

# Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne.

Viite:

Loppela, K. & Maijala, V. 2019. Dialogisuudella kohti hyvinvoivaa työyhteisöä ja laadukasta työtä. Teoksessa: S Päällysaho, A. Haasio, S. Saarikoski & S. Uusimäki (toim.) Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2019: Moninaista osaamista. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 32, 259 - 269.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121348144>



SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# DIALOGISUUDELLA KOHTI HYVINVOIVAA TYÖYHTEISÖÄ JA LAADUKASTA TYÖTÄ

*Kaija Loppela, KT, yliopettaja  
SeAMK Sosiaali- ja terveysala*

*Virpi Maijala, TtT, lehtori  
SeAMK Sosiaali- ja terveysala*

## 1 JOHDANTO

Ikääntyvän väestön palvelutarpeiden muutos kohti ennaltaehkäiseviä ja toimintakykyä ylläpitäviä toimintatapoja sekä kotihoidossa että tuetussa palveluasumisessa haastaa henkilöstön muuttuneiden osaamistarpeiden lisäksi pätevyysvaatimukset ja osaamisen johtamis- ja esimiestyössä. Vuonna 2017 toteutetun Kuntatyönantajien selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudenlaiset toimintatavat edellyttävät ennen kaikkea syvällistä organisatorista johtamisosaamista (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2018). Työhyvinvoinnin edistäminen, dialoginen johtaminen ja uudistumiskyky ovat aiemman tutkimustiedon ja aiempien hankekokemusten valossa osoittautuneet merkittäviksi tuloksellisuus-, vaikuttavuus- ja tuottavuustekijöiksi. Moni sote-esimies kuitenkin kokee osaamisen vajetta etenkin työhyvinvoinnin johtamisessa ja tarvitsee tukea omaan johtamis- ja esimiestyöhönsä sekä työnantajaroolinsa vastuiden hoitamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisosaamisen vajeet kohdentuvat muun muassa henkilöstöhallintoon, henkilöstön työkuormituksen arviointiin ja yksilöllisten työn hallinnankeinojen suunnitteluun ja toteuttamiseen, henkilöstön motivaation tukemiseen, kannustamiseen ja inostamiseen sekä ristiriitojen hallintaan. (Syvänen ym. 2015, 213 - 225.)

Näihin johtamis- ja työhyvinvoinnin haasteisiin pyritään vastaamaan SoteDialogit muutoksessa - johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus -kehittämishankkeessa (2019 - 2021), jonka päätavoitteena on vahvistaa muutoksessa olevan sote-toimintaympäristön edellyttämää osaamista sekä osaamisen ja uudistumisen johtamista. Tavoitteena on turvata uudessa toimintaympäristössä ja työssä tarvittava osaaminen, korkea työn laatu, asiakaslähtöisyys ja -turvallisuus, työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky sekä organisaatioiden ja ammattilaisten uudistuminen. Hanke on valtakunnallinen ESR-rahoitteinen (Sosiaali- ja terveysministeriön

koordinoima), ja se toteutetaan kuuden maakunnan alueella: Uudellamaalla, Pohjois-Savossa, Pohjois-Karjalassa, Kanta-Hämeessä, Pirkanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Kehittämistapa on tutkimusavusteinen, yhteistoiminnallinen ja dialoginen. Organisaationaalista oppimista ja uudistumista edistetään käyttämällä luovuutta ja innovointia aktiivisia osallistavia ja dialogisia menetelmiä ja työkaluja. Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata dialogista kehittämistapaa sekä sen monia mahdollisuuksia johtamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Hanketta kuvataan tarkemmin luvussa 4 ja hankkeen verkkosivuilla SoteDialogit <https://projects.tuni.fi/sotedialogit> ([viitattu 13.8.2019]).

