



# Matkamme dialogiseen lähestymistapaan





### Dialoginen työ

Dialoginen lähestymistapa moniammatillisen työn integroimiseksi koulutus-, terveys- ja sosiaalialalla. Hallintoryhmien ja ohjaajien koulutus.

Erasmus + KA220-VET - yhteistyökumppanuudet ammatillisessa koulutuksessa.

**Hankkeen tulos 5 - Johtava organisaatio:** Trenton autonominen maakunta.

**Kirjoittajat:** Federica Rottaris ja Riccardo Farina, Trenton autonominen maakunta.

**Mukana ovat:** Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, Emilia-Romagnan alue - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx ja Mirjam Koning, Rotterdamin ammattikorkeakoulu - Lorenzo Mercurio, Napolin yliopisto Federico II.

**Hakijaorganisaatio:** Emilia-Romagnan alue, Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa -osasto.

**Yhteistyössä:** Oy Dialogues & Design Ltd, Universitatea de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, University of Napoli Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet ASBL, Rotterdamin ammattikorkeakoulu.

**Graafinen suunnittelu ja kuvitus:** Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo | [www.casadelcuculo.org](http://www.casadelcuculo.org)



**Euroopan unionin  
osarahoittama**

*Euroopan unionin rahoittama. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain kirjoittajan (kirjoittajien) omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai Euroopan koulutuksen ja kulttuurin toimeenpanoviraston (EACEA) näkemyksiä ja mielipiteitä. Euroopan unionia tai EACEAa ei voida pitää niistä vastuussa.*



Tämä teos © 2024 on lisensoitu Creative Commons -lisenssillä.

Nimeä-Epäkaupallinen-JaaAlike 4.0 Kansainvälinen. Jos haluat nähdä kopion tästä lisenssistä, käy osoitteessa [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# SISÄLLYSLUETTELO

## JOHDANTO 5

Matka dialogiseen lähestymistapaan 7

Vuoropuhelujen tekeminen helpommin lähestyttäväksi 7

Vuoropuhelujen tuominen organisaatioihin 8

## MIKÄ ON DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA 11

Vaikutukset yksilötasolla 14

Vaikutukset kollektiivisella tasolla 15

Dialoginen lähestymistapa välineenä 17

Dialoginen lähestymistapa strategiana 18

Dialoginen lähestymistapa kulttuurina 20

## MITEN TOTEUTTAA DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA OMASSA ORGANISAATIOSSANI? 23

Yksilötasolta kollektiiviselle tasolle 24

Ohjausryhmän perustaminen 24

Ensimmäiset askeleet vuoropuhelun käynnistämiseksi 28

Dialogiset roolit, osaaminen ja välineet 30

## MIKSI DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA? 35

Dialogisen lähestymistavan soveltaminen Santa Casa da Misericórdia da Amadoran integroituu ja ihmiskeskiseen hoitomalliin (IPCCM), Portugali. 38

Dialoginen lähestymistapa Emilia-Romagnan alueella 47

Laadullis-kvantitatiivisen arviointisuunnitelman tulokset 51

Forlì-Cesenan mielenterveyskeskuksen sekä Forlìn ja Rubicone Maren kunnallisten sosiaalipalvelujen yhteinen kokemus, Italia. 53

Tapaustutkimus Pudasjärven kunta, Suomi 58

## LIITE 63

Dialogisten tutoreiden kompetenssit 64

## KIRJALLISUUSLUETTELO 83

JOHDANTO



Käsikirjan tavoitteena on antaa ohjeita mahdollisuudesta tuoda dialoginen lähestymistapa ihmisten ja organisaatioiden työskentelytapoihin.

Dialoginen lähestymistapa antaa ihmisille mahdollisuuden miettiä yhdessä ja löytää uusia ratkaisuja ja toimintamahdollisuuksia huolestuttavissa tilanteissa: dialogin lähtökohtana on huolen käsittely, joka voi olla monimutkainen ja vaikeasti määriteltävissä.

Tässä yhteydessä termi **HUOLI** kuvaa ammatillisessa suhteessa syntyvää subjektiivista tai henkilökohtaista näkemystä, jonka ammattihenkilö kokee (Eriksson & Arnkil, 2009, 21). Huolet ovat hyvin konkreettisia asioita, sillä ne syntyvät kognitiivisen, emotionaalisen ja moraalisen näkökulman subjektiivisessa risteyksessä.

Dialogisella lähestymistavalla voi sitten olla merkitystä niille ammattilaisille, joiden huolet tulevat läheisten ja tarkoituksenmukaisten suhteiden kautta, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon, koulutuspalvelujen tai organisaation kehittämisen ja hyvinvointiprosessien alalla. Dialoginen lähestymistapa voi itse asiassa edistää ihmisten välistä yhteistyötä, lisätä luottamusta ja yhteenkuuluvuutta ryhmässä ja laukaista yksilöllisiä voimavaroja, kuten motivaatiota ja vastuuntuntoa.

Erasmus+-hankkeessamme Dialogical-Work olemme oppineet ajattelemaan ja toimimaan dialogisesti, eli kuuntelemaan omaa ja toisten ihmisten ajattelua, esittämään kysymyksiä ja hyödyntämään toistensa panosta saadaksemme uuden näkökulman tiettyyn ongelmaan. Nämä oppitunnit vaikuttavat melko yksinkertaisilta oppia, mutta eivät niinkään toteutaa niitä käytännössä.

Tästä syystä käsikirja on laadittu kaksi päätavoitetta silmällä pitäen.

Ensinnäkin on tutkittava, **MITÄ, MIKSI** ja **MITEN** dialoginen lähestymistapa on mahdollista. Olemme lähestyneet sitä pikemminkin kuin ohjekirjasta, sillä olemme pyrkineet rakentamaan yhteistä pohjaa,

luomaan perustan yhteiselle kielelle, joka perustuu teoreettiseen perustaan ja subjektiivisiin kokemuksiin.

## Matka dialogiseen lähestymistapaan

**Tämän perimmäisenä tarkoituksena on kerätä yhteen matkamme tulokset ryhmänä ja yhdistää lukemattomat pohdinnat ja avoimet kysymykset, jotka on jaettu matkan varrella.**

Erasmus+ -hanke on tuonut yhteen eri Euroopan maiden ammattilaisia, jotka työskentelevät koulutuksen, terveydenhuollon ja sosiaalihuollon aloilla sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa, korkeakouluissa ja kolmannella sektorilla.

Hankkeen aikana olemme itse asiassa saavuttaneet monia asioita: olemme oppineet dialogisesta lähestymistavasta harjoittelemalla sitä, luoneet sitoutuneen yhteisön ja sukeltaneet syvälle dialogisen lähestymistavan mahdollisuuksiin saada aikaan kulttuurinen ja sosiaalinen muutos organisaatiossa.

Koska tämä kaikki vaikuttaa henkilökohtaiseen ja ammatilliseen elämäämme, olemme yrittäneet muotoilla sen sellaiseksi, että se kestää projektin jälkeenkin.

## Vuoropuhelujen tekeminen helpommin lähestyttäväksi

Toiseksi tässä käsikirjassa halutaan tuoda dialoginen lähestymistapa niiden ulottuville, jotka saattavat pitää sitä arvokkaana voimavarana omassa työssään tai työpaikallaan. Kysymykset siitä, mistä aloittaa ja miten sitouttaa oma organisaatio



tai tiimi, ovat erittäin tärkeitä. Valitettavasti emme pysty antamaan suoraviivaista vastausta siihen: mitä käsikirja voi sen sijaan tarjota esimerkkejä erilaisista tavoista ottaa dialoginen lähestymistapa käyttöön erilaisissa työympäristöissä.

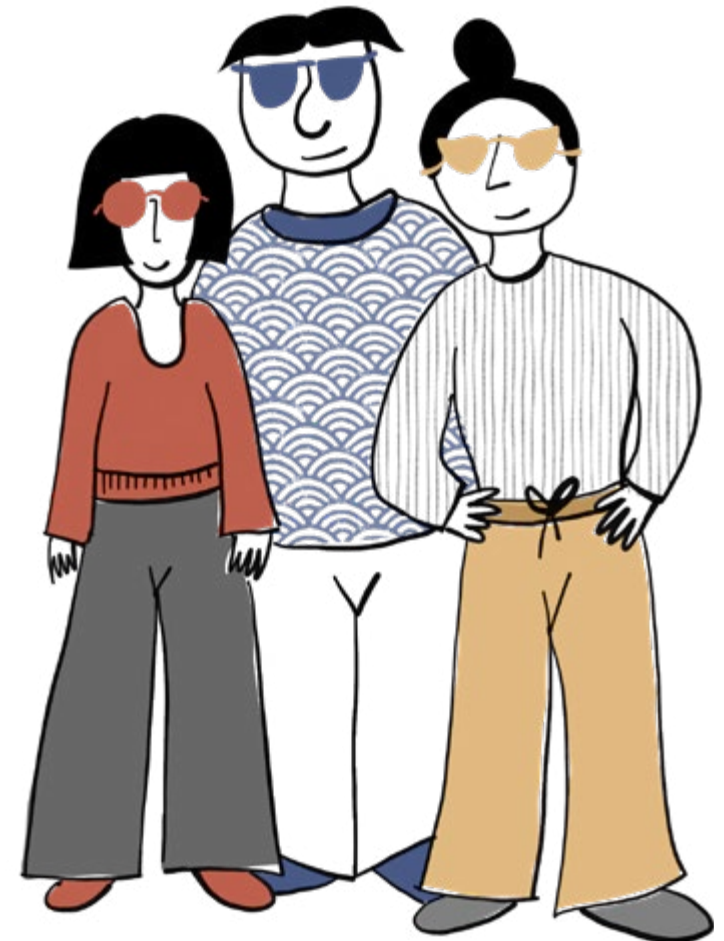
Viesti, jonka todella haluamme välittää lukijalle, on se, että dialoginen lähestymistapa voidaan tuoda mihin tahansa organisaatioon tai ihmissuhdeasetelmaan, on vain tunnistettava oikea tarve (tai *huoli*), jonka pohjalta toimia, olipa kyse sitten tietystä tehtävästä, hankkeesta tai organisaatiokäytännöstä, joka vaikuttaa jonkun työhön.

Käsikirja on tarkoitettu ensisijaisesti moniammatillisissa ympäristöissä työskenteleville henkilöille, jotka hyötyisivät suuresti erilaisten taitojen, kokemusten ja herkkyyksien yhdistämisestä. Dialoginen lähestymistapa voi kiinnostaa henkilöitä, joiden työ on ihmiskeskeistä, henkilöitä, jotka ovat suoraan tekemisissä edunsaajien, kuten sosiaali- tai terveydenhuoltopalvelujen, kanssa, tai henkilöitä, jotka ovat mukana organisaatiomuutoksessa ja organisaatiohyvinvoinnissa.

## Vuoropuhelujen tuominen organisaatioihin

Näiden lähtökohtien mukaisesti otamme käsikirjan toisessa osassa organisatorisen näkökulman ja esittelemme lukijalle elementtejä, jotka ovat perustavanlaatuisia dialogisen lähestymistavan perustana. Organisaatiot muodostavat todellakin monimutkaisen rooleja, toimintoja ja dynamiikkaa sisältävän kehyksen, joka voi yhtä lailla edistää tai estää innovaatioita. Dialogisen lähestymistavan yhteydessä olisi tarkasteltava tarkkaan ohjausryhmän, ohjaajien ja opettajien rooleja keskeisinä toimijoina, jotka edistävät uusia näkökulmia sekä pysyviä ja synnyttäviä verkostoja, joihin osallistuu ihmisiä, välittäviä elimiä, palveluja ja instituutioita vertaistalossa.

**Lyhyesti sanottuna tämä käsikirja kertoo matkasta dialogiseen lähestymistapaan, joka ei ole vielä päättynyt eikä ole sama jokaiselle henkilölle (tai organisaatiolle): hankkeessa mukana olleiden kumppaneiden kokemuksista lähtien tarkastelemme saavutettuja tuloksia ja tulevaisuuden tavoitteita, hankittua tietoa ja tunnustusta käytännöstä, joka voi olla todella muuttava.**



# MIKÄ ON DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA



Tässä luvussa selvitetään, mitä dialoginen lähestymistapa (DA) tarkoittaa, kokoamalla yhteen subjektiivisia kokemuksia ja ryhmäpohdintoja koulutuksestamme<sup>1</sup>.

