



Dinnostutaan!

- kehittämiskonsepti ja työkalupakki

Kati Tikkamäki & Sirpa Syvänen & Sari Raivo

31.3.2017

Sisältö

1. Dialogityökaluja työelämän tarpeisiin - tuotteistamisen tausta ja tavoitteet	4
1.1 Tausta	4
1.2 Viitekehys	4
1.3 Dialogin ilmiö ja käsite.....	4
2. Mitä tuotteistettiin?	5
2.1 Dinnostutaan kehittämiskonsepti ja sen työkalupakki	5
2.2 Konseptin piirteet: joustavuus ja moduulit.....	6
2.3 Pilotointitahot ja kohderyhmät: yhteiskehittämisen kumppanit	6
2.4 Tuotteistamisen kohteena olleet työkalut ja pilotointikohteet.....	7
3. Tuotteistamisen tulosten esittely.....	8
3.1 Kehittäminen ja uudistaminen - teoriataustaa	8
3.2 Dialogia ja kehittämistä edistävät työkalut.....	9
3.2.1 Työyhteisöjen itsearviointikysely, työhyvinvointikysely	9
1 Helmahanke	9
2 Seurakuntayhtymissä ja seurakunnissa osana piispantarkastusta 2015-2017, Syvänen & Kokkonen.....	9
3 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä, ESR hanke	10
4 Pilottikunnat.....	11
5 Pilotointi säätiössä	11
3.2.2 Dialogikortit	12
3.2.3 Dialogia työelämän virrassa -lautapeli	13
Ketkä ja miksi peliä pelataan?.....	13
Peliasetelma, pelin säännöt ja pelin henki.....	13
Pelilaudan idea ja pelin kulku.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Pelin pilotointi ja arviointi.....	14
3.3 Pilottikunnan kehittämiskonsepti: vaiheet, prosessit ja työkalut.....	15
3.3.1 Työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely – kehittämistarpeet esille	16
3.3.2 Yhteiskehittämiskeskustelujen prosessi.....	17
Keskustelun käsikirjoitus.....	17
Dialogikapula ja sen vaikutukset.....	17
3.3.3 Dialoginen yhteiskehittämiskeskustelu	18

Kehityskeskustelut – kahdenkeskiset vai ryhmässä?.....	18
Yhteiskehittäminen, ryhmäkehityskeskustelut.....	19
3.3.4 Visualisti – sähköinen työkalu.....	20
Kehittämisyhmän työtila	20
3.3.5 Pilotoinnin toteutus	22
Ennakovalmistautuminen	23
Yhteiskehittämiskeskustelut	25
3.3.6 Pilotointiprosessin arviointi	25
Toteutus	25
Arvioinnin tulokset	25
Visualistin roolin arviointia	27
4. Huikeeta työtä! – Dialogisen työelämän kehittämisverkosto	28
5. Yhteenvetoa	28
7. Tuotteistamisen jatkot – työkalujen tulevaisuus.....	30
Lähdeluettelo	31

1. Dialogityökaluja työelämän tarpeisiin - tuotteistamisen tausta ja tavoitteet

1.1 Tausta

Dinnostutaan! -työkalupakki - työkaluja työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja uudistumisen edistämiseen -hanke (<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=116001>) sai alkunsa monitieteisestä kolmevuotisesta (2012 - 2014) Dinno-tutkimusohjelmasta (Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä), jossa dialogista johtamista tarkasteltiin tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden tekijänä. Lisätietoa ohjelmasta löytyy <http://www.dinno.fi>.

1.2 Viitekehys

Kehittämiskonseptin ja työkalupakin keskeisiä osia ovat Dinnon organisaatio-talous-johtamisoppimisteoreettinen viitekehys, tutkimusavusteinen ja yhteistoiminnallinen / dialoginen / osallistava kehittämistapa sekä Dinnossa rakennettu Dinnovatiivisuuskysely. Taustaviitekehys ja aineistot on kuvattu täydessä laajuudessaan helmikuussa 2015 ilmestyneessä, Tampere University Pressin kustantamassa kirjassa/loppuraportissa, joka ilmestyi helmikuussa 2015: *Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*, Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko.

1.3 Dialogin ilmiö ja käsite

Dinnon tuloksiin perustuen, dialogi nähdään tuotteistamishankkeessa organisaation kehittämisessä ja johtamisessa keskeisessä asemassa. Dialogi voidaan määritellä vuoropuheluksi, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogi muodostuu sanoista dia ja logos. Dia tarkoittaa ”läpi”, ”kautta” ja logos ”sanaa”, ”merkitystä”. Sana tarkoittaa merkityksen virtausta. Dialogia voi käydä itsensä kanssa (sisäinen dialogi) tai yhden, kahden tai useamman ihmisen kanssa (ulkoinen dialogi). Dialogissa on kyse kyvykkyydestä ja tahtotilasta yhdessä puhumiseen ja ajattelemiseen (Senge 2008; Isaacs 1993, 2001).

Dialogi eroaa perinteisestä ajattelusta ja keskustelusta siinä, ettei sen päätavoitteen ole päätöksenteko ja lopputulokseen pääseminen, omien mielipiteiden läpiajaminen tai väittelyn voittaminen. Pyrkimyksenä on ennemminkin ymmärtää ja nähdä uusia vaihtoehtoja sekä tehdä valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta. Käytännössä tämä edellyttää, että opitaan antamaan toisille puheenvuoro, pysähdytään aidosti ja kiinnostuneesti kuuntelemaan toisia, tarvittaessa selvennetään omaa sanomaa ja pyydetään toisia selventämään heidän sanomaansa, tunnustetaan toisten ideat ja otetaan ne käyttöön, rohkaistaan ja tuetaan muita, etsitään esiteille ajatuksille yhteistä pohjaa sekä kysytään ja annetaan palautetta.

Dialogin laatuun vaikuttavat sen keskeiset toimintaperiaatteet eli

- 1) *kuunteleminen* (syvätasoinen ja aktiivinen itsen ja toisten kuunteleminen, aito kiinnostus muiden ajatuksia kohtaan),
- 2) *kunnioittaminen* (omien ja toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden arvostaminen, ja sen osoittaminen käytännössä),

- 3) *suora puhe* (puhutaan omasta ei toisten puolesta, omat aidot tuntemukset ja näkemykset kuuluviin) sekä
- 4) *odottaminen* (omien näkökulmien laajentaminen, välittömien tulkintojen viivästyttäminen ja hidastaminen, perusteleva ja pohtiminen) (Isaacs 1999, 2001).

Dialogin luonteeseen kuuluu, ettei sitä voi etukäteen suunnitella ja lopputulos on aina avoin. Se, mitä dialogin tuloksena rakentuu, riippuu ihmisten rohkeudesta ja halusta. (Isaacs 1999, 2001; Tuomi & Sarajärvi 2009) Dialogi on taito jota voi ja kannattaa harjoitella.

2. Mitä tuotteistettiin?

2.1 Dinnostutaan kehittämiskonsepti ja sen työkalupakki

Hankkeessa tuotteistettiin Dinnon tutkimus- ja kehittämistuloksiin perustuva työyhteisöjä, esimiehiä, työnohjaajia ja muita asiantuntijoita hyödyttävä kehittämiskonsepti ja työkalupakki. Niiden avulla työpaikoilla on mahdollista paikantaa, edistää, syventää ja opetella dialogisuutta, yhteistoimintaa, tuloksellisuutta ja uudistumista.

Välineitä ja menetelmiä on kehitetty hyödynnettäväksi työpaikkojen arkisiin kohtaamisen tiloihin, kuten palavereihin/kokouksiin, kehityskeskusteluihin ja kehittämistilaisuuksiin. Työkalupakki koostuu seuraavista työkaluista:

- 1) Dialogikapula
- 2) Dialogikortit
- 3) Dialogia työelämän virrassa -lautapeli
- 4) Kysely; räätälöity ja moduloitu työyhteisöjen itsearviointikysely, jota voidaan myös moduloida ja painottaa eri teemoja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti
 - o Kysely testattiin ja validoitiin Dinno-ohjelmassa.
 - o Se mittaa samanaikaisesti tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, motivaatioon, yhteistoimintaan ja dialogisuuteen ja uudistumiseen (ml. luovuus, oppiminen, kehitt(y)äminen; innovatiivisuus) vaikuttavia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoisia tekijöitä.
- 5) Dialogisen yhteiskehittämiskeskustelun käsikirjoitus
- 6) Ryhmäkehityskeskustelujen prosessi, menetelmät ja työkalut.
- 7) Työtiloja Visualisti-sovelluksella (Leading Partners Oy), joita voidaan hyödyntää dialogista kehittämistä tukevana digitaalisina työtiloina.

Kehittämiskonseptia, sen osia ja työkalupakkia voidaan käyttää:

- erilaisissa ulkopuolisilla rahoilla toteutetuissa kehittämishankkeissa (pitkäkestoisemmat hankkeet, yli vuoden)
- työpaikkojen omissa kehittämishankkeissa ja -tilaisuuksissa (välineet + osajat + sisällöt)
- kehityskeskusteluissa ja kokouksissa
- työnohjauksessa (yksilö - ja ryhmä, johto)
- tutkimusaineistojen hankinnassa
- koulutuksissa (sisäiset ja ulkoiset), sparrauksissa/valmennuksissa
- johtamiskoulutusohjelmissa
- mentoroinnissa

- kehittämishankkeiden alku- ja loppumittauksissa (laaja kysely, temaattiset osat, moduulit), organisaatioiden tulevaisuus/visiotyöpajoihin sekä
- dialogisten menetelmien opastuksessa ja koulutuksessa.

Konseptin eri osia/moduuleita voidaan hyödyntää:

- etsittäessä ratkaisuja arjen akuutteihin ongelmiin (mm. kyselyn eri temaattiset osat, joilla mitataan ko. asioiden tilaa organisaatiossa),
- työstettäessä yhteistä näkemystä arvoista, perustehtävästä ja pelisäännöistä,
- toteutettaessa dialogisia kehityskeskusteluja,
- ristiriitojen hallinnassa,
- johdon ja työntekijöiden keskinäisten odotusten avaamisessa ja yhteisten merkitysten rakentamisessa sekä
- dialogitaitojen harjoittelemisessa.

2.2 Konseptin piirteet: joustavuus ja moduulit

Kehittämiskonsepti on joustava ja moduulimainen, mikä vastaa hyvin monenlaisten organisaatioiden ja yritysten tarpeisiin. Tällöin konseptin sekä sen sisältämien työkalujen avulla on mahdollista tukea ja ohjata monenlaisia kehittämisprosesseja, sekä tukea prosessien erilaisia vaiheita.

Kehittämiskonsepti ja sen eri työkalut soveltuvat myös erimittaisiin sekä aiheeltaan

- 1) suppeampiin kehittämisprosesseihin ja/tai hankkeisiin (työyhteisöt, tiimit, ammattiryhmät) tai
- 2) laajempiin kehittämishankkeisiin tai -prosesseihin (mm. seudulliset, alueelliset, verkostot, monen eri organisaation yhteiset muutos/kehittämisprosessit), jotka kohdentuvat esimerkiksi rakenteisiin, prosesseihin, palveluihin, johtamiseen.

Kehittämiskonsepti ja työkalupakki soveltuvat myös erikokoisten ja eri alojen yksityisten ja julkisten organisaatioiden kehittämistarpeisiin, kuntien rakenneuudistukseen sekä SoTe palveluiden uudelleen organisoimiseen.

Yhä edelleen myös talouden paineet sekä lisääntyvä kilpailu ja "innovointipaine" pakottavat kaikkia organisaatioita tuloksellisuuteen sekä uudistumiseen - tämä toteutuu kehittämällä dialogisuutta, reflektiivistä työtettä ja yhteistoimintaa, jotka yhdistyvät luontevasti työkalukonseptissa ja -pakissa.

