

Työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin dialogista johtamista ja kehittämistä valtakunnallisissa hankkeissa

8.9.2022

1. Dialogiseen johtamisen ja kehittämiseen liittyviä valtakunnallisia hankkeita

1.1 Taustalla Dinno-hanke ja dialogisen johtamisen tutkimusohjelma

Vuonna 2010 Tekes, käynnisti tutkimushaun nimeltään *Rakenteiden johtamisesta luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen*. Tekesin toteuttamassa verkostoitumistyöpajassa käynnistyi hankeyhteistyö Seinäjoen Ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen kesken. Työpaja ja kohtaaminen, yhteinen innovointi ja ideointi johti Tekesin tutkimusrahoitukseen, jolla käynnistettiin *Dialoginen johtaminen luovuuden ja innovatiivisuuden tekijänä* -tutkimusohjelma, lyhyemmältä nimeltään Dinno-hanke.

Dinno-hanke (www.dinno.fi) toteutettiin vuosina 2012—2014 Etelä-Pohjanmaalla, Kainuussa, Pohjois-Karjalassa, Savossa, Helsingissä ja Tampereella. Hankkeen toteuttajia olivat Tampereen yliopisto hallinnoijana ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto sekä Työterveyslaitos osahankkeina. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten dialogisella johtamisella voidaan edistää samanaikaisesti organisaatioiden tuloksellisuutta, innovatiivisuutta ja työelämän laatua. Tutkimusmenetelminä olivat tapaus- ja toimintatutkimuksina sekä arviointitutkimus.

Mukana oli organisaatioita vanhuspalveluista, ammatillisesta koulutuksesta, perusopetuksesta, sairaalasta ja kirkon alalta. Tavoitteena oli myös tukea esimiehiä dialogisen johtamistavan ymmärtämisessä ja soveltamisessa. Dinnon monitieteinen viitekehys pohjautuu johtamis-, luovuus-, innovaatio-, oppimis-, ja motivaatioteoreettiseen tutkimukseen. Teoreettinen viitekehys sisältää käsityksen dialogisesta johtamistavasta, jossa on piirteitä dialogisesta ja yhteistoiminnallisesta, uudistavasta, palvelevasta, arvostavasta ja luovuuden johtamisesta. Niillä on yhteisvaikutus tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Johtamistavan piirteinä korostuvat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja uudistuminen (Syvänen ym., 2015).

Dinno-hankkeen jälkeen on toteutettu kolme laajaa valtakunnallista Dinnon tutkimustuloksia ja kehittämisotetta soveltavaa kehittämishanketta ESR-rahoituksella. Nämä ovat olleet *Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke* (2016–2018), *Divide – Dialogia, digitalisaatiota ja verkostoyhteistyötä -hanke (*2017–2019*)* ja *SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus* -hanke (2018–2022). Työn ilolla ja SoteDialogit -hankkeissa päätoteuttaja on ollut Tampereen yliopisto ja Didive-hankkeessa SeAMK.

1.2 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä

Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke (2016—2018) toteutettiin Pirkanmaalla, Pohjois-Savossa ja Etelä-Pohjanmaalla. Toteuttajia olivat Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Savonia ammattikorkeakoulu ja Onnenpari Oy.

Tavoitteena oli parantaa eri toimialojen pk-yrityksissä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa, yritysten toimintatapoja ja rakenteita, kehittää osaamista, luoda halukkuutta ja sitoutumista kehittämiseen. Mikäli kehittämisessä onnistutaan, on sillä viitekehyksen mukaan vaikutusta työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Hankkeessa paikannettiin ja kehitettiin yhdessä yritysten henkilöstön kanssa tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin tekijöitä, joiden kautta tavoiteltiin työhyvinvointia, kasvua ja kilpailukykyä.

Keskeinen tavoite oli saada dialogisuus, yhteistoiminnallisuus ja työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet jäämään yritysten toimintatavaksi ja arkisiksi käytännöiksi myös hankkeen jälkeen. Tässä onnistuttiin hyvin, sillä lähes jokaisessa yrityksessä yhteistoiminnallinen kehittämistapa, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen juurtuivat osaksi yrityksen arkipäivää sekä johtamis- ja yhteistoimintakulttuuria. Hankkeen alussa ja lopussa toteutettu laaja työhyvinvointikysely osoitti myönteistä kehitystä tapahtuneen miltei kaikissa kysytyissä asioissa. Lisäksi hankkeessa verkostoiduttiin alueellisissa ja valtakunnallisissa työpajoissa mukana olevien yritysten kesken.

