

SoteDialogit muutoksessa

- Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus
Euroopan sosiaalirahaston kehittämishanke 2019 – 2021



Työhyvinvoinnin
Kohtaamo I
1.11.2019

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



ITÄ-SUOMEN
YLIOPISTO



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



SUPER



Sosiaalialan korkeakoulutettujen
ammattijärjestö Talentia ry

[Kotisivut: https://projects.tuni.fi/sotedialogit/](https://projects.tuni.fi/sotedialogit/)

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Hankkeen viitekehys



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Dialoginen työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen (www.dinno.fi)

Noin 20 kehittämispilottia eri puolella Suomea
2019-2021

- Vanhuspalvelut
- Lastensuojelu
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelut

Metakompetenssit, -taidot, -osaaminen

- Dialogisuus
- Uudistu(a)minen
- Reflektio, reflektiivinen työote

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



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

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 monenlaisien paineiden rasittamalla työpaikoilla. Tutkimustulosten mukaan dialoginen johtaminen ja syvä dialogi jäivät valitettavan usein toteutumatta työelämä tavallisimmista kohtaamis tiloissa kuten palavereissa, kehityskeskusteluissa ja kehittämistilaisuuksissa. Aitoon kohtamiseen ja yhdestä ajattelemiseen kytetty aika maksa 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, konsultteille, 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 978-951-44-9984-6



TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

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

Dialoginen johtaminen



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

DIALOGINEN JOHTAMINEN



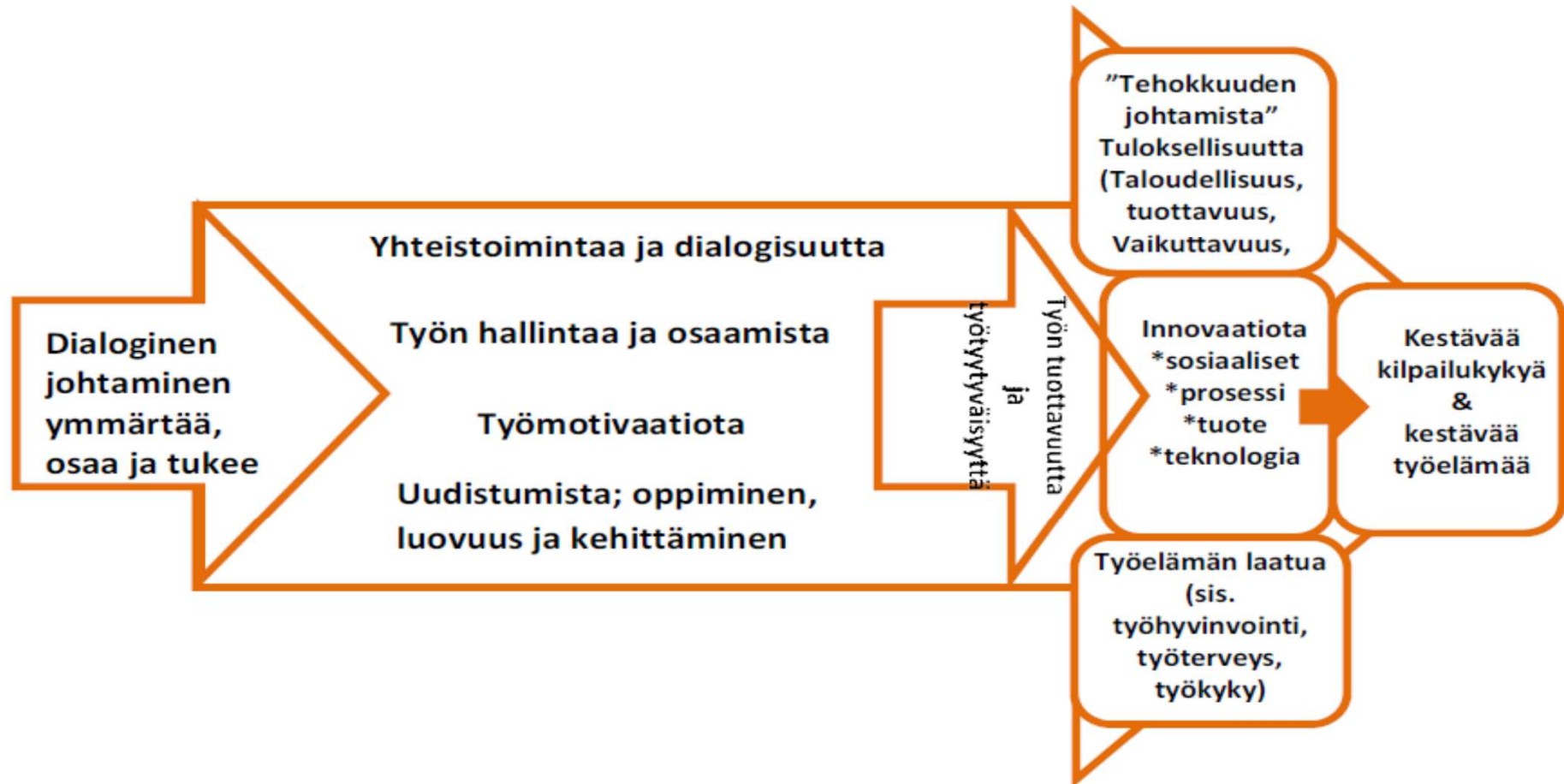
AVAIN TULOKSELLISUUTEEN, TYÖELÄMÄN
LAATUUN JA INNOVATIIVISUUTEEN

Kustantaja  TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

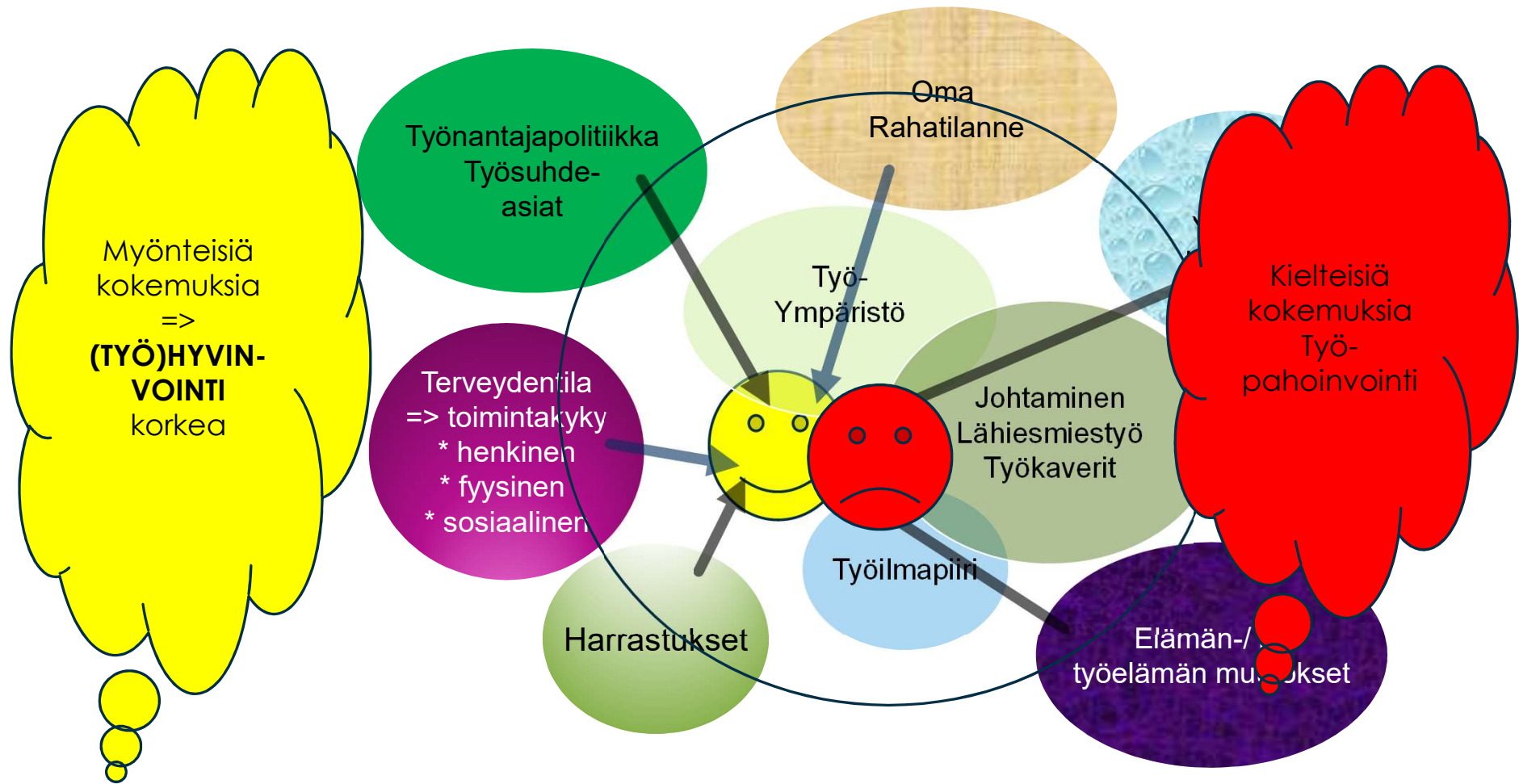
Myynti:
verkkokauppa@juvenesprint.fi
<https://verkkokauppa.juvenes.fi>

