

MARIKA VEIJANEN

”POSITIIVINEN ORAVANPYÖRÄ”

DIALOGINEN ORGANISAATION
KEHITTÄMINEN JA TYÖYHTEISÖJEN
JOHTAMINEN

LAPIN YLIOPISTO

HALLINTOTIEDE

2018

Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Positiivinen oravanpyörä – Dialoginen organisaation kehittäminen ja työyhteisöjen johtaminen

Tekijä: Marika Veijanen

Koulutusohjelma/ oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ: x Sivulaudaturtyö: Lisensiaatintyö:

Sivumäärä: 77+1

Vuosi: 2018

Tiivistelmä

Kunta-alan toiminnot ja toimijoiden asenteet tehdä työtä ovat joutuneet sopeutumaan yhä epävarmempiin taloudellisiin raameihin ja resurssien monikäyttöisyyteen viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämä yhteiskunnallinen murros on ohjannut kuntia kehittämään uusia toimintamalleja kohdata erilaisia toimijoita ja toteuttaa palveluita ja toimintoja yhteistoiminnallisesti erilaisissa verkostoissa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhden suuren kunta-alan organisaation dialogisuutta ja sen mahdollisuuksia työyhteisöjen johtamisessa ja organisaation sisäisessä kehittämisessä. Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen, jossa aineistonkeruumenetelmä tapahtuu puoli-strukturoitujen teemahaastattelujen kautta ja analysoiminen fenomenografista lähestymistapaa hyödyntäen. Tutkimuksen teoreettinen sisältö perustuu osittain Pehrmanin (2011) ratkaisukeskeiseen sovitteluun ja sen soveltamiseen Bushen ja Marshakin (2016) kuvaaman organisatorisen dialogisen kehittämisen ja työyhteisöjen johtamisen toimintamallina. Toimintamallin testaaminen tavoittelee organisaation oppimisen nykytilan kuvaamista.

Teemahaastattelussa tutkittavat korostavat johtamisen sitoutumista organisaation toimintamallien kehittämiseen ja ihmisten välisen luottamuksen ja osallisuuden vahvistamiseen. Tutkimuksen teorian testaaminen osoittaa käytännössä kohdeorganisaation hierarkkisen monitoimijoiden verkostomaisen rakenteen olevan dialogisuuden toteutumisen ja organisaation kehittämisen hidaste. Työyhteisöjen johtamisessa dialogisuus on avaintekijä, jonka vahvistaminen voi lisätä positiivista ajattelua ja innovoivaa toimintaa, mikä edellyttäisi kohdeorganisaatiolta esimiestyön vahvistamista ja lisää dialogisia verkostotoiminnan kokemuksia ja hyödyntämistä kaikessa toiminnassa.

Avainsanat: dialogisuus, organisaation kehittäminen, työyhteisön johtaminen, fenomenografia

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

SISÄLLYS

1 JOHDANTO

- 1.1. Tutkimuksen lähtökohdat 3–6
- 1.2. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoite 6–8
- 1.3. Tutkimuksen rakenne ja aikaisemmat tutkimukset 8–11

2 DIALOGISUUS

- 2.1 Dialogisuus ja dialogiset interventiot.....12–14
- 2.2 Dialogisuus ja kunta-ala.....14–16
- 2.3 Dialoginen johtaminen.....16–18
- 2.4 Organisaation dialoginen kehittäminen.....18–20
- 2.5 Dialogisuuteen vaikuttavia tekijöitä.....20–23

3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

- 3.1 Eurooppalainen ajattelu.....24–26
- 3.2 Organisaation tutkimuksellinen kehittämistoiminta.....26–27
- 3.3 Kunta-alan kehittäminen palvelutieteen ja verkostotoiminnan näkökulmasta.....28–32

4 EMPIRIA

- 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....33–35
- 4.2 Fenomenografia.....36–37
- 4.3 Teemahaastattelun lähtökohdat.....37–38
- 4.4 Teemahaastattelun toteutus.....38–40
- 4.5 Teemahaastattelun analyysivaiheiden toteutus.....40–43

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

- 5.1 Teemahaastattelun tekemiseen liittyvät tulokset.....44–48
- 5.2 Dialogisuuden toteutuminen työyhteisön johtamisessa.....48–54
- 5.3 Organisaation kehittämisen kokemukset.....54–60
- 5.4 Organisaation dialogisen kehittämisen testaaminen.....60–68

6 POHDINTA.....69–72

LÄHTEET.....73–77

LIITTEET.....78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Vanha sananlasku: ”Niin metsä vastaa kun sinne huudetaan”, kuulostaa varsin ajankohtaiselta mietelauseelta nykypäivän työelämän, organisaatioiden ja työn tekemisen muutosten keskellä. Ajatteluni perustuu siihen näkemykseen, että ihmiset keskustelevat yhä enemmän sähköisten viestintävälineiden avulla (huutaen ilman vastausta) uhmaten tiukentuvaa tietosuojalainsäädäntöä ja laajentuvaa asiakaslähtöistä valinnanvapautta ja osallistamista (huutaen vastausten saamiseksi). Tasapainoilu informaatiotulvan ja innovaatioiden vaateiden kesken, jota yksilö ja työyhteisö kohtaavat päivittäin työelämän ja työn tekemisen toimintamalleissa, koskettaa kaikkia organisaatiossa olevia toimijoita, kuntalaisia ja poliittisia päättäjiä, yhteiskunnan tasosta riippumatta.

Tasapainoilun muutosten keskellä olen työurani aikana ollut osallisena tai kehittämässä erilaisia niin isoja kuin pieniä organisaation tai toiminnan muutoksia, innovaatioita. Tällainen innovaatioihin positiivisesti suhtautuva joustavuus keskittyy uudenlaisen työelämää koskevan ajattelun vahvistamiseen. Se haastaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen muutosten keskiöön ja erottelee esimerkiksi toisistaan operatiivisen ja strategisen yhteistyön ja organisaation verkostomaisten palveluiden ja toimintojen tavoitteet. (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi ja Kaarela 2014, 9–10) Tällaisten organisaation muutosten tutkiminen on aina ajankohtaista ja relevanttia organisaation toimivuuden ja toimintakulttuurin näkökulmasta, joita olen pohtinut tutkimusaiheen valintojen edessä.

Työskenteleminen erilaisten ihmisten kanssa, heidän osaamisen ja yhdessä tekemisen ja kehittämisen näkökulmat vaativat sensitiivisyyttä, ymmärrystä ja luottamusta toiseen henkilöön. Vastavuoroiseen kanssakäymiseen, jota dialogisuus parhaimmillaan ja pahimmillaan on, sosiaalinen aspekti korostuu muun muassa puhumisen ja kuuntelemisen erottamisen ja ihmisten osallistamisen kautta. Dialogisuus voidaan nähdä ajattelutapana suhtautua toisiin ihmisiin ja samalla tehdä vuorovaikutteisesti yhdessä asioita, joka on julkisen sektorin ja demokratian yhteistoiminnan ehto (Alhanen, Soini ja Kangas 2015, 4.) Dialogisuus voi auttaa muodostamaan organisaation sisällä olevan yhteisen sosiaalisen todellisuuden ja johtamisessa vallan tunteen, jotka synnyttävät uutta tietoa ja ymmärrystä toista ihmistä kohtaan (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 84.) Tätä varten tarvitaan erilaisia työmenetelmiä, kuten dialogisia verkostotyömenetelmiä, joiden avulla on tarkoitus kehittää organisaation dialogisuutta ja edistää kuulluksi tuleamista ja yhdessä ajattelemista (Seikkula ja Arnkil 2009, 15.)

Tutkimusilmionä dialogisuus ja sen vaikutuksen ulottuvuudet ovat kiinnostavia, koska ihmisen halu muutokseen ja motivaatio muutoksen tekemiselle ovat ihmisen sisällä olevia voimavaroja, jotka perustuvat ihmisen kasvun ja kehittymisen aikana muodostettuihin ajattelu- ja toimintamalleihin. Varhaiset kiintymyssuhteet auttavat muodostamaan erilaisia aikaa, paikkaa ja tilanteisiin liittyviä miellelyhtymiä, assosiaatioita. Sosiaalinen yhteisö ja erilaiset vuorovaikutustilanteet ohjaavat ihmisen kehittymisen suuntaa ajattelun rakenteille ja käyttäytymisen toimintamalleille (Soisalo 2013, 75–80), joita tarvitaan erilaisiin ja erikokoisiin muutoksiin sopeutumisessa. Tästä syystä olen maisterivaiheen tutkimustyössä valinnut tutkimusaiheen keskiöön dialogisuuden, josta olen kiinnostunut, ja tuonut sen lähelle oman työn tekemistä ja arkielämää.

Työelämässä ja työyhteisössä ihminen hyödyntää muodostamia sosiaalisia kontakteja ja kokemuksia erilaisten ihmisten kohtaamisissa. Nämä kokemukset muovaavat muun muassa yksilön omia asenne- ja toimintakulttuurisia käsityksiä yhteistyöstä, osallisuudesta ja johtamisesta. Organisaatiossa yksittäiset henkilöt ja työyhteisöt muodostavat verkostomaisia vuorovaikutusketjuja, jotka elävät dynaamisesti organisaation rakenteissa ja toiminnoissa sekä ihmisten välisissä toimintaperiaatteissa. Julkisella sektorilla, erityisesti kunta-alalla, työelämän ja johtamisen muutokset ovat olleet ajankohtaisia asioita jo pitkään (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko 2015, 14–15), jotka haastavat kokonaisvaltaisesti uudistamaan niin kunnan hallintoa kuin palveluiden rakenteita ja yhdessä tekemisen ajattelu- ja toimintamalleja. Tätä organisaation uudistamisen tuomaa haastetta haluan tutkia tässä tutkimuksessa olevan kuntaorganisaation eli Rovaniemen kaupungin olemassa olevien toimintamallien ja dialogisuuden kautta.

Työn tekemisen ja toimintaympäristön uudistukset asettavat rakenteellisia ja toiminnallisia paineita, joiden tunnistaminen ja tutkiminen arjessa ovat ajankohtaisia. Syy julkisen sektorin organisaatioiden ja työn ja yhteiskunnan yleisiin muutoksiin voi olla niukentuvat rahoitus- ja valtionosuudet (Tienari ja Meriläinen 2009) ja palveluiden ja toimintojen tehokkuus ajattelu. Taloudellisilla ja toiminnallisilla muutoksilla pyritään muun muassa byrokratian vähentämiseen, erilaisten palveluiden integrointiin, varhaiseen avoimeen yhteistyöhön ja yhdessä tuottamiseen asiakkaan ja eri toimijoiden kesken (Laitinen, Harisalo ja Stenvall 2013, 57–59). Yhdessä tuottamisen edellytyksenä on, että jokaisella työntekijällä ja työyhteisöllä on yhteneväinen käsitys organisaation tavoitteista ja niiden merkityksestä suhteessa oman työn tekemiseen (Hyppänen-Joutsa 2012, 29.) Yhdessä tuottaminen ja työn ja organisaation kehittäminen vaativat avointa, tilannesidonnaista vuorovaikutusta eli dialogia, jotta asenne- ja toimintakulttuurien muuttuminen on

mahdollista. (Hedman ja Valkonen 2013, 9–13) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevassa kuntaorganisaatiossa arvovalinnat ja kaikenlaiset kehittämistoiminnot ovat painottuneet organisaation sisällä olevien toimijoiden asenne- ja toimintakulttuurin kehittämiseen ja lisäämään eri toimijoiden dialogisuutta ja kustannustietoisuutta ja yhdessä tuottamista (Rovaniemen kaupunki ja kaupunginvaltuusto 2017, 20–23; Honkavuori 2012, 5.) Organisaation muutosten ja kehittämisen haasteet ja monimuotoisuus ovat herättäneet kiinnostuksen tämän tutkimustyön tekemiseen.

Uudenlaiset työelämän reformit ja vaatimukset eivät muutu itsestään, vaan asettavat organisaation sisällä ihmisten välisen luottamuksen, arvostuksen ja vuorovaikutuksen keskiöön. Yhdessä tekeminen, tuottaminen ja kehittäminen vaativat jokaiselta työntekijältä hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, joiden kautta luodaan tätä uutta, tulevaisuuden kilpailukykyistä organisaatiokulttuuria. (Syvänen et al. 2015, 21–24) Coxin (2004) mukaan organisaatiokulttuuri, jossa johtamisen kautta pystytään hyödyntämään työntekijöiden monimuotoisuutta, johtamaan ja toimimaan voimaannuttavalla ja tulevaisuuteen positiivisesti suhtautuvalla toimintamalleilla, voidaan saavuttaa menestystä (Cox 2004, 66.) Coxin (2004) kuvaamaa organisaation positiivista ajattelua, vuorovaikutusta ja henkilöstön yhteistoimintaa tarvitaan erityisesti silloin kun kehitetään organisaation toimintakulttuuria ja toimintaperiaatteita ja toimijoiden asenteita, jotka ovat tämän tutkimuksen keskiössä.

Työuran aikana olen erilaisten muutosten tuomien kokemusten myötä pyrkinyt kehittämään omia ajattelu- ja toimintamalleja esimerkiksi lisäkouluttautumisen kautta ja suhtautumaan positiivisesti organisaatiossa ja työyhteisöissä esiintyviin muutoksiin. Koen, että yksilöiden ja työyhteisöjen menestyminen riippuu paljon toisista ihmisistä ja työtehtävään liittyvien vaatimusten vaikuttamisen mahdollisuuksista. Kunta-alan organisaatiossa toiminnot ja palvelut ovat monialaisia yhteistyöverkostoja, jotka ovat rakenteellisesti kompleksisia ja organisaation sisältä päin katsottuna poikkihallinnollisia kokonaisuuksia tai asiantuntijatyöryhmien verkostoja (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi ja Kaarela 2014, 8; Perttula ja Syväjärvi 2012, 11–13), joissa työyhteisön ja organisaation menestyminen ja innovaatioiden jalkautuminen riippuvat esimerkiksi organisaatiossa vallitsevasta työilmapiiristä ja arvomaailmasta. Tällaisia organisaatiossa tapahtuvia kehittämisen kokemuksia olen saanut useita työuran aikana ja ne ovat vahvistaneet ja ohjanneet minua tutkimaan kuntaorganisaatiota dialogisuuden, yhteistoiminnan ja työyhteisön toimintamallien ja organisaation oppimisen näkökulmista.

Yhteiskunnallista uudistumisen painetta ja organisatorisia asenteellisia ja toiminnallisia muutoksia varten, tarvitaan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä sekä eri toimijoiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden välistä vuoropuhelua eli dialogia. Dialogisuus on moniulotteista johtamista ja

strateginen arvovalinta työyhteisössä tehtävän työn tekemisen ajattelu- ja toimintamalleille (Perttula ja Syväjärvi 2012, 57–58). Dialogisuuden johtaminen on tietoista vallankäyttöä, jolla voidaan ohjata ihmisten voimavaroja organisaation arvomaailman mukaisesti ja joka toteutuu johtamisen ja työyhteisön yhteistyön tuloksena (Alhanen et al. 2015, 3.) Organisaation palveluiden, toimintakulttuurien ja käytännön toimintamallien kehittämisessä edellytetään toimijoiden välistä luottamusta ja arvostusta ja tiedon ja osaamisen jakamista (Khvatova ja Block 2017, 335 – 336). Kehittäminen ja uusien toimintamallien jalkautumiseen työyhteisöjen arkeen ja organisaation oppimiseen vaaditaan pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistyötä ja kehittämiseen sitoutuneita henkilöitä. Tässä tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat organisaation sisällä olevat henkilöt ja heidän kehittämiseen ja dialogisuuteen liittyvät kokemukset.

1.2 Tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoite

Tässä tutkimuksessa haluan keskittyä yhden suuren kunta-alan organisaation dialogisuuteen työyhteisöjen johtamisen työvälineenä ja ihmisten kokemuksena dialogisuuden vaikutuksesta organisaatiokulttuurin sisäiseen kehittämiseen. Tämä tutkimus sisältää käsitteitä, dialogisuudesta ja organisaation ja työyhteisöjen toimintamallien kehittämisestä. Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa aineistonkeruumenetelmä tapahtuu puoli-strukturoitujen teemahaastattelujen kautta ja tutkimuksen analysoiminen fenomenografista lähestymistapaa hyödyntäen.

Pro gradu–tutkimuksen tutkimuskysymykset liittyvät tämän tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin eli dialogisuuteen, organisaation dialogiseen kehittämiseen ja työyhteisöjen johtamiseen. Tutkimuskysymykset ovat;

- Miten dialogisuus on vaikuttanut Rovaniemen kaupungin organisaation kehittämiseen?
- Mitä kokemuksia ja merkityksiä dialogisuudesta on nähtävissä työyhteisöjen johtamisessa?

Erityyppiset työelämän muutokset, jotka kunta-alan organisaatiossa tapahtuvat oman kokemuksen mukaan hitaasti ja pitkällä aikavälillä, edellyttävät organisaatiolta systemaattista ja prosessimaista johtamista ja etenemistä ja muutoksiin positiivisesti suhtautuvaa työilmapiiriä ja organisaation sisällä olevia kehittäjätyöntekijöitä. Koen olevani tällainen kehittäjätyöntekijä, joten tutkimuksen aiheen valinta ja kohdentaminen kunta-alalle on perusteltua. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation sisällä tapahtuvat muutokset pitää sopeuttaa muutosta tarvitsevaan toimintaan,

palveluun ja organisaatioon kokonaisvaltaisesti (Jacobson ja Sowa 2016, 123–127), jotta aito muuttuminen tai kehittyminen olisi mahdollista. Tämä voi vaatia organisaatiolta, erityisesti kunta-alan organisaatiossa, useita eri kehittämiseen sitoutuneita toimijoita, vahvaa johtajuutta ja eri toimija- ja palvelualueiden yhteistä ymmärrystä (Bushe ja Marshak 2016). Tähän organisaation henkilöstön ja johtamisen dialogiseen kehittämiseen ja muutoksiin sitoutuneisuuden näkökulmiin haluan syventyä teemahaastatteluiden kautta tulleiden kokemusten ja merkitysten avulla.

Kunta-alan organisaation sisällä on paljon informaatiota ja tietovirtausta, jota tarvitaan yhtenäisten arvojen ja tavoitteiden luomisessa (Stähle ja Grönroos 1999), käytännön työmenetelmien oppimisessa ja tiedon jakamisessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Kasvio, Nurmela, Viherä, Hyvönen, Oksa, ja Hietanen 2005, 96.; Toikko ja Rantanen 2009, 22.) Organisaation kehittämistoimintaa ja työyhteisöjen toimintakulttuurin muuttumista tulee katsoa laajemmin ja ymmärtää toimijoiden näkemystä ja heidän tapansa hahmottaa omaa työtä ja yhteisiä toimintaperiaatteita (Toikko ja Rantanen 2009, 54.) Kehittäminen edellyttää, että olemassa olevan tiedon pitää muuttua ja soveltua toimijoiden elämän tapaan ja totuttuihin arjen käytäntöihin ja rutiineihin. Organisaation henkilöstön määrällinen lisääminen kehittämisen tuloksena ei välttämättä takaa uuden tiedon ja toiminnallisten prosessien muuttumista. (Kasvio et al. 2005, 87, 93–97)

Rovaniemen kaupungissa organisaation kehittäminen on tapahtunut Toikon ja Rantasen (2009, 164) tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ja toimijalähtöisen kehittämisen tapaan, limittäin arvioinnin ja kokeilemisen vaihteluina. Toimijalähtöisyyttä ajatellen Rovaniemen kaupungin dialogisuuden kehittäminen ja dialogiset verkostotyömenetelmät eli interventiot ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana kehittyneet ajattelu- ja toimintamalleina ennakoitdialogista avoimen dialogin suuntaan (Seikkula ja Arnkil 2009, 56.) Dialogisuus ja dialogiset interventiot ovat tuoneet organisaatioon avoimuutta kohdata ja yhdistää erilaisia ihmisiä ja ammattiryhmiä toimimaan yhteisen hyvän ja koko organisaation hyväksi. Tällainen toisin ajattelemisen ja tekemisen edellyttävät organisaatiossa reflektiivistä prosessimaista kehittämistä ja jatkuvaa vuorovaikutteista arviointia (Toikko ja Rantanen 2009, 165.) Tämä kehittämisen reflektiivisyys ja tutkimukseen osallistuvien kokemukset ovat tämän tutkimuksen keskiössä.

Erilaisten muutosten ja työyhteisöjen hallinta ja johtaminen tapahtuu eri palvelu- ja toimialojen yhteistoiminnalla ja yhteistyöllä edellyttäen vastavuoroista vuoropuhelua eli dialogia (Alhanen et al. 2015, 3.) Rovaniemen kaupungin strategioissa ja visioissa dialogisuus on johtanut vuosia sitten erilaisiin organisaation sisäisiin asenteellisiin, rakenteellisiin ja toimintakulttuurien prosesseihin aina kuntalaisesta poliittisiin päätöksentekijöihin asti (Rovaniemen kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto 2017, 14; Honkavuori 2012, 5.) Tästä prosessimaisesta kehittämisestä

Rovaniemen kaupunki on saavuttanut valtakunnallisesti tunnustusta toimintakulttuurin kehittämisestä työyhteisöjen työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista mallintamalla (Kunteko 2017). Tällaiset valtakunnalliset tunnustukset tukevat tämän tutkimustyön ajankohtaisuutta, mutta herättävät toisin ajattelua tutkijan arjessa tapahtuvien muutosten tunnistamisessa ja ulkopuolisten konsulttien käytön määrällisessä kasvussa viimeisten vuosien aikana. Tästä syystä koen, että tutkimuksellisesti organisaation kehittämiseen on hyvä pysähtyä tarkemmin tämän tutkimustyön kohdentamisen ja tutkimusta rajaavien valintojen kautta. Tässä tutkimuksessa keskityn Rovaniemen kaupungin organisaation sisällä tapahtuvaan dialogisuuden kehittämiseen, jota tarkastelen työyhteisön arjessa tapahtuvan esimiestyön ja johtamisen kautta. Metodologinen valinta on tutkia dialogisuuden toteutumista ja vaikutuksia Rovaniemen kaupungin sisäisessä kehittämisessä ja työyhteisöjen johtamisessa, joka pohjautuu Bushen ja Marshakin (2016) dialogiseen organisaation kehittämiseen.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen sisältö rakentuu kuuteen (6) pääluvun, lähteisiin ja yhteen (1) liitteeseen. Tutkimuksen rakenne ja sisältö alkaa ensimmäisellä pääluvulla eli **johdanto**-luvulla, jossa kuvaan pro gradu–työn aiheen, rakenteen, tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Johdanto luvussa taustoitan tutkimuksen lähtökohtia tutkimusaiheeseen ja ajankohtaisuuteen, muun muassa kuntaorganisaation kehittämisen vaateista ja dialogisuuden näkökulmia työyhteisöjen johtamisessa. Tässä pääluvussa esittelen tutkimuskysymykset ja ajankohtaisuuden perustelut tutkimuskohteen eli Rovaniemen kaupungin valinnan osalta.

Toisen ja kolmannen päälukujen sisällöt muodostuvat tutkielman **keskeisistä käsitteistä**. Toisessa pääluvussa määrittelen dialogisuutta, sen luonnetta ja vaikutuksia muun muassa organisaatiokäyttäytymiseen ja luottamuksen rakentamiseen ja työyhteisön johtamiseen. Toisen pääluvun painopiste on vuorovaikutuksessa ja dialogisuudessa, jotka edellyttävät ihmisten välillä kokemusten jakamista, jotta saavutettaisiin organisaation ja työyhteisön sisäisen ryhmätoiminnan toimivuutta (Perttula ja Syväjärvi 2012, 46–48, 85.) Tällaisia dialogisuuden tutkimuksia on vuosien aikana tehty useita, mutta tässä tutkimuksessa painopiste on vuorovaikutuksessa, toimijoiden välisessä luottamuksen ja osallistamisen merkityksen tunnistamisessa (Kellokumpu 2015, 7–10) ja dialogisuuden hyödyntämisessä ajattelun ja toiminnan kehittämisessä. Dialogisuuden kautta voidaan vastata yksilöiden odotuksiin ja kokemuksiin organisaatiossa tapahtuvista muutoksista (Takao ja Motohiro 2002, 489.)

Julkisen sektorin organisaatiossa, erityisesti kunta-alalla, johtamisen keinojen ja toiminta-ajatuksien kehittäminen ja jalkauttaminen arkeen edellyttävät dialogisuutta, vastavuoroista vuoropuhelua, joka ilmenee muun muassa organisaation hallinnollisissa toimintakeinoissa, toimintakulttuurissa, esimiestyön kokemuksissa ja yksilöiden välisissä vuorovaikutustiloissa. (Soisalo 2013, 75–80; Higgins, O'Halloran ja Porte 2014, 451–453) Organisaation ja työyhteisöjen johtamisessa muutosten yhteydessä asetetaan usein arjen esimiestyö ja erityisesti henkilöstöjohtaminen koetukselle, joka voi aiheuttaa epävarmuutta ja tulkinnallisuutta kehittämisen muutostavoitteista ja keinoista. Toivo tulevaisuudesta (Seikkula ja Arnkil 2009, 61–68), jota tavoitellaan dialogisten interventioiden kautta, voi luoda uutta merkitystä kehittämistyöhön ja johtamiseen. Dialogisuuden hyödyntäminen kehittämisessä merkitsee muun muassa organisaation elinvoimaisuuden ylläpysymistä, välitöntä moniammatillista yhteistyötä eli jatkuvaa toiminnan ja tiedon jakamista (Toikko ja Rantanen 2009, 33–34) ja työvoiman kustannustehokkuuden ja tuottavuuden ymmärryksen vahvistamista eli jatkuvaa palautteen antamista ja saamista (Järvenpää ja Sui 2017, 6; Stenvall ja Virtanen 2010, 53–54, 191–193). Kehittäminen arjessa tapahtuvana toimintana, jota dialogisuus tukee (Erkkilä 2012, 83), edellyttää toimijoilta muutoshalukkuutta ja muutostarpeiden ja asioiden rohkeaa esille ottamista ja valtaa ja mahdollisuuksia osallistua oman toiminnan kehittämiseen (Saari, Hyytinen ja Lähteenmäki-Smith 2008, 38.) Dialogisuuden kautta ja avulla voidaan vahvistaa tällaista toiminnallista kokeilemisen kulttuuria ja oppia aikaisemmista virheistä (Khvatova ja Block 2017, 336–337). Esimiehen ja työyhteisön ajattelu- ja toimintamallit luovat dialogisuuden perustan ja mahdollisuuden organisaation kehittämiseksi, joten niiden tutkiminen on tämän tutkimuksen keskeinen käsitteellinen taso.

Kolmas pääluku käsittää tutkimuksen toisen keskeisen käsitteen eli organisaation kehittämisen. Tässä luvussa käsitellän organisaation kehittämistä eurooppalaisen ajattelun ja kunta-alan näkökulmista ja kuvaan tutkimuskohteen eli Rovaniemen kaupungin dialogisuutta ja sen kehittämistä Valkokarin et al. (2014, 9) kuvaaman innovaatioverkostotyypin ja Erikssonin (2015, 42) avointa rihmastomaista verkostoa soveltaen. Organisaation kehittäminen on oman työkokemuksen perusteella Rovaniemen kaupungissa ollut hyvin usein poikkihallinnollista yhdessä tuottamista ja asiantuntijaverkostoissa tapahtuvaa osaamisen ja vastuun jakamista ja yksittäisiä dialogisia työpajoja (Rovaniemen kaupunki 2017, 18–24). Tällöin voidaan olettaa, että organisaation kehittäminen ohjaa kehittämisen toimintojen kohdentumisen tiettyyn palveluun, toimintaan tai työyhteisöön (Jacobson ja Sowa 2016, 123–127) tai päätöksenteon ja palveluiden tuottamisen prosessiin (Toikko ja Rantanen 2009, 39–41) tai toimijoiden välisen luottamuksen rakentamiseen (Khvatova ja Block 2017, 336–337). Kehittämisellä halutaan saavuttaa organisaation

ja toimijoiden parempaa yhdessä tuottamista ja ohjata toimijoiden vastuuta tai luoda kokonaan uutta toimintaa. Organisaation kehittämisessä dialogisuuden katsotaan olevan yksi organisaation menestystekijä jatkuvaan innovointiin (tieto, palvelu, toiminto) ja toimijoiden uudistushalukkuuteen (Khvatova ja Block 2017, 334.) Sosiaalisten verkoston korostuessa dialogisen organisaation uudistamisella voidaan lisätä organisaation henkilöstön vuoropuhelua, tietoisuutta ja ymmärrystä johtamisen kautta tuleviin strategisiin arvovalintoihin ja operatiivisiin muutosohjelmiin ja toimintamalleihin. Tämä edellyttää organisaatiolta yhteisen tavoitteen, hyötyjen ja toimintamallien selkeää määrittelyä (Valkokari et al. 2014, 10–11), joihin syventyminen on keskeistä tämän tutkimuksen tutkimusilmiön todentamisessa, teemahaastatteluiden suunnittelussa ja tutkittavien kokemusten analysoimisessa.

Neljäs pääluku on **empiria** osio, jossa kuvaan tutkimuksen tutkimusmetodin, aineistonkeruumenetelmän ja aineistonanalyysin. Pehrmanin (2011, 62) ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen perustuva toimintamalli eli sovittelu on tuttu toimintamalli Rovaniemen kaupungin varhaisen puuttumisen ja aktiivisen tuen toimintamalleista, joka on kuvattu esimerkiksi Rovaniemen kaupungin sovunrakentamisen mallina Ahon ja Palojärven (2015) tutkimuksessa (Aho ja Palojärvi 2015, 24; Rovaniemen kaupunki 2017, 14.) Sovitteluprosessin malli ja kulku (Pehrman 2011, 62, 134) toteutuu muun muassa dialogisuuden ja vuorovaikutuksen muuttumisena (Järvinen ja Luhtaniemi 2013, 46–47), jotka ilmenevät ihmisten kokemuksissa.