2.3 Pilotointitahot ja kohderyhmät: yhteiskehittämisen kumppanit

Työkaluja ja kehittämiskonseptia on pilotoitu, testattu, yhteiskehitetty ja arvioitu monissa, erilaisissa ja eri sektoreiden ja tehtäväalueiden yhteisöissä ja organisaatioissa. Niitä ovat:

- 1) Pilottikunta (5 pilottiryhmää + johtoryhmä + koko kunnan työntekijät),
- 2) Pilottisäätiö (26 esimiestä) – TSR kehittämishanke käynnistyi 2016 syksyllä, konsultti-verkoston jäsen Seija Strömberg kehittäjänä.
- 3) Dialogisen johtamisen koulutusohjelma (sairaanhoitopiirin 16 esimiestä ja 2 muuta osallistujaa),
- 4) ESR-hankkeen ”Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä” projektiryhmässä, tilaisuuksissa ja hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä. (8 eri alojen kehittämisen asiantuntijaa TAMKista, Seamkista ja Taysta, 12 pilottiyritystä, tavoite saavuttaa yhteensä 36 yk-

sityistä yritystä hankkeeseen 2016-2018). Käsitteellinen viitekehys on Dialogisen johtamisen viitekehys.

- 5) Kunnallisen alan kehittämisohjelma Kuntekon kaikissa Sirpa Syväsen sparrauskohteissa eli viidessä kunnassa/kaupungissa. Kuntekon kautta hankkeeseen saatiin mukaan myös syvällisempää ja pitkäkestoisempaa yhteiskehittämisen periodia ja organisaatiota.
- 6) Dinnon tutkimus- ja kehittämiskohteiden jatkokehittäminen mm. kaksi seurakuntayhtymää ja yksi hiippakunta. Huikeeta työtä! -kehittämisverkoston jäsen Antti Kokkonen on ollut yhteiskehittämisen kumppanina.
- 7) Dialoginen esimieskoulutus, yhteistyössä Huikeeta työtä! -kehittämisverkoston ja Kuntekon konsultin Tapio Variksen kanssa. Suunniteltu Dialogisen esimiestyön johtamiskoulutusohjelma, jota markkinoidaan parhaillaan julkisen sektorin organisaatioille,
- 8) Huikeeta työtä! -dialogisen työelämän kehittämisverkostossa (15-20 kehittämisen ja tutkimuksen asiantuntijaa) sekä
- 9) Asiantuntijaluennolla, johtamiskoulutuksissa ja työnohjauksissa eri puolilla Suomea eri alojen ja sektoreiden kohderyhmille (kunta, seurakunta, ammattijärjestöt).

2.4 Tuotteistamisen kohteena olleet työkalut ja pilotointikohteet

1) Dialogikortit

- Kunteko
- Työn ilolla hanke (12 yritystä, 2 AMK + TaY)
- Huikeeta työtä! – Työyhteisöjen dialoginen kehittämisverkosto
- SEAMK Dialogisen johtamisen koulutusohjelma
- Asiantuntijaluennot, Tikkamäki & Syvänen
- Työnohjaus ja konsultointi, Tikkamäki & Syvänen
- Antti Kokkonen, seurakuntatyöyhteisöjen kehittäminen ja konsultointi.
- Työyhteisöjen muutos ja kehittäminen opintojakso TaY (Syvänen & Tikkamäki)
- Työnohjausryhmät (Tikkamäki)

2) Dialogipeli

- Säätiön kehittämishanke (Strömberg & Tikkamäki)
- Dialogisen johtamisen koulutus (Syvänen & Tikkamäki TaY & Loppela SEAMK)

3) Työyhteisöjen itsearviointikysely, työhyvinvointikysely

- Pilotointi ja testaaminen:
 - Seurakuntayhtymät (2), hiippakunta (2 piispantarkastusta) & niiden 52 seurakuntaa. (Syvänen & Kokkonen, vireillä TSR hanke)
 - Kuntekon kunnat, Syvänen
 - Kontaktit asiantuntijaluentojen ym. kautta (säätiön TSR kehittämishanke Syvänen & Strömberg)
 - Työn ilolla ESR hanke (Syvänen & Tikkamäki & Loppela)

4) Ryhmäkehittämiskeskustelu

- Pilottikunta

5) Visualisti

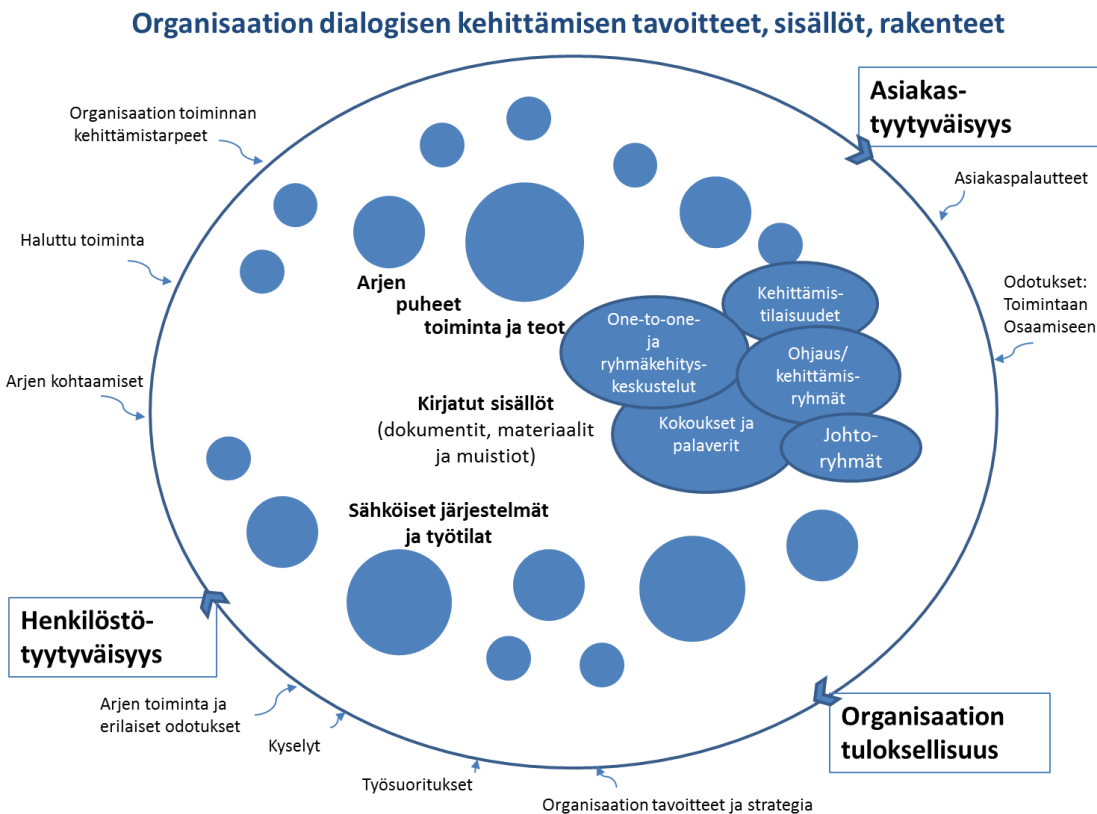
- Pilottikunta

3. Tuotteistamisen tulosten esittely

3.1 Kehittäminen ja uudistaminen - teoriataustaa

Kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän ja työyhteisön perustyöhön. Jotta työyhteisöt voivat pärjätä, niiltä vaaditaan jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistarpeet kumpuavat mm. organisaation tavoitteista ja strategiasta, arjen toiminnasta ja odotuksista, kyselyistä ja työsuorituksista.

Kehittäminen ”elää” ja toteutuu tai jää toteutumatta arjen teoissa, toiminnoissa ja puheissa, kirjatuissa sisällöissä sekä sähköisissä järjestelmissä ja työtiloissa. Erityisiä kehittämisen tiloja ovat mm. one-to-one- ja ryhmäkeskustelut, kehittämistilaisuudet ja erilaiset ryhmät. Viikko-, kuukausi-, tiimi- ym. palaverit voivat myös toimia kehittämisen tiloina, jos ne sellaisina nähdään ja sellaisiksi rakennetaan. Kehittämisen tavoitteena on hyvä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys sekä tuloksellisempi organisaation toiminta (kuva 1).



Kuva 1: Organisaation dialogisen kehittämisen tavoitteet, sisällöt ja rakenteet (Tikkamäki & Raivo 2016)

Kehittämisen tarpeita ja kehitettäviä asioita on organisaation arjessa runsaasti. Niiden johdonmukainen toimeenpano onkin haaste. Toiminnassa on samanaikaisesti useita kehittämisprosesseja ja muutoksia. On tärkeää varmistaa, että kehittäminen on normaali työn arkeen kuuluva asia, ja päättää, että miten kehittämisen tuloksia seurataan ja jatkuvan kehittämisen toimintatapa ylläpidetään kiireisessä arjessa.

3.2 Dialogia ja kehittämistä edistävät työkalut

3.2.1 Työyhteisöjen itsearviointikysely, työhyvinvointikysely

Dinnovatiivisuus -kyselyä pilotoitiin, edelleen kehitettiin ja räätälöitiin seuraavissa organisaatioissa ja hankkeissa.

- 1) HELMA-hanke (www.helmahanke.net) Tekes, Syvänen & Kokkonen
- KUNTA X:n VANHUSPALVELUT
- 2) Seurakuntayhtymissä ja niiden seurakunnissa osana piispantarkastusta 2015 - 2017, Syvänen, Kokkonen
- 3) Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä, ESR hanke (www.tyonilollatuottavuutta.net), Syvänen & Tikkamäki & Loppela
- MIKRO, PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET – Savo, Etelä-Pohjanmaa, Pirkanmaa
- 4) Kuntekosparrauksen kunnat, Syvänen & Strömberg
- PILOTTIKUNTA X
- KUNTA Y
- 5) Kontaktit asiantuntijaluentoja ym. kautta: Säätiön TSR kehittämishanke Syvänen & Strömberg & Tikkamäki
- SÄÄTIÖ, kolmas sektori

Kyselyn testaaminen, pilotoinnit

1 Helmahanke

- räätälöitiin kehittäjien ja vanhushpalveluiden johdon yhteistyönä Dinnon alkuperäisen kyselyn pohjalta
- ei olennaisia muutoksia, jonkun verran vähennettiin muuttujia
- hyödynnettiin vanhushpalveluiden kehittämistyössä

2 Seurakuntayhtymissä ja seurakunnissa osana piispantarkastusta 2015-2017, Syvänen & Kokkonen

Työyhteisöjen itsearviointikyselyn pilotoinnit ja kyselyn räätälöinti seurakuntayhtymissä/osana piispantarkastusta tehtiin yhteistyössä Huikeeta työtä kehittämisen verkoston työyhteisökehittäjän Antti Kokkosen kanssa.

Kyselyn muuttujista käytiin yhteiset keskustelut molempien seurakuntayhtymien johtoryhmissä (Syvänen & Kokkonen). Johtoryhmien jäsenille lähetettiin etukäteen tutustumista ja koevastaamista varten webropol-linkki. Pohjana käytettiin Dinnovatiivisuus -kyselyn 2-versiota 2015, joka oli muokattu HELMA-hankkeessa vanhushpalveluiden johdon ja kehittäjien yhteistyönä Dinno-tutkimusohjelman alkuperäisestä versiosta 2013.

Johtoryhmien keskustelujen pohjalta muokattiin uusi versio ja lähetettiin johtoryhmän jäsenille koevastaamista vasten.

Molempien seurakuntayhtymien kohdalla kyselyssä haluttiin säilyttää johtamisen painotus, sillä koettiin tärkeänä, että esimiesasemassa olevat hahmottaisivat kyselyn avulla laaja-

alaisen johtamisen vastuut ja keskeiset teemat, joilla on vaikutusta tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, uudistumiseen ja yhteistoimintaan sekä dialogisuuteen.

Kyselyä myös sanoitettiin paremmin sopivaksi seurakuntien työyhteisöihin, mutta muuttujien määrää ei juurikaan haluttu vähentää. Sen sijaan haluttiin lisätä kysymyksiä palkitsemisesta, erityisesti kirkon alan HAVA -palkkausjärjestelmästä sekä kannusteista, sukupuolisesta syrjinnästä ja seksuaalisesta häirinnästä. Työturvallisuuskeskuksen Hannu Tamminen analysoi kyselyn muuttujat. Hänen mukaansa kysely kattaa suurimman osan työyhteisöjen psykososiaalisten riskien kysymyksistä. Näin ollen tämän kyselyn avulla on mahdollista saada selville myös psykososiaaliset riskit.