Kest

Dialogisen johtamisen ja kehittämisen teoreettinen viitekehys



TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ



Dialogin 4 periaatetta, toimintatapaa



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Dialogin 4 pääperiaatetta

Mikä periaate
Sinulle
helpoin/
vaikein?

Mikä dialogin
pelaajatyyppi
on sinulle
luontaisin?

Entä mikä on
oudoin?

**SUORA
PUHE**

Puhuminen, itsensä ilmaiseminen
ääneen, aidon, sisäisen äänen
käyttäminen, julki tuominen

**KUUNTE-
LEMINEN**

Yhdessä kuunteleminen, syvä, aito
toisten kuunteleminen

**KUNNIOIT-
TAMINEN**

Keskinäinen arvostus, toisten
käsitysten kokemusta ja
mielipiteiden arvostaminen

ODOTTAMINEN

Omien näkökulmien ja käsitysten
laajentaminen, pidättäminen ja
hidastaminen

Mikä periaate
Sinulle
helpoin/
vaikein?

Mikä dialogin
pelaajatyyppi
on sinulle
luontaisin?

Entä mikä on
oudoin?

**SUORA
PUHE**

**KUUNTE-
LEMINEN**

**KUNNIOIT-
TAMINEN**

ODOTTAMINEN

DIALOGI ON PELI 4 PELAAJATYYPPIÄ

Puhuminen, itsensä ilmaiseminen

1. Käynnistäjä – avaa dialogin

käyttämällä järkeä

**2. Seuraaja – myötäilee/on samaa
mieltä dialogin käynnistäjän
kanssa**

**3. Kyseenalaistaja – esittää
kriittisiä kysymyksiä**

mielipiteiden arvostaminen

**4. Refleктоija – analysoi, vetää
yhteen sanottua**

hidastaminen

MIKÄ ON OMA, LUONTAINEN DIALOGI-ROOLISI?

- Miten se näkyy johtamisessa, toiminnassa, palaverissa, esimieskäyttäytymisessä, vuorovaikutuksessa, eri aiheisissa dialogeissa?

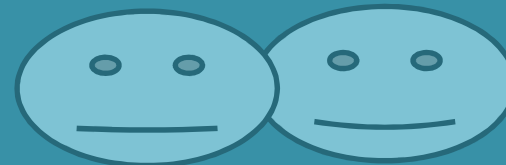
1 KÄYNNISTÄJÄT, IDEOIJAT



2 SEURAAJAT, KOMMENTOIJAT



3 KYSEENALAJASTAJAT, "KRIITIKOT", OPPOSITIO



4 REFLEKTOIJAT, TOIMEEN TARTTUJAT



KAIKKIA DIALOGI-ROOLEJA TARVITAAN!

Dinnossa tärkeäksi koettiin seuraavat kysymykset....

1. Mitä **dialogisuus** on? Tärkeimmät piirteet, periaatteet ja toimintatavat?
2. Osataanko, halutaanko, uskalletaanko olla dialogissa erilaisissa aiheissa ja asioissa? => **Haasteelliset ja vaikeat dialogit.**
3. Millaiset ovat arjen **dialogisuustaidot ja käytännöt**?
4. Onko dialogille **aikaa ja tilaa**? => **Läsnä olo**
5. Ovatko esimiehet **läsnä ja tavoitettavissa** henkilöstölleen?
6. Tiedetäänkö, **mikä on dialogin voima ja vaikutus**?
7. Ovatko organisaation/työyhteisön/tiimin rakenteet ja toimintatapa yhteistoiminnallisia ja dialogia tukevia ja edistäviä? => **Dialoginen organisaatio ja dialogin tilat**

Dinnon ja eri kehittämishankkeiden tulosten mukaan DIALOGI ei ole työpaikoilla hallinnassa eikä käytössä riittävästi, aidosti, syvällisesti, monipuolisesti.

Dialogiosaaminen ja taidot puutteelliset.

Kannattaa opiskella, kokeilla ja harjoitella ja harjaantua!

Työhyvinvoinnin johtaminen



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



UUDISTUMISEN JA MUUTOSTEN PAINEET

- Haastaa
- Hallinnan ja turvallisuuden
 - Osaamisen
 - oppimisen
 - kehittämisen
 - kehittymisen
 - luovuuden

