

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Dialogisen kehittämisen kulmakiviä

KT, ft Kaija Loppela, 9.4.2014



⇒ Keskeiset periaatteet dialogisessa kehittämisessä (mm. Loppela 2004)

- Demokraattinen dialogi
 - Reflektiivinen ajattelu ja oppiminen (yksilö- ja ryhmätasolla)
 - Työntekijöiden itsearviointi/prosessiarviointi
 - Erilaiset kokeilut, työntekijöiden ideat lähtökohtana
- ⇒ työntekijöiden, työnantajan ja asiakkaiden näkökulmien samanaikainen huomiointi!

- **Muita tärkeitä tekijöitä** (mm. Loppela 2004)
- Systemaattinen dokumentointi
- Palaverikäytäntöjen arviointi ja kehittäminen
- Sekä työntekijöiden, johtajien ja esimiesten aito sitoutuminen dialogiseen kehittämiseen (= dialogista johtamista); halu kehittää samanaikaisesti johtamis- ja esimiestaitoja sekä ns. alaistaitoja = yhteistä kehittämistä



- Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden samanaikainen huomioiminen ja korostaminen työyhteisössä
- Työn tekemiseen ja työntekijään liittyvän kontekstin huomioiminen
- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen
- Työntekijöiden ja koko työyhteisön oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien huomioiminen huomioiden myös kokemuksellisen oppimisen ja hiljaisen tiedon merkityksen
- Työmotivaation tukeminen (vrt. erilaiset työmotivaatioteoriat, joita esimiesten ja johtajien olisi hyvä tuntea)



MITEN?

- ⇒ Laaditaan yksi yhteinen kehittämissuunnitelma, mihin kirjataan konkreettiset tavoitteet, konkreettiset keinot, vastuuhenkilöt sekä arviointisuunnitelma; **myös ns. johdon esitykset yhteiseen käsittelyyn!**
- ⇒ Pidetään säännöllisesti kehittämispalavereita, joissa keskiössä on dialoginen ja reflektiivinen keskustelu sisältäen osallistujien itsearviointia ja myös kriittistä itsereflektiota, jota opitaan yhteisissä kehittämispalavereissa (tarvittaessa ulkopuolisen tutkijan tai kehittäjän johdolla/tukemana)
- ⇒ Toteutetaan säännöllistä ja systemaattista prosessiarviointia;
 - Huom. myös ns. virheistä oppiminen, ei pelätä epäonnistumisia! Työn kehittäminen ja organisaation oppiminen ovat prosesseja!
 - Dokumentoidaan kehittämisen eri vaiheet



Keskeisiä arviointituloksia ”Keskustellen työkuuntoon” – toimintamallin (Loppela 2004) mukaisesta kehittämistyöstä (kolmelta eri toimialalta vuosina 2000-2013):

- Itse asetetut tavoitteet oli kyetty saavuttamaan hyvin: mm. erilaiset konkreettiset työolosuhteiden parannukset sekä työprosessien kehittäminen.
- Yhteisen keskustelun lisääntyminen ja yhteinen asioista sopiminen oli lisääntynyt.
- Työntekijät kokivat, että heidän mielipiteitään arvostetaan aidosti ja se kannusti heitä ottamaan vastuuta kehittämistyöstä; vastuu ja valta paremmin tasapainoon.
- Uuden oppiminen / yhteinen oppiminen oli lisääntynyt.



- Systemaattinen, kirjaamiseen perustuva menetelmä koettiin tärkeäksi asioiden eteenpäin viemisessä ja toiminnan arvioinnissa.
- Työilmapiirin koettiin parantuneen mm. avoimuuden lisääntymisen myötä => työmotivaatio ja työn ilo olivat lisääntyneet.

=> Toisaalta; työn kehittämiseen tarvitaan motivoituneita työntekijöitä ja esimiehiä; eli motivaation lisääntyminen näkyy aikaisempaa vahvempana sitoutumisena kehittämistyöhön.
(positiivinen kehä)



Työmotivaatioteorioista

- tarveteoriat
- oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta painottavat teoriat
- arvoteoriat
- vahvistamiseen perustuva teoria
- odotusteoria
- työn rikastamiseen perustuva Herzbergin motivaatio – hygienia – teoria

=> Esimiesten tulisi tuntea motivaatioteorioita



Tarveteoria

- vrt. Maslowin tarvehierarkia ja siitä johdetut eri versiot, mm. Mc Gregorin teoria Y, minkä mukaan organisaatiolle aiheutuu menetyksiä, mikäli työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja päämääriä ei tunnisteta
- vrt. teoria X, minkä mukaan vain alimmat tarpeet tulee huomioida ja työntekijöitä tulee johtaa ”keppiä ja porkkanaa” –tyylillä, koska työntekijöiden ajatellaan olevan pohjimmiltaan työtä vieroksuvia ja sitoutumattomia



