

I Luento: Työhyvinvoinnin johtamisen ja johtamisosaamisen kehittämistarpeita sote alan organisaatioissa

II Työryhmätyöskentely: Työhyvinvoinnin johtamisen lukot ja avaimet



HT, dosentti Sirpa Syvänen, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

KT, työhyvinvoinnin yliopettaja, Kaija Loppela, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysala

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



1



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kotisivut: <https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Syvänen & Loppela 16.11.2020

2

Dialogisen johtamisen ja kehittämisen teoria (Dinno)

- Työelämän laadun
- Tuloksellisuuden ja
- Innovatiivisuuden tekijänä, edistäjänä

Hankkeen kehittämistapa ja tavoitteet

- Yhteistoiminnallinen ja tutkimusavusteinen työhyvinvoinnin **johtamisen ja johtamisosaamisen** kehittäminen, työhyvinvoinnin kehittäminen

Metakompetenssit, taidot ja harjaantuminen

- Dialogisuus
- Reflektio
- Uudistumiskyky

Syvänen & Loppela 16.11.2020

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

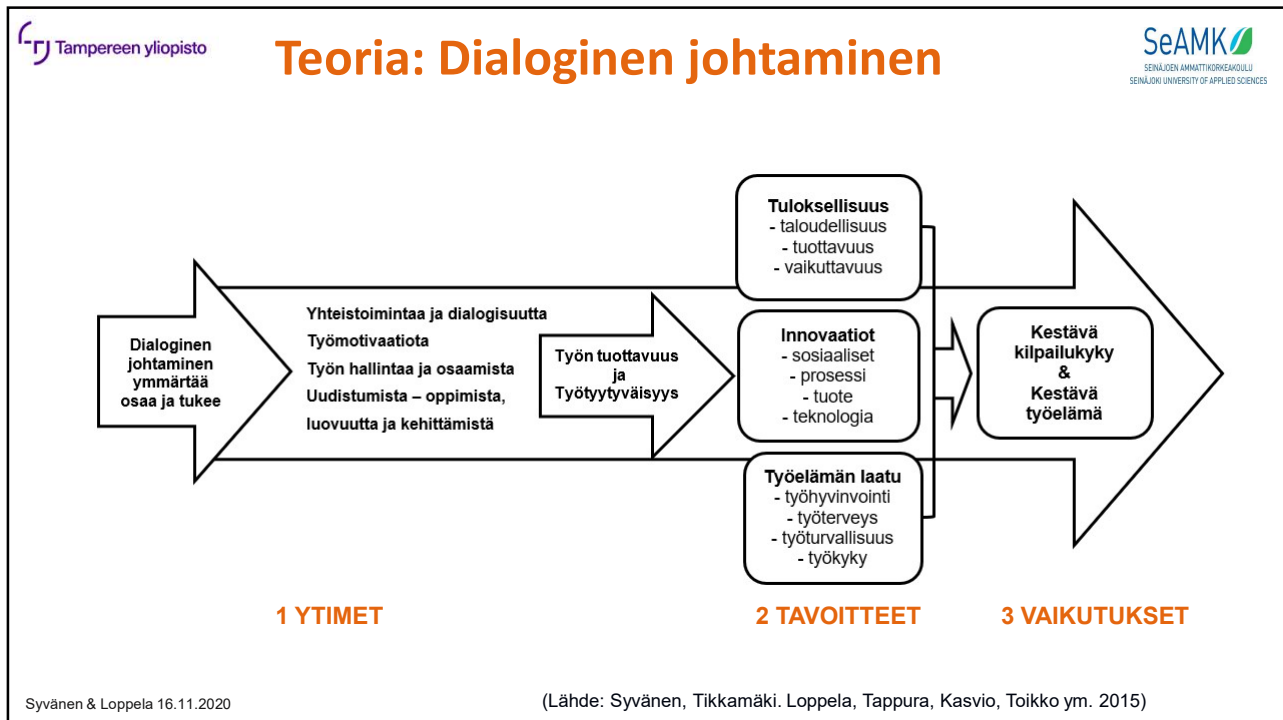


3

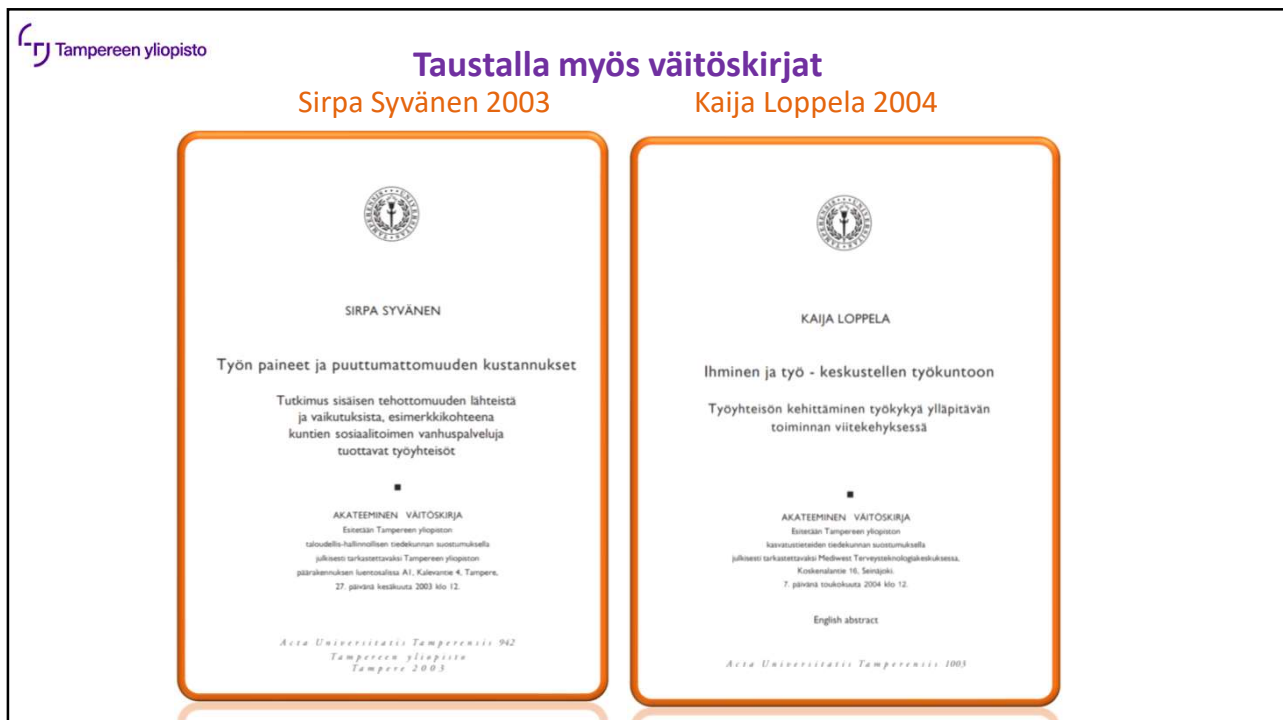


Syvänen & Loppela 16.11.2020

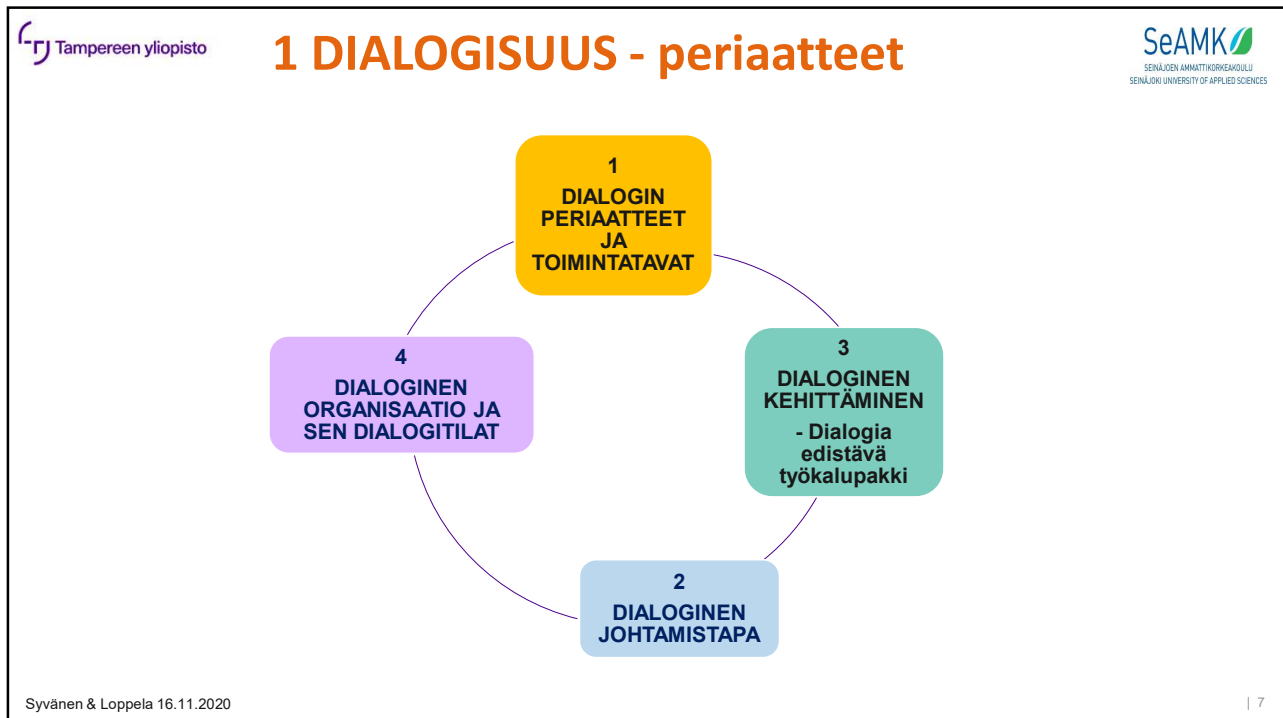
4



5



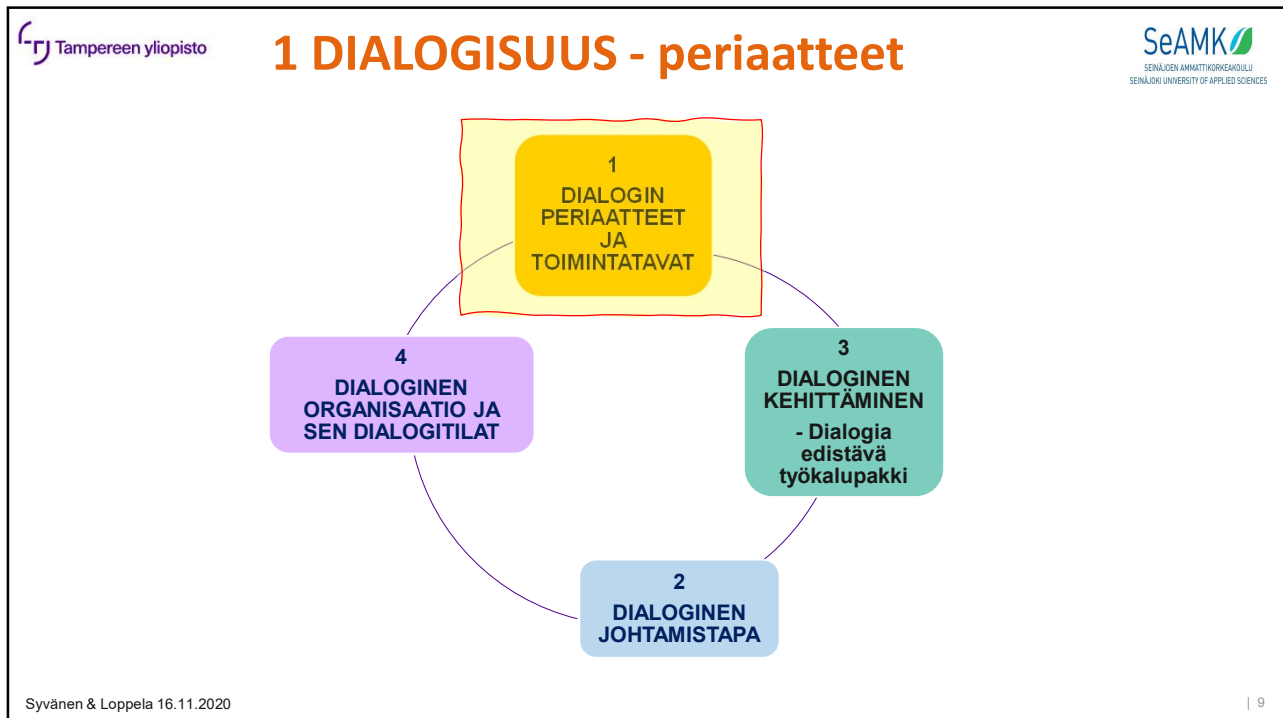
6



7




8



9

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



DIALOGIN PERIAATTEET, TOIMINTATAVAT

1. Suora puhe
2. Kuunteleminen
3. Kunnioittaminen / arvostaminen
4. Odottaminen / hidastaminen, suunnan muuttaminen