Kokemuksellisuus ja eri ihmisten moniäänisyys ja merkitysten kuvaaminen ovat empiria luvun keskeinen tavoite. Tätä tutkimusaineiston keräämistä, analysoimista ja teknillistä suorittamista varten olen valinnut tutkimusmetodiksi fenomenografisen lähestymistavan. Fenomenografiaa pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa hyvänä ja helppona tutkimusmenetelmänä. (Kellokumpu 2015, 8–10; Koski 2014, 127–135; Normia 2011, 9–12; Koukkari 2010, 47–50) Tässä tutkimuksessa aineistonkeräämisessä käytetään puoli-strukturoitua teemahaastattelua (liite 1.), joiden analysoimisessa painotetaan tutkimukseen osallistuvien kokemuksia ja merkityssuhteita muun muassa dialogisuudesta, organisaation kehittämisestä ja työyhteisöjen johtamisesta.

Viidennessä pääluvussa käsittelen Rovaniemen kaupungin puoli-strukturoitujen **teemahaastatteluiden** pohjalta valittuun teoriaan ja keskeisiin käsitteisiin pohjautuvia **tutkimustuloksia** ja johtopäätöksiä. Teemahaastattelujen kautta tulevien sisältöjen analysoimisessa, kuvaamisessa ja tutkimuksen tekstin elävöittämiseen käytän sitaateissa olevia suoria lainauksia haastateltavien kokemuksista ja merkityksistä liittyen Rovaniemen kaupungin dialogiseen organisaation kehittämiseen ja työyhteisöjen johtamiseen. Tässä viidennessä pääluvussa painotan

erityisesti haastateltavien moniäänisyyttä ja kokemuksia pohjautuen tutkimuskysymyksiin. Lisäksi testaan tutkimustulosten kautta tullutta kokemusta organisaation oppimisessa ja dialogisessa kehittämisessä.

Kuudennessa pääluvussa käsittelen pro gradu–työn tekemiseen liittyvää reflektointia, **pohdintaa** ja jatkotutkimus mahdollisuuksia. Tässä pääluvussa kiinnitän yhteen tutkimuksen sisällölliset aiheet ja kokonaisuudet, jotta tutkimuksen teksti etenee loogisesti ja osoittaa hyviä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja kriteereitä. Lopuksi tulevat lähteet ja liitteet.

2 DIALOGISUUS

2.1 Dialogisuus ja dialogiset interventiot

Dialogisuuden sanallinen määritelmä tulee siinä olevien sanojen, dia ja logos, tarkastelusta. **Dia** tarkoittaa kautta, lävitse ja **logos** tarkoittaa sanat, puhe, järki (Järvenpää ja Sui 2017, 9.) Dialogisuus sanana ja määritelmänä tarkoittaa ihmisen kautta kulkevia sanoja, puhetta, tunnetta, viestiä, jonka muotoa ja sisältöä ihminen säätelee omien ajattelun ja toimintamallien mukaan. Puheen avulla ilmaistaan omia ajatuksia ja mielipiteitä ja yritetään ymmärtää itselle suunnattuja viestejä eli katalysoidaan puhetta (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 28.)

Dialogisuuteen kuuluu olennaisena osana merkitysten luominen ja kokemuksellisuus (Alhanen et al. 2015, 4–6). Kokemukset erilaisista vuorovaikutustilanteista ja kiintymyssuhteista ohjaavat ihmisen reagoimistapoja ja osallistumista vastavuoroiseen ja vuorovaikutteiseen puheeseen eli dialogisuuteen. Dialogisuus voidaan yhdistää yksilön ajattelun ja toiminnan sekä ihmisten yhteisen ymmärryksen, tavoitteellisen tekemisen ja tasavertaisen osallistumisen yhteisen hyvän saavuttamiseen. Dialogisuus voi olla sekä *ajattelutapa* että *toimintakäytäntö*, joka edellyttää keskinäistä kohtaamista ja yhdessä ajattelemista. Dialogisuus toteutuu vuorovaikutuksellisissa tilanteissa ja ihmissuhteissa, joissa luodaan ja uudistetaan yhteistä todellisuutta. (Syvänen et al. 2015, 34–35)

Arjessa puheen merkitys korostuu yhdessäolon ja puheen sävyjen ilmaisukeinona, jotka ilmentävät puhujan persoonallisuutta (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 28–29). Dialogisuus on siis ihmisten *viestintäkeino* olla yhteydessä toisiin ihmisiin (Berg 2005; Alhanen et al. 2015, 4.) Dialogisuuden taustalla on ihminen ja hänen (sisäisten) ajattelu-, asenne-, kulttuuri- ja toimintamallien vuoropuhelu ja kasvatuksen ja kehityksen tuomat kokemukset. Työyhteisö tasolla dialogisuus esiintyy esimerkiksi yhdessä ääneen ajattelemisena, ratkaisujen etsimisen ryhmäilmiönä ja kuuntelun tai kuulluksi tuleminen erottamisena (Seikkula ja Arnkil 2009, 15.) Dialoginen keskustelu eroaa yksinpuhelusta eli monologista tai kohdennetusta argumentoinnista eli väittelystä muun muassa sen monialaisen näkemysten kirjon ja tuntemusten vuorovaikutuksen kehittämisen johdosta. (Rautava 2007, 233; Honkavuori 2012, 8) Dialogissa ei ole olemassa yhtä oikeutettua puhetta vaan sen katsotaan olevan vuoropuhelun prosessi, näkemysten ja asioiden kyseenalaistamista ja jaettua yhdessä oivaltamista (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 47–48).

Vuosituhanisien aikana ihmisen kehityksen aikana filosofit ovat määritelleet ja väitelleet dialogisuuden esiasteesta eli dialektiikasta, joka tulee kreikan kielen verbistä **dialegesthai**, keskustella. Dialektiikan muodoista tässä tutkimuksessa lähinnä oleva määritelmä on antiikin kreikan filosofi Aristoteleen (384–322 eaa.) logiikan määritelmä, jossa korostuu puheen tuottamisen

menetelmällinen taito ja merkitys. Aristoteleelle dialektiikan logiikan käyttäminen ja merkitys on tullut osana totuuden etsimistä. (Ahonen, Kakkuri-Knuutila ja Sihvola 2012) Aristoteleen ajatukset puhetaidon menetelmästä vastaa vastavuoroisen vuoropuhelun eli dialogin ja vuorovaikutteisten, verkostotyön toimintamenetelmien eli dialogisten interventioiden tuomia kokemuksiani. Dialogisuus ja dialogiset interventiot ovat tämän tutkimuksen keskiössä, joiden filosofisen taustan ymmärtäminen on tärkeää niiden jatkotyöstämisen ja testaamisen johdosta.

Dialogisuus voidaan jakaa dialogisen intervention toteuttamistavan näkökulmasta ennakoitdialogiin tai avoimeen dialogiin (Seikkula ja Arnkil 2009, 56.) tai dialogiin toimintamallina tai sisältönä (Erkkilä 2012, 83–85). Dialogisissa verkostotyömenetelmissä käytetään ja sovelletaan erilaisia dialogisuuden toteuttamisen muotoja ja periaatteita riippuen tilaisuuden ja toimijoiden tarpeista. Dialogisia interventioita voidaan käyttää niin yksittäisessä asiakastyössä tai kriisitilanteissa kuin työyhteisöjen ja organisaatioiden muutostilanteissa tai kehittämisessä. Dialogisen intervention sisältöön ja menettelytapaan vaikuttavat muun muassa dialogin tarkoitus, siihen käytettävä toimintaympäristö ja osallistujat ja heidän keskinäinen vuorovaikutteinen käyttäytyminen, joka tapahtuu ihmisten välillä (Erkkilä 2012, 86.) Esimerkiksi avointa dialogia käytetään enemmän kriisitilanteissa ja yleisesti tilanteen kartoittamisessa, jotta saadaan mahdollisimman moniääninen ymmärrys ja kokemus esille (Seikkula ja Arnkil 2009, 56–60).

Yhteistä eri dialogien toteuttamisen menettelytavoille on se, että kaikkien siihen osallistuvien tulee jollakin tavalla olla kytkeytyneitä käsiteltävään aiheeseen tai ilmiöön. Jokaisen dialogisen intervention katsotaan muovautuvan sen tekijöiden mukaan, toisin sanoen dialogin tunnelma ja keskustelun intensiivisyys ja sisältö elävät sille valitussa tilassa ja hetkessä. (Soisalo 2013; Seikkula ja Arnkil 2009, 82) Vuorovaikutustilanteiden fasilitointi eli dialogisten interventioiden vetäjä voi turvata dialogin etenemisen eri toimijoiden välillä (Valkokari et al. 2014, 13.) siten, että pitää huolen fasilitoinnin pysymisestä ulkopuolisena substanssista. Tällä tavalla vuoropuhelun vetäjä voi taata sen, että haluttuun muutokseen liittyvät asianosaiset ottavat yhdessä tuottamisen ja tekemisen kautta kehittämiseen liittyvät tilanteet ja prosessit haltuun (Eriksson ja Pyhäjoki 2007, 446.) Oman kokemuksen mukaan vuoropuhelun vetäjän avulla turvallisuuden ja kuulluksi tulemisen tunne on yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa onnistuneeseen dialogiin. Kuuntelun ja puhumisen erottaminen dialogissa edesauttaa oman subjektiivisen kokemuksen sanoittamista ja syvemmän ymmärryksen ja reflektiivisyyden eli oman teon merkityksen tunnistamista (Seikkula ja Arnkil 2009, 83.)

Itse ajattelen, että dialogisuutta ja sen toteutumista määrittelee suurelta osin ihmisen sisäinen dialogi eli tasapaino omien tuntemusten ja kokemusten välillä ja vuorovaikutustilanteen ja ihmisten kohtaamisessa tulevien kokemusten dialogista ja siitä seuranneesta toiminnasta. Vastavuoroiseen kanssakäymiseen, jota dialogisuus parhaimmillaan ja pahimmillaan on, sosiaalinen aspekti korostuu muun muassa dialogisuuteen kuuluvan puhumisen ja kuuntelemisen erottelamisen ja ihmisten osallistamisen kautta (Seikkula ja Arnkil 2009, 15.) Rovaniemen kaupungissa eniten dialogisia kokemuksia on saatu ennakoitdialogin tuomista interventioista ja käytettävistä toimintamalleista, kuten tulevaisuuden muistelusta ja huolen puheeksi ottamisesta (Rovaniemen kaupunki et al. 2017, 18.)

Dialogisuudelle organisatoriset dialogisuudesta kerätyt tiedot tai sitä tukevat rakenteelliset verkostot ovat merkityksellisiä eri dialogisten toimintamallien syntyemisessä, tiedon sisältöjen jakamisessa ja uusien kokemusten siirtämisessä arjen toimintoihin (Alhanen et al. 2015, 7.) Tällaiset dialogiset tiedot voivat olla organisaation johtamisen ja ihmisten osaamisen pääomaa, joka yhdistetään esimerkiksi organisaatiossa oleviin tiettyihin henkilöihin ja heidän osaamiseensa tai organisaation palveluiden toimivuuteen (Kasvio et al. 2005, 87, 93–97). Dialogisuus siten elää ja muuttuu ajan saatossa organisaation sisällä erilaisissa ihmisten välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Digitalisoituminen voi mahdollistaa uudella tavalla eri verkostojen ja toimijoiden välistä dialogia, yhdessä tekemistä ja tuottamista ja järjestelmien käyttämistä ajasta ja paikasta riippumatta. (Laitinen et al. 2013, 54–55; Jääskeläinen 2004, 38–47)

Tämän tutkimuksen keskiössä ovat dialogisuus ja sitä edistävät tekijät (Alhanen et al. 2015, 6) ja niiden tunnistaminen organisaation ja työyhteisön tasoilla. Dialogisen intervention tunnistaminen ja hyödyntäminen voivat tukea tutkittavien moniäänisyyttä ja ovat osa organisaation dialogisten toimintamallien käyttökokemusten todentamista. Dialogisten olosuhteiden luomista ja tukemista tai ihmisten yhteistoimintaa varten tarvitaan dialogista johtamista (Syvänen et al. 2015, 30–31), joka rohkaisee työyhteisöä siirtämään ja kokeilemaan oivalluksia arjen työkäytännöissä (Alhanen et al. 2015, 8.) Näiden hyväksi koettujen dialogisten työkäytäntöjen vaikutusten esille tuominen työyhteisö tasolla on osa tämän tutkimuksen organisaation dialogista kehittämistä ja oppimista.

2.2 Dialogisuus ja kunta-ala

Suomen lainsäädännön ja Kuntalain mukaan demokraattinen, yhdenvertainen ja avoin julkisuus, jota nykyään harjoitetaan kaikissa kunta-alan palveluissa ja toiminnoissa, asettaa toimijoille haasteita toimia yhdessä ja olla alati muuttuvia ja kehittyviä. Dialogisuuden näkökulmasta kunnan toimintaan pätee koko kuntayhteisöä läpäisevä prosessi ja näkemysten ja tuntemusten

vuorovaikutteisuus kuin demokraattisessa ajattelussa (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 48.) Toisin sanoen jokaisella, niin kunnan työntekijällä kuin kuntalaisella, on tasavertainen oikeus tulla kuulluksi ja kunnan tulee järjestää mahdollisuus tätä varten. Kunnan julkisten toimintojen hidas muuttuminen ja fyysisten rakenteiden jäykkyys voivat heikentää dialogisuutta, jolloin esimerkiksi kuntaorganisaation hyvät ja laaja-alaiset toimintamallit eivät pääse toteutumaan kuntalaisten tarpeita vastaamalla tavalla.

Kunta-alan roolin muuttumisesta on ollut nähtävissä viitteitä jo vuosi kymmeniä. Roolin muuttuminen tarkoittaa esimerkiksi palveluiden tuottamista kumppanuusajattelulla ja kuntalaisten osallisuuden ja tarveperusteisen näkökulman korostamista. Kunnan virkamiesorganisaation palveluiden tuottamisen ja osallisuuden näkökulman muuttuminen ja toimijoiden asenteet tehdä työtä ovat joutuneet sopeutumaan yhä epävarmempisiin taloudellisiin raameihin ja resurssien monikäyttöisyyteen (Rammata 2017, 45.) Samalla tavalla kuin palveluiden ja toimintojen sisällöllinen muuttuminen on tapahtunut, samaan aikaan olen omakohtaisesti todennut, että työnantajan tavoitteena ovat olleet työntekijöiden asenteelliset ja organisaatiokäyttäytymisen muutokset ja dialogisuuden vahvistaminen. Tämä kokonaisvaltainen organisaation muuttumisen vaade on vaatinut työyhteisöjen käytössä olevien toimintatapojen ja käytäntöjen jatkuvaa uudistumista ja tiettyä rakenteellista tai sisällöllistä pysyvyyttä yhteiskunnan muuttumisen mukana pysymiseen (Järvenpää ja Sui 2017, 6; Dunderfelt 2015, 3.)

Kunnan velvoite on tarjota ja järjestää kuntalaisille palveluita ja toimintoja (KuntaL 2015, luku2), jotka ohjaavat erilaisten asiakasprosessien etenemistä ja koskettaa kaikkia kuntalaisia. Kuntalaki osaltaan ohjaa kuntia toteuttamaan kuntalaisten tarpeita vastaavat palvelut ja toiminnot moniammatillisesti, aineetonta ja välillistä yksilön ja ryhmän osaamista korostavina toimintoina. Monitoimijuus tarkoittaa esimerkiksi poikkihallinnollista ja verkostomaista organisaatiota, kuten Rovaniemen kaupunkia, jossa johtaminen ja palveluiden tuottaminen tapahtuu monitasoisen johtamisen ja erilaisten ammattiryhmien ja moniosaajien verkostomaisena yhteistyönä. Tämä yhdessä tuottaminen edellyttää dialogia ja sitä, että jokaisen kuntalaisen kokemukset palveluista ja toiminnoista otetaan huomioon.

Dialogisuus ja sen toteuttamisen keinot, esimerkiksi kansalaisaloitteiden kerääminen, voivat olla avaintekijöitä, joilla tuetaan demokraattista kuntayhteisöä tekemään valintoja (Laitinen et al. 2013, 38.) Dialogisuus, osallistaminen ja julkishallinnon avoimuus ovat kunta-alan organisaation haasteita, ja samalla tietoisia arvovalintoja ja toimintakeinoja. Katalyyttisellä puheella edistetään tavoitteellista toimintaa, kehitetään päätöksenteon prosesseja ja avataan keskustelua (Harisalo ja

Aarrevaara 2015, 29), jotta kuntalaiset ja organisaation toimijat voisivat hyväksyä muutoksia. Dialogisuus voi muutostilanteissa ilmentyä esimerkiksi;

- näkökulmien runsautena eli moniäänisyytenä (polyfonia),
- uudenlaisen ajattelun ja oivallusten (innovaatioiden) lukumäärällisenä kasvuna ja
- sosiaalisten suhteiden ja yhteyksien monipuolisuutena ja verkostoitumisena (Laitinen et al. 2013, 38.)

Kunta-alan organisaation näkökulmasta dialogisuuteen ja sen moniportaiseen johtamiseen liittyy haasteita organisaation toimijoiden tekemissä tulkinnoissa palveluiden ja toimintojen toteutumisesta, niiden arvioimisesta ja kehittämistarpeista. Tämä voi tarkoittaa kunta-alan palveluiden tuottamisen näkökulmasta sitä, että toimijoiden välisen dialogisuuden onnistumisen ja luottamuksen taso ratkaisee toimintakulttuurin uudistusten jalkautumisen toteutumisen. (Higgins et al. 2014, 468–469)

Perinteisesti organisaation muutoksia arvioidaan ja mitataan palveluiden tuottavuudella ja taloudellisella tulos-panos-ajattelulla (Kangas, Muotka, Huhtala, Mäkikangas ja Feldt 2015, 132–133), jolla määritellään mihin palveluihin ja toimintoihin panostetaan tai keskitetään, jotta ne voisivat tuottaa pitkällä tähtäimellä kaikkien toimijoiden kannalta parhaimman lopputuloksen. Yksilön tai keskitetyn palvelun asiantuntijuutta voidaan pitää laskennallisena osaamisen tuloksena, jolloin siihen panostamalla ja sitä kehittämällä, on organisaatiolla mahdollista saavuttaa hyvät tiedot ja taidot ja oppimista, joka kantaa muuttuvissa tilanteissa. (Kesti ja Syväjärvi 2012, 136–141)

Kunta-alan organisaation näkökulmasta erilaista asiantuntijuutta ja moniosaajia ja tulostavoitteita on useita, joiden hyödyntäminen organisaation kehittämisessä korostuvat. Dialogisuus voi olla yhtenä keinona jakamassa ja kehittämässä organisaation asiantuntijuutta ja osaamista, jotta yksilöt ja työyhteisöt voivat tehdä valintoja (osallistumisen taso) niille asioille ja toiminnoille, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä muutokselle tai tuottavan lisäarvoa. Tässä tutkimuksessa dialogisuuden ja kunta-alan yhteyden ymmärtäminen ja tunnistaminen voivat antaa uutta tietoa ja näkökulmaa Rovaniemen kaupungin dialogien ja interventioiden sisällöstä ja nykytilasta.

2.3 Dialoginen johtaminen

Kunta-alan organisaation johtamisessa on erotettavissa kaksijakoinen, strateginen ja operatiivinen johtaminen tai ylemmän johdon ja lähiesimiestyön vastuun ja vallan jakautuminen (Valkokari et al. 2014, 10.) Poikkihallinnollinen ja moniportainen johtaminen voi oman kokemuksen mukaan vaikuttaa merkittävästi eri toimijoiden välisen dialogisuuden tasoon ja sisältöön. Kunta-alan

organisaation muoto on yksi tekijä, jolla rakenteellisesti jaotellaan johtamisen tasoja ja samalla tavoitellaan levittäytyvää, poikkihallinnollista tai ylhäältä alaspäin tapahtuvaa johtamista. Tätä varten tarvitaan erilaisia johtamisen tyyppisiä ja malleja, joista tässä tutkimuksessa keskityn lähinnä dialogiseen eli osallistavaan ja arvostavaan johtamiseen.

Dialoginen johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, joka edistää organisaation tavoitteita ja tuloksellisuutta. Organisaation näkökulmasta dialoginen johtamistapa tuo esiin eri vastuuasemissa ja rooleissa olevien johtajien kokemuksia omasta esimiestyötaitoista, hallinnan tunnusta ja osaamisesta. Johtajan dialogisena tehtävänä on tuoda keskusteluaiheita, joita työnteossa on noussut esiin (Alhanen et al. 2015, 7) ja olla aidosti läsnä, saavutettavissa oleva ja välittävä johtaja (Syvänen et al. 2015, 53–59).

Johtamisen dialogisissa ajattelutavoissa painotetaan toimijoiden osallistavaa yhdessä tekemistä ja jokaisen toimijan omaa tuntemusta asemastaan työyhteisössä (Syvänen et al. 2015, 49–50). Dialogisen johtamisen tavassa korostuu siten dialogisten interventtioiden ja toiminnan periaatteet ja tavoitteellisuus (Erkkilä 2012, 44–46). Dialogisuus voi tuoda johtamiseen myös tietynlaista armollisuutta ja vapautta siitä, että dialogista johtamista on mahdollisuus opetella ja jatkuvasti kehittää omaa osaamista ja tietotaitoja (Syvänen et al. 2015, 37.) Tällainen dialoginen johtamisen tapa voi kunta-alan verkostomaisen johtamisen haasteet huomioiden olla tavoiteltavissa oleva toimintamalli esimerkiksi uusien toimintakäytäntöjen kehittämisessä ja jalkauttamisessa.

Työyhteisö, joka on tämän tutkimuksen yksi rajaava tekijä ja dialogisuuden toiminnan analysoimisen taso, tarkoittaa ihmisten vuorovaikutussuhteita saman asian ja toiminnan aikaan saamisessa ja kehittämisessä tai samassa työympäristössä toimivia henkilöitä ja ammattiryhmiä. Tämä voi vaatia yksittäiseltä työntekijältä tai työyhteisöltä tiettyä yhteisöllistä älykkyyttä, joka sitoo yhteen yksilön oman itsetuntemuksen ja arvomaailman ja kehittää omaa toimintaa tasavertaisena työyhteisön jäsenenä tai ammattikunnan edustajana. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 46–48, 85) Dialogisen johtamisen näkökulmasta tämä voi tarkoittaa hyvin erilaisten ihmisten, eri reagoimisen ja ajattelu- ja toimintatapojen ja kokemusten tunnistamista ja ymmärtämistä, vastavuoroista ja positiiviseen kehittämiseen ohjaamista ja tukemista (Syvänen et al. 2015, 26–27). Erilaisuus edellyttää dialogiselta johtajalta selkeää omien ajattelu ja toimintatapojen tunnistamista, vallankeinoista luopumista vallan ohjaamisen sijasta ja pyrkimystä auttaa työntekijöitä olemaan sitoutuneita ja itseohjautuvia (Alhanen et al. 2015, 1–3). Dialogisuus johtamisessa voi vaatia niin sanottua strategista pelisilmää oikeiden ihmisten oikea-aikaiseen työn tekemiseen ohjaamista ja työryhmiin rekrytointia ja valitsemista. Yhteisöllisyys ja yhteisvastuullisuus tai niiden tavoittelu,

jotka korostuvat kunta-alalla, ilmenevät ihmisten organisaatiokäyttäytymisessä ja työyhteisöjen reaktioina, tunteina ja käyttäytymisenä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Perttula ja Syväjärvi 2012 11–13, 57–58)

Työyhteisön ja organisaation johtamisen näkökulmasta, jotka ovat tämän tutkimuksen keskiössä, pidän organisaatiokäyttäytymistä yleisesti ja yhteisesti hyväksyttynä käyttäytymisenä ja positiivisena suhtautumisena yhdessä tekemiseen. Organisaatiokäyttäytymisen huomioiminen esimerkiksi toiminnan ja ratkaisujen suunnittelussa tai päätöksenteossa, vaativat toimijoilta ja organisaatiolta asenteellisia ja toiminnallisia muutoksia ja oppimista, joka edellyttävät arjessa esimiehen aktiivista läsnäoloa ja tukea yksittäisille työntekijöille (Higgins et al. 2014, 461–463). Kannustava ja välittävä johtaminen, joka vastaa dialogisen johtamisen mielikuvaani, voi luoda uusia mahdollisuuksia yksilöiden ja työyhteisöjen organisaatiokäyttäytymisen kehittämiseen ja uusien toimintojen ja toimintakulttuurien kokeilemiseen (Alhanen et al. 2015, 8–9). Kokeilemisella pyritään tarjoamaan työyhteisölle työvälineitä itsearvioinnille ja vaikuttamismahdollisuuksien ja vastuun erottamiselle (Perttula ja Syväjärvi 2012, 85.) Tässä tutkimuksessa on merkityksellistä tiedostaa dialogisen johtamisen malli ja analysoida tutkittavien henkilöiden ja heidän johtamisen ajattelu- ja toimintamalleista ja dialogisuuden kokemuksia organisaation nykytilasta.

2.4 Organisaation dialoginen kehittäminen

Organisaation dialoginen kehittäminen voi olla jakautunutta eli polarisoitunutta, jossa erotellaan muutosten tunnistaminen eli diagnostinen ja dialoginen organisatorinen kehittäminen. Tällainen kaksijakoinen organisatorinen dialogisuuden kehittämisen ajattelumalli on kuvattuna Bushen ja Marshakin (2016, 407–408) toimesta. Tässä tutkimuksessa organisaation dialogista kehittämistä tarkastelen muun muassa organisaation rakenteiden, työyhteisön johtamisen, palveluiden järjestämisen, kehittämisen toimintamallien ja muutosprosessin jalkauttamisen (oppimisen) kautta. Perusajatuksena organisaation dialogisesta kehittämisestä työelämän kautta on noussut, että organisaatio muodostuu ihmisten, toiminnan ja talouden tasapainottamisen ja kehittämisen kautta, jotka kaikki edellyttävät vuorovaikutteisuutta ja dialogia.

Organisatorisen diagnostisen ja dialogisen kehittämisen haasteena pidän eri valtaa pitävien toimijoiden ja vastuuhenkilöiden sitoutumisen puutetta tai oman edun tavoittelua. Tämä voi näkyä esimerkiksi johtamisen ja kehittämistoiminnan jakautumisena, kehittämistarpeen tunnistamisen vaikeutena, arvioinnin ja kehittämisen sekoittumisena ja oletetun lisäarvon tavoittelemisena ilman panostusta (Bushe ja Marshak 2016, 412–418). Näin ollen koen tärkeänä kiinnittää ja tarkastella

organisaation dialogista kehittämistä jo valmiina olevan jaottelumallin mukaan syvemmän ymmärryksen ja organisaation oppimisen todentamisen esille tuomisessa.

Dialoginen lähestymistapa organisaation ja ihmisten kehittämisestä ilmenee ihmisten ja työyhteisöjen organisaatiokäyttäytymisessä esimerkiksi yhdessä tekemisen ryhmäilmionä; ryhmädynamiikan, ryhmän rakenteiden ja toimintojen tavoitteiden kautta, ja keskinäisten vuorovaikutussuhteiden ja luottamuksen tason perusteella. Yksilön ja työyhteisön toiminnan järjestämisen odotetaan vastaavan organisaation strategisia ja dialogisia tavoitteita, joka johtamisen näkökulmasta voi tarkoittaa toimijoiden kannustamista ja vallan ja vastuun jakamista, palautteen antamista ja vastaanottamista ja virheistä oppimista. (Järvenpää ja Sui 2017, 6; Dunderfelt 2016, 124) Dialogisuus voi auttaa ymmärtämään, mitkä yksilön ajatukset, tunteet ja voimavarat toimivat ihmisten välisissä suhteissa ja miten ne ilmenevät ihmisten asenteissa ja toimintakäytännöissä.

Tätä organisaation dialogista kehittämistä ja uudistamista varten vaaditaan eri palveluiden ja toimintojen arvioimista ja tunnistamista eli diagnosoimista. Työyhteisön kehittämisessä diagnostinen organisaation kehittäminen korostaa organisaatiossa olevan tiedon konkretisoimista, toimijoille yhteisen tiedon ja toimintojen merkityksien luomista ja varastoinnista (Bushe ja Marshak 2016, 407–408). Diagnostinen organisaation kehittäminen on oman kokemuksen mukaan dialogisen kehittämisen esiaste, jolla tavoitellaan toimijoiden kiinnostusta, motivointia ja esimerkiksi yhteisesti hyväksytyjen toimintaperiaatteiden ja sopimusten ääneen sanoittamista ja auki kirjoittamista. Työyhteisön näkökulmasta diagnostinen kehittäminen ilmenee vuorovaikutuksessa, sen tilassa tai suhteissa. Diagnostinen organisaation kehittäminen edellyttää toimijoilta ja johtamiselta siihen varattuun aikaan ja paikkaan sitoutumista ja osallistumista. Sitoutumisen tason johtaja ja työyhteisö luovat omalla toiminnallaan, ja sen kehittämisestä voi löytyä viitteitä esimerkiksi kirjatusta toimijoiden välisistä arviointimenetelmistä, toimintaperiaatteista ja poikkihallinnollisista koko organisaatiota koskevista toimintamalleista. (Saari et al. 2008, 37–38)

Lähtökohtaisesti organisaation kehittämisen jakautuminen ja sen tarkastelu ohjaavat organisaation dialogista kehittämistoimintaa, sen vaikutusten ulottuvuutta ja syvyyttä ja käyttöä. Dialogisuus tai sen kehittäminen riippuvat johtajuuden ja vallan keinojen kautta tulevien dialogisten mahdollisuuksien luomisesta (Alhanen et al. 2015, 6) ja eri toimintaympäristöstä tulevien käyttäjien osallisuudesta. Hyviä organisaation dialogisia kehittämisen keinoja toteutetaan kokeilemalla, esimerkiksi vuorovaikutteisissa työpajoissa eli dialogisissa interventioissa, joissa painotetaan yhteisten asioiden, palveluiden ja toimintojen käsitteellistä kuvaamista ja yhteistä kieltä ja ymmärrystä (Alhanen et al. 2015, 8.) Diagnostisen kehittämisen kautta voidaan lisätä eri

kehittämiseen liittyvien asianosaisten yhteistä ymmärrystä ja samalla vapauttaa organisaation sisäisiä voimavaroja innovoitiin ja uudistumiseen. Organisatoriseen dialogiseen kehittämiseen diagnosointi antaa toimijoille ja johtajille mahdollisuuksia osallistua ja heittäytyä vuorovaikutustilanteisiin ja jakaa erilaista tietoa ja omaa osaamista. (Bushe ja Marshak 2016, 407–418) Tämän tutkimuksen näkökulmasta tutkittavien dialogisia kokemuksia ja niiden tunnistamista ja analysoimista varten dialogisen organisatorisen kehittämisen mallin ymmärtäminen on tarpeellista kohdeorganisaation dialogisen nykytilan kuvaamisessa ja organisaation oppimisen testaamisessa.