Seurakuntayhtymien kohdalla pilotointi toi esille kysymyksen siitä, millä tavoin pienten, kriisiytyneiden seurakuntien (henkilöstöä 10 – 15 henkilöä) kauttaaltaan huonojen ja erityisesti johtamisen ja henkilöstöryhmien välisten suhteiden heikkoja tuloksia olisi tarkoituksenmukaista esitellä. Taustalla näkyi erittäin vakavia ongelmia. Tärkeäksi koettiin, että kyselyn tulosten esittelyssä valitaan toimintatapa, joka ei syvennä työyhteisöjen kriisiä entisestään. Valittiin toimintatapa, jossa ensin käytiin esimiehen kanssa tulokset läpi, painotettiin johtamisen ja työyhteisöjen hyviä puolia, jonka jälkeen käytiin läpi heikot tulokset. Tämän tuen avulla esimies kykeni kohtaamaan henkilökunnan. Muutamalle seurakunnalle myös toteutettiin muutamien kertojen konsultointi- ja tukikäynnit, että he pääsivät yhteiseen, turvalliseen, luotamukselliseen ja avoimeen dialogiin kehittäjän läsnä ollessa ja ohjatessa dialogia. Tukena tässä konsultaatiossa käytettiin Dialogisen johtamisen palapeli -kirjaa (Kokkonen, Strömberg, Syvänen 2013). Kaikissa tällä tavoin tuetussa seurakunnassa päästiin yhdessä eteenpäin ja ilmapiiri ja eri osapuolten väliset suhteet paranivat selvästi.

Kysely oli auki 2 viikkoa ja vastaajat kutsuttiin vastaamaan kyselyyn henkilökohtaisen sähköpostin kautta. Vastausprosentti nousi molemmissa yhtymissä yli 80 %.

Kyselyn tulokset käytiin esittelemässä kaikille seurakunnille (Kokkonen) ja yhdessä henkilöstön kanssa paikannettiin tärkeimmät kehittämistarpeet. Näihin kehittämiskohteisiin käynnistettiin kehittämistyö, jonka tulokset raportoitiin piispantarkastuksen yhteydessä. Piispa myös kiteytti Kokkonen ja Syväsen tukemana molemmille seurakuntayhtymille laajempia kehittämisen tavoitteita ja painopistealueita.

Pilotoinneista pidettiin arviointikeskustelu keväällä 2016 kyseisen seurakuntayhtymän johtoryhmässä ja syksyllä 2016 alueen hiippakunnan dekaanin ja Kokkonen kanssa, itsearviointikysely koettiin hyvin toimivaksi osana piispantarkastusta kuten myös sen perusteella käynnistettyä seurakuntien kehittämistyötä.

Tällä hetkellä on vireillä kyseisen hiippakunnan työyhteisöjen kehittämisrakenteen kehittäminen ja uudistaminen, johon haetaan kehittämisavustusta TSR:lta (Syvänen & Kokkonen).

3 Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä, ESR hanke

Kotisivut: www.tyonilollatuottavuutta.net, Syvänen & Tikkamäki & Loppela

Pohjana käytettiin pilottikunnassa muokattua kyselyä. Kyselyä räätälöitiin sanoitukseltaan sopimaan paremmin yksityisille, pienille yrityksille ja yhdistyksille. Yhteiskehittelyssä olivat mukana hankkeen osatoteuttajat SEAMK, TAMK, Savonia ja Onnenpari Oy:n kehittäjät.

Johtamisen painotusta vähennettiin ja otettiin vahvempi työhyvinvoinnin fokus. Tuotiin myös muutamia uusia kysymyksiä liittyen työn iloon. Saatiin jonkin verran muuttujien määrää vähentämään.

4 Pilottikunnat

Pilottikunnan työhyvinvointikyselyn pilotointi esitellään kyseisen kunnan pilotoinnin esittelyn yhteydessä.

Kuntekon kautta syntyi pilotointikontakti myös toiseen kuntaan. Tässä kunnassa kehittämistavoite oli työstää yhteistoiminnassa johdon, henkilöstöjärjestöjen, työsuojelun ja työterveyden kesken työhyvinvointisuunnitelma. Kehittämisprosessin vaiheet olivat:

- 1) Työhyvinvoinnin työryhmä, joka oli nimetty valtuustoaloitteen perusteella keväällä 2016, osallistui kokonaisuudessaan sparraukseen
- 2) Sirpa Syvänen (sparraaja) toi esille tutkimustietoa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisistä suhteista.
- 3) Yhteinen ymmärrys työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä lisääntyi. Haettiin yhteistä ymmärrystä siitä:
 - o millainen työhyvinvointisuunnitelmasta haluttiin,
 - o paikannettiin dialogisin menetelmin, mitä ovat esimiesten ja mitkä henkilöstön mielestä työhyvinvoinnin vahvuudet ja kipupisteet kunnassa sekä
 - o hahmotettiin asioita ja ilmiöitä, joita suunnitelmaan tulisi / olisi hyvä sisältyä.
- 4) Päädyttiin siihen, että kyse olikin työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmasta eikä työhyvinvointisuunnitelmasta.
- 5) Päätettiin tehdä työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely koko kunnan henkilöstölle 2017/01
 - Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä hankkeessa (www.tyonilollatuottavuutta.net) räätälöity ja työhyvinvoinnin suuntaan painotettu kysely räätälöitiin yhdessä työhyvinvointiryhmän tapaamisessa loppuvuodesta 2016
- 6) Tulokset esiteltiin työhyvinvointiryhmälle tammikuun lopussa 2017.
- 7) Toukokuussa kyselyn tulokset ja työhyvinvoinnin ohjelma, joka on keväällä hyväksytty johtoryhmässä ja valtuustossa, esitellään esimieskokouksessa (Syvänen & Strömberg).

Jakokehittämistä varten = työhyvinvointisuunnitelman toteuttaminen ja kehittämistarpeisiin vastaaminen kunnan toimialoilla ja eri työyhteisöissä, haetaan syksyllä 2017 TSRn kehittämisavustus. Kehittäjinä toimivat Huikeeta työtä! -verkoston jäsenet Seija Strömberg ja Sirpa Syvänen.

5 Pilotointi säätiössä

Kontakti pilottisäätiöön saatiin Sirpa Syväsen asiantuntijaesiintymisen kautta. Säätiön johtoryhmä kiinnostui kehittämään johtamisrakennetta ja johtamistapaa dialogisen johtamisen periaatteiden mukaiseksi.

Säätiössä toteutettiin kysely syksyllä 2015. Kyselyn räätälöinnin pohjana käytettiin Helma-hankkeen versiota. Noin vuosi kyselyn toteuttamisen jälkeen säätiössä käynnistettiin TSRn

rahoituksella kehittämishanke, jossa kehittäjinä toimii Huikeeta työtä! -verkoston työyhteisökehittäjä Seija Strömberg. Säätiossa on myös pilotoitu Dialogikortteja ja Dialogia työelämän virrassa -lautapeliä.

3.2.2 Dialogikortit

Dialogiseen (yhteiskehittämis)keskusteluun ja vuorovaikutukseen virittäytyminen on tärkeää. Hankkeessa kehiteltiin dialogikortit, jotka koostuivat neljästä dialogin periaatteesta (suora puhe, kuunteleminen, kunnioittaminen ja odottaminen) ja niitä koskevista sanoituksista.

Kortteja voidaan hyödyntää esimerkiksi ryhmäläisten tutustumisen, dialogiin virittäytymisen ja/tai avoimen keskustelukulttuurin edistämisessä. Keskustelun/ryhmän vetäjä voi aloittaa tai lopettaa tilaisuuden korttien avulla, tai niitä voi hyödyntää keskusteluprosessin muussa vaiheessa. Kortteja voidaan nostaa käytettävissä olevan ajan puitteissa muutama tai useampi, ja niiden sisältämät ajatukset luetaan ääneen. Näin osallistujat virittäytyvät dialogisuuteen ja korttien tekstit muistuttavat dialogisuuden keskeisistä ajatuksista ja periaatteista. Kortit toimivat erityisen hyvin ns. lämmittelynä ja orientoitumisena keskustelutilaisuuteen (kuvat 2-3).



Kuvat 2-3: Esimerkit dialogikorteista

3.2.3 Dialogia työelämän virrassa -lautapeli

Ketkä ja miksi peliä pelataan?

Dialogia työelämän virrassa -lautapeli (kuva 4) on suunniteltu kehittämisvälineeksi ryhmille, tiimeille ja työyhteisöille. Se koostuu pelialustasta ja pelitarvikkeista, kysymys- ja tehtäväkortteista sekä peliohjeista.

Pelin tavoitteina on:

- dialogisuuden äärelle pysähtyminen,
- dialogitietoisuuden lisääntyminen,
- dialogitaitojen tiedostaminen ja harjoittelu: a) *yksin* ja b) *yhdessä* tehtävien *pohdintakysymysten*, c) *harjoitusten* sekä d) *pysäyttävien faktojen* avulla sekä
- edistää tietoisuutta dialogin voimasta ja kykyä toimia vuorovaikutustilanteissa dialogin periaatteiden mukaan.

Korteissa on harjoituksia ja pohdintakysymyksiä dialogiin ja dialogitaitoihin sekä työyhteisöjen toimivuuteen liittyen. Niissä on hyödynnetty myös Dinnovatiivisuus-kyselyn (Dinnohanke) tuloksia.

Peliasetelma, pelin säännöt ja pelin henki

Peliä pelataan ja edetään pareittain tai 3-6 hengen ryhmissä. Jos peliä halutaan pelata tätä isommissa ryhmissä, osa voi toimia tarkkailijan/havainnoijan roolissa ja tehdä muistiinpanoja pelin aikana. Pelissä tehdään korttien sisältämiä tehtäviä ja rakennetaan dialogisiltaa. Peliä voi pelata haluamansa ja kulloinkin käytettävissä olevan ajan kerrallaan. Pelaamista voi jatkaa kun siihen tarjoutuu uusi mahdollisuus. Tavoitteena on rakentaa dialogisilta valmiiksi tehtäviä tekemällä.



Kuva 4: Dialogia työelämän virrassa lautapeli

Pelin pilotointi ja arviointi

Peliä on pilotoitu tähän mennessä säätiön (12.12.2016) ja sairaanhoitopiiriin (17.1.2017) esimiehillä hyvin tuloksin. Säätiössä on käynnissä TSRn rahoittama kehittämishanke ja sairaanhoitopiiriin esimiehet osallistuvat TSRn tuella suunniteltuun Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen -johtamiskoulutukseen.

1) Säätiö

Säätiön n. 30 esimiestä pelasivat peliä innostuneesti kehittämishankkeen tilaisuudessa. Palautteen mukaan pelaaminen oli koettu mielenkiintoiseksi ja pysäyttäväksi, ja pelaaminen oli mahdollistanut konkreettisen dialogisuuden harjoittamisen. Tehtävät olivat pysäyttäneet ja hidastaneet nopeaan ongelmanratkaisuun perustuvaa toimintaa sekä kannustaneet miettimään erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisumahdollisuuksia. Peli nähtiin toimivaksi työskentely- ja kehittämistavaksi etenkin pitkissä asiakas- ja kollegasuhteissa.

2) Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen -johtamiskoulutus

Lähtökohtaisesti monikaan koulutusohjelmaan osallistuvista esimiehistä ei kertonut yleensä innostuvansa peleistä, kun taas osa luonnehti itseään ns. peli-ihmiseksi. Yleisestä peliinnostuksesta riippumatta, kaikki lähtivät kuitenkin kiinnostuneina pelaamaan. Havainnoinnin perusteella pelaaminen näytti innostavalta ja iloiselta – välillä ryhmissä naurettiin ja välillä niissä hiljennettiin syviin pohdintoihin.

