



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Loppela, K. (2024). Dialogia oppimassa – tarkastelussa kaksi erilaista koulutusta SeAMKissa. Teoksessa S. Päällysaho, P. Junell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, & M. Karvonen (toim.), *Seinäjoen ammattikorkeakoulu – meidän ammattikorkeakoulu* (s. 396–410). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 42).
Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241210100893>



DIALOGIA OPPIMASSA – TARKASTELUSSA KAKSI ERILAISTA KOULUTUSTA SEAMKISSA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa kuvataan yleisellä tasolla dialogisuutta oppimisessa ja opettamisessa sekä johtamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi tarkastellaan SeAMKissa toteutettavan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon: Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen (kejo) opetuksessa toteutuvaa dialogista oppimista, opettamista sekä esimerkin kautta opintojaksoa, jossa dialogisuus on keskiössä. Myös opiskelijoiden ajatuksia ja käsityksiä dialogisuudesta niin omassa oppimisessaan kuin myös työelämässä sekä työelämään liittyvissä tehtävissä että opinnäytetyössä kuvataan. Monet opiskelijoista haluavat tarkastella dialogisuutta työelämässä jostakin näkökulmasta myös opinnäytetyössään, joka on usein tutkimuksellinen kehittämishanke tai toimintatutkimus aidossa työelämäkontekstissa, useimmiten omassa työpaikassa.

Artikkelissa ei ole keskiössä aikaisempien tutkimustulosten esittely eikä se perustu myöskään uuteen tai meneillään olevaan tutkimukseen. Kyseessä on katsaus siihen, miten YAMK-opiskelijoiden, usein tulevien esihenkilöiden tai jo esihenkilöinä työskentelevien aikuisopiskelijoiden, näkemyksissä, kokemuksissa ja opintoihin liittyvissä tehtävissä dialogisuus näyttäytyy ja millaisena he kokevat, miten kommentoivat dialogisuuden oppimista sekä soveltamista omassa koulutuksessaan. Tarkastelu tapahtuu YAMK-yliopettajan näkökulmasta ja kokemuksesta käsin. Lisäksi artikkelissa viitataan vuosina 2016–2019 toteutettuihin kahteen maksulliseen täydennyskoulutukseen: Työyhteisön ja

työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen (30 opintopistettä; jatkossa op) sekä niistä saatuihin kokemuksiin ja osallistujien palautteisiin.

SeAMKin opetussuunnitelman 2023–2024 (Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK), i.a.) mukaan YAMK-opiskelijat tulevat työelämästä, mikä mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun työelämän kanssa ja työelämälähtöisen kehittämisen. Tutkinnossa on tavoitteena oppia kehittämään, johtamaan ja arvioimaan sosiaali- ja terveysalaa ja vastaamaan alan muuttuviin tarpeisiin. Tutkinnon aikana perehdytään sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kehittämiseen ja johtamiseen sekä organisaatioiden toimintatapojen ja -mallien uudistamiseen. Uudenlainen osaaminen edistää myös uralla etenemistä.

2 DIALOGISUUS KEHITTÄMISESSÄ JA JOHTAMISESSA SEKÄ OPPIMISESSA JA OPETTAMISESSA

Johtamisen muutokselle on ollut tarve viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Suomessa on rahoitettu useita työelämän kehittämiseen, mukaan lukien johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen, liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita esimerkiksi erilaisten kansallisten ohjelmien kautta. SeAMKissa on toteutettu dialogiseen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita noin 25 vuoden ajan. Niin ikään kaksi maksullista täydennyskoulutusta on toteutettu esihenkilöille aiheeseen liittyen ja myös useita julkaisuja on kirjoitettu aihepiiristä.

Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti dialogisuutta sekä dialogista johtamista ja kehittämistä ja peilataan näitä ilmiöitä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, jotka kaikki kulkevat käsi kädessä. Nämä ovat keskeisessä roolissa artikkelissa tarkasteltavassa ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (jatkossa kejo). Samoja dialogisuuden periaatteita opetellaan ymmärtämään ja soveltamaan työelämässä, sen kehittämisessä ja johtamisessa sekä pyritään toteuttamaan konkreettisesti opinnoissa

osana oppimisprosessia ja opiskeluryhmän toimintaa. Keskeistä näissä kaikissa ilmiöissä on dialogisen vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, sen toteuttaminen ja kehittäminen.