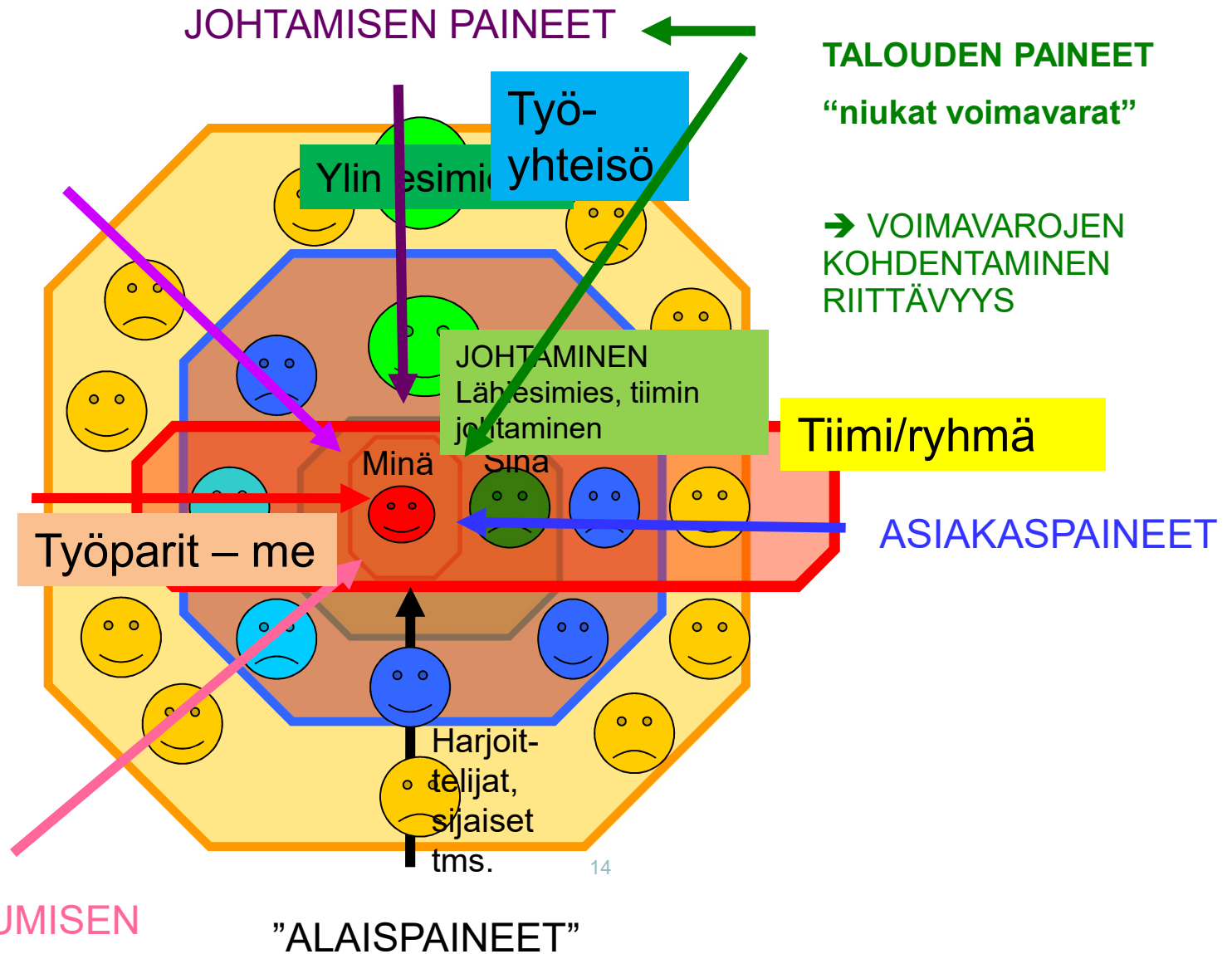
RYHMÄPAINEET

Tiimit

YHTEISTYÖN PAINEET

VERKOSTOITUMISEN PAINEET

ULKOISET TYÖN PAINEET



Työhyvinvoinnin johtamisella ja kehittämällä

**Kovaa tuloksellisuutta –
taloudellisuutta, tuottavuutta ja
tehokkuutta**

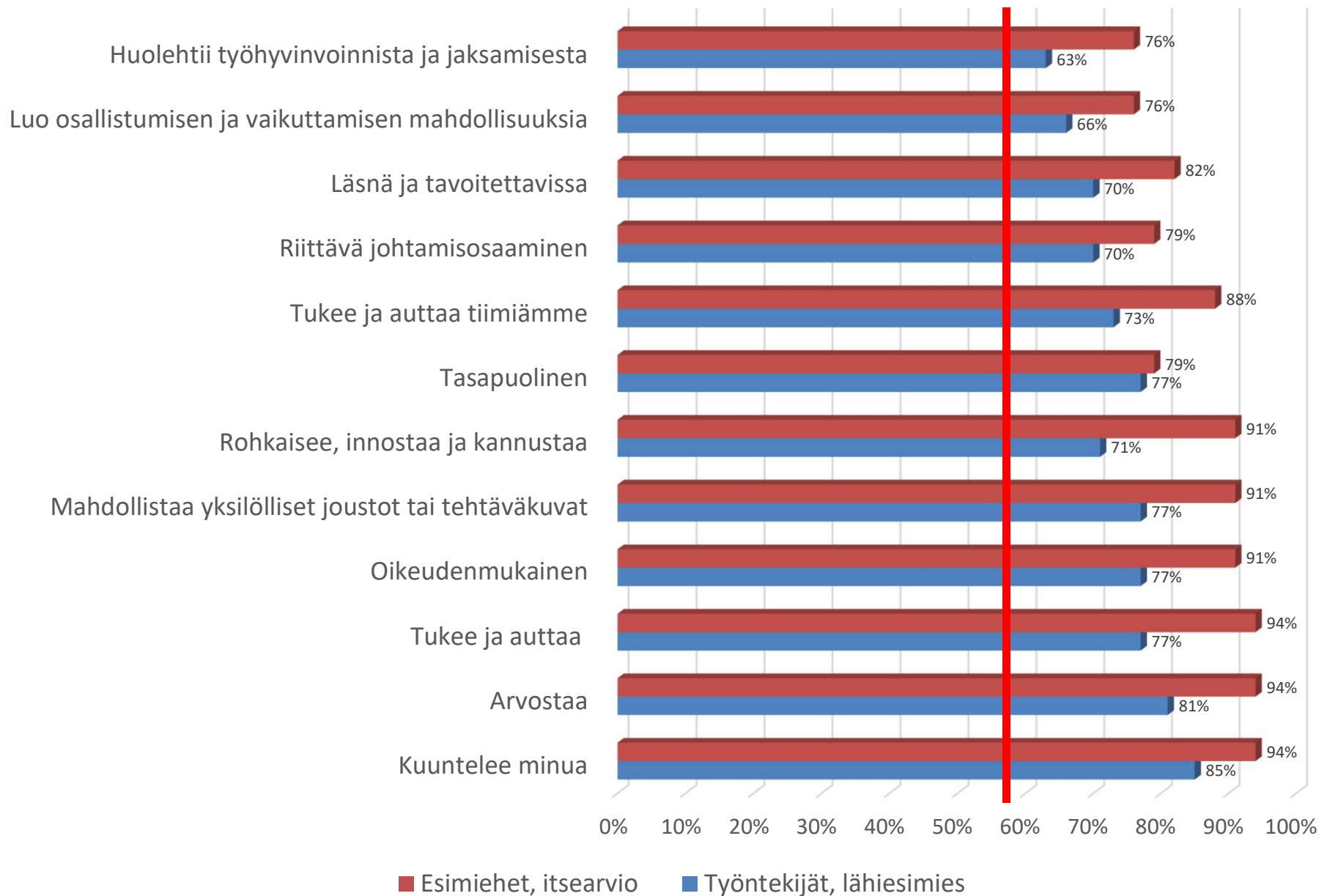
Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

JOHTAMISEN PEILI – SoteDialogit hanke



Johtamisjärjestelmän ja esimiestyön vaikutus työntekijöihin

- Johtaminen on vertikaalista ohjausta = esimiehen JA alaisen/työntekijän välinen vastavuoroinen ja dialoginen vuorovaikutussuhde
- Myönteisenä koettu vertikaalinen suhde saa työntekijän nostamaan työn tekemisen tasoa - halukkuuteen vaikuttaa johtamistapa, auktoriteetti, johtamisosaaminen, vuorovaikutustaidot. => **Mikäli em. asiat koetaan kielteisenä, sitoutuminen heikkenee, halu vähenee.**
- Vuorovaikutussuhteeseen kohdistuu seuraavat toinen toisilleen ristiriitaiset, psykologiset odotukset, tarpeet

1. Hyväksynnän tarve (LÄHELLÄ)

- tarve tulla kuulluksi, nähdyksi, saada vaikuttaa, olla osallinen => kaivataan esimieheltä arvostusta, tukea, palautetta, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta.