2.5 Dialogisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Organisaatiot muotoutuvat dynaamisesti yksittäisten toimijoiden kytkeytyneisyyden ja vuorovaikutuksen kautta, joka edellyttää vuoropuhelua ja ilmenee muun muassa ihmisten organisaatiokäyttäytymisessä. Tieteen näkökulmasta *organisaatiokäyttäytyminen* (Organizational Behavior) on monitieteinen tutkimusilmiö, jossa yhdistyvät psykologinen, sosiologinen ja antropologinen tieteenalojen näkökulmat. Psykologinen organisaatiokäyttäytymisen lähtökohta korostaa ihmisen yksilöllistä käyttäytymistä ja reagoimista eri tilanteissa mikrotasolla. Sosiologinen organisaatiokäyttäytymisen näkökulma painottaa ja tarkastelee yhteisöjä ja niiden välisiä sosiaalisia suhteita ja erilaisten järjestelmien käyttäytymisen muutosta esimerkiksi organisaation strategiaa kohtaan. Laajaa, makrotasolla tapahtuvaa eri kulttuurien ja yhteisöjen organisaatiokäyttäytymistä ja erilaisia toimintakulttuurien periaatteita liitetään antropologiseen tieteenalaan. (Lämsä ja Hautala 2005, 19–21)

Viitteitä organisaation toiminnan ja työyhteisön organisaatiokäyttäytymisen kehittämisestä on ollut nähtävissä jo 1900-luvun alkupuolella, mutta merkittävimmät tulokset organisaatiokäyttäytymisen tutkimisessa on tehty toisen maailmansodan jälkeen 1940-luvulta lähtien. Organisaatiokäyttäytymisen tutkiminen ja hyödyntäminen organisaation muutosten aikaan saamisessa on ollut mahdollista johtamisen tyylien kehittymisen johdosta ja jo 1980-luvulla organisaatiokäyttäytymisen hyötyjä ja mahdollisuuksia on ollut nähtävissä erityisesti palveluorganisaatioissa, kuten kunta-alan organisaatioissa. (Laitinen et al. 2013, 35)

Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin työyhteisöön ja käyttäytyä sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Erkkilä 2012, 34), joten organisaatiokäyttäytymisen historian avulla voidaan tunnistaa ja ymmärtää tutkimuskohteen organisaatiokäyttäytymistä ja sen vaikutusta dialogisuuteen. Organisaation toimintakulttuurin ja toimijoiden rakentaman sosiaalisen

todellisuuden ja kokemusten kautta, voidaan muodostaa kuva organisaatiosta ja sen dialogisten toimintamallien toimivuudesta. Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimuskohteen organisaatiokäyttäytymisen nykytilan ymmärtäminen voi antaa uusia työvälineitä työyhteisöjen johtamiseen dialogisuutta vahvistaen. Organisaatiokäyttäytymisen tunnistamisen ja ymmärtämisen avulla voidaan työelämästä tulleen kokemuksen mukaan tukea organisaatiota saavuttamaan asetettuja strategisia tavoitteita ja toteuttamaan toiminnan ja työyhteisön elinvoimaisuutta. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokäyttäytymistä voidaan pitää organisaation ja toimijoiden yhteistoiminnan tuotoksena ja henkilöstön voimavarana muuttuvissa tilanteissa.

Organisaatiokäyttäytymiseen liitetään hyvin vahvasti yksilön omat asenteet, ajattelu- ja reagoitavat, joita yhdistää ihmisen tunneäly. *Tunneälyssä* on havaittavissa ydintekijöitä, kuten tietoisuus, empaattisuus ja impulssien hallinta ja seuraamuksia, kuten itsensä toteuttaminen, vuorovaikutustaidot ja ongelmanratkaisukyky. (Dunderfelt 2015) Tunneälyä välittäviä tekijöitä ovat yksilön itsetuntemus, stressinsietokyky ja optimistinen asenne ja yhteisöllinen joustavuus ja sosiaalinen vastuun jakaminen ja kantaminen. Tunneälyn avulla voidaan luoda turvallisia vuorovaikutustiloja sekä vaikuttaa yksilön omaan ja toisten ihmisten toimintaan tai käyttäytymiseen. (Lämsä ja Hautala 2005, 41–42, 59–62)

Tunneälyn yhteys organisaatiokäyttäytymiseen ja dialogisuuteen on oman kokemuksen mukaan sen tunnistamisessa ja yksilön tekemissä tulkinnoissa informaatiovirran tai muutosten tuomiin asioihin, jotka liittyvät organisaation dialogisuuden diagnosointiin. Ihmisen kulttuuriset ja kasvatuksen tuomat taustat ja persoonalliset tavat ovat organisaatiokäyttäytymisen perustana ja koen, että esimerkiksi stressinsietokyky tai optimistinen elämän asenne voivat ohjata organisaatiokäyttäytymistä, tunneälyn kehittymistä ja lisätä työn mielekkyyttä työyhteisössä. Johtamiseen tunneäly voi vapauttaa voimavaroja ja auttaa muodostamaan esimerkiksi toimivia työpareja ja tiimejä. Johtamisessa tunneäly ja sen mahdollisuudet eivät tarkoita sitä, että johtaja voisi ulkoistaa itsensä työyhteisön tai yksilöiden ulkopuolelle, vaan se tarkoittaa yhdessä toimimista, syvää kumppanuussuhdetta johtajan ja työntekijöiden välillä (Syvänen et al. 2015, 25.) Näin ollen on erittäin merkityksellistä, että johtaja tunnistaa omia tunneälyn ja organisaatiokäyttäytymisen piirteitään yksilönä ja osana työyhteisöä ja osaa toimia esimerkkinä muille toimijoille.

Johtajan esimerkillistä toimintaa voidaan kutsua organisaation näkökulmasta dialogiseksi edustuksellisuudeksi, joka tarkoittaa organisaation toiminnan ymmärrystä synnyttäviä dialogisia keskustelunpaikkoja ja henkilöitä, jotka toimivat organisaation eri alueiden ja tasojen ja ihmisten kokemusten dialogisuuden virtaamisen tulkkeina ja välittäjinä (Alhanen et al. 2015, 8.) Dialogisuus

voi siis auttaa ymmärtämään työyhteisön eri ihmisten organisaatiokäyttäytymistä ja sitä, mitkä yksilön ajatukset, tunteet ja voimavarat vaikuttavat ihmisten välisissä keskusteluissa ja kohtaamisissa. Dialogiset organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ohjaavat siten työyhteisössä muun muassa sitä, mitä ja miten nopeasti muutoksia voidaan tehdä yksilöiden yhteistyön kehittämisessä ja ongelma-kohtien muuttamisessa. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa organisaation rakenteessa toimijoiden ja työyhteisöjen asettamista keskiöön. Näin ollen voidaan ajatella, että dialogin vastavuoroisuus ei ole vain työyhteisön tuottamia rakenteellisia toimintoja tai vuoropuhelua tai uudistamiseen liittyvä johtamisen keino (Syvänen et al. 2015, 26) vaan työyhteisön vuorovaikutteinen prosessi.

Tällaisen vuorovaikutusprosessin toteutuminen edellyttää yksilöltä ja työyhteisöltä sosiaalista pääomaa, joka pohjautuu ihmisen maailmankuvaan, *luottamuksen* syntymiseen ja toimijoiden kykyyn muodostaa ja toimia dialogisesti yhdessä sovittujen toimintamallien mukaan (Kippola 2015, 17.). Sosiaalinen pääoma tarkoittaa esimerkiksi hyviä vuorovaikutustaitoja, jotka ilmenevät yksilöiden ja työyhteisöjen välisenä luottamuksen tasona. Vahva sosiaalinen pääoma voi mahdollistaa muun muassa uuden tiedon ja taidon oppimista, organisaation dialogisuuden kehittämistä ja yhdessä tuottamista. Työyhteisön sosiaalisen pääoman haaste on siinä, että esimerkiksi luottamukseen liittyy aina odotus lunastamattomien vastapalveluiden suorittamisesta ja uskomus siitä, että odotettu velvoite todella suoritetaan tulevaisuudessa (Coleman 1988, 117; Kippola 2015, 18.)

Luottamuksen määrän ja sen rakentumisen on tutkittu kehittyvän ja vahvistuvan vuorovaikutuksen ja dialogin lisääntyessä eri osapuolten välillä (Huang & Wilkinson 2013, 455–457; Kippola 2015, 18.) Luottamus on siten dynaaminen voima, joka muuttuu luonnollisesti ajan saatossa, ja siihen tulee yhteistyön kautta enemmän tunteita ja moniulotteisuutta, syvyyttä. Luottamuksen varmentuessa tai muuttuessa, muutos ilmenee esimerkiksi erilaisten riskien ottamisessa ja yhdessä tekemisen sitoutumisessa. (Huang & Wilkinson 2013, 458–459; Kippola 2015, 18–19) Yksilön näkökulmasta luottamus on oman kokemuksen mukaan hyvin subjektiivinen kokemus, joka kohdistuu esimerkiksi eri ihmisiin ja työyhteisöön tai dialogissa olevia verkostotyön tekijöitä tai vuoropuhelun mahdollistajia eli johtajia kohtaan. Luottamuksen kokemuksellisuuden voidaan katsoa olevan yksi merkittävä tekijä, joka koskettaa kaikkia dialogisiin tilanteisiin osallistuvia henkilöitä.

Luottamus tai dialogisuus eivät ole riippuvaisia ihmisen ammatin, osaamisen, statuksen tai organisaation tasosta vaan ihmisistä itsestään ja heidän välisen sosiaalisen ulottuvuuden ja

yhteistyön tasosta. Eivätkä luottamus ja dialogisuus synny ilman yhteistä työtä, luottamuksen tai dialogisuuden rakentamista ja kuvaamista ajattelun ja toiminnan tasolla. (Kippola 2015; Rammata 2017, 55) Itse uskon vahvasti, että luottamus ja dialogisuus syntyvät yhdessä tekemisen kautta ja yhteisen ymmärryksen löytymisestä, johon vaaditaan työpaikan yhteisten tavoitteiden tunnistamista ja halua sitoutua niihin. Työyhteisön näkökulmasta sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja dialogisuuden tunnistaminen ovat osa tämän tutkimuksen organisaation dialogisen kehittämisen ja oppimisen testaamista. Tästä syystä pidän erityisen merkittävänä sosiaalisen pääoman ja luottamuksen ja dialogisuuden tai siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä ja rakentamista yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet edellyttävät teemahaastatteluilta ja tulosten analysoimiselta tutkittavien henkilökohtaista kuulluksi tulemisen mahdollisuuden luomista ja aitoa läsnäoloa, jolla voin lisätä turvallisuuden tunnetta teemahaastattelua kohtaan ja rohkaista tutkittavia osallistumaan tutkimukseen.

3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

3.1 Eurooppalainen ajattelu

Eurooppalaisessa kontekstissa organisaation ja työn kehittäminen on ollut jo pitkään vallalla oleva yleinen strategisen johtamisen ja toimintojen muuttamisen suuntaus. Kehittämistä velvoitetaan ja toteutetaan erilaisten hankkeiden ja pilottikokeilujen kautta useassa eri valtiossa, erilaisissa organisaatioissa, palveluissa ja toiminnoissa. Tavoitteena strategisella kehittämisen suuntauksella on negatiivissävytteisten haasteiden vähentäminen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi;

- ihmisten erilaisuuden ja moniosaamisen hyödyntämistä,
- kilpailukykyisyyden ja menestyksen tavoittelemista,
- ja tulevaisuuden haasteisiin varautumista (esimerkiksi varahenkilöjärjestelmät, resurssipoolit). (Jacobson ja Sowa 2016, 121–123)

Ihmiskäsitys ja maailmankuva, joka eurooppalaisessa ajattelussa organisaation ja työn kehittämisestä pohjautuu, korostavat yksilöä ja yksilön aineetonta pääomaa, asiantuntijuutta ja osaamista. Tätä länsimaalaista ajattelutapaa voidaan kutsua yksilökeskeiseksi eli individualistiseksi ihmiskäsitykseksi. Individualismi, jossa henkilön osaaminen ja asiantuntijuus tiettyyn asiaan / tekemiseen pohjautuu, perustuu muun muassa monivuotisen koulutuksen tuomaan osaamiseen, tiedollisiin taitoihin ja terveydenhoidon korostamaan terveellisiin elämäntapoihin (Karazijiene ja Jurgelevicius 2016, 145.) Konkreettisesti tähän yksilön pääomaan ja osaamiseen kuuluvat tietotaito, arvot, asenteet ja korkea koulutuksen taso (Karazijiene ja Jurgelevicius 2016, 141), jotka ilmenevät asiantuntijuudessa ja vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi organisaation muutosten toteuttamisen hyväksymiseen ja yksittäisten työyhteisöjen ja työntekijöiden työtehtävien jakamiseen ja yhdessä tuottamiseen. Yksilön osaamisen ja asiantuntijuuden vahvistamisen voidaan olettaa vaikuttavan organisaation oppimiskykyyn, muutoshalukkuuteen ja innovatiivisuuteen. Tämä muutos ja uudenlaisen oppimisen paine vaativat yksilöltä muun muassa hyvää henkistä kestävyyttä ja monipuolisia vuorovaikutustaitoja (Kesti ja Syväjärvi 2012, 136–141), jotka toimivat oleellisessa asemassa erilaisten muutosten dynamiikassa ja asteittain etenevissä muutosprosessien sykleissä (Saari et al. 2008, 43.)

Tarkasteltaessa organisaation muutoksia eurooppalaisesta yksilökeskeisestä näkemyksestä käsin, on hyvä käsitellä sen vastakkainen lähtökohta eli holistisuuden määritelmä. Holistisuus tarkoittaa kokonaisvaltaista käsitystä ihmisestä, sitä ympäröivästä maailmasta ja yksilön osaamisesta,

toiminnasta ja arvomaailmasta. Kokonaisvaltaisen näkemyksen tavoitteena on tasapainon löytäminen, joka yksilön näkökulmasta voi tarkoittaa esimerkiksi fyysisen eli kehollisen ruumiin, psyykkisen eli henkisen mielen ja sosiaalisen eli vuorovaikutuksen läsnäoloa ja tasapainoa. Organisaation ja työyhteisön muutosten näkökulmasta holistisuus painottuu siihen kohtaan, kun tavoitellaan strategisesti merkittävien muutosten, kuten talouteen tai tuottavuuteen liittyvien päätösten jalkauttamista arkeen. Mitä suurempi määrä toimijoita saadaan yhdessä hyväksymään johtamisen perusteluita muutoksista, sitä varmemmin on saavutettavissa aitoa ajattelu- ja toimintamallien muutoksia työn tekemisessä, kilpailukykyisyyden ja osaamisen hyödyntämisessä.

Kunta-alan organisaatiossa joudutaan jatkuvasti kehittämään muun muassa työntekijöiden ja työyhteisöjen yhteistoimintaa ja tuottavuuden toimintamalleja. Työntekijöiden ja työyhteisöjen välinen osallistaminen ja sitä kautta dialogisuutta korostavat toimintamallit korostavat holistisuuden lähtökohtia. Tällöin organisatoriset uuden oppimisen ja sosiaalisten rakenteiden kokonaisvaltainen muuttuminen voivat pitää yllä palveluiden muospainetta, jolla tavoitellaan parempaa työn laatua ja tuottavuutta. (Kesti ja Syväjärvi 2012, 136–141) Demokratia, johon kunta-alan toiminnot ja palvelut pohjautuvat, ovat vahvassa murroksessa niin eurooppalaisilta individualismin ideologialtaan kuin organisatorisilta rakenteiltaan ja toimintakäytännöiltään (Alhanen et al. 2015, 10.) Yhtenä syynä muutosten yhtäaikaaisuuteen voidaan pitää julkisen sektorin regulaatiota eli sääntelyä, joka ohjaa erityisesti julkisen sektorin rahoittamista, toimintojen ja palveluiden ja niiden yhdessä tuottamiseen liittyviä prosesseja. Yksilölle ja työyhteisölle organisaation kehittämistoiminnan muutoksia ja vaikutuksia ja yleistä hyväksyntää sanoitetaan esimerkiksi kustannustehokkuuden, yhteisvastuullisuuden ja tasavertaisuuden tuomien mielikuvien kautta. Yhdessä tuottamisessa regulaatio määrittellään muun muassa siten, miten laaja-alaisesti ja monipuolisesti palveluita voidaan toteuttaa tai mitkä ovat toimintaan vaikuttavien riskien ja uhkakuvien todennäköisyys. (Ankelo 2016)

Osallistava johtaminen, jota suositaan tämän päivän eurooppalaisessa julkisen sektorin henkilöstöhallinnossa, vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ja koko organisaation dialogiseen oppimiseen ja erilaisten toimijaverkostojen dialogeihin. Johtamisen paradigman muutosta ja osallistavia arjen esimiestyön keinoja tavoitellaan enenevässä määrin todellisen organisaatio muutosten aikaan saamisessa, joka linkittyy vahvasti toimijoiden kokemuksiin todellisista muutoksista (Takao ja Motohiro 2002, 489.) Henkilöstöjohtaminen, joka käsittää kaikkea asioiden ja henkilöiden hallinnointia ja toteutuu oman kokemuksen mukaan henkilöstöön kohdistuvien asenteiden, toiminnan, toimintaympäristön ja eri yhteistyökumppaneiden dialogisen muuttumisen

kautta, organisaation kehittäminen edellyttää vahvaa esimiestyötä ja monen tasoista ja tyylistä johtamista. Tästä johtuen länsimaalaisten organisaatioiden muutokset voivat vaatia jatkuvaa ennakkointia ja arvioimista mahdollisista yksilöihin kohdistuvista seuraamuksista, kuten vastarinnan ja tunteiden esiintymisestä, ennen dialogia tai sen jälkeen (Alhanen et al. 2015, 7.) Individualismin korostuessa organisaation sisällä, tunteiden ja reaktioiden ennakoiminen asettaa haasteita myös erilaisten dialogisen intervention luomiseen ja suunnitteluun. Siksi koen, että tämän tutkimuksen kannalta on merkityksellistä haastatella organisaation sisällä eri työtehtävissä ja palvelualueilla olevia ihmisiä organisaation dialogisen tason hahmottamiseksi.

3.2. Organisaation tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Yhteiskunnan taloudellisten resurssien tiukentuessa organisaatioiden tutkimuksellista kehittämistoimintaa rajoittaa se, että organisaatiot ovat osittain pakotettu toimimaan rajallisissa raameissa ja yhteisvastuullisesti (Laitinen et al. 2013, 14–15). Valkokarin et al.(2014, 8–10) mukaan organisaation kehittämistoiminta ei ole ainoastaan innovatiivisen organisaation itseohjautuvuutta, vaan kehittäminen vahvasti kuvastaa eri toimijoiden välistä tasavertaista yhdessä tuottamista ja uuden tiedon, toiminnan, palvelun ja vastuun jakamista. Tällainen yhteistoiminta on julkisen sektorin ja kunnan demokratian ja toimintojen toteutumisen elinehto, jotta yhteinen tavoite voidaan saavuttaa. Dialogisuuden merkityksen kasvaessa samassa suhteessa katsotaan lisääntyvän erilaiset innovaatiot ja riskien ottaminen ja kokeiluasenteen muodostuminen (Alhanen et al. 2015, 9), jotka voivat vahvistaa toimijoiden välistä dialogia ja riippuvuussuhdetta toisiinsa.

Organisaation tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi olla yksilön ja työyhteisön ammatillisuuden eli asiantuntijuuden kehittämistä. Asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää yksilöltä itseltään sisäisten kasvatuksen ja ammatillisen koulutuksen tuoman tiedon ja taitojen jatkuvaa kyseenalaistamista ja arviointia ja rakentavaa kritiikkiä tulkinnallisista tai virheellisistä ajattelun ja toiminnan malleista (Harisalo ja Aarrevaara 2015, 41.) Asiantuntijuuden taustalla on erityisesti jokaisen toimintaan ja tekemiseen liittyvien muutostarpeiden ja muutosvaikutuksien huomioiminen (Kestin ja Syväjärven 2012, 136–141). Asiantuntijuuden kehittämisen kautta pyritään vaikuttamaan yleiseen ilmapiiriin työssä ja ihmisten muodostamassa sosiaalisessa todellisuudessa (konstruktionismi), sosiaalisissa ja vuorovaikutteisissa suhteissa ja fyysisissä rakenteissa. Esimiestyöltä asiantuntijuuden kehittäminen edellyttää hallittua strategista henkilöstöjohtamista.

Organisaation tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan kuvata esimerkiksi vaikuttavuusarvioinnin syklinä (Saari et al. 2008, 43.), joka vastaa eri palveluiden ja toimintojen

arviointia ja prosessimaista vaiheittain tapahtuvaa kehittämistä ja uuden toimintatavan käyttöönottoa ja jalkauttamista. Oman työelämän kokemusten pohjalta, organisaation kehittämistoiminta on ollut joko syklimäinen tai prosessimainen, tapahtumasarjojen ketju, joka on muovautunut organisaation muutostarpeiden, toimijoiden tai tavoitteen mukaan. Julkisen sektorin organisaatioissa, kuten kunta-alan organisaatioissa, kehittämistoiminnat ovat usean toimijan ja tavoitteen yhtenäinen lopputulos. Yksilön ja työyhteisön näkökulmista tutkimuksellinen kehittämistoiminta ja asiantuntijuuden vahvistaminen auttavat löytämään ja ymmärtämään muun muassa omia voimavaroja ja työhön liittyviä vaikuttamisen keinoja ja osallistumista (Toikko ja Rantanen 2009, 10.) Organisaation kehittämistoiminta ja sen vakiintuminen arkeen saattaa vaatia enemmän toimijoiden ja johtamisen välistä dialogia ja neuvottelua ja yhdessä sopimista yhteisistä työkäytännöistä ja arvojen toteuttamisesta. Tämä vakiintuminen edellyttää, että uudenlainen toimintatapa tulee ottaa osaksi johtamisjärjestelmää. (Saari et al. 2008, 45–46) Kehittämistoiminnan työvälineenä voidaan käyttää dialogisia interventioita eli verkostomaista työpajatyöskentelyä (Seikkula ja Arnkil 2009, 19) tai niin sanottua johtajapuhetta. Johtajapuheen sanoman tulee olla samankaltainen eri johtamisen ja toimijoiden tasoilla, jotta kehittämistä voidaan pitää organisaation sisällä tapahtuvana positiivisena muutosvoimana. Johtajapuheen hyödyt toimivat esimerkiksi julkisen sektorin suljetuissa tai rajallisissa palvelurakenteissa tai yhteneväisessä avoimessa tiedon ja toiminnan ajattelussa (Eriksson 2015, 63.)

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarpeiden ja yksilöiden ja työyhteisöjen valmiuden tunnistamisessa vaaditaan strategiselta johtamiselta selkeitä kriteereitä, arviointikeinoja ja mittareita, joilla tunnistetaan työstä ja työyhteisöstä ja toimijoista tulevia signaaleita (Kesti ja Syväjärvi 2012). Käytännössä arvioimiseen voidaan käyttää esimerkiksi palautekyselyitä ja oman osaamisen ja itse- ja vertaisarviointia tai ulkopuolista arviointia. Tällaisia hiljaisia signaaleja, joita organisaatiot ja toimijoiden yhteistyön sisällöt ovat oman kokemuksen mukaan täynnä, tulisi tunnistaa ja tunnustaa organisaation sisäisen kehittämistoiminnan aiheina tai johtamisen ja vallan keinojen muuttumisena. Lisäksi kun toimijoiden ja asiakkaiden kautta tulevia signaaleja ja innovaatioita otetaan huomioon ja esille säännöllisin väliajoin, ne voivat tukea organisaation ja työyhteisöjen oppimista (Saari et al. 2008, 38–40). Tällaista eri puolilta tulevaa tietoa ja toimijoiden osaamista hyödyntämällä voidaan saavuttaa ja syventää organisaation oppimista. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysoimisen abstrahoinnilla haluan selvittää Rovaniemen kaupungin organisaation oppimisen tasoa, joten kehittämistoiminnan syklimäisyyden ja erilaisten keinojen tunnistaminen on tärkeää.

3.3 Kunta-alan kehittäminen palvelutieteen ja verkostotoiminnan näkökulmasta

Kunta-alaa voidaan pitää palvelutieteen osa-alueena sen mukaan mitä organisaation tai sen palvelun ja toiminnan osaa tarkastellaan. Palvelutieteen keskellä on asiakas (sisäinen tai ulkoinen), joka on osa palveluiden kehittämistä, tuottamista ja jakelua. Dynaaminen ja osallistava suhde, joka muotoutuu käyttäjän ja palvelun tuottajan välille on avaintekijä palvelutieteen merkityksen kasvamisessa ja organisaation kehittämisessä. (Laitinen et al. 2013, 34–36)

Palvelutieteessä on erilaisia yhteistyön ja sitoutumisen tasoja, jotka riippuvat siitä kenen toimijan vastuulla kehittämistoimintaa tapahtuu eniten (Laitinen et al. 2013, 14–15). Kunta-alan organisaatiossa useat asiakasprosessit toteutuvat laaja-alaista verkostoa hyödyntäen yhteisvastuullisesti, edeten linjajohtoisesti työn tekemisen tasolta toiselle tai esimies-alaissuhteissa tai poikkihallinnollisesti sektorilta toiselle. Tätä laajaa yhteisvastuuta voidaan kuvata kuntaorganisaation toimijoiden parviälyllä, joka tarkoittaa samaan kehittämisen suuntaan ajattelevia toimijoita, kuten kehittäjäyöntekijöitä tai muutosagentteja. Toimijoiden yhteisvastuullisuuden kautta tehdyt valinnat voivat lisätä ymmärrystä organisaation strategisia ja toiminnallisia järjestelyitä kohtaan. Yhteisvastuullisuus edellyttää kuitenkin dialogista arvokeskustelua yhdessä tuottamisesta ja kokeilukulttuuria tukevan toiminnan edistämisestä, jotka liittyvät suurelta osin Bushen ja Marshakin (2016) määrittelemään dialogiseen organisaation kehittämiseen. Palvelutieteen laajojen tai suurien muutoksien odotetaan johtavan aidosti kokonaisvaltaiseen organisaation asenne- ja toimintakulttuurien muutokseen, joka saavutetaan yksilöiden yhteisen hyväksynnän kautta. Tätä toimintakulttuurin kehittämistä varten on hyvä tiedostaa eri palvelujen ja toimintojen sijoittuminen palvelutieteen tasojen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa painopiste kehittämisen tai oppimisen tasosta keskittyy työyhteisötasoon, jossa yhdistyvät esimiestyön ja toimijoiden yhteisvastuullisuus tai sen puuttuminen.

Organisaation tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta kunta-alan toimintojen katsotaan tapahtuvan yhteistoiminnallisesti esimerkiksi Telivuon (Eriksson 2015, 42) kuvaamaa rihmastomaista ja avointa verkostoa pitkin. Verkostojen kautta tapahtuva muutosprosessi johtuu kunta-alan organisaation yhteistoiminnallisesta tavoitteesta tuottaa palveluita ja toimintoja poikkihallinnollisesti. Tyypillinen kunta-alan organisaation kehittämistoiminnan tavoite on oman kokemuksen mukaan eri toimintojen tai toimijoiden yhdistäminen eli palveluiden integrointi (Laitinen et al. 2013, 58.) Yhteisvastuullisuutta tai yhteissäätelyä (co-management) kehittämällä voidaan saavuttaa kustannustehokkaat, laajemmat ja kauaskantoisemmat vaikutukset ja hallita suurempia asiakas-, tieto- ja toimintakokonaisuuksia (Laitinen et al. 2013, 96.) Dialogisuutta

organisaation tutkimukselliseen kehittämistoimintaa tuo organisaation sisäisten toimijoiden ja kuntalaisten asenteellinen suhtautuminen tulevaisuuden muutoksiin ja uusien toimintakäytäntöjen oppimisen nopeus ja syvyys. Verkostojen ja toimijoiden keskinäisen yhteistyön toimivuutta pidetään organisaation tutkimuksellisen kehittämistoiminnan mittarina ja todellisen muutoksen lopputuloksena (Eriksson 2015, 62.)

Bushen ja Marshakin (2016) mukaan organisatorinen dialoginen kehittäminen pohjautuu organisaation rakenteisiin, toimijoihin ja muutostavoitteisiin tai kehittämisen ideologiaan. Dialogisessa organisatorisessa kehittämisessä painottuvat toimijoiden muodostamaan sosiaaliseen todellisuuteen (konstruktionismi), yhteiseen jaettuun oppimisen prosessiin ja arjessa ja organisaatiossa tunnistettavaan ilmapiiriin muutoksiin (Erkkilä 2012, 60–61). Diagnostisessa organisaation kehittämisessä painottuvat organisaation johtaminen ja strateginen suunnittelu sekä toimintojen hierarkkisuus ja toimijoiden kokemuksellisuus ja käyttäytyminen (Bushe ja Marshak 2016, 407–410). Organisatorista dialogista kehittämistä voidaan pitää toimintarakenteiden ja toimijoiden luoman toimintaympäristön rajattomuuden näkökulmasta Telivuon (Erikssonin 2015, 42–45) ajatteluun pohjautuvana avoimena rihmastomaisena verkostona. Rihmastomaisen verkoston sisällä toimijoiden toimintatapa (Eriksson 2015, 45) voi ohjata muun muassa dialogisten interventioiden toteutumista tai johtamisen ja toimijoiden sitoutumista yhteisiin muutostavoitteisiin. Telivuon (Eriksson 2015) lähtökohdat avoimelle rihmastomaiselle verkostolle ja Bushen ja Marshakin (2016) dialoginen organisatorinen kehittäminen vaativat kuitenkin organisaatiolta Valkokarin et al. (2014, 9–10) kuvaamaa innovaatioverkostoa, jossa organisaation muutokset tapahtuvat toimijoiden yhteistyöllä, kehittämisen ja toiminnan vakiintumisen dialogina ja ilmenevät esimerkiksi uusien sosiaalisten verkostojen syntyminenä. Työelämän kokemusten kautta pidän kunta-alan virkamiesorganisaatiota rihmastomaisena ja avoimen innovatiivisena verkostona, jossa korostuu uudenoppiminen ja monialainen osaaminen. Yksittäisten toimijoiden muodostamat verkostot ja johtamisen monet tasot ohjaavat kunta-alan organisaation palveluiden, toimintojen ja käyttäytymisen toimintoja, jotka kehittyvät verkostojen sisällä ja dialogisen, joustavan johtamisen avulla (Valkokari et al. 2014, 10–12.)

