. Aitoon kohtamiseen ja yhdessä ajattelemiseen käytetty aika maksaa kuitenkin itsensä takaisin. Sen puolesta puhuvat kehittämishankkeiden hyvät tulokset.

Dinno-tutkimusohjelmassa, jonka lopputuotos tämä kirja on, saatiin esille kattavasti dialogisen johtamisen vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita eri alojen organisaatioissa. Kirjassa esitellään dialogisen johtamisen teoriatausta, tärkeimmät tutkimustulokset sekä tutkijoiden johtopäätökset. Kirja antaa myös eväitä ja työkaluja dialogisen organisaation rakentamiseen ja dialogiseen kehittämiseen.

Kirja on hyödyllinen työyhteisöjen jäsenille, kehittäjille, konsulteille, tutkijoille ja opettajille. Se soveltuu hyvin myös oppikirjaksi esimiestehtäviin valmistautuville sekä johtamiskoulutusten tueksi. Kirja sopii kaikille, jotka haluavat oppia lisää dialogin merkityksestä työelämässä ja kehittää omia dialogitaitojaan.

ISBN 978-951-44-9984-5



9 789514 499845

 TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

Sirpa Syvänen, Kati Tikkamäki, Kaija Loppela,
Sari Tappura, Antti Kasvio ja Timo Toikko