2. Autonomian/itsenäisyyden/itseohjautuvuuden tarve (KAUKANA)

- Sitä edistävät selkeät valta- ja vastuusuhteet ja tehtäväkuvat, suunnat, linjat, arvot, pelisäännöt – niiden puitteissa vapaus tehdä työtään

Johtamisen
kategoriat –
Dinnon tutkimus

1. DIALOGINEN
JA
OSALLISUUDEN
MAHDOLLISTAVA
ESIMIES
ORGANISAATIO

2. TUKEA
TARJOAVA JA
YKSILÖLLISESTI
KOHTAAVA
ESIMIES
ORGANISAATIO

3. MOTIVOIVA JA
KANNUSTAVA
ESIMIES
ORGANISAATIO

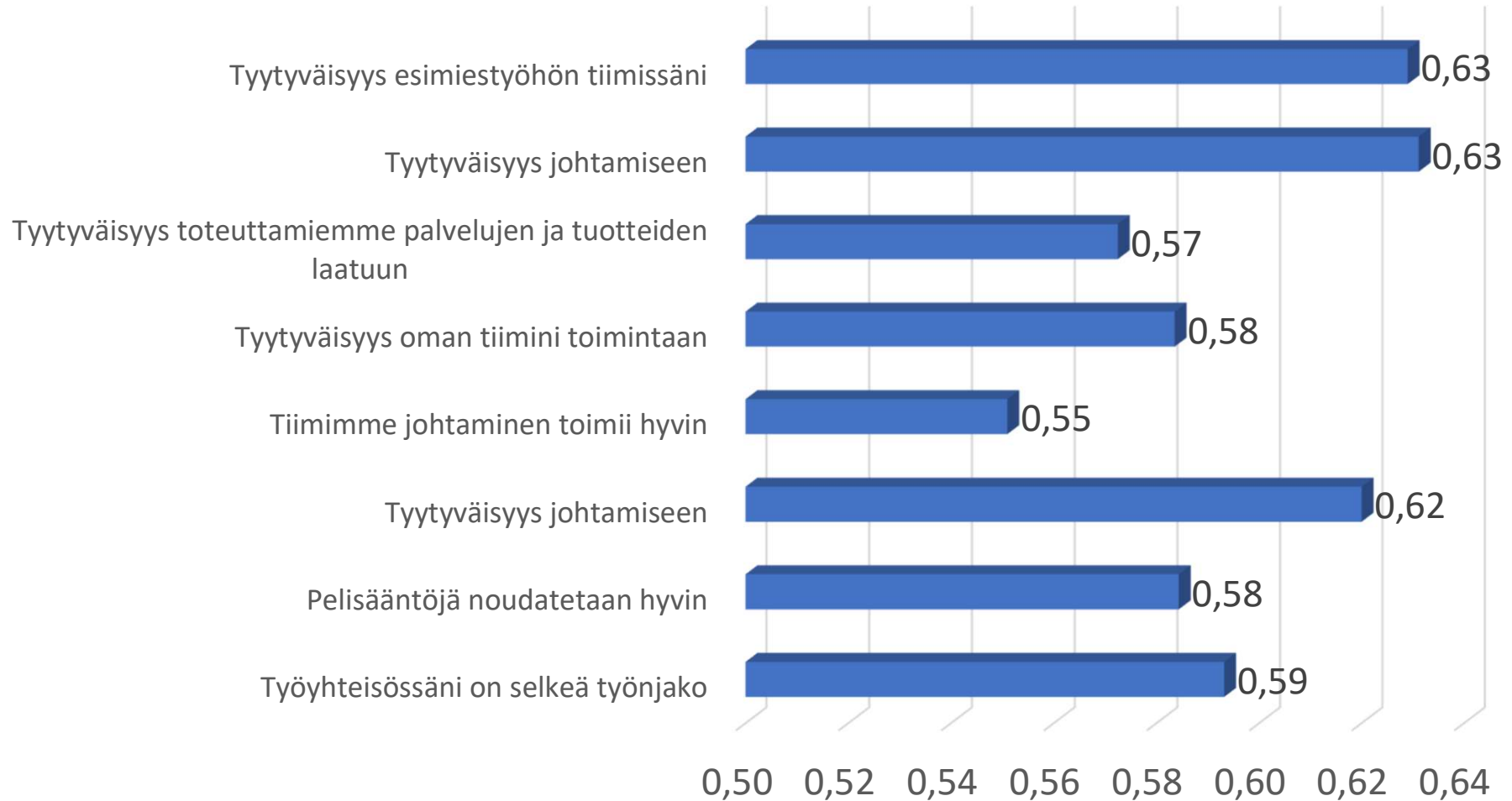
6. OSAAVA JA
VASTUULLINEN
ESIMIES
ORGANISAATIO



