



Co-funded by
the European Union



Dialoginen lähestymistapa / Hankkeen tulokset 1

Tavoite:

Kuvata hallintoryhmän roolia prosessissa, jolla edistetään integroitua, moniammatillista ja ihmislähtöistä tiimityötä institutionaalisella, organisatorisella ja ammatillisella tasolla.

Kuvaus:

Hallintoryhmä on työryhmä, jonka tehtävänä on ohjata dialogisen työn toteuttamista ja seurata sen edistymistä organisaatiossa.



Sisältö

1. Johdanto	3
2. Hallintoryhmän perustaminen	4
3. Hallintoryhmän ominaisuudet	6
4. Missä toteutetaan dialogista työtä	7



1. Johdanto

Hankkeen tausta kuvataan avustussopimuksessa tällä tavoin:

"Julkisia organisaatioita ja viranomaisia haastetaan toimimaan osallistavasti, innovatiivisesti ja reflektiivisesti ennennäkemättömien muutosten ja kasvavien kansainvälisten riippuvuussuhteiden vallitessa, mikä edellyttää yhteiskunnan eri alojen yhteistyön vahvistamista. Kehittyvät näkemykset ja kokemukset osoittavat, että näihin haasteisiin vastaaminen edellyttää ammattilaisten ja heidän taitojensa integroitua ja monialaista työskentelyä muutosprosessien keskipisteessä. Hankkeessa vastataan näihin tehtäviin ja käsitetään koulutus keskeisenä osana yhteiskunnallista muutosta vahvistamalla tiimityötä, horisontaalisia suhteita ja integraatiota. Dialoginen työ -hanke vastaa erityisesti koulutushaasteisiin, jotka liittyvät terveydenhuollon, sosiaali- ja opetusalan ammattilaisten osaamisen mukauttamiseen muuttuvissa yhteiskunnissa kehittyviin monimutkaisiin tarpeisiin ja odotuksiin, tarjoten ammattilaisille taitoja verkostodialogiin suuntautuvan 'työskentelytavan' avulla, joka puuttuu edelleen nykyisin työskentelevien ammattilaisten koulutusohjelmista."

Organisaatio- ja kulttuurimuutos

- Sulautettu muutos on monimutkainen - on varmistettava uuden organisaation menestyksenkäs käyttöönotto ja samalla keskityttävä normaaliin toimintaan.
- Kulttuurimuutos vaikuttaa käyttäytymiseen organisaatioissa. Organisaatioissa on sosiaalisia järjestelmiä, jotka ovat peräisin suhdeverkostoista ja ammatti-identiteeteistä.

Kulttuuri-innovaatioihin kuuluvat muutokset arvoissa, asenteissa, odotuksissa, mielipiteissä ja käyttäytymisessä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kulttuuri-innovaatioilla tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka muuttaa kieltä, tapoja, tarinoita, symboleja, johtamisen etiikkaa, sosiaalista vastuuta ja kaikkia yhteiskuntaa luonnehtivia arvoja.

Kulttuurimuutokset voivat olla erityisen monimutkaisia, koska ihmiset eivät todennäköisesti muuta käyttäytymistään ja ajattelutapojaan.

On ratkaisevan tärkeää tuoda esiin se merkitys, joka muutoksella voi olla paitsi organisaatiolle myös yksilölle.

Tietoisuuden lisääminen on muutosprosessin ensimmäinen vaihe: ihmisälyn on ymmärrettävä muutoksen syy.



Muutosvastarinta on muuttuja ihmisen käyttäytymisessä, joten viestintä on ratkaisevan tärkeää, jotta ihmiset organisaatiossa saadaan tietoisiksi muutoksen merkityksestä ja jotta uusien hankkeiden epävarmuutta voidaan yrittää valottaa. Muutoksen puutteen kielteisyys on nostettava esiin, ja tätä varten yksi tärkeimmistä välttämättömyyksistä on viestinnän uskottavuus ja avoin ja vilpittömän keskustelu tarpeeseen johtavista syistä.

Muutoksen toimijat

Henkilö, joka tukee organisaation pyrkimyksiä saada aikaan haluttu muutos, voittaa vastarinta, hallita ristiriitoja tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä vahvistaa aktiivisia muutosimpulsseja, olivatpa ne sitten sisäisiä tai ulkoisia.