(Isaacs 1999, 2001)

Syvänen & Loppela 16.11.2020

10

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Dialogi perustuu edellä esiteltyihin neljään periaatteeseen, toimintatapaan

- **Ovat yksittäinkin tärkeitä**
...mutta dialogi rakentuu kaikkien neljän yhtäaikaisesta toteutumisesta.
- **Ovat vaikeita**
... soveltaa ja käyttää käytännössä, edellyttää harjoittelua ja harjaantumista sekä omien dialogitaitojen arviointia ja punnintaa.
- **Ovat yksinkertaisia**
...mutta niiden hyväkään toteuttaminen käytännössä ei johda välittömään, nopeaan keskusteluilmapiiriin avautumiseen.
- **Aito dialogi rakentuu ja nojautuu**
...luottamukselliseen ja avoimeen ilmapiiriin ja rakentuu pidemmällä aikavälillä.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

11

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Dialogin neljä pääperiaatetta, toimintatapaa

Mieti hetki, mikä dialogin periaate on sinulle

- helpoin
- vaikein?

Lähde: Isaacs 2001

SUORA PUHE	Puhuminen, itsensä ilmaiseminen ääneen, aidon, sisäisen äänen käyttäminen, julki tuominen
KUUNTELEMINEN	Yhdessä kuunteleminen, syvä, aito toisten ja itsensä kuunteleminen
KUNNIOITTAMINEN	Keskinäinen arvostus, toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden arvostaminen
ODOTTAMINEN	Odottaminen, omien näkökulmien ja käsitysten laajentaminen, pidättäminen ja hidastaminen, tarvittaessa suunnan muuttaminen

12

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DIALOGIROOLEJA

Mieti hetki, mikä dialogirooli on sinulle