## **2 IKÄÄNTYVÄN VÄESTÖN PALVELUT - TYÖNTEKIJÄN OSAAMINEN, TYÖN TULOKSELLISUUS JA TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA**

Ikääntyvän väestön hoidon ja palvelun siirtyminen enenevässä määrin koteihin lisää työntekijöiden itsenäisen työn osuutta. Työntekijöiden roolin muutoksella on keskeinen yhteys hoidon ja palvelun tulokseen ja laatuun (Djukic & Kovner 2010). Suomessa tässä on tapahtunut myös myönteistä kehitystä siten, että vanhustyössä eläköityneen työntekijäsukupolven tilalle on palkattu yhä korkeammin koulutettuja ammattilaisia (Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018). Vaikka vanhustyön palvelurakennetta on pyritty uudistamaan asiakaslähtöisempään suuntaan, vallitsevassa tilanteessa on edelleen monia haasteita johtamis- ja esimiestyön näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan vallitseva epävarma uudistustilanne aiheuttaa paineita vanhustyön johtamiselle. Asiakkailta on esimerkiksi aikaisempaa enemmän odotuksia palvelujen sujuvuudesta ja saumattomuudesta. Toisaalta palvelut saattavat olla sisällöllisesti vaikeasti tulkittavia ja vertailtavuus voi olla jopa mahdotonta. Ajankohtaista on myös uuden teknologian mukanaan tuoma henkilökunnan toimintatapojen uudistumisen tarve tilanteessa, jossa henkilökunta kokee toimintatapojen muutokset negatiivisena (Saarela, Roos & Suominen 2019). Ikäihmisten kanssa työskentelevien ammattilaisten osaamisessa korostuu asenteellinen osaamisalue, jolla tarkoitetaan Dijkmanin, Reehuisin ja Roodbolin (2017) mukaan yksilön pidempikestoista valmiutta suhtautua joko suotuisasti tai epäsuotuisasti johonkin kohteeseen, kuten asiasisältöön, toiseen ihmiseen tai ajattelutapaan. Kyseessä eivät ole persoonallisuuden pysyvät piirteet, vaan asenteeseen vaikuttavat oppimisprosessit. Tulevaisuudessa sote-ammattilaisen on osattava tunnistaa oma asenne, rooli ja oman asiantuntijuuden vaikutus asi-

akkaan ja potilaan hoidon ja palvelun tuottamisessa. Työntekijöiden tulee myös kyetä arviomaan organisaation osaamista ja työn tulosta sekä taloudellisia vaikutuksia. Tämä edellyttää kykyä arvioida työn vaikutuksia paitsi päätetapahtumina, myös taitoa tunnistaa ja arvioida niiden välivaiheita. Tuloksellisuuden arvioinnin keskeinen tavoite on hoidon ja palvelun laadun tehokkuuden ja taloudellisuuden parantaminen (Djukic & Kovner 2010).

Vaikka vanhustyössä osaamisen taso on lisääntynyt, työntekijöiden työajasta yhä vähemmän käytetään ikäihmisen sosiaaliseen tukemiseen ja vuorovaikutukseen, kun taas hallinnolliset tehtävät ja kirjaamiseen käytetty aika on lisääntynyt selvästi (Kröger, Van Aerschot & Puthenparambil 2018). Työhyvinvoinnin kannalta edellä kuvattu työtehtävien muutos on huolestuttavaa, koska työntekijät kokevat yhä useammin riittämättömyyden tunnetta siitä, etteivät pysty tarjoamaan sekä laitos- että kotihoidossa asiakkailleen riittävää hoitoa ja läsnäoloa. Tämä työn sisällön negatiivinen kehitys on johtanut muun muassa siihen, että luottamus kotihoidon työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä on kärsinyt, koska työntekijät ovat kokeneet vaikutusmahdollisuuksiensa ja esimiehen tuen vähentyneen ja samaan aikaan työhönsä kohdistuvan kontrollin lisääntyneen. Lisäksi huoli omasta terveydestä ja turvallisuudesta on lisääntynyt merkittävästi (Kröger ym. 2018). Vanhuspalveluiden tulevaisuuden suurin haaste onkin se, miten alalla jo työskentelevät saadaan pidettyä alalla ja tekemään mahdollisimmat pitkiä työuria ja toisaalta, miten saadaan nuoria tai ammatinvaihtajia valitsemaan vanhustyö. Tässä keskeisenä vanhustyön vetovoimaa lisäävinä tekijöinä ovat työn mielekäs sisältö, työn tekeminen toimivissa tiimeissä, oikeudenmukainen johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi (Vehko ym. 2018).