Muutosagentti voi työskennellä yksin tai tiimissä, hän voi olla erilaisissa tehtävissä ja hän voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen toimija;

Viestintä ja koulutus

Viestintä ja koulutus ovat kaksi perusnäkökohtaa, joita on analysoitava muutoksen onnistumiseksi. Ensimmäinen näistä kahdesta on tarpeen, jotta kaikille sidosryhmille voidaan tiedottaa muutoksen merkityksestä ja sen mukanaan tuomista myönteisistä näkökohdista. Hyvä viestintä on välttämätöntä, jotta voidaan välttää väärinkäsitykset, mielipahat ja odottamattomat seuraukset sekä organisaation että yksilön tasolla. Asianmukainen viestintä antaa sopivan sysäyksen sidosryhmien tuen saamiseksi.

Koulutus on muutosprosessissa ratkaisevan tärkeää, jotta työntekijöitä voidaan tukea ja jotta heille voidaan antaa perusta ja tiedot, joiden avulla he voivat ymmärtää ja hallita omaa rooliaan muutosohjelmassa.

Organisaatiomuutoksen taustalla ovat organisaation ihmiset. Tämän pitäisi helposti tiivistää inhimillisen tekijän merkitys itse organisaatiossa.

2. Hallintoryhmän perustaminen

Dialogisen työn hallintoryhmän perustamiselle on erityisen vaikeaa määritellä tiukkoja kriteerejä.

Voi olla hyödyllistä ymmärtää, mitä kysymyksiä on aluksi kysyttävä:

- Mitkä ovat muutosvoimat, jotka ohjaavat kohti dialogista lähestymistapaa?
- Tulevatko ne ulkopuolelta?
- Tulevatko ne organisaation sisältä, onko kyseessä ylhäältä alaspäin vai alhaalta ylöspäin suuntautuva prosessi?

- Onko kulttuurin muutosta johtava johtaja tai ryhmä?
- Vaikuttavatko organisaation ominaispiirteet hallintoryhmän kokoonpanoon?

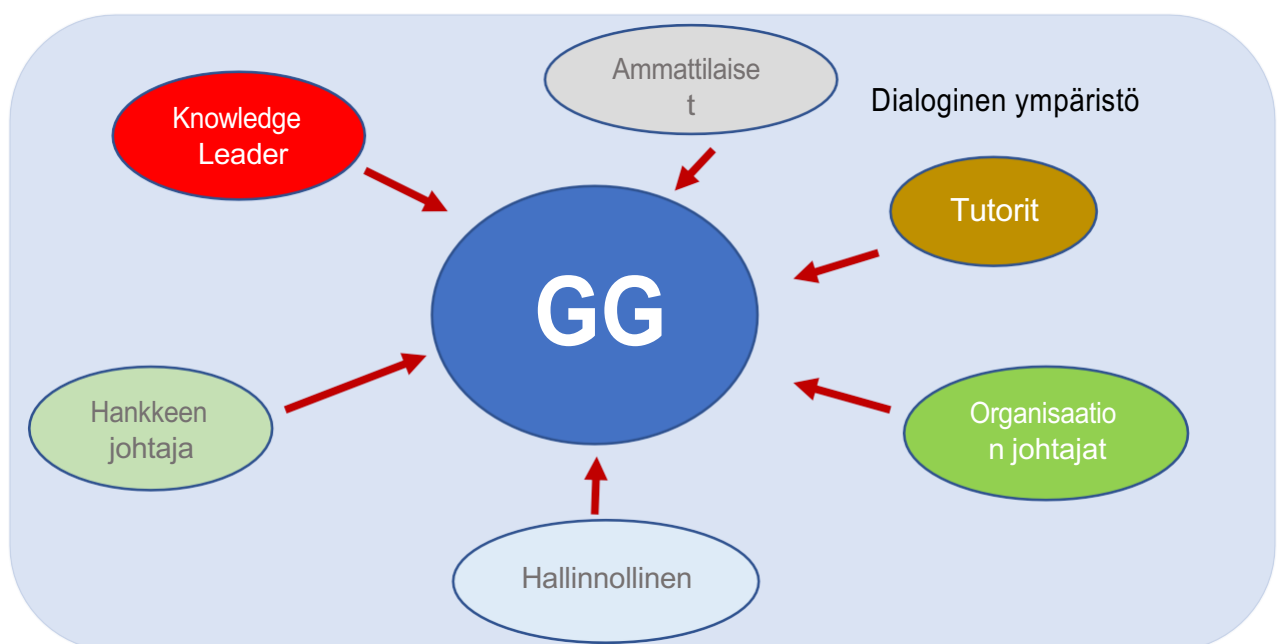
Viimeinen kysymys on erityisen tärkeä, sillä organisaatioilla on aina erilaisia ominaisuuksia. Organisaatorakenteet, työn ja tehtävien organisointi, päätöksentekoprosessit, hierarkia, organisaatioasemien virallistaminen ja johtajuus ovat jokaiselle organisaatiolle ominaisia, ja ne määrittelevät organisaatiossa työskentelevien ihmisten organisaatiokäyttäytymisen. Hallintoryhmän ominaispiirteet ovat näin ollen yhdenmukaisia organisaatiotyypin ja sen erityisen kulttuurin kanssa.