**Vuoropuhelun käsite voi vaikuttaa suoraviivaiselta, jopa itsestään selvältä, mutta kun sitä syvennetään ja selitetään monitahoisten organisaatioiden ja moniammatillisten tiimien näkökulmasta, se voi muuttua monitahoiseksi.**

Voisimme yleisesti ottaen määritellä **VUOROPUHELUN** seuraavasti:

*“keskustelu, jossa osallistujat rakentuvat toistensa panoksen varaan”. Keskustelussa osallistujat ovat valmiita luopumaan valmiista ajatuksistaan ja kuuntelemaan toisten panosta ja ovat siten avoimia yhteisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyville ideoille, jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. Toisin sanoen mielipiteesi ei ole lopullinen, vaan askel kohti lopputulosta. Vuoropuhelun tavoitteena on saada uusi näkemys, uusi ymmärrys asiasta.”*

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

<sup>1</sup> Dialogical-work-hankkeessa on järjestetty kaksi koulutuskurssia: orientointikurssi (kaksi kaksipäiväistä moduulia 60:lle osallistujalle) ja Dialogical Tutor Training (neljä kaksipäiväistä moduulia 55:lle osallistujalle). Dialogisen lähestymistavan ohjaajien koulutusohjelma määriteltiin Dialogical-work-hankkeen hanketuloksessa nro 4, Katso “Kirjallisuusluettelo” sivulta 83.

Dialoginen lähestymistapa on tapa käsitellä monimutkaisia tilanteita avoimesti yhdessä: vuoropuhelun avulla eri näkökannat vuorottelevat pikemminkin kuin menevät päällekkäin, kunnes osapuolet pääsevät lopulta lopputulokseen, joka on kaikille uusi. Koko DA-koulutuksemme ajan olemme keskustelleet laajasti siitä, miltä dialoginen **ASENTO** näyttää, mikä sen mahdollistaa ja miten sitä harjoitellaan. Joitakin keskeisiä dialogisen asennoitumisen periaatteita, joita olemme arvostaneet, ovat toisten ihmisten näkökulmien kuunteleminen ja heidän erilaisuutensa kunnioittaminen, luottamuksen luominen, epävarmuuden sietäminen ja oman toiminnan ja reaktioiden tunnustaminen. **Vuoropuhelu kommunikointitapana näyttäisi siis sovittavan yhteen kaksi ihmisen perustavaa laatua olevaa tarvetta: itsensä ja muiden ymmärtäminen.**

Tämä kävi selväksi heti koulutuksemme alusta lähtien: kun osallistujilta kysyttiin, mihin he kokivat tarvitsevansa DA:ta, vastaukset muodostivat spontaanisti kaksi pääklusteria.





## Vaikutukset yksilötasolla

Ensimmäinen koskee **YKSILÖTASOA JA** sitä, miten dialoginen lähestymistapa voi auttaa sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti:

PAREMPI  
SITOUTUMINEN  
SOSIAALISEEN  
VUOROVAIKUTUKSEEN

PAREMPI  
KOMMUNIKOINTI  
JA PAREMPIEN  
SUHTEIDEN LUOMINEN  
TIIMIN KANSSA

OLLA AVOIMEMPI  
MUIILLE

HENKILÖKOHTAISTEN  
TAITOJEN, KUTEN  
AKTIIVISEN KUUNTELUN  
TAI VIESTINNÄN  
ITSETEHOKKUUDEN,  
HANKKIMINEN

OMAN ASENTTEEN  
PARANTAMINEN  
RYHMÄTYÖSSÄ

Yksilön näkökulmasta katsottuna dialogisella lähestymistavalla nähdään siis olevan vaikutusta itsetuntemukseen, itsetehokkuuteen, yksilölliseen hyvinvointiin ja avoimuuteen, jotka kaikki ovat keskeisiä tekijöitä tehokkaan dialogisen asennoitumisen kannalta.

## Vaikutukset kollektiivisella tasolla

Toinen klusteri käsittelee **KOLLEKTIIVISTA TASOA**, esimerkiksi tiimin tai organisaation sisäistä viestintää, kuten DA:n koetaan olevan:

HELPOTTAA  
VUOROPUHELUA  
MONIALAISISSA  
TIIMITYÖSSÄ

TUOTTAVAMMAN  
JA HELPOMMAN  
VIESTINNÄN  
SAAVUTTAMINEN  
TYÖSSÄNI

VAHVISTAA  
MONENVÄLISTEN TOIMIEN  
TEHOKKUUTTA JA EDISTÄÄ  
ERI ALOJEN VÄLISTÄ  
YHTEISTYÖTÄ

VAHVISTAA  
YHTEISTYÖTÄ SOSIAALI-,  
TERVEYDENHUOLTO-  
JA OPETUSALAN  
AMMATTILAISTEN VÄLILLÄ

TYÖSKENNELLÄ  
TEHOKKAAMMIN JA  
PARANTAA YVINVOINTIA  
ORGANISAATIOSSANI

HELPOTTAA  
VAIKEITA SUHTEITA TAI  
TILANTEITA

EDISTÄÄ PAREMPIA  
TULOKSIA KOKOUKSISSA

VARMISTAA,  
ETTÄ KAIKILLA  
TYÖYMPÄRISTÖSSÄNI ON  
MAHDOLLISUUS ILMAISTA  
OMA NÄKEMYKSENSÄ  
JA KUUNNELLA MUIDEN  
NÄKEMYKSIÄ

Myös organisaation näkökulmasta dialoginen lähestymistapa on tehokas voimavara, jonka avulla voidaan toimia keskeisten arvojen, kuten kunnioituksen, oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden ja luottamuksen, mukaisesti.

Dialoginen lähestymistapa näyttäisi siis sopivan kaikille henkilöille ja soveltuvan kaikkiin tilanteisiin. Koulutustoimintamme aikana olemme usein keskustelleet siitä, tekeekö tämä spesifisyyden puute dialogisesta lähestymistavasta liian käsittämättömän, liiaksi vain omaan mielikuvitukseen tai näkemykseen tai jopa persoonallisuuteen perustuvan. Osallistujien vastausten perusteella olemme kuitenkin huomanneet, että näennäinen spesifisyyden puute ylittyy sen sijaan vivahteiden runsaudella. Olemme itse asiassa havainneet kolme erilaista toisiinsa kietoutunutta ulottuvuutta dialogisen lähestymistavan ytimessä.

## Dialoginen lähestymistapa välineenä

Ensinnäkin dialoginen lähestymistapa voi olla **VÄLINE**:

“VUOROVAIKUTUSTA HELPOTTAVA VIESTINTÄVÄLINE”

“RYHMÄN SISÄISEN KOMMUNIKAATION HELPOTTAMISEEN  
SUUNNATTUJEN MENETELMIEN TILKKUTÄKKI”

“YHTEISTOIMINNALLINEN JA EMPAATTINEN  
MENETELMÄ OSALLISTUMISEN, YHTEISTYÖN  
JA YHTEISTOIMINNAN EDISTÄMISEKSI”

Osallistujien keskuudessa toistuvat sellaiset sanat kuin menetelmä ja metodologia, sillä ne muistuttavat ensivaikutelmia, jotka jaoimme kaikki koulutuksen alussa. Dialogisen lähestymistavan välineellisen arvon tunnistaminen on luultavasti välittömin tapa päästä siihen sisälle, koska se liittyy ensikäden todisteisiin. Koulutuksemme aikana olemme oppineet ja harjoitelleet yhdessä erilaisia dialogisia välineitä, jotka ovat osoittaneet meille niiden potentiaaloin vaikuttaa monimutkaisiin tilanteisiin.

Dialogisen lähestymistavan näkeminen välineenä tarkoittaa ensisijaisesti sen kyvyn toteuttaa toiminto: sen soveltaminen tiettyinä ajankohtana tietyssä kontekstissa tiettyä tarkoitusta varten. Työkalun näkökulmasta katsottuna dialogisen lähestymistavan odotetaan toisin sanoen auttavan tehtävän suorittamisessa ja tiettyjen tulosten saavuttamisessa.

## Dialoginen lähestymistapa strategiana

Toiseksi, dialoginen lähestymistapa voi olla **STRATEGIA** siinä mielessä, että se voi olla:

“LÄHESTYMISTAPA ELÄMÄÄN TOIMISTOSSA  
JA SEN ULKOPUOLELLA”.

“MONIAMMATILLINEN LÄHESTYMISTAPA ERI ROOLIEN  
VÄLISEN VUOROVAIKUTUKSEN HELPOTTAMISEKSI  
MONIMUTKAISISSA ORGANISAATIOISSA”.

“LÄHESTYMISTAPA, JOSSA ONGELMAT  
RATKAISTAAN PUHUMALLA NIISTÄ”.

Sanalla strategia haluamme kerätä niitä käsityksiä, jotka viittaavat dialogisen lähestymistavan mahdollisuuksiin saavuttaa pitkän aikavälin tuloksia tai yleisiä tavoitteita. Jotkut osallistujat kuvaavat dialogista lähestymistapaa myös seuraavasti

“MAHDOLLISUUS LÖYTÄÄ AIKAA PUHUA JA ALOITTA  
VUOROPUHELU TOISEN IHMISEN KANSSA”

“MAHDOLLISUUS KESKITTYÄ TOISEEN IHMISEEN”.

Yhteistä kaikille näille vastauksille on mielestämme se, että ne lisäävät välinearvoon tuottavaa voimaa.

Siirtyminen työkalunäkökulmasta strategianäkökulmaan on merkittävää kahdesta syystä: ensinnäkin se antaa meille, dialogisen lähestymistavan käyttäjille, mahdollisuuden laajentaa sen soveltamisalaa eli siirtyä

rajatuista konteksteista avoimiin tilanteisiin. Toiseksi se tuo esiin yhden dialogisen lähestymistavan tärkeimmistä haasteista, nimittäin sen, miten helpotetaan vaikuttavia, mutta odottamattomia tuloksia.



## Dialoginen lähestymistapa kulttuurina

Kolmanneksi, dialoginen lähestymistapa voi olla **KULTTUURI** tai toisin sanoen:

**“TAPA SUUNNITELLA UUELLEEN, MITEN TYÖSKENTELEMME YHDESSÄ”.**

Tarkoitamme hahmotella dialogista lähestymistapaa seuraavasti.

**“ASENNE NAVIGOIDA VUOROVAIKUTUSTILANTEISSA MUIDEN KOLLEGOIDEN/ HENKILÖIDEN KANSSA AVOIMIN MIELIN”, “AJATTELUTAPA”.**

**“TOIVO MAHDOLLISUUDESTA ALOITTAÄ VUOROPUHELU VIESTINNÄSSÄ – HUOLIMATTA NIIN MONISTA IHMISTEN VÄLISISTÄ EROISTA, SEKÄ YKSILÖLLISISTÄ ETTÄ KULTTUURISISTA”.**

Sellaiset sanat kuin asenne, ajattelutapa ja toivo tuovat esiin dialogiseen lähestymistapaan kuuluvan luontaisen monimutkaisuuden: dialogisessa työskentelyssä ja viestinnässä on kyse yhtä lailla välineiden soveltamisesta ja strategioiden mukauttamisesta kuin henkilökohtaisesta ja organisatorisesta sitoutumisesta.

Jotta voimme käydä vuoropuhelua, hyväksymme hiljaisesti hidastaa omia valmiiksi asetettuja ajatuksiamme ja tunteitamme antaaksemme tilaa toisten ajatuksille ja tunteille. Samalla tavoin organisaatioiden olisi dialogisen lähestymistavan omaksumiseksi avattava oma kulttuurinsa ja keskusteltava siitä uudelleen jatkuvan muutoksen valossa. **Dialoginen lähestymistapa edustaa kulttuurista muutosta, koska se voi olla organisaatioille, työryhmille ja niihin osallistuville ihmisille**

**muuttava: se vaikuttaa syvemmällä tasolla, organisaation käytäntöjen ja arvojen ytimessä, muuttamalla sen nykyisen toimintatilan sisäisesti ja ulkoisesti syvästi dialogiseksi.**

Nämä identiteetit - **VÄLINE, STRATEGIA** ja **KULTTUURI** - eivät ole toisiaan poissulkevia siinä mielessä, että ne kaikki voivat olla läsnä ja johdonmukaisia yhden henkilön käsityksessä dialogisesta lähestymistavasta. Ne voivat yksinkertaisesti edustaa kolmea erilaista tapaa päästä käsiksi dialogiseen lähestymistapaan, tutustua siihen tai sitoutua siihen: jokaisesta näkökulmasta yksi henkilö voi kokeilla ja kokea eri vivahteita, jotka vaihtelevat välineellisestä arvosta syvään dialogiseen olemukseen, joka on pysyvän organisatorisen ja yksilöllisen muutoksen perusta.



MITEN TOTEUTTAA  
DIALOGINEN  
LÄHESTYMISTAPA  
OMASSA  
ORGANISAATIOSSANI?



Yleisesti ottaen avoimuus vuoropuhelulle on asenne, joka liittyy siihen, miten suhtaudun muihin ihmisiin. Tässä mielessä voimme puhua dialogisesta lähestymistavasta yksilötasolla riippumatta siitä, käytetäänkö sitä työssä, ystävien tai perheen kanssa.