Demokraattisen dialogin periaatteita (Gustavsen, 1992) voidaan käyttää hyvän vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä työyhteisöissä että oppimisyhteisöissä kuten myös organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen työkaluina. Periaatteita ovat: Työyhteisössä keskustellaan säännöllisesti työhön liittyvistä asioista ja kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun. Kaikkien osallistujien tulee olla myös aktiivisia ja jokaisen osanottajan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen lisäksi auttaa myös muita esittämään omansa. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia. Jokaisen osanottajan kokemuksia tulee arvostaa ja pitää oikeutettuina. Keskusteluissa on käytettävä sellaista kieltä, että kaikki ymmärtävät, mistä on puhe. Kaikki keskusteltavaan asiaan liittyvät väitteet ovat oikeutettuja. Mielipiteet esitetään suullisesti, kukaan ei voi osallistua pelkästään ”paperilla”. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on. Osanottajien on lisäksi siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti tms. voidaan ottaa keskustelun kohteeksi. Ja viimeisenä, vaan ei vähäisempänä: Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Tasavertainen vuorovaikutus ja dialogi vaativat avoimuutta sekä omien tunteiden kokemiseen ja esittämiseen että toisten tunteiden kuulemiseen. Tällainen avoimuus organisaatiossa voi olla vaikea saavuttaa sekä johtajan että työntekijöiden keskuudessa. Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan työyhteisössä ja etenkin johtajilla on usein toimintaa ohjaamassa kahdenlaiset teoriat: ilmaistu teoria eli julkiteoria ja käytöteoria, jonka mukaan käytännössä toimitaan. Ilmaistulla teorialla usein ilmaistaan toivottua käyttäytymistä, ideaalimallia. Käyttöteoria eli se teoria, jonka mukaan todellisuudessa käyttäytyään, puolestaan usein eroaa tästä ideaalimallista merkittävästi. Sama voi toteutua myös oppimisyhteisössä opettajan ja opiskelijoiden sekä koko ryhmän välisen vuorovaikutuksen kuvauksessa suhteessa vuorovaikutuksen toteutumiseen käytännössä.

Järvinen (1998) toteaa, että mikäli johtaja puhuu avoimen vuorovaikutuksen ja keskustelun puolesta, hänen ei tulisi toimia ristiriitaisesti suhteessa puheisiinsa. Sekä työntekijät ja esihenkilö/johtaja tarvitsevat palautetta toisiltaan. Sama pätee myös oppimisyhteisöihin, siellä opiskelijoiden keskinäisiin kuten myös opiskelijoiden ja opettajien välisiin suhteisiin. Järvinen jatkaa, että työyhteisön ongelmatilanteet on hyvä ottaa ajoissa avoimeen käsittelyyn kuten myös sellaiset ongelmat, jotka ovat tunnetasolla tiedossa, mutta joita ei haluta lausua ääneen. Myös tämä pätee oppimisyhteisöissä. Osallistujien tulee myös tuoda omat näkemyksensä esille mahdollisimman aktiivisesti ja ymmärtää, että kaikki eivät automaattisesti innostu ajatuksista, mutta mikäli pitää niitä tärkeinä, tulee hänen avoimesti esittää asiansa ja perustella näkemyksensä (Gustavsen, 1992). Esihenkilön / johtajan ja opettajan tehtävänä on tukea yhteisöllisyyttä ja kannustaa osallistujia avoimeen vuorovaikutukseen ja siten heidän omien näkemystensä esille tuomiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, kuten myös ryhmän opettaminen, on vaativaa siksi, että ihminen on luova ja monimutkainen kokonaisuus, jonka käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat monet erilaiset, joko yksilöön itseensä sekä ympäristötekijöihin ja tilannekohtaisiin tekijöihin liittyvät seikat. Ihmiset eroavat toisistaan myös tietojen, taitojen, asenteiden, arvojen, persoonallisuuspiirteiden sekä rooliensa ja erilaisten kokemustensa myötä. Myös heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön ja opiskeluun on erilaista. Nykyisin myös se, että ihmiset arvioivat ja kyseenalaistavat johtajien ja esihenkilöiden kuten myös opettajien työskentelytapoja ja toimintaperiaatteita, tekee tilanteen monimutkaiseksi verrattuna perinteisempään johtamisnäkemykseen ja opetusmenetelmiin, joiden peruspilareina olivat pääsääntöisesti ja hieman kärjistetysti: suunnittelu, organisointi, koordinointi, vaatimusten esittäminen ja kontrollointi. Johdettaessa sekä opetettaessa ja ohjatessa ihmisiä tulee heidän luottamuksensa, sitoutumisensa ja arvostuksensa saavuttaa omalla käyttäytymisellä puolelleen. Hyvä, arvostava vuorovaikutus ja dialoginen organisaatiokulttuuri tukevat sisäistä motivaatiota ja siten sitoutumista toimintaan ilman ulkoista sitouttamiseen pyrkivää toimintaa (ks. myös Loppela, 2004).