Etelä-Pohjanmaan alueelta hankkeeseen osallistui kolme vanhuspalveluita tuottavaa yritystä, joiden työn tuottavuutta, työhyvinvointia ja vanhusten saamaa hoidon laatua kehitettiin yhteistyössä koko yrityksen henkilöstön kesken. Kehittämiskohteet nostettiin esille jokaisen yrityksen yksilöllisistä tarpeista. Kehittämistyö perustui dialogiseen ja yhteistoiminnalliseen kehittämiseen soveltaen Keskustellen työkuntoon -toimintamallia (Loppela, 2004). Monessa yrityksessä koettiin, että työhyvinvointiin liittyviä selvityksiä oli tehty, mutta niiden tuloksia tulisi hyödyntää enemmän kehittämistyössä. Tähän toivottiin hankkeen avulla saatavan uusia työkaluja. Yritysten aiemmista kyselyistä nousivat esiin esimerkiksi vanhustyöhön liittyvä kiire ja

riittämättömyyden tunne, jotka heijastuivat koettuun työhyvinvointiin. Useat kehitettävät asiat olivat pääpiireissään samankaltaisia myös muilla toimialoilla valtakunnallisesti. Jo aikaisemmista tutkimus- ja kehittämishankkeista on tullut esille työyhteisöjen kehittämistarpeiden samankaltaisuus toimialasta riippumatta.

Yhteisiksi kehittämiskohteiksi nousivat tiedon kulun kehittäminen sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tiedonkulun rakenteita ja digitaalisia järjestelmiä selkeytettiin ja vaihtoehtoisia tiedonkulun väyliä kehitettiin. Moniammatillisuutta saatiin lisääntymään ja kehittämistapaamisiin osallistui eri ammattiryhmien edustajia. Keskeinen kehittämisaihe oli muun muassa yhteinen tavoite vanhuksen paremmasta hoidosta ja hoidon jatkuvuudesta, joka olisi mahdollista toteuttaa eri ammattiryhmien sujuvalla ja suunnitellulla, hyvin koordinoidulla yhteistyöllä ja työnjaolla. Hankkeen aikana kehitettiin monipuolisia ratkaisuja vanhuksen ja muistisairaan asukkaan kohtaamisen tueksi ja vanhuksen hyvän elämänlaadun takaamiseksi. Myös työyhteisön eri toimintoihin liittyviä pelisääntöjä kehitettiin ja kirjattiin. Lisäksi positiivisia ja hyvää mieltä tuottavia asioita tehtiin näkyviksi. (Loppela & Kahre, 2018).

1.3 Didive – Dialogia, digitalisaatiota ja verkostoyhteistyötä maaseutuyrittäjien työhyvinvoinnin tukemiseksi

Didive -hankkeen (2017—2019) tarkoituksena oli kehittää samanaikaisesti työhyvinvointia ja yrityksen tuloksellisuutta. Hanke oli valtakunnallinen ja se toteutettiin Etelä-Pohjanmaalla, Satakunnassa ja Kaakkois-Suomessa. SeAMK hallinnoi hanketta ja kumppaneina olivat Kaakkoissuomen ja Satakunnan ammattikorkeakoulut.

Hankkeen tavoitteet kiteytyvät kolmeen pääteemaan: dialogiseen, yhteistoiminnalliseen kehittämiseen ja johtamiseen, digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämiseen sekä verkostoyhteistyöhön. Jokaisella yritykselle laadittiin työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma soveltaen *Keskustellen työkuntoon* -toimintamallia (Loppela, 2004).

Kehittämistyötä toteutettiin yrityskohtaisina kehittämistapaamisina sekä alueellisten ja valtakunnallisten työpajojen sarjana. Intensiivisen kehittämisen kohteena eli pilottiyrityksinä, oli kultakin alueelta erikokoisia ja erilaisia yrityksiä. Alueellisiin ja valtakunnallisiin työpajoihin kutsuttiin pilottiyritysten lisäksi myös muita yrityksiä. Lisäksi hankkeessa toteutettiin hyvinvointiteknologisia mittauksia, joiden kautta, asiantuntijoiden tulkitsemina, työntekijät saivat mahdollisuuden peilata omaa tuntemustaan hyvinvoinnistaan ja mm. työstä palautumisesta mittarien antavaan tulokseen.