### **3 DIALOGISUUS, DIALOGINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN**

Dialogisella toimintakulttuurilla työyhteisössä tarkoitetaan muun muassa yhteistä kehittämistä, arvostavaa, osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamista. Se sisältää myös jatkuvan uudistumisen periaatteen, missä jokaisen työntekijän panostus ja rooli on tärkeää ja jokaisen mielipiteistä ja näkemyksistä ollaan kiinnostuneita ja niitä kuunnellaan aidosti. Dialogin keskeisiä toimintatapoja ovat muun muassa seuraavat: suora puhe, aito toisten kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen eli harkinta, mikä mahdollistaa myös omien ajatusten ja käsitysten suunnan vaihtamisen. (Isaacs 1999.) Gustavsenin (1992) mukaan demokraattisen dialogin keskeisiä periaatteita ovat edellisten lisäksi esimerkiksi tasavertaisuus, avoimuus, kaikkien osanottajien esittämien asioiden pitäminen oikeutettuina, erilaisten

mielipiteiden sietäminen ja se, että kaikkien tulee ymmärtää, mistä on puhe (puhutaan yleiskielellä) ja yhteisiin sopimuksiin ja toimenpiteeseen eteneminen.

Dialogisen kehittämisen avulla pyritään yhdessä löytämään tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat ja kehittämisen kohteet sekä suunnittelemaan yhdessä konkreettiset keinot kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistä myös reflektoidaan, analysoidaan ja arvioidaan yhdessä säännöllisesti. Ajatus on, että samat edellä mainitut dialogisuuden periaatteet ja arvot siirtyvät myös asiakkaiden kohtaamisiin ja siten heidän hyödykseen ja parhaakseen. Myös heidän itseohjautuvuuttaan ja itsemääräämisoikeuttaan ja -kykyään sekä *vahvistumistaan* omasta hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtimiseen voidaan lisätä dialogisuuden kautta. Näin dialogisella kehittämisellä tavoitellaan ja parhaimmillaan saavutetaan samanaikaisesti työyhteisön sisällä työntekijöiden keskuudessa parempaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuin myös parempaa vuorovaikutusta ja siten palvelun laatua asiakas-/potilastyössä. Myös asiakkaita opitaan kuuntelemaan aidosti, empaattisuus ja yksilöllisyys huomioiden. Lisäksi heidän läheisiään ja muita kokemusasiantuntijoita otetaan aidosti mukaan toimintojen kehittämiseen.

Mikäli dialoginen kehittäminen otetaan aidosti käyttöön vanhuspalveluja tuottavissa yrityksissä, voidaan sen avulla lieventää paljon niitä ongelmia, joita työntekijöiden työmotivaatiossa ja työhyvinvoinnissa ilmenee. Näitä ovat muun muassa aiemmin kuvatut kokemukset vaikutusmahdollisuuksien vähentymisestä, kontrollin lisääntymisestä sekä työhön käytettävien resurssien niukkuudesta. Niin ikään julkistakin keskustelua käydään paljon myös heikosta palvelujen laadusta ja asiakaslähtöisyyden puutteista.

### 3.1 Dialogista kehittämistä ja sen vaikutusten arviointia aikaisemmissa kehittämishankkeissa

Dialogista kehittämistä on toteutettu useissa hankkeissa aiemmin SeAMKin sosi-aali- ja terveysalalla. Kehittämistyö on kohdentunut sote-alan lisäksi myös useisiin muihin toimialoihin, esimerkiksi kaupan alalle, maaseutuyrityksiin ja teollisuuteen. Vanhuspalveluja kehitettiin dialogisesti viimeksi Etelä-Pohjanmaan alueella SeAMKin toteuttamassa ESR- hankkeessa (2016 - 2018) Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä, johon osallistui kolme vanhuspalveluita tuottavaa yritystä. Niiden työn tuottavuutta, työhyvinvointia ja vanhusten saamaa hoidon laatua kehitettiin yhteistyössä koko yrityksen henkilöstön kesken. Kehittämiskohteet nostettiin esille jokaisen yrityksen yksilöllisistä tarpeista. Yrityksessä tehtävä kehittäminen perustui dialogiseen kehittämiseen, ja siinä sovellettiin Keskustellen työkuuntoon-toimintamallia (Loppela 2004).