Dialogisen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä eri osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on kannustaa ja ennen kaikkea mahdollistaa koko henkilöstö käyttämään asiantuntemustaan työlle asetettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamisen ja työyhteisön kehittämisen hyväksi. Lisäksi dialogisella johtamisella ja kehittämällä pyritään hyödyntämään myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemyksiä ja asiantuntemusta kehittämistyössä. Dialogisella johtamisella ja kehittämällä on positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Isaacsin (1999) mukaan dialogisuus voi toteutua työyhteisöissä, sen vuorovaikutustilanteissa sekä kehittämisessä ja johtamisessa, kuten myös muissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi juuri opiskeluryhmässä seuraavien toimintatapojen kautta: 1) syvä, aito toisten kuunteleminen, 2) suoraan puhuminen eli oman aidon sisäisen äänen käyttäminen ja julkituominen, 3) toisten käsitysten, kokemusten ja mielipiteiden kunnioittaminen ja 4) odottaminen / suunnan vaihtaminen, minkä pyrkimyksenä on omien näkökulmien ja perspektiivin laajentaminen.

Dewey (1933) toteaa, että oppiminen on reflektiivisen ajattelun tuotosta. Keskeistä on toiminnan ja tiedon sekä kokemuksen ja ajattelun yhteys. Reflektiivistä ajattelua voi kiteyttää sen analyttiseksi pohtimiseksi, mitä toiminnasta seuraa. Itse toiminta ei ole vielä oppimista. Isaacsin (1999) dialogissa määrittelemä tärkeä vaihe: odottaminen ja mahdollinen suunnan vaihtaminen sekä omien näkökulmien laajentaminen on käytännössä samaa tarkoittava kuin reflektio. Isaacsin (1999) mukaan dialogia voi määritellä myös yhdessä tapahtuvaksi ajattelemiseksi, joka voi synnyttää uutta, luovaakin ymmärrystä ja tietoa. Ruohotie (1996) toteaa, että ihmiset eivät opi ennen kuin he oppivat refleктоimaan omia toimintojaan ja ymmärtävät omia kognitiivisia sääntöjään ja päätöksentekoaan. Reflektio auttaa myös tulemaan tietoiseksi oman käyttäytymisen motiiveista. Järvisen ym. (2000) mukaan työssä ja organisaatiossa oppimisessa yksilöllinen ja yhteisöllinen oppimissykli liittyvät toisiinsa, ne eivät ole erillisiä, vaan sisäkkäisiä. Dialogia voisi kutsua näitä yhdistäväksi liimaksi. Loppelan (2009) mukaan reflektionin ja dialogin varmistaminen opetus – oppimisprosessissa ja ryhmätyöskentelyssä mahdollistaa

yhteisen tiedonmuodostuksen ja yhdessä oppimisen. Parhaimmillaan näin voidaan päästä myös uutta luovaan oppimiseen. Niin ikään ryhmässä oppiminen voi olla samaan aikaan tehokasta ja hauskaa.

Uudistavaan oppimiseen, mitä tarvitaan osaamisen kehittämisessä ja työelämän kehittämisessä, liittyy oleellisesti juuri reflektio, missä yksilöt refleктоivat kriittisesti omia aikaisempia merkitysperspektiivejään ja arvojaan (Mezirow, 1981; Argyris & Schön, 1978). Syväsen ym. (2015) mukaan uudistumiseen pyrkivä dialoginen johtaminen tukee innovaatiota synnyttävää uudistavaa oppimista. Oppimista voidaankin määritellä myös laadulliseksi muutokseksi tavassa nähdä ja kokea sekä ymmärtää asioita. Dialogin kautta voidaan löytää vaihtoehtoja tutkimalla ja kyseenalaistamalla usein itsestään selvinä pidettyjä ajattelu- ja toimintamalleja. Kyse on tällöin tiedon ja osaamisen rakentamisesta, sen jakamisesta ja arvioimisesta sekä hyödyntämisestä opiskelun ja työn arjessa. Luovuus ja innovatiivisuus niin oppimisessa, uudistumisessa kuin systemaattisessa työyhteisön kehittämisessäkin edellyttävät toimintakulttuuria, missä korostuvat arvostus ja dialogisuus (Isaacs, 1999; Senge, 1990; Syvänen ym., 2015).

Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) visio on olla arvostetuin kohtaamisen korkeakoulu vuonna 2026 (Diakonia-ammattikorkeakoulu, i.a.). Jattu (2024) toteaa tähän visioon viitaten, että tämä tarkoittaa vuorovaikutuksen ja kohtaamisaosaamisen painottamista opetuksessa, missä pedagogisissa valinnoissa sekä opetuksen ja oppimisen keskeisenä lähtökohtana on juuri dialogi. Dialogi merkitsee oppimista osallistumisena. Opettajan ja opiskelijoiden sekä opiskelijoiden keskinäinen vuorovaikutus sekä vuoropuhelu työelämäkumppaneiden kanssa ovat lähtökohtia dialogin toteutumiselle. Dialogi pedagogisena valintana tarkoittaa yhteisöllisyyden lisäksi opiskelijoiden kuulluksi ja arvostetuksi tulemistä sekä tilaa erilaisille näkemyksille aivan kuten Isaacsin (1999) dialogin periaatteiden määrittelyssä jo aiemmin todetaan (ks. myös Helminen & Vesterinen, 2021).

Dialogin merkitys oppimiselle ilmenee myös dialogin määritelmässä, joissa dialogin päämääränä pidetään nimenomaan oppimista (Alhanen, 2024). Järvisen ym. (2000) mukaan yksilöiden tietämys sisältäen erilaisia

tiedon lajeja tulee jakaa muiden kanssa, jos halutaan luoda uutta (organisatorista) tietämystä. Siksi tarvitaan tasavertaista vuoropuhelua, dialogia. Dialogissa voi syntyä myös erimielisyyksiä ja jopa konflikteja, mutta juuri niiden kautta voidaan usein kyseenalaistaa vallitsevat perusteet ja nähdä asioita uudella tavalla. Tynjälä (2003) toteaa, että asiantuntijuuteen ei liitetä tai ainakaan ei tulisi liittää hierarkiaa. Dialogiselle yhteistyöllä tuotettu tieto ja tulokset ovat laadukkaampia kuin vain yksittäisten henkilöiden tuottama tieto. Dialoginen yhteistyö ja yhteiseen päämäärään pääseminen osoittavat myös yksilöiden taitoa suhteuttaa oma osaaminen ja toiminta työryhmän muiden jäsenten toimintaan ja osaamiseen.

3 DIALOGIA OPPIMASSA DIALOGISESTI – DIALOGISTA OPPIMISTA JA OPETTAMISTA SEAMKISSA

Tässä luvussa kuvataan YAMK-tutkintoa: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (kejo, 90 op) ja maksullista täydennyskoulutusta: Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen (30 op).

3.1 Kokemuksia ja esimerkkejä ylemmästä AMK-tutkinnosta: Kehittäminen ja johtaminen (kejo)

Dialogisuuden oppiminen aloitetaan jo opintojen alussa laatimalla ryhmässä dialogisesti opiskelun pelisäännöt. Näiden toteutumista myös arvioidaan dialogisesti ja muutetaan, jos siihen on tarvetta. Pääsääntöisesti jokaisella lähiopetuskerralla orientoidutaan ja virittäydytään (sekä kasvatusten tapaamisissa että myös Teamissa kohdatessa) kyseiseen tilanteeseen ja päivän teemaan käymällä läpi kuulumiset ja odotukset erilaisia dialogisia tapoja ja harjoituksia hyödyntäen. Näin tuetaan opiskelijan kokonaisvaltaisuuden, sen hetkisen tilanteen ja muiden ajankohtaisten asioiden huomioimista ja myös jakamista ryhmässä. Tämän on koettu lisänneen ryhmähenkeä ja ymmärrystä sekä toisia että myös itseä kohtaan. Virittäytymiskeskustelut on koettu myös

vertaistukena ja lähes työnohjauksena. Myös opettajan ymmärrys lisääntyy erilaisista oppijoista ja heidän elämäntilanteidensa vaikutuksesta oppimiseen. Kukin tuo dialogissa esille vain sen, mitä itse haluaa toisille jakaa, luottamuksellisuudesta on sovittu pelisäännöissä. Opiskelijat ovat kuvanneet sekä virittäytymistuokioiden, dialogiharjoitusten että yleensä kokoontumisten kasvotusten ryhmän kanssa olleen lähes parasta antia koulutuksessa. Yhteisöllisyys, vertaisoppiminen ja toisilta saatu tuki on vahvistunut yhteisen dialogin kautta.