Eurooppalaisen julkisen sektorin organisaation kehittämistyö voidaan jakaa avoimeen tai suljettuun kehittämiseen organisaation rakenteen ja koon perusteella. Suljetut verkostot julkisella sektorilla, kuten kunta-alan tietyn ammattiryhmän palvelut, tarkoittavat yleensä rakenteellisesti jäykkää, erikseen valittuja ja määriteltyjä työryhmiä ja asioista päättäviä elimiä, joiden asiantuntijuus ja tiedon jakaminen ovat suljetun piirin, toimijoiden saavutettavissa. Suljettu verkosto on usein

rajallinen ja kiinteästi hahmotettavissa oleva verkosto. (Eriksson 2015, 40–43) Tällaisen suljetun verkoston toiminta ja kehittäminen vastaa Bushen ja Marshakin (2016) kuvaamaa diagnostista organisaation kehittämistä sen rajallisuuden ja hierarkkisuuden johdosta tai Laitisen et al. (2013, 96–97) palvelutieteen mikrotasolla tapahtuvaa toimijoiden ja asiakkaan yhdessä tuottamisen näkökulmaa.

Tässä tutkimuksessa suljetun verkoston tunnistaminen on merkityksellistä siitä syystä, että kuntaorganisaatiossa esimerkiksi tietyn ammattiryhmän edustajia, johtoryhmiä tai dialogisten verkostotyön vetäjiä voidaan pitää suljettuna verkostona. Esimerkiksi dialogisen verkostotyön näkökulmasta vuoropuhelun vetäjillä / ohjaajilla on tietyn dialogisen koulutuksen tuoma oppimisenprosessi ja kokemuksia dialogisuudesta. Tätä yhteistä ymmärrystä ja kokemuksellisuutta ei välttämättä voi saavuttaa ilman dialogisen koulutuksen kautta tulevaa teoreettista ja filosofista ajattelua, ymmärrystä. Johtamisen ja johtoryhmätyön näkökulmasta suljettu verkosto voi toimia eri dialogisuuteen ja organisaation johtamiseen liittyvänä tapahtumapaikkana (Erkkilä 2012, 22–23). Tämän tutkimuksen osalta suljetun verkoston tiedostaminen avoimen verkoston vastaparina on välttämätöntä tutkimustulosten analysoimisessa ja organisaation toiminnan ja oppimisen soveltamisessa.

Telivuon (Erikssonin 2015) kuvaama avoin verkosto on luonteeltaan erilainen kuin suljettu. Avoimessa verkostossa olevat toimijat ja asiat ovat laajasti kytkeytyneitä toisiinsa ja levittäytyneet avoimesti kaikkien saataville. Guattarin ja Deleuzen ajatteluun pohjautuvassa avoimessa rihmastomaisessa verkostossa (Eriksson 2015, 42) on mielenkiintoista se, että toiminnallisesti kunta-alan organisaatiossa sitä on nähtävissä paljon. Avointa rihmastomaista verkostoa on esimerkiksi julkisen sektorin strategioissa ja visioissa, joissa on kirjoitettu auki ja kuvattu prosessimaisesti erilaisia toimijoiden yhdessä tuotettuja ja yhteisvastuullisia palveluita ja toimintoja ja niiden kehittämisen tavoitteita. Julkisen sektorin avoimen rihmastomaisen verkoston toimintana voidaan pitää esimerkiksi kuntalaisten kuulemistilaisuuksia tai palveluohjausta, joissa käsitellään erilaisia asioita monelta näkökulmalta eri toimijoiden yhteistyönä. Telivuon näkökulma (Erikssonin 2015, 42) avoimesta rihmastomaisesta verkostosta kuvastaa suurelta osin omaa kunta-alan kokemusta siitä, että kuntaorganisaation palveluissa ja toiminnoissa on yhteissäätelyä, joka tarkoittaa muun muassa toimijoiden vastuun jakautumista palveluiden tuottamisesta (Laitinen et al. 2013, 96.)

Organisaation dialogisuuden kehittämisen näkökulmasta Telivuon (Erikssonin 2015) rihmastomainen avoin verkosto voi olla yksi johtamisen ja organisaation kehittämistoiminnan

keino. Rihmastomaisen avoimen verkoston yhteissäätely ja yhdessä tekeminen auttavat yhdistelemään eri organisaation muutoksia joustavasti johtamisen tasolta ja toimijoilta toiselle. (Eriksson 2015, 43–44) Kunta-alan organisaation kehittämisessä haasteena ovat oman kokemuksen mukaan muun muassa toimijoiden ja vastuutehtävien rajallisuus ja runsas informaatiomäärä. Rihmastomaisen avoimen verkoston avulla tällaista informaatiotulvaa voidaan hallita, muovata ja monistaa erilaisiin tilanteisiin, eri toimijoille ja toimintaympäristöihin sopivaksi. Rihmastomaisen avoimen verkoston moniulotteisuus voi auttaa tiedon juurtumisessa, oppimisessa ja muutoksien jalkauttamisessa, etenkin kun siihen yhdistetään dialogisuus ja vahva johtoryhmätyöskentely (Erkkilä 2012, 23–25).

Verkoston kautta olemassa olevan tiedon ja taidon mukautuminen ja monistaminen (Eriksson 2015, 63), jota tavoitellaan kuntaorganisaation eri palvelu- ja toimialueilla, kuuluvat oman kokemuksen mukaan osana organisaation asiantuntijoiden muodostamaa rihmastomaista ja avointa verkostoa. Asiantuntijoiden rihmastomaisella verkostolla voidaan todentaa esimerkiksi eri toimijoiden välisten verkostojen toimivuutta tai toimintakulttuurin tilaa tai muutosta. Lisäksi erilaisten asiantuntijoiden ja konsulttien hyödyntäminen eri tilanteissa tiedon ja verkostotoiminnan osaamisen kehittämisessä ovat julkisen sektorin organisaation, myös Rovaniemen kaupungin, käytössä olevia strategisia valintoja ja rakenteellisia toimintamalleja toteuttaa organisaation kehittämistä (Rovaniemen kaupunki 2017, 14–16). Asiantuntijoiden avulla voi olla tarkoituksena esimerkiksi tukea monitasoista julkisen sektorin johtamista ja kohdentaa henkilöstön voimavaroja keskeisiin palveluihin ja toimintoihin tai niiden kehittämiseen. Tällöin voidaan ajatella, että organisaation muutokset ja uudet toimintamallit elävät ja leviävät asioiden ja toimintojen seasta (Eriksson 2015, 45) eri puolilta rihmastomaista kuntaorganisaatiota ja sen hierarkkisia rakenteita. Tätä laaja-alaista leviämistä voidaan pitää avoimen ja dialogisen organisaation kehittämisen (Bushe ja Marshak 2016) ja koko dialogisen verkostotoiminnan perustana (Seikkula ja Arnkil 2009).

Tätä asiantuntijoiden ulkopuolisuutta ja ulkoapäin tulevia muutoksia voidaan pitää organisaation johtamisen näkökulmasta tietoisena organisaation ja sen sisällä tapahtuvien muutoksien ja kustannusten sääntelynä. Työelämän kokemusten kautta kuvaan regulaatiota organisaation näkökulmasta tietynlaisena palvelun ja toiminnan raameina ja dialogisuuden näkökulmasta eri toimijoiden kohtaamisten ja keskustelun yhdyspintana. Regulaatio ei ole siis huono asia, vaan se voi tukea Bushen ja Marshakin (2016) dialogista organisatorista kehittämistä ja Telivuon (Erikssonin 2015) rihmastomaista verkostotoimintaa siten, että organisaatiossa ja päätöksenteossa tehdään asiantuntijoilta tulevien muutostoimenpiteiden priorisointia ja rajaamista. Eri asiantuntijoiden ja

virkamiesten osaamisen ja kokemusten moninainen hyödyntäminen ja yhdistäminen voivat tuoda verkostomaiseen toimintamalliin ja organisaation dialogisuuden kehittämiseen uskottavuutta ja tutkimuksellista lisätietoa / -arvoa ja dialogien paikkoja organisaation eri toimintojen, toimijoiden ja työyhteisöjen välille. Tästä syystä regulaation ymmärtäminen osana kuntaorganisaation tehtäviä on merkityksellistä tämän tutkimuksen kohteen ja tutkittavien tuottaman tiedon ymmärtämisessä ja analysoimisessa ja oman tutkijaposition rajaamisessa.

Kansainvälisyys eli globalisaatio on tullut osaksi julkista sektoria ja kunta-alan palveluita ja toimintoja. Globalisaatio on esimerkiksi dynaaminen yhteistyön osa ja kumppani palveluiden ja toimintojen järjestämisessä tai hankinnoissa. Kunta-alan organisaatioihin ja verkostotoimintaan laajentunut yhteistyö ja eri kansallisuudet ovat tuoneet omat haasteensa ja ilmenevät esimerkiksi asiantuntijoiden määrällisenä kasvuna, yhteisen keskustelukielen löytämisen vaikeutena, kulttuurista tulevien toimintamallien erilaisuuden ja tiedon määrän lisääntymisenä. Samaan aikaan kansainvälisyys voi olla organisaatiolle sekä rikkaus että vaikeasti sovellettava haaste eri kulttuurien tuoman asenne- ja toimintakulttuurien erilaisuuden johdosta. Toimijoiden ja verkostojen kansainvälisyys voi kehittää uusia teknologisia työvälineitä ja verkkoalustoja, jotka ovat jo nyt monen organisaation välttämätön työskentelyn väline ja siten toimijoiden tiedon jakamisen tai varastoimisen ja dialogisuuden kannalta merkitykseltään itsestäänselvyys (Jääskeläinen 2004, 46–47). Kansainvälisten yhteistyökumppaneiden avulla voidaan toteuttaa esimerkiksi pitkäntähtäimen muutoksia tiukentuvien taloustilanteiden edessä (Rammata 2017, 45) jota pidän yhtenä julkisen sektorin organisaatioiden, verkostotoiminnan ja asiantuntijuuden kehittymisen tavoitteellisena suuntana.

Kuntaorganisaation toimijoiden ja työyhteisöjen yhdessä tuottaminen ja kehittäminen voivat dialogisuuden avulla luoda muutokseen ja suorittamiseen positiivista suhtautumista ja siten vahvistaa organisaation oppimista (Erkkilä 2012, 62.) Erilaisia kehittämisen tarpeita, innovaatioita ja muutosprosesseja ei tarvitse keksiä aina uudestaan, vaan organisaation muutokset voidaan sopeuttaa olemassa oleviin toimintoihin ja resursseihin (Jacobson ja Sowa 2016, 123–127). Tässä tutkimuksessa työyhteisöjen tiedon ja osaamisen moninaisuuden ymmärtäminen ja monistamisen mahdollisuuksien tunnistaminen tutkittavien henkilöiden kokemuksista ovat osa tutkimustulosten abstrahointia, organisaation oppimisen kuvaamista, ja johtopäätösten sitomista tutkimuskohteeseen, Rovaniemen kaupungin olemassa oleviin dialogisiin toimintamalleihin ja johtamiseen.

4 EMPIRIA

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tieteellinen tutkiminen voi olla perustutkimusta, soveltavaa tutkimusta tai niiden variaatioita. Tutkimisen yleisenä tavoitteena on katsoa tutkimusilmiöitä ja – aiheita eri teoreettisista näkökulmista, läheltä ja kaukaa. Tutkimus voidaan luokitella ja jaotella eri tyyppien mukaan, kuten sen tiedon tuottamisen kautta tai tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskohteen mukaan. Esimerkiksi toimintatutkimus on tutkimussuuntaus, jolla pyritään vaikuttamaan tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon tai sen rakenteisiin, kun taas tapaustutkimus on strateginen tutkijan tekemien valintojen pohjalta oleva tutkimustapa. Tutkimuksen luonne ja luokittelu vaikuttaa merkittävästi tieteellisen tutkimuksen toteuttamisen tapaan ja teoreettisen tutkimusaineiston keräämiseen, kokeilemiseen, analysoimiseen ja tulosten tekemiseen. (Eskola ja Suoranta 2008)

Tieteellinen kirjoittaminen on osa akateemista asiantuntijuuden kehittymistä, jolloin tutkijan tekemät valinnat muun muassa tutkimuksen metodologiasta ovat merkityksellinen osa tutkimustyön tekemistä. Tutkimusotteen valinta ohjaa tieteellistä tutkimista joko kvantitatiiviseen (määrällinen) tai kvalitatiiviseen (laadullinen) lähestymistapaan tai eri tutkimussuuntauksien sekoitukseen, niin sanottuun mixed-tutkimuksen tekemiseen. Akateeminen, tieteellinen teksti tarkoittaa teorian ja empirian vuoropuhelua eli dialogia. Tieteelliselle tutkimuksen tekstille on tyypillistä argumentointi eli perustelujen esittäminen, referointi eli muiden tekstien ja tutkimusten selostaminen ja metateksti eli tutkimuksen tekijän tulkitsema, kommentoiva teksti. (Kniivilä, Lindblom-Yläne ja Mäntynen 2017, 113) Tässä tutkimuksessa keskityn laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään.

Tieteellisenä tutkimussuuntauksena laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on yksi tutkijoiden suosiossa olevista tutkimussuuntauksissa sen monikäyttöisyyden johdosta. Tieteenfilosofisesti lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimusmetodissa on tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen liittyvä painotus, joka tyypillisesti yhdistetään hermeneuttisiin, tulkitseviin ja praktisiin tutkimusmalleihin (Laitinen et al. 2013, 64–65). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ovat tutkittavan ilmiön selittäminen, merkitysten löytäminen ja kuvaaminen tutkittavan aineiston antaman kokemuksen kautta. Toisin sanoen laadullinen tutkimusmenetelmä tarkastelee itse ilmiötä ja siihen liitettäviä mielikuvia, tarinoita ja kokemuksia. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä todentaa tutkimusilmiöön liittyvää yleistettävyyttä ja mitattavissa olevia suhteita. (Koski 2014, 127; Hirsjärvi ja Hurme 2006, 22–23)

Tieteelliselle tutkimukselle asetettujen hyvien käytäntöjen noudattaminen on osa kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtaa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillisiä hyvien käytäntöjen tunnusmerkkejä ovat tutkimusilmiön tarkka havainnointi ja kuvaus, tutkimukseen osallistuvien

haastattelu ja tutkimusaineiston prosessimainen käsittely kolmen analyysivaiheen; tiivistämisen, klusteroinnin ja abstrahoinnin, kautta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 108–109). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on;

- pelkistää kerätystä tutkimustiedosta ja -aineistosta tutkimustyöhön ja tutkimusilmiöön oleellisesti liittyvät asiat ja
- syventää keskeisten käsitteiden merkitystä tutkimukseen osallistuvien kokemusten kautta (Alasuutari 2011, 38–39).

Tutkijan persoona ja tausta toimivat merkittävänä osana tutkimukseen osallistuvien ohella kvalitatiivisen tutkimuksen toteutumista ja tutkimukseen valitun teoriapohjan muodostamisen testajana. Tutkijan oma asemointi tutkimusilmiöön nähden ja tutkijan tiedolliset ja taidolliset valmiudet ja osallisuus vaikuttavat erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen. Kirjallisuudessa tutkijan positiot ja valinnat liitetään kvalitatiivisen tutkimustyön reliabiliteettiin (luotettavuus) ja validiteettiin (pätevyys, merkitys). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusilmiönsä ja tutkittavien tulkitsevana tiedon ja ymmärryksen välittäjänä (Koski 2014, 128; Koukkari 2010, 44.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimusaineistoa käsitellään sovittuja tieteelliselle tutkimukselle asetettujen vaatimusten mukaan. Tutkimuksen pätevyys ja merkitys perustuvat tutkimusaineiston tuloksien ja tulkintojen peilaamiseen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Teoreettinen viitekehys on muovautunut tähän tutkimukseen tutkijan tekemien valintojen, tutkijan työelämän kokemusten ja mielenkiinnon kautta. Näistä valinnoista huolimatta tutkijan sisäisen dialogin kautta teorian rajaaminen ja syventäminen ja jatkuva prosessointi ja dialogi tutkimukseen liittyvän metatiedon ja tutkimusaineiston välillä on ollut tarpeellinen osa reliabiliteetin ja validiteetin todentamista. Tämä on tapahtunut muun muassa tutkijaposition rajaamisella ja kriittisellä analysoimisella ja teorian ja tutkimusaineiston dynaamisella vuoropuhelulla ja sosiaalisen konstruktionismin (vuorovaikutusrakenteiden) ymmärtämisellä, jotka liitetään käytännönläheisiin ja hermeneuttisiin tutkimuksiin. (Notko 2016, 49–51)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistokeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, elämänkertoja ja havainnointia, joiden kautta tutkijan tavoitteena on muodostaa tulkintoja ja käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja Hurme 2006, 151–155). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmä on tutkimuksen tekemisen alusta lähtien ollut tutkijan oman mielenkiinnon kohde eli haastattelujen tekeminen. Haastattelun luonne puhuttelee minua tutkijana siitä syystä, että tutkijan positio jää taka-alalle ja keskiöön nousee tutkimukseen osallistuvat

henkilöt ja heidän kokemuksensa. Haastattelu on sekä tutkijalle että tutkittavalle oppimisprosessi, joka on merkittävä osa kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamista ja lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Laadullisen tutkimuksen analyysin tekemisessä tutkijan on käytävä läpi systemaattisesti ja toistuvasti tutkimusaineistoa, mikä tarkoittaa syklimäistä ja kolmivaiheista tutkimustyön tekemistä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–109) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ensimmäinen analyysivaihe on *tutkimusaineiston tiivistäminen* eli yksinkertaistaminen. Toisena analyysivaiheena on tutkimusaineiston ja - materiaalin *ryhmittelemisen klustereiksi* ja kolmannessa analyysivaiheessa tutkimusaineistoa *abstrahoidaan* eli teoreettiset konseptit käsitteellistetään. Tutkimusaineiston analyysivaiheita ja sisältöjä voidaan jatkaa yhä uudestaan joko luokittelemalla tai kategorioimalla tutkimustietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120.) Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysitapoja voidaan pitää tulkitsevana ja käytännönläheisenä, kun tutkimusaineiston sisällöllinen ymmärtäminen viittaa tutkimuskohteena toimivien ihmisten toiminnan päämäärilleen antamiin merkityksiin ja tulkintoihin. Tutkijan muodostamien analyysivaiheiden tuotoksena olennaista on tutkittavan tiedon ja tutkittavien käsitteiden sekoittuminen, jotta tutkittavien tunnistettavuus häviää oleellisen tiedon, tutkimustulosten ja ilmiön korostuessa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tunnistaa abduktiivinen lähestymistapa, joka tarkoittaa teoriasidonnaista päättelyä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Abduktiivisuus kuuluu läheisesti kvalitatiivisen tutkimuksen analyysivaiheisiin, erityisesti abstrahointiin. Tutkittavien ilmiöiden ja tieteellisen kirjoittamisen ymmärtämisen laajentuminen ja syventyminen abduktiivisuuden kautta tarkoittaa tutkimusaineiston tulkitsemista. Abduktiivisuuden tavoitteena on etsiä teoreettisia malleja ja ilmiöitä tutkimusaineiston tulosten tulkitsemiseen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 99). Tässä tutkimuksessa abduktiivisuus liittyy oleellisena osana tutkimustulosten ja teorian käymää dialogia ja teorian testaamista. Tutkijana tulkinnallisuus ja konkreettisuus tai sen tavoittelemisen ovat minulle merkityksellisiä ja luonnollinen tapa lähestyä ihmisiä ja tehdä työtä. Tästä johtuen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta on tuntunut luonteenomaiselta lähestymistavalta kuvata ja ymmärtää tämän tutkimuksen tutkimusilmiötä ja tutkittavien kokemuksia. Merkittävä tekijä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan on ollut se, että laadullinen tutkimus ei tavoittele mitattavissa olevia vastauksia, vaan kohtaa ilmiön kontekstuaalisesti eli tilannekohtaisesti, tutkittava asia ja henkilö kerrallaan. Tutkittavien kokemukset ja tilannekohtaisuus ovat johdattaneet tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmän valintaa jo kauan ennen varsinaisen tutkimusilmiön tarkkarajaista tunnistamista tai tarkempaa tieteellistä suunnittelua.

4.2 Fenomenografia

Tämän tutkimuksen keskiössä on tutkittavien kokemuksellisuus eli fenomenologisuus ja erityisesti yksilön käsitteiden, kokemuksen ja merkityksen kuvaaminen ja ymmärtäminen eli fenomenografiaan pohjautuvat tutkimuslähtökohdat. Kokemuksellisuus eli fenomenologisuus perustuu suurelta osin kvalitatiivisen tutkimusmetodin luonteeseen ja siinä painotetaan tutkittavien ilmiöiden ja henkilöiden erityisesti käytännön ja arjen kautta tulevia kokemuksia. Fenomenografinen lähestymistapa tarkoittaa ilmiöiden tutkimista ja kuvaamista sekä yhteisen kielen, todellisuuden ja ymmärtämisen lisäämistä. **Phenomenon** sana tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa ilmeistä, itsestään selvää ja sana **grafia** tarkoittaa aktiivista toimintaa ja tutkittaessa ihmisten kokemuksen, merkityksen ja käsitteiden kuvaamista. Fenomenografian keskeinen tavoite on käsitteellistää ja muodostaa yhteys ihmisen ja ympäröivän sosiaalisen ympäristön välille. (Koski 2014, 132; Koukkari 2010, 43–44)

Viimeisten vuosien aikana fenomenografisia tutkimuksia on tehty useita ja lähes kaikissa on perusteltu lähestymistavan valintaa sen joustavalla muokkautumisella eri tutkimusilmiöihin ja tutkimusaineistoihin. Fenomenografisessa tutkimuksessa tavoitteena on etsiä tutkittavien kokemuksista ajattelu- ja toimintatapoja ja yhteisiä käsityksiä, jotka ovat tutkittaville yhdessä jaettuina ja sosiaalisesti merkittäviä. Fenomenografisen tutkimuksen näkökulmasta tavoitteena on löytää vastauksia *miksi ja miten* merkityksellisiä tutkittavien käsitykset ja kokemukset ovat tutkimusilmiöön keskeisesti liittyviin teemoihin, aiheisiin. Fenomenografisessa lähestymistavassa painottuvat tutkittavien kokemusten korostaminen ja kulttuurin tuoman yksilöllisten käsitysten ja maailmankuvan sanoittaminen ja ymmärtäminen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34, 42; Koski 2014, 135; Koukkari 2010, 45–46) Fenomenografiset tutkimukset ovat vahvistaneet sen, että tutkimusilmiötä tulee kuvailta tarkasti ja antaa monitasoisia merkityksiä tutkimusten keskeisille käsitteille. Tällä tavalla tehdään näkyväksi tutkittavien henkilöiden moniäänisyys ja kokemukset. (Järvenpää ja Sui 2017, 19–22; Koski 2014, 127–135; Normia 2011, 9–12; Koukkari 2010, 47–50) Tutkimusprosessin ja tiedon käsittelyn näkökulmasta fenomenografinen lähtökohta tarkoittaa kahdenlaista tietotasoja eli *esikäsitystä* tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä ja toisena yksilöllisen *merkityssisällön* yhdistämistä tutkittavaan kohdeilmiöön. Tällaisia tiedollisia tasoja voidaan hahmottaa ja kuvata erilaisilla kuvioilla, merkityskaavioilla ja sykleillä. (Koski 2014, 136; Koukkari 2010, 47) Tämän pro gradu-tutkimuksen aloittamisessa on ollut alusta lähtien esikäsitys ja tutkijan kokemukseen pohjautuva ennako-oletamus tutkimuksen kohdeorganisaation ajattelu- ja toimintakulttuurin dialogisesta kehittämisestä ja muutoksesta. Tästä syystä fenomenografian valinta tutkimusaineiston keräämiseen ja analysoimiseen on perusteltua.

Fenomenografian ja fenomenologisen ajattelutavan pohjalta tutkittavien pitää olla sellaisia henkilöitä, joilla on jonkinlainen asiayhteys, käsitys, kokemus ja kielellinen ymmärrys tutkimusilmiöstä. Tutkittavien ei tarvitse ymmärtää tai sanoittaa samalla tavalla tutkittavaa ilmiötä, vaan tutkittavien yhteinen tietopohja ilmiöstä lisää tieteellistä luotettavuutta tutkimusta kohtaan ja helpottaa tutkijan tekemää analyysityötä. (Normia 2011, 13; Honkavuori 2012, 12; Koski 2014, 124; Koukkari 2010, 47) Tähän tutkimukseen valitut tutkittavat henkilöt ovat ilmaisseet omaehtoisen halukkuuden osallistua tutkimukseen tutkijan ja tutkittavien arjessa tapahtuvan yhteistyön ja tuntemisen johdosta. Lisäksi tutkimukseen osallistuvilla on kaikilla jonkinlainen esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta, dialogisuudesta, ja kokemuksia tutkimuksen kohteena olevan organisaation dialogisista interventioista ja esimiestyön dialogisista haasteista työyhteisöjen näkökulmasta.

4.3 Teemahaastattelun lähtökohdat

Yksi suosituimmista tieteellisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmistä on haastattelu. Haastattelulla voidaan kerätä erilaista tutkimusmateriaalia niin kvalitatiivisesta kuin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Yleisesti ottaen haastattelun tavoitteena on selvittää toisen henkilön käsityksiä; mitä mieltä haastateltava tutkittavasta aiheesta on. Haastattelu tapahtuu yleensä tutkijan aloitteesta tai johdattelusta, vaikka itse tutkimustilanne on vuorovaikutteinen. Yksinkertaistaen haastattelu on vuorovaikutteinen hetki, jossa esitetään haastateltavalle esimerkiksi väittämiä tai suoria kyllä–ei–kysymyksiä. Haastattelun vahvuus on siinä, että sen avulla on mahdollista saada yksityiskohtaista tietoa esimerkiksi yksilön näkemyksistä, tapahtumien kulusta ja tehdä tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. (Eskola ja Suoranta 2008, 86–87)

On olemassa erilaisia haastattelutyyppejä ja haastattelutyyppeiden jakoja riippuen tutkimusaineiston laajuudesta ja tutkijan tekijänoikeuden vapaudesta valita ja kuvata tutkimusaiheen rajapintoja ja syvyyttä kontekstuaalisesti. Haastattelututkimuksen tavoite perustuu siihen, miten tutkimuskysymykset ovat aseteltuja, kuinka monelle haastattelu tehdään yhtä aikaa ja kuinka paljon haastattelun tekijä on etukäteen jäsentänyt ja tehnyt valintoja haastattelumuodon / -tyypin osalta (Eskola ja Suoranta 2008, 86.) Haastattelutyyppejä ovat: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelututkimuksen toteutumisen muotoja ovat yksilö-, ryhmä- tai syvähaastattelu. (Kananen 2008, 73–74)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta määritelty vastausvaihtoehdoineen, jolloin kysymysten muotoilu ja järjestys ovat kaikille samat. Puolistrukturoidussa haastattelussa ja teemahaastattelussa kysymykset on ennalta määritelty / teemoitettuja, mutta vastausvaihtoehdot

ovat avoimia. Teemahaastattelu ja avoin haastattelu ovat lähinnä tavallista keskustelua, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi samoja kysymys- tai teema-alueita. Toisin sanoen teemahaastattelussa ja avoimessa haastattelussa haastattelukysymysten tarkkaa järjestystä tai muotoa ei ole määritelty etukäteen. (Eskola & Suoranta 2008, 87; Aaltola ja Valli 2001, 24–30)

Tämän tutkimuksen aineistonkeräämiseen haastattelututkimus on ollut tutkijan tietoinen valinta ja halu syventyä yksittäisten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksiin ja käsityksiin Rovaniemen kaupungin organisaation dialogisuuden kehittämistä ja työyhteisöjen johtamisesta. Teemahaastattelun valinta on vahvistunut tutkimussuunnitelman tekemisen vaiheessa osaltaan tutkijan tutkimustyöhön käytettävän ajanhallinnan ja osaltaan teoretiedosta esiin tulleiden hyvien kokemusten kautta (Koski 2014; Honkavuori 2012; Normia 2011).

Koska teemahaastattelu edustaa avointa vuoropuhelua, sen valinta tutkimuksen aineistonkeräämiseen on perusteltua. Teemahaastattelulla voidaan tukea tutkijan ja haastateltavan vastavuoroista dialogia, mutta samalla mahdollistaa tarkentavien lisäkysymysten tekeminen. Teemahaastattelun positiivisen kokemuksen antaminen vahvistaa tämän tutkimuksen aineistonkeräämiseen käytettyä valintaa, koska yksilöhaastattelun muoto voi lisätä kahden ihmisen välistä vastavuoroista dialogia ja oppimiskokemusta. (Järvenpää ja Sui 2017, 22; Honkavuori 2012, 13; Normia 2011, 14; Koski 2014, 124; Koukkari 2010, 43–44)

4.4 Teemahaastattelun toteutus

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmän ja toteuttamisen suunnittelu ja valinta on aloitettu tutkimussuunnitelman tekemisen vaiheessa syksyllä 2017. Tutkimuksen toteuttamisen alkuvaiheen, suunnittelutyön ja teoretiedon keräämisen kautta, tutkija on vakuuttunut kvalitatiivisen tutkimussuunnan valinnasta ja fenomenografisen aineistonanalysoimisen keinoista tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Rakentamalla kvalitatiivisesta tutkimustyöstä erilaisia käsitekarttoja alkuvuodesta 2018 tutkija on muodostanut käsitteellisiä asiayhteyksiä ja mielikuvia eri keskeisten teemojen ympärille, jotka ovat tukeutuneet tutkimusaineiston metodologiseen perustaan.