- luontaisin?
- oudoin?

1. **Käynnistäjä** – avaa dialogin
2. **Seuraaja** – myötäilee/on samaa mieltä dialogin käynnistäjän kanssa
3. **Kyseenalaistaja** – esittää kriittisiä kysymyksiä
4. **Refleктоija** – analysoi, vetää yhteen sanottua

Syvänen & Loppela 16.11.2020 | 13

13

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Esteitä hyvälle vuorovaikutukselle / dialogille

1. **Luokittelu**
 - Luokitellaan toinen henkilö omien olettamusten mukaan.
 - Luokittelu tapahtuu yleensä esim. ammattiin, ikään, sukupuoleen tai asemaan liittyen.
2. **Konfliktien pelko**
 - Vältetään jonkin asian esille ottamiseen liittyvää ristiriitaisuutta.
 - Saatetaan ajatella, että toinen voi loukkaantua, jos ottaa ristiriitaisen, hankalalta tuntuvan asian esille.
3. **Energian säästäminen**
 - Vaikeiden asioiden esille ottaminen ja käsittely toisten ihmisten kanssa edellyttää aina vaivannäköä ja kuluttaa energiaa.
 - Usein kuvitellaan, että pääsee helpommalla, mikäli ei ota vaikeaa asiaa käsiteltäväksi lainkaan, vaan jättää asian sikseen.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

14

4. Omien resurssien aliarvioiminen

- Liittyy itsetunnon heikkouteen.
- Ajatellaan, että ei omata sellaista vaikutusvaltaa, että asioita voisi ottaa aktiivisesti esille.

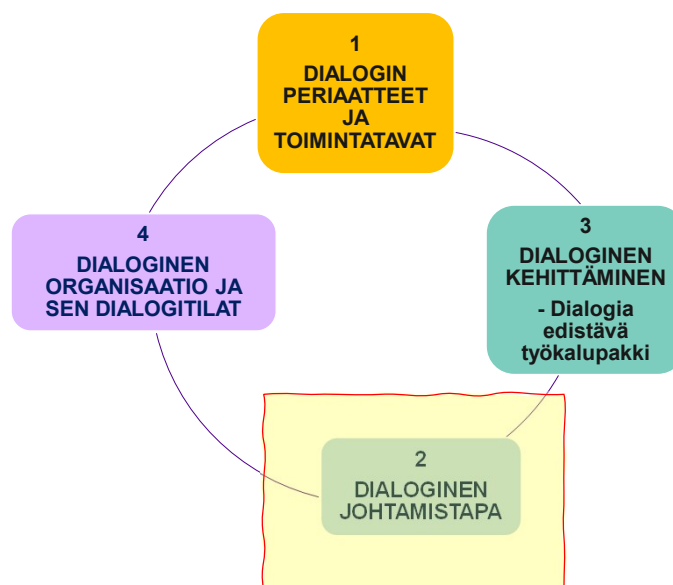
5. Epäonnistumisen pelko

- Epäilläään, että asioiden esille ottaminen ei johda onnistuneeseen lopputulokseen tai että esille ottamisesta seuraa jotakin vielä pahempaa.