Seuraavassa kuvataan lyhyesti yhtä kejo-tutkinnon opintojaksoa: Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen yhden siihen sisältyvän tehtävän kautta sekä opintoihin liittyvää opinnäytetyötä. Mainitun opintojakson sisällöiksi on kirjattu johtamis- ja kehittämisosaaminen, strateginen henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtaminen, oppiva organisaatio, dialogi ja dialoginen organisaatio, dialoginen johtaminen ja kehittäminen. Tavoitteina on muun muassa, että opiskelija oppii dialogista vuorovaikutusta ja tuntee sekä osaa analysoida dialogisen johtamisen ja kehittämisen keskeisiä sisältöjä ja merkityksiä. Opiskelija ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen osana organisaation strategista kehittämistä sekä tuloksellisuutta ja osaa suunnitella strategialähtöisiä, dialogisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin, osaamisen sekä uudistumisen tueksi ja kehittämiseksi. Opiskelija oppii myös arvioimaan omaa osaamistaan ja kehittymistarpeitaan suhteessa esihenkilön osaamisvaatimukseen sekä dialogisen johtamisen edellytyksiin.

Opintojaksolla alustetaan käsiteltävistä aiheista ja niistä käydään dialogia sekä alustusten aikana että jälkeen. Yhteisessä dialogissa reflektoidaan opiskelijoiden omia kokemuksia ja peilataan niitä tutkittuun tietoon. Dialogia käydään dialogipiirissä, jolloin jokainen näkee toisensa ja vuorovaikutus täydentyy puheen ja siihen liittyvien äänensävyjen lisäksi kehollisella viestinnällä: ilmeillä, eleillä ja asennoilla. Kurssilla käydään aluksi läpi erilaisia dialogiharjoituksia. Edellä mainitut virittäytymisharjoitukset ovat samalla oppimistilanteita ja myös niitä harjoituksia voi viedä soveltaen omiin työyhteisöihin. Kurssi sisältää lähiopetuspäivien lisäksi kolme erilaista oppimistehtävää.

Seuraavassa kyseisen opintojakson yhden oppimistehtävän kuvaus: Lue kirja: Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio,

A. ja Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. TUP. Tehtävässä tulee kertoa kirjasta kokonaisuudessaan yleisesti, punnita sen antia oman työyhteisön ja työn näkökulmasta, johtamisen ja kehittämistoiminnan viitekehyydessä. Toiseksi kirjasta tulee valita itselle sisällöltään kiinnostavin ja / tai ajankohtaisin luku tai aihe, perustella valinta ja kertoa asiasta sekä siitä, miten kyseinen asia toteutuu omassa työyhteisössä, toteutuuko se hyvin tai miten sitä pitäisi kehittää. Lisäksi tämä tärkeä asia tulee viedä jollakin tavalla tiedoksi myös työyhteisöön ja kertoa tehtävässä, miten sen teki. Esimerkkinä voi pyytää puheenvuoron jossakin työpaikan palaverissa tai kehittämistilaisuudessa ja kertoa asiasta siellä. Mikäli opiskelijan valitsema asia on kehittämistarpeeseen liittyvä, tulee ideoida ja jos mahdollista, myös toteuttaa pienimuotoinen kehittämiskokeilu aihepiiriin liittyen työpaikalla (asiasta esihenkilön kanssa sopien). Tehtävässä tulee myös kertoa, miten tämä kehittämiskokeilu onnistui eli kehittämiskokeilua tulee myös arvioida itse ja pyytää siihen osallistuvia arvioimaan sitä myös.

Kirjan tärkeimpänä antina on pidetty esimerkiksi seuraavia teemoja: työmotivaatio, työmotivaatioon vaikuttaminen johtamisen keinoin, dialoginen vuorovaikutus, dialoginen johtaminen, palaveri- ja kokouskäytänteet, sisäinen ja ulkoinen viestintä. Soveltaviksi kehittämiskokeiluiksi on valittu muun muassa seuraavia: työmotivaatiosta keskustelu dialogiperiaatteiden mukaisesti, palaverikäytänteiden kehittäminen yhteisen dialogin kehittämisen kautta, pelisääntöjen laatiminen palaverikäytännöille, dialogisen johtamisen kehittäminen työyhteisössä, osallisuuden ja osallistamisen merkityksen ja erojen pohtiminen työyhteisössä sekä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyvä dialoginen keskustelu työyhteisössä pyramidiharjoituksen avulla. Kaikkiaan dialogisuus ja dialoginen vuorovaikutus työyhteisössä, johtamisessa ja kehittämisessä on koettu erittäin tärkeäksi aiheeksi. Monet opiskelijat pohtivat puutteita dialogisuudessa ja toivat esille sitä, miten itse haluaisivat kehittyä dialogitaidoissaan ja toimia dialogisena johtajana/esihenkilönä. Myös työmotivaation tarkastelu ja ymmärtäminen eri teorioiden kautta on koettu merkittävänä asiana ihmisten johtamisen sekä työyhteisön toiminnan ja sen kehittämisen kannalta.