Palautteena sairaanhoitopiiriin esimiehet kertoivat yksimielisesti, että pelaaminen oli ollut erittäin mielenkiintoista. Se oli herättänyt ajatuksia, synnyttänyt monipuolista keskustelua

sekä antanut hyviä keskustelunaiheita. Kysymykset koettiin puhuttelevina, ja ne olivat laittaneet miettimään sanomisiaan sekä sitä, miten oivaltamiaan asioita voisi alkaa työstämään käytännössä. Keskusteleminen oli tuntunut hyvin luontevalta. Tehtävien koettiin myös palvelevan dialogia ja dialogin harjoittelumisesta. Keltaiset tehtäväkortit (sisäinen dialogi) koettiin haastavimmiksi. Tietoisen sisäisen dialogin todettiin olevan melko vierasta itselle, ja sitä tulee kuulemma tehtyä harvoin. Pelin katsottiin rikastuttaneen omaa ajattelua sekä mahdollistaneen toisilta oppimisen kuulemalla erilaisia näkökulmia ja kantoja. Peli koettiin hyvin käytännölähtöiseksi, ja sen nähtiin sopivan kenelle tahansa. Pelaamisen ajateltiin olevan hyödyllistä myös kunkin esimiehen omassa työyhteisössä.

Kummassakin pilotissa ryhmät pelasivat peliä eritahtisesti. Ajankäyttöön vaikuttaa mm. se, että millaisia tehtäviä ryhmälle sattuu pelin aikana tulemaan. Osa tehtävistä vie enemmän aikaa kuin toiset. Toisaalta samaankin tehtävään eri ryhmät näyttivät käyttävän eri määrän aikaa. Ajankäyttö on sinänsä merkityksetöntä, sillä peliin voi käyttää aikaa vähän tai paljon. Pelistä innostuivat myös sellaiset pelaajat, jotka eivät yleensä innostu pelaamisesta tai lautapeleistä. Haasteena nähtiin pidemmän ajan irrottaminen pelaamiseen.

3.3 Pilottikunnan kehittämiskonsepti: vaiheet, prosessit ja työkalut

Pilottikunnan työhyvinvoinnin kehittämisen taustalla oli Sirpa Syväsen toteuttama Kuntekon sparrauskäynti vuoden 2015 lopulla. Tällöin yhteistyö ja ajatus työhyvinvoinnin laajemmas-takin kehittämisestä sai alkunsa. Päätettiin, että työhyvinvointia lähdetään edistämään kunnassa mm. kehityskeskustelukäytäntöjä kehittämällä. Kunta oli halukas lähtemään pilottikoh-teeksi Dinnostutaan! -hankkeeseen. Varsinainen pilotointi käynnistyi alkuvuodesta 2016 ja päättyi joulukuussa 2016. Perinteiset yksilökehityskeskustelut oli toteutettu useimmissa kunnan yksiköissä kevään 2016 aikana. Dinnostutaan! -hankkeessa oli tarkoitus pilotoida eri-tyisesti ryhmämuotoisia kehityskeskusteluja, joita kutsutaan **dialogisiksi yhteiskehittämis-keskusteluiksi**.

Alkuperäinen Kuntekon sparrauksen tavoite oli sähköisen kehityskeskustelun kehittäminen. Kehityskeskustelulla kunnassa koettiin olevan tärkeä rooli ja myös onnistuessaan myönteinen vaikutus johtamissuhteeseen, toiminnan ohjaukseen ja työhyvinvointiin. Oli myös toive ja tarve kehityskeskusteluissa käytettävän lomakkeen kehittämistä. Jo sparraustilanteessa kävi ilmi, että kehittämisen tarve oli laajempi kuin kehityskeskustelun kehittäminen. Laajempaan kehittämisen tarpeena oli kehittää työhyvinvoinnin johtamisen rakenteita, menetelmiä ja työkaluja. Koettiin myös tarve saada työhyvinvoinnin johtaminen integroitumaan kunnan toiminnan ja talouden suunnitteluun. Kehittäminen päätettiin käynnistää koko kunnan henkilöstölle tehtävällä työhyvinvoinnin tilaa mittaavalla kyselyllä. Kyselyn jälkeen keskeiset tulokset sovittiin otettaviksi koko kunnan tasolla kehittämistavoitteiksi. Kyselyn tuloksilla myös käynnistettiin toimialojen ja työyhteisöjen kehittäminen. Kunnan johtoryhmä ja esimiehet osallistettiin mukaan. Haluttiin myös luoda yhteys kyselyn, sen tulosten ja kehityskeskustelujen välille. Kyselyssä esille tulleita teemoja ja kehittämistarpeita oli tavoite ottaa esille sekä kahdenkeskisis-sä että kehittämisen kohteena olevissa ryhmäkehityskeskusteluissa. Sähköisen kehityskeskustelujen tarpeen esille tuleminen myötä otettiin yhteys Sari Raivoon (Leading Partners Oy), jolla oli käytössään sähköinen työkalu - Visualisti. Tämä työkalu päätettiin ottaa pilotoinnin ja kehittämistyön tueksi ja apuvälineeksi.

Pilotointi kunnassa TSR:n tuotteistamisrahoituksella sisälsi:

- 1) työhyvinvoinnin tilaa arvioivan/mittaavan kyselyn räätälöinnin

- 2) kyselyn toteuttamisen (kevällä 2016)
- 3) kyselyn tulosten purkutilaisuudet johtoryhmälle ja henkilöstölle (henkilöstötilaisuus).
- 4) Visualisti-työtilojen rakentamisen (Raivo & Tikkamäki)
- 5) sparrauskäynnit (Syvänen & Tikkamäki)
- 6) pilottikeskusteluja koskeva havainnointikäynti (Tikkamäki)
- 7) arviointikäynti kehittämissryhmässä ja kunnan johtoryhmässä (Tikkamäki) sekä
- 8) konsultointia puhelimitse, sähköpostitse ja Skypen avulla. (Syvänen, Tikkamäki, Raivo)

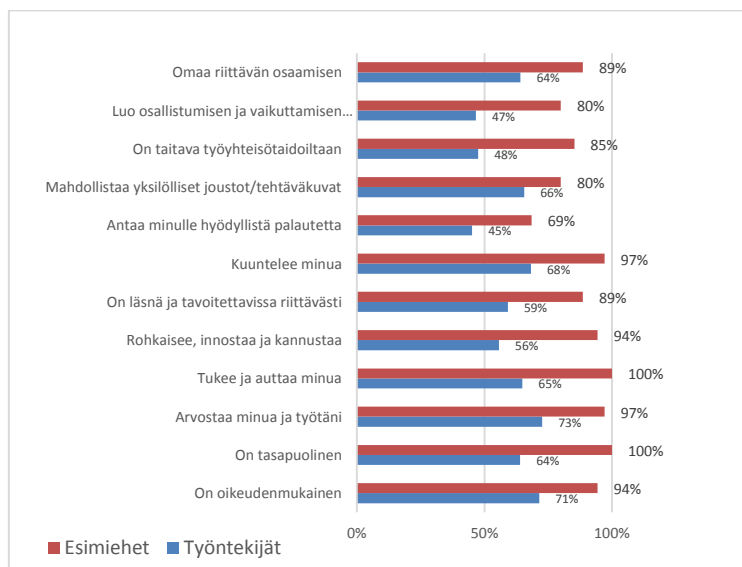
3.3.1 Työhyvinvoinnin tilaa mittaava kysely – kehittämistarpeet esille

Pilotoinnin aikana kokemuksia aiemmista kehityskeskusteluista ja niitä koskevia mahdollisia kehittämisehdotuksia selvitettiin kyselyllä (ajalla 11.4.-24.4.2016). Tulokset antoivat tärkeän pohjan työhyvinvoinnin ja kohtaamisen tilojen kehittämiseksi.

Kyselyn muuttujia työstettiin yhdessä ja räätälöitiin kunnan tarpeisiin kehittämissryhmässä ja sähköpostitse. Muuttujien määrä ei olennaisesti vähentynyt, mutta uusia painotuksia toteutettiin. Lisättiin myös kunnan kannalta tärkeisiin asioihin/teemoihin mahdollisuus avovastauksien kirjoittamiseen (mm. työympäristön toimivuus; kunnossa/ei kunnossa, jos ei kunnossa, mitä parannettavaa?). Avovastauksia saatiin runsas määrä, jotka johtivat kunnassa konkreettisiin kehittämis- ja parannustoimiin. Kehityskeskusteluja koskevia muuttujia lisättiin (3), johtamisen fokusta vähennettiin ja painotettiin kysymyksiä työhyvinvoinnin suuntaan.

Lisäksi kunnan edustajat halusivat korostaa muuttujissa yksilöiden omaa vastuullisuutta, itsensä johtamista, oman ja muiden työhyvinvoinnin edistäjinä. Johtamisen muuttujaksi lisättiin muuttujia, jossa esimiesasemassa olevat arvioivat sekä oman lähimmän esimiehensä johtamista sekä arvioivat samojen muuttujien suhteen omaa johtamistapaansa. Tämä lisäys tuotti kyselyyn arvokkaan ”peilin”, joka kuvastaa erittäin hyvin sen, että ”alaisten” ja esimiesten käsitykset poikkeavat huomattavasti toisistaan.

Esimiesten arvio omasta johtamisestaan on n. 20 – 40 % parempi kuin heitä arvioineiden.



Kyselyn tulokset esiteltiin: 1) johtoryhmälle, 2) henkilöstölle (työhyvinvointitilaisuus, johon osallistui vajaat sata henkilöä), 3) ne käytiin läpi esimiespalaverissa (henkilöstöjohtaja), 4)

vietiin työyhteisöihin esimiesten kautta ja henkilöstöjohtajan tukemana sekä sisällytettiin Visualistiin pilottiryhmien materiaaliksi.

3.3.2 Yhteiskehittämiskeskustelujen prosessi

Yksi osa tuotteistamiskonseptia oli dialoginen yhteiskehittämiskeskusteluprosessi. Kyseessä on dialogiseen vuorovaikutukseen perustuva ryhmämuotoinen keskustelutilaisuus, jonka tavoitteena voi olla:

- 1) dialogitaitojen harjoittelu,
- 2) jonkin valitun ajankohtaisen tai muuten tärkeän teeman käsittely ja kehittäminen,
- 3) yhdessä ajatteleva ja/tai ideointi sekä yhteisen merkityksmaailman rakentaminen.

Kyseisellä keskustelulla edistetään parhaimmillaan yhteisen ymmärryksen ja yhteisten merkitysten luomista sekä uudistumista. Se sopii työkaluksi kaikenlaisiin organisaatioihin ja kaikille aloille.

Dialogiseen yhteiskehittämiskeskusteluprosessiin sisältyi keskustelun toteuttamista raamittava:

- 1) käsikirjoitus,
- 2) dialogikortit ja
- 3) dialogikapula.

Prosessiin kuului myös keskustelun vetäjien fasilitoiminen ja sparraus.

Keskustelun käsikirjoitus

Dialogisen yhteiskehittämiskeskustelun runkona toimii nk. käsikirjoitus. Käsikirjoitus on tarkoitettu pilottiryhmien vetäjien avuksi prosessin toteuttamiseen. Se sisältää:

- 1) ennakoivaa valmistautumismateriaalia,
- 2) lyhyen kuvauksen dialogisuudesta ja dialogin periaatteista,
- 3) vinkkejä keskustelun toteuttamiseen sekä
- 4) raportointipohjan ja vinkkejä prosessin jatkamiseen keskustelun jälkeen.

Dialogikapula ja sen vaikutukset

Dialogikapula on merkityksellinen osa dialogin opettelua sekä dialogin periaatteita noudattelevaa keskustelua. Dialogikapulan avulla turvataan jokaisen osallistujan äänen kuuluminen ja tasavertainen osallistuminen keskusteluun.

Kapulan on tarkoitus kiertää ringissä vain yhteen suuntaan, ja siten tarjota jokaiselle osallistujalle mahdollisuus äänen käyttämiseen. Vain sillä jolla on kapula kädessään, on puheenvuoro, ja muut keskittyvät kuuntelemiseen. Kapula rajoittaa paljon puhuvien puhetta ja kannustaa hiljaisempia osallistujia käyttämään puheenvuoroja. Kapula usein myös rauhoittaa keskustelua.

Kapula voi olla oikeastaan mikä tahansa esine kuten esim. kynä, puhelin tai avainnippu. Pilotoinnissa kapulana käytettiin lahjapaperilla ja kontaktimuovilla päällystettyä talouspaperirullaa.