Hankkeen tuloksena yrittäjät saivat lisää tietoa oman työhyvinvoinnin ylläpitämisen mahdollisuuksista, terveyden ja toimintakyvyn edistämisestä sekä yrityksen tuloksellisuutta lisäävistä tekijöistä. Hankkeen aikana yrittäjien omaehtoinen työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen lisääntyi ja he saivat käyttöönsä uusia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Myös yhteisöllisyys, dialogisuus ja verkostoituminen kehittyivät. 83 % yrittäjistä koki yrityskohtaisen kehittämisen eli yrityskäyntien ja kehittämissuunnitelman tukeneen työhyvinvointia ja yrityksen toimintaa.

Positiiviset kokemukset liittyivät kehittämisen suunnitelmallisuuteen, joka auttoi asioiden toteuttamisessa. Yrittäjät myös kokivat, että ”ulkopuolisten kanssa peilatessa löytyy sisäisiäkin innovaatioita, joita ei ole itse

osannut etsiä”. ”Yrityskäynnit olivat parasta hankkeessa”. Koettiin, että käynneillä oli mukava paneutua omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen ja keskustelun selkeyttäneen omaa ajattelua, antaneen työkaluja ja vinkkejä, miten ratkoa ongelmakohtia sekä pakottaneen miettimään omaa elämäänsä. Osa yrittäjistä toi esille, että omaan hyvinvointiin panostaminen näkyy myös tuottavuudessa ja sitä kautta tuloksessa ja joku totesi että ”parantunut työtiimin hyvinvointi on paras tuottavuuden tae”. (Loppela, 2019)

1.4 SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus

SoteDialogit-hanke (2019—2022) (https://projects.tuni.fi/sotedialogit/) laaja valtakunnallinen, yhdeksän maakunnan alueella vuosina 2019–2022 toteutettu ESR-hanke, jota on rahoittanut ja valvonut STM. Hankkeeseen on osallistunut vanhuspalveluiden, lastensuojelun ja lasten, nuorten ja perheiden palveluiden sekä erityisopetuksen pilottiorganisaatioita eri puolilta Suomea. Päätoteuttaja on Tampereen yliopisto ja osatoteuttajia ovat Itä-Suomen yliopisto sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Lapin Ammattikorkeakoulu.

Hankkeen tavoitteina ja toimenpiteinä ovat olleet henkilöstön yliammatillisten taitojen eli metataitojen kuten reflektiivisyyden, dialogisuuden, dialogisen johtamisen ja kehittämisen, muutos- ja uudistumiskyvyn, työhyvinvoinnin kehittämisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen tukeminen. Kehittämistapa on ollut tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen. Organisaatioiden oppimista ja uudistumista on edistetty käyttämällä luovuutta ja innovointia aktivoivia, osallistavia ja dialogisia menetelmiä ja työkaluja. Jokaisella työpaikalla on tehty laaja työhyvinvointikysely ja laadittu kehittämissuunnitelma. Hankkeen lopussa kysely on tehty uudelleen ja on saatu tietoa kehittämistyön vaikutuksista.

Hanke eteni tavoitteiden ja suunniteltujen toimenpiteiden mukaisesti, kunnes keväällä 2020 maailmanlaajuinen koronapandemia keskeytti kasvotusten tapahtuvan kehittämistyön yllättäen. Sekä pilottiorganisaatioissa että hanketoimijoiden omissa organisaatioissa otettiin mittava digiloikka ja sen myötä päädyttiin jatkamaan hanketyötä etänä, teknologiavälitteisesti ja digitaalisesti. Korona toi hankkeelle uuden tutkimuksellinen intressin: Miten pandemia ja sen myötä käynnistynyt mittava etätyö ja digiloikka vaikuttavat työhön ja työhyvinvointiin sekä dialogiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Loppukyselyyn ja hankkeen vaikutusten arviointiin lisättiin tähän liittyvä kysymys. Näin saatiin tärkeää tutkimuksellista tietoa pandemian vaikutuksista työelämän laatuun ja sen kehittämiseen. (Syvänen & Loppela, 2021, 2022)

SoteDialogit-hankkeessa toteutettu vaikutusten arviointi tuotti samankaltaisia tuloksia kuin aikaisemmat yhteistoiminnalliseen ja dialogiseen kehittämiseen liittyvien hankkeiden arvioinnit. Arviointi toteutettiin organisaatiokohtaisesti siten, että esihenkilöt ja työntekijät vastasivat omina ryhminään kyselyyn. Positiivisia asioita, joita sekä työntekijät että esihenkilöt nostivat esille ovat esimerkiksi dialogi- ja reflektiotaitojen oppiminen ja kehittyminen, tiimityön ja tiimien kehittyminen, avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääntyminen, systemaattiset kehittämismenetelmät, asioiden kirjaaminen, palaveri- ja kokouskäytänteiden kehittyminen ja säännölliset kohtaamiset. Myönteisenä koettiin myös hankkeen aikana saatu mahdollisuus käyttää aikaa ja pysähtyä avoimen keskustelun äärelle.