6. Kyvyttömyys luottaa muihin

- Ajatellaan, että toinen henkilö ei ole valmis ottamaan vastuuta asioiden yhteisestä käsittelystä.

1 DIALOGISUUS - johtamistapa



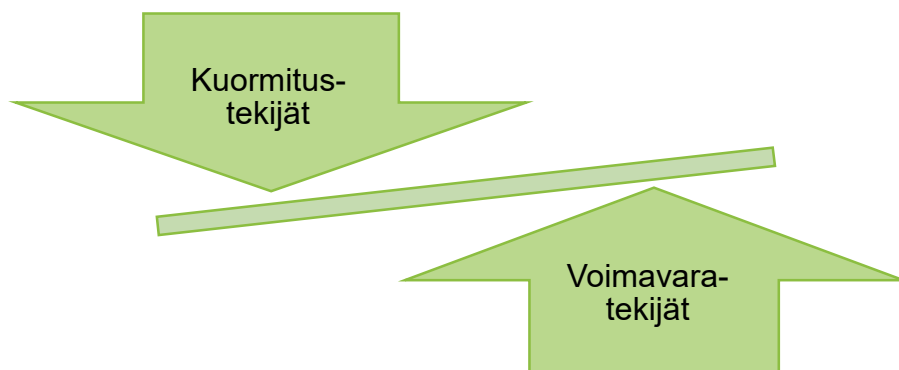
Työhyvinvointikysely – osa-alueet ja teemat



Syvänen & Loppela 16.11.2020

17

Huomioita kyselystä



Kestävä kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



18

Voimavaratekijöitä

VOIMAVARATEKIJÄT

1. TYÖN PIIRTEET (81%-96%)
2. TYÖYHTEISÖN PIIRTEET JA TOIMINTAPERIAATTEET, 70%-90%
3. ARVOT, PERUSTEHTÄVÄ, 70%-87%
4. TAVOITTEET, SELKEÄT, ARVIOINTI, 73%-85%
5. JOHTAMINEN ja ESIMIESTYÖ, 72%-77%
6. TYÖVÄLINEIDEN TOIMIVUUS JA TURVALLISUUS, 73%-92%
7. UUDISTUMINEN 84%-87%

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



Syvänen & Loppela 16.11.2020

19

Kuormitustekijöitä

TYÖN VAATIMUKSET

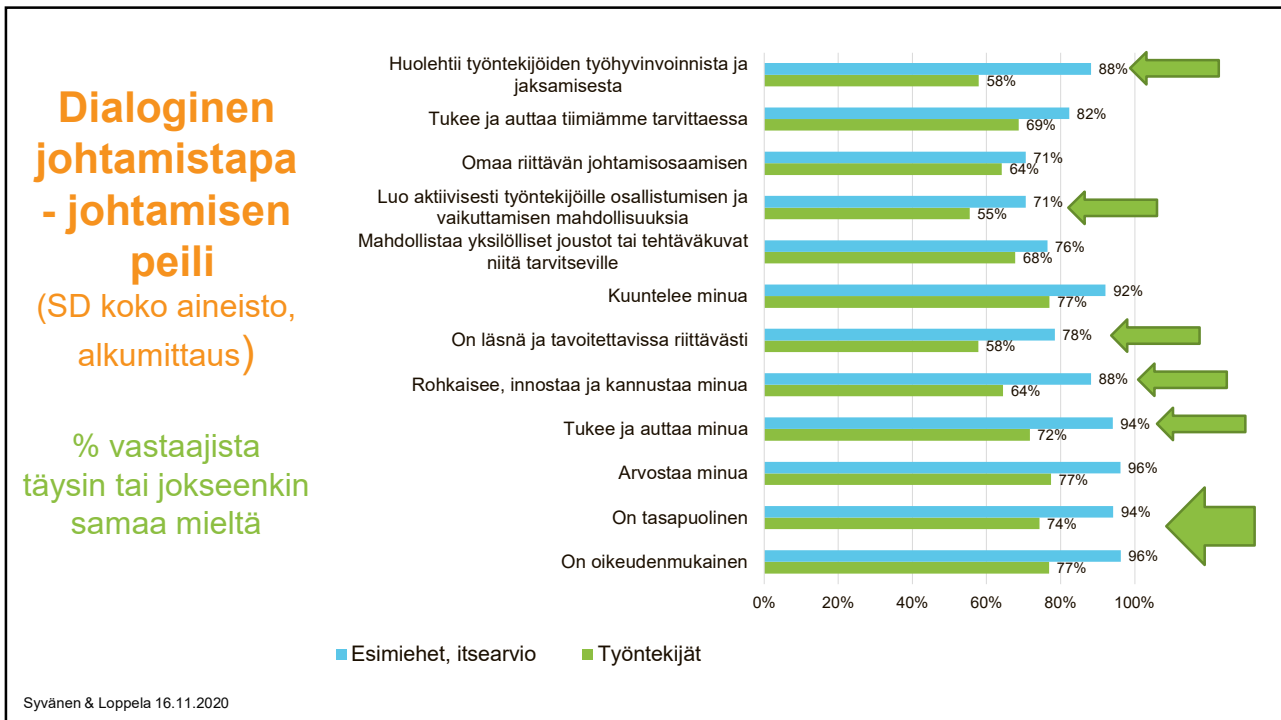
1. VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET, 28%-44%
2. PALKITSEMINEN, 24%-27%
3. OSAAMISEN VAJAAKÄYTTÖ, ALIKUORMITTAVA TYÖ, 35%
4. AIKAPAINEEET, 52%
5. HENKINEN VÄKIVALTA, MUU VÄKIVALTA/UHKA, 35%-51%
6. TYÖYHTEISÖN KIELTEISET PIIRTEET, 42%-50%