Osallistujien arvioissa kapula sai erityisen paljon positiivista palautetta. Siihen suhtauduttiin aluksi hieman varautuneesti, mutta sen vaikutuksesta keskusteluun oltiin positiivisesti yllät-

tyneitä. Dialogikapulan todettiin turvanneen kaikille osallistujille tasapuolisesti ”äänen” sekä rauhoittaneen keskustelua. Se aktivoi myös sellaiset ryhmän jäsenet puhumaan, jotka tyyppillisesti olivat esimerkiksi kokoustilanteissa olleet hiljaa. Sen todettiin lisänneen omiin puheenvuoroihin kohdistuvaa harkintaa sekä toisten puheenvuorojen keskittynyttä kuuntelemista.



Kuva 5: Pilotoinnissa käytetty dialogikapula

3.3.3 Dialoginen yhteiskehittämiskeskustelu

Kehityskeskustelut – kahdenkeskiset vai ryhmässä?

Kehityskeskustelu on toimiva dialogisuutta ja kehittymistä palveleva työkalu, jos se osataan ja halutaan sellaisena hyödyntää. Usein kuitenkin tarvitaan totuttujen käytäntöjen kyseenalaistamista ja mahdollisesti myös nimen ja sanoituksen muuttamista. Kehityskeskusteluja voidaan kutsua esim. ”one-to-one” keskusteluiksi tai ryhmämuotoisena yhteiskehittämiskeskusteluiksi. Ennen kaikkea on hyvä miettiä, miten kehityskeskustelut nivELYVÄT osaksi organisaation johtamisjärjestelmää.

Usein kuulee kritiikkiä juuri siitä, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei dokumentoida eikä niiden toteutumista seurata. Myös keskustelujen se osuus, joka olisi hyvä keskustella tai jakaa koko ryhmän/tiimin kanssa, jää usein keskustelematta.

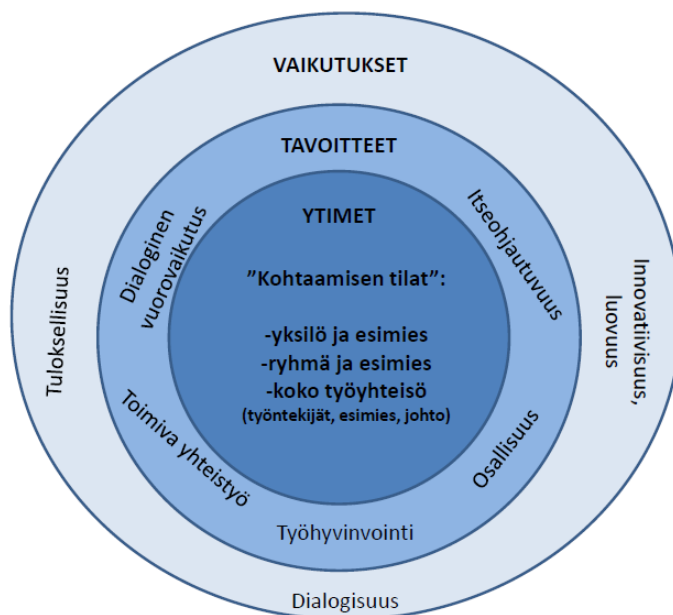
Edellä esitetyistä syistä on hyvä pysähtyä pohtimaan, että mitkä asiat/teemat on hyvä käsitellä yksilökeskusteluissa, ja mitä puolestaan ryhmässä. Lisäksi on hyvä pohtia, että mitä tarkoitusta varten ja miten usein kehityskeskustelut (tai miksi niitä halutaankin kutsua) käydään.

Kehityskeskustelut voivat palvella organisaatiota eri tavoin. Jokaisessa organisaatiossa tulisi löytää keskusteluihin sisältyvä potentiaali, ja hyödyntää niitä organisaation tavoitteita ja strategiaa palvelevalla tavalla. Organisaatiossa voidaan myös miettiä, että ovatko kehityskeskustelun tavat yhtenäiset koko organisaatiossa, vai annetaanko yksiköiden tai tiimien toteuttaa niitä eri tavoin.

Kehityskeskustelut nähdään tässä hankkeessa mielekkäinä dialogista organisaatiota palvelevina kohtaamisen tiloina. Kohtaamisen tilat ovat keskeisiä tekijöitä dialogisen työyhteisön kehittämisessä, ja samalla ne ovat avaimia entistä paremmin voivaan työyhteisöön.

Yhteiskehittäminen, ryhmäkehityskeskustelut

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ryhmän yhdessä käymää vuoropuhelua, dialogia yhdessä kehitettävistä asioista. Asioita, joita voidaan edistää yhteiskehittämällä, on useita. Ne voivat keskittyä työhyvinvoinnin kehittämiseen, organisaation strategiaan, asiakaspalautteisiin tai muuhun ryhmälle/tiimille tärkeään asiaan.



Kuva 6: Dinnostutaan -hankkeen ytimet, tavoitteet ja vaikutukset pilottikunnassa.

Tavoitteena oli parantaa kunnan työntekijöiden työhyvinvointia kokeilemalla erilaista tapaa toteuttaa kehityskeskustelut. Kunnassa on aiemmin ollut käytössä perinteinen vuosittain toteutettava yksilökehityskeskustelukäytäntö. Tämän hankkeen puitteissa päätettiin testata ja pilotoida ryhmämuotoista kehityskeskustelua, ja selvittää dialogisen ja dialogityökaluja hyödyntävän ryhmäkehityskeskustelun potentiaalia. Hankkeessa luotua ja pilotoitua ryhmäkehityskeskustelumallia kutsutaan *dialogiseksi yhteiskehittämiskeskusteluksi*.

Pilotoinnissa testattiin yhteiskehittämiskeskustelun prosessia viidessä pilottiryhmässä / työyhteisöissä. Ne olivat:

- 1) pieni koulu,
- 2) iso koulu,
- 3) kotihoito ja vanhustalvet,
- 4) sosiaali -ja terveystoimen esimiehet ja
- 5) keskuksen henkilöstöä.

Jokainen ryhmä/työyhteisö toteutti omanlaisensa, kyseiselle ryhmälle räätälöidyn keskusteluprosessin.

Yhteiskehittämistä ja ryhmäkehityskeskusteluja suunniteltiin monialaisessa kehittämissryhmässä, johon kuului henkilöstön ja johdon edustajat ja pilottikohteiden esimiehet ja/tai työntekijöiden edustaja. Myös kunnan johtoryhmä oli mukana kehittämissprosessissa.

3.3.4 Visualisti – sähköinen työkalu

Visualisti –sovellusta oli tarkoitus hyödyntää kehittämissprojektin toteutuksessa sekä pilottiryhmien työskentelyn tukena. Kyseessä on sähköinen työkalu jonka avulla kuvataan kehitettävän prosessin etenemistä ja edistymistä, sekä määritellään ja seurataan ryhmän tavoitteita ja toimenpiteitä.

Visualistiin voidaan luoda työtila tai useampia työtiloja projektin osallistujille kulloistenkin tarpeiden mukaan. Pilottikunnan pilotissa Visualistiin luotiin yksi yhteinen työtila kehittämissryhmän käyttöön sekä toinen työtila jokaiselle yhteiskehittämiskeskusteluja pilotoivalle ryhmälle. Lisäksi kehittämissryhmän jäsenille rakennettiin Visualistin käyttö -työtila, jossa kuvattiin Visualistin hyödyntämismahdollisuuksia työvälineenä.

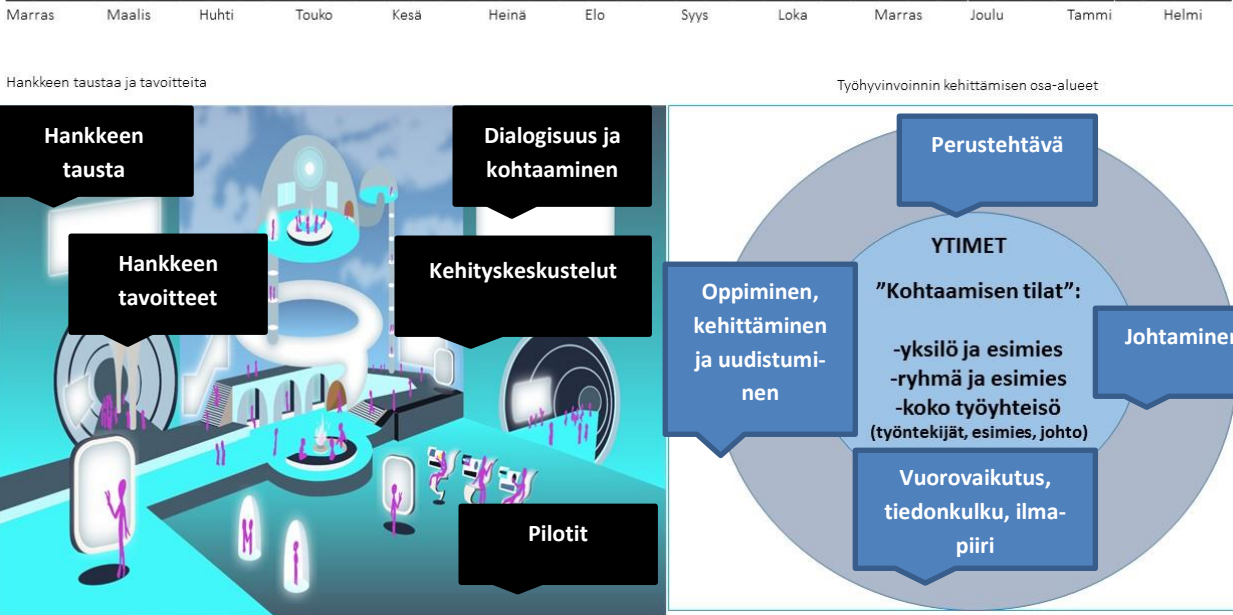
Kehittämissryhmän työtila

Kehittämissryhmän jäsenille (eli pilotointiryhmien vetäjille) esiteltiin Visualistin toiminta ja heidät opastettiin sen käyttöön. Sähköisen välineen hyödyntämisen ideana oli, että pilotoinnin kokonaisuus oli helposti viestittävässä pilottiryhmiin osallistuville henkilöille. Aineistojen avulla pystyttiin kertomaan projektin tausta, tavoitteet ja yhteiskehittämiskeskustelujen vaiheistus ja toimintamalli. Työtilasta sai myös materiaaleja hyödynnettäväksi, ja sinne oli mahdollista koostaa yhteiskehittämiskeskusteluissa sovitut toimenpiteet. Alusta tarjosi myös yhteisideointi- ja ajatustenvaihtomahdollisuuden.

Kehittämissryhmän eli Kehry:n työtilaan rakennettiin kokonaiskuva hankkeen sisällöistä. Tämän avulla kerrottiin hankkeen taustat, tavoitteet ja toteutustapa sekä tuotiin erilaisia projektissa tuotettuja taustamateriaaleja kaikkien kehittämissryhmäläisten käyttöön. Myös hankkeen ajallinen eteneminen kuvattiin kyseisessä työtilassa, antamaan kuva projektisuunnitelmassa määritellystä etenemisaikataulusta. Kehittämissryhmän työtilan tarkoitus oli toimia yhteisenä työskentelyalustana projektia edistettäessä.

Yhteinen keskustelu koetaan usein hyödyllisenä, mutta ellei sen pohjalta tehdä konkreettisia toimenpidesuunnitelmia, niin usein käyty keskustelu koetaan turhana eikä tavoitteitakaan tulla saavuttamaan. Sovitut toimenpiteet on hyvä pilkkoa ja konkretisoida: mitä tehdään, miten tehdään, kuka vastaa/ketkä vastaavat, milloin tehdään, miten seurataan ja millaista tukea mahdollisesti tarvitaan ja milloin/ millä foorumilla niihin palataan.