**Kun dialoginen lähestymistapa tunnustetaan mielekkääksi ja arvokkaaksi työympäristössä, tarvitaan kuitenkin askel eteenpäin yksilötasolta kollektiiviselle tasolle, jotta hyödyllisyydestä tulee käytettävyyttä, mikä tarkoittaa, että dialoginen lähestymistapa voidaan sisällyttää dialogiseen työhön.**

## Yksilötasolta kollektiiviselle tasolle

Kun näkökulmaa muutetaan yksilötasolta kollektiiviselle tasolle, myös organisaation dialogisemmaksi tekemisen tärkeimmät toimijat muuttuvat ja painopiste siirtyy dialogisesta asenteesta sitoutumiseen dialogisen työn tukemiseen.

Tätä varten organisaation, joka aikoo ottaa käyttöön dialogisen lähestymistavan, olisi nimettävä **HALLINTORYHMÄ, JOKA** vastaa erityisesti dialogisen lähestymistavan toteuttamisesta ja sen edistymisen seurannasta organisaatiossa.

## Ohjausryhmän perustaminen

Tämä merkitsee sitä, että ohjausryhmä voidaan perustaa vain sellaisiin organisaatioihin, joissa on jo olemassa yhteinen tietämys - tai ainakin perehtyneisyys - dialogisesta lähestymistavasta ja joissa on myös todisteita dialogisen työn myönteisistä vaikutuksista, niin että ylin johto näkee, että on hyödyllistä koota ryhmä, joka on sitoutunut edistämään sitä organisaatiossa.

Näin on tehty Italiassa Emilia-Romagnan alueella, jossa on viime vuosikymmenen aikana saatu useita hedelmällisiä kokemuksia dialogisesta lähestymistavasta, ja siellä on ehdotettu hallintotavan rakentamista<sup>2</sup>.

Hallinnointi tapahtuu ohjausryhmässä, joka koostuu dialogisen lähestymistavan toteuttamiseksi valitun työprosessin piiriin kuuluvien organisaatioiden edustajista. Heidän roolinsa voi olla joko poliittinen tai tekninen. Keskeinen näkökohta on päätöksentekovallan kapasiteetti.

**Hallinnon tehtävänä on edustaa, johtaa, ohjata, valvoa ja edistää dialogisen lähestymistavan toteuttamista sen kaikissa osa-alueissa.**

Tämän lisäksi on kyky edistää yhteyksiä oman alueen prosesseihin, jotka toimivat samankaltaisten käsitteellisten lähtökohtien pohjalta, ja ottaa käyttöön mekanismeja koko prosessin ylläpitämiseksi (esim. jatkuva koulutus). Kiertävän ja itsereflektiivisen prosessin mukaisesti dialogisen lähestymistavan noudattaminen vaikuttaa väistämättä hallinnon päätöksentekomekanismeihin, joiden tulisi tehtyjen valintojen mukaisesti suuntautua dialogisesti.



<sup>2</sup> Hallintotavan kuvaus on peräisin asiakirjasta "L'approccio dialogico in Emilia-Romagna", Direzione generale Cura della persona, salute e welfare, Emilia-Romagna alueella, huhtikuu 2023. Katso "Kirjallisuusluettelo" sivulta 83.

## Hallinnon päätoiminnot ovat seuraavat:

LAATIMALLA SOPIMUS KAIKKIEN SEN OSATEKIJÖIDEN VÄLILLÄ;

OSALLISTUVAT KOULUTUKSEEN DIALOGISEN  
LÄHESTYMISTAVAN KÄYNNISTÄMISEKSI;

ERI ROOLIEN TUNNISTAMINEN JA VIRALLISTAMINEN;

PITÄÄ TIIVIISTI YHTEYTTÄ KOORDINAATTOREIHIN JA OHJAAJIIN;

HELPOTTAJIEN JOUKON TUNNISTAMINEN  
JA TOIMINNAN KANNUSTAMINEN<sup>3</sup>.

Se, mitä Emilia-Romagnassa on tehty ja tehdään edelleen, on varmasti vertailukohta monille muille organisaatioille, mutta se on monen vuoden työn tulos.

Tästä syystä Dialogical-work Erasmus+ -hankkeessa on pyritty antamaan joitakin viitteitä niille organisaatioille, jotka tarkastelevat dialogista lähestymistapaa ensimmäistä kertaa.

Vaikka voi olla haastavaa määritellä täsmälliset kriteerit ohjausryhmän muodostamiselle, on järkevää, että ryhmä vastaa organisaation ominaispiirteitä, kuten sen rakennetta, työnkulun hallintaa, päätöksentekoprosesseja, virallista ja epävirallista hierarkiaa ja organisaatiokulttuuria<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Ohjaajilla on laaja asiantuntemus dialogisesta lähestymistavasta, ja he ovat ottaneet lähestymistavan osaksi päivittäistä käytäntöään. He suunnittelevat ja fasilitoivat dialogisia tapaamisia ammattilaisten ja yhteisöjen kanssa ja tukevat muutoksia organisaatiokulttuurissa siinä kontekstissa, jossa he työskentelevät.

<sup>4</sup> Dialogical-work-hankkeen projektitulos n:o 1 tarjosi ohjeita ohjausryhmän perustamisesta ja sen ominaispiirteistä. Katso "Kirjallisuusluettelo" sivulta 83.

Kun organisaation toiminnasta on saatu selkeä käsitys, on selvitettävä, keitä henkilöitä hallintoryhmään olisi otettava mukaan, jotta sisäiset sidosryhmät sitoutuisivat ryhmään ja jotta dialogisen ympäristön luomista voitaisiin tukea.

## Kun ohjausryhmän kokoonpano on määritelty, ensimmäiset tehtävät ovat seuraavat:

SAADA TARVITTAESSA KOULUTUSTA  
DIALOGISESTA TYÖSKENTELYSTÄ;

PÄÄTTÄÄ JA SOPIIA, MISSÄ MUUTOS TOTEUTETAAN DIALOGISEN  
TYÖSKENTELYN AVULLA; MÄÄRITELLÄ ORGANISAATION  
VIESTINTÄSTRATEGIAT DIALOGISESTA TYÖSTÄ;

VALITA, KUKA KOULUTETAAN DIALOGISEKSI OHJAAJAKSI;

TUKEMAAN OHJAAJIA HEIDÄN TYÖSSÄÄN;

SEURATA TULOKSIA JA LAAJENTAA DIALOGISTA  
LÄHESTYMISTAPAA ORGANISAATIOSSA TARPEEN MUKAAN.

Ohjausryhmän toiminta olisi toteutettava dialogisesti. Tätä varten ohjausryhmän jäsenten olisi saatava koulutusta tai heillä olisi ainakin oltava selkeä käsitys lähestymistavasta teoreettisella ja metodologisella tasolla, minkä jälkeen prosessi voi alkaa.

## Ensimmäiset askeleet vuoropuhelun käynnistämiseksi

### Mutta mitä tapahtuu, kun organisaatio ei tunne dialogista lähestymistapaa? Mikä voi olla ensimmäinen askel dialogin tuomiseksi organisaatioon?

Nämä ovat *Dialogical-work* Erasmus+ -hankkeessa järjestettävän orientaatiokurssin harjoittelijoille esitetyt kysymykset, jotka muuttavat näkökulman kollektiiviselta tasolta yksilölliselle tasolle. Jokainen meistä on oman työympäristönsä tärkein toimija, olimme sitten esimiehiä tai emme: dialoginen lähestymistapa on asia, jota haluan jatkaa, koska se lisää työhyvinvointiani.

Mitä voin siis tehdä, jotta tavallinen työskentelytapani olisi dialogisempi? Useimmat ehdotukset viittaavat siihen, että kannattaa aloittaa pienin askelin, kuten sisällyttää dialoginen lähestymistapa sellaisiin päivittäisiin toimintoihin, joista tunnemme itsemme varmoiksi, tai ottaa mukaan kollegoita, jotka saattavat olla avoimempia, tai jopa soveltaa sitä prosesseihin/projekteihin, joista tunnemme voivamme selviytyä, ja dokumentoida hyödyt.

Jotta voisimme tuoda dialogisen lähestymistavan omiin työympäristöihimme, meidän pitäisi olla tietoisia organisaation erityispiirteistä, jotka hahmottavat puitteet, joissa meidän on liikuttava. Koulutuksemme aikana esiin tulleita yhteisiä organisatorisia piirteitä ovat muun muassa seuraavat:

- jaettu johtajuus eli horisontaalinen päätöksenteko vs. hierarkkinen rakenne eli ylhäältä alaspäin tapahtuva päätöksenteko;
- oman autonomian laajuus toiminnan hallinnassa;
- useita valtataseja;
- valtiosta riippumaton vs. valtiollinen/byrokraattinen rakenne;
- hajanaiset yksiköt vs. integroidut yksiköt.

Organisaatioiden välisistä eroista huolimatta meitä kaikkia yhdistää tarve tunnistaa sopivin taso, jolla dialoginen lähestymistapa voidaan ottaa käyttöön. Se, onko kyseessä alempi, keski- vai ylempi johtotaso, riippuu kunkin työympäristöstä ja roolistamme siinä. Dialoginen lähestymistapa voidaan ottaa käyttöön prosessina itsessään tai osana laajempaa prosessia.

Mahdollisia toimia, joiden avulla voidaan vähitellen sitoutua dialogiseen lähestymistapaan, ovat:

TAVALLISTEN KOKOUSTEN VAHVISTAMINEN  
DIALOGISILLA VÄLINEILLÄ;

YHDISTÄÄ DIALOGISTA LÄHESTYMISTAPAA  
TUNTEVAT JA TUNTEMATTOMAT IHMISET  
MONIAMMATILLISEN VERKOSTON LUOMISEKSI;

OHJAUSRYHMÄN MUKAUTTAMINEN SITEN, ETTÄ  
SE VOI OLLA MAHDOLLISTAVA JA TUKEVA;

AVOIN VIESTINTÄ YLEMMÄN JOHDON KANSSA  
DIALOGISEEN LÄHESTYMISTAPAAN LIITTYVIÄ  
EDUISTA, SAAVUTUKSISTA JA HAASTEISTA;

EDISETÄÄN DIALOGISTEN FASILITAATTOREIDEN  
JA OHJAAJIEN KOULUTUSTA JA HYÖDYNNETÄÄN  
HEIDÄN ROOLIAAN TILAISUUDEN TULLEN.



## Dialogiset roolit, osaaminen ja välineet

**Dialogiset fasilitaattorit ja ohjaajat ovat avainasemassa, sillä he toimivat siltana ohjausryhmän ja moniammatillisen tiimin välillä:**

heidät on koulutettu siirtymään välineellisestä tasosta syvemmälle dialogiselle tasolle kohti kulttuurista muutosta työskentelytavoissa.

Ohjaajat ja ohjaajat ovat kehittäneet dialogista asennetta, kykyä tukea ”yhdessä ajattelua”, ja he ovat myös oppineet käyttämään dialogisia välineitä tukeakseen hallintoryhmätyöskentelyä ja luodakseen perustan dialogiselle työskentelylle omissa organisaatioissaan. Heidän työnsä liittyy siis läheisesti organisaation nykyisiin ja todellisiin tarpeisiin: he tuovat huolet dialogiseen prosessiin ja valvovat sen kehittymistä.

Avustajat ja ohjaajat soveltuvat erilaisiin organisaatiokonteksteihin, ja he auttavat luomaan suotuisat olosuhteet, jotta voidaan työskennellä jonkin jo olemassa olevan asian parissa (joka saattaa tarvita muutosta) tai aloittaa jokin asia, jota ei vielä ole (ilmaisematta oleva potentiaali).

Dialogical-work-hankkeen tuloksena olemme hahmotelleet viisi toisiaan täydentävää avaintaitoa (innovaatiolähtöisyys, kysyntälähtöisyys, yhteistyöhön perustuva työskentely, vuorovaikutteinen oppiminen, tiedon luominen), joiden avulla ammattilaiset voivat kokemuksemme mukaan toimia tehokkaina, oikeudenmukaisina ja osallistavina dialogisina ohjaajina<sup>5</sup>. Nämä viisi osaamista kuvataan yksityiskohtaisesti liitteessä.