Tehtävän myötä työyhteisöihin on viety laaja kirjo erilaisia dialogisia kehittämiskokeiluja ja käytetty erilaisia dialogimenetelmiä, joita on opittu lähiopetuksessa. Opiskelijoiden omat itsearviointit tehtävän hyödyllisyydestä ja tehtävien onnistumisesta olivat hyviä. Niin ikään he olivat saaneet kehittämiskokeiluista hyvää palautetta myös työyhteisönsä jäseniltä ja useat myös omilta esihenkilöiltään. Opiskelijat myös kokivat, että nämä pienet, aidot kehittämiskokeilut myös kehittivät työyhteisön toimintaa kyseisen asian osalta.

3.2 Opinnäytetyö YAMK-tutkinnossa

Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöohjeen (lukuvuosi 2023–2024) mukaisesti opinnäytetyön laajuus on 30 op eli kolmasosa 90 op laajuisesta tutkinnosta, joten sen rooli tutkinnossa on keskeinen ja sitä tukevat opinnot aloitetaan jo opintojen alussa. Opinnäytetyö on ammatillinen kehittämistyö tai tutkimus, joka tukee opiskelijan henkilökohtaista ammatillisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä. Työ perustuu työelämän ajankohtaisen kehittämistarpeen tai ongelman määrittelyyn ja se toteutetaan yhteistyössä työelämän, usein oman työnantajan kanssa. Useimmiten työ tehdään omassa työpaikassa/organisaatiossa. YAMK-tutkinnon opinnäytetyössä on keskeistä uuden tiedon tuottaminen ja tämän tiedon soveltaminen käytännön kehittämistyöhön sekä tuotetun tiedon ja kehittämistyön hyödyllisyyden käytäntölähtöinen arvioiminen. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (1129/2014, 5 §) mukaan ylempään AMK-tutkintoon johtavien opintojen tavoitteena on muun muassa, että tutkinnon suorittaneella on laajat ja syvälliset sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä.

SeAMKin kejo-tutkinnossa on tehty viimeisten vuosien aikana ja on tekeillä tällä hetkellä useita dialogisuuteen liittyviä opinnäytetöitä. Tyypillisesti aiheet kietoutuvat dialogiseen johtamiseen ja sen merkitykseen organisaation kehittämisessä. Aiheet liittyvät esimerkiksi dialogisen johtamisen mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin, työmotivaation ja työssä jaksamisen parantamisessa, työyhteisön pelisääntöjen laatimiseen dialogisesti tai palaverikäytäntöjen kehittämiseen dialogisemmiksi.

Opiskelijoiden työyhteisöt ja työnantajat ovat saaneet merkittävää tukea työyhteisön kehittämiseen, toimintojen uudistamiseen sekä ylipäättään uutta, tutkittua tietoa näiden opinnäytetöiden kautta. Valtakunnallisessa SOTE-johtamisen YAMK-verkostossa onkin pohdittu sitä, että opinnäytetöiden hyödynnettävyyttä tulisi enemmän tuoda esille osana työelämäyhteistyötä eri tahoilla. Näin voitaisiin edelleen tehostaa usein laajojen, laadukkaiden ja ajankohtaisten opinnäytetöiden laajempaa näkyvyyttä, arvostusta ja hyödyntämistä työelämässä. Tämä voisi samalla tukea valmistuneiden kehittämisen ja johtamisen asiantuntijoiden urakehitystä.

3.3 Kokemuksia maksullisesta täydennyskoulutuksesta: Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen (30 op)

Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yksikössä on toteutettu yhteistyössä Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen kanssa vuosina 2016–2019 kaksi reilun vuoden ajan kestänyttä ”Työyhteisön ja työhyvinvoinnin dialoginen johtaminen ja kehittäminen” –koulutusta. Koulutuksen suunnittelua tuki myös Työsuojelurahasto. Koulutus oli laajuudeltaan 30 op. Koulutuksen tarvetta ja ajankohtaisuutta perusteltiin seuraavasti: Yhteiskunnallinen globaali muutos ja työelämän laatu edellyttävät työyhteisöiltä uudistavaa johtamista sekä tuloksellista ja vaikuttavaa toimintaa. Työyhteisön jäsenten osaaminen ja luovuus on saatava käyttöön. Uudistuva, työntekijää arvostava johtaminen, henkilöstön hyvä työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat tuloksellisen toiminnan edellytyksiä.