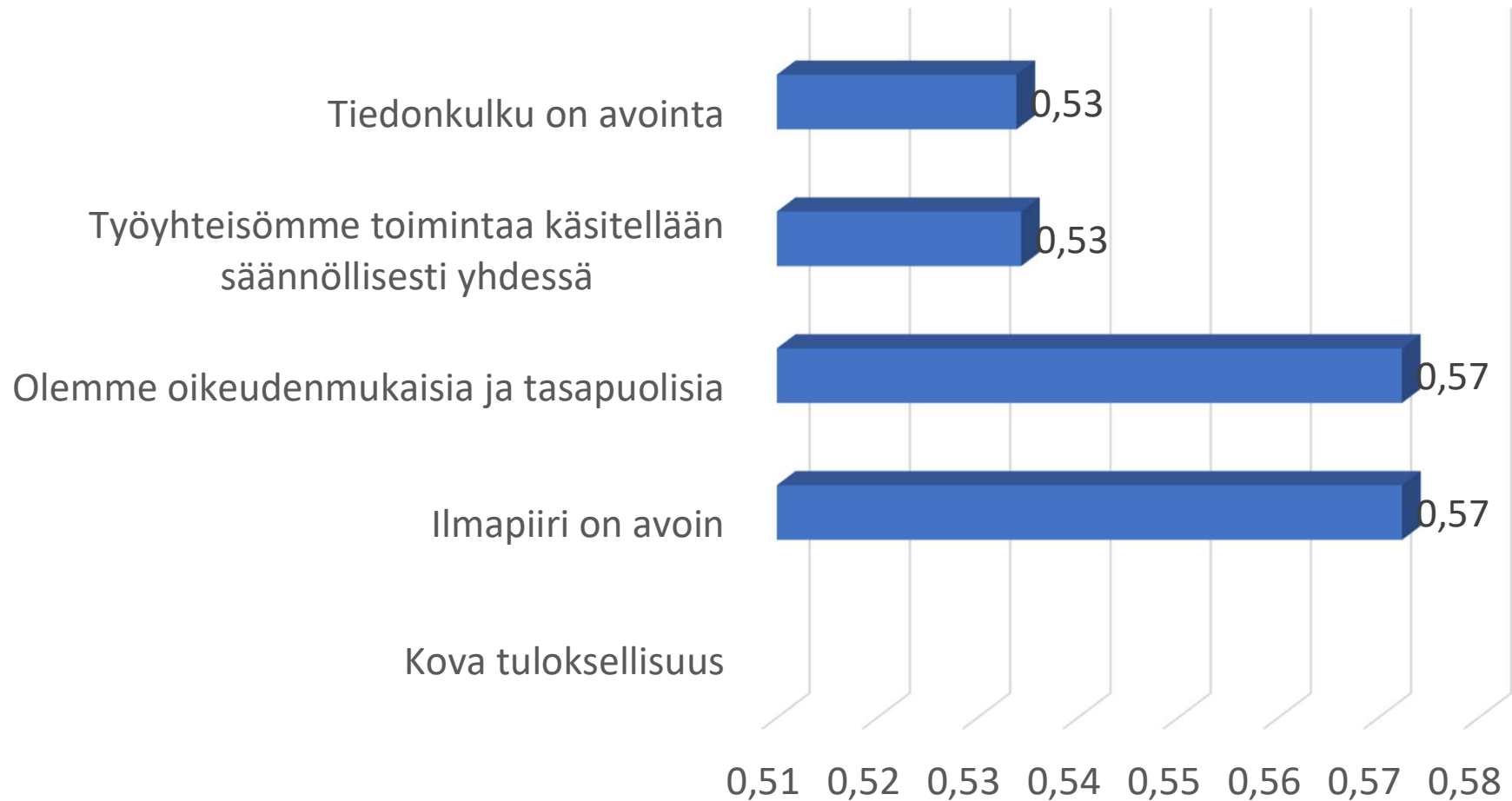
5. TAVOITTEELLINEN
ESIMIES
⇒ ORGANISATORINEN
OSAAMINEN

4. UUDISTAVA
(luovuus, oppiminen,
kehittäminen)
ESIMIES
ORGANISAATIO

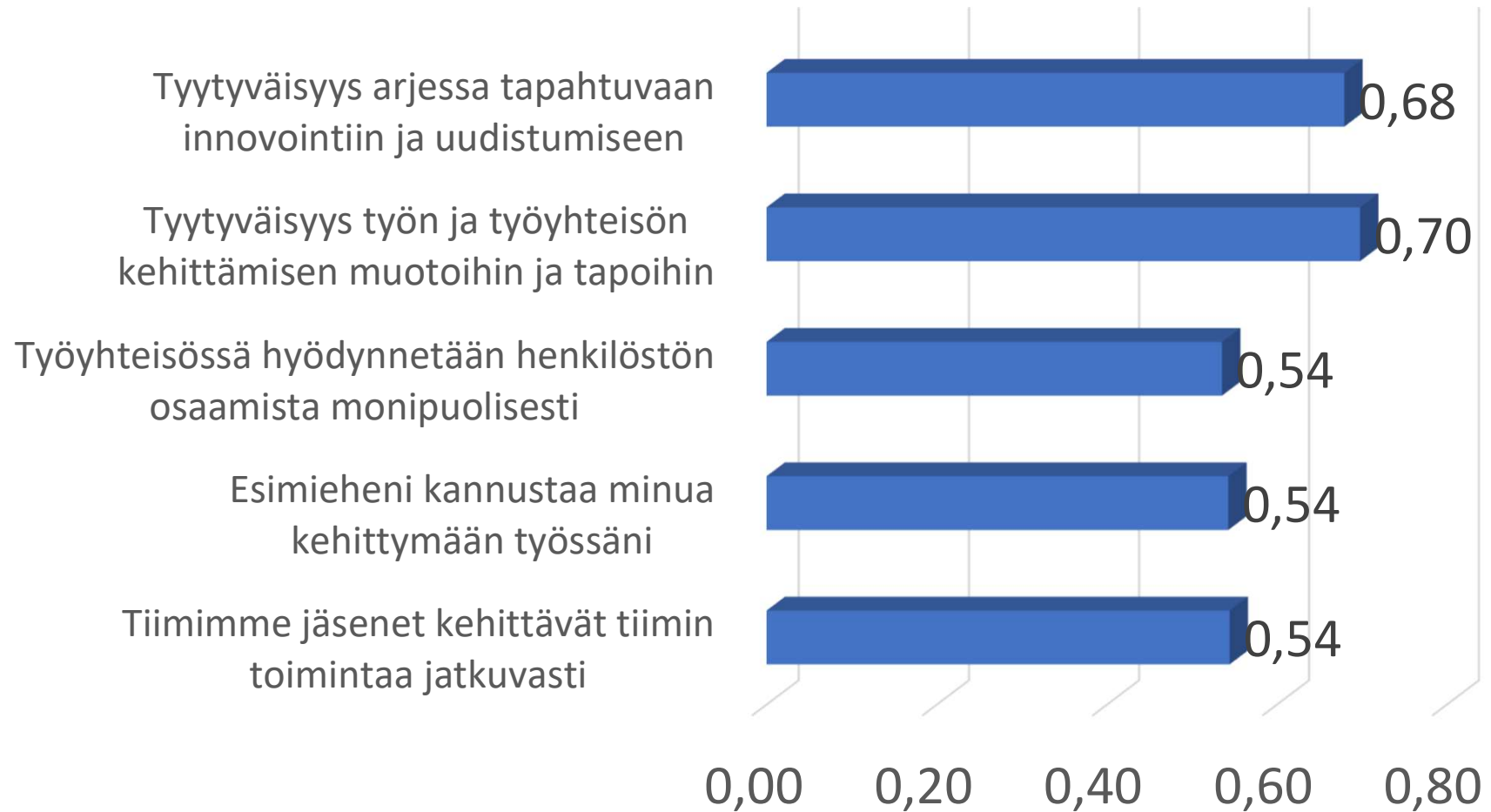
Korrelaatio ”Kova tuloksellisuus” (taloudellisuus, tuottavuus, tehokkuus) JA organisatorisia tekijöitä, tyytyväisyys johtamiseen ja esimiestyöhön



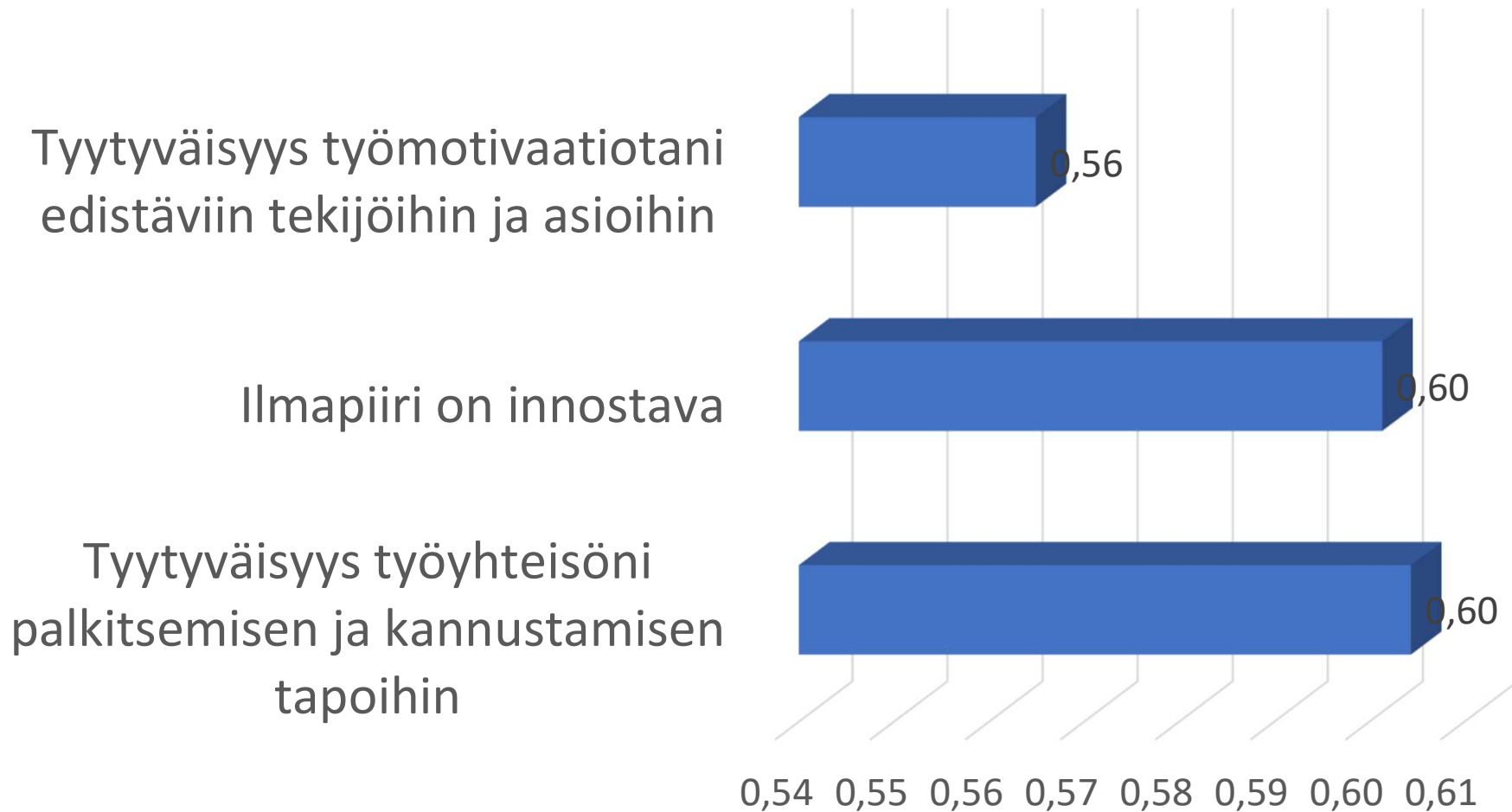
Korrelaatio Dialoginen esimies JA "kova tuloksellisuus"