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



20



21



22

Tampereen yliopisto **1 DIALOGISUUS - kehittäminen** SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1 DIALOGIN PERIAATTEET JA TOIMINTATAVAT

2 DIALOGINEN JOHTAMISTAPA

3 DIALOGINEN KEHITTÄMINEN
- Dialogia edistävä työkalupakki

4 DIALOGINEN ORGANISAATIO JA SEN DIALOGITILAT

Syvänen & Loppela 16.11.2020 | 23

23

Tampereen yliopisto **DIALOGINEN KEHITTÄMINEN** SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
 - dialogia edistävä työkalupakki

DEMOKRAATTINEN DIALOGI
- 13 periaatetta

DIALOGI-HARJOITUKSET

Kysely - alku- ja loppumittaus

Dialogivirta - lautapeli

Dialogikapula

DIALOGIA EDISTÄVÄ TYÖKALUPAKKI

Dialogikortit

Dialogipiiri

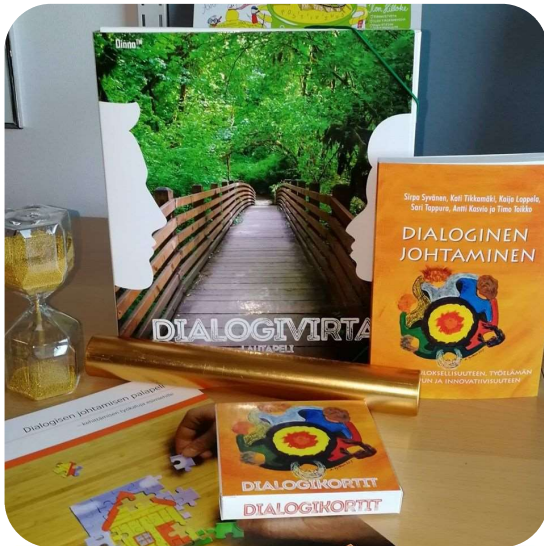
Dialoginen ryhmäkehityskeskustelu

Johtamis-koulutus-ohjelma 30 op SeAMK & TAU

Syvänen & Loppela 16.11.2020 | 24

24

Dialogin työkalut ja menetelmät



Syvänen & Loppela 16.11.2020

✓ Dinnostutaan! -tuotteistamisprojekti, Työsuojelurahasto

- <https://www.tsr.fi/valmiit-hankeet/hanke?h=116001#kuvaus>
- <https://www.tsr.fi/valmiit-hankeet/hanke?h=116001#tiedote>
- <https://www.tsr.fi/valmiit-hankeet/hanke?h=116001#materials>

- ✓ Kysely
- ✓ Dialogivirta -lautapeli
- ✓ Dialogikortit
- ✓ Dialogikapula
- ✓ Dialoginen ryhmäkehityskeskustelu
- ✓ Dialogisen johtamisen koulutusohjelma (SeAMK & TAU)

| 25

25

Dialogivirta -lautapeli



Syvänen & Loppela 16.11.2020

| 26

26

Tampereen yliopisto

Dialogikortit (löytyy SD www-sivuilta)

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Syvänen & Loppela 16.11.2020 | 27

27

Tampereen yliopisto

1 Demokraattisen dialogin periaatteet
(Gustavsen 1999)

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
2. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistumiseen ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
5. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

28

1 Demokraattisen dialogin periaatteet

(Gustavsen 1999)

7. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
8. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
9. Mielenpito esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielenpitojen esiintyminen.
12. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

29

Dialogisen kehittämisen otteet, kehittämistavat

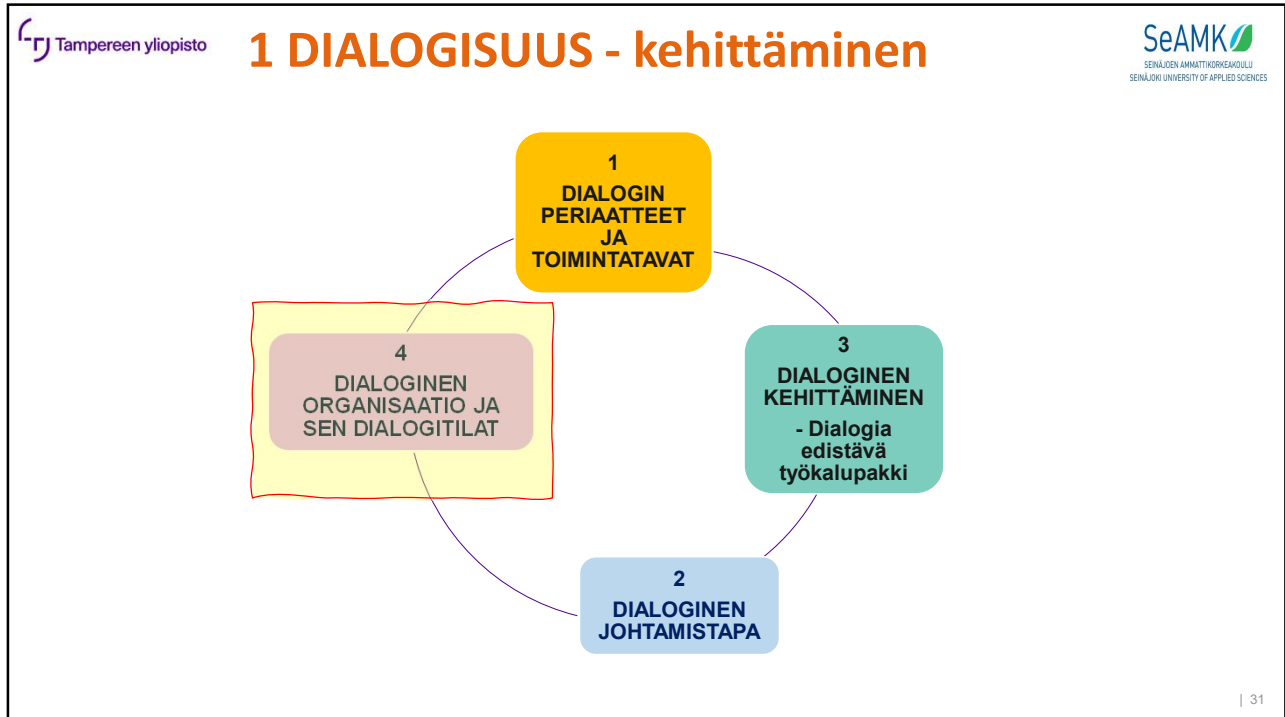
- Keskustellen työkuuntoon - toimintamalli
 - Kaija Loppela, Seinäjoen ammattikorkeakoulu,
 - Aikuiskasvatustiede, monitieteisyys, väitöskirja 2004
- Organisaatio-talousteoreettinen kehittämismalli, palvelujen tuotantoprosessimalli ja X-tehokkuusteoria
 - Sirpa Syvänen, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus
 - Kunnallistalouden, erityisesti sosiaaliterveystaloustieteen väitöskirja 2003