Oikeudenmukaisuuden teoria

- osa vaihdon teoriaa
- työntekijät ovat motivoituneita ylläpitämään reiluja, oikeudenmukaisia ja kohtuullisuuteen perustuvia vuorovaikutussuhteita
- haluavat muuttaa epäoikeudenmukaisia suhteita
- eivät halua kokea negatiivisia tunteita johtuen siitä, että tuntevat itseään kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti työssään



Arvoteoria

- ihmiset etsivät työtä, jossa työyhteisön arvomaailma vastaa hänen omaansa
- vrt. arvojen toteutuminen työyhteisössä
(vrt. johtamisen näkökulmasta ns. ilmaistu teoria ja käyttöteoria)



Vahvistamiseen perustuva teoria

- Vrt. behaviorismiin perustuva ajatus vahvistamisesta
- huomioitava erilaiset työntekijät, työntekijöiden tiedot, taidot ja tunteet sekä erilaiset asenteet
- työntekijöiden palkitsemisen tulee olla sellaista, jolle työntekijä antaa arvon, ei siis sellaista, mikä on palkitsevaa työnantajan näkökulmasta, vrt. yksilöllisyyden huomioiminen ryhmässä



Odotusteoria / odotusarvoteoria

- ihmiset ovat motivoituneita työskentelemään, mikäli he kokevat, että heidän on mahdollista saavuttaa sellaisia asioita työssään, joita he haluavatkin saavuttaa
- tärkeää odotus siitä, että oma ponnistelu johtaa tulokseen, oletuksena, että oma työ palkitaan ja että tämä palkkio on arvokas työntekijän omasta näkökulmasta arvioituna

(vrt. kehityskeskustelut)



Työn rikastamiseen perustuva Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria

- työtyytyväisyyden lähteinä ovat sisäiset motivaatiotekijät, kuten työsaavutus, työstä saatu tunnustus, työ sinänsä, vastuun saaminen, osallistumismahdollisuudet, edistyminen ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus työssä.
- Huom! Tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin työtyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat ulkoiset, ns. hygieniaitekijät, kuten yrityksen toimintaperiaatteet, hallintomenettelytapa, työnjohdon toimintatavat, taloudelliset tekijät, henkilösuhteet sekä esimiehiin, alisiin että vertaisiin, fyysiset työolot ja turvallisuus



- kielteiset kokemukset em. johtavat tyytymättömyyteen.

=> lisäämällä motivaatiotekijöitä esim. työtä rikastamalla ja laajentamalla saadaan sekä motivaatio että työtyytyväisyys kohoamaan

- motivaatiotekijät ja hygieniatekijät ovat kuitenkin toisistaan riippumattomia pelkästään hygieniatekijöiden parantaminen ei vielä lisää motivaatiota, vaikkakin vähentää tyytymättömyyttä.



=> Motivaatiojatkumo, sisäinen ><ulkoinen motivaatio

- Sisäinen motivaatio tarkastelun keskiössä:
- *Herzberg*: työ itsessään, työn tulokset, tunnustus, hyväksyntä ja palaute, vastuu, kasvu ja kehitys motivoivat
- *Deci&Ryan*: autonomia, kompetenssi ja läheisyys tärkeitä
- *Amabile*: tiedon avoin jakaminen ja hyvä vuorovaikutus motivoi
- *Hackman& Oldham*: työn kokeminen mielekkäänä, merkityksellisenä ja tärkeänä, työntekijän kokemus siitä, että on henkilökohtaisesti vastuussa työn tuloksista, työntekijän tulee saada palautetta työstään ja siinä onnistumisesta.
- *Nadler&Lawler III*: ihmiset tekevät vaihtoehtoisia toimintasuunnitelmia ja erilaisia valintoja sen mukaan, miten hyvin työkäyttäytyminen johtaa toivottuihin tuloksiin



Tuloksien perusteella kehittyneitä asioita / edellytyksiä dialogiselle kehittämiselle

Johtaminen ja esimiestyö

- Osallistavan ja dialogisen johtamisen periaatteiden käyttöön ottaminen
- Aito sitoutuminen strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen
- Työyhteisön dialogisen kehittämisen oppiminen yhdessä, samalla kehitetty johtamista ja työntekijöiden osallistumista yhteiseen kehittämiseen käytännössä



Luottamus ja sitoutuminen

- Luottamuksen lisääntyminen kaikkien osallistujien keskuudessa ja kesken
- Kaikkien osapuolten aito ja yhteinen sitoutuminen (ainakin saatu hyväle alulle)
- Tunne siitä, että pystyy aidosti vaikuttamaan oman työyhteisön asioihin, työntekijöiden mielipiteiden arvostaminen esimiesten ja työkavereiden taholta, uskallus tuoda mielipiteitä esille lisääntynyt!