Keskeisiä kehittämisteemoja ja kehittämisen kohteita olivat vastuiden jakaminen, eri henkilöiden työtehtävät, työhyvinvointi sekä työprosessien kehittäminen ja pelisääntöjen laatiminen. Lisäksi koettiin, että monia yksittäisiä, organisaatiokohtaisia kehittämistavoitteita oli saavutettu hyvin. Dialogisen johtamisen kehittymisen

ja dialogisen kehittämisen esteiksi koettiin kiire ja liiallinen työmäärä, henkilöstön vaihtuvuus ja vaje, johdon sitoutumisen ja läsnäolon puute sekä koronapandemia. dialogista kehittämistä hankkeen ja ulkopuolisen tuen päätyttyä haluttiin jatkaa ja hyviä, kehitettyjä käytänteitä jatkaa. Osa työntekijöistä toi esille sen, että kehittämisen jatkuminen on kiinni esihenkilöistä.

1.5 Sote-alan kehittämisen tueksi SoteHelmet-hanke

STM myönsi vuodelle 2022 ESR -lisärahoituksen SoteHelmet-hankekokonaisuudelle, jossa kootaan yhteen ja levitetään kuuden eri ESR-rahoitteisen hankkeen keskeisimmät tulokset.

SoteHelmet-hankkeeseen osallistuu SoteDialogit-hankkeen lisäksi Soteliiderit, Asko- asiakasosallisuus, Etänä enemmän, Hyvinvoiva Hoiva ja Strateginen työkykyjohtaminen muutoksessa -hankkeet.

Yhteishankkeen tavoitteena on koota yhteen merkittävimmät tulokset eli helmet, muodostaa niistä helposti saavutettavia, selkeitä kokonaisuuksia, joita voidaan hyödyntää ja soveltaa etenkin sote-alan ja muodostettavien uusien hyvinvointialueiden työyhteisöissä ja niiden kehittämisessä. Hankkeen tulokset kootaan digitaaliselle hankesivustolle (www.sotehelmet.fi) ja sivustolta koostettuun virtuaaliseen kirjaan. (Loppela, 2021; Loppela & Syvänen 2021; Loppela 2022). SoteHelmet-hankkeen päätös- ja tulosten julkistamisseminaari pidetään marraskuussa 2022 Hämeenlinnassa.

Kaija Loppela, KT, ft, työhyvinvoinnin yliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Sirpa Syvänen, HT henkilöstövoimavarojen dosentti, yliopistotutkija, Tampereen yliopisto

Lähteitä:

Dinno-tutkimusohjelman www-sivut: www.dinno.fi

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.* [Väitöskirja]. Acta Universitatis Tamperensis 1003, Tampereen yliopistopaino Oy.

Loppela, K., & Kahre, H. (2018). Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hanke. Teoksessa T. Tiilikka, H. Majasaari, & S. Saarikoski (toim.) *Yhteistyössä toimien: käsityksiä monialaisuudesta ja moniammatillisuudesta sosiaali- ja terveysalalla.* Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 136. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. URN:ISBN:978–9527109–97–7

Loppela, K. (2019). Dialogista kehittämistä Keskustellen työkuntoon -toimintamallia hyödyntämällä. Teoksessa M. Hoffrén-Mikkola (toim.) *Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja verkostoyhteistyön kehittäminen maaseutuyrityksissä – DIDIVE-hanke 2017–2019.* https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160331/B140.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Loppela, K., & Syvänen, S. (2020). Työhyvinvoinnin johtamisen ja työn tuloksellisuuden avaimet. Teoksessa: S. Päällysaho, P. Junell,J. Latvanen, S. Saarikoski, & S. Uusimäki (toim.) *Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2020: Osaamista strategian vahvuusaloilla, s.285-297.* Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia D2. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Loppela, K. (2021). SoteHelmet–hanke sote–organisaatioiden tueksi vuonna 2022 |

@SeAMKverkkolehtiSoteDialogit | Johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus | Tampereen korkeakouluyhteisö (tuni.fi)

SoteHelmet-hankkeen www-sivut www.sotehelmet.fi

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

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