Lähde: Syvänen, Loppela, Tikkamäki (2019) Dialogisella johtamisella työelämän laatua, tuloksellisuutta ja uudistumista. Teoksessa Heiskanen, Syvänen, Rissanen (2019). Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia.

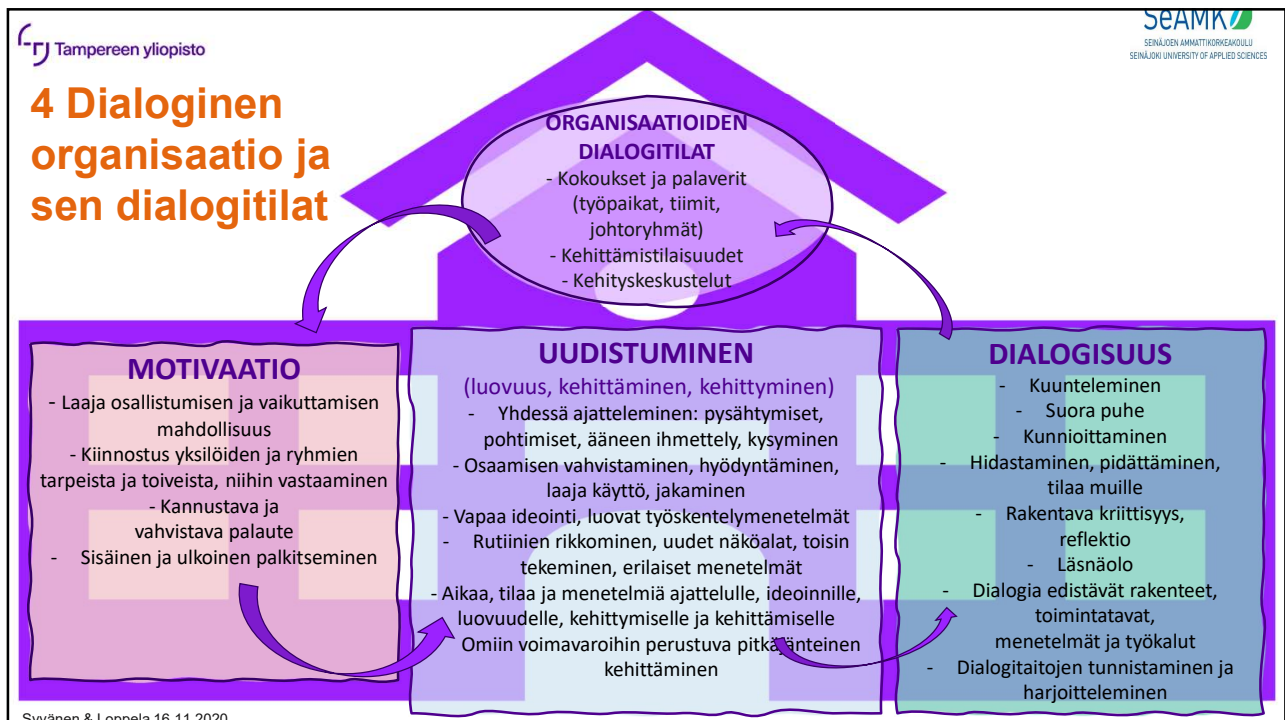
Syvänen & Loppela 16.11.2020

| 30

30



31



32



33

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Motivaatioteorioista

1. Tarveteoriat, x-y -teoria, Mc Gregor 1960
2. Oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta painottavat teorit, Furnham 1999
3. Arveteoriat, Furnham 1999
4. Vahvistamiseen perustuva teoria, Furnham 1999
5. Odotusteoria, Furnham 1999, Porter & Lawler 1968
6. Työn rikastamiseen perustuva Herzbergin motivaatio – hygienia –teoria, Herzberg 1959

⇒ Motivaatiojatkumo: Ulkoinen motivaatio – Sisäinen motivaatio

⇒ Mitä enemmän sisäistä motivoitumista, sitä suurempi on myös sisäinen sitoutuminen organisaatioon ja sen kehittämiseen.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