Yhteisen avoimen keskustelun lisääntyminen

- Hyvä vuorovaikutus eri toimijoiden ja osallistujien kesken, avoimuuden lisääntyminen



Demokraattisen dialogin periaatteiden opetteleminen ja oppiminen

- Demokraattinen dialogi, reflektiivinen ajattelu otettu käyttöön, työkaluiksi yhteisessä kehittämistyössä
- Sekä Gustavsenin (1992) että Isaacsin (1999) periaatteiden käyttöönotto yhteisissä palavereissa ja kehittämistilaisuuksissa



Rakenteet ja resurssit

- Kehittämispalavereiden pitäminen ja palaverikäytäntöjen kehittäminen, palaverikäytänteiden analysointi, paikka ja aika kehittämiselle, sopivat ryhmäkoot, ei liian isoja ryhmiä
- Ryhmät moniammatillisia
- Tarvittaessa osastojen ja myös organisaation rajat ylittäviä ryhmiä

Objektiivinen ja ulkopuolinen tutkija ja kehittäjä työyhteisön ulkopuolelta

- Tuo mukanaan asiantuntijuuden koskien työhyvinvointia, dialogia, reflektiota ja yhteistä oppimista, vuorovaikutuksen työkaluja tarvittaessa

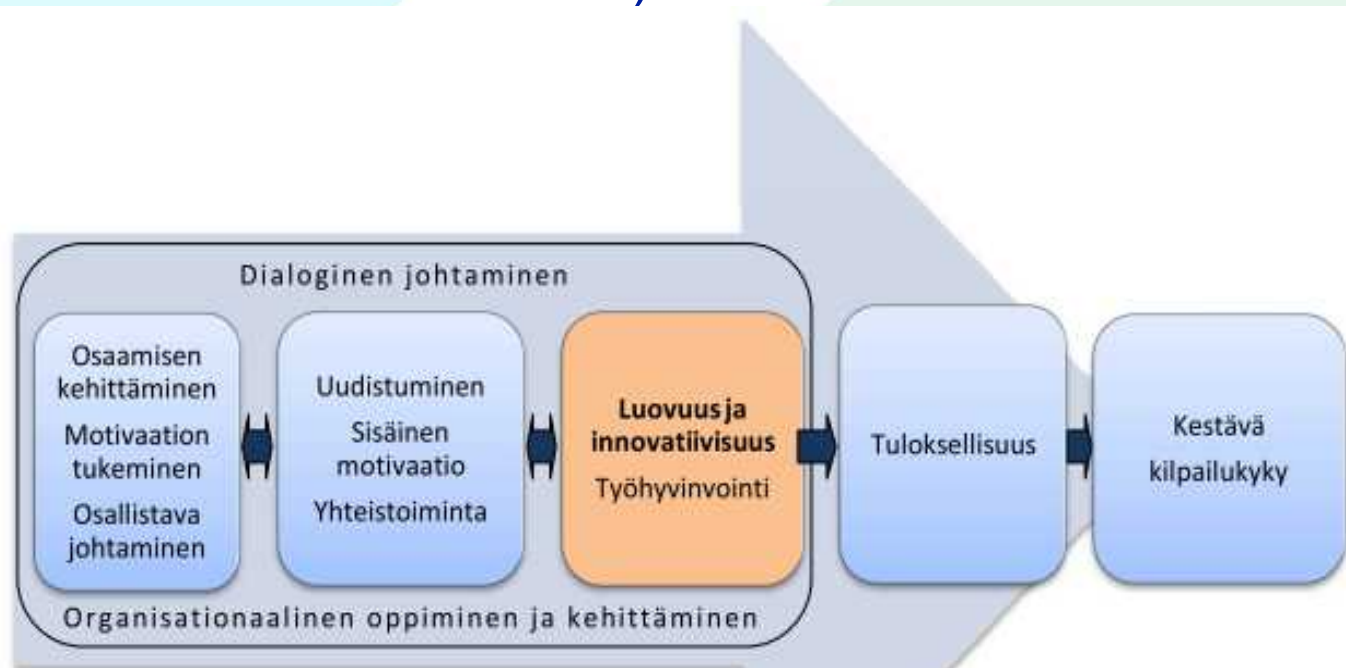


- ⇒ Monia asioita on arvioitu ja kehitetty yhteisen oppimisen näkökulmasta
- ⇒ Saatu myös ns. hiljaisten työntekijöiden mielipiteitä ja ideoita esille
- ⇒ on tehty rohkeasti erilaisia kokeiluja, muutettu arviointien pohjalta ja muutoksia on edelleen arvioitu
- ⇒ Päätöksiä on opittu tekemään yhteisen dialogisen ja reflektiivisen keskustelun ja analyysin pohjalta; esimies / johtaja ei tee yksin päätöksiä

- ⇒ Jokainen vastaaja halusi jatkaa kehittämistä käytetyn mallin mukaisesti (sekä esimiehet että työntekijät)
- ⇒ Työntekijät kokivat myös motivaationsa ja hyvinvointinsa lisääntyneen, paljon oppimista koettiin tapahtuneen



Dialogisella johtamisella voidaan tavoitella ja saavuttaa mm. (Lähde: Dinno-hankkeen tutkimussuunnitelma 2012)



Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell,
Tappura, Tikkamäki 2012





Dialogista kehittämistä vaikeuttavia tekijöitä (Syvänen & Loppela 2013)

- Ylikuormittuneisuus
- Kokonaisnäkemymksen puute organisaation toiminnasta osana toimintaympäristöä
- Koko henkilöstön osallistuminen vaikeaa isoissa organisaatioissa
- Sitoutumisen ongelmia eri tasoilla, mm. keskijohdon tärkeä rooli kehittämisessä