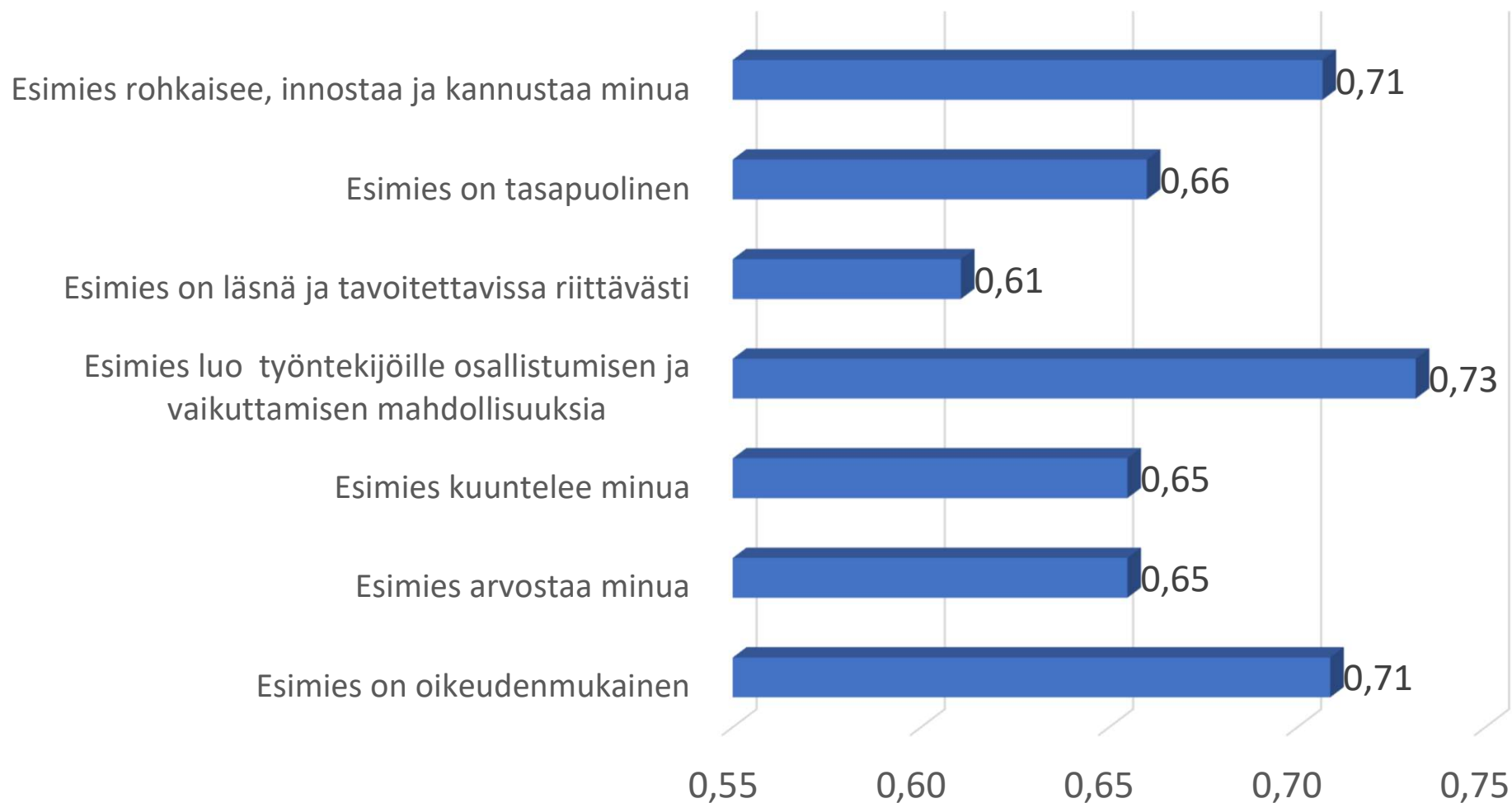
Korrelaatio **Uudistava esimies** JA "kova tuloksellisuus"



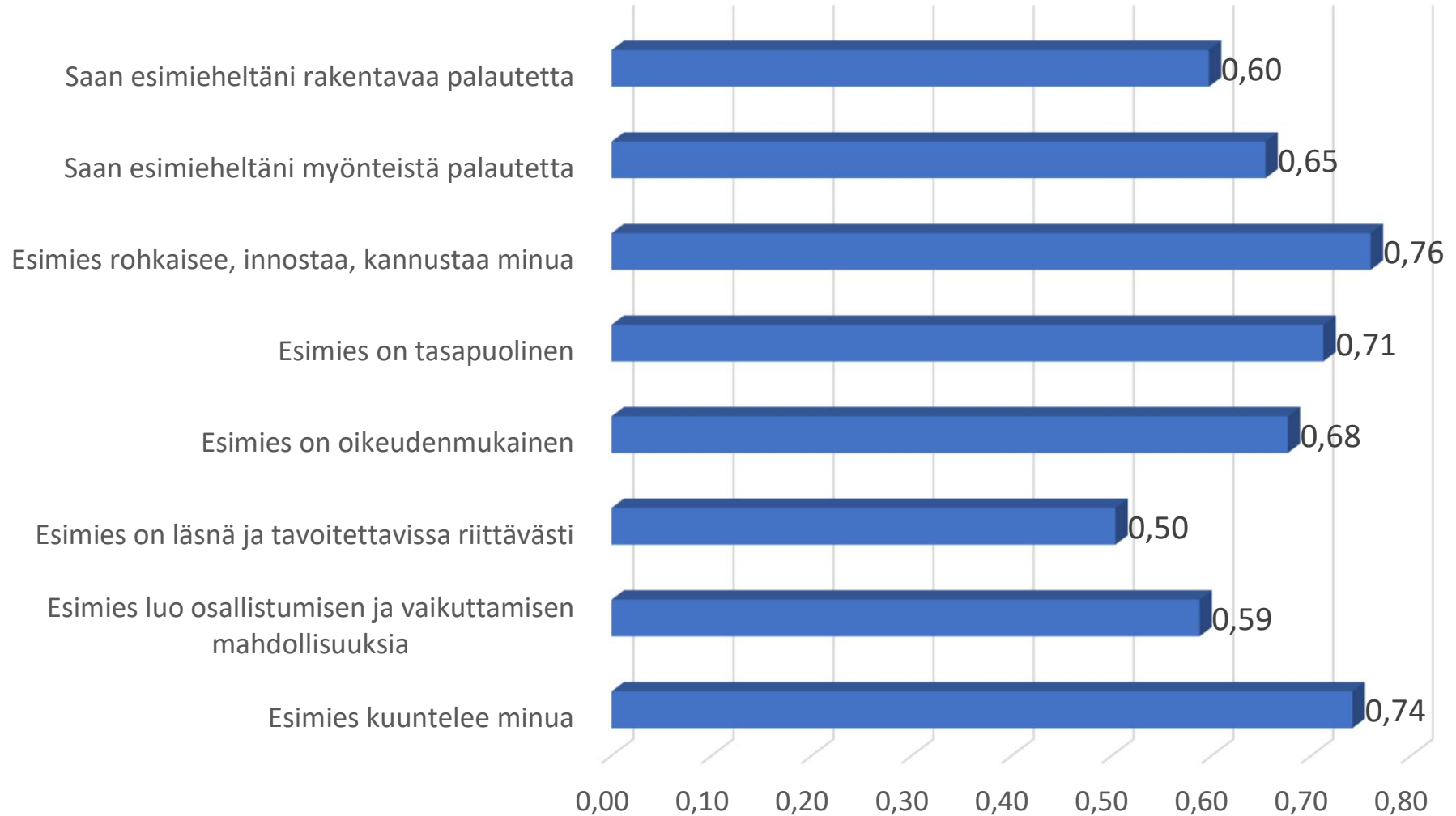
Korrelaatio **Motivoiva ja kannustava esimies** JA "kova tuloksellisuus"