Koulutuksessa luvattiin opetettavan ja opittavan dialogisuuden periaatteita ja menetelmiä johtamis- ja kehittämistyössä sekä niiden soveltamista käytäntöön. Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus toimivat avaimina niin koulutuksen pedagogisissa valinnoissa ja toteutustavoissa kuin myös tavoiteltavina työelämätaidoina koulutuksen käytyä. Kirjallisuudesta koottua, tutkimustietoon perustuvaa tietoa jaettiin ja analysoitiin yhdessä dialogisesti. Dialogiset ja reflektiiviset opetus – oppimismenetelmät ja työelämään aidosti integroidut tehtävät ohjasivat myös uudenslaisiin

tapoihin vastata työyhteisöjen oppimis-, uudistumis- ja kehittymistarpeisiin. Oppimista sovellettiin heti käytäntöön. Opettajat ohjasivat laajaa kehittämistehtävää samoin kuin opinnäytetöitä tutkintoon johtavissa koulutuksissa.

Ensimmäisen ryhmän opiskelijat valmistuivat joulukuussa 2017 ja toisen kesäkuussa 2019. Päätösseminaarit toteutettiin kutsuseminaareina, missä osallistujat esittelivät 10 op laajuisen työyhteisössä tehdyn kehittämistehtävän, missä oli viety koulutuksen opit aidosti ja konkreettisesti työyhteisön kehittämiseen. Näiden kehittämistehtävien aiheina olivat esimerkiksi seuraavat (otsikoista on jätetty pois organisaation/työyhteisön nimi, mihin tehtävä on tehty): yhteisöllinen työvuorosuunnittelu – dialogisesti tehdyt pelisäännöt, työyhteisön pelisäännöt yhteistoiminnallisina periaatteina, vuosilomasuunnittelun pelisäännöt, työhyvinvoinnin kehittäminen dialogisuuden keinoin – onnistumiskeskustelut työväliseen, työhyvinvointia yhdessä dialogin keinoin – henkilön dialogisen johtamisen kasvu, työyhteisön yhteisten arvojen löytyminen, työhyvinvointimittaukseen perustuva kehittäminen, työyhteisön yhteisöllinen kehittäminen, dialoginen esimiesvertaisvalmennus, yhteistoiminnallisuus päivittäisten toimintojen kehittämisessä, dialogi ja yhteisöllisyys kehittämisen voimavarana – toimintamallin kehittäminen, uuden toimintamallin dialoginen rakentaminen, pelisäännöt ja työhyvinvointisopimus työhyvinvoinnin edistäjänä, strategian ja arvojen merkitys työn perustana.

Kokemukset ja palaute molemmista koulutuksista olivat erittäin hyviä sekä osallistuneiden että heidän työyhteisöjensä taholta. Päällimmäiset kommentit liittyivät siihen, että koulutuksessa on saatu käytännöllisiä työkaluja työn, työyhteisön toiminnan ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseen. Myös paljon teoriatietoa on opittu, mutta juuri teorian ja käytännön systemaattinen yhdistäminen dialogin kautta ryhmässä ja käytäntöön vieminen on todettu parhaaksi anniksi. Johtamis- ja kehittämistaitoja on opittu yhdessä sekä opiskeluryhmän että myös oman työyhteisön kanssa.

Tärkeäksi koettiin sen oppiminen, että useita hyväksi tutkittuja ja todettuja johtamisen tapoja yhdistää hyvä ja tasavertainen vuorovaikutus.

Parhaimmillaan hyvä vuorovaikutus voi kehittyä vuoroin vaikuttamisesta ja puhumisesta, perinteisestä keskustelusta dialogiin, missä dialogisuuden periaatteet toteutuvat myös käytännön tasolla, ei vain juhlapuheissa. Näitä oppeja on kukin osallistuja vienyt omaan työyhteisönsä pienempien kehittämistehtävien ja laajemman, 10 op laajuisen kehittämistyön kautta.