Tutkimussuunnitelman hyväksymisen jälkeen tammikuussa 2018 on aloitettu teemahaastattelussa käytettävän kysymyspatteriston suunnittelu. Teemahaastattelun lopulliset sisällöt ovat muovautuneet käsikarttojen avulla helmikuussa 2018. Erilaisten kirjallisuuslähteiden ja teoretiedon kautta teemahaastattelun puoli-strukturoitu kysymysrunko on tämän tutkimuksen liitteenä (liite 1.) Hyvällä puoli-strukturoidun teemahaastattelun suunnittelemisella on ollut tarkoitus syventyä olemassa olevaan teoreettiseen metatietopohjaan ja tutkittavaan ilmiöön ja peilata tutkijan

kokemuksia, suhtautumistapoja ja ennakko-olettamuksia teoreettisiin käsitteisiin ja tieteellisen tutkimustyön tekemiseen liittyen. Tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta hyvä aineistonkeräämisen ja fenomenografisen analysoimisen suunnittelu on ollut välttämätöntä.

Teemahaastattelututkimukseen osallistuvien henkilöiden tiedottaminen ja lopullinen yksilöhaastatteluun valinta ja osallistuminen ovat tapahtuneet yhtä aikaa aineistonkeruumenetelmään syventymisen ja teemahaastattelun kysymysten suunnittelun aikana. Tarkka ajankohta yksilöhaastatteluille on ollut 5.2.2018–23.2.2018. Tutkimukseen on osallistunut kahdeksan (8) Rovaniemen kaupungin palvelualuepäällikköä tai palveluesimiestä eri toimi- tai palvelualueilta ja kaksi (2) verkostotyön koordinaattoria. Teemahaastattelujen aikatauluttaminen on tapahtunut tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien aikataulujen yhteensopivuuden ja yhdessä sopimisen kautta.

Osallistuville henkilöille on tutkimuksen tiedottamisen yhteydessä suositeltu noin tunnin mittaista ajallista varautumista haastattelun tekemiseen. Kirjallisesti sähköpostitse haastateltavia on tiedotettu pro gradu–tutkimuksen aiheesta ja sen tarkoituksesta. Keskeistä tutkijalle on ollut tutkimusaiheen sisällön tiedottamisen rajaaminen tutkimuksen otsikko-muotoon ja tutkijan henkilökohtaisen syyn perustelemisen tutkimustyön tekemisestä tutkijan osaamisen ja mielenkiinnon näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaation avoimen ja verkostomaisen toiminta- ja palvelualueiden luonteen johdosta teemahaastattelun yksilöhaastattelutyypin valinta ja suunniteltu ja tiukka aikatauluttaminen ovat olleet tutkijan tietoisia valintoja. Osa syy teemahaastatteluiden toteuttamisen rajaamisessa ovat olleet tutkimuksen tekeminen työn ohessa tehtävänä. Tästä syystä tutkimuksen aineistonkeräämisen valinta ja tarkka suunnittelu ovat olleet merkityksellisiä ja välttämättömiä teemahaastatteluiden toteuttamisen mahdollistamiseksi. Osaltaan tutkimustyön aineistonkeräämiseen tehtyjen valintojen kautta olen halunnut varmistaa myös konkreettisesti tutkimustyön toteutumisen aikataulullisesti ja määrällisesti inhimillisyyden rajoissa. Samalla olen varmistanut oman tutkijana olemisen motivaation ylläpysymisen tutkimuksen tekemisen ja kirjoittamisprosessin aikana. Tällä tavalla olen pyrkinyt turvaamaan kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle asetettujen laatuun ja toteuttamiseen liitettävien kriteerien toteutumisen, esimerkiksi varmistamalla tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin toteutumisen.

Ennen teemahaastattelua jokainen haastatteluun osallistuva henkilö on antanut kirjallisen suostumuksensa tutkimustyön tekemiseen, joka on vapauttanut tutkijan hyödyntämään tutkimusaineistoa tieteellisen tutkimustyön kriteereihin pohjautuen. Kirjallinen tutkimussuostumus on lisännyt tutkittavien ja tutkijan asemoitumista ja roolien jakautumista tutkimukseen teemahaastattelujen aikana. Tiukka linja tutkijan tekemien tutkimuskysymysten sanoittamiseen tai

johdatteluun, on noussut tärkeänä elementtinä tutkijan työkokemuksen ja teoreettisen metatiedon käsittelemisen kautta. Lisäksi haastateltavien tasavertaisen kohtelun ja tutkija position sanoittaminen teemahaastattelun aikana, on osoittanut teoretiedon ja tutkittavien kokemusten peilaamiseen yhtäläisyyttä ja analyysivaiheeseen syvyyttä.

Tutkijan vaikutukset tutkittavien henkilöiden näkemyksiin tai kokemuksiin on ollut jo etukäteen ilmeinen työelämän yhteistyön johdosta. Tästä syystä yhteistyö on vahvistanut luonnollista ja avointa vuoropuhelua, dialogia, ja sen etenemistä yksilöhaastattelun aikana. Teoretiedosta tulleen keskeisten käsitteiden ymmärtäminen teemahaastattelun suunnittelussa ja jokaisen haastattelun aikana ovat olleet tutkijalle yhteistyön tukipilareita ja ne ovat toimineet tutkijan esikäsityksen ja haastateltavien kokemuksellisuuden peilinä. Tutkijan tekemät tietoiset valinnat asemastaan ja tutkittavien kanssa tehdystä yhteistyöstä on ollut merkittäviä haastattelua ohjaavia tekijöitä, joiden tiedostaminen ja sopiminen etukäteen ennen yksilöhaastattelua ovat olleet tarpeellisia. Tämä voi lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.5 Teemahaastattelun analyysivaiheiden toteutus

Teemahaastattelun toteuttamisen jälkeen tutkimusaineiston käsitteleminen on tapahtunut kvalitatiivisen tutkimusmetodin mukaisesti kolmivaiheisesti,

- teemahaastattelujen auki kirjoittamisen (tiivistäminen),
- keskeisten teemojen (klusterien) muodostamisen (käsitekartta) ja
- tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemusten ja tutkimuksesta nousseiden tulosten teoriaan vertailemisen (abstrahointi) kautta.

Yksilöhaastattelujen aikana tutkijan suunnittelema teemahaastatteluun tarkoitettu kysymysrunko on vaihdellut jonkin verran tutkijan ja tutkittavan dialogin intensiivisyyden mukaan, mikä on vaikuttanut teemahaastattelujen tulosten analysoimiseen. Haastattelujen teemojen avoimuus on jättänyt haastateltaville enemmän aikaa ajatella, kuvailla ja ihmetellä ääneen keskeisiä asioita ja ilmiöitä omien kokemusten kautta teemahaastattelun aikana, mutta jättänyt tutkijalle avoimuuden muovata ja luokitella analyysivaiheiden kautta tutkittavien moniäänisyyttä. Teemahaastattelun puoli-strukturoidun kysymysrunгон avoimuuden tavoitteena on ollut tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin todentaminen, joka ilmenee johtopäätösten laajuudessa.

Oman tutkija position kuvaaminen ja sanoittaminen kirjoittamistyön edetessä ja ennen jokaista teemahaastattelua on ollut tarpeellinen teemahaastattelun aloittamisessa ja tutkijan asemoitumisen johdosta. Asemointi tutkijan rooliin on osaltaan ollut tutkimustyön alkuvaiheessa aineistonkeräämisen määrällisesti ohjaava ja jäsentävä vaikutus ja tutkimustyötä sisällöllisesti

rajaava tekijä. Asemointi ja sen vaikutukset ovat konkreettisesti nähtävissä esimerkiksi teemahaastattelujen ajallisessa kestossa yksilötasolla (44 minuutista 68 minuuttiin) ja dialogin vuorovaikutuksellisessa vilkkaudessa (mm. kysymysten avaaminen ja toistaminen) ja yksilöhaastatteluaineiston tiivistämisessä (sivumäärä). Asemoinnin ja teemahaastattelun määrälliset vaikutukset ovat koostettuna taulukossa 1.

haastattelu	kesto	sivumäärä
H1	68 min.	10
H2	44 min.	7
H3	60 min.	9
H4	45 min.	8
H5	47 min.	9
H6	45 min.	7
H7	49 min.	9
H8	46 min.	8
H9	50 min.	8
H10	46 min.	8
yhteensä	500 min. /8t33min	83

Taulukko 1. Haastattelut

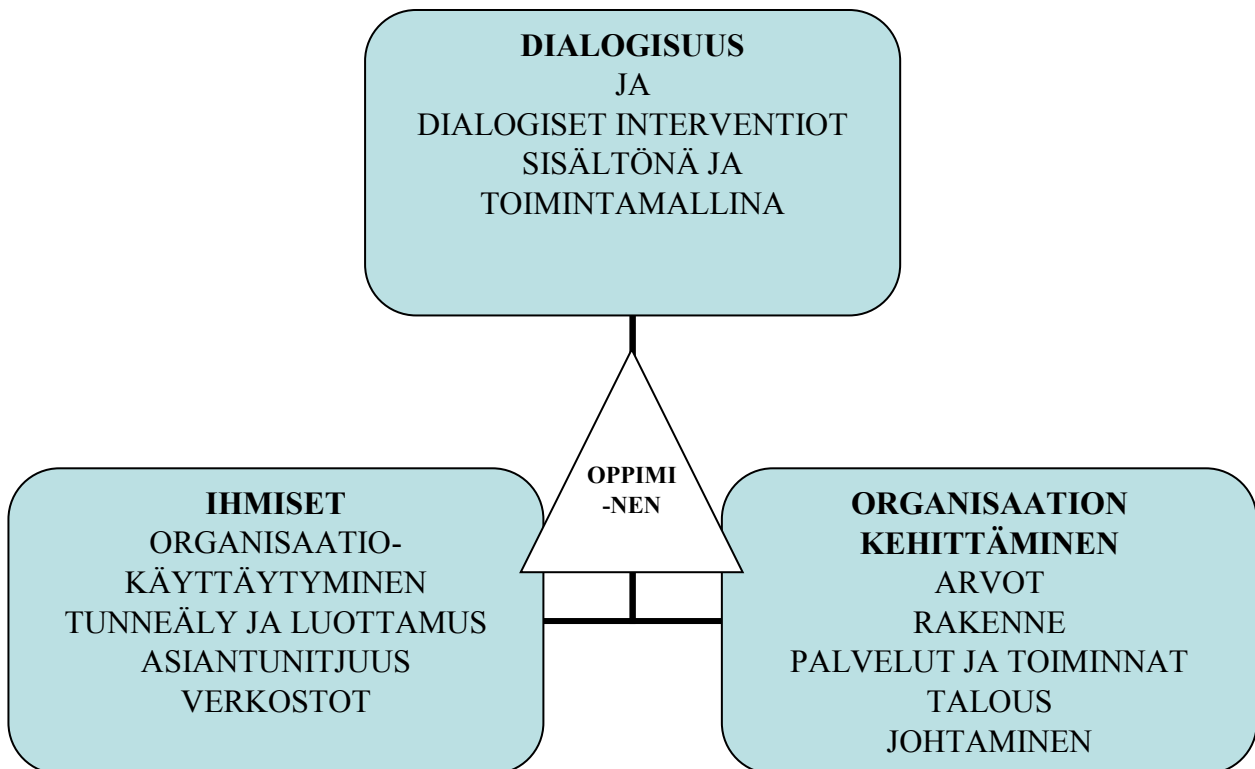
Teemahaastattelujen auki kirjoittaminen yksilöhaastattelujen jälkeen on tapahtunut systemaattisesti yksi haastattelu kerrallaan. Kaikkien teemahaastatteluiden kirjoittamisen jälkeen työstäminen on jatkunut eri teemojen muodostamisella tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden vuoropuheluna, jotka ovat kuvattuna tutkimuksen sisällysluettelossa. Tutkittavien kokemusten teemoittaminen ja yhdyspintojen löytäminen eri analyysivaiheiden kautta on ollut odotettua vaikeampaa ja se on vienyt ajallisesti koko tutkimustyön tekemisestä useita kuukausia. Teemahaastatteluaineiston analyysivaiheet ovat viivästyttäneet kuukausia tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten ja lopullisen kirjoittamistyön loppuun saattamista. Tutkimustyön loppuun saattamisen viivästyminen on samalla antanut varmuutta ja valideittia siitä, että tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tunnistettavissa olevia tutkimuskohteen eli Rovaniemen kaupungin toimintamalleissa. Tämä ilmenee johtopäätösten lopussa olevassa organisaation oppimisen testaamisessa.

Tietoisella teemahaastattelujen sisältöjen rajaamisella tutkimuksen tiivistämisen vaiheessa olen tutkijana halunnut vahvistaa tutkittavien henkilöiden dialogisuuden ja kokemuksellisuuden ymmärtämistä. Haastattelutekniikkaan liittyviä kokemuksia, kuten puheen ja kuuntelun erottaminen, äänityslaitteen käyttö, ja omaa tutkijan työtä analysoimalla tutkimusaineiston

luokittelun ja abstrahoinnin vaiheissa on tuottanut reliabiliteettia tutkimuksen tekemistä kohtaan. Tämä ilmenee tutkittavien moniäänisyytenä ja runsaana kokemusten määränä.

Fenomenografisten käsikarttojen muodostaminen on ollut yksi osa teemahaastattelun analyysivaiheiden toteutusta ja teorian ja tutkimustulosten vuoropuhelua. Keskeiset teemat, jotka ovat muodostuneet tähän tutkimukseen tutkittavien kokemusten ja teorian pohjalta ovat esiteltyinä kuviossa 1. Näiden keskeisten käsitteiden kautta olen muodostanut tässä tutkimuksessa olevan tutkimuksen sisällöllisen rungon (sisällys).

Kuvio 1. Käsitekartta teemoista



Aloittelevalle tutkijalle tutkimusaineiston käsitteiden tunnistaminen ja muodostaminen eri analyysivaiheiden kautta ovat vahvistaneet tutkimuksen suunnitelmallisuutta ja merkitystä. Teemahaastattelujen analyysivaiheet ovat auttaneet minua tunnistamaan oman työn ja tutkimuksen välistä yhteyttä ja omien ennakko-olettamuksien ja tuntemusten sanoittamista auki visuaalisesti erilaisten miellekarttojen piirtämisen avulla. Käsitekarttakuvio on tutkimuksen analyysivaiheiden toteutumisen kautta ohjannut omaa ajattelua ja kirjoittamisen ja työn ja tutkimuksen vuoropuhelua. Tämä on ollut tarpeellista tutkijan roolin vahvistamiselle ja käsitteiden välisen yhteyden konkretisoitumiselle.

Analyysivaiheiden toteutumisen myötä olen antanut itselleni enemmän armollisuutta tutkimisen loppuun saattamisessa ja siinä, että olen pystynyt jatkamaan aktiivista yhteistyötä tutkittavien kanssa koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen aikainen yhteistyö ei ole siis vaikuttanut tutkijan ja tutkittavien väliseen vuorovaikutukseen arjessa tai tutkimustuloksiin tai johtopäätösten tekemiseen. Päinvastoin haastateltavat ovat antaneet erittäin kannustavaa tukea tutkimustyön tekemiseen, mikä kertoo organisaation tarpeesta ja tutkimusaiheen merkityksestä arjessa. Tutkittavien voimakkaat tunnereaktiot ja odotukset arjen yhteistyössä ovat osaltaan vahvistaneet tutkimusaineiston analyysivaiheiden toteuttamisen merkityksellisyyttä, joka ilmenee johtopäätösten sisällössä. Dialogisuuden näkökulmasta tutkittavat ovat antaneet aikaa ja tilaa tutkijalle työstää omia johtopäätöksiä pidättäytymällä tutkimustyön kyseenalaistamiselta, joka on mahdollistanut tutkijalle uuden oppimisen ja ajattelemisen keinon.

Teemahaastattelujen analyysivaiheiden toteuttamisen kautta haastatteluaineistoon ja sen sisältöön on tullut lisää merkityksiä ja syvyyttä tutkimuksen keskeisistä aiheista ja siitä, että sanaton viesti tai tunnelman kuvaaminen haastatteluhetkellä, kuten hiljaisuus tai tauot, ovat yksi osa haastattelua, eivätkä välttämättä kuvasta tutkimuksen aineistonkeruumenetelmän valinnan tai tutkijan tekemistä virheistä. Analyysivaiheiden toteutumisen kautta tämä sanaton viesti tai haastattelujen tunnelma ovat vahvistaneet tutkittavien turvallisuuden tunnetta ja osaltaan todentaneet tutkimustulosten tärkeyttä ja auttanut johtopäätösten tekemisessä ja testaamisessa. Tutkimuksen analyysivaiheiden toteuttamisen vaiheisuus on siten osa tutkijan herättämää luottamuksen tilaa ja tukee tutkimuksen reliabiliteettia. Lopullisia tutkimustulosten johtopäätöksiä ja jatkokehittämistä kuvaan tarkemmin pääluvussa viisi (5).

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teemahaastattelun tekemiseen liittyvät tulokset

Teemahaastattelujen toteutuminen on onnistunut ajallisesti tutkimussuunnitelman mukaan. Haastattelujen aikana tutkimuskysymysten järjestys tai kysymysten asettelu on vaihdellut tilanteen ja haastateltavan ja haastattelijan yhteistyön mukaan. Jokainen teemahaastattelu on toteutunut teemojen sisällä, joka lisää valittujen teemojen ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä tutkimusaiheen valinnasta. Tämä luontainen vuoropuhelu, jota haastatteluhetkellä on kuultavissa haastatteluaineiston sisällöstä, kuvastaa tutkijan ja tutkittavien yhteistyön syvyyttä ja keskinäistä luottamusta tai sen rakentamista roolien uudelleen asemoinnin kautta. Tämä luottamus ilmenee myös siinä, että teemahaastattelujen toteuttaminen yksilöhaastatteluna on lisännyt tutkimukseen osallistuvien sitoutumista sovittuun haastattelu-aikaan ja sen jälkeiseen yhteistyöhön arjessa. Tämä on lisännyt organisaation sisällä avoimuutta tutkimustyötä kohtaan ja tässä olen aloittelevana tutkijana onnistunut hyvin.

Teemahaastattelujen teknillisen suorittamisen näkökulmasta merkityksellistä on ollut se, että haastateltavat ovat saaneet itse määrittellä haastattelupaikan. Pääosin haastattelut ovat toteutuneet tutkittavien omassa työhuoneessa, mikä voi lisätä turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta tai dialogin intensiteettiä haastatteluhetkellä. Tässä tutkimuksessa haastattelupaikalla ei tutkittavien haastattelumateriaalin (taulukko 1.) perusteella ole ollut merkityksellistä. Tutkijan asemoituminen teemahaastattelun aikana lähelle ja kohti suoraan haastateltavaa henkilöä kohden on puolestaan ollut merkittävä vaikutus haastateltavien sanattoman ja sanallisen viestin sisältöön ja määrään, jopa arkaluonteisten tunteiden ja kokemusten jakamiseen. Tämä asemoituminen tulee ilmi haastattelujen tallenteissa ja erityisesti moniäänisyyden määrässä keskeisiä teemoja kohtaan. Fyysisen ympäristön turvallisuus (esimerkiksi haastattelu-ympäristön äänieristys tai haastateltavan sijoittuminen valitsemalleen paikalle) ja haastatteluhetken häiriöttömyys ovat olleet yksilöhaastattelun toteuttamiselle erittäin merkityksellisiä dialogin ja kuuntelun ja kuulluksi tulemisen kokemuksen luomisessa ja vahvistamisessa. Tässä tutkimuksen fyysisen ympäristön ja haastatteluhetken olosuhteiden toteuttaminen on onnistunut erittäin hyvin.

Nopeatempoinen teemahaastattelujen aloittaminen ja siihen motivoituminen ei laskennallisesti ole jättänyt pitkiä katkoksia yksilöhaastattelujen välille, vaan haastattelut ovat toteutuneet ilmoittautumisjärjestyksellä ja aikataulujen yhteensopivuuden kautta. Teemahaastatteluihin osallistuvien mielenkiinnon herääminen ei ole ollut tutkimuksen tavoitteena, vaan olen valinnut tutkimukseen kaikki organisaation sisällä olevat halukkaat osallistujat eri toimi- ja palvelualueilta. Tällä tietoisella tutkimukseen osallistuvien henkilökohtaiseen kiinnostukseen pohjautuvalla

valinnalla olen halunnut varmistaa kohdeorganisaation osallistuvien tasavertaista kohtelua ja päästä mahdollisimman lähelle tutkittavan henkilön kokemuksia. Tutkimustyön tulosten ja johtopäätösten moniäänisyyden toteutumisen ja tutkimustyön merkityksen lisäämisen kohdeorganisaatiolle jää tutkimuksen analyysivaiheiden tulkintoihin ja johtopäätöksien tekemiseen. Tämä tukee osaltaan tutkijan dialogista osaamista ja esimerkiksi haastateltavien tasavertaista kohtelua, jossa olen onnistunut erittäin hyvin.

Teemahaastattelussa tutkittavat henkilöt asemoivat itsensä ei ainoastaan nykyisen työtehtävän mukaan vaan sen perusteella kuinka kauan ja millaisissa tehtävissä ovat olleet tutkimuskohteena olevassa kuntaorganisaatiossa tai yleensä julkisella sektorilla. Tutkittavan henkilön oma näkemys ja asemointi ovat vahvistaneet tutkijan mielikuvaa Rovaniemen kaupungin organisaatiosta ja sen sisällä olevien tutkimuksen keskeisistä dialogisuuden ilmiöistä tai niiden puuttumisesta. Tutkimuksen kohdeorganisaation ja tutkimukseen osallistuvien kokemukset ovat ainutlaatuisia yksilön näkökulmasta, mutta tutkimustuloksena ne eivät ole erityisiä vaan yleismaallisia, monistettavissa olevia työn tekemiseen ja johtamiseen liittyviä haasteita tai organisaation kehittämisen kohteita dialogisuuden toteutumisessa. Dialogien avoimuus, jota ei ole tai se on puutteellinen, on osa kuntaorganisaatiolle tyypillistä suljettua systeemiä tai työyhteisöjen ja palveluja toimialojen verkostoja ja hierarkkisia rakenteita, vaikka tutkimuksessa olevat teemat ja ilmiöt ovat yleisilmiöitä tai homogeenisia. Tässä tutkimuksessa on päästy kuitenkin moniäänisyyttä korostavalle heterogeeniselle tasolle ja osittain tutkimuksen tavoitteeseen osallistuvien henkilöiden dialogisuuden ymmärryksen lisäämisessä pysähtymällä tutkimusaiheiden ja keskeisten käsitteiden ympärille. Moniäänisyys ja heterogeenisyys ilmenevät eri työtehtävissä olevien tutkittavien käsitteiden ja kokemusten kirjossa ja hierarkkisen organisaatorakenteen tuomassa tehtävien erilaisuudessa. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkimuksen teemahaastattelut ja niiden tulokset eivät tasalaatuisia tai mitattavissa tai yleistettävissä olevia, jota homogeenisyys edellyttää.

Tutkimuksen ja teemahaastattelun keskeisten teemojen valinta ja rajaaminen ovat onnistuneet tutkimuksessa erittäin hyvin. Tätä kuvastaa se, että jokainen haastatteluun osallistuva on löytänyt haastatteluhetkellä jonkinlaisen yhteyden tai omaa toimintaa kuvaavan kokemuksen teemahaastattelun aiheisiin. Jokaisen haastattelukerran jälkeen tutkijalle on muodostunut yhä selkeämpi ymmärrys siitä, että Rovaniemen kaupungin dialogisuus ja sen interventioden variaatiot ovat keskeisessä roolissa, toimintamallina ja tiedottamisen välineenä organisaation sisällä tapahtuvissa muutostilanteissa, eri toimijoiden välisessä osallisuuden ja luottamuksen vahvistamisessa ja siten koko organisaation kehittämässä. Tämä tutkittavien kokemus vahvistaa tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten keskeistä merkittävyyttä dialogisuuden nykytilan

kuvaamisessa ja organisaation dialogisuuden vahvistumisessa. Dialogisuuden kehittymisestä teemahaastattelun kysymysten sisällöt kuvastavat enemmän kokeilemisen toimintakulttuurin välineellistämistä, joka ilmenee Rovaniemen kaupungissa organisaation eri työyhteisöjen ja työryhmien erilaisten ohjeiden ja toimintojen ja kehittämisen puuhasteluna. Haastateltavat yhdistävät erityisesti dialogisuuden ja sen interventiot erilaisiin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin, joita Rovaniemen kaupungin palvelu- ja toimialueilla on tapahtunut runsaasti viimeisten vuosien aikana muun muassa työelämän vaatimusten, eurooppalaisen elämäntyylin ja työnjohdollisten vaateiden muuttuessa. Tässä teemahaastattelu on tuottanut merkittävän yhteyden ja tutkimustuloksen, jota kuvaan tarkemmin keskeisten teemojen johtopäätöksissä ja oppimisen testaamisessa.

Dialogisuuden määritelmää ja merkitystä haastateltavat kuvailevat sanallisesti siten, että dialogisuus on osalle elämäntapa tai vuorovaikutuksen väline tai prosessimaista kehittämistä ja vain harva pitää dialogisuutta suoraan esimiehen johtamisen tai työnjohdollisena vallan keinon välineenä. Yli puolet haastateltavista ovat sitä mieltä, että dialogisuus eri toimijoiden välillä on erittäin merkityksellinen tuki jokapäiväisessä oman esimiestyön tekemisessä ja työn mielekkyyden säilyttämisessä. Nämä määritelmät kuvastavat dialogisuuden olevan merkityksellinen osa muun muassa kaikenlaisten sosiaalisten suhteiden, myös läheisverkostoissa (koti, omaiset, ystävät), ja yksilön persoonallisten ominaisuuksien, ajattelu- ja toimintamallien, yhteensovittamisessa. Tämä kuvastaa Seikkulan ja Arnkil (2009) kuvaamaa ennakoitdialogia, jossa ajattelu dialogisuudesta on herättänyt tulevaisuuteen perustuvaa positiivista ajattelua, toivoa paremmasta. Tätä yksilöiden kokemusta dialogisuuden merkityksestä voidaan pitää merkittävänä tekijänä, jolla he yhdistävät kodin ja työn toisiinsa. Organisaation näkökulmasta tutkittavien kokemus kuvastaa organisaation toimintakulttuurin ja organisaatiokäyttäytymisen muuttumista ja dialogisuuden tahtotilan heräämistä. Tutkimustuloksena haastateltavien kokemus on merkittävä kokemuksellisuuden mittari, joka heijastaa Rovaniemen kaupungin eri palveluiden ja toimintojen kehittymistä ja organisaation kehittämistyön systemaattista etenemistä yksilöstä kohti laajempaa työyhteisöjä ja verkostoja koskevaksi ajattelun, käyttäytymisen ja toiminnan kulttuurien muuttumista. Tämän kautta tutkittavat sanoittavat ja rakentavat yhteistä organisatorista sosiaalista todellisuutta, joka on ollut tässä tutkimuksessa merkittävä nykytilaa kuvaava tulos. Tutkimustulos vastaa Bushen ja Marshakin (2016) organisaation diagnostista kehittämistä.

Dialogisuutta ja sen merkitystä suurin osa tutkittavista ovat kuvailleet haastattelujen aikana avoimesti eri vuorovaikutustilanteiden ja kokemustensa kautta tai yksilötasolla tapahtuvana sisäisenä dialogisuutena omille ajattelu- ja toimintamalleille. Haastateltavat ovat kuvanneet

dialogisia interventioita ja vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joissa he ovat tunnistaneet dialogisuutta, niin negatiivisten kuin positiivisten kokemusten ja tunteiden sanoittamisen kautta.

”Vuorovaikutus on sitä, että ensin pitää kuulla, että pystyy sitten antamaan itse jotakin ulos” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Vuorovaikutus on sitä, että asiat ovat asioita ja tunteet tunteita, eikä niitä pidä lähteä sekoittamaan” (verkostokoordinaattori)

”Vuorovaikutustilanteet ovat yhdessä tekemistä ratkaisun löytämiseksi, jos siihen vain annetaan aikaa” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

Dialogisuuden aiheuttamien tunteiden polarisoituminen kuvastaa haastattelujen perusteella vahvasti sitä, että Rovaniemen kaupungin eri palveluiden ja toimintojen johtamisessa tai toimijoiden tai kuntalaisten osallistamisen kautta nousevia tunteiden määrää tai kirjoa ei vielä täysin olla valmiita ottamaan vastaan. Tämä kokemusten ja tunteiden polarisoituminen kuvastaa Bushen ja Marshakin (2016) dialogisuuden tiedollista (diagnostinen) tasoa. Dialogisuus ei ole tutkittavien kokemusten mukaan vahvistanut vuoropuhelun syvyyttä vaan se on tullut tunnistettavaksi toimintamalliksi, joka herättää erilaisia tunteita vuorovaikutustilanteesta, -olosuhteista ja toimijoista riippuen. Ihmisten välistä dialogisuutta tai dialogisen teoreettisen jaon, kuuntelun ja kuulluksi tulemisen erottamista ja asettamista dialogien keskiöön, eivät tällä hetkellä täysin toteudu haastateltavien kokemusten mukaan osittain interventioiden tunnetyöskentelyn korostumisen johdosta. Pääsääntöisesti haastateltavat itse ovat kokeneet positiivisia tunteita dialogisissa interventioissa, mutta asenteellisia tai toiminnallisia muutoksia tutkittavat eivät tuoneet esille dialogien tunteiden myötäelämisen ja tunteiden hallinnan painottuessa. Dialogien tunnetyöskentelyn ja ihmisten erilaisuuden näkökulmasta katsottuna haastateltavien tunneälyn ja johtamisen osaamisen hyödyntäminen työyhteisöjen johtamisessa on vasta kehittymässä. Tutkimustuloksena tämä haastateltavien kokemuksen ja tunteiden jakautuminen kuvastaa organisaation dialogisen johtamisen tarvetta, jota ei vielä voida hyödyntää organisaation sisäisessä verkostotyön toiminnassa tai johtamisessa.