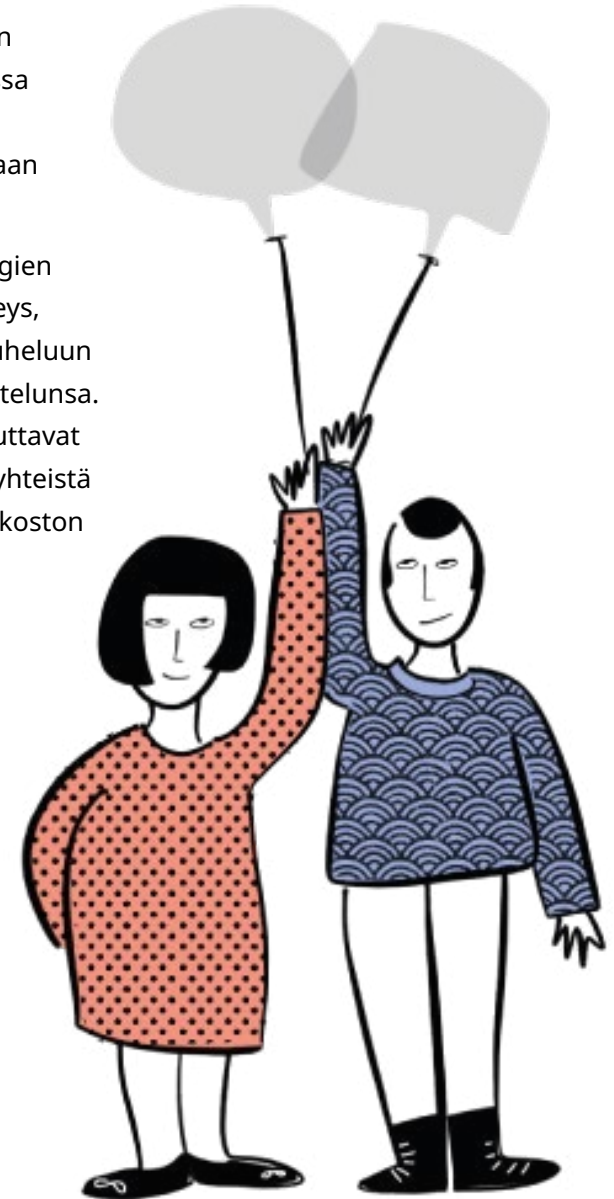
Välineiden osalta dialogiset ohjaajat ja opettajat voivat tukeutua useisiin tekniikoihin, kuten huolenaiheiden esille ottamiseen, hyviin tulevaisuusdialogeihin, dialogisiin tiloihin ja lämmittelydialogeihins<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> *Dialoginen työ* -hankkeen tuloksessa n:o 2 määritettiin dialogisen lähestymistavan ohjaajan osaamisprofiili. Katso ”Kirjallisuusluettelo” sivulta 83.

<sup>6</sup> *Dialogical-work*-hankkeen tulos nro 3 tarjosi dialogisen lähestymistavan työkalupakin hallintoryhmälle ja ohjaajille. Katso ”Kirjallisuusluettelo” sivulta 83.

Dialogisia välineitä käytetään osallistujien sitouttamiseen ja samalla dialogisten ohjaajien ja ohjaajien tukemiseen: ne auttavat heitä suunnittelemaan työskentelyä ja selviytymään hyvin vaihtelevissa tilanteissa ja toisaalta määrittelemään oman roolinsa ja rakentamaan luottamusta siihen.

Esimerkiksi lämmittelydialogien tarkoituksena on luoda yhteys, virittää osallistujat vuoropuheluun ja herättää heidän oma ajattelunsa. Hyvät tulevaisuusdialogit auttavat osallistujia koordinoimaan yhteistä toimintaa, yhdistämään verkoston resursseja ja laajentamaan toimintamahdollisuuksia. Dialogiset tilat voisivat olla fasilitaattoreiden ja ohjaajien käytössä, jotta he voisivat valmistautua dialogisiin käytänteisiin ja reflektoida niitä jälkikäteen (Arnkil, 2019, 37-50).



## Dialogiset tilat koostuvat seuraavista:

**FYYSiNEN TiLA:** FYYSiSEN PAiKAN JÄRJESTÄMiNEN SiTEN, ETTÄ SE SOVELTUU VUOROPUHELUN; – AJALLiSET TiLAT: VARMiSTETAAN, ETTÄ AiKAA ON RiTTÄVÄSTi JA ETTÄ SE “JAETAAN” VUOROPUHELUA EDiSTÄVÄLLÄ TAVALLA;

**SOsiAALiNEN TiLA:** MERKiTYKSELLiSTEN HENKiLÖiDEN MUKAAN OTTAMiNEN JA HEiDÄN AUttAMiSENSA LiITTYMÄÄN LÄSNÄOLON SOsiAALiSEEN TiLAAN;

**PSYyKKiNEN TiLA:** KANNUSTETAAN AVOiNTA PSYyKKiSTÄ TiLAA KUNNiOiTTAVALLE UTELiAiSuuDELLE JA EMPATiALLE;

**DiSKURSiivinen TiLA:** DiALOGiSEN DiSKURSiIN SÄiLYTTÄMiNEN YHDESSÄ MUiDEN KANSSA KOHTAAMiSiSSA JA AUKTORiTEETTiDiSKURSiIN TORJUMiNEN.

Työkalut on tarkoitettu dialogisten asetelmien ja asentojen luomiseen: ohjaajan (ja fasilitaattorin) tehtävänä on työskennellä tähän suuntaan ja varmistaa, että organisaatiot ja työryhmät herättävät kyvykkyytensä löytää riittävän hyviä ratkaisuja resurssiensa puitteissa.

# Miksi dialoginen lähestymistapa?



Käsikirjan viimeinen luku on omistettu neljälle hankekumppanien tapaustutkimukselle: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugali), Emilia-Romagnan alue ja Forlì-Cesenan mielenterveyskeskus sekä Forlin ja Rubicone Maren kunnalliset sosiaalipalvelut (Italia) ja Pudasjärven kunta (Suomi).

Tähän asti käsikirjassa on keskitytty dialogisen ohjaajakoulutuksen tuloksiin ja ensivaikutelmiin dialogisesta lähestymistavasta. Nyt haluamme esitellä konkreettisia kokemuksia yhteistyökumppaneilta, jotka ovat soveltaneet dialogista lähestymistapaa ammatillisissa ja yhteisöllisissä yhteyksissä, keskittymällä syihin, odotuksiin ja tuloksiin sekä hyötyjen että rajoitusten osalta.

Mielestämme nämä tarinat voivat antaa meille ainutlaatuisen näkökulman dialogisen lähestymistavan muutospotentialiin.

Santa Casa da Misericórdia da Amadoran (SCMA) tapaustutkimuksesta **opimme, että dialoginen muutos johtamis- ja organisaatioprosesseissa johtui hyvin konkreettisista tarpeista vahvistaa eri alojen integroitua työskentelyä ja asettaa käyttäjät palvelumuotoilun keskiöön.** Tämän saavuttamiseksi SCMA on tehnyt erittäin perusteellisen organisaation arvioinnin, jonka avulla se on pyrkinyt tunnistamaan sopivimman tason, jolla dialogisia tekniikoita voidaan ottaa käyttöön, ja hahmottelemaan kestävä ja tehokkaan etenemissuunnitelman resurssiensa ja organisatoristen voimavarojensa pohjalta.

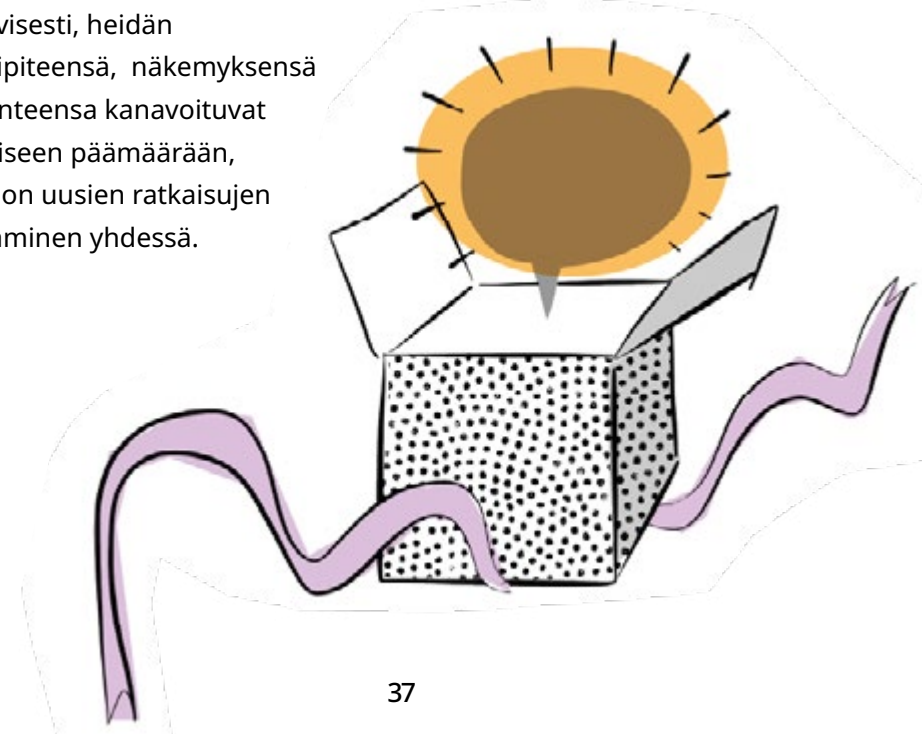
Emilia-Romagnan alueen kaksi tapaustutkimusta **osoittavat, miten tärkeää on, että sekä lähestymistapaa tuntevat että siihen vasta tutustuneet ammattilaiset sitoutuvat, ja että heidän yhdistämiseensä ja yhteyden pitämiseen on panostettava.** Jotta dialoginen lähestymistapa alkaisi levitä julkisen sektorin kaltaisissa monimutkaisissa organisaatioissa, on tärkeää luoda verkostoja eri

ammattilaisten ja eri työalojen välille. Kun ihmisiä on riittävästi ja kun he ovat yhteydessä toisiinsa, asioita alkaa tapahtua: yksi tapa yhdistää heidät on eriytetyt koulutusmahdollisuudet, joita Emilia-Romagnan alue on edistänyt laajasti.

Lopuksi Pudasjärven kunnan tapaustutkimus korostaa **dialogisen lähestymistavan soveltuvuutta monimutkaisten tilanteiden käsittelyyn ja sitä, missä määrin vuoropuhelu voi tuottaa suurempia vaikutuksia kuin esimerkiksi asiantuntijoiden välinen paneelikeskustelu yhteisön huolenaiheita käsiteltäessä.**

Ensinnäkin tällainen vaikutus on seurausta erilaisesta tavasta hallinnoida prosessia. Dialoginen prosessi edellyttää fasilitaattoreita (ja ohjaajia), jotka pystyvät luomaan yhteyden osallistujiin keräämällä heiltä tietoa sen sijaan, että välittäisivät asiantuntijatietoa heidän puolestaan.

Toiseksi vuoropuhelut voivat synnyttää yhteisössä uudenlaista vastuuta ja toimijuuden tunnetta. Kun osallistujia pyydetään osallistumaan aktiivisesti, heidän mielipiteensä, näkemyksensä ja tunteensa kanavoituvat yhteiseen päämäärään, joka on uusien ratkaisujen löytäminen yhdessä.



## Dialogisen lähestymistavan soveltaminen Santa Casa da Misericórdia da Amadoran integroituun ja ihmiskeskeiseen hoitomalliin (IPCCM), Portugali.

*Kirjoittajat: Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira*

Vuonna 2016 SCMA:n innovaatio-osasto käynnisti yhteistyöprosessin, jossa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon alat toimivat yhteistyössä ja rikkoivat aiemmat siilot. Päävisiona oli suunnitella ja toteuttaa integroitu ja ihmiskeskeinen hoitomalli (IPCCM). Integroitu, koska sosiaalihuolto- ja terveydenhuoltopalvelujen välillä on tästä lähtien tiivis yhteys ja koska teknologia integroidaan tietojen dematerialisointiin ja toimenpiteiden hajauttamiseen. Henkilökeskeinen, koska keskitytään loppukäyttäjien tarpeiden lisäksi myös heidän odotuksiinsa ja otetaan selkeästi huomioon toimenpiteiden rajat.

Koko tämä sisäinen liike, jonka tavoitteena oli asettaa ihminen toiminnan keskiöön ja johon osallistui 25 sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaista, on mahdollistanut erittäin tärkeän sisäisen muutoksenhallintaprosessin organisaation palveluprosessin mallin uudelleenmäärittelyn osalta ja ennen kaikkea ammattilaisten välisen viestinnän ja eri alojen välisen yhteistyön osalta.

Edellä esitetyn mukaisesti SCMA:n osallistumisen päätarkoitus Dialogical-Work hankkeeseen solmun sisäisellä tasolla oli IPCCM:n lujittaminen sekä ammattilaisten välisen viestintäprosessin selkeyden ja laadun parantaminen hyödyntämällä dialogisia tekniikoita ja välineitä, jotka voivat suoraan edistää tätä tarkoitusta ja sen nopeutta ja johdonmukaisuutta.