- Henkilöstö ei ota vastuuta/ei ole mahdollisuutta vastuun ottoon työhyvinvoinnin kehittämisestä



- Vakavat vuorovaikutusongelmat eri tahojen ja yksilöiden kesken
- Tulehtunut ilmapiiri: epäluottamus, turvattomuus, kateus, epäily
- Konfliktien hallinnan vajeet – “ikuisuusongelmat”, ei osata, haluta, uskalleta ratkoa ja ottaa käsittelyyn ristiriitoja, “vaikeat persoonat”, vääränlainen sallivuus, ylilojaalisuus
- Puuttumattomuuden kulttuuri
- Erilaisuutta ei arvosteta eikä hyödynnetä
- Osaamisen johtamisessa puutteita



Dialoginen johtaminen ja kehittäminen käytäntöön

Dialogin edellytyksiä:

- Luottamus keskustelutilanteessa
- Keskustelukumppaneiden tasavertaisuus
- Avoimet kysymykset

Esteitä dialogin toteutumiselle:

- Auktoriteettiasetelmat
- Rooliodotukset
- Asioiden eri merkitykset (vrt. ns. hiljainen tieto)
- Yhteisen ymmärryksen puuttuminen



Dialogisuus kehittämisessä ja johtamisessa - miten ilmenee käytännössä?

- Johtajan keskeisenä haasteena on hyödyntää yhteisöissä rakentuva tietämys, osaaminen ja oppiminen (organisaation strategiaa ja tuloksellisuutta palvelevalla tavalla).
- Kyse on tutkivasta ja osallistavasta työotteesta, jossa työntekijät nähdään aidosti työnsä parhaimpina asiantuntijoina ja johtajuus yhteisiä oppimisprosesseja aktivoivana toimintana.



- Vanhakantaisempaa käskyjohtamista tukevat prosessit ja laatukäsikirjojen ylivalta voidaan korvata jatkuvalla ja aktiivisella dialogilla.
- Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus.
- Johtamissuhteen kehittyminen tasavertaisemmaksi kumppanuudeksi lähentää suhteita ja parantaa osapuolten välistä yhteistyötä ja lisää työhyvinvointia ja työmotivaatiota, etenkin sisäistä motivaatiota ja sitä kautta sisäistä sitoutumista työhön ja työyhteisöön.



- Päätöksenteon pohjaksi pyritään yhdessä löytämään paras mahdollinen näkemys.
- Oppimisstrategiana dialogi auttaa ihmisiä löytämään uusia ajatuksia yhdessä, joita he eivät olisi välttämättä oivaltaneet yksinään. Vrt. reflektiivinen ajattelu ja oppiminen.
- Dialogissa pohditaan yhdessä monimutkaisia ja vaikeasti määriteltäviä kysymyksiä ja ongelmia, jossa tärkeää on toisen ajatusten syvälinen kuuntelu ja omien näkemysten kyseenalaistaminen koskien jokaista osallistujaa.