Kyseistä toimintamallia sovelletaan myös tässä SoteDialogit -hankkeessa, joka kohdistuu julkisiin vanhushpalvelujen tuottajiin. Toimintamalli perustuu demokraattiseen dialogiin, yhteistoiminnalliseen ja tutkimusavusteiseen kehittämiseen. Malli sisältää alkukartoituksen, jossa sovelletaan demokraattista dialogia ja jossa konkreettiset kehittämiskohteet nostetaan pienryhmissä esiin ja priorisoidaan. Tärkeää on huomioida myös positiiviset, hyvin toimivat asiat voimavaratekijöinä. Alkukartoituksen jälkeen laaditaan yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken kehittämistavoitteet ja niihin konkreettiset kehittämistoimenpiteet sekä arviointisuunnitelma. Kehittämistyö sisältää prosessiarvioinnin ja työntekijöiden itsearvioinnin. Kyse on prosessimaisesta, reflektiivisestä kehittämistyöstä. Jokaisessa kehittämispalaverissa arvioidaan edellisten tavoitteiden toteutumista yhdessä keskustellen ja laaditaan joko jatkotavoitteita aiemmille tai laaditaan uusia tavoitteita. Aloitteen voi esittää kuka tahansa työntekijöistä. Myös ajankoh-  
taisia, usein myös organisaation ulkopuolelta tulevia muutosvaatimuksia voidaan käsitellä näissä kehittämispalaverissa.

Mallin tukena on lomakkeisto, johon kehittämistyön eri vaiheet dokumentoidaan. Näin myös kehittämistyön arviointi helpottuu. Arviointiin liittyy myös esimerkiksi palaverikäytäntöjen systemaattinen arviointi sekä kehittämistyön vaikutuksien arviointia. Kehittämistyössä huomioidaan aina samanaikaisesti työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmat (Loppela 2004). Mallin avulla on mahdollista myös nostaa kehittämisen kohteeksi jo aikaisemmin toteutettujen kyselyjen ja selvitysten tuloksia ja lähteä käsittelemään ja konkretisoimaan niitä yhteisen dialogin kautta. Näin työntekijät kokevat, että tehdyillä selvityksillä ja kyselyllä on merkitystä, kun niiden tuomiin tuloksiin palataan konkreettisesti ja systemaattisesti. Näin on toimittu myös Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä -hankkeessa. (Loppela 2014; Loppela & Kahre 2018.)

Keskustellen työkuuntoon -toimintamallia (Loppela 2014) on toteutettu ja sovellettu useilla eri toimialoilla ja kehittämistyön tuloksia on arvioitu systemaattisesti. Saadut tulokset ja arvioinnit osoittavat mallin toimineen hyvin kehittämistyön välineenä ja tukena. Kehittämistavoitteita on saavutettu hyvin, työyhteisön toiminnan, avoimuuden ja yhteisen oppimisen on todettu kehittyneen yleisesti konkreettisten kehittämistavoitteiden saavuttamisen lisäksi. Työyhteisöissä on opittu keskustelemaan avoimesti, ottamaan vaikeatkin asiat avoimeen käsittelyyn ja opittu myös ratkaisemaan niitä. Tämä puolestaan on luonut uskoa siihen, että työntekijöitä arvostetaan aidosti ja että he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Näin myös työn tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunne voi lisääntyä. Työntekijät ovat kokeneet työilmapiirin parantuneen ja työmotivaation lisääntyneen. (Loppela 2014.)