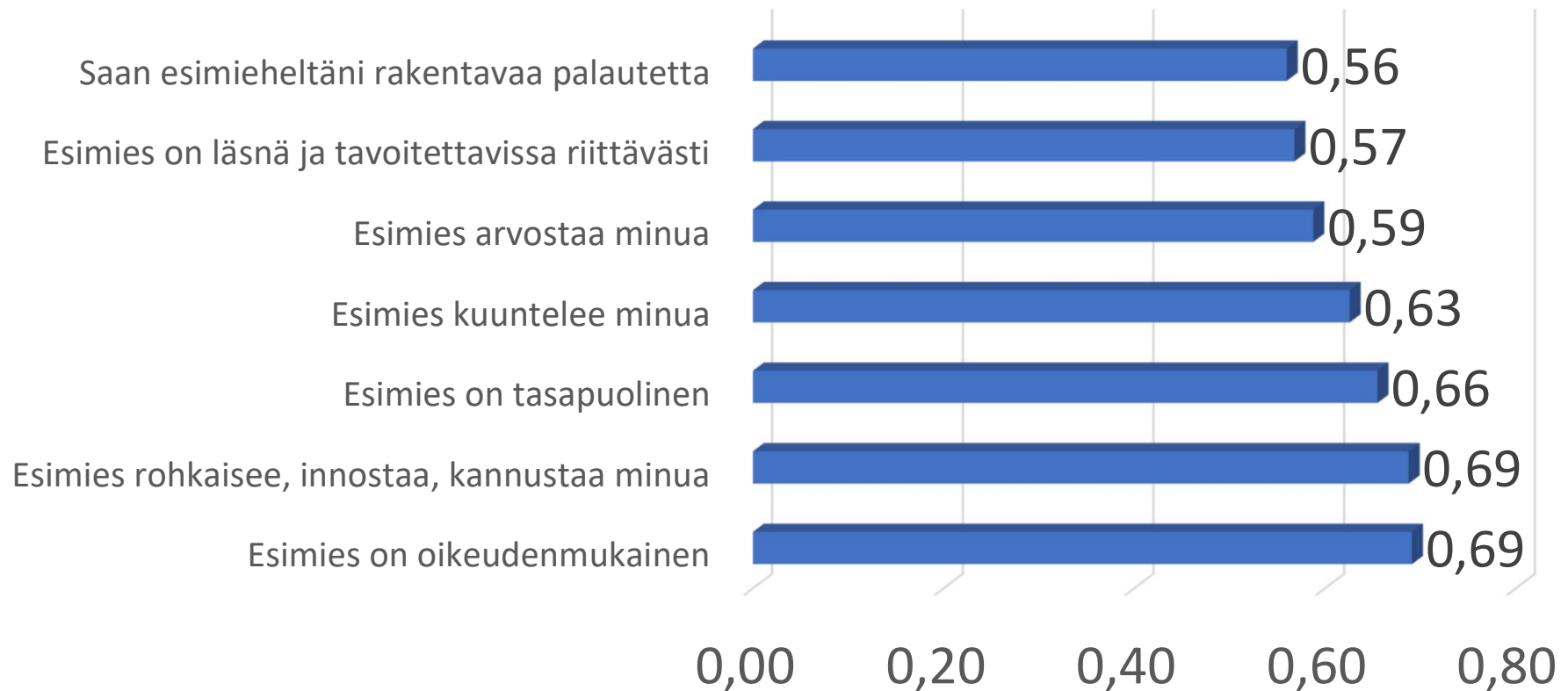
Korrelaatio Dialoginen ja osallistava esimies JA Esimies huolehtii työhyvinvoinnista ja jaksamisesta



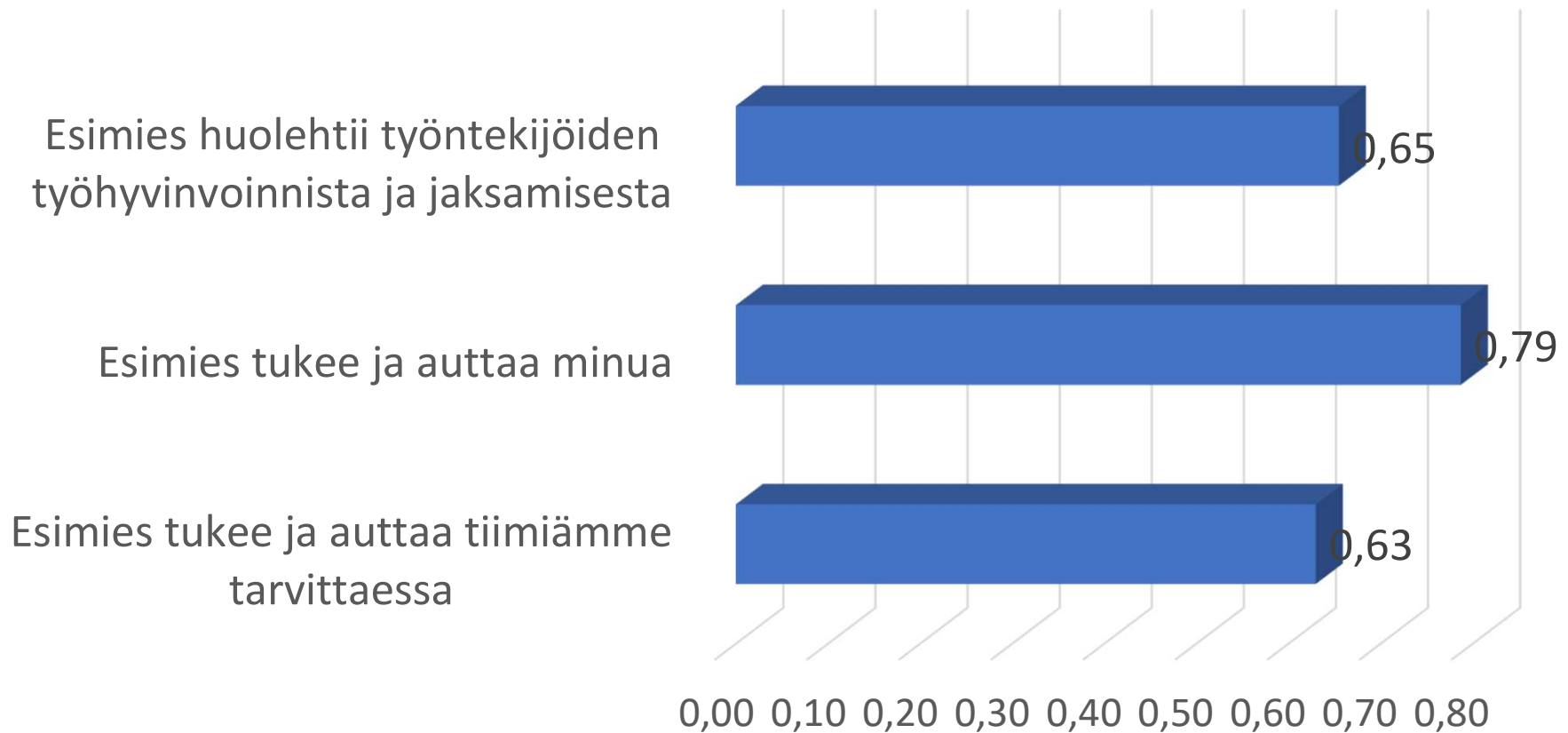
Korrelaatio Dialoginen ja osallistava esimies JA esimies arvostaa minua