- Toistensa aito kuunteleminen ja empatian tunteminen toisia kohtaan työyhteisössä on tavoiteltavaa mm. toisten tuntemisen ja ymmärtämisen sekä yhteisen oppimisen kannalta.
- Vrt. esim. hiljainen tieto, missä aina mukana ns. formaalin tiedon ja kokemustiedon lisäksi myös tunteita ja intuitiota!
- Yhteisymmärrykseen pääseminen mahdollistaa sekä ”ongelman” ratkaisun että kehittää usein vuorovaikutustaitoja ja -suhteita ryhmän jäsenten ja mahdollisen konfliktin eri osapuolten kesken.



Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

(William Isaacs)

Dialogissa tulee pyrkiä yhdistämään kolme kieltä:

- merkitys
- tunteet
- toiminta

Nämä pohjautuvat antiikin Kreikkaan:

- objektiivinen ymmärtäminen
- subjektiivinen kauneuden kokeminen
- oikeudenmukainen yhteistoiminta

=> tosi, kaunis ja hyvä



Dialogisuus voi toteutua arkielämän vuorovaikutustilanteissa, kehittämisessä ja johtamisessa:

- **Kuuntelemisena** (Listening)
 - Syvä, aito toisten kuunteleminen
- **Suoraan puhumisena** (Voicing)
 - Aidon, sisäisen äänen käyttäminen ja julkituominen
- **Kunnioittamisena** (Respecting)
 - Toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden kunnioittaminen
- **Odottamisena / suunnan vaihtamisena** (Suspending)
(Omien) näkökulmien, perspektiivien laajentaminen



Neljä dialogin perustaitoa/perusroolia (David Kantor)

- Aloitteentekijä
- Kannattaja
- Vastustaja
- Sivustakatsoja

⇒ Jokaisella dialogiin osallistujalla tulee olla mahdollisuus omaksua mikä tahansa rooleista milloin tahansa

⇒ Dialogia voi myös harjoitella erilaisten roolien kautta



DEMOKRAATTISEN DIALOGIN SÄÄNNÖT

(Gustavsen 1992)

- Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.
- Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
- Mahdollisuus osallistumiseen ei yksin kuitenkaan riitä, vaan kaikkien osallistujien tulee olla aktiivisia. Ja lisäksi jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa.
- Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia
- Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta



- Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin tulee pitää oikeutettuina.
- On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe.
- Keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja.
- Mielenpito esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”.
- Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
- Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
- Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi.
- Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

(Lähde: Gustavsen 1999)



Lähteet:

Argyris, C. 1993. Knowledge for action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Boud, D., Cressey, P. & Docherty, P. 2006. Productive reflection at work: Learning for changing organizations.

Deci, E. L., Ryan, R.M. 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Wellbeing. *American Psychologist* 55. 68-78.

Dewey, J. 1933. *How We Think. A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative process.* Qualitative data analysis. A User-friendly Guide for Social Scientists. London: Routledge.

Furnham, A. 1999. *The psychology of behavior at work. The individual in the organization.* East Sussex: Psychology Press.

Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. 1989. *Fourth Generation Evaluation.* Newbury Park: Sage.

Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and Development. Social Science for Social Action: Toward Organizational Renewal. Volume 1.* Stockholm: Arbetslivs centrum & Assen: Van Gorcum.

Habermas, J. 1987. *Kommunikatiivisen toiminnan käsitteen tarkastelua.* Kirjassa Kotkavaara, J. (toim.) *Järki ja kommunikaatio. Jurgen Habermas. Tekstejä 1981-1985.* Helsinki: Gaudeamus, 68-97.

Herzberg, F. 1968. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, 46 (Jan.-Feb.), 53-62.

Isaacs, W. 1999. *Dialogue and the Art of Thinking. A Pioneering approach to Communication. Business and in Life.* Currency: USA.



- Lawler, E.E. III 1982. Increasing Worker Involvement to Enhance Organizational Effectiveness. In Goodman, P.S. et al. Change in Organizations. New Perspectives on Theory, Research, and Practice. San Francisco.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ –keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. [Development of the Work Community Based on the Employees' Self evaluation]. Doctoral dissertation, adult education. University of Tampere.
- Mäkitalo, J. & Palonen, J. 1994. Mitä on työkyky: Lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja ihminen, 8:3, 155-163.
- Mezirow, J. 1995. Transformative Theory of Adult Learning. In Welton, M. (ed.) In Defense of the Lifeworld. Albany: State University of New York Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. 1988. Organizational psychology. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: Englewood Cliffs.