Esimiehet ovat kokeneet, että myös aikaisemmin hiljaiset työntekijät ovat osallistuneet yhteiseen keskusteluun ja sitoutuneet kehittämiseen aikaisempaa enemmän. Myös työnantajan, niin sanottuja ylemmältä taholta tulleita kehittämisvaatimuksia on helpompaa viedä käytäntöön, kun niitä saadaan ensin yhdessä tiimin kanssa pohtia, analysoida, konkretisoida ja kritisoidakin ennen lopullisten päätösten tekemistä. Yhdessä keskustellaan niin kauan, että sekä esimies että työntekijät pääsevät yhteiseen näkemykseen siitä, miten kyseinen kehittämistoimenpide viedään konkreettisesti käytäntöön. Myös arviointisuunnitelma laaditaan yhdessä ja arviointia toteutetaan säännöllisesti – yhdessä.

Dialogisen kehittämisen myötä myös organisaationaalinen oppiminen on lisääntynyt toiminnan kautta. Nykyaikainen johtaja/esimies voi kokea aitoa iloa ja helpotusta siitä, että työntekijät haluavat ja oppivat ottamaan vastuuta itsenäisemmin työn laadusta ja hyvästä tuloksesta (sekä laadullisesti että taloudellisesti). Dialoginen johtaminen on osallistavaa ja jaettava johtajuutta, mutta se ei vähennä esimiehen vastuuta eikä myöskään merkitystä työyhteisön suunnan näyttäjänä ja usein myös ristiriitojen ratkaisijana. Arvostusta se sen sijaan lisää työntekijöiden mielissä. Pelkkä asemaan perustuva esimiehen ja johtajan arvostus ei ole nykyäikää, arvostus on ansaittava työntekijöitä arvostavalla ja vaikutusmahdollisuuksia antavalla johtamistavalla. (Loppela 2014.)

Mikäli organisaatioita madalletaan, ei organisaation rakenteellinen muutos mahdollista vain nopeampaa reagointia asioihin, vaan myös työntekijöille yhä enemmän mahdollisuuksia kehittää ja käyttää taitojaan monipuolisesti. Se mahdollistaa myös vastuun ottamisen ja sitoutumisen organisaatioon entistä hierarkkista rakennetta paremmin. Osallistava (dialoginen) johtaminen mahdollistaa työntekijöille laajentuneita työtehtäviä ja uusia mahdollisuuksia sekä uusien roolien ottamista työssä. Auktoriteetti työssä ja työyhteisössä tulee siten perustumaan enemmän tehtäviin ja siihen liittyvään vastuuseen ja osaamiseen kuin johonkin annettuun tai saavutettuun organisaationaaliseen statukseen ja hierarkiaan. (Casey 1999, 22.) Näin toimien myös työmotivaatio lisääntyy sekä yksilö- että ryhmätasolla. (Syvänen ym. 2015, 37.)

## 3.2 Dialogista johtamista ja kehittämistä vanhuspalveluissa

Yritysten aiemmista kyselyistä on noussut esiin mm. vanhustyöntekijöiden kiireen ja riittämättömyyden tunne, jotka heijastuivat koettuun työhyvinvointiin. Vanhuspalveluiden asiakkaiden hoitoisuus on kasvanut viimeisten vuosien aikana, mikä kuormittaa työntekijöitä ja asettaa vaatimuksia työn uudelleen järjestämiselle. Työturvallisuuteen ja ergonomiaan oli yrityksissä kiinnitetty huomiota,

mutta fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuteen toivottiin edelleen parannusta. Sairauspoissaolot olivat tehtyjen kyselyjen mukaan yleisiä ja poissaolot liittyivät usein läheisesti juuri vanhustyön fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen. (Loppela & Kahre 2018.)

Yrityksissä myös koettiin, että parannettavaa on työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa, kehittämisehdotusten kysymisessä henkilökunnalta ja henkilökunnan osaamisen tehokkaammassa käytössä. Lisäksi positiivisen palautteen antamista ja saamista toivottiin lisättävän ja rakentavan kritiikin antamiseen ja vastaanottamiseen toivottiin työkaluja. Lisäksi kehitettävää oli avoimen tiedonkulun parantamisessa ja työilmapiirin luomisessa kaikille miellyttäväksi.