Dialogical-Work-hankkeen alkaessa IPCCM:n koordinoitiryhmä päätti

laajentaa mallin soveltamisalaa kutsumalla SCMA:n koulutusalan mukaan mallin toteuttamiseen liittyvään monialaiseen yhteistyöhön.

Hankkeen ensimmäinen päätös oli ohjausryhmän jäsenten määrittäminen, johon kuuluivat sosiaalihuollon, terveydenhuollon ja koulutuksen alojen johtajat/koordinaattorit sekä SCMA:n innovaatio-osasto, joka vastasi hankkeen toteuttamisesta ja jolla, kuten mainittiin, oli erittäin tärkeä rooli IPCCM:n käynnistämisessä. Tämän päätöksen taustalla oli ajatus ottaa alusta alkaen mukaan tärkeimmät päätöksentekijät, jotka voisivat tehdä nopeammin päätöksiä ja mahdollistaa dialogisen sisällön sisällyttämisen IPCCM:ään ja organisaation päivittäisiin käytäntöihin.

Hallintoryhmässä oli 7 jäsentä: Kolme SCMA:n innovaatio-osastolta, kaksi sosiaalihuollon alalta, yksi koulutusosalta ja yksi terveydenhuollon alalta. Perusteena parittomalle jäsenmäärälle oli nopeampien päätösten tekeminen, jotka voidaan helposti tehdä äänen enemmistöllä, jos keskusteluissa ei päästä yhteisymmärrykseen. 7 ohjausryhmän jäsenet osallistuivat yleisiin perehdyttämiskursseihin, joilla he perehtyivät Dialogical-työn menetelmiin, tekniikoihin ja välineisiin.

Seuraavaksi päätettiin löytää sopivimmat profiilit SCMA:n opettajien tehtäviin. Jälleen kerran, kuten ohjausryhmän kohdalla, päätös perustui SCMA:n päätöksentekijöihin, joilla voi olla toiminnallinen autonomia ja legitimizeetti muutoksenhallinnan edistämiseksi. Näin ollen samat johtajat ja koordinaattorit sosiaalihuollon (2 ammattihenkilöä), koulutusalan (1 ammattihenkilö) ja terveydenhuollon (1 ammattihenkilö) alueilta tunnistettiin ja valittiin tutoreiksi. Jotta osallistujien määrä olisi pariton, päätöksentekoprosessiin lisättiin innovaatio osaston johtaja.

Jotta dialogisen lähestymistavan ohjaajien osaamisprofiili, joka on määritelty yhdessä hankkeessa, voitaisiin sovittaa yhteen SCMA:n

kannalta sopivimpien osaamisprofiilien kanssa, ohjaajat määrittivät ohjausryhmän tuella DT-koulutustilaisuuksien aikana seuraavat kriittiset taidot, jotka jakautuivat seuraaviin haasteiden/tarpeiden ja osaamisen tasoihin:

HAASTEET	TAIDOT		
	KÄYTTÄYTYMISEN JA SUHTEISIIN LIITTYVÄ	TEKNINEN	ORGANISAATIO
Ego/Valta	Tunneälykyys/ joustavuus	Johtajuus	Neuvottelutaidot/ humanismi
Viestintä	Aktiivinen kuuntelu/ väkivallaton viestintä	Konfliktinhallinta	Neuvottelutaidot
Keskity ongelmaan	Johdonmukaisuus	Ongelmanratkaisu	Neuvottelutaidot
Matala digitaalinen tai tekninen lukutaito	Sietokyky/ käytettävyys	Ongelmanratkaisu	Innovaatio-painotteinen
Osallistavan kulttuurin puute	Sietokyky/ käytettävyys	Strategien ajattelu	Osallistava kulttuur

DT-koulutustilaisuuksien aikana hallintoryhmä ja DT-ryhmä määrittivät yhdessä etenemissuunnitelman dialogisen lähestymistavan metodologian, tekniikoiden ja työkalujen sisällyttämiseksi SCMA:n päivittäisiin käytäntöihin ja turvautuivat tätä varten tilaisuuksissa jaettuun koulutussisältöön.

Ryhmien ensimmäinen päätös oli tunnistaa ne IPCCM:n ulottuvuudet,

joita voitaisiin vahvistaa dialogisella lähestymistavalla. Näitä ulottuvuuksia olivat tiimien välinen viestintä (ammattien ja alojen välisellä tasolla) ja suhde loppukäyttäjiin ja omaisiin.

Tämän puitteissa päätettiin yhdessä laatia aikataulu/kalenteri SCMA:n dialogisille istunnoille/tapaamisille, joiden tarkoituksena olisi levittää dialogista lähestymistapaa sisäisesti ottamalla mukaan ensinnäkin keskitason johtajat ja toiseksi sosiaali-, koulutus- ja terveydenhuoltoalojen operatiiviset tiimit, sillä keskitason johtajat ovat myös läsnä operatiivisten tiimien istunnoissa/tapaamisissa. **Päätavoitteena oli luoda myönteinen lumipallo, joka todella saisi mukaan kaikki SCMA:n asiakkaiden kanssa suoraan työskentelevät ammattilaiset näillä kolmella alalla.**

Seuraava kriittinen päätös perustui yhteiseen määrittelyyn siitä, miten dialoginen lähestymistapa voisi edistää IPCCM:n näiden kahden ulottuvuuden (tiimien välinen viestintä ja suhde loppukäyttäjiin ja omaisiin) vahvistamista ja lujittamista ja mitä dialogisia tekniikoita ja välineitä voitaisiin käyttää tähän tarkoitukseen. Tätä silmällä pitäen valittiin kaksi dialogista harjoitusta, joita testattiin seuraavan lähestymistavan mukaisesti:

- **Joukkueiden välinen viestintä** - Opettajan huoli, joka muuttui Johtajuuden huoliksi;
- **Suhde loppukäyttäjiin ja sukulaisiin** - Muiden huoli: Mitä haasteita meillä oikeastaan on edessämme?, joka muutettiin muotoon Loppukäyttäjien ja omaisten huoli..

Kun on päätetty, mitä dialogisia välineitä käytetään näiden kahden kriittisen ulottuvuuden välillä, seuraava vaihe olisi testata niitä ensin johtoryhmissä ja sen jälkeen operatiivisissa ryhmissä, jotta varmistetaan, että eri henkilöstöryhmien välillä on yhdenmukainen horisontaalinen lähestymistapa.

Suunnitelman etenemiseksi yhteisesti määriteltyyn etenemissuunnitelmaan sisältyivät seuraavat ulottuvuudet kaikille tiimeille ja ammattilaisille, jotka osallistuvat prosessiin, ja ne yhdistettiin

dialogisiin tekniikoihin ja välineisiin: *johtajien huoli, käyttäjien huoli ja sukulaisten huoli* eri dialogisten tilojen selkeän kunnioittamisen mukaisesti:



## Tiimien välinen viestintä

### Fyysiset tilat

Tuolit asetetaan ympyrään huoneen keskelle, lähelle toisiaan, jotta atsekontakti voidaan muodostaa.

### Psyykkiset tilat

Varmistakaa aktiivisen kuuntelun saatavuus ja kunnioittakaa toistenne aikaa.

### Ajan tilat

Dialogisten harjoitusten kuvaus ja ajoitukset.

- 20 minuuttia ryhmadynamiikkaa varten;
- 10 minuuttia kutakin osaa kohti.

#### OSA I

- 2 minuuttia johtajalle huolenaiheiden esittämistä varten;
- 4 minuuttia johtajien, keskijohdon ja operatiivisten ryhmien välistä keskustelua varten;
- 4 minuutin keskustelu täysistunnossa.

#### OSA I

Roolien vaihtaminen niin, että tarkkailijat ottavat aiemmat roolit.

- 2 minuuttia aikaa johtajille tuoda esiin huolenaiheita ja pyytää apua;
- 4 minuuttia johtajien, keskijohdon ja operatiivisten ryhmien välistä keskustelua varten;
- 4 minuuttia täysistuntoa.

### Sosiaaliset tilat

Kaikki kolmen alueen ammattilaiset ovat läsnä kokouksen laajuuden mukaisesti ja heidän roolinsa on jaettu.

### Diskursiiviset tilat

Osa II ja tarkkailijoiden palaute.

## Suhde käyttäjiin ja sukulaisiin

### Fyysiset tilat

Ryhmä jaetaan kahteen tai useampaan alaryhmään; tuolit asetetaan ympyrään huoneen keskelle, lähelle toisiaan niin, että katsekontakti on mahdollinen; fläppitaulupaperia ja kyniä.

### Psyykkiset tilat

Varmistaa aktiivisen kuuntelun saatavuus, kunnioittaa jokaisen henkilön aikaa; kyky projisoida käyttäjien ajatuksia.

### Ajan tilat

40 minuuttia dynamiikkaa: 15 minuuttia I ja II osaan ja 10 minuuttia III

#### OSA I

- 2 minuuttia kullekin johtajalle, keskijohdolle ja operatiivisille tiimeille, jotta he voivat tuoda esiin huolenaiheensa;
- Esittelijä merkitsee kommentit muistiin fläppitaulupaperille.

#### OSA II

- 2 minuuttia, jotta johtajat, keskijohto ja operatiiviset tiimit voivat rakentaa perustelun aiemmin kirjoitetun pohjalta;
- Esittelijä merkitsee kommentit muistiin fläppitaulupaperille.

#### OSA III

- Esittelijöiden tulosten jakaminen, 4 minuuttia kukin esittelijöistä.

### Sosiaaliset tilat

Kaikki kolmen alueen ammattilaiset ovat läsnä kokouksen laajuuden mukaisesti ja heille on annettu roolit, ja he esittävät käyttäjien ajatuksia.

### Discursive Spaces

Kaikki kolmen alueen ammattilaiset ovat läsnä kokouksen laajuuden mukaisesti ja heille on annettu roolit, ja he esittävät käyttäjien ajatuksia.

Kun dialogisten istuntojen rakenteesta oli sovittu, välijohtajien ja operatiivisten ryhmien kanssa pidettävien istuntojen/tapaamisten esityslistan aiheet määriteltiin siten, että ensin käsiteltiin IPCCM:n ja dialogisen lähestymistavan yhdistämistä ja sen jälkeen dialogisia välineitä ja tekniikoita seuraavan järjestyksen mukaisesti:

- dialoginen lähestymistapa (DA) ja IPCCM: integrointi ja yksilöllistäminen;
- DW:n sisäistämisen prosessi - tiimien välinen viestintä ja suhde käyttäjiin;
- DA:n käsitteellinen lähestymistapa;
- Dialogisten tekniikoiden validointi ja testaus;
- esteiden ja rajoitusten ennakointi & egojen ja asennoituneiden valtuuksien lieventäminen;
- tulevien istuntojen/kokousten suunnittelu.

Jokaisessa istunnossa/tapaamisessa, sekä välivaiheen johtoryhmien että operatiivisten tiimien kanssa, on aina oma henkilökunta, joka tekee muistiinpanoja ammattilaisten tekemistä panoksista, kommenteista ja ehdotuksista tehtyihin harjoituksiin, sekä jatkuva aika, joka on varattu palautteen keräämiseen aiheesta *Miten voimme parantaa tiimien välistä viestintää ja suhdetta käyttäjiin ja omaisiin SCMA:n integroidussa ja henkilökeskeisessä hoitomallissa?*

Tähän mennessä ja 19. maaliskuuta 2024th kaksi istuntoa on jo pidetty ohjausryhmän ja välivaiheen johtoryhmien kanssa, ja muut istunnot operatiivisten ryhmien kanssa on jo suunniteltu. Ohjausryhmän ja ohjaajaryhmän on tarkoitus kokoontua myös konsensuskokoukseen, jossa analysoidaan ja validoidaan kaikki istunnoissa/tapaamisissa kerätyt tiedot, jotka voivat parantaa IPCCM:n kahden ulottuvuuden laatua ja lujuutta: *Tiimien välinen viestintä ja suhde käyttäjiin ja omaisiin.*



Kaiken kaikkiaan SCMA:n osallistuminen tähän hankkeeseen on edistänyt merkittävästi eri alojen ammattilaisten henkilökohtaisten ja ammatillisten suhteiden lujittamista sekä yhteistoiminnallista ja horisontaalista hallintotapaa SCMA:n tasolla ja viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, muutosjohtamisen edistämistä institutionaalisella tasolla hajautetun ja alhaalta ylöspäin suuntautuvan lähestymistavan omaksumiseksi päätöksentekoprosesseissa.