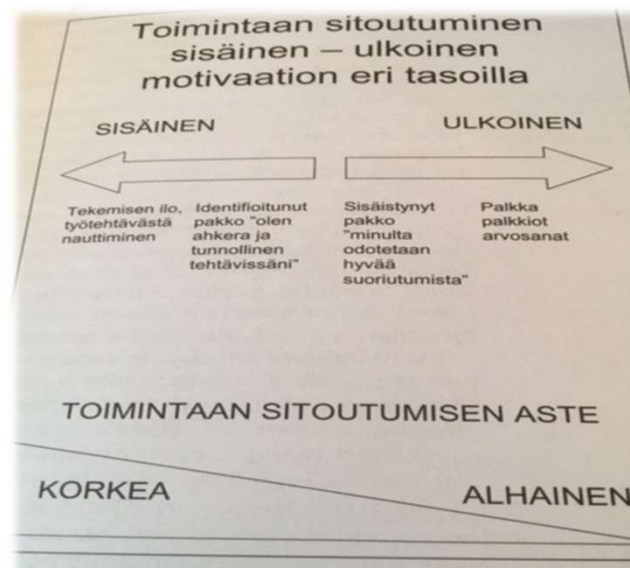
34

Motivaatioteorioita – yhteenveto

Motivaatioteoria	1-3 keskeisintä asiaa / kysymystä tulkintakehyksessä
1 Tarveteoria	- toteutuvatko työssäsi ns. kasvun tarpeet, joita ovat esim. arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve
2 Oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta painottavat teoriat	- koetko työyhteisösi toiminnan, mukaan lukien johtamisen oikeudenmukaisena ja tasapuolisena
3 Arvoteoriat	- koetko työyhteisösi arvot omiasi vastaaviksi - toteutuvatko työyhteisösi ilmaissut arvot mielestäsi myös työyhteisösi arjessa
4 Vahvistamiseen perustuva teoria	- koetko, että työnantajan "palkitseminen" on sellaista, jota itse arvostat, joka vahvistaa sinua myös sisäisesti mahdollisten ulkoisten palkkioiden ja kannustimien lisäksi. - saatko työstäsi onnistumisen kokemuksia, entä saatko positiivista palautetta onnistumisistasi.
5 Odotusteoria	- koetko, että pystyt saavuttamaan sinulle asetetut tavoitteet, ja ovatko tavoitteet realistisia suhteessa resursseihin - koetko että oma ponnistelusi johtaa tuloksiin
6 Työn rikastamisen motivaatio – hygieniat – teoria	- onko sinulla sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtäsi ja työyhteisöäsi koskevaan päätöksentekoon - onko sinulla mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssäsi - annetaanko sinulle mahdollisuus myös uusiin tehtäviin, jolloin osaamisen hyödyntäminen ja oppiminen sekä kasvun mahdollisuus toteutuvat

Syvänen & Loppela 16.11.2020

35



Lähde: Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2002. Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa: Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Syvänen & Loppela 16.11.2020

| 36

36



37

Yhteenveto

Dialogisen kehittämisen esteitä ja edistäjiä

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020

Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto

Syvänen & Loppela 16.11.2020

38

Yhteistoiminnallisen kehittämistyön tärkeimmiksi edistäjiksi koettiin (Syvänen & Loppela 2015)

1. Kehittämistyön tutkimusavusteinen ja yhteistoiminnallinen ohjaus.
2. Kehittämisen eri voimavarat (aikaa, rahaa, tiloja, omaa osaamista, ulkopuolista, objektiivista ja puolueetonta tukea).
3. Henkilöstön laaja osallistuminen, kehittämistyöhön sitoutuminen ja vastuun ottaminen.
4. Dialogisuuden tärkeimpien periaatteiden toteutuminen.
5. Myönteinen suhtautuminen ja asenteet kehittämiseen, oppimiseen ja muutokseen.
6. Nostetaan esille aidosti yhteiset kehittämistarpeet ja tavoitteet
7. On uskallusta keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti, myös vaikeista asioista.

Yhteistoiminnallisen kehittämistyön tärkeimmiksi edistäjiksi koettiin (Syvänen & Loppela 2015)

8. Hyvä vuorovaikutus eri osallisten kanssa.
9. Viestintä ja tiedonkulku sujuvaa ja avointa.
10. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus eri tahojen kesken; työntekijät, työnantajat, johtajat, eri ammattiryhmät, päättäjät.
11. Erilaisuuden ja yksilöllisyyden hyödyntäminen ja käyttö kehittämisen voimavarana.
12. Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus ja kunnioitus, luottamus, avoimuus ja turvallisuus tukevat dialogista kehittämistä ja toteutuvat käytännössä.
13. Oppiminen, kehittyminen ja uudistuminen nähdään mahdollisuutena ja positiivisena asiana.

Yhteistoiminnallisen kehittämistyön tärkeimmiksi esteiksi koettiin

1. Johdon toiminta, mikäli johdossa ei nähdä eikä ymmärretä yhteistoiminnallisen kehittämisen hyötyjä eikä haluta sitoutua dialogiseen toimintatapaan, vaan kehittäminen nähdään ylhäältä alaspäin tapahtuvana toimintana.
2. Johtajat voivat haluta ylläpitää hierarkkista ja autoritaarisuuteen nojaavaa vanhakantaista käskyttämiseen ja valvontaan perustuvaa johtamista.
3. Työntekijöiden itseohjautuvuutta ja autonomiaa tukevia rakenteita ei haluta luoda.
4. Ei mahdollisuuksia osallistua laajalla joukolla erityisesti isoissa organisaatioissa.
5. Ei ole fyysisiä tiloja ryhmien kokoontumiselle ei halukkuutta tai uskallusta nostaa esille kehittämiskohteita.

Yhteistoiminnallisen kehittämistyön tärkeimmiksi esteiksi koettiin

6. Vaikeita, monitulkintaisia asioita ei haluta tarkastella yhdessä, vaikeiden asioiden ja aiheiden välttely, pelko organisaatiossa.
7. Tiukat reviirirajat ja hierarkiat.
8. Dialogisuuden periaatteet eivät toteudu käytännössä.
9. Kielteinen suhtautuminen uudistumiseen, oppimiseen, kehittämiseen
10. Vähäinen yhteistoiminta eri toimijatahojen kanssa: sitoutumattomuus, ei vastuun ottamista.
11. Kehittämistä ei mielletä tärkeäksi.