Yhteisiksi kehittämiskohteiksi ovat nousseet niin ikään tiedon kulun kehittäminen sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tiedonkulun rakenteita ja digitaalisia järjestelmiä on selkeytetty ja vaihtoehtoisia tiedonkulun väyliä on kehitetty. Moniammatillisuutta on pyritty kehittämään ja kehittämistaapaamisiin on kutsuttu eri ammattiryhmien edustajia pohtimaan yhdessä sitä, miten yhteinen tavoite vanhuksen paremmasta hoidosta ja hoidon jatkuvuudesta toteutetaan eri ammattiryhmien sujuvalla ja myönteisellä yhteistyöllä. Myös palkitsemisjärjestelmä on otettu tarkastelun ja edelleen kehittelyn kohteeksi. (Loppela & Kahre 2018.)

Erään hankkeessa mukana olleen yrityksen työntekijä arvioi kokemuksia hankkeeseen ja dialogiseen kehittämiseen osallistumisesta seuraavasti: Kaikessa kehittämistyössä työntekijät ovat kokeneet tärkeäksi kehittämistyötä ohjaavaksi tekijäksi sen, että vanhus ja vanhuksen entistä parempi hoito ja kohtaaminen pysyvät työtä ohjaavana tekijänä. Hankkeen aikana on kehitetty monipuolisia ratkaisuja vanhuksen ja muistisairaana asukkaan kohtaamisen tueksi ja vanhuksen hyvän elämänlaadun takaamiseksi. Yrityskohtaiset ratkaisut vanhuksen paremman hoidon laadun lisäämiseksi ovat liittyneet muun muassa viriketoiminnan monipuolistamiseen, vanhuksen parempaan tuntemiseen esimerkiksi elämänhistoriaa kartoittamalla ja kiireen tunnun vähentämiseen erilaisilla työsuunnitteluun liittyvillä kokeiluilla. Hankkeen kautta saatiin paljon uusia käytännön työvälineitä toteuttaa dialogisuutta kaikissa neuvottelutilanteissa. Rohkeus puhua palaverissa on lisääntynyt. Hankkeen työpajoissa jokaisen työntekijän mielipidettä on kysytty erikseen. Hanke ei ollut konsultoiva, vaan ideat ja toteutukset lähtevät työntekijöistä. (Loppela & Kahre 2018.)

Kahden vuoden hankkeen aikana tapahtui paljon muutakin kehitystä kuin edellä mainitut esimerkit. Hankkeen aluksi kirjaamistamme epäkohdista jokainen kohta nostettiin hankkeen aikana esille ja käsiteltiin. Vielä jäi kuitenkin kohteita,



joita ei kahden vuoden aikana ehditty kehittää, mutta hankkeen kautta saatujen työvälineiden kautta työ jatkuu, vaikka hanke päättyy. Sovimme, että hankkeen päättymisen jälkeen pidämme kuukausittain suunnitellun palaverin, jossa jatkossakin kehitämme työkäytäntöjämme. Hankkeen tärkeä oppi oli se, että vaikka ulkopuolinen voi antaa arvokkaita vinkkejä ja ohjata työyhteisöä muutoksessa, todellinen kehittäminen tapahtuu kuitenkin työpaikan sisällä. Kehittäminen ei onnistu ilman työyhteisön sitoutumista muutokseen. (Loppela & Kahre 2018.)