## Dialoginen lähestymistapa Emilia-Romagnan alueella

*Kirjoittajat: Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari*

Emilia-Romagnan alue on jo useiden vuosien ajan sisällyttänyt dialogisen lähestymistavan sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluihinsa sekä kouluihinsa. Alueen aloittaman matkan lähtökohtana on peruslähtökohta: **nykyiset interventiokäytännöt eivät aina ole tehokkaita niiden haasteiden ratkaisemisessa, joita palvelut ja instituutiot joutuvat kohtaamaan.**

Jatkuvasti kehittyvien ilmiöiden moniulotteinen luonne pakottaa organisaatiot arvioimaan uudelleen lähestymistapojaan, jotta ne voivat vastata tehokkaasti nykyisiin haasteisiin. Epidemiologiset ja sosiaaliset muutokset, sosiaalisten kysymysten monitekijäinen luonne ja uusien patologisten rakenteiden samanaikaisuus edellyttävät suuntauksia ja lähestymistapoja, joissa on vahva kokonaisvaltaisuus, joka keskittyy alueeseen ja siten yhteisöön. Työskentely verkostossa, paikallisten kumppanuuksien luominen ja monialaisen tiimin jäsenenä toimiminen edellyttävät välineitä, joiden avulla voidaan hallita toiminnallisesti erittäin monimutkaisia suhteita. Nämä julkisiin instituutioihin sulautetut käytännöt edellyttävät monialaisia taitoja ja organisatorisia resursseja, joiden avulla voidaan taata asianmukainen aika suhteiden hoitamiseksi tietäen, että nämä olosuhteet edistävät hyvinvointia ja organisatorisia innovaatioita. Järjestelmän vaikeuksiin vastaamiseksi alueellisella tasolla on asetettu kaksi päätavoitetta: yhtäältä on etsittävä organisatorisammattillisia ratkaisuja, joilla pyritään pääsemään eroon organisaatioille tyypillisestä alakohtaisesta lähestymistavasta, ja toisaalta on edistettävä suuntausta, jonka avulla voidaan vahvistaa integroitua ja yhteisöllistä työskentelyä, jotta voidaan selviytyä kohdattavien ongelmien monimutkaisuudesta.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi **Emilia-Romagnan alue on vuodesta 2015 alkaen käynnistänyt ensimmäiset dialogista lähestymistapaa koskevat aloitteet:** henkilökohtaisen terveydenhuollon ja hyvinvoinnin pääosaston, terveys- ja aluehallintoviraston (nykyisin Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa -osasto), Helsingin kansallisen terveys- ja hyvinvointilaitoksen, yliopiston ja Lapin aluehallintoviraston yhteistyön ansiosta edistettiin ensimmäisiä johtajille suunnattuja koulutusseminaareja. Dialogista lähestymistapaa koskevat merkittävät panokset sisältyvät myös alueellisessa sosiaali- ja terveystuunnitelmassa 2017 - 2019 esitettyihin suuntaviivoihin, joissa viitataan operatiiviseen toimenpidekarttaan 34 "Organisaatioiden ja ammattikäytäntöjen innovoinnin menetelmät".

Alueellisten suuntaviivojen "Hyvinvoinnin edistäminen ja riskien ehkäiseminen nuoruusiässä" mukaisesti: Adolescence Project" (DGR 590/2013) mukaisesti katsottiin, että nuorille suunnattujen palvelujen laaja maailma, joka on määritelmällisesti monialainen maailma, voisi olla mielenkiintoinen alue kokeellisen koulutuskurssin aloittamiselle dialogista lähestymistapaa käyttäen. **Tavoitteena oli saada nuorten kanssa ja nuorten hyväksi työskentelevät organisaatiot valmistelemaan toimintaedellytyksiä ylittämällä rajat ja esteet, jotka usein tekevät tiimityöskentelystä erityisen kriittistä.** Toukokuussa 2018 alkaneella ensimmäisellä koulutuskurssilla valittiin kolme "pilotti "piiriä/aluetta, jotka testasivat dialogista lähestymistapaa omissa organisaatioissaan. Tarkemmin sanottuna mukana olleiden alueiden määrittämät kolme toimielinten välistä organisaatiokeskittymää olivat:

### Lugo (Ravennan maakunta)

"Kuntaliiton hyvinvointialueen" koordinointi: käynnistettäessä Community Lab -polku (palveluiden integrointiin tähtäävä organisatorinen ja institutionaalinen muutosprosessi oli tuolloin jo käynnissä).

### Scandiano (Reggio Emilian maakunta)

Ufficio di Piano: järjestelmällisiä organisatorisia ja institutionaalisia muutoshankeita ei ollut käynnissä, mutta organisaatiokonteksti oli suotuisa prosessin käynnistämiseksi.

### Parma/Fidenza (Parman maakunta)

Ohjelmiasopimuksia koskeva hanke, jolle on ominaista toimielinten ja ammattialojen välinen toiminta, oli jo käynnistetty.

Näiden pilottihankeiden päätyttyä lokakuussa 2019 järjestettiin kansallinen seminaari "Dialogi toiminnaksi: kokemuksia ja käytäntöjä terveys- ja sosiaalialan organisaatioissa", johon osallistui suomalaisia dialogisen lähestymistavan asiantuntijoita Lapin yliopistosta, Lapin aluehallintovirastosta ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta Helsingistä.

Tämän jälkeen on järjestetty useita dialogisen lähestymistavan koulutuskursseja, joita Emilia-Romagnan alueen sosiaali- ja terveyspalvelujen innovaatioista vastaava osasto on tukenut. Koulutusohjelmaan sisältyy sekä luokkahuoneistuntoja aluetoimistoissa että paikan päällä järjestettäviä istuntoja koulutukseen osallistuvien ammattilaisten organisaatioympäristöissä. Näillä istunnoilla käynnistetään kokeilupolkuja, jotka edistävät eri yksiköiden välistä yhteistyötä kussakin piirissä ja helpottavat kokemusten vaihtoa piirien välillä.

Vuosina 2023-2024 hankkeen kolmas painos "Dialoginen lähestymistapa: Työkaluja integraation harjoittamiseen palvelujärjestelmässä". Se alkoi

syyskuussa 2023 ja päättyy syyskuussa 2024. Nykyisessä versiossaan se on laajentunut siten, että siihen osallistuu noin 270 alueellisen ja paikallisen hoito-, sosiaali-, terveys- ja koulutuspalvelujärjestelmän ammattilaista, joista noin 150 koulutetaan fasilitaattoreiksi, 25 ohjaajiksi ja 80 hallintoon. Luokkahuonekoulutus koostuu viidestä moduulista, jotka kestävät yhteensä 10 päivää. Lisäksi osallistujat osallistuvat paikan päällä tapahtuvaan koulutukseen, jossa he voivat soveltaa oppimaansa paikallisissa olosuhteissa kouluttajien ohjauksessa ja valvonnassa. Hankkeeseen osallistuvat 22 (38:sta) alueen piirikuntaa, Bolognan pääkaupunki ja alueen henkilökohtaisen hoidon, terveyden ja hyvinvoinnin pääosasto. Myös alueella eräät sektorit ja alueet ovat valinneet joitakin virkamiehiä, jotka osallistuvat koulutukseen, ja on järjestetty dialogisia kokouksia sekä alueviranomaisten sisäisen yhteistyön parantamiseksi että vuoropuhelun helpottamiseksi paikallisten organisaatioiden kanssa. Emilia-Romagnan alueen osastot, joissa dialogisen lähestymistavan ohjaajia ja valvojia on koulutettu, ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveyspalveluiden innovaatio-osasto (joka koordinoi alueellista hanketta); Sosiaalipolitiikan, osallisuuden ja yhtäläisten mahdollisuuksien osasto;
- Alueellisen avun osasto;
- Sairaanhoidoala - Lääkkeet ja lääkinnälliset laitteet Hallituksen alue.

Lisäksi tietyillä alueen sektoreilla käynnistettiin alueellisen koulutuksen jälkeen aloitteita, joilla edistetään dialogisen lähestymistavan itsenäistä kehittämistä ja levittämistä. Tällaisia ovat Bolognan Pianura Estin alue, jossa alueen koulut aloittivat oman koulutuskurssinsa; Lugon alue, jossa paikallinen sosiaalinen yhteistyö osallistui itsenäiseen matkaan; Parman alue, jossa aloitettiin hedelmällinen yhteistyö seuraavien tahojen välillä.

Dialogiseen lähestymistapaan koulutetut mielenterveysalan ammattilaiset ja avoimen dialogin koulutetut ammattilaiset.

Vuonna 2024 on käynnissä lisäsuunnittelu, jolla vahvistetaan tukea, jota tarjotaan lähestymistapaa nykyisin soveltaville yksiköille. Näin pyritään vakiinnuttamaan lähestymistapa osaksi niiden organisaatiokäytäntöjä ja -kulttuuria. Lisäksi käydään parhailaan keskusteluja hankkeeseen osallistumisen laajentamisesta eri alueilta tulleiden pyyntöjen perusteella.

### Laadullis-kvantitatiivisen arviointisuunnitelman tulokset

Ymmärtääkseen dialogisen lähestymistavan täytäntöönpanon vaikutuksia ja seurauksia Emilia-Romagnan alue on laatinut laadullisen ja määrällisen arviointisuunnitelman, joka alkoi lokakuussa 2023 ja päättyy joulukuussa 2024. Dialogiseen lähestymistapaan koulutetut henkilöt, dialogisiin tapaamisiin osallistuneet henkilöt (kansalaiset, perheet, muut toimijat jne.) ja niiden alueiden hallintoelimet, joilla tätä lähestymistapaa sovelletaan, osallistuvat ja osallistuvat jatkossakin arviointiin kyselylomakkeiden, kohderyhmien ja kokemuskertomusten keräämisen avulla. Tähän mennessä (lokakuu 2023-maaliskuu 2024) kerätyt tiedot, vaikkakin alustavat, osoittavat seuraavaa:

Yleisesti ottaen osallistajat kertovat arvostavansa dialogisia kokouksia hyvin: **he arvostavat menetelmää** ja käytettyjä viestintämenetelmiä, **niiden hyödyllisyyttä ja kykyä tuottaa konkreettisia vaikutuksia organisaatiokontekstissa**, ammatillisissa suhteissa, palveluiden toiminnassa ja käyttäjien kanssa toteutettavissa toimissa.

**Lähestymistavan huomattava joustavuus mahdollisten käyttötarkoitusten suhteen: sitä käytetään pääasiassa integroituun suunnitteluun ja muotoiluun sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla ja niiden välillä**, mutta myös osallistavissa prosesseissa ja yhteistyössä voittoa tavoittelemattoman sektorin ja muiden alueellisen hyvinvointijärjestelmän ulkopuolisten toimijoiden (esimerkiksi koulujen) kanssa.

**Mahdolliset myönteiset vaikutukset ammatilliseen ja organisatoriseen hyvinvointiin** toimielimissä.

**Käyttäjien osallistumisen toteuttaminen** on vaatinut vaativampaa ja haastavampaa pohdintaa, koulutusta ja valmistelua alueellisille palveluille, ja siksi se on aloitettu vasta hiljattain.

**Hallinnon osallistumista näiden innovatiivisten käytäntöjen toteuttamiseen pidetään välttämättömänä** (työ on kesken), sillä ilman sitä olisi vaikea saada aikaan tavanomaiseen verrattuna havaittavaa asennemuutosta palveluissa.

**Innovaation kerrannaisvaikutus on käynnistynyt**, jolloin lähestymistavan levittäminen luo suotuisan ympäristön sen omalle soveltamiselle, laajentaa sen soveltamisalaa palveluissa ja käynnistää myönteisen kierteen, jossa paikalliset instituutiot ovat alkaneet edistää itsenäisiä toimintatapoja, jotka ylittävät alueelliset ohjelmat, resurssit ja toimeksiannot.

## Forlì-Cesenan mielenterveyskeskuksen sekä Forlìn ja Rubicone Maren kunnallisten sosiaalipalvelujen yhteinen kokemus, Italia.

*Kirjoittajat: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani e Barbara Calderone*

Suomessa ja muissa Pohjois-Euroopan maissa kehitetty dialoginen lähestymistapa on tukenut organisaatiomuutoksia joissakin kunnissa, mahdollistanut kulttuurisen muutoksen kontekstien alakohtaistamisessa ja ottanut käyttöön demokraattisen näkökulman ammattihenkilöiden ja kansalaisten väliseen suhteeseen. Vuodesta 2018 lähtien Emilia Romagnan alue on edistänyt dialogista lähestymistapaa koskevia koulutuksia sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä paikallisten että alueellisten organisaatioiden ja yksiköiden tasolla. Dialoginen lähestymistapa perustuu dialogiseen periaatteeseen ja oletukseen, että ammattilaisten ei ole tarkoitus tarjota ratkaisuja vaan pikemminkin edistää kaikkien tilanteeseen osallistuvien ihmisten refleksiivisyyttä ja siten tuottaa itse vastauksia.