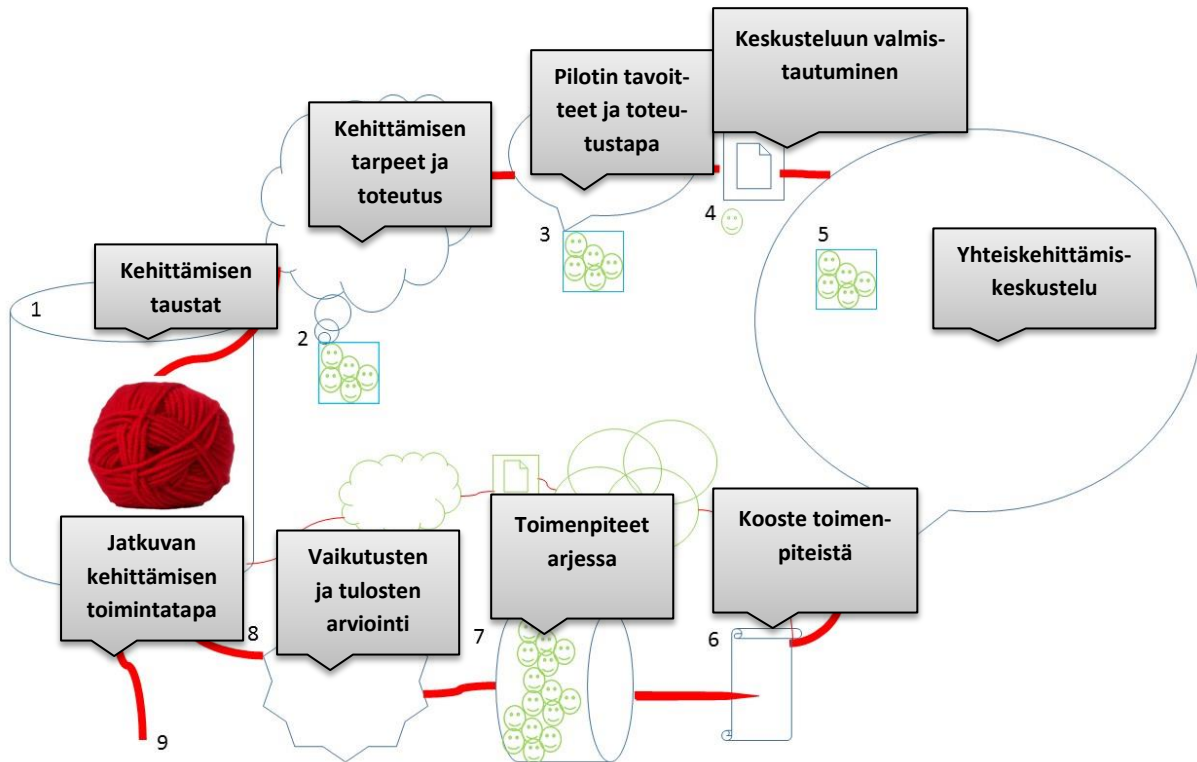
Toimenpiteissä edistyminen kannattaa myös kirjata ylös, sillä jokaiselle on palkitsevaa nähdä eteneminen ja edistyminen. Samalla tieto siitä, että asiat edistyvät ja niiden eteen tehdään sovittuja toimenpiteitä pitää kehittämistoiminnan yllä. Jos asiat unohdetaan, on tehty työ mitätöity ja siihen käytetty aika ja voimavarat hukkaan heitettyjä. Visualisti auttaa nimenomaan toimenpiteiden näkyväksi tekemisessä niitä kirjaamalla ja mahdollistamalla edistymisen seuraaminen. (Kuva 7)



Kuva 7: Kehittämisryhmän yhteinen työtila Visualistissa.

Mukana olleiden ryhmien/työyhteisöjen toiveiden ja Työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta Visualistiin rakennettiin myös toinen tila, jossa kuvattiin yhdeksänvaiheinen prosessi yhteiskehittämiskeskustelujen toteutuksesta (kuva 8). Tämä prosessi kuvattiin kehittämisen punaiselle langalle. Yksilöllisten kohtaamisten on ajateltu kulkevan ryhmämuotoisten kohtaamisten rinnalla, mutta tämän prosessin pilotointi ei kuulunut tämän hankkeen tavoitteisiin.

Keskeinen viesti kyselyn pohjalta oli, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita toivottiin dokumentoitavan ja seurattavan sekä tuotavan yhteiseen keskusteluun koko työyhteisöä koskevat kehittämistarpeet.



Kuva 8: Pilottiryhmien oma työtila Visualistissa

Jokaiselle pilotoinnin ryhmälle/työyhteisölle tarjottiin tukea ja ohjausta Visualistin käyttöön (Raivo), mutta sen hyödyntäminen oli vapaaehtoista ja jäi jokaisen pilottiryhmän vastuuhenkilön omaan harkintaan.

3.3.5 Pilotoinnin toteutus

Pilotointiprosessin vaiheita olivat:

- 1) Pilotoinnin suunnittelu ja tavoitteiden määrittely, kehittämiss ryhmän ja pilottiryhmien perustaminen (Syvänen, Tikkamäki).
- 2) Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen koko kunnassa ja tulosten purkutilaisuus (Syvänen, Tikkamäki).
- 3) Kyselyaineistoa koskevat tulokset Visualistiin (Tikkamäki, Raivo).
- 4) Visualistin työtilojen tuottaminen ja tukimateriaalien laatiminen (mm. yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelumateriaalit, dialogisuutta ja kehittämistä koskevat materiaalit) (Raivo & Tikkamäki)
- 5) Ennakovalmistautuminen (Tikkamäki)
 - Pilottiryhmien vastaavien haastattelemine (Skype); pilotointiin ja kehityskeskusteluihin liittyvät toiveet ja odotukset, tarvittavan tuen kartoittaminen (Tikkamäki & Raivo)
 - Pilottivastaavat kuuntelivat heidän omaan yhteiskehittämiskeskusteluunsa osallistuvien työntekijöiden odotuksia ja toiveita, ennakkotehtävän tekeminen ja toteutustavasta sopiminen
 - Yhteiskehittämiskeskustelujen pilotointia tukevien työvälineiden ja materiaalien lähettäminen jokaiselle pilottivastaavalle: yhteiskehittämiskeskustelutoimintamallia koskeva käsikirjoitus (sis. ennakovalmistautumisohjeet ja vinkkejä keskustelun toteuttamiseen, sekä raportointilomakkeen), dialogin periaatteita käsittelevät kortit sekä dialogikapula. (Tikkamäki)

- 6) Visualistin käytön opastus (Skype ja sähköposti) (Raivo)
- 7) Varsinaiset yhteiskehittämiskeskustelut sekä pilottien sparraaminen eri välineiden ja alustojen hyödyntämiseen (Skype, Visualisti, sähköposti). Viisi yhteiskehittämiskeskustelupilottia jotka toteutettiin käsikirjoituksen mukaisesti ja tuotettuja materiaaleja hyödyntäen. Kahden pilottiryhmän yhteiskehittämiskeskustelun havainnointi paikan päällä. (Tikkamäki)
- 8) Prosessin arviointi (Raivo, Tikkamäki)
 - Pilotointiprosessia arvioivat yhteiskehittämiskeskustelut kehittämisryhmän sekä kunnan johtoryhmän kanssa. (Tikkamäki)

Pilotointiprosessin fasilitointi sisälsi yhteensä neljä käyntiä kunnassa ja tämän lisäksi konsultointia puhelimitse, sähköpostitse sekä Skypen avulla.

Ennakovalmistautuminen

Pilotin valmistautumisvaiheessa pilottivastaavia kannustettiin käymään osallistujien kanssa keskustelu pilotin toteutuksesta sekä keskustelun toteutusta ja sen sisältöjä koskevista odotuksista. Tässä ensimmäisessä vaiheessa pyydettiin kartoittamaan ryhmäläisten näkemyksiä siitä, mistä aihealueesta yhteiskehittämiskeskustelu olisi heidän mielestään tärkeää käydä. Pilottivastaavien toivottiin hyödyntävän valmistautumisessa myös Työhyvinvointikyselyn teemoja ja tuloksia.

Kehittämisasiantuntijat (Tikkamäki & Raivo) selvittivät Skype-haastattelujen avulla viiden pilottiryhmän esimiesten ajatuksia siitä, miten yhteiskehittämiskeskustelut voisi ja kannattaisi toteuttaa, sekä millaisia odotuksia ja toiveita heillä pilotointiprosessiin liittyi. Jokaisen haastateltavan (pilottiryhmän edustajien) kanssa toteutettiin haastattelut erikseen sovittuina ajankohtina.

Ennen haastatteluja Sari Raivo lähetti haastateltaville kutsun Visualisti -työtilaan ja otti yhteyttä haastateltaviin opastaakseen heitä Visualistin käyttöön. Näin jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus halutessaan tutustua Visualistiin koostettuun aineistoon etukäteen ja valmistautua haastatteluun.

Haastatellut pilottiryhmien vastaavat pitivät keskustelujen onnistumisen kannalta tärkeänä, että:

- osallistujat saavat itse vaikuttaa keskustelujen toteutuksen suunnitteluun ja ennako-odotukset tulevat kuulluksi,
- valittavat keskusteluteemat ovat ajankohtaisia ja tärkeitä ryhmälle sekä
- keskusteluihin valmistaudutaan ennakkoon, niin, että jokainen pohtii myös omia odotuksiaan käytäville keskusteluille.

Jokaisen yhteiskehittämiskeskusteluun osallistuvan henkilön odotukset on hyvä tulla kuulluksi etukäteen. Tämä edistää keskusteluhetken valmistautumista ja siihen sitoutumista. Odotukset on tärkeä myös ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon varsinaisessa keskustelussa. Ennako-odotukset voidaan kirjata ennakkoon ryhmän sopimalla tavalla tai ryhmä voi sopia myös, että valmisteluun riittää oman ajan ottaminen hetkeksi ja pysähtyminen itseksensä pohtimaan odotuksiaan.

Pilottivastaavien tiedustellessa ryhmäläistensä odotuksia varsinaista keskustelua koskien, nähtiin tärkeänä että:

- jokainen saisi puheenvuoron, keskustelu olisi avointa, ei puhuttaisi yhtä aikaa, jokaisen näkemystä kunnioitettaisiin,
- sovittaisiin yhteisistä pelisäännöistä sekä
- pohdittaisiin yhdessä työyhteisön tavoitteita, ongelmia ja tulevaisuutta.

Osallistujat arvioivat yhteiskehittämiskeskustelun olevan tarpeellinen koska:

- on tärkeää keskustella/sopia porukalla yhteisistä asioista (työn luonne muuttunut haastavammaksi -asiakasmäärät lisääntyneet, entistä huonokuntoisempia asiakkaita)
- on tärkeää löytää yhteiset näkemykset ja tavoitteet sekä
- on hyvä miettiä:
 - miten tiimi on onnistunut työssään ja omissa työtehtävissään,
 - mitkä ovat tiimin vahvuudet ja heikkoudet,
 - tulevaisuuden haasteita,
 - tiimiä kuormittavia ja voimaa antavia asioita sekä
 - miten turvataan se, että kaikilla on mahdollisuus tuoda rohkeasti esille omat näkemykset, mielipiteet ja kehittämistarpeet.

Yhteiskehittämiskeskustelu nähtiin etukäteen kokeilemisen arvoisena, voimaannuttavana vuoropuheluna, joka parhaimmillaan sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin, lisää avoimuutta, mahdollistaa kokonaiskäsitelmän rakentamisen, ja jossa käsitellään toimivia sekä kehittämistä edellyttäviä asioita. Se nähtiin keskusteluna, jossa jokainen saa äänensä kuuluville sekä voi perustella näkökantonsa.

Dialogi ei välttämättä aina edellytä ennakoivaa valmistautumista. Dialoginen yhteiskehittämiskeskustelu voi olla myös aiheeltaan vapaa ja pohjautua siinä hetkessä osallistujien mieleen nouseviin aiheisiin ja sisältöihin. Tämänkaltaista spontaania ja vapaata keskustelua kannattaa joskus kokeilla, sillä se voi parhaimmillaan tuottaa uusia ajatuksia ja käytänteitä.

Jokaiselle viidelle pilottiryhmän vastaavalle lähetettiin kuvan 9 mukainen materiaalipaketti ennen yhteiskehittämiskeskustelua. Paketti sisälsi dialogikapulan, dialogin periaatteet -monisteen sekä Dialogin periaatteita -dialogikortit. Käsikirjoitus lähetettiin sähköpostitse.