## **4 SOTEDIALOGIT MUUTOKSESSA -HANKE KEHITTÄÄ VANHUSTYÖTÄ DIALOGISESTI ETELÄ-POHJANMAALLA JULKISELLA SEKTORILLA**

Tammikuussa 2019 on alkanut Tampereen yliopiston koordinoima Euroopan sosiaalirahaston rahoittama valtakunnallinen kehittämishanke SoteDialogit muutoksessa - Työhyvinvointi, johtaminen, tuloksellisuus. Hanke pyrkii tukemaan julkisia sosiaali- ja terveysalan lastensuojeluun ja vanhustyöhön keskittyviä organisaatioita osaamisen, uudistumisen, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä. Osana tätä valtakunnallista hanketta, Seinäjoen ammattikorkeakoulu toteuttaa Etelä-Pohjanmaalla osahankkeen, joka kohdistuu eteläpohjalaisten vanhuspalveluorganisaatioiden kehittämiseen. Valtakunnallisen hankkeen yleisten tavoitteiden mukaisesti, Etelä-Pohjanmaan osahanke pyrkii turvaamaan vanhustyössä tarvittavaa osaamista, korkeaa työn laatua, asiakslähtöisyyttä ja asiakasturvallisuutta. Samanaikaisesti tuetaan työntekijöiden työhyvinvointia, työkykyä ja työssä jaksamista. Hankkeen aikana nostetaan esiin hyviä ja toimivia vanhustyönkäytäntöjä ja kannustetaan hyvien toimintatapojen jakamiseen organisaatioiden sisällä ja myös eri organisaatioiden kesken.

Etelä-Pohjanmaalla SoteDialogit -osahankkeen tarkoituksena on tukea ja kannustaa alueen vanhuspalvelujen tuottajia kehittämään työtään ja tarjoamaan entistä laadukkaampia palveluja alueen ikäihmisille. Hankkeen aikana kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että vanhuspalvelujen työntekijät pääsevät osallistumaan aktiivisesti oman työnsä kehittämiseen. Työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan nostamalla esiin työhön, työn tekemiseen ja toimintakulttuureihin liittyvien haasteita ja hankkeen aikana pyritään yhdessä keskustellen löytämään ratkaisuja, joiden avulla työntekijöiden työhyvinvointi ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Vanhustyössä työntekijöiden stressi ja huono olo heijastuvat helposti asiakkaaseen ja heikentävät asiakkaan saamaa palvelua. Tämän vuoksi työntekijöiden työhyvinvoinnin

ja jaksamisen tukeminen nousevat hankkeen kehittämistyössä keskiöön. Kolmevuotisen hankkeen jälkeen olemme toivottavasti jälleen askeleen lähempänä entistä laadukkaampaa vanhustyötä.

Etelä-Pohjanmaan alueella hankkeeseen osallistuu kolme isoa vanhuspalveluja tuottavaa organisaatiota, jotka lähtevät kehittämään entistä toimivampia vanhuspalveluja. Organisaatiot saavat tuekseen Seinäjoen ammattikorkeakoulun, työhyvinvoinnin, johtamisen, terveyden edistämisen ja vanhustyön kehittämisen asiantuntijoita. Heidän kauttaan työpaikoille tuodaan myös uusia menetelmiä, toimintamalleja ja työkaluja dialogisen kehittämistavan oppimisen tueksi. Samalla kun työyhteisö yhdessä oppii dialogia, kehittämistä, uudistumista, oppivat myös johdon edustajat uudenlaista osaamisen, ja työhyvinvoinnin johtamista.

Hankkeessa tehdään kaikille yhteinen laaja Työyhteisön työhyvinvointikysely. Kyselyn tulokset toimivat myös kehittämisen lähtökohtana ja tulokset käsitellään yhdessä keskustellen ja toimenpiteitä pohtien. Lisäksi hankkeen taholta kartoitetaan digitalisaation hyödyntämistä osana työn kehittämistä. Selvitetään sen tuomia muutoksia, sekä positiivisia asioita negatiiviseksi koettuja vaikutuksia ja kehittämishaasteita. Näiden vastausten perusteella päästään myös käsittelemään työelämää isosti koskevaa muutosta ja kehittämishaastetta - digitalisaatiota sote-sektorilla ja vanhuspalveluissa.