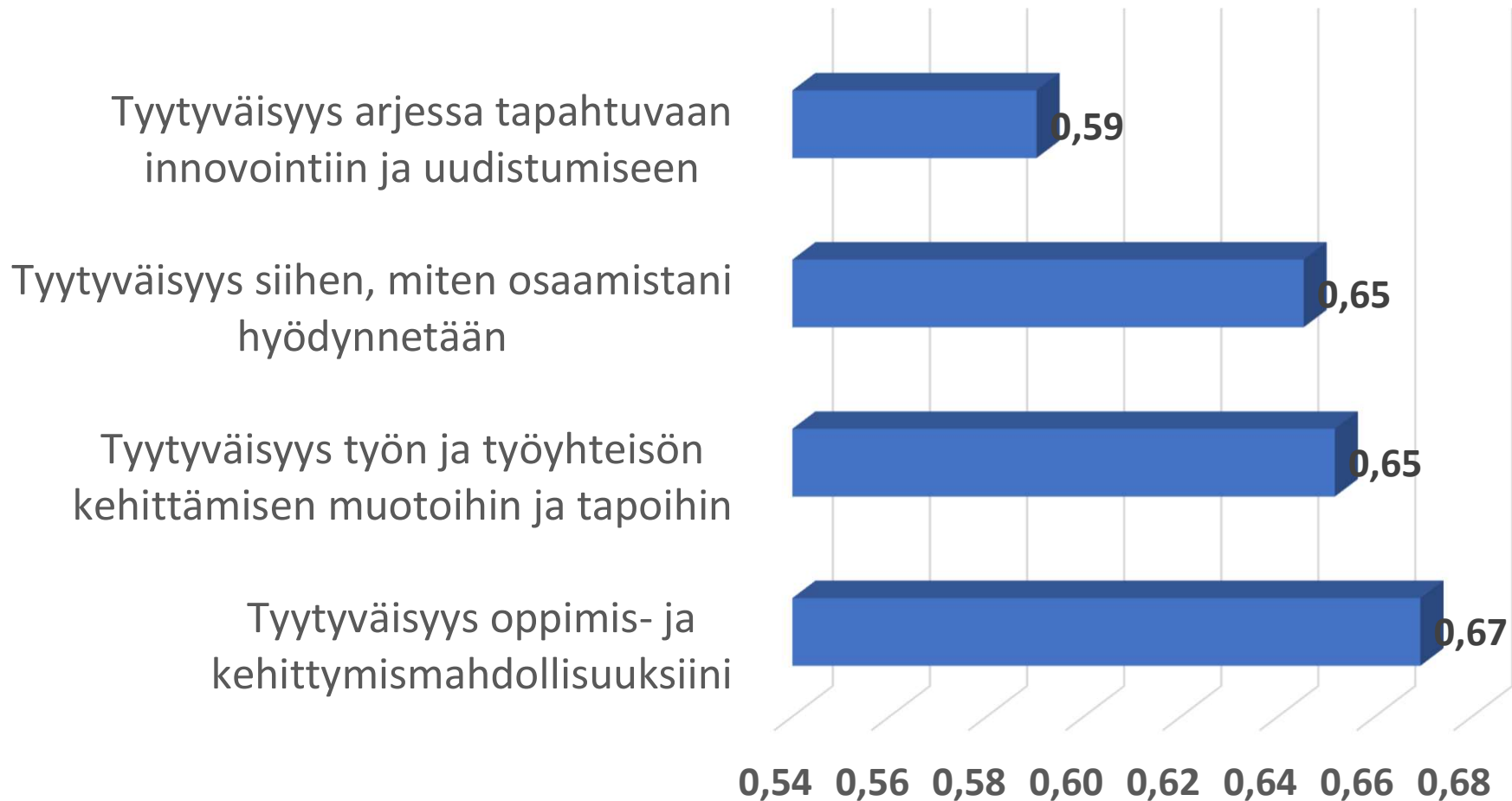
Korrelaatio Dialoginen ja osallistava esimies JA esimies luo työntekijöille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia



Korrelaatio **Tukea tarjoava** esimies JA esimies arvostaa minua



Korrelaatio **Uudistava esimies JA** Tyytyväisyys työmotivaatiota edistäviin tekijöihin ja asioihin



Korrelaatio **Muut tekijät** & Tyytyväisyys työmotivaatiota lisääviin asioihin ja tekijöihin



Motivaatio vahvaksi

- antamalla jokaiselle ääni ja vaikuttamisen mahdollisuus
- aidolla kiinnostuksella yksilöiden ja ryhmien tarpeista ja toiveista ja niihin vastaamisella
- antamalla riittävästi kannustavaa ja vahvistavaa palautetta
- sisäinen ja ulkoinen palkitseminen

Kannattavat dialogitilat
- Kokoukset ja palaverit
(työpaikat, tiimit, johtoryhmät)

-
Kehittämistilaisuudet
- Kehityskeskustelut

Dialogille tilaa

- keskittymällä kuuntelemiseen
 - äänen käyttämisellä
- arvostuksen osoittamisella
- rakentavalla kriittisyydellä
 - läsnäololla
- dialogia edistävillä menetelmillä ja rakenteilla (esim. keskustelupiiri, keskustelulaput, roolipelit)
- dialogitaitojen harjoittelu

Uudistuminen

- yhdessä ajattelemista ruokkimalla, pysähtymällä, ihmettelystä, kysymyksistä
- osaamisen rakentamisella, hyödyntämisellä
- vapaan ideoinnin ja luovien työskentelytapojen avulla
- rutiinien rikkomisella, työskentelemällä eri menetelmin
- turvaamisella aikaa ajattelulle, kehittymiselle
- pitkäjänteisellä omiin voimavaroihin perustuvaan oppimisella

DIALOGISEN ORGANISAATION DIALOGITILAT, kannattelevat tuloksellisuutta ja työhyvinvointia

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!