Sen vuoksi on erittäin hyödyllistä tehdä organisaation analyysi omasta toimielimestä. Tässäkin voimme esittää itsellemme kysymyksiä, joitakin esimerkkejä:

- Mitkä ovat organisaatiomme ominaispiirteet?
- Mikä on tehtävämme?
- Mitä toimintoja me toteutamme?
- Olemmeko virallinen vai epävirallinen organisaatio?
- Olemmeko hierarkkinen organisaatio?

On tärkeää, että sinulla on selkeä käsitys sen organisaation ominaispiirteistä, jossa haluat toteuttaa dialogista työskentelyä. Rakenteen ja toiminnan erityispiirteet sekä organisaatiokulttuurin erityispiirteet.

Näiden pohdintojen jälkeen on selvítettävä, keitä henkilöitä hallintoryhmässä tulisi olla mukana. Hallintoryhmän kokoonpano on ratkaisevan tärkeä, jotta se voi sitoutua organisaatioon ja tukea dialogisen ympäristön luomista (kuva 1).





Kuva 1: Keitä hallintoryhmässä on?

3. Hallintoryhmän ominaisuudet

Hallintoryhmällä olisi oltava tarvittavat ominaisuudet, jotta se voi vaikuttaa organisaation toimintaan, institutionalisoida ja legitimoida muutokset, ja sisäisten sidosryhmien olisi sitouduttava hallintoryhmään.

Kun se on määritelty, sen ensimmäiset tehtävät ovat seuraavat:

- Saada tarvittaessa koulutusta dialogisesta työstä
- Missä muutos voidaan toteuttaa dialogisen työskentelyn avulla
- Määritellään organisaation viestintästrategiat dialogisesta työstä.
- Valitaan, keitä koulutetaan tutoreiksi
- Tukea ohjaajia heidän tehtävissään
- Seuraa tuloksia ja laajenna dialogista lähestymistapaa organisaatiossa tarpeen mukaan.

Dialogisen työn toteuttamista koskevat päätökset ja käytännöt ovat tulosta hallintoryhmän dialogisesta työstä.

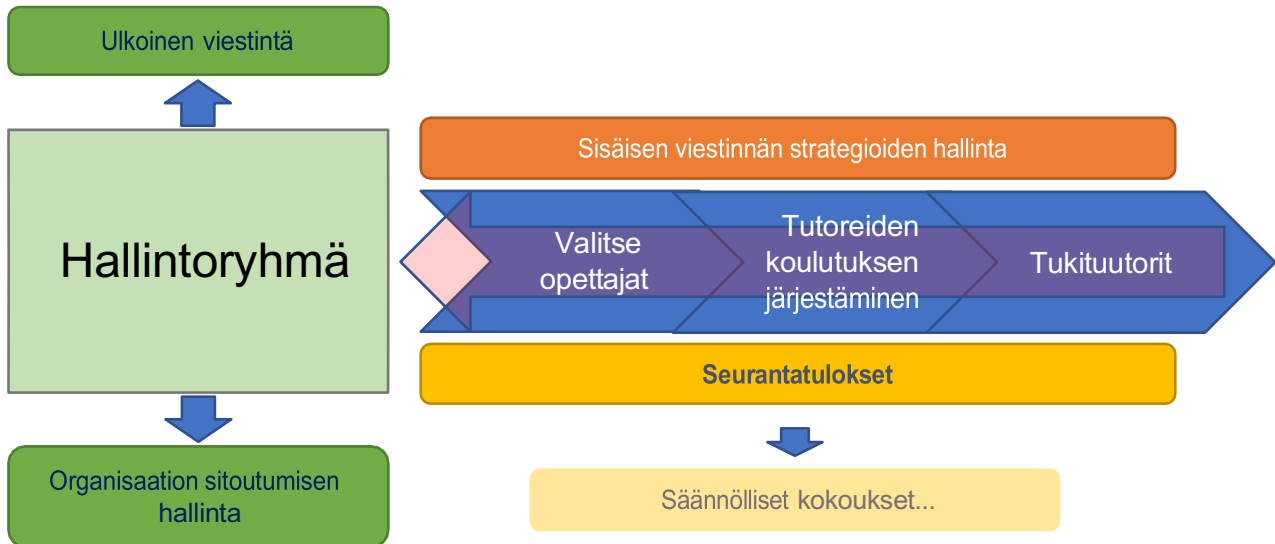
Hallintoryhmän toimintaa olisi tuettava vuoropuhelua koskevalla lähestymistavalla. Tätä varten hallintoryhmän jäsenten olisi saatava koulutusta tai heillä olisi ainakin oltava selkeä käsitys lähestymistavasta teoreettisella ja metodologisella tasolla. Hallintoryhmän jäsenten tukena hallintotyössä voivat vaihtoehtoisesti olla ohjaajat, jotka toimivat dialogisessa ympäristössä fasilitaattoreina.