Kuva 9: Pilottiryhmien vetäjille lähetty materiaalipaketti.

Yhteiskehittämiskeskustelut

Pilottivastaavat sopivat keskusteluille ajan ja tilan sekä huolehtivat keskustelun dokumentoinnista. Pilottivastaavien toivottiin kirjaavan jokaisesta keskusteluvaiheesta ryhmän ajatuksia ylös joko Visualistiin tai word-dokumenttipohjaan.

Keskustelu toivottiin toteutettavan käsikirjoituksen (ks. tuoteportfolio) mukaisesti eli kiinnittäen huomiota mm. fyysiseen paikkaan, istumajärjestykseen, virittäytymiseen, varsinaisen keskustelun käymiseen dialogisessa hengessä sekä toimenpiteiden laatimiseen keskustellun pohjalta. Jokaista pilottivastaavaa kannustettiin kuitenkin toteuttamaan keskustelu omalle ryhmälleen parhaiten sopivalla tavalla.

Pilottiryhmien keskusteluaiheiksi valikoituivat: Ryhmä 1) Tiimin yhteistyö ja kehittämisen kohteet, Ryhmä 2) Yhteiset pelisäännöt, Ryhmä 3) Koulussa tapahtuvan muutosprosessin edistäminen ja sen osalta henkilöstön kuulluksi tuleminen, Ryhmä 4) Viestinnän ja tiedottamisen parantaminen sekä Ryhmä 5) Esimiesten kehityskeskustelu – menneen ja tulevan arviointi.

3.3.6 Pilotointiprosessin arviointi

Toteutus

Pilotoinnin arviointia koskeva yhteiskehittämiskeskustelu toteutettiin kehrylaisten kanssa pilottikeskustelun jälkeen. Keskustelu toteutettiin käsikirjoituksen mukaisesti. Kukaan pilottiryhmien vetäjistä ei ollut toimittanut etukäteen toiveita keskustelun sisältöihin liittyen. Aluksi kerrattiin pilottihankkeen tavoitteet Visualista.

Keskustelun tavoitteena oli pohtia:

- 1) Miten yhteiskehittämiskeskustelua eri ryhmissä oli pilotoitu?
- 2) Mitkä tekijät olivat edistäneet ja/tai estäneet pilotointia?
- 3) Mitä pilotoinnista on opittu?
- 4) Miten opittua voitaisiin hyödyntää kunnassa kehittämiskeskustelujen ja työhyvinvoinnin edistämisen osalta laajemmin?

Tavoitteena oli myös laatia toimintasuunnitelma opitun pohjalta.

Arvioinnin tulokset

Kehittämiss ryhmässä todettiin, että helpointa olisi ollut vain uudistaa kehityskeskustelulomake. Pilotointi oli kuitenkin tuonut kehittämiskeskustelun kehittämiseen aivan uudenlaisen näkökulman ja prosessista oli rakentunut dialoginen oppimisprosessi. Pohdittiin sitä, että kuinka valmis dialoginen yhteiskehittämiskeskustelumalli voi ja tulisi olla; kuinka strukturoitu ja ohjeistettu, entä missä määrin sitä tulisi räätälöidä kulloinkin kyseessä olevan ryhmän mukaan.

Pilottiryhmien vetäjien toimittamien raportointilomakkeiden perusteella pilotointi oli koettu hyödylliseksi koska:

- Pilotointi mahdollisti uudenlaisen ryhmämuotoisen keskustelun kokeilemisen ja kehittämisajatusten löytämisen.

- Käytiin aktiivista keskustelua, kaikki saivat puheenvuoron, kuunneltiin ja maltettiin oman puheenvuoron esittämisessä, kaikilla oli ollut tasapuolinen mahdollisuus tulla kuulluksi, keskustelu oli ollut syvempää kuin tavallisesti, keskustelussa koettiin pääseen eteenpäin.
- Käytössä olleet keskustelua edistäneet keinot/välineet (kortit ja kapula) turvasivat hiljaisempienkin kuulluksi tulemisen. Kapula etenkin oli ollut hyvä asia, se oli edistänyt mm. kuuntelemista ja keskittymistä.
- Keskusteluun oli valmistauduttu etukäteen.
- Dialogin periaatteita oli läpikäyty ja niistä oli keskusteltu ennakkoon (ennakkovalmistautuminen); tämä herätti paljon ajatuksia, myös huumorin keinoin.
- Keskustelut käytiin ei-tyypillisessä kokoonpanossa; edisti tutustumista, arjessa ei etenkään näin syvällisille keskusteluille yleensä ole aikaa.
- On tärkeää puhua ryhmänä asioista; lujittaa yhteishenkeä, muodostuu jaettu näkemys työn tavoitteista, esimiehille syntyy kokonaiskuva yhteisön ajattelu- ja toimintatavoista.
- Osan mielestä ei jäänyt enää tarvetta erillisille yksilökehityskeskusteluille.

Osassa pilottiryhmistä toimenpiteistä oli sovittu keskustelun lopussa, mutta useimmissa piloteissa ajanpuutteen vuoksi toimenpiteisiin sovittiin palattavan vasta seuraavalla keskustelukerralla.

Jonkin verran kritiikkiäkin keskusteluun osallistuneiden taholta esitettiin:

- Uusi tilanne oli vähän jännittänyt osallistujia.
- Iltapäivä ajankohtana oli ollut haasteellinen.
- Mahdolliset jälkipuheet olivat mietityttäneet joitakin osallistujia.
- Osa dialogikorttien sisällöistä oli koettu vaikeina, mutta osa niistä oli herättänyt paljonkin keskustelua.
- Muutama osallistuja piti dialogikorteilla virittäytymistä turhana ”korttileikkinä”.
- Osa koki käsikirjoituksessa olleiden valmiiden kysymysvaihtoehtojen rajoittaneen vapaata keskustelua (käsikirjoituksessa oli annettu esimerkkejä kysymyksistä joita voi hyödyntää keskustelussa ja yhdessä keskustelussa käytiin kaikki kysymykset järjestelmällisesti läpi).
- Etukäteisvalmistelulle toivottiin seuraavalla kerralla enemmän aikaa, jotta valmistautuminen olisi parempaa.
- Aika oli mennyt liian nopeasti, puhuttavaa oli jäänyt vielä paljon, joten keskustelulle tulisi varata enemmän aikaa.

Kehittämisryhmäläisten eli pilottivastaavien mukaan yhteiskehittämiskeskustelukokeilu oli ollut pelkästään hyvä kokemus, ja kokeilua pidettiin kannattavana. Ryhmämuotoisen keskustelun ei kuitenkaan nähty korvaavan yksilökeskusteluja, vaan lähinnä täydentävän sitä. Moni näki yksilökehityskeskusteluille tarpeen ja oman paikkansa edelleen. Erityisesti dialogikapulaa pidettiin hyvänä toimintatapana. Keskustelun rakenne (käsikirjoitus) oli pitänyt keskustelua ns. aisoissa, raamittanut keskustelua ja auttanut pysymään asiassa.

Ennakkovalmistautuminen nähtiin tärkeänä, vaikka kaikissa ryhmissä ei valmistautuminen ollut toteutunutkaan. Osassa pilottiryhmistä osallistujille oli jaettu ennakkovalmistautumismateriaali useita viikkoja ennen keskustelua, ja osassa vain muutama päivä etukäteen. Niissä ryhmissä joissa keskusteluun oli valmistauduttu etukäteismateriaalin avulla hyvissä ajoin, koettiin käydyn tärkeää ja mielenkiintoista keskustelua dialogisuudesta jo etukäteen.

Pilottiryhmät aikoivat toteuttaa yhteiskehittämiskeskusteluja myös jatkossa, osa jopa säännöllisesti kerran kuussa toteutettavana käytäntönä. Keskusteltiin myös siitä, että kehittävä otetta olisi hyvä integroida tavallisiin kokouksiin. Esimerkiksi osassa palavereista voitaisiin käsitellä ns. juoksevia asioita ja osassa pohtia jotakin etukäteen sovittua teemaa kehittämisen näkökulmasta. Pohdittiin myös sitä, että pilottiryhmät edustivat aloja ja ryhmiä joissa on totuttu keskustelemaan, mutta miten yhteiskehittämiskeskustelu otetaan vastaan erityyppisissä ryhmissä ja erilaisilla sektoreilla (esim. tekninen). Toteutuksen räätälöinti esim. toimialan ja ryhmäkokoontalon mukaan nähtiin tärkeänä.

Pilottiryhmien vetäjät toivat esille että kohtaamisia työn arjessa on yleensä liian vähän, ja niitä toivotaan yleisesti ottaen enemmän. Tarvetta ja tilausta yhteiskehittämiskeskusteluille todettiin siis olevan. Yhteiskehittämiskeskustelujen koettiin olevan työyhteisöille hyödyllisiä mm. yhteisöllisyyden ja yhteisen ymmärryksen lisääntymisen näkökulmista. Työhyvinvointikyselyn ja sen tarjoamat tulokset nähtiin myös arvokkaana ja hyödyllisenä osana pilotointiprosessia. Arvioivan yhteiskehittämiskeskustelun lopussa ideoitiin, että vuosi 2017 voisi olla kunnassa kehityskeskustelujen kampanjavuosi, jolloin olisi lupa ja velvollisuus kokeilla erilaisia kehityskeskustelumuotoja. Aihetta pidettäisiin aktiivisesti esillä keskusteluissa, järjestettäisiin esim. teema-pajoja sekä kerättäisiin työntekijöiden ja johdon kokemuksia kokeiluista.

Pilotointi ja sen keskeiset tulokset esiteltiin myös kunnan johtoryhmälle yhteiskehittämiskeskustelukäsikirjoituksen mukaisesti. Yleisesti todettiin, että pilotoinnista saadut tulokset ovat olleet hyödyllisiä ja saatuja oppeja kannattaa levittää kunnassa laajemminkin. Kehityskeskusteluja tullaan toteuttamaan jatkossa sekä yksilö että ryhmämuotoisesti, ja vuonna 2017 tullaan mahdollisesti tekemään kehityskeskusteluihin liittyviä kokeiluja. Kunnassa aiemmin käytössä olleen kehityskeskustelutavan uudistaminen nähtiin joka tapauksessa tärkeänä, ja esim. aiemmin käytössä ollutta lomaketta ei ollut tarkoitus enää käyttää sellaisenaan.

Visualistin roolin arviointia

Hanke oli yhteistoiminnallisen kehittämisen prosessi, johon osallistujien oma panos vaikutti merkittävästi. Heidän tehtävänä oli hyödyntää tuotettuja materiaaleja ja toteuttaa yhteiskehittämiskeskusteluprosessi ryhmäänsä parhaiten palvelevalla tavalla.

Pilotit näyttivät hyödyntävän prosessia eri laajuudessa. Toiset pilotit etenivät Visualistiin kuvattun punaisen langan mukaisesti, jonkun pilotin osalta Visualistiin tuotettu aineisto ja etukäteen toimitettu materiaali jäi kokonaan hyödyntämättä. Ne, jotka tutustuivat Visualistin prosessikuvaukseen/punaiseen lankaan, kertoivat ymmärtäneensä hyvin projektikonaisuuden ja sen, mitä heiltä odotettiin. Kokonaisuus yhteiskehittämiskeskustelujen toteutusprosessista ja moninaisista aineistoista avautui näin pilotoijille paremmin.

Visualistia voi hyödyntää haluamassaan laajuudessa. Sinne voi kirjata mm. hankkeen tavoitteet ja sovitut toimenpiteet. Yhteiskehittämiskeskusteluissa työvälinettä voisi hyödyntää prosessin toteutuksen tukena kuvaamassa etenemistä, sovittujen asioiden sekä sovittujen toimenpiteiden kirjaamisessa. Kun yhteiskehittämiskeskustelu on toteutettu ja sovitut toimenpiteet kirjattu Visualistiin, voidaan Visualistia kuljettaa mukana arjessa toimenpiteiden toteutuksen ja seurannan tukena. Näin Visualisti toimii ikään kuin hankkeen 'muistina ja punaisena lankana' kuvaamassa, mistä lähdettiin liikkeelle ja mitä on saatu aikaan. Jos toimintamallia oltaisiin hyödyntämässä koko kunnassa, voisi Visualistia hyödyntäen valmentaa kaikki yksiköt ja tiimit toteuttamaan dialogisia yhteiskehittämiskeskusteluja luodun mallin pohjalta. Kun

sovitut toimenpiteet vielä kirjattaisiin ylös ja niitä seurattaisiin arjessa kunkin työryhmän osalta, vahvistettaisiin organisaation toimeenpanon taitoa.