Haastateltavien moniäänisyyttä ja dialogisuuden teoreettista ymmärtämistä esittävät dialogisuuteen rinnastettavat teemat, jotka liittyvät ihmisten väliseen luottamukseen ja osallistamiseen ja yleisiin vuorovaikutustilanteiden kokemuksiin.

”Luottamus on osa dialogista polkua, joka on summamuuttujan ilmenemismuoto jostakin, tekojen seurauksena menetetty tai saavutettu” (verkostokoordinaattori)

”Osallisuus on minusta asioiden kyseenalaistamista ja sitä, että kaikilla on sama mahdollisuus osallistua” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

”Luottamus vaikuttaa siihen, missä ja miten tuodaan esille asioita ja ollaan herkkiä avaamaan silmät” (varhaiskasvatusyksikön johtaja)

Nämä lauseet kuvaavat erittäin selkeästi haastateltavien kokemuksia dialogisuuden määritelmän kirjosta, toisin sanoen heidän mukaansa dialogisuus voi olla monitasoista kielellistä puhetta, ajattelua, tunteita ja toimintaa. Dialogisuutta tai sen kehittämistä ei voida tehdä ilman sen tunnistamista tai dialogisuuteen osallistuvien kokemusten korostamista. Tutkimustuloksena dialogisuuden määritelmän moninaisuus on tyydyttävä, joka ei selkeästi tuo vastausta siitä, miten tutkittavat ovat päätyneet näihin kokemuksiin vaan se kuvastaa enemmän organisaation kautta tullutta yleistä viestiä, perusteltua puhetta dialogisten verkostotyön menetelmien käyttämisestä. Tästä syystä tutkittavien kokemus jää hieman epäselväksi, mikä on heidän omaa ja mikä muualta tullutta sanoitettua puhetta. Ainoastaan yksi haastateltavista jättää määrittelemättä ja rajaamatta dialogisuutta, vaan toteaa, että *”se pitää itse kokea” (sairaalapalveluiden palveluesimies)*.

Kritiikkinä teemahaastatteluiden sisällöstä voidaan pitää tutkimuksen tulosten haastateltavien erittäin positiivisten kokemusten määrää. Kritiikki johtuu siitä, että tutkimukseen ovat osallistuneet sellaiset henkilöt vapaaehtoisesti, joilla on ollut yhdyspintaa ja kokemuksia esimerkiksi dialogisista interventioista kohdeorganisaatiossa. Tältä osin tutkimustulosten generalisoiminen tai monistaminen verkostosta tai julkisen sektorin hallinnosta toiseen ei ole perusteltua. Teemahaastatteluiden tulokset antavat vahvoja viitteitä Rovaniemen kaupungin dialogisuuden orastavasta nykytilasta ja dialogisuuden potentiaalisista mahdollisuuksista hyödyntää dialogisia interventioita johtamisen työvälineenä ja organisaation kehittämisen toimintamallina.

5.2 Dialogisuuden toteutuminen työyhteisön johtamisessa

Teemahaastatteluiden yhtenä tavoitteellisena suuntana on ollut dialogisuuden toteutumisen kuvaaminen työyhteisön esimiestyössä. Pääpiirteissään jokainen haastateltava on kokenut dialogisuuden olevan jonkin asteista vuoropuhelua tai vastavuoroista keskustelua, jopa väittelyä eri toimijoiden näkemyksistä. Dialogisuus toteutuu haastateltavien mukaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Haasteellisena työyhteisön johtamisessa on pidetty muun muassa jaetun yhteisen kielen ja ymmärryksen kokemusten puutteetta, joista on saanut kokea lähes puolet haastateltavista. Pidän tätä yhteisen ymmärryksen tai kielen kokemuksen puutetta merkittävänä tutkimustuloksena, joka kuvastaa esimiestyön haasteellisuutta ja dialogisen toimintavan sisäistämisen ja tunnistamisen heikkoutena. Teoriatiedon perusteella yhteisen kielen ja ymmärryksen löytyminen on yksi dialogisuutta kuvaava ja määrittävä käsite ja organisaation periaatteellinen lähtökohta dialogisuuteen (Erkkilä 2012, 23–24).

”Keskustelua, varhaista puuttumista, infoja ja sopimista on, mutta tutuksi tulemista ja kasvoja ohjeiden antajilta ei ole ja organisaation eri tasoilta kaivataan lisää esittäytymistä” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

”Monenlaisia tilanteita on ollut, etenkin vuoropuhelua ja varhaista puuttumista, tulevaisuuden muistelua ja eri haastattelutekniikoita, josta tietää missä mennään” (peruskoulun rehtori)

Kaikki haastateltavat ovat kertoneet erilaisten organisaation sisällä ja ulkopuolella toimivien verkostojen ja vuorovaikutteisten dialogisten tilaisuuksien osallistumisesta. Haastateltavien mukaan yhteistä dialogista kieltä tai ymmärrystä ei ole vielä täysin saavutettu Rovaniemen kaupungissa vuosien aikana, koska dialogiset interventiot ovat tilanne- ja tapauskohtaisia. Näin ollen myös tutkittaville on tullut useita konkreettisia esimerkkejä dialogisten interventioiden sisällöistä ja menetelmien kirjosta oman työtehtävän tai sen vaikuttamismahdollisuuksien tai organisaation toiminnallisen (työntekijä-asiantuntija-johtaja) tason perusteella.

”Kokemusten kautta on muokattu miten täällä toimitaan ihmisten kanssa ja miten asioita käydään läpi ja kuuntelun ja puhumisen jakaminen vaikuttaa siihen, miten voi elää tilanteen ja ihmisten kanssa, jota ei ole tarkoin rajattu tai määritelty” (perusturvan kehittämispäällikkö)

”Jossain vaiheessa suositeltiin tällaisia vuorovaikutusmalleja käytettäväksi työyhteisöjen kanssa helpottamaan esimiesten selvitystyötä, mutta toisissa yksiköissä ymmärretään se hyöty ja minkä tuen voi saada ja toisissa taas ei” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

Haastateltavien kokemusten mukaan ei voida siten olettaa, että dialogisuus olisi levittäytynyt koko organisaatiota koskeväksi ajattelun ja toiminnan yhteiseksi toimintamalliksi tai työyhteisöjen johtamisen keinoksi, vaan se on riippuvainen persoonasta ja dialogisesta tarpeesta. Tätä riippuvuussuhdetta kuvastaa esimerkiksi se, että Rovaniemen kaupungissa olevien sovitteluprosessin tai verkostotyön menetelmien tietoisuus, tunnistaminen tai hyödyntämisen mahdollisuus arjessa ovat erittäin epämääräistä yli puolelle haastateltavista.

”Ajatus ja toiminnot ei menneet läpi, kuten olimme ajatelleet sen hyvän asian olevan, niin sitten ylhäältä päin määrättiin, vaikka ei oltu varmoja onko keskusteluun edes tarvetta, jos ei ole hätää tai muutoksia” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

”Töitä tehdään käsi kädessä, mutta en tiedä tarvitseeko olla yhteistä kieltä, tietojen vaihtamista kyllä on, mutta sen enempää ei ole tai voiko edes vaatia enempää kun yhteistyökumppaneita on paljon” (varhaiskasvatusyksikön johtaja)

Tällainen Rovaniemen kaupungin organisaation sisällä toimivien kirjattujen strategisten toimintaohjeiden ja – prosessien tiedostamisen ja hyödyntämisen puute ovat tutkimustuloksena huolestuttavia. Dialogisuuden kannalta ei nähtävästi yksin riitä, että yhteiset toimintamallit ja – ohjeet ovat kirjallisesti ja prosessimaisesti auki sanoitettuja ja kuvattuja, vaan tarvitaan enemmän monitasoista dialogista johtamista ja johtamisen ja toiminnan systemaattista arviointia ja ohjattuja dialogisten interventioiden tuomia ajattelu- ja toimintakulttuurien kokemuksia. Tämän voidaan katsoa olevan selkeä tulevaisuuden kehittämisen kohde organisaation dialogisuuden ja sen menetelmien vahvistamisessa.

Dialogisuuden vaikutuksien saavuttamisesta muutama haastateltava on sanoittanut sen tapahtuvan erityisesti silloin, kun yksilönä saadaan kolme hyvää tai erilaista kokemusta dialogisista interventioista tai vuorovaikutteisista toimintamalleista. Omakohtaisen kokemuksen kautta tapahtuu haastateltavien mukaan oivallus dialogisuuden merkityksestä tai muuttuneesta tunteesta.

”Jos haluaa, kykenee ja uskaltaa tehdä itsetutkiskelua siitä, miten itse olen tässä tilanteessa ja toimin näin, niin sitten voi suunnata katsetta siihen, miltä se näyttää vuoden tai parin päästä, koska kypsyminen ei tapahdu heti” (verkostokoordinaattori)

”Koko ajan mennään eteenpäin, mutta se onko kehitys jatkuvaa, niin se riippuu hetkistä ja ilmapiiristä, siitä miten tullaan töihin” (perusturvan kehittämispäällikkö)

”Minulle tulee vapauttava olo, jos minua kuullaan minua koskevissa asioissa” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Tilanne toimii itsestään kun päästään käsittelemään asiaa eikä saa kommentoida väliin vaan pitää kuunnella toista ja luottaa siihen että asiaan palataan uudestaan” (peruskoulun rehtori)

Työyhteisöjen dialogisen johtamisen suurin osa haastateltavien kokemuksissa kuulostaa olevan vuorovaikutukseen käytettyä ajankäyttöä tai ilmapiirin kokemuksellista kuvailemista. Tämä kuvastaa suurelta osin dialogisuuden liitettyä tunneälyn puutetta ja organisaatiokäyttäytymistä. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä esimiestyön ja johtamisen dialogisena esimerkkinä–olemisen merkitystä työyhteisön johtamisessa. Työyhteisön johtamisessa dialogisuus kuvataan olevan dialogisten interventioiden hyödyntämisen määränä tai yleensä kehittämiseen tarvittavana innovoinnin, uudistamisen ilmapiirinä. Pahimmat esimerkit, joita useat haastateltavat ovat kokeneet, ovat dialogiseen interventioon osallistuvan johtajan poisjääminen tai hyvin rajallinen läsnäolo. Tämä kuvastaa organisaation sisällä tapahtuvan dialogisuuden ymmärtämisen ja toiminnallisen arvovalinnan tai yhteisen kielen puutetta. Yksittäisenä työyhteisön johtamisen työvälineenä dialogisuutta ei koeta, joten tältä osin tutkimustulos jää heikoksi.

”Paljon ammattilaisia on pistetty keskustelemaan ja siellä voi olla osa, jotka ei tajua, mitä tämä on, mutta on toisia, jotka tajuaa heti” (perusturvan kehittämispäällikkö)

”Hierarkkisessa maailmassa ei ole vain yhtä joka sanoo, vaan jotkut joutuvat tekemään päätöksiä” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Puheet muuttuvat omiksi teoiksi, jos pystyn neutraalisti kuuntelemaan ja myötäelämään” (verkostokoordinaattori)

”Se hetki jolloin aletaan valmistelemaan tilaisuutta, vaatii esimiehen läsnäolon ja sitä ollaanko valmiita puhumaan, koska ääntä käyttää yleensä ne, jotka uskaltavat” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

”Ihmisillä olisi taitoa ja kykyä miettiä asioita mihin ollaan menossa, mutta organisaatio ei pääse toimivalle tasolle jatkuvien muutosten johdosta” (peruskoulun rehtori)

Suurin osa haastateltavista kuvaavat dialogisia interventioita toimijoiden ja dialogien vetäjien vuorovaikutustaitojen ja tunnelman ja tilanteen luoman keskinäisen luottamuksen kautta. Haastateltavat ovat yhteneväisiä siinä, että dialogisen intervention hyödyntäminen työyhteisöjen johtamisessa edellyttäisi suunnittelua ja ajankäytön määrittelyä. Haastateltavien kokemukset vahvistavat, että työyhteisön ja johtamisen sitoutuminen vuoropuheluun voi vaatia dialogisten interventioiden keskimääräiseltä kestolta noin 1–3 tuntia ja tapaamisilta säännöllisyyttä (intensiteetti) ja prosessimaista kohtaamista kaksi kertaa tai enemmän. Tutkimustuloksena tämä kuvastaa dialogin vastavuoroisuutta ja spontaania reagoimista toisen puheeseen ja osallistumisen toimintamallin prosessimaisia vaiheita, jotka haastateltavien kokemuksissa kuvastavat hajautunutta tai keskittynyttä yhdessä työskentelyä (Erkkilä 2012, 83.)

”Pala palalta lähdetään rakentamaan, jota edeltää kutsun ja suunnittelun ja huolen kääntämisen dialogiseen muottiin, josta tullaan hedelmälliseen kohtaan, joka pysäyttää ihmiset” (verkostokoordinaattori)

”Se aiheuttaa keskustelua kahvi kupin ääressä, josta lähtee se jonkunlainen ajatus tai idea, joka myöhemmin käydään ja tuodaan yhteiseen keskusteluun koko yhteisön kanssa, jotka sitten vedetään yhteen, koska useampi hetki jalostaa ajatuksen” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

”Tasavertaisena työyhteisön jäsenenä olen ollut tuomassa omia ajatuksia, koska keskustelussa ei olla faktojen äärellä eikä tule valmiita vastauksia, vaan pitää itse ruveta miettimään” (varhaiskasvatusyksikön johtaja)

”Dialogiset hetket ovat ihmisten kunnioittavaa kohtaamista, joka vaatii rentoa meininkiä” (vapaa-ajanpalveluiden palvelualuepäällikkö)

Tutkittavien kokemukset sisältävät myös paljon tunteita, jotka korostavat organisaation nykytilan olevan Bushen ja Marshakin (2016) kuvaamaa diagnostista dialogisuuden tasoa. Ajankäytön ja esimiestyön haasteiden esiin nouseminen on organisaation nykytilan kuvaamisen kannalta tutkimustuloksena hyvä. Tutkimustulos kuvastaa Rovaniemen kaupungin eri palvelu- ja toimialueilla varovaista kypsymistä ja valmiutta ottaa dialogisesti vastaan uusia ajatuksia ja kuulla tai tulla kuulluksi. Dialogisten toimintamallien kokemukset työyhteisöjen toimintamallina, kuten ensitiimin toiminnassa tai strategisen työhyvinvoinnin toimintamallina (Aho ja Palojarvi 2015; Kunteko 2017) eivät vielä ole haastateltavien puheessa tai kokemuksissa. Tämä kuvastaa sitä, että dialogisuutta ja sen vaikutusta ei voida liikaa korostaa tai ohjata ja johtaa, vaan se edellyttää esimerkiksi esimieheltä omaa aktiivista läsnäoloa tarttua uusiin asioihin ja työyhteisöltä avoimuutta jakaa tietoa ja osaamista toimijoiden kesken. Lähes jokaisella haastateltavista on ollut vaikeuksia kuvailla, miten ja millä tavalla varmistaa oman esimiestyön tuoman aseman ja roolin vaikutuksen yksilöiden ja työyhteisöjen dialogisuuden ja viestinnän kokemuksiin tai toteutumiseen. Tätä pidän tutkimustuloksena merkittävänä ja organisaation johtamisen haasteena, jossa kuvastuu johtamisen kognition puute (Erkkilä 2012, 87.)

”Kokeneena toisten kanssa yhdessä tekijänä, tärkeää on toisten kuuleminen” (perusturvan kehittämispäällikkö)

”Tittleitä ja esimiesten sijaisuuksia on ollut monia vuosien varrella, mutta työntekijöitä varten täällä johdetaan” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Esimiestyö on monipuolinen ja kirjava toimintakenttä, missä tehdä työtä ja viedä asioita eteenpäin” (verkostokoordinaattori)

”Paljon on matkan varrella tapahtunut, enkä osaa kieltäytyä mistään, koska tykkään työstä ja otan uusia haasteita vastaan, jotta en kyllästy ja olen valmis tekemään jotain uutta” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

Oman työn tekemisen mallien ja dialogisuuden tunnistamisen ohella haastateltavat osaavat hyvin kuvailla ideaalijohtamista, johtamisen malleja ja strategisesti tavoitteellista esimiestyötä ja toimintaa. Haastateltavien kokemusten pohjalta oman esimiestyön sisällön ja vaikutuksen kuvaileminen on yllättävän vaikeaa, mikä tutkimustuloksena on hälyttävä.

”Meillä saa tykittää palautetta, jotta tuntee tulevansa kuulluksi, koska minäkin olen erehtyväinen ja voin vaihtaa mielipidettä” (varhaiskasvatyksen johtaja)

*”Keskityn siihen hetkeen, yhteen yksilöön kerrallaan enkä tee multitaskingia”
(peruskoulun rehtori)*

”Johtajuudessa on monia harhaluuloja siitä, että kohta tullaan tekemään joku käännös tai murros, että ketään ei jätetä yksin tai kiusata, mutta itse yritän tehdä ihmisten työn mukavaksi” (vapaa-ajanpalveluiden palvelualuepäällikkö)

Syy tähän esimiestyön sisällön moninaisuuteen ja vastuun jakautumiseen voidaan haastattelujen perusteella pitää Rovaniemen kaupungin eri työyhteisöjen esimiestyön ja sen sisällöllisten vastuukokonaisuuksien erilaisuutta. Useat haastateltavat kuvaavat esimiestyön olevan dynaamisesti muuttuvia ja henkilömäärältään suuria (yli 40 henkilön) eri ammattiryhmien ja työyhteisöjen johtamista. Toisaalta muutamien haastateltavien kokemusten mukaan dialogisuus ja sen toteuttaminen ovat riippuvaisia Rovaniemen kaupungin strategisten linjausten ja visioiden dynaamisesta vaihtelusta, joka viimeisten vuosien aikana on ollut suurta. Muutokset ovat jättäneet positiiviset organisaation dialogiset kokemukset vähäiseksi ja korostuvat tässä tutkimuksessa organisaation nykytilan tunnistamisessa tai sen puutteena. Tämä on havaittavissa esimerkiksi haastateltavien dialogisissa kokemuksissa ja johtamisen ja sen vaikutuksien kuvailemisessa.

”Kaikkien näkökulmat ja sanominen on arvokasta ja kaikilla on velvollisuus puhua ja osallistua keskusteluun, eikä esimiehen tarvitse olla yksin” (verkostokoordinaattori)

”Ihmisten tuntosarvet ovat kuulolla koko ajan, enkä esimiehenä voi peittää, mikä minun vireystila on ” (varhaiskasvatusyksikön johtaja)

Se, että työyhteisössä dialogisuuden mahdollistaminen on osa johtamista ja vuorovaikutustilanteiden puitteiden luomista (Alhanen et al. 2015), se kuvastaa kuntaorganisaatiolle tyypillistä moniportaisuutta, jossa esimiestyö on jaettua, vastualueet laajoja ja henkilöityneitä persoonallisille johtamisen piirteille esimiehestä riippuen. Se, kuka todella pystyy johtamaan dialogisesti ja vaikuttamaan dialogisuuden tasoon, jää haastattelujen perusteella epämääräiseksi. Tutkimustuloksena tämä vahvistaa tutkijan omia havaintoja johtamisen organisaatiokulttuurista.

Esimiehen suhtautuminen dialogisuuteen ja keskusteltavaan asiaan vaikuttaa merkittävästi haastateltavien mukaan työyhteisöön ja siihen miten dialogisuudesta voidaan saada johtamisen kantava voimavara ja tasa-arvoisen yhteistoiminnan edellytys (Syvänen et al. 2015). Dialogisissa vuorovaikutustilanteissa käsiteltävien asioiden ääneen sanoittaminen, luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri ja dialogisten menetelmien joustava muokkautuvuus, ovat tärkeitä ja selkeästi nähtävissä olevia tunnusmerkkejä ja elementtejä suurimmalle osalle haastateltavista. Tämä on tutkimustuloksena organisaation toiminnallista nykytilaa kuvaava vuorovaikutuksen tila.

”Luottamusta on, kun uskalletaan puhua kipeätkin asiat ääneen, jotta niihin saadaan muutosta ja esimiehen kautta tulee tästä tietoa” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

Dialogisten interventioiden käyttäminen arjen johtamisessa lähes kaikki haastateltavat ovat kokeneet hyvänä vuorovaikutustilanteiden toistamisen ja saatujen kokemusten läpikäymisen tai niihin palaamisen. Vuorovaikutteisten tilanteiden toistaminen ja prosessimaisuus tukee haastateltavien mukaan työyhteisön dialogisuutta ja sen kehittymistä ajan saatossa. Tällä hetkellä dialogisuus ei vielä ole työyhteisöä koskevien erikokoisten muutosten läpi käymistä eteenpäin vievä tai tukeva toimintamalli. Tämä tutkimustulos on merkittävä, joka ilmenee Rovaniemen kaupungin organisaation johtamisessa esimiehen tekemänä arvovalintana enemmän kuin työyhteisön toimintakulttuuria tukevana organisaatiokäyttäytymisenä tai prosessimaisena toimintana.

”On paljon hyviä kokemuksia ja merkitystä, kun saa kokea sen uudestaan että asiat alkavat yksinkertaistumaan” (verkostokoordinaattori)

”Välttämättä aina ei ole pakko tehdä isoja steppejä vaan jatkaa hyvää keskustelua arjessa ja palata siihen uudestaan” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Jälkiviisas saa olla ja ottaa itselle opiksi, jos muutos ei mene yhdellä istunnolla” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

5.3 Organisaation kehittämisen kokemukset

Tutkimusaineiston abstrahoinnin ja analyysivaiheiden kautta olen tehnyt Rovaniemen kaupungin nykytilaa (tummennetut kohdat) kuvaavan taulukon 2. mukailleen Bushen ja Marshakin (2016, 407–408) diagnostista ja dialogista organisatorista kehittämistä.

Käsitteet	Diagnostinen OD	Dialoginen OD
ontologia	<i>positiivisuus</i>	sosiaalinen konstruktionismi
organisaatiot/ palvelut	<i>avoin systeemi</i>	dialoginen verkostotoiminta
dialogisuuden tavoite	organisaatiokäyttäytyminen	<i>keskusteluyhteys</i>
muutosvaikutus	vaiheittainen, suunniteltu	<i>välitön, jatkuva kehittäminen/ osallistaminen</i>
konsultit/ kehittäjätyöntekijät	kumppanuus, ulkopuolisuus	<i>sisällä olevat toimijat, osallisuus</i>
muutosprosessi	<i>hierarkkinen, ylhäältä alas</i>	heterogeeninen, rihmastoinen

Taulukko 2. Rovaniemen kaupungin dialogisuuden kehittämisen nykytila mukailleen Bushea ja Marshakia

Kuntaorganisaation määrittelemisen omin sanoin on ollut yhtenä teemahaastattelun aiheena, jonka kautta on ollut tavoitteena saada käsitys haastateltavien tämän hetkisestä mielikuvasta organisaation rakenteesta ja dialogisen organisatorisen kehittämisen tasosta. Rovaniemen kaupungin organisaatiota kuvaavia sanoja ovat olleet muun muassa *suuri, monimutkainen, sektorimainen, sekava, monitasoinen ja alati muuttuva*. Rovaniemen kaupungin organisaatiota voidaan pitää teemahaastattelujen perusteella liian suurena ja avoimena monitoimijatasoisena verkostona, jossa eri palvelut ja toiminnot osittain kilpailevat keskenään tai tekevät työtä päällekkäin. Toimijoiden välinen sosiaalisen todellisuuden rakenteet voivat olla hidasteena yhteisen kielen löytymiseen tai ymmärryksen toteutumiseen riittäväällä toiminnan tasolla.

”Hallinnon pyörittäjiä tarvitaan, mutta olisi hyvä miettiä, onko meillä liikaa portaita tai raja-aitoja ylitettävänä, kun tätä organisaation mallia on haettu jo pitkään” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Sitä rakennetta on kevennetty ja toimintaakin on muutettu, jotta johtajat tulevat asioihin mukaan ja lähemmäksi kehen voi ottaa yhteyttä” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

”Ylempi johto ei tiedä, mitä seinän toisella puolella tapahtuu tai mikä on jonkun tehtävä” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

Hämmästyttävää haastateltavien kertomuksissa on ollut organisaation monimuotoisuuden kokemus ja eri palvelu- ja toimialueiden hierarkkisen verkostomaisen rakenteiden samankaltaisuus. Organisaatiokuvan moninaisuuden ymmärtäminen on antanut tutkimukseen aineistolähtöisyyttä teoreettisen metatiedon ymmärtämiseen ja nykytilan vaikutuksista yksittäisten henkilöiden tai työyhteisöjen toimintaan ja organisaatiokäyttäytymiseen. Organisaatiokuva, jota haastateltavat kuvailevat, vastaa dialogista organisatorista kehittämistä, joka on rihmastomainen ja heterogeeninen (Bushe ja Marshak 2016). Valkokarin et al. (2014) kuvaama innovaatioverkostotyyppi tarkoittaa haastateltavien kokemusten perusteella lähinnä yksittäisten henkilöiden sitoutumista organisaation ja dialogisuuden kehittämiseen. Verkostomaisesti hajallaan toimiva Rovaniemen kaupungin organisaatio vastaa Telivuon (Eriksson 2015, 42–43) kuvaamaa rihmastomaista avointa verkostoa. Tätä hajotettua verkostotoimintaa näkyy haastateltavien mukaan erityisen paljon erilaisissa organisaation palveluiden järjestämisessä. Syy tähän haastateltavien samankaltaiseen organisaatiokuvaan voi olla tutkittavien dialogiset kokemukset ja se, että dialogisuutta ja sen kehittämistä on ohjattu organisaation sisällä kumppanuusajattelulla ja erilaisilla kehittäjätyöntekijöiden tuella. Dialogisesta organisaation kehittämisestä on siten tullut tunnistettava

ja organisaatiota kuvaava tekijä ei niinkään tässä tutkimuksessa määritelty organisaation kehittämisen tai oppimisen tulos.

Verkostomainen organisaatorakenne ja toimintakulttuuri voivat tukea dialogista organisaation kehittämistä, joka tulee esille haastattelujen perusteella erityisesti keskijohdon ja palveluesimiestyön tasoilla. Johtamisen tasojen erilaisuus vaikuttaa merkittävästi organisaation kuvan, muodon ja toimijoiden välisen yhteistyön vaihtelevuuden tunnistamiseen yksilöstä ja palvelu- ja toimialueesta riippuen. Tämä toimintakulttuurinen ja organisaation rakenteen mielikuvien eroavaisuus saattaa kertoa ylemmän johdon, kuten palvelualuepäälliköiden, toimialajohtajien ja kaupunginjohtajan, asemoitumisesta kauas työn tekemisestä ja arjen lähiesimiestyöstä. Haastateltavien kokemusten mukaan organisaation monimuotoisuus ja ylemmän johdon irrallisuus asettavat haasteita ja epävarmuustekijöitä johtamiseen. Tämä ilmenee osan haastateltavien kokemusten mukaan arjen lähiesimiestyössä vastuun kasvamisessa ja dynaamisten kehittämistoimintojen syklimäisen etenemisen pysähtymisessä tai hidastumisessa. Vastuun kasvaminen ja tulevaisuuden epävarmuus kuvastavat organisaation nykytilan korostumisena ja hetkessä elämisen tavoitteluna. Tämän kontekstuaalisuuden tiedostaminen on tutkimustuloksena merkittävä.

”Antaisin organisaation olla sellaisena kuin se on ja elää myllerryksessä ja mieltisin enemmän ihmisten toimintaa sen sisällä” (verkostokoordinaattori)

”Ylempien päättäjien tahtotila ja dialogisuuden mahdollistaminen laittaa pyörät pyörimään, mutta vielä ei näin tapahdu, jos yksin tai kaksin puhutaan ääneen” (verkostokoordinaattori)

Dialogisuus koetaan tällä hetkellä olevan organisaation rakenteiden kautta muodollisesti oleva keskusteluyhteys ja muutosvaikutukset toimijoiden organisaatiokäyttäytymiseen kohdistuvia. Suurin osa haastateltavista pitää organisaation dialogisuuden kehittämistä asenteellisena ja toiminnallisena puuhasteluna enemmän kuin selkeänä organisaation kehittämisen prosessina tai toimintamallina. Nämä haastateltavien jakautuneet kokemukset kertovat siitä, että kehittämistyö tapahtuu suurelta osin suljetuissa verkostoissa tai yksittäisten työyhteisöjen arjessa kuin koko Rovaniemen kaupungin organisaation yhteisissä palveluissa ja toiminnoissa ja toimintakulttuurin linjauksissa. Tutkimustulos vastaa dialogisuuden ymmärtämistä ja käyttämistä oppimisprosessina tai työskentelymenetelmänä (Erkkilä 2012, 59.)

”Organisaatiossa on monimutkaisia aukkoja, jotka heikentävät tiedonkulua ja päätöksentekoa, mikä vaikeuttaa omien mielipiteiden sanoittamista, niin ettei joku vedä hernetä nenään” (varhaiskasvatyksen johtaja)

*”Siiloissa työstetään eri asioita ja toimivalta loppuu tiettyyn pisteeseen eikä tiedetä mikä on vallalla oleva toimintatapa, jotta voitaisiin ketterästi muuttua tai muuttaa”
(peruskoulun rehtori)*

Kaikkien haastateltavien mukaan koko organisaation strategisessa toiminnassa on aukkoja tai puutteita, jotka ilmenevät esimerkiksi organisaation sopeutumiskyvyn hitautena äkillisiin muutoksiin, kuten hallinnon toimijoiden tai toimintojen uudelleenjärjestelyissä poissaolojen yhteydessä. Yli puolet haastateltavista pitävät Rovaniemen kaupungin organisaatiota työelämän muutoksien ja vaatimusten nopeatahtisuuden johdosta liian kankeana ja jäykkänä asenne- ja toimintakulttuurien systemaattisessa kehittämisessä ja yleensä johtamisessa. Tätä varten organisaatiolla on tarve käyttää esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita kehittämistarpeiden tunnistamisessa tai dialogin fasilitointia kehittämistyön työmenetelmänä.