Hallintoryhmän ensimmäinen toiminta koskee organisaation dialogisen työn toteutusvaihetta. Hallintoryhmän on siis sitouduttava siihen, edistettävä vuoropuhelua koskevaa viestintää ja yksilöitävä organisaatiossa alueet tai prosessit, joilla vuoropuhelua voidaan toteuttaa.

Hallintoryhmän toiminnan toinen vaihe koskee opettajia. Tutoreiksi koulutettavien henkilöiden valinta riippuu organisaation tyypistä ja siitä, mikä osa organisaatiosta on todettu sopivaksi vuoropuhelutyön toteuttamiseen. Kouluttajiksi voidaan valita operatiiviseen toimintaan kuuluvia henkilöitä (ammattilaisia) tai henkilöitä, joilla on yleensä monialaisia tehtäviä (henkilöstöhallinto tai hallinto).

Näiden henkilöiden pomojen on oltava samaa mieltä, minkä vuoksi hallintoryhmän sitoutuminen on erittäin tärkeää.

Kun ohjaajien koulutusvaihe on hoidettu, hallintoryhmän on edistettävä dialogisen työskentelyn toteuttamista, tuettava ohjaajia heidän roolissaan vuoropuhelujen ohjaajina ja seurattava dialogisen ympäristön rakentamisen jälkeen saavutettuja tuloksia.



Kuva 2: Hallintoryhmän toiminta

4. Missä toteutetaan dialogista työtä

Dialogisen työn toteuttaminen on eräänlainen organisaatiokulttuurin muutos. Siksi on erittäin tärkeää kalibroida tämä muutosprosessi. Joissakin tapauksissa voi olla tarkoituksenmukaista aloittaa dialogin käyttö yhdessä prosessissa ja laajentaa se sitten koko laitokseen. Toisissa tapauksissa voi olla tarkoituksenmukaista käyttää tätä lähestymistapaa vain tietyissä prosesseissa. Toisissa tapauksissa voi olla mahdollista ottaa koko toimielin mukaan heti.

Tämä riippuu organisaation ominaispiirteistä ja hallintoryhmän mahdollisuuksista vaikuttaa valintoihin, jotka koskevat muutosta ja käyttäytymistä työssä.

Dialogiympäristön kehää valittaessa voitaisiin esittää tiettyjä kysymyksiä, esimerkiksi:

- Onko toimintamme monialaista?
- Ovatko toimintamme hajanaisia?
- Onko organisaatiossamme käytössä oma kieli (hallinnollinen, tekninen...)?
- Mikä on motivaatio muutokselle, jonka haluamme toteuttaa, onko kyse siitä, että suorituskykyä vai organisaatioilmapiiriä?



Kuten totesimme, dialoginen lähestymistapa tuo erityistä lisäarvoa monitieteisissä yhteyksissä, joissa eri kielet ja alakulttuurit haittaavat viestintää ja ymmärrystä. Siksi voi olla erittäin hyödyllistä lähteä rakentamaan dialogista ympäristöä kontekstista, jossa työn laatu voi hyötyä suuresti vuoropuhelun ja kuuntelemisen kehittämisestä.

Päätelmät

Hallintoryhmän määrittelyssä ja rakentamisessa voidaan valita erilaisia polkuja. Organisaation ominaispiirteet näyttävät olevan hyvin tärkeitä, kun valitaan, ketkä henkilöt otetaan mukaan hallintoryhmään. Näin saadaan aikaan oikea sitoutuminen ja helpotetaan uusia käytäntöjä, jotka eivät ole puhtaasti teknisiä tai erikoistuneita ja joita organisaation ylin johto ei välttämättä heti hyväksy.

On kuitenkin selvää, että koulutus on tarpeen myös hallintoryhmän jäsenille.

Erityisesti dialoginen työ ei ainoastaan määrittele uudelleen tapaa, jolla ihmiset työskentelevät heterogeenisissä ryhmissä, ja parantaa osaltaan organisaatioilmapiiriä ja ihmisten hyvinvointia, vaan sillä on myös vaikutusta suorituskykyyn. Suorituskykyä voidaan mitata, ja siitä voi tulla organisaatiolle ja sen johdolle tarkoitettu viestintäväline dialogisen työn tukemiseksi.