Dialogisuuden neljä keskeistä perusperiaatetta: toisten aito ja syvä kuuntelu, suora puhe, odottaminen ja suunnan vaihtaminen (Isaacs, 1999) ovat toimineet myös näissä täydennyskoulutuksissa keskeisinä opettamisen ja oppimisen periaatteina niin tasavertaisessa, osallistavassa, arvostavassa johtamistyössä kuin myös yhteisöllisessä ja vuorovaikutteisessa organisaation kehittämisessä. Opetus – oppimisprosessissa nämä periaatteet olivat läsnä. Yhteiset tapaamiset, lähiopetuspäivät aloitettiin, niihin virittäydyttiin ja ne päätettiin erilaisten dialogimenetelmien soveltamisen kautta.

Koulutuksen parhaimmaksi anniksi mainittiin osallistujien arvioinneissa muun muassa: vertaistuki, yhteishenki, teorian tiedon opiskelu turvallisessa, keskustelelevassa ja kehittämismyönteisessä ryhmässä, voimauttavat tapaamiset, opettajat osa ryhmää, dialogiset tavat ja tehtävät koko koulutuksessa, dialogin oppiminen. Osallistajat arvioivat koulutuksen palvelevan oman työn ja työyhteisön kehittämistä todeten: koulutus syvensi ja antoi uusia valmiuksia, taitoja esihenkilötyöhön, työyhteisö on ollut mukana alusta asti ja dialoginen kehittämisote on saanut hyvän vastaanoton, oma dialogi on kehittynyt ja siten palvelee myös työyhteisöä, voi viedä erilaisia dialogisia toimintatapoja ja -malleja työyhteisöön. Todettiin myös, että koulutus on käynnistänyt kehittämisprosessin työyhteisössä ja sen myötä arvostavan ja keskustelelevan kulttuurin oppiminen on käynnistynyt.

4 LOPUKSI

Edellä kuvattujen täydennyskoulutusten päättyessä järjestettiin kehittämistehtävien esitysseminaarit, joihin kutsuttiin myös osallistujien omien työyhteisöjen muita jäseniä ja omia esihenkilöitä. Kehittämistehtävät olivat hienoja kokonaisuuksia ja opiskelijat oppivat paljon myös

toisten tehtävistä. Myös osallistujien esihenkilöt antoivat tehtävistä hyvää palautetta. Kaksi ensimmäisen koulutuksen osallistujaa kiteytti kokemuksensa opinnoista tulevan kurssin esitteeseen seuraavasti: "Dialogisesta johtamisesta puhutaan nykyään paljon ja se on varmasti kaikille esimiehille tuttu sanapari. Jos haluaa oikeasti tietää ja oppia, miten voi hyödyntää dialogisuutta omassa esimiestyössä, suosittelimme tätä koulutusta. Saimme teoratietoa ja käytännön esimerkkejä avuksi omaan työhömmme."

LÄHTEET

Alhanen, K. (2024). *Dialogikirja*. Into.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Addison Wesley.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.

Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* (2. uud. p.) D. C. Health and Company.

Diakonia-ammattikorkeakoulu. (i.a.). *DIAKin strategia 2021-2030*. <https://www.diak.fi/diak/organisaatio/strategia/>

Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development: Social science for social action: Towards organizational renewal*. Volume 1. Arbetslivs centrum, & Van Gorcum.

Helminen, J., & Vesterinen, O. (2021). Dialoginen muutospedagogiikka – Diakonia-ammattikorkeakoulun pedagogiset valinnat. Teoksessa J. Helminen (toim.), *Strategia siivittämässä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa*: Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 6 (s. 18–30). (Diak Työelämä 21). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-376-6>

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

Jattu, S. (30.4.2024). *Dialoginen opetus rakentaa kohtaamisaamista*. <https://dialogi.diak.fi/2024/04/30/dialoginen-opetus-rakentaa-kohtaamisaamista/>

Järvinen, A., Koivisto, T., & Poikela, E. (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. WSOY.

Järvinen, P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. WSOY.

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä (Acta Universitatis Tamperensis 1003)* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>

Loppela, K. (2009). *Ryhmässä oppiminen – tehokasta ja hauskaa: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapian koulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja. A, Tutkimuksia, 7). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5336-99-3>

Mezirow, J. (1981). A critical theory of adult learning and education. *Adult education*, 32(1), 3–24.

Ruohotie, P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen*. Edita.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK). (i.a.). *Opetussuunnitelmat 2023–2024*. <https://newops.seamk.fi/fi/opetussuunnitelmat-2023-2024/>

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tynjälä, P. (2003). Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.), *Tietotyö ja ammattitaito* (2. täyd. p., s. 39–62). Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>