Kunnassa toteutetun kyselyn tulosten perusteella kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei ole aiemmin viety käytäntöön, mikä osaltaan heikentää henkilöstön uskoa kyseisiin keskusteluihin kehittämisen muotona. Myös erilaisten kyselyjen tulosten hyödyntäminen ja jatkotyöstäminen (kuten tässä Työhyvinvointi-kysely) olisi mahdollista Visualistin avulla. Kun tulokset käytäisiin läpi ja niiden pohjalta keskusteltaisiin ja ideoitaisiin sekä sovittaisiin kehitystoimenpiteistä, niin toimenpiteet voisi kirjata Visualistiin kunkin aihealueen osalta. Vain osa pilotiryhmistä hyödynsi Visualistia osana dialogista yhteiskehittämiskeskusteluprosessia. Tätä voi selittää se, että jo pelkästään dialogisuus ja tämänkaltainen uusi ryhmämuotoinen kehityskeskustelumuoto oli osallistujille uutta. Kapasiteettia, aikaa ja halukkuutta ei enää sähköisen työkalun omaksumiseen riittänyt toivotussa määrin.

4. Huikeeta työtä! - Dialogisen työelämän kehittämisverkosto

Vuonna 2016 perustettiin dialogisen työyhteisön kehittämisverkosto Huikeeta työtä! - Dialogisen työelämän kehittämisverkosto (löytyy samalla nimellä myös FB ryhmänä).

Verkostoa koordinoi Sirpa Syvänen apunaan Kati Tikkamäki, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. Verkosto toimii tuotteistettujen tutkimus- ja kehittämispalvelujen markkinoijina ja hankkeiden toteuttajina, joissa tuotteita ja palveluja hyödynnetään.

Verkostoon on kutsuttu tuotteistamishankkeeseen kytkeytyviä tutkimus- ja kehittämis-/konsultointi-/työnohjausorganisaatioita ja niiden asiantuntijoita, rahoittajia sekä muita dialogisesta johtamisesta ja kehittämisestä / dialogisuudesta kiinnostuneita / sen parissa toimivia tutkijoita, kehittäjiä ja konsultteja, työnantajia, henkilöstöjärjestöjä ja rahoittajien edustajia. Tällä hetkellä verkoston jäsenmäärä on 20 henkeä.

Verkostotapaamisia on tarkoitus järjestää 2-3- kertaa vuodessa eri verkoston jäsenten kutsumana. Tähän mennessä verkosto on kokoontunut kolme kertaa.

5. Yhteenvetoa

Tuotteistamishankkeessa on tuotteistettu Dinno-tutkimusohjelman www.dinno.fi (2012 - 2015) teoreettiseen viitekehykseen, tutkimustuloksiin sekä dialogisiin kehittämismenetelmiin ja työkaluihin pohjautuen työpaikkojen ja verkostojen käyttöön kehittämiskonsepti ja työkalupakki.

Konseptin ja työkalupakin sisältämien työkalujen avulla on mahdollista paikantaa, opetella, edistää ja syventää dialogisuutta, yhteistoimintaa, tuloksellisuutta sekä uudistumista organisaatioissa ja verkostoissa.

Hankkeessa on rakennettu helppokäyttöisiä, innovatiivisia sekä dialogia ja yhteistoimintaa edistäviä työkaluja hyödynnettäväksi työpaikkojen arkisissa kohtaamisen tiloissa, kuten palaverissa/kokouksissa, kehityskeskusteluissa ja kehittämisessä/kehittämistilaisuuksissa.

Niiden tavoitteena on auttaa työyhteisöjä paikantamaan kehittämisen kannalta keskeisten ilmiöiden plus- ja miinuspuolia sekä käynnistää tarvittavia kehittämistoimenpiteitä, edistää dialogisuutta, dialogista johtamista sekä yhteistoimintaa joko ulkopuolisten asiantuntijoiden tukemana tai organisaatioiden omana työnä.

Kehitetty konsepti ja eri työkalut palvelevat työpaikoilla tehtävää itsearviointia, kehittämistyön käynnistämistä ja ohjausta sekä hankkeiden toteutusta. Käytännössä työkalut koostuvat: räätälöidystä kyselystä, lautapelistä, symbolityöskentelyä tukevista korteista sekä verkkopohjaisesta yhteiskehittämiskeskustelutilasta (Leading Partners Oy:n Visualisti -verkkotyökalu). Tuotteita on yhteiskehitetty ja pilotoitu jo käynnistyneissä tämän hankkeen rinnalla toteutetuissa kehittämishankkeissa ja tilaisuuksissa.

Tuotteistamisen avulla dialogista johtamista kokevaa tutkimustietoa sekä siihen perustuvaa tuloksellista ja vaikuttavaa kehittämistapaa on saatu levitettyä laajasti suomalaiseen työelämään. Diffuusiota vahvistaa se, että tuotteistamishankkeessa kehitettyä konseptia ja työkaluja toiminnassaan hyödyntää laaja tutkija-, kehittäjä- ja konsulttiverkosto sekä yhteistyöorganisaatiot. Huikeeta työtä! -verkostoon kuuluu jo Dinno-tutkimuksessa mukana olleita asiantuntijoita. Verkoston jäsenten toimintamallina on osallistava toimintatutkimus, tutkimusavustein kehittäminen sekä yhteistoiminnallinen ja dialoginen kehittämistapa. Konseptin ja työkalujen hyödyntäjinä toimivat myös verkostoon kuuluvat työnohjauksen ammattilaiset.

Kehittämiskonseptia ja siihen liittyviä työkaluja ja kehittämismenetelmiä on mahdollista käyttää työpaikkojen kehittämistyön tukena:

- 1) kehittämistarpeiden hahmottamisessa,
- 2) kehittämistyön ohjaamisessa ja fasilitoinnissa sekä
- 3) syvällisemmän ymmärryksen luomisessa ja reflektoinnissa kohdentuen
 - keskeisiin työelämän ilmiöihin kuten tuottavuuteen, hyvinvointiin, uudistumiseen (luovuuteen, kehittämiseen, innovointiin),
 - psykososiaalisiin riskeihin (ristiriidat ja niiden hallinta, ylikuormitus, työn hallinnan ongelmat),
 - erilaisten potentiaalien ja voimavarojen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen sekä
 - erilaisten ympäristön paineiden ja haasteiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen.

Ilmiöiden tunnistaminen, niihin vaikuttavien tekijöiden tilan mittaaminen (kyselymodulit) sekä näiden pohjalta kehittämistyön käynnistäminen ja työkalujen käyttäminen mahdollistaa tuloksellisen ja vaikuttavan kehittämistyön.

Kehittämiskonsepti mahdollistaa myös sen, että kehittämishankkeiden jälkeen kehittämisraenteet ja menetelmät sekä tilat vakiintuvat osaksi työpaikkojen arkea, jolloin kehittämisestä tulee luonteva osa arkista toimintaa ja työtä.

Kehittämiskonsepti vahvistaa myös työnantajien ja johdon osaamista. Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kehittämisen/uudistumisen vastuullisessa johtamisessa sekä vahvistaa organisaatioiden yhteistoiminnallisia ja dialogisia rakenteita.

Tuotteistamisen tuloksena dialogista johtamista ja dialogisuutta koskeva arvokas tutkimustieto kolmesta isosta päätavoitteesta: tuloksellisuus, innovatiivisuus ja uudistuminen sekä työ-

elämän laatu on levinnyt (toimijoiden asiantuntemus ja käytettävissä olevat julkaisut sekä materiaalit, kysely), osallistujien dialogitaidot ovat kehittyneet sekä kehittämisestä ja dialogisuudesta on innostuttu (muut työkalut; lautapeli, yhteiskehityskeskustelu, dialogi-kortit ym.).

7. Tuotteistamisen jatkot – työkalujen tulevaisuus

Asiantuntijapalveluiden (sis. mm. kysely, kehittämishankkeet, luennot, sparraukset) sekä työkalujen (kortit, lautapeli) myyntiä on suunniteltu toteutettavan Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen liiketoimintaprojektin kautta. Tällä hetkellä kyseisen projektin kautta voidaan jo myydä kyselyä sekä koulutusta ja konsultointia. Seuraavassa vaiheessa mietitään myös markkinoita kyselyn laajempaan käyttöön esimerkiksi sen lisenssipohjaiseen myyntiin muille organisaatioille. Tähän asti kyselyä on voinut hankkia/ostaa Työelämän tutkimuskeskuksesta maksullisena palvelutoimintana. Lisenssien myynti on tullut ajankohtaiseksi, kun muutamat yhteistyökumppanit ovat kyselleet mahdollisuuksia saada kysely oman organisaationsa käyttöön ja jatkomyyntiin/markkinoille.

Tuotteiden ja työkalujen valmistamisessa hyödynnetään hankkeen toimijoilla jo olemassa olevia verkostoja ja asiantuntijapalveluja. Eri tahoilta pyydetään myös tarjouksia tuotteiden (esim. korttien, pelien, lautapelien) valmistamiseksi. Aiemmalta yhteistyötaholta on jo pyydetty suuntaa-antava tarjous korttien ja lautapelin graafisesta suunnittelusta ja painattamisesta. Yliopiston edustajien kanssa tullaan kevään 2017 aikana käymään keskusteluja tuotteiden ja työkalujen myynnin mahdollisuuksista.

Palveluja ja tuotteita markkinoidaan Työelämän tutkimusyhdistyksen, Huikeeta työtä! -verkoston jäsenten ja heidän verkostojensa sekä perustettavien Internet-sivujen kautta/avulla.

Tuotteita käytetään ja markkinoidaan myös verkoston jäsenten toteuttamissa konsultoinneissa, koulutuksissa, työnohjauksissa sekä tutkimus- ja kehittämishankkeissa eri aloilla ja erityyppisissä organisaatioissa ja verkostoissa sekä erityyppisille kohderyhmille.

Hankkeen ja verkoston toimijoilla on myös jatkuvasti käynnissä olevia tutkimus- ja kehittämishankkeita, koulutusta, työnohjausta ja konsultointia, joten potentiaalisia asiakkaita tulee jatkuvasti lisää.

Dialogisuuteen perustuville menetelmille ja dialogista organisaatiota koskevalle tutkimustiedolle ja tuloksille on selvästi kysyntää. Tämän puolesta puhuvat pilottikohteilta tuotteista saatu palaute sekä Dinno-tutkimusohjelman aikana ja sen jälkeen tutkijoiden ja kehittäjien saama positiivinen palaute ja kiinnostus ohjelman tuloksia ja tuotoksia kohtaan.

Dinno-tutkimuksen ja aiempien kehittämishankkeiden yhteydessä tehty työ ja toteutetut koekilut ovat osoittaneet, että dialogisuutta, yhteistoimintaa ja tutkimusperustaista kehittämistä arvostetaan ja sen potentiaaliin uskotaan useiden eri alojen ammattilaisten keskuudessa. Aiemmissa kehittämishankkeissa saavutetut tulokset puhuvat kyseisen tutkimus- ja kehittämistotteen vaikuttavuuden ja toimivuuden puolesta.

Lähdeluettelo

Isaacs, W. (1993) Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*. 22:2, ss. 24-39.

Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking. A pioneering approach to communication in business and in life*. USA: Currency.

Isaacs, W. (2001) *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Helsinki: Kauppakamari.

Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. (2013) *Dialogisen johtamisen palapeli - kehittämisen työkaluja esimiehille*. Helsinki: ttk.

Senge, P.M, Scharmer, O., Jaworski, J. & Flowers, B.S. (2008) *Presence Human Purpose and the Field of the Future*. New York: Doubleday Business.

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.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

.