Myös muita aiemmin tehtyjä kyselyjä voidaan hyödyntää ja yhteisissä kehittämispalaverissa nostetaan esille ajankohtaisia kehittämishaasteita. Myös asiantuntijat voivat ehdottaa yleisemmän tason kehittämiskohteita perustuen aikaisempaan tutkimustietoon. Vanhuspalvelut kaipaavat tällä hetkellä erittäin paljon kehittämistä niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä kehittämistyössä tarvitaan nimenomaan yhteistä, jokaisen työyhteisön jäsenen panostamista kehittämistyöhön keskeiset sidosryhmät mukaan ottaen. Tämän hankkeen avulla saadaan myös vertaistukea toisista organisaatioista ja niiden kehittämistyöstä valtakunnallisten tapaamisten kautta.

## 5 LOPUKSI

Hyvät käytännöt tai uudistuspyrkimykset eivät toteudu eivätkä onnistu automaattisesti eikä helposti erilaisissa toimintaympäristöissä. Siksi tärkeää onkin oppia aluksi dialogisuuden peruseräiteitä. Tärkeää on, että työyhteisöön syntyy (mikäli sitä ei vielä ole) luottamuksen ilmapiiri, missä jokaisen mielipide on arvokas ja tutkimisen arvoinen. Näin yhdistetään samalla erilaisia tiedon lajeja,

kuten tutkittua tietoa, käsitteellistettyä, hiljaista, kokemusperäistä tietoa sekä myös intuitiivista tietoa. Näillä kaikilla on merkitystä myös uuden luomisessa ja innovatiivisten toimintatapojen kehittämisessä.

Mikäli analyttistä, reflektiivistä ja dialogista kehittämistä ei tapahdu, juututaan helposti rutiineihin sekä vanhakantaiseen autoritaariseen johtamistyyliin, mihin ei kuitenkaan olla tyytyväisiä ja mikä ei myöskään usein mahdollista aitoa kehittämistä eikä siihen sitoutumista. Dialogisuus ja dialogiset toimintaperiaatteet ovatkin avain uudelle, luovalle ja kaikkia osapuolia tyydyttävälle kehittämistyölle. Dialogisuudesta ja dialogitaidoista voisikin puhua myös työelämän uutena käyttöjärjestelmänä, kuten totesi kauppatieteiden maisteri Mari Joutsenvirta Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksessa kesällä 2019.

## LÄHTEET

Casey, C. 1999. The changing context of work. Teoksessa: D. Boud & J. Garrick (eds.) Understanding learning at work. London: Routledge, 15 - 18.

Dijkman, B., Reehuis, L. & Roodbol, P. 2017. Competences for working with older people: the development and verification of the European core competence framework for health and social care professionals working with older people. Educational gerontology 43 (10), 483 - 497.

Djukic, M. & Kovner, C. T. 2010. Overlap of registered nurse and physician practice: implications for U.S. health care reform. Policy, politics & nursing practice 11 (1), 13 - 22.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development. Assen: Van Gorcum. Social science for social Actions 1.

Isaacs, W. 1999. Dialogue: The art of thinking together. New York: Crown Business.

Joutsenvirta, M. 2019. Dialogi on työelämän uusi käyttöjärjestelmä. Helsingin Sanomat 30.6.2019, C11.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2018. Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön ammatillinen täydennyskoulutus sekä koko muun henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä koskeva koulutus vuonna 2017. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 13.6.2019]. Saatavana: <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/Sosiaali-%20ja%20terveydenhuollon%20ammatillinen%20t%C3%A4ydennyskoulutus%20ja%20muun%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20ammatillista%20osaamista%20kehitt%C3%A4v%C3%A4%20koulutus%202017.pdf>

Kröger, T., Van Aerscht, L. & Puthenparambil, J. M. 2018. Hoivatyö muutoksessa: Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja 6.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampere University Press. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Väitösk.

Loppela, K. 2014. Työyhteisön innovatiivinen kehittäminen perustuen työntekijöiden itsearviointiin ja demokraattiseen dialogiin. Teoksessa: Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014.

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. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 136. [Viitattu 22.8.2019]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-97-7>

Saarela, M., Roos, M. & Suominen, T. 2019. Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden esimiesten kuvaamana. *Hoitotiede* 31 (2), 87 - 98.

SoteDialogit. [Verkkosivu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 13.8.2019]. Saatavana: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit>

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

Vehko T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 16/2018.