”Ihmiset ovat oppineet, että asiantuntijat ovat mukana kehittämässä, mutta vielä on paljon työtä, sanan levittämistä ettei tarvitse ihan alusta alkaa kaikkea” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Vielä ei tiedetä mihin ollaan matkalla, mutta mahdollistaminen ja ihmisten kohtaaminen on kaikkein tärkein tekijä” (verkostokoordinaattori)

”Ylempi taho ei ole tietoinen kaikesta, niin se tarkoittaa, että pitää antaa itse enemmän tiedoksi asioita” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

”Ollaan vasta omassa työyhteisössä päästy siihen, että keskustellaan ja otetaan tietoa vastaan, mutta koko organisaatiossa tulee tunne, että ollaan tuuliajolla” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

Psykososiaalinen kuormitus (määrällinen tai oma kokemus) on yksi keskeinen johtamiseen ja muutoksiin sopeutumiseen liittyvä ilmiö, jota lähes kaikki haastateltavat ovat kokeneet jossain työuran vaiheessa. Kuormituksen kokemusta haastateltavat pitävät yhtenä konkreettisena esimerkkinä organisaation dialogisen intervention toimivuudesta tai sen puutteesta tai oman ajattelun ja toiminnan periaatteellisista ristiriidoista suhteessa organisaation sisällä tehtäviin valintoihin. Työn heijastukset eli reflektoinnin vaikutukset ulottuvat haastateltavien mukaan hyvin usein vapaa-aikaan ja muihin ihmissuhteisiin tai työn tekemisessä sosiaalisen pääoman, osaamisen ja ammatillisuuden kokemuksiin. Kaikki haastateltavat ovat uskaltaneet jakaa teemahaastattelujen aikana vaikeita dialogisia kokemuksia hyvin avoimesti ja suoraan, mikä kuvastaa tarvetta tulla kuulluksi ja lisää tutkimuksen moniäänisyyttä.

”Saan olla onnellinen, kenen kanssa saan olla töissä, koska päätöksen teko ja tiedonkulku ei aina kohtaa” (varhaiskasvatusyksikön johtaja)

*”Meillä on töissä hyviä työkavereita ja yhteistyötä, joilta saa paljon tukea”
(peruskoulun rehtori)*

*”Aika lailla sanelupolitiikkaa, eikä tietyn tason ihmiset kuuntele kaikkia”
(sosiaalipalveluiden palveluesimies)*

Tämä haastateltavien avoimuus psykososiaalisten kuormitusten kokemusten jakamisessa on helpottanut tutkimustyön tekemistä ja keskeisten tutkimusteemojen ja teorian vuoropuhelua. Kuuntelu on auttanut ymmärtämään haastateltavien kuormituksen laaja-alaisuutta ja rajoja suhteessa omaan johtamiseen ja organisaation johtamisen vastuun ja vallan ja operatiivisen ja strategisen toiminnan jakamisen haasteisiin. Tämä tutkimustulos on ollut merkittävän arvokasta tietoa organisaation johtamisen rakenteiden toimivuuden puutteesta, niin sanotusta monijohtajuudesta tai ohijohtamisesta, joka ilmenee lähes jokaisen haastateltavan kokemuksissa. Teemahaastattelujen aikana osa haastateltavista nostaa esille yleisen johtajapuheen, jota he kokevat tarvitsevansa erilaisiin organisatorisiin muutoksiin sopeutumisessa ja lähiesimiestyössä.

Tällä hetkellä haastateltavista vain alle puolet kokevat, että Rovaniemen kaupungissa hyödynnetään yhtenäistä johtajapuhetta, joka olisi lähtöisin poliittisilta päättäjiltä tai ylemmältä johdolta. He kokevat, että esimiestyötä tukevaa johtajapuhetta ei voida toteuttaa eri johtamisen tasoilla läpi organisaation. Syynä johtajapuheen vähyteen haastateltavat katsovat olevan organisaation riittävän rakenteellisen pysyvyyden puuttuminen, kuten esimiestyötä tekevien henkilöiden määrä tai sitoutumisen heikko taso.

”Muutama vuosi sitten tilanne oli parempi, nyt on menty takapakkia, mikä riippuu enemmän palvelualasta ja sen ihmisistä” (sosiaalipalveluiden palveluesimies)

”Vaikea nähdä, että se olisi vähenemässä, vaan sen merkitys on kasvava, jota vaaditaan erityisesti tulevaisuuden johtajilta” (vapaa-ajanpalveluiden palvelualuepäällikkö)

Organisaation muutosten dynaamisuus ei sinällään vaikuta haastateltavien mukaan yksittäisten vuorovaikutteisten tilanteiden dialogisuuteen, mutta niiden toteuttamiseen johtajapuheella voi olla ratkaiseva merkitys ja tuki keskijohdon työskentelyyn. Suurin osa haastateltavista katsovat dialogisuuden lähtevän ihmisestä itsestä käsin, jolloin yksilön persoonallisuuden piirteet ja kokemukset ovat oleellinen osa dialogia tai sen toteutumista. Tämä on erittäin merkittävä tutkimustulos organisaation dialogisen kehittämisen positiivisuuden vahvistamiseen ja organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen ja erilaisten toimintaprosessien, työelämän ja hallintosääntöjen dynaamiseen muuttumiseen ja hyväksymiseen.

*”Asenne tällä hetkellä estää eikä nähdä että se voi tuottaa hyvää”
(perusturvan kehittämispäällikkö)*

Haastateltavien mielikuvat ja kokemus sanoittaa omaa työn tekemistä ja asemointia toimi- ja palvelualueeseen ja koko organisaatioon on antanut syvyyttä organisaation moniportaisesta johtamisesta ja verkostomaisesta palvelu- ja toimialueiden siiloutuneista yhteisöistä. Jokainen haastateltava on kertonut ja kuvaillut vivahteisin sanakääntein oman työuransa vaiheita, etenemistä ja päätymistä julkisen sektorin toimintoihin ja Rovaniemen kaupungin palvelukseen. Tällaiset kokemukset vahvistavat julkisen sektorin työn tekemisen kulttuurin asiantuntijapainotteisuutta ja sektoroitumista. Tässä suhteessa Rovaniemen kaupunki organisaatiomallina ei eroa yleisestä mielikuvasta julkishallinnosta tai Kuntalain mukaisesta palveluntuottajasta.

”Sattumusten summa, että hain työtehtävää ja päädyin tänne” (perusturvan palvelualuepäällikkö)

”Olen vahingossa päätenyt tälle alalle ja opintojen ja erilaisten hankkeiden kautta, hain ja sain tämän paikan” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

Haastateltavien työtehtävien moninaisuus ja vaihteittainen muuttuminen organisaation sisällä on hyvin tarkasti kaikkien haastateltavien muistikuvissa. Monet haastateltavista käyttävät kuntaorganisaatioon pääsemisestä sanaa *”joutuminen nykyiseen työtehtävään”*. Työhön joutuminen tai päätyminen sattumanvaraisesti tuntuu tutkimustuloksena vähäiseltä koko organisaation dialogisuuden tai sen kehittämisen näkökulmasta, vaikka se on erittäin merkityksellinen osa haastateltavien omaan työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Tutkimustulos kuvastaa sitä johtajamallin erilaisuutta kohdata ja johtaa asioita ja henkilöitä. Tällä hetkellä haastateltavien kokemus osoittaa, että Rovaniemen kaupungissa on useita asiahallinnan asiantuntijoita enemmän kuin henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita, mikä voi vaikuttaa eri muutostarpeiden priorisointiin ja muutosvaikutusten kehittämisen intensiteettiin. Tässä on jonkin verran eroja organisaation eri palvelu- ja toimialueiden johtamisen tasoilla.

Organisaation dialogisuuden hidasta muutosta diagnostisesta dialogiseen tai muutosvaikutusten siirtymistä ja jalkautumista teoriasta käytäntöön, on lähes kaikkien haastateltavien mukaan koko organisaatiota koskevaan toimintamalliin vielä pitkä matka.

”kuuraketin lähtölaskennan alkaminen” (verkostokoordinaattori),

*”ihmiset ja tekijät vaihtuvat, joten ollaan vielä alkuvaiheessa”
(varhaiskasvatusyksikön johtaja)*

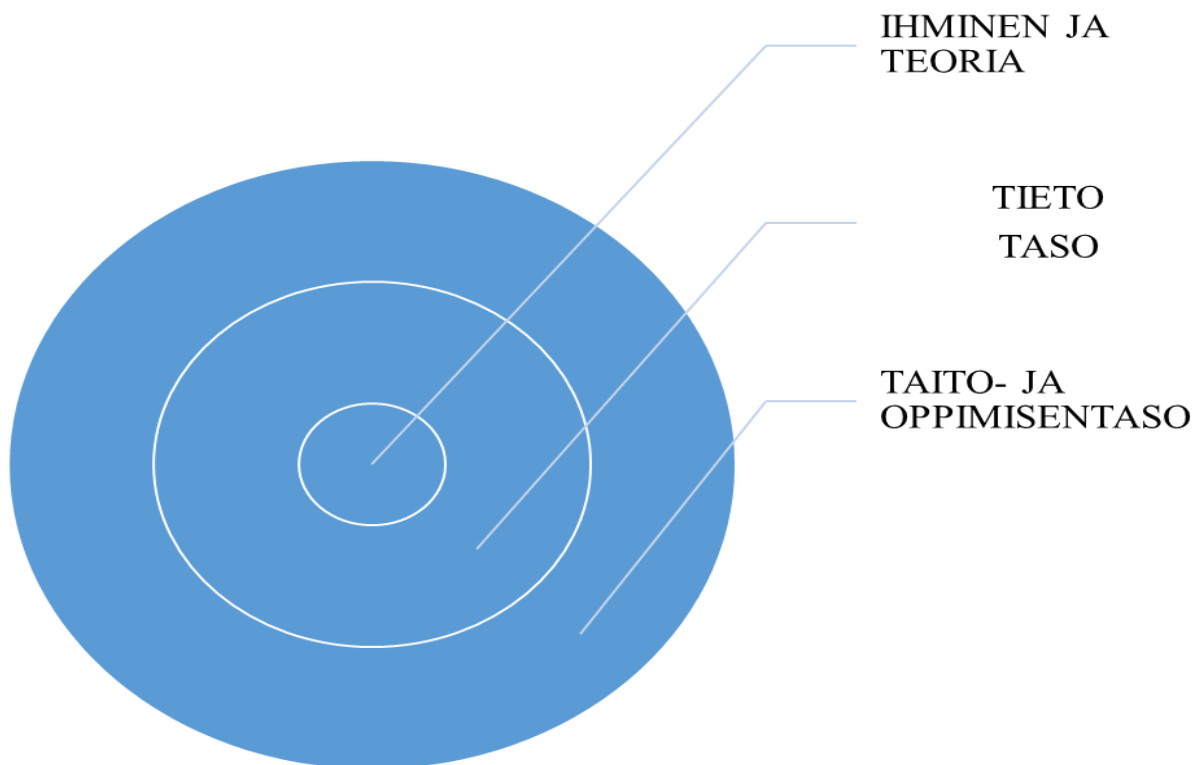
Tämä organisaation hidaskasvu kuvastaa kehittämistyön olevan yksittäisten muutosten prosessimainen jatkumo ja lopputuloksena enemmän kuin Toikon ja Rantasen (2009) kuvaama kehittämisen sykli. Organisaation dialogiseen kehittämiseen liittyy haastateltavien mukaan systemaattisuutta, vaihe vaiheelta etenemistä, mikä ilmenee esimerkiksi dialogisten interventioiden määrällisenä kasvuna ja monimuotoisena menetelmien kirjona. Osallisuus ja osallistaminen ovat kirjattuna Rovaniemen kaupungin strategioihin ja visioihin, joiden kautta organisaation dialoginen kehittäminen osaltaan vahvistuu. Käytännössä tämä kuitenkin on muutaman haastateltavan mukaan riippuvainen dialogisuuden osaajien määrän ja ymmärryksen lisäämisestä ja verkostotyön koordinoinnista. Tutkimustuloksena tämä tukee organisaation dialogisen kehittämisen tahtotilan heräämistä ja konkreettisten dialogisten muutosvaikutusten jalkautumista organisaation sisällä, tietyn toimintaympäristön ja yksittäisten toimijoiden välillä. Yhtenä merkityksellisenä haastateltavat pitivät sitä, että Rovaniemen kaupunki on tehnyt strategisia valintoja resursoimalla ja systemaattisesti kouluttamalla dialogisuuteen ja dialogisten interventioiden ohjaamiseen uusia toimijoita. Tämä organisatorinen arvovalinta ja kehittämisen kohde voi vahvistaa organisaation dialogisuuden jatkuvaa läsnäoloa ja tunnistettavuutta kaikilla organisaation palvelun, johtamisen ja toiminnan tasoilla. Tällainen haastateltavien kokemus nykytilanteesta on merkittävä ja positiivinen tutkimustulos, josta on hyvä jatkaa kohti dialogista organisaation kehittämistä.

5.4 Organisaation dialogisen kehittämisen testaaminen

Tutkimuksen keskeinen tavoite on ollut tutkia Rovaniemen kaupungin dialogisuutta organisaation kehittämisessä ja työyhteisöjen johtamisessa Bushen ja Marshakin (2016) organisatorista dialogisuuden kehittämisen ajattelumallia mukailen. Organisaation kehittämistoiminnan nykytilaa on testattu muun muassa soveltaen Toikon ja Rantasen (2009) tutkimuksellista kehittämistyön ajattelumallia. Testaamisen alkuvaiheessa on ollut tärkeää tunnistaa kunta-alan organisaation yhdyspintoja. Organisaatiomallin ja yhdyspintojen rajojen tunnistamiseen on käytetty Valkokarin et al. (2014) innovaatioverkostotyyppiä ja Telivuon (Eriksson 2015) avointa rihmastomaista verkostoa. Organisaatiomallin nykytilan kuvaaminen on avannut yhdyspintoja Bushen ja Marshakin (2016) dialogiseen ja diagnostiseen organisatoriseen kehittämiseen ja oppimiseen. Testaamisesta on syntynyt analyysivaiheen abstrahoinnin tuloksena organisaation nykytilan ja dialogisuuden ja oppimisen tasot (kuvio 2.) Dialogisuuden ja organisaation oppimisen kolmen (3) eri tason hahmottaminen ja tunnistaminen ovat olleet merkittävä osa tutkimuksen analyysivaiheiden ja käytännön työn yhdistämistä ja merkityksellisiä tämän tutkimuksen ja haastateltavien kokemusten

moniäänisyyden analysoimisen luokittelussa. Vuoropuhelu teorian ja testaamisen välillä on ollut jatkuvaa.

Kuvio 2. Dialogisuuden ja organisaation oppimisen tasot



Dialogisten ja organisaation oppimisen tasojen keskiössä ovat testaamisen tuloksena **ihmiset ja teoria**. Tämä tarkoittaa Rovaniemen kaupungin organisaation rakenteessa dialogisuuteen innostuneiden moniosajien määrällistä kasvattamista ja strategian tasolla tietoisista suuntautumista ennakoivia dialogisia verkostotyön menetelmiä ja toiminta-ajatusta kohtaan yhteistyössä valtakunnallisten verkostojen, kuten Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitoksen (THL) kanssa. Organisaation dialogisen osaamisen kehittämisessä on tavoitteena ollut jatkuva henkilöstön osaamisen vahvistaminen erilaisiin ajattelun ja toiminnan muutoksiin ja valmistautuminen yli organisaation sisäisten ja ulkoisten rajapintojen tulevaisuuden muutoksiin. Huolen puheeksi ottaminen ja kuulluksi tuleminen prosessit ja menetelmät ovat olleet eri toimijoiden välisen yhteisen kielen, luottamuksen ja ymmärtämisen löytymisen taustalla. Tällaiset dialogiset interventiot ovat olleet avainasemassa dialogisuuden ja organisaation tietojen ja taitojen tunnistamisessa ja oppimisessa. Näin ollen voidaan todeta, että ihmiset ja teoria ovat kaiken dialogisen kehittämisen

ydintä, joiden dialogisuus nähdään menetelmäkeskeisesti dialogin ja toiminnan ratkaisujen hyötynä (Erkkilä 2012, 48.)

Toimintakulttuurien tai organisaatiokäyttäytymiseen pohjautuvien muutosten aikaansaamisessa, ihmisten suhtautumiset, ajattelu- ja toimintamallit ohjaavat ihmisiä organisaation arvojen ja visioiden toteuttamisessa ja ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Organisaation muutoksia ja innovaatioita ei ole tarpeen hakea organisaation ulkopuolelta, vaan todellinen muutos pitää sopeuttaa sitä tarvitsevaan palveluun, toimintaan tai organisaatioon (Jacobson ja Sowa 123–127). Näin ollen ihmisten asettaminen tasavertaiseen asemaan teoriasta tulevan tiedon kanssa kuvastaa tämän tutkimuksen merkitystä ja ajankohtaisuutta yhden kunta-alan organisaation nykytilan tunnistamisessa, kehittämistoiminnan muutosvaikutusten ja oppimisen rajallisuuden tunnustamisessa. Ihmisten kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat Kuntalain ja demokratian toteutumisen elinehto ja tulevaisuuden kunnan palveluiden kehittämistyön keskeinen tavoite. Teemahaastattelujen perusteella Rovaniemen kaupungin toimijat ovat verkostomaisen yhteistyön toteuttamisen, henkilöstöjohtamisen ja kuntalaisten osallistamisen toimintamallin ydintä. Rovaniemen kaupunki on testaamisen 1. tason osalta hyvässä kehittämisen vaiheessa, koska sillä on määrällisesti kasvava uusien dialogiosaajien ja toimijoiden joukko ja kehittämiseen sitoutuneita henkilöitä eri organisaation tasoilla.

Kuvion toinen taso on **diagnostinen, tiedollinen** organisaation oppimisen ja dialogisuuden taso. Rovaniemen kaupungin organisaatiossa diagnostinen, tiedollinen taso tarkoittaa haastattelujen perusteella muodostunutta mielikuvaa kehittämisessä käytettävästä dialogisen intervention ja vuorovaikutuksen syklimäisyydestä.. Tämä syklimäinen ja prosessimainen dialogisen intervention eteneminen muistuttaa Valkokarin et al. (2014) innovaatioverkoston ja Toikon ja Rantasen (2009) tutkimuksellisen kehittämistyön yhdistelmää. Haasteena kuvion keskiölle tällä tiedollisella tasolla voidaan pitää dialogisuuteen ja sen arvomaailmaan sitoutuneiden ihmisten psykososiaalista kuormittumista. Haastatteluissa on noussut esille, että Rovaniemen kaupungissa on käytössä useita verkostotyön menetelmiä ja muotoja, joiden käyttömäärä on kasvussa, mutta organisaation sisäisen arvostuksen tai ylemmän johdon sitoutumisen heikkous voivat kuormittaa dialogisuuden ja kehittämiseen positiivisesti suhtautuvia henkilöitä. Teoreettisena haasteena pidän dialogisten interventioiden toimintamenetelmäkeskeisyyttä tai tiukkaa ja tulkinnallista suunnitelman toteuttamista.

”Ihmiset saavat olla erimieltä, mutta se, kuinka sanoitat asian, on merkitystä, miten edetään siitä” (peruskoulun rehtori)

Tiedollinen organisaation oppimisen ja dialogisuuden taso kuvastaa Bushen ja Marshakin (2016) diagnostista organisaation kehittämisen tasoa. Organisaation oppimista ja dialogisuuden kehittämistä varten tarvitaan monenlaista tietoa, informaatiota ja kaikkia työntekijöitä organisaation tasoilta. Tiedon muuntaminen ryhmätoimintaan voidaan saavuttaa todellinen organisaationkäyttäytymisen muutos ja oppiminen. Tiedollisella tasolla korostuvat keski- ja ylemmän johdon strategiset valinnat ja esimerkkinä oleminen organisaation dialogisuuden tunnistamisesta, hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttaminen toimintaohjeilla ja henkilöstön ja kuntalaisten osallistaminen dialogisten interventioiden kautta ovat tärkeä osa dialogisuuden tunnistamista ja organisaation oppimista. Valkokarin et al. (2014) mukaan työelämässä tulee olla pieniä innovaatioita, joista henkilöstö saa voimavaroja ja konkreettisia parannuksia työnsä. Henkilöstöresurssien ja työyhteisöjen arvioinnista, seurannasta ja kehittämisestä tulee tehdä osa organisaation johtamista ja henkilöstön osaamisen kehittämistä kannattava voimavara. (Valkokari et al. 2014; Perttula ja Syväjärvi 2012, 187–190)

”Dialogiset interventiot tulisi saada kokoon aika pian hetkeen ja asian läheisyyteen, jotta voidaan vastata muutostarpeeseen” (sairaalapalveluiden palveluesimies)

Suurin osa temahaastatteluihin osallistuneista on tehnyt urauurtavaa työtä koko työuransa ajan Rovaniemen kaupungin organisaation sisäisten toimintamallien kehittämisessä ja organisaation ulkopuolella olevien verkostojen dialogisuuden, toimijoiden keskinäisen yhteisen kielen ja ymmärtämisen vahvistamisessa. Dialogisten interventioiden hyödyntäminen työyhteisöjen ja verkostojen johtamisessa ja erikokoisten muutosten läpiviemisessä on auttanut dialogisen kehittämisen ja organisaation oppimisen kehittymistä tiedolliselle tasolle. Tämä tiedollinen tavoite on kirjattuna muun muassa Rovaniemen kaupungin strategioihin ja visioihin, joissa on poliittisilla päätöksillä ja sopimuksilla sitouduttu edistämään dialogisia ajattelu- ja toimintamalleja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, yhteistoiminnassa ja esimerkiksi kriisitilanteiden ja epäasiallisen käyttäytymisen sovunrakentamisessa (Rovaniemen kaupunki 2017, 14.) Tämä tiedollinen taso ja kehittämistoimintojen tunnistaminen eivät vielä riitä organisaation oppimisen pääsemistä taidolliselle tasolle. Tätä varten tarvitaan lisää dialogisuuteen ja innovaatioihin sitoutuneita ihmisiä ja yhdessä sovittuja toimintamalleja. Tämä kuvastaa dialogin filosofisen edellytyksen, kuten tasa-arvon, heikkoutta (Erkkilä 2012, 42.) Konkreettiset käytännön kokemukset dialogisuudesta voivat auttaa esimiestyössä työntekijöiden kautta tulevia signaaleja tunnistamista ja vastaanottamista ja dynaamista eri prosessien ja toimintamallien arviointia ja kehittämistä (Saari et al. 2008). Käytännön kautta dialogisuudesta ja kehittämisestä oppiminen voi aikaan saada monialaista

osaamista (Kasvio et al. 2005, 96.), millaisena lähes kaikki haastateltavat kuvaavat omaa osaamistaan tai dialogisten interventioiden tuomaa kokemustaan.

”Dialogisuutta voi hyödyntää joka päivä niin työssä kuin kotona, jos oikeasti haluaa, mutta se vaatii enemmän tilaisuuksia treenata, osallistua ja ajallisesti ottaa osaksi omaa työtä” (perusturvan kehittämispäällikkö)

Organisaatiossa olevan tiedon merkityksellistäminen (sensemaking) on osa johtamista erilaisen informaation siirtämisessä ja jakamisessa (Stähle ja Grönroos 1999). Tulevaisuuden organisaation mallin ja toiminnallisten muutoksien vastaamisessa tiedon käyttäjien tulkinnat ja merkityksen korostaminen voivat antaa uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita dialogisen toimintaympäristön ja ihmisten kohtaamiseen. Toimijan ja johdon tilannetaju, arviointikyky ja kyky ennakoida tulevaa vahvistavat toimijoiden välisiä suhteita ja vaikuttavat keskeisesti organisaation uudistumiseen. Kokemuksellinen tieto, jota dialogisuus ja sen interventiot jakavat, sisältää organisaatiota uudistavaa voimaa. Innovaation synnyttäminen on ainutlaatuinen tapahtuma, mutta tuotteen valmistaminen, välittäminen ja myyminen ovat pitkälle monistamista. (Stähle & Grönroos, 1999) Tätä tiedon monistamista vertaan Telivuon (Erikssonin 2015) rihmastomaiseen verkostoon tai Pehrmanin (2011) sovitteluprosessin kulkuun, jossa tieto virtaa ja kulkee toimijalta ja taholta toiselle, työyhteisöjen ja organisaatioiden välillä (Eriksson 2015, 42; Pehrman 2011, 62, 134). Tiedon ja tietojärjestelmien digitalisointi on tuonut tiedonsiirtoon ja tiedon muokattavuuteen nopeutta ja helppoutta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, joita pidetään julkishallinnon ja demokraattisen tiedon toteutumisessa kehityksen piirteenä (Jääskeläinen 2004, 46–47), mutta tässä Rovaniemen kaupunki on uudenlaisen toimintakulttuurin edessä, kokeiluvaiheessa. Uudistavan tiedon ja merkitysten hyödyntämisessä Rovaniemen kaupunki on hitaasti kehittymässä, joka ilmenee esimerkiksi henkilöstön rekrytoinneissa ja asiantuntijuuden painottamisessa. Lisäksi tiedon leviämisen näkökulmasta organisaatiossa on ollut osan haastateltavan kokemuksen mukaan organisaation kehittämiseen innostuneita tukijoita, esimerkiksi korkeassa asemassa olevia poliittisia päättäjiä. Tukijat ovat nähneet dialogisen kehittämisen mahdollisuudet positiivisina muutoksina, jota varten on resursoitu vuosia sitten dialogiseen verkostotyöhön sitoutunut koordinoiva toimija. Verkostotyön koordinointi ja dialogisten kokemusten jakaminen ovat pitäneet yllä positiivista keskustelua ja dialogista uudistusmyönteisyyttä organisaation sisällä, joka vastaa verkostotoiminnan kehittämistä ja yhteistyötä tukevia ajureita tai mahdollistajia (Valkokari et al. 2014, 13.) Muutaman haastateltavan mukaan verkostotyön koordinointi ja fasilitointi (Saari et al. 2008, 45) ovat osaltaan johtaneet jossain määrin organisaation tiettyjen palveluiden ja toimintojen tai alueiden muutoksien syklimäiseen kehittämiseen ja uudenlaisen toiminta-ajattelun kokemusten reflektoinnin jakamiseen.

Tällainen tiedollinen kehittyminen ei vielä ole tapahtunut riittävässä laajuudessa koko organisaation dialogisen kehittämisen ymmärtämisen ja tiedostamisen näkökulmista. Tietoisuus dialogisista interventioista on kuitenkin levittäytynyt eri johtamisen, palveluiden ja toimintojen tasoille läpi organisaation, mutta jäänyt hyödyntämättä dialogisen johtamisen puuttuessa.

Dialogisuudelle tiedollisen tason tunnistaminen ja kehittäminen on välttämätöntä ja vuosia myöhemmin dialogisuuden merkitys organisaatiolle on yhtä suuri. Tämä johtuu siitä, että organisaation muoto elää lähes koko ajan ja osa sen toimijoista ovat vaihtuneet tai muuttaneet työtehtäviään. Tästä syystä toimijoiden tahtotila ja luottamus tulee ansaita aina uudelleen muutosten jälkeen, mikä vaikuttaa verkostotyön koordinoimiseen, dialogisen johtamisen ja uudistamisen tärkeyteen.

”Se, että ihmiset lähtevät liikkeelle kehittämään itseään ja näkemään itsensä kauempaa, he kehittävät vuorovaikutusosaamistaan ja keskustelutaitoja”
(varhaiskasvatustyöryhmän johtaja)

”Jos itse on aktiivinen ja periksi antamaton, voi vaikuttaa omaan dialogiseen kehittämiseen ja haluun kehittyä” (sosiaalipalveluiden palveluesimies)

Kolmas kuviossa oleva taso on organisaation dialogisuuden kehittämisen ja oppimisen **taidollinen** taso. Tästä tasosta on ollut viitteitä alle puolella haastateltavien kertomuksissa ja kokemuksissa. Haastattelujen perusteella taidollista kehittymistä ei ole tapahtunut läpi Rovaniemen kaupungin organisaation ja sen johtamisen tasojen, mikä tutkimustuloksena on merkittävä. Ennako-olettamus ja omaan työtehtävään liittyvät dialogisten interventioiden kokemukset ovat antaneet uskoa taidollisen tason kehittymisestä ja dialogisuuden hyödyntämisen mahdollisuuksista, jota haastattelujen perusteella ei ole täysin tapahtunut. Tiedon muuttaminen syvemmän tason taidoksi edellyttää haastattelujen perusteella kunta-alan organisaatiolta, joka kohtaa jatkuvia monitasoisia muutoksia ja vaateita, liikaa resursseja ja sitoutumista, johon ei vielä olla valmiita. Tämä haastateltavien kokemus kuvastaa myös sitä, että organisaation dialogisen toimintamallin kehittämisessä dialogin filosofiseen ytimeen liittyvät komponentit (Erkkilä 2012, 41–48) eivät ole tasapainossa, vaan painopiste on dialogien toiminnassa.

”Dialogista osaamista ja taitoa on tärkeä käyttää hyödyksi ja tarjota dialogisia kokemuksia kaikille, jotta tällainen ilmiö ja organisaation sisällä olevasta saavutetusta toiminnasta jatkuu eteenpäin” (verkostokoordinaattori)

”Avoin kuuntelu mahdollistaa sen, että ei tehdä omia suppeita tulkintoja asioista, vaan tarkoituksella haetaan laajaa ajatusten vaihtoa eri ihmisten kesken, jolla voidaan edistää toimintakulttuurin muutosta” (verkostokoordinaattori)

Haastattelujen perusteella tulee kuva, että taidollisen tason saavuttamiseen yksittäiset johtajat tai dialogisuuden osaajat eivät vielä pysty toteuttamaan kokonaisvaltaista organisaation toimintakulttuuria koskevaa kehittämistyötä.