"Tärkeimpiä tuloksia molempien hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstön ja johdon mukaan olivat arvot, perustehtävät, pelisäännöt ja puuttumisen periaatteet ristiriitojen hallintaan" (loppuarviointi)

"On saatu yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä sovittua: on parantanut työntekijöiden hyvinvointia. On saatu paljon aikaiseksi melko nopeasti (arvot, pelisäännöt yms.)" Arvot ja toimintaperiaatteet on otettu käyttöön. Käytetään työpaikkailmoittelussa ja kehityskeskusteluissa ja toiminnan perustelussa." (loppuarviointi)

Työryhmätyöskentely

Aiheet

1. Miten dialogiperiaatteet – suora puhe, kuunteleminen, hidastaminen, kunnioittaminen - toteutuvat työpaikallasi?
2. Miten työpaikallasi työmotivaatiota tuetaan, edistetään, pidetään yllä?
3. Mitä ajatuksia johtamisen peili herättää?
4. Millaista on työhyvinvoinnin johtaminen työpaikallasi?

Ryhmä 1

Miten dialogiperiaatteet – suora puhe, kuunteleminen, hidastaminen, kunnioittaminen - toteutuvat työpaikallasi?

| 45

45



DIALOGIN PERIAATTEET, TOIMINTATAVAT

1. Suora puhe
2. Kuunteleminen
3. Kunnioittaminen / arvostaminen
4. Odottaminen/hidastaminen,
tarvittaessa suunnan muuttaminen

(Isaacs 1999, 2001)

46

Ryhmä 2

Miten työpaikallasi työmotivaatiota tuetaan, edistetään, pidetään yllä?

| 47

47

MOTIVAATIOMITTARI



Syvänen ym. 2015: Motivaatiomittari

| 48

48

Ryhmä 3

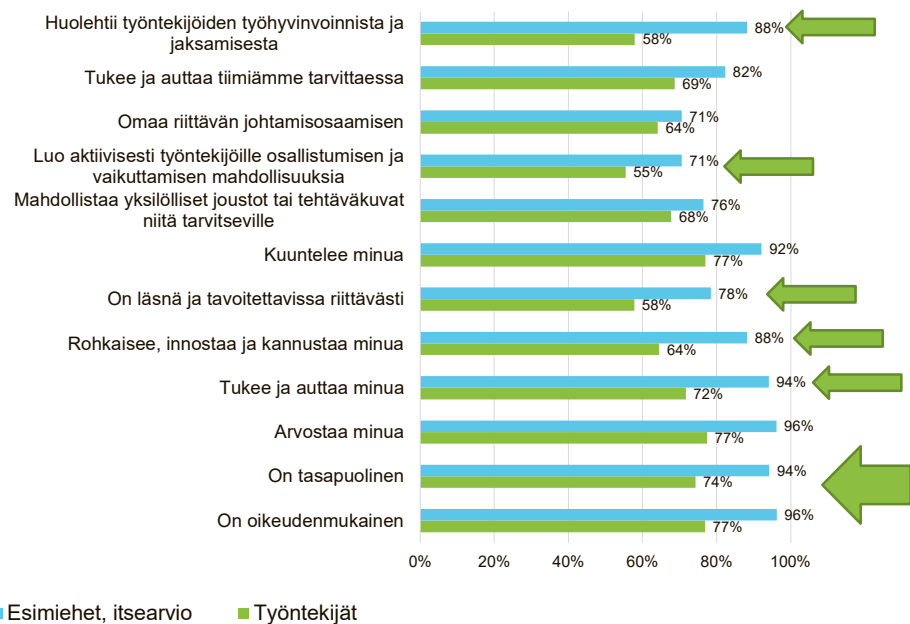
Mitä ajatuksia johtamisen peili herättää?

| 49

49

Dialoginen johtamistapa - johtamisen peili

% vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä



50

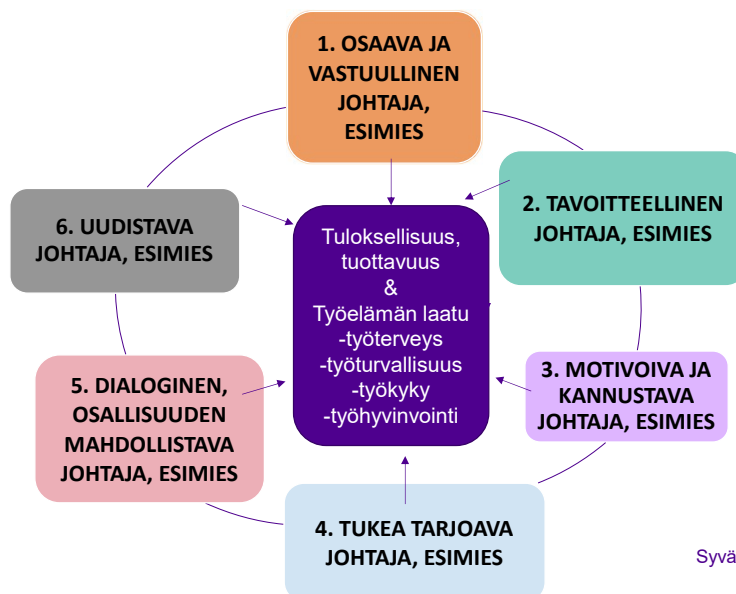
Ryhmä 4

Millaista on työhyvinvoinnin johtaminen työpaikallasi?

| 51

51

Työhyvinvointia tukeva johtaminen



Syvänen ym. 2015: Johtamisen faktorit

| 52

52

Tampereen yliopisto

SeAMK
SEINÄJÖEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Laitetaan Dialogikapula kiertämään!



| 53

53

Kiitokset!



Sirpa Syvänen
sirpa.syvanen@tuni.fi

Kaija Loppela
kaija.loppela@seamk.fi

<https://projects.tuni.fi/sotedialogit/>

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

54