**Miten kääntää pelko siitä, että se ei ole mahdollista, luottamukseksi siihen, että se on tie, jolle kannattaa lähteä.**

**“OLETTE KAIKKI  
TÄÄLLÄ MINUN TAKIANI?  
KIITOS!”**

Lainaus on peräisin eräältä naiselta, joka on ollut Forlì-Cesenan mielenterveyskeskuksen potilaana useita vuosia. Keskuksen ammattilaiset olivat hyvin huolissaan hänen terveydentilastaan siinä määrin, että he harkitsivat laitoshoidoa potilaalle. Kerroimme tästä

huolesta sosiaalipalveluista vastaaville kollegoille, jotta voisimme tutkia asiaa yhdessä, ja päätimme sitten yhdessä kutsua naisen ja hänen poikansa vuoropuheluun. Huolta aiheutti se, että ei olisi mahdollista käydä vuoropuhelua ja suostutella naista osallistumaan kokoukseen, johon osallistui 10 eri ammattilaista (psykiatri, sairaanhoitaja, sosiaalityöntekijä, yhteisöpedagogi päiväkeskuksesta ja sosiaalipalveluista), kaksi fasilitaattoria ja kolme tarkkailijaa. Kyseessä on ollut kahden tunnin vuoropuhelu. Lopputuloksena oli yhteinen hanke, johon jokainen pystyi lisäämään jotakin sitoutumisen ja resurssien osalta: enemmän aikaa päiväkeskuksessa, sosiaalihuoltoa kotona, potilaan vastuu t e h d ä tarkastuksia ja tasapainottaa ruokavaliotaan ja itsehoitoaan poikansa avustuksella. Kahden kuukauden kuluttua sovimme seurantakokouksen sopimuksen ehtojen tarkistamiseksi, ja kaikki olivat pitäneet sitoumuksensa, eikä enää ollut huolta siitä, että nainen ei pystyisi asumaan omassa kodissaan. **Toisen tapaamisen päätteeksi potilaan poika sanoi: "Olemme saavuttaneet näinä kahtena kuukautena yhdessä enemmän kuin edellisinä 10 vuotena". Olemme poistaneet byrokratian!"**

Kun kerromme tästä hetkestä, voimme esitellä tarinan kolmen vuoden kokemuksesta, joka liittyy dialogisen lähestymistavan koulutukseen, kokeiluun ja juurtumiseen tietyllä alueella Emilia Romagnan alueella.

Forlì-Cesenan mielenterveyskeskus ja Forlìn, Rubicone Maren ja aluksi myös Valle del Savion kunnalliset sosiaalipalvelut, jotka viittaavat Forlìn, Rubiconen ja Cesenan Valle del Savion kolmeen sosiaali- ja terveystieteisiin, osallistuivat dialogisen lähestymistavan koulutukseen marraskuusta 2020 marraskuuhun 2022.

Forlì-Cesenan mielenterveyskeskus ja Rubicone Maren kunnan sosiaalipalvelut liittyivät Emilia Romagnan alueen syyskuussa 2023 käynnistämään koulutukseen (päättymispäivä

syyskuu 2024); Forlìn kunnan sosiaalipalvelut eivät osallistuneet koulutukseen, kun taas Valle Maren sosiaalipalvelut eivät osallistuneet.

Valle del Savio, joka ei ollut päättänyt vuosien 2020-2022 koulutusta, pyysi päästä takaisin mukaan. Muutokset johtotehtävissä ja alun perin mukana olleissa ammattilaisissa johtuvat näistä muutoksista.

Koulutuksen ja kokeilujen tavoitteet ovat moninaiset:

- oppimaan ja käyttämään dialogisia välineitä hyvien käytäntöjen jakamiseksi omassa työkontekstissa parantamalla kollegoiden ja roolien välisiä suhteita;
- helpottaa dialogisia tapaamisia palvelujärjestelmän sisällä, suhteessa vastaanottajiin ja paikallisyhteisöön;
- levittää ja kouluttaa muita ammattilaisia dialogisiin käytäntöihin;
- levittää dialogista lähestymistapaa muihin organisaatioyksiköihin (keskustelu monimutkaisista tapauksista, moniammatilliset kokoukset, paikalliset tiimit).

Sosiaalipalvelujen ja mielenterveyskeskuksen ammattilaiset osallistuivat suoraan dialogisen lähestymistavan kokeiluun: psykiatrit, sairaanhoitajat, sosiaalityöntekijät ja yhteisöpedagogit on koulutettu fasilitaattoreiksi, ja he koulutautuvat parhaillaan dialogisen käytännön ohjaajiksi kontekstissa, yhdessä kollegoiden kanssa, jotka koulutautuvat nyt fasilitaattoreiksi. Samaan aikaan hallintoryhmään osallistuvat myös asianomaisten organisaatioyksiköiden johtajat.

Dialoginen lähestymistapa -koulutuskurssin ja Erasmus Plus -hankkeen välinen yhteys aktivoitui, kun siihen osallistuivat psykiatri Forlìsta ja psykiatri Cesenasta.

Paikallisyksiköissä on toteutettu erilaisia toimia. Tammikuusta 2022 alkaen Forlìn mielenterveyskeskuksessa otettiin käyttöön mikrotyöryhmille tarkoitettu "dialoginen harjoitus" -kalenteri, johon

tuotiin kriittisiä tilanteita, jotka koskevat suhdetta vastaanottajaan tai muihin palveluihin, sen jälkeen kun oli kokeiltu fasilitointia monimutkaisissa tapauksissa. Monissa näistä tapaamisista käsiteltiin erilaisia huolenaiheita vuoropuheluissa, joihin osallistuivat vastaanottajat ja heidän perheensä. Kalenteriin kootaan ammattilaisia, jotka ovat käytettävissä fasilitaattorin rooliin ja joihin voidaan sitten ottaa yhteyttä kollegoiden pyynnöstä. Cesenan mielenterveyspalvelussa dialogisten kokeilujen yhteyshenkilö kerää pyyntöjä mikrotiimeiltä, jotka ovat käytettävissä dialogisten työkalujen käyttöön.

Rubicone Maressa jatkettiin moniulotteisia arviointiyksiköitä (UVM) ja terveysbudjettien epävirallista määrittelyä koskevien dialogisten kokousten hyväksymistä. Tässä vaiheessa pyrimme virallistamaan terveysbudjetit laatimalla yksilöllisiä kuntoutussopimuksia (PARI hankkeet).

Rubicone Maren sosiaalipalveluissa on hiljattain määritelty, että kaikki sosiaalipalvelualueet (alaikäiset, aikuiset, vammaiset, vanhukset) voivat käyttää dialogisia välineitä ottamalla mukaan koulutettuja ja koulutettuja kollegoita. Tämä organisatorinen tunnustaminen oli mahdollista nykyisen sosiaalipalvelujohtajan ansiosta, joka oli itse ollut dialoginen harjoittelija toimiessaan koordinaattorina, ja nyt osana hallintotasoa hän tukee dialogisten käytäntöjen käyttöä.

Tällaisten hyvien käytänteiden ansiosta koulutetut ammattilaiset ovat voineet hankkia taitoja kontekstien helpottamisessa ja dialogisten välineiden käytössä; samalla oli mahdollista levittää dialogista lähestymistapaa kollegoiden keskuudessa, jotka eivät osallistuneet suoraan koulutukseen.

Pyritään edistämään dialogisia välineitä myös muiden yksiköiden kollegoiden kesken. Monimutkaisista tapauksista keskusteltaessa kannustetaan erityisesti käyttämään sekä ammattilaisten että

vastaanottajien kanssa "oman huolen puheeksi ottamisen" ja "hyvän tulevaisuuden vuoropuhelun" välineitä. Levittämistä edistettiin myös kutsumalla tapauksiin suoraan osallistumattomia ammattilaisia osallistumaan vuoropuheluun tarkkailijoina. Samalla järjestettiin kaksi suurta kokousta dialogisen lähestymistavan edistämiseksi, toinen vuosien 2020-2022 koulutuksen aikana ja toinen helmikuussa 2024, joissa esiteltiin dialogisen lähestymistavan periaatteita ja tärkeimpiä välineitä tapaamisissa käytyjen vuoropuhelujen välittömien kokemusten kautta.

### **Dialogisten käytäntöjen vahvuudet**

Ryhmän sisäisen viestinnän ja muiden organisaatioyksiköiden kanssa tapahtuvan viestinnän parantaminen; vastaanottajien ja heidän verkostonsa osallistuminen keskittymällä heidän toiveisiinsa ja tulevaisuuteen, jonka he näkevät itselleen mahdolliseksi; muiden vuonna 2023 koulutuksensa aloittaneiden ammattilaisten osallistuminen ja tukeminen. Esimerkiksi tukitoimia on suunniteltu tiiviissä yhteistyössä sosiaalipalvelujen (aikuisten ja vammaisten ala) sekä Riminin ja Riccionen mielenterveys- ja päihdeosastojen kollegojen kanssa.

### **Kriittiset näkökohdat**

Paikallisessa kontekstissa tapahtuva kokeilu edellyttää jatkuvuutta kokousten suunnittelussa ja hallinnassa, mutta tarvittava aika ja tietoisuus ovat resursseja, joita vielä koulutuksessa olevat ammattilaiset eivät aina takaa. On olennaista, että on mahdollista saada tukea jatkuvan ohjauksen muodossa ajan mittaan, jotta fasilitointivälineiden oppiminen ja v a k i i n n u t t a m i n e n on mahdollista, sillä ilman tätä on suuri vaara, että fasilitointimenetelmistä ja dialogisista välineistä tulee "personoituja" eivätkä ne takaa dialogisten tilojen varsinaista rakentamista ja luomista.

## Tapaustutkimus Pudasjärven kunta, Suomi

*Kirjoittajat: Heikki Ervast ja Jukka Antero Hakola*

### Vuoropuhelujen tarve

Kesällä 2023 Pudasjärven kunnan taloustilanne muuttui odotettua huonommaksi. Pudasjärvi on pieni kaupunki Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa, Pohjois-Suomessa. Kaupunginvaltuusto päätti aloittaa toiminnan taloustilanteen tasapainottamiseksi. He päättivät myös, että tämän prosessin myötä he haluavat uudistaa palvelutuotantojärjestelmäänsä myös hyvinvointi- ja koulutuspalveluissa. Tämän uuden palvelutuotantomallin pitäisi tuoda mukanaan 900.000 euron säästöt.

Kaupunginvaltuusto käynnisti tarjouskilpailun, ja Dialogues and Design Ltd osallistui prosessiin ja sai sopimuksen kunnan kanssa.

### Pudasjärven pyyntö Dialogues & Design Oy:lle

Dialogues & Design Oy:n palveluntarjonnan uudistamis- ja suunnitteluprosessissa määriteltiin nämä tehtävät:

- konkreettinen esitys palvelujen toimitusmallista;
- kuulla sidosryhmiä (kansalaisia ja henkilöstöryhmiä) ja ottaa ne mukaan kertomuksen valmisteluun;
- antaa arvo- ja kokemustietoa (taloudellisten ja tilastotietojen lisäksi), jotta voidaan tehdä päätöksiä palvelun toimitusmallista;
- helpottaa vuoropuhelua kunnallisten päättäjien välillä;
- koko prosessin dokumentointi päätöksenteon tueksi;
- loppuraportin laatiminen, johon sisältyy ehdotus palvelujen toimitusmallista.

### Miten kuulemiset ja osallistumisprosessi toteutettiin?

Suomessa on käytössä lakisäätäinen kuulemismenettely paikallisille asukkaille tärkeitä tilanteita varten. Tilaisuudet valmisteltiin huolellisesti sekä järjestäjän että osallistujien näkökulmasta. Lähestymistapa oli alusta alkaen dialoginen. Pudasjärvellä käyty vuoropuhelu koostui seuraavista osista:

- 1) aktiivinen suullinen ja kirjallinen vuorovaikutus asiakkaan ja palvelua tarjoavan organisaation välillä;
- 2) sarja keskusteluja asiakkaan päätöksentekuelimen ja palvelua tarjoavan organisaation välillä;
- 3) viralliset neuvottelut sosiaali- ja koulutusalan henkilöstön kanssa;
- 4) avoimet kuulemiset palvelujen käyttäjien kanssa;
- 5) asukkaiden, virkamiesten ja päättäjien väliset keskustelut edellä mainituissa kokouksissa ja prosesseissa;
- 6) muita mahdollisuuksia tulla kuulluksi.

Prosessi koostui 20 dialogisesta tapaamisesta, jotka olivat kasvokkain käytyjä vuoropuheluja, lukuun ottamatta viimeistä tapaamista poliitikkojen kanssa, joka pidettiin verkossa.