”Itse toiminta, talous, hankinnat, palaverit ja kokoukset vievät lähes 95 %:a työajasta, eikä kehittämiseen jää voimia” (suun terveydenhuollon palveluesimies)

Tähän taidollisen tason kokemuksen puutteeseen voivat vaikuttaa toiminnan ja toimijoiden tulevaisuuden epävarmuus ja tiukat taloudelliset ja toiminnalliset raamit arjen päätöksien tekemisessä. Haastattelujen perusteella organisaation dialoginen taidollinen kehittäminen edellyttäisi muun muassa pitkäjänteistä työtä toimijoiden osallisuuden lisäämiseen ja luottamuksen rakentamiseen ja innovaatioita tukevaa, kannustavaa johtajapuhetta kaikilta johtamisen tasoilta.

”Johtotähdeksi on tullut se, että pitää kuulla ja puida asioita yhdessä, mutta todellisuudessa tarvitaan resursseja ja tekemisen paikkoja” (peruskoulun rehtori)

Organisaation dialogisuuden kehittämisessä haastateltavien kuvailemaa yksilöllistä kokemusta vaaditaan yksittäisiltä esimiehiltä yhtä paljon kuin omakohtaista halua ja motivaatiota hakeutua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Haastateltavista alle puolet pitävät tärkeänä organisaation dialogiselle kehittämiselle ihmisen asettamista keskiöön esimerkiksi talouden ja toiminnan sijasta, mikä kuvastaa organisaation nykyistä tahtotilaa asioiden hoitamisesta.

”Jos ei seurattaisi kellokortilla, niin tulosta ja saavutuksia mietittäisiin yhdessä ja opittaisiin epäonnistumisista, jotta löydetään aikaa ennakoida tulevaa” (vapaa-ajanpalveluiden palvelualuepäällikkö)

Ihmisten asettaminen dialogisuuden keskelle voi vahvistaa dialogisuutta ja oppimista organisaation palveluissa ja toiminnoissa. Yhtenä taidollisen oppimisen keinona voidaan pitää dialogisia interventioita ja dialogiosaajien hyödyntämistä organisaation sisällä. Tällä tavoin on mahdollista ohjata organisaation poisoppimista autoritaarisen esimies–alaisjohtamisen tyylistä kohti välittävää johtamista tai valmentavaa coaching ajattelua. Tästä organisaation johtamisen tyylin muuttumisen tarpeesta lähes kaikki haastateltavat ovat olleet yhtä mieltä, mitä voidaan pitää merkittävänä testaamisen tutkimustuloksena tiedollisen oppimisen kehittymisestä kohti taidollista. Tämä uudenlaisen johtamisen tyylin tunnistaminen ja kehittäminen voi vahvistaa Rovaniemen kaupungin organisaation asenne- ja toimintakulttuurien perheystävällistä dialogista muutosta. Positiivista organisaation taidollista kehittämistä on ollut se, että yli puolet haastateltavista näkevät Rovaniemen kaupungin organisaation dialogisen kehittämisen ja oppimisen mahdollisuuden tapahtua jollakin tietyllä organisaation tasolla, joko ajattelussa tai toiminnassa. Haastattelujen perusteella vahvistuu näkemys siitä, että dialogisuus ja sen kehittäminen tiedollisesta taidoksi lisäävät organisaation

sisällä arvostusta ja kunnioitusta esimiestyötä kohtaan, joka voi johtaa esimiestyön positiivisen mielekkyyden (työmotivaatio) kasvamiseen ja määrälliseen asioiden hallinnan tuntuun.

Rovaniemen kaupungin dialogisuuden kehittämisen ja oppimisen tasojen testaamisessa tulee varmuus siitä, että organisaation dialogista kehittämistä ja dialogisten interventioiden tunnelmaa ja muutosvaikutuksia kuvataan varsin negatiivissävytteisesti.

”hämmennystä aiheuttavaa” (verkostokoordinaattori)

”pelkokorttien nostamista” (varhaiskasvatyksen johtaja)

Tällaiset kokemukset heijastuvat koko organisaation johtamisen malliin ja muun muassa kuntaorganisaation yhteistoiminnalliseen työn tekemiseen. Dialogisten interventioiden vaikutukset saattavat olla kauaskantoisia, jos niiden tiedollinen tarkoitus ja vuorovaikutuksen tunnelma ja suunnitelmallisuuden puute ovat haastateltavien kokemusten mukainen.

Organisaation dialogisuuden kehittämistä ja oppimista kuvaava kuvio 1. ja haastateltavien kokemukset aiheuttavat testaamisen näkökulmasta tulkinnallisen tuloksen, mutta vahvistavat tutkijan omia kokemuksia. Syy tulkinnan ristiriitaisuuteen on siinä, että kaikki haastateltavat pitävät Rovaniemen kaupunkia työnantajana ja toimijoiden välisen dialogisuuden kehittämisessä monessa suhteessa edellä kävijänä, niin sanotusti proaktiivisena toimijana, joka osallistuu erilaisiin valtakunnallisiin ja paikallisiin elinvoiman hankkeisiin ja kuntalaisten osallisuuden ja palveluiden kehittämiseen. Tämä ennakoiva toiminta ei näy vielä esimerkiksi työyhteisöjen ja johtamisen arjessa, vaan haastateltavien kokemuksissa dialogisen kehittämisen koetaan olevan *”yhdessä voimaantumista, toisia arvostava tilanne” (sosiaalipalveluiden palveluesimies)*.

Työyhteisöjen johtamisen työvälineenä dialogisuuden kehittämisen ja oppimisen puutteet johtuvat haastateltavien kokemusten mukaan muun muassa yhteisesti hyväksytyyn toimintalinjan puuttumisesta ja organisaation arvomaailman ja muutostavoitteiden dynaamisesta vaihtelusta. Organisaation rakenne tai tietyn suljetun verkoston toimintaan dialogisuuden ja sen kehittäminen tai hyödyntäminen johtamisessa katsotaan olevan lähinnä hidaste.

Organisaation dialogisuuden ja kehittämisen nykytilan kuvaamisessa tutkimus on ollut ajankohtainen ja aiheellinen. Tutkimustyön todellinen läpimurto on ollut kaikkien haastateltavien kokemusten moniääninen yhteneväisyys ja teoriaan vastaaminen. Haastateltavien kokemus yhteisen kehittämistoiminnan tahtotilasta on antanut uskoa organisaation dialogisen kehittämisen muutosvaikutusten hyödyntämiseen palvelun ja toiminnan laadun ja kuntalaisten hyväksi. Tältä osin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Johtopäätösten yhteenvedona voidaan todeta, että empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiiviselle tutkimukselle asetettujen periaatteiden ja toimintamallien mukaisesti. Tutkimuksen aineistonkeräämisessä on käytetty puoli-strukturoitua teemahaastattelua ja aineiston analyysimenetelmänä fenomenografista lähestymistapaa. Tutkijan tekemät valinnat tutkimuksen keskeisistä käsitteistä on ollut perusteltuja ja ajankohtaisia tutkimuksen toteuttamisen ja teoria tiedon jatkuvan dialogin johdosta. Ajankohtaisuutta tutkimustyölle antaa myös tutkimustulosten hyödyntämisen mahdollisuudet organisaation sisäisen kehittämisen ja työyhteisöjen johtamisen toimintamallina. Tutkimuskysymysten avoimuus ja laajuus ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden moninainen kokemuksellisuus ja merkitysten antaminen on antanut selkeän viestin tulevaisuuden kuntaorganisaation dialogisuuden tilasta ja rakenteellisesta verkostotoiminnasta. Näistä johtopäätöksistä katsottuna tutkimus on saavuttanut tieteelliselle tutkimukselle asetetut tavoitteet ja kriteerit ja se on toteutunut tutkittavien ja tutkimuksenkohteen arvomaailmaa kunnioittaen.

6. POHDINTA

Kaikkialla työelämässä ja yhteiskunnassa yleisesti tulevaisuuden ennustamattomuus on lisääntynyt, mikä osaltaan vaikuttaa tämän tutkimuksen tulosten paikalliseen arvioimiseen niiden generalisoimisen sijasta. Rovaniemen kaupungin organisaation johtamisen ja kehittämisen nykytilan kuvaamisessa dialogisuus ja dialogiset interventiot ovat olleet tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksen empiria on toteutettu puoli-strukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Tutkimuksen tuloksia on analysoitu fenomenografista ajattelua hyödyntäen, muodostaen luokitellut teemat käsitekartaksi (kuvio 1., 42) ja abstrahoiden tutkittavien kokemuksia Bushen ja Marshakin (2016) toimintamalliin (taulukko 2., 54) ja yhdistäen tutkimuksen tulosten johtopäätöksiä organisaation oppimisen tasoiksi (kuvio 2., 61). Tämän teoria tiedon ja tutkimustulosten abstrahoinnin kautta tutkimukseen on tullut luotettavuutta ja pätevyyttä, joka kuvastuu tutkittavien kokemuksissa.

Tutkimus on todentanut sen, että organisaation moniportainen ja hierarkkinen rakenne ja toimijoiden hajautunut verkostomainen toimintakulttuuri ja organisaatiokäyttäytyminen ovat dialogisuuden, luottamuksen rakentamisen ja osallistamisen hidaste. Tämä on johtanut siihen, että tulevaisuuden kunta-alaa koskevien muutosten edessä dialogisuutta tai dialogista organisatorista kehittämistä ei pitäisi lopettaa vaan jatkaa kokeilemisen, erehtymisen ja yrittämisen kautta. Tähän tehtävään Rovaniemen kaupungissa tarvitaan esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita tai verkostotyön koordinoitua ja vuoropuhelun vetäjiä yhteisen kielen ja ymmärryksen tunnistamisessa ja kehittämistoiminnan ja kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisessa arkeen. Kehittämistoiminnan keskiössä tulee olla organisaation kestävä arvot ja visiot tahtotilasta sekä toimijoiden ja johdon sitouttaminen kehittämiseen muutosten läpiviemiseksi, joka koskettaa koko organisaatiota palvelu- tai toimialasta tai toimijoista riippumatta.

Työyhteisön johtamisessa uudenlaisen johtamisen keinojen hyödyntäminen dialogisuuden ja luottamuksen vahvistamisessa tai osaamisen ja kehittämistarpeiden arvioimisessa ja oppimisen tukemisessa on vielä puutteita. Eri toimijoiden ryhmädynamiikan ja dialogisuuden ja yhteistoiminnan vahvistamisessa tarvitaan organisaation ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja verkostoja pitkin levittäytävää johtajapuhetta. Johtajapuheen tulee kuvata ja luoda positiivisia kokemuksia ja merkityksiä tulevaisuuden visioita ja strategioita tai kehittämistoimintoja kohtaan. Tällä tavalla voidaan saavuttaa dialogista organisatorista kehittämistä ja oppimista, joka voi ilmentyä toimijoiden työhön liittyvänä tyytyväisyyden ja hallinnan tuntuna ja lisätä innovaatioiden syntyä. Dialogiset interventiot tai muut organisaation sisällä olevat vuorovaikutteiset toimintamallit, kuten varhainen avoin yhteistyö tai sovunrakentaminen, tukevat Rovaniemen kaupungin

uudenlaisen toimintakulttuurin ja sosiaalisen konstruktionismin kehittämistä ja innovaatiotyypistä organisaatiota. Dialogisten interventioiden avulla voidaan tavoitella hyvinvoivaa ja vahvaa ja osaavaa henkilöstöä ja työyhteisöjä, jotka ovat tulevaisuuden kuntaorganisaation voimavara.

Organisaation kannalta on tiedettävä, missä ollaan nyt ja mitä asioita on kehitettävä, jotta saadaan kestävä valmiudet kehittämisen syklimäiselle etenemiselle teoriasta käytäntöön ja tiedollisesta oppimisen tasosta taidolliseen. Tutkimuksen tekeminen on antanut selkeämmän kuvan Rovaniemen kaupungin organisaation ja sen palveluiden ja toimintojen kehittämisen tiedollisesta nykytilanteesta ja vuorovaikutteisen osallistamisen ja dialogisuuden diagnostisesta tasosta. Tällaiset tulokset antavat uskoa siihen, että vuoropuhelu ja ihmisten kohtaaminen ovat yksi keino toteuttaa välittävää ja valmentavaa henkilöstöjohtamista tai nopeuttaa erilaisten organisaation muutosten kehittämistä. Dialogien ymmärtäminen työvälineenä tai ideologisena vuorovaikutteisena toimintamallina on antanut varmuutta omien johtopäätösten tekemiseen ja tulkintojen käsittelemiseen. Tutkimustulosten analysoiminen on vaihe vaiheelta kasvattanut ymmärrystä organisaation vaikutuksista ja merkityksestä niin esimiestyöhön kuin toimijoiden ja työyhteisöjen eri osajien yhdessä tuottamiseen, kehittämiseen ja muutoksien läpikäymiseen.

Tätä tutkijan ymmärryksen syventymistä voidaan pitää fenomenografisesta näkökulmasta oppimisprosessina, jossa organisaation ja esimiestyön dialogisuuden vaikutusten merkityksiin havahtuminen on ollut opettavaista. Merkittävänä tekijänä omassa oppimisprosessissa koen sen, että olen kohdentanut ja rajannut tämän tutkimuksen aiheet ja ilmiöt oman mielenkiinnon ja tutuksi tulleiden varhaisen puuttumisen ja dialogisten interventioiden toimintakäytäntöjen kehittämiseen yhden kunta-alan organisaation sisällä. Tällä tavalla olen pystynyt omakohtaisesti tunnustelemaan teoriasta ja haastateltavien kokemuksista nousevia näkemyksiä organisaation nykytilasta ja peilaamaan omia tuntemuksia niihin. Tämä on avannut myös työntekijänä silmäni oman organisaation johtamiseen ja erilaisiin toimintakulttuurin ja organisaatiokäyttäytymisen haasteisiin.

Tutkimusaineiston abduktiivisuus ja tutkittavat henkilöt ovat tukeneet minua tutkijana tutkimustyön eri vaiheissa. Tämä on auttanut organisaation sisällä työskentelyä tutkimustyön edetessä. Oman työn ja tutkimisen yhdistäminen on ollut osittain terapeuttista ja antanut mahdollisuuden tarkastella oman työnantajan toimintaa etäältä ja erinäkökulmasta uusin silmin. Tämä on motivoinut jatkotyöstämiseen ja dialogisuuden mahdollisuuksien laajentamiseen organisaatiossa palvelu- ja toimialalta toiselle. Uusi tieto ja ymmärrys voivat tulevaisuudessa lisätä omia sisäisen dialogisuuden toimintatapoja tehdä ja ajatella toisin, joka vahvistaa sosiaalista pääomaani, asiantuntijuuttani.

Tässä tutkimustyössä aika on ollut hyvä asia. Se on mahdollistanut oman sisäisen dialogin käymistä ja tutkimustyön kautta tulleiden tunteiden tuulettamista. Organisaation sisältä katsottuna kaikki tutkittavien kertomat asiat eivät näytä samalta, vaan ovat vaatineet veronsa tutkittavien työssä jaksamisesta. Arjen esimiestyön vaativuus on psykososiaaliselta kuormitukseltaan suuri ja ylemmän johdon tuki on erittäin merkittävässä roolissa, jossa koetaan selkeitä puutteita tämän hetkessä organisaatiomallissa. Johtamisen mallit tai persoonalliset toimintamallit eivät täysin tue organisaation eri tasoilla tapahtuvaa työyhteisöjen johtamista, mikä ilmenee muun muassa jatkuvana epävarmuuden tuntemuksina. Haastateltavien kokemukset ovat auttaneet paremmin ymmärtämään tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä Rovaniemen kaupungin ajattelun ja toimintakulttuureista eri esimiestyön ja johtamisen tasoilla organisaation sisällä. Tämä tieto on ollut erittäin arvokasta, koska tällä hetkellä koen ja näen organisaation yhteistoiminnan kokonaisuuksien kautta erilaisia asiakastyön ja toiminnan prosesseja ja erilaisten suljettujen systeemien ja verkostojen toimintoja. Organisaation rakenne ja toiminnot koetaan olevan pirstaleisia. Yllättävää on ollut huomata esimiestyön ajautuminen etäälle arjessa tapahtuvista muutoksista ja muutostarpeista tai työyhteisöjen johtamisesta keskijohtamisen (palveluesimies) tasolta lähtien, johon osa syynä voi olla esimiesten vaihtuvuus.

Pro gradu – tutkimuksen aloittamisessa en todellakaan ollut tietoinen sen vaikutuksista oman työn tekemiseen ja kehittymiseen tutkimustyön kirjoittamisen mukana. Jo alussa mainitsema oletamus siitä, että dialogisuus ja dialogiset interventiot ovat vaikuttaneet Rovaniemen kaupungin organisaation palveluiden ja toimintojen asenne-, johtamisen ja toimintakulttuureihin ovat konkretisoituneet sosiaalisen todellisuuden kaosmaiseksi verkostojen vyyhdiksi. Dialogisuus ja sen ulottuvuudet ovat hyvin polarisoituneita riippuen toimijoiden osaamisesta, luottamuksen tasosta ja johtamisen läsnäolosta. Tutkittavien sitoutuminen on ollut ihailtavan avointa ja erittäin arvokas kokemus oman tutkijan roolin ja yhteistyön sujumisen näkökulmista. Teemahaastattelututkimuksessa esiin tulevien käsitteiden avaaminen haastateltavien omien kokemusten kautta on lisännyt luottamusta teemahaastattelututkimuksen toimivuudesta ja dialogisuuden mahdollisuuksista. Lisäksi teemahaastattelujen anti on vahvistanut tutkimuksen tekemisen tarpeellisuutta ja merkitystä organisaation sisäisenä kehittämisen toimintana. Näiltä osin tutkimus on ollut itselleni herättävä kokemus ja vaikuttaa varmasti tulevaisuudessa oman työn tekemiseen merkittävästi.

Jälkiviisaana voin todeta, että tutkimustyön toteuttamiseen tulee varautua ajallisesti paremmin jo tutkimussuunnitelman tekemisen vaiheessa. Tämä voi tarkoittaa tutkimusaineiston jatkuvaa

keräämistä ja analyysien dialogia ennen loppuun saattamista. Toivo organisaation oppimisesta ja positiivisesta tulevaisuudesta ovat antaneet voimia tämän tutkimustyön loppuun saattamiseen. Tältä osin tutkimustyö on ollut hyvin henkilökohtainen ja merkityksellinen. Suurin ilo organisaation dialogisen kehittämisen tutkimisessa ja testaamisessa on ollut huomata sen toimivuus kunta-alan organisaation dialogisuuden nykytilan ja kehittämisen tarpeen analysoimisessa ja tunnistamisessa. Jatkotutkimus aiheita on tullut useita tutkimustyön aikana, mutta eniten koen, että dialogisten interventioiden vaikuttavuutta ja soveltuvuutta olisi hyvä tutkia lisää erilaisissa asiakas- ja toimintamallien prosesseissa ja osallisuuden varmistamisessa. Osallistuneiden kokemusten kartoittaminen ja sitä kautta ”positiivisen oravanpyörän” jalkauttaminen arkeen voi tukea tulevaisuuden kunta-alaa perheystävällisiin toimintamalleihin ja ihmisten työssä jaksamiseen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. ja Valli, R.(2015); Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS Bookwell, Juva.
- Aho, J. ja Palojärvi, M. (2015); Sovun rakentaminen työyhteisökonflikteissa, Lapin Yliopisto, Rovaniemi.
- Ahonen, M., Kakkuri-Knuuttila, M-L., Sihvola, J. (suom. 2012); Aristoteles: Topiikka, Sofistiset kumoamiset, Classica-sarja, osa 2. Gaudeamus, Helsinki.
- Alasuutari, P. (2011); Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos, Vastapaino, Tampere.
- Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. (2015) Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Sähköinen lähde: http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen_johtaminen_ja_vallankaytto.pdf
- Ankelo, T. (2016); Finanssitoimiala muuttuu–millainen on sen tulevaisuus?, Neuvontapalvelut, KPMG. Sähköinen lähde; <https://suuntakasvuun.kpmg.fi/tag/regulaatio/> Luettu 20.4.2018.
- Berg, L. (2005) Kalaharin aamunkoitto: Miten ihmisestä tuli ihminen. Suomentanut Toivanen, R. (2012). Into Kustannus Oy, Helsinki.
- Bushe, G. R. & Marshak, R. J. (2016): The dialogic organization development approach to transformation and change. Teoksessa Rothwell, W.; Stravros, J. & Sullivan R. (toim.) Practicing organization development. 4th edition. San Francisco, Wiley. 407-418. Sähköinen lähde; <http://www.gervasebushe.ca/practicing.pdf>.
- Cox, R. (2004); Ethics and Integrity in Public Administration, M.E. Shark, New York.
- Dunderfelt, T. (2016). Läsnaoleva kohtaaminen, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Dunderfelt, T. (2015). Kuuntele ja tule kuulluksi, Helsingin seudun kauppakamari, Viro.
- Eriksson, K. (toim.) (2015); Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa, Gaudeamus ja Helsinki University Press, Tallinna.
- Eriksson, E. & Pyhäjoki, J. (2007). Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmät – dialogisuuden edistäminen. Teoksessa Armanto, A. & Koistinen, P. (toim.) Neuvolatyön käsikirja. Tammi, Helsinki, 439–448.
- Erkkilä, P. (2012); Hetki lyö, Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä, Vaasan Yliopisto. Sähköinen lähde; https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-423-0.pdf

- Eskola, J. ja Suoranta, J. (2008); Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 8. painos, Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.
- Harisalo, R. ja Aarrevaara, T. (2015); Katalyyttinen puhe lautakunnissa, Tampereen University Press ja tekijät, Tampere. Sähköinen lähde: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9911-1>
- Higgins, A.; O'Halloran, P.; Porte, S. (2014); The Management of Long-Term Sickness Absence in Large Public Sector Healthcare Organisations: A Realist Evaluation Using Mixed Methods, Journal of Occupational Rehabilitation (2015) Vol. 25: 451–470. DOI: 10.1007/s10926-014-9553-2.
- Hirsjärvi, S ja Hurme, H. (2006); Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus ja Helsinki University Press, Helsinki.
- Honkavuori, E. (2012); Dialogiset verkostotyömenetelmät muutosjohtamisessa, Lapin Yliopisto, Rovaniemi. Sähköinen lähde; <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60962/Honkavuori.Elisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huang, Y. ja Wilkinson, I.F.(2013); The dynamics and evolution of trust in business relationship, Industrial Marketing Management (2013) Vol. 42 No. 3: 455–465. DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.02.016
- Jacobson, W.S. ja Sowa, J. E. (2016); Municipal Human Resource Management: Challenges and Innovative Practices in Turbulent Times, State and Local Government Review, vol. 48 (2) 2016, 121–131, Sage, USA. DOI: 10.1177/0160323X16658696sigr.sagepub.com
- Järvenpää, J. ja Sui, T. (2017); Onnistutaan yhdessä- Kuuntelemalla kohti dialogista johtamista, Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen (YMK), Tampere. Sähköinen lähde: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136152/Jarvenpaa_Jaana_Sui_Terhi.pdf?sequence=4
- Järvinen, I. ja Luhtaniemi, T. (2013); Ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelu, Työterveyslaitos, Raamattutrukikoja Oû, Tallinna.
- Kananen, J. (2008); Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93, Jyväskylän Yliopisto paino, Jyväskylä.
- Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Mäkikangas, A. ja Feldt, T. (2015); Is the Ethical Culture of Organization Associated with Sickness Absence? A Multilevel Analysis in a Public Sector Organization. Journal of Business Ethics (2017) 140: 131 – 145. DOI: 10.1007/s10551-015-2644-y

- Kasvio, A., Nurmela, J., Viherä, M-L., Hyvönen, K., Oksa, J. ja Hietanen, O. (2005), Virtuaalihalleja ja hyvinvointia – Suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitys ja haasteet, Sitra/ Edita Prima Oy, Helsinki. Sähköinen lähde; <https://media.sitra.fi/2017/02/27173757/raportti50-2.pdf>
- Karazijiene, Z. ja Jurgelevicius, A. (2016); Expanded Concept of Human Capital as Intangible Resource at Macro Level, Montenegrin Journal of Economics, Podgorica, Vol. 12, No. 4: 141–156, DOI: 10.14254/1800-5845/2016.12-4.13
- Khvatova, T. ja Block, M.(2017); Exploring the role of task-related trust in intra-organisational knowledge sharing, The International Journal of Human Resource management, London, Vol. 28, No. 2: 333–355. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244908
- Kellokumpu, S-M. (2015); Rikkoutuneen luottamuksen palauttaminen: narratiivinen tutkimus työpaikoilta, Itä-Suomen Yliopisto. Sähköinen linkki; http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20151043/urn_nbn_fi_uef-20151043.pdf
- Kesti, M. and Syväjärvi, A. (2012); Human resource development function to both organizational performance and quality of working life, Journal of global business review. 2 (2012): 1, 136–141. Sähköinen lähde: <http://www.mcompetence.fi/media/gbr-business-review-vol.-2-no-1.pdf>
- Koski, J. (2014); Myyntityö ammattina, Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä, Suomen Ylipistopaino Oy–Juvenes Print, Tampere. Sähköinen lähde: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94902/978-951-44-9358-4pieni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koukkari, M. (2010); Tavoitteena kuntoutuminen – Kuntoutujien käsityksiä kokonaisvaltaisesta kuntoutuksesta ja kuntoutumisesta, Lapin Yliopistokustannus, Rovaniemi. Sähköinen lähde; <http://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61643/Koukkari%20DORIA.pdf>
- Kuntalaki 10.4.2015/ 410; Sähköinen lähde <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Laitinen I., Harisalo, R. ja Stenvall, J. (toim.) (2013); Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana, Kansainvälinen vertailu, Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere. Sähköinen lähde; http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100942/Laitinen_ym_Palvelutiede_julkisten_palveluiden_uudistajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lämsä, A-M. ja Hautala, T. (2005); Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Edita Prima Oy, Helsinki.

- Normia, L. (2011); Palvelujärjestelmän dialogisuus tie yhteiseen ymmärrykseen, Esimerkkinä lastensuojelun ja koulun välinen yhteistyö Helsingissä, Tampereen yliopisto, Tampere. Sähköinen lähde; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83011/gradu05442.pdf?sequence=1>
- Notko, T. (2016); Vuorovaikutussuhteet ja valtaistuminen, Kuntoutustyöntekijän ja vammaisen näkemyksiä vammaisuudesta, Lapin Yliopisto, Rovaniemi. Sähköinen lähde: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-925-8>
- Pehrman, T. (2011); Paremmiin puhumalla, Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä, Lapin Yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Perttula, J. ja Syväjärvi, A. (toim.) (2012); Johtamisen Psykologia, Bookwell Oy, Juva.
- Rammata, M. (2017); Public Administration and Global Governance: From National to International Competency Frameworks, Management Research and Practice, Bucharest. Vol. 9, No. 3:45–61. ISSN: 2067 – 2462
- Rovaniemen kaupunki (2017); Henkilöstöraportti 2016, Rovaniemi. Sähköinen lähde; https://issuu.com/roikaupunki/docs/henkilost_raportti_2016
- Saari, E., Hyytinen, K. ja Lähtenmäki-Smith, K. (2008); Kehittävä vaikuttavuusarviointi menetelmänä tutkimus- ja kehitystoiminnan suuntaamisessa ja oppimisessa, Hallinnon tutkimus vol. 1/ 2008, Sähköinen lähde; <https://www.researchgate.net/publication/236010456>
- Seikkula, J. ja Arnkil, T.E. (2009); Dialoginen verkostotyö, 2.painos, Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, Esa Print Oy, Helsinki. Sähköinen julkaisu; <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205084999>
- Soisalo, R. (2013); Psykoa Johtamista, Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry, Helsinki.
- Syvänen S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio A. & Toikko, T. (2015); Dialoginen johtaminen, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere. Sähköinen lähde: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Stähle P. ja Grönroos M. (1999): Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä, WSOY - Kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Takao, K. ja Motohiro, M. (2002); The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data. Industrial Relations, Vol 41, No. 4, 487–520, Blackwell Publishing LTd, Malden.

Tienari J. ja Meriläinen, S. (2009); Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa, Talentum, Helsinki.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009); Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 6. uudistettu painos, Tammi, Helsinki.

Toikko, T. ja Rantanen, T. (2009); Tutkimuksellinen kehittäminen, näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon, Tampere University Press, Tampere.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. ja Kaarela, I. (2014); Palveluverkoston kehittämisen työkirja, VTT, Grano Oy, Kuopio.

8 LIITTEET

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Haastateltavan asemoituminen organisaatioon

- Mitä työtehtäviä?
- Miten olet päätenyt nykyiseen tehtävään?
- Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä asemassa/ tehtävässä?
- Minkälainen organisaatio Rovaniemen kaupunki on?

2. Dialogisuus, Dialogiset interventio ja työyhteisö

- Mitä dialogisuus sinulle tarkoittaa?
- Mitä dialogisuus sinulle merkitsee?
- Mitä dialogiset verkostotyömenetelmät sinusta ovat?
- Oletko käyttänyt dialogisia verkostotyömenetelmiä? Jos olet käyttänyt, niin kerro esimerkki, millaisia, miten ja miksi olet käyttänyt.
- Miten vuorovaikutustilanteissa ilmenee esimerkiksi työyhteisö tasolla osallisuus ja luottamus? Kuvaile tarkemmin.
- Millaiset asiat ovat olleet lopputuloksena dialogisten verkostotyömenetelmien käyttämisestä?
- Minkälaiset vuorovaikutustilanteet tuntuvat hankalilta? Kerro esimerkki.

3. Organisaation kehittäminen

- Miten kuvailet Rovaniemen kaupungin organisaation kehittymistä?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sinusta koko organisaation dialogisiin muutoksiin?
- Millainen vaikutus dialogisuuteen sinusta on esimiehen ajattelu- ja toimintamalleilla?
- Millaisena näet Rovaniemen kaupungin ja työyhteisöjen tulevaisuuden dialogisuuden näkökulmasta? Kuvaile tarkemmin, esimerkiksi yhdellä lauseella / adjektiivilla.
- Mitä muuta haluat kertoa, esimerkiksi dialogisuudesta, työyhteisön johtamisesta ja organisaation kehittämisestä?