Dialogisten kuulemisten runko noudatti seuraavaa järjestystä:

- 1) Mitä ajatuksia kartoituksessa nousi esiin?
- 2) Mistä on tärkeää puhua yhdessä tästä asiasta?
- 3) Mitkä kaikki asiat liittyvät yhteisenä teemana valittuun aiheeseen ja minkä viestin haluatte välittää päättäjille?
- 4) Viimeinen vuoropuhelu.

## Prosessin rakenne, dialogiset välineet ja fasilitointiprosessi

Dialogiset kuulemistilaisuudet alkoivat osallistujien omilla ajatuksilla, joissa kysyttiin, mitä heidän mielestään oli tärkeää ja ajankohtaista käsitellä tilaisuudessa. Tilanne ei ollut helppo, sillä kokemuksen perusteella odotukset kohdistuivat asiantuntijoiden kuuntelemiseen. Tietopaketti oli kuitenkin tietoisesti suppea, sillä siinä esitettiin vain suppeat perustiedot ja kerrattiin toimeksiantajalta saadut tehtävänkuvaukset.

Kuulemisessa käytetyt menetelmät perustuivat ennakoitdialogiin, ja ne vaihtelivat tilanteen mukaan. Pienissä kokoonpanoissa käytettiin koko ajan yhteistä keskustelua, ja suuremmissa ryhmissä keskusteltiin ensin ryhmissä ja sitten jaettiin ajatuksia.

Dialogues & Design Oy käytti dialogisina työkaluina muokattua versiota Good Future - ohjelmasta -dialogi, Puimala -dialogi ja oppimiskahvila.

Kaikki yhdessä kuultu puhe tallennettiin sähköisesti prosessissa käytetylle Sway-sivustolle, ja pienryhmien tuotokset valokuvattiin. Alkuperäiset kuvat ja tallennusasiakirjat ovat olleet saatavilla koko prosessin ajan tällä alustalla, johon pääsee Pudasjärven kunnan verkkosivujen kautta.

Sosiaalista mediaa ja painettua mediaa käytettiin aktiivisesti prosessin edistymisestä ja tuloksista tiedottamiseen. Koska kunnan kokonaistilanne on tärkeä ja sillä on suuri vaikutus kansalaisiin, oli tärkeää, että kaikilla oli mahdollisuus alkaa muodostaa käsitystään ja suhdettaan meneillään olevaan prosessiin. Tämä ymmärrys muodostuu kunkin yksilön sisäisen vuoropuhelun prosessien kautta, mutta myös muita tarvitaan tähän ymmärrykseen.

Prosessin dokumentaatio on saatavilla tällä Sway-sivulla:

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

Prosessi alkoi 29. elokuuta 2023 ja päättyi 14. marraskuuta 2023.





Liite



## Dialogisten tutoreiden kompetenssit

Lähde: Weerheijm, R. (2023), *Final Assessment Honors Instructions for Portfolio*. Sisäinen julkaisu, Rotterdamin ammattikorkeakoulu

1. INNOVAATIOVETOINEN

2. KYSYNTÄLÄHTÖINEN

3. YHTEISTYÖHÖN PERUSTUVA TYÖSKENTELY

4. VUOROVAIKUTTEINEN OPPIMINEN

5. TIETÄMYKSEN LUOMINEN



## 1. INNOVAATIOVETOINEN

**Rooli:** Innovaattori

**Alue:** Ammattikäytännöt

**Tarkennus:** Innovaatio ja tutkimus

### Osaaminen

Osallistuessaan innovatiivisen ammatillisen tuotteen kehittämiseen ohjaaja osoittaa tutkivaa asennetta ja tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia ottaa käyttöön innovaatioita ammatillisissa käytännöissä.

### Konteksti

Työelämässä törmäämme itsepäisiin ongelmiin, ongelmiin, joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisuja. Tähän voi olla useita syitä: asian monimutkaisuus, riittävän, laaja-alaisen ja ajantasaisen asiantuntemuksen puute ja joskus yksinkertaisesti kehityksen nopeus. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan innovaatiokykyä luovien ratkaisujen aikaansaamiseksi.

Innovaattorina tunnistat tämän monimutkaisuuden ja koet sen mahdollisuutena ja haasteena pohtia ja keskustella mahdollisista ratkaisuista omien ja muiden alojen ammattikollegoiden kanssa. Uskallat laittaa niskasi likoon ja jakaa ideasi muiden kanssa. Tiedät, miten tärkeä ratkaisu on ja että on turha yrittää välttää vaikeita tilanteita. Tutkit ongelmaa oman asiantuntemuksesi avulla ja etsit aina tapoja löytää uusia oivalluksia esimerkiksi yhdistelemällä olemassa olevia käsitteitä uusien ratkaisujen luomiseksi. Olet rohkea ja päättäväinen, ja innovaattorina olet yritteliäs ja ennakoiva. Etsit aktiivisesti mahdollisuuksia, osaat muuttaa ne tehokkaiksi toimiksi ja kokeilet uusia menetelmiä ja skenaarioita - työskentelet aina hyvin perustellusta ja harkitusta visiosta käsin. Näkemystäsi, asennettasi ja

työtäsi arvostetaan. Olet yhä enemmän mukana innovaatiotoiminnassa. Huomaat, että voit olla tasavertainen ja kriittinen keskustelukumppani.

### **Osoitteeseen**

Osallistu innovointiin

#### **Sinun on**

1. olla ennakoiva ja kekseliäs monimutkaisissa ammatillisissa tilanteissa;
2. tutkia ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja;
3. ole rohkea ja uskalla kokeilla;
4. oltava luova sekä ongelmaa että ratkaisua tarkastellessaan.
5. Käytävä tarvittaessa dialogisen lähestymistavan työkalupakkia

### **Niin että**

Innovaatiovetoinen lähestymistapasi johtaa innovatiivisten ammattituotteiden kehittämiseen.

### **Käyttäytymisindikaattorit ja kuvaukset**

#### **Kyky toimia yritteliäästi monimutkaisissa ammatillisissa tilanteissa:**

- Ajattelet ja toimit ennakoivasti. Olet oma-aloitteinen etkä odota muita, vaan menet itse tutkimaan. Keksit mahdollisia innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja omasta tahdostasi.
- Olet päättäväinen. Perehdyt tilanteeseen ja teet nopeita, harkittuja ja perusteltuja päätöksiä tarvittavista toimista.
- Voit muuntaa mahdollisuudet kohdennetuiksi toimiksi. Osaat tunnistaa tehokkaita reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi.

### **Ongelman ja mahdollisten ratkaisustrategioiden tutkiminen:**

- Tutkit mieluummin muita ideoita kuin perinteisiä menetelmiä, koska on näyttöä siitä, että perinteiset menetelmät eivät enää riitä.
- Keksit uusia näkökulmia ongelmiin.
- Käännät oman alasi kehitystä ja suuntauksia tulevaisuuden skenaarioiksi.
- Käytät vastuullisesti asianmukaisia käytännön tutkimusmenetelmiä ja -tekniikoita.

### **Rohkeuden ja kokeilunhalun osoittaminen:**

- Sinä kokeilet.
- Toimit, vaikka lopputulos olisi epävarma.
- Uskallat uskaltaa ottaa riskejä, et vältellä riskejä.

### **Tarkastellaan luovasti sekä ongelmaa että ratkaisua:**

- Osoitat kykyä poiketa nykyisestä käsitteellisestä kehyksestä.
- Osoitat, että pystyt hyödyntämään muiden tieteenalojen lähestymistapoja uusien havaintojen ja ratkaisustrategioiden yhdistelmien löytämiseksi.
- Osoitat, että osaat ajatella ennakkoluulottomasti.
- Osoitat omaperäisyyttä, "leikkisyyttä" ja kekseliäisyyttä.
- Keksit uusia skenaarioita, jos olosuhteet muuttuvat.
- Pystyt keksimään useita ratkaisuja, lähestymistapoja tai näkökulmia ongelmaan, jotka ovat odottamattomia ja jotka tuovat ratkaisut lähemmäksi.

## 2. KYSYNTÄLÄHTÖINEN

**Rooli:** Kriittinen tarkkailija

**Alue:** Ammattikäytäntö

**Tarkennus:** Ympäristötietoisuus

### Osaaminen

Työkennellessään innovatiivisesti ohjaaja osoittaa olevansa tietoinen ammatillisesta toimintaympäristöstään ja tunnistaa mahdollisuuksia ottaa käyttöön innovaatioita ammatillisissa käytännöissä.

### Konteksti

Kehittyvänä ammattilaisena opit mahdollisimman paljon työkäytännöistä. Seuraat alasi kehitystä. Olet kiinnostunut siitä, miksi tietty kehitys tapahtuu ja mitkä voimat sitä ohjaavat, ja pystyt näin sijoittamaan käytännön suuntauksia ja kehityksen laajempaan kontekstiin. Huomaat, että näin pystyt helpommin tunnistamaan syy-seuraussuhteet. Huomaat myös, että varmuudet katoavat nopeasti. Ymmärrät, että muutokset ovat joskus niin nopeita, että ne tekevät tehtävistä monimutkaisempia ja nostavat ammattilaisten rimaa.

Samalla näet suuria mahdollisuuksia tässä dynaamisessa ympäristössä ja etsit aktiivisesti mahdollisuuksia vaikuttaa yhdessä muiden kanssa. Haluat antaa arvokkaan panoksen johonkin yhteiskunnalliseen asiaan. Tutkit mahdollisuuksia ja keskustele niistä asiaankuuluvien sidosryhmien ja muiden ryhmien kanssa, mutta et hyppää suoraan ratkaisuun. Osoitat arvosi asiantuntevana ja tasavertaisena keskustelukumppanina. Valmistautumisesi on antanut sinulle perusteellisen perehdytyksen tilanteen dynamiikkaan, ja osaat selittää ja perustella, miksi pidät tilannetta lupaavana. Samalla kuuntelet tarkasti, mitä keskustelukumppanisi sanovat. Ylläpidät vuoropuhelua ja varmistat, että ongelma on selkeästi määritelty, esittämällä kriittisiä

kysymyksiä asiakkaalle ja muille sidosryhmille, mikä antaa sinulle valmiudet arvioida asiayhteyttä entistä syvällisemmin. Tiedät, että tämä kartoitusvaihe on välttämätön, jos aiot auttaa toteuttamiskelpoisten ratkaisujen aikaansaamisessa tai tarvittaessa keksiä hyviä perusteluja niiden hylkäämiselle.

### Osoitteeseen

Kehitä tietoisuutta siitä, mitä ympärilläsi tapahtuu sekä yleisesti että erityisesti innovatiivisessa ammatillisessa toiminnassa,

### Sinun on

1. ole tietoinen ympäristöstäsi;
2. tunnistaa ja kuvata ammattikäytäntöihin liittyviä kysymyksiä;
3. pystyä muuttamaan teoria käytännön toiminnaksi;
4. käytä tarvittaessa dialogisen lähestymistavan työkalupakkia.

### Niin että

Tilanneanalyysisi johtaa ammatillisen toiminnan kannalta tärkeiksi tunnustettujen ongelmien tunnistamiseen, ja niiden ratkaisemiseksi voidaan ryhtyä käytännön toimiin.

### Käyttäytymisindikaattorit ja kuvaukset

#### Ympäristön ja sosiaalisen kontekstin tuntemuksen osoittaminen:

- Tunnet tai tutkit suuntauksia ja kehitystä omaa asiantuntemustasi laajemmassa kontekstissa ja osaat yhdistää niiden merkityksen käsittelemisiin ongelmiin.
- Osaat katsoa nenääsi pidemmälle, ennakoit muutoksia (aikaisemmin kuin muut) ja ennakoit niitä.
- Etsit aktiivisesti käytännön tilanteita, jotka voivat antaa uutta näyttöä, ja hyödynnät niitä keskusteluissa.
- Näet tilaisuudet/mahdollisuudet ja hyödynnät ne.

- Tunnistat, että ulkoiset tekijät vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa käsittelemisi ongelmiin.
- Osoitat sosiaalista sitoutumista, ja voit vastata ammatillisesta toiminnastasi.

#### **Kyky tunnistaa ja täsmentää ammattiin liittyviä kysymyksiä:**

- Tutkit käsiteltävänä olevaa ongelmaa vuoropuhelussa asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa.
- Syvennyt syvemmälle hahmotellun ongelman määritelmään; onko tämä todella ongelma, tarvitaanko lisää alustavaa tutkimusta, johtaako se toisenlaiseen ongelman määritelmään?
- Tutustut siihen, mitä ongelmasta jo tiedetään; voit muokata sitä ja esittää sen.
- Voit tehdä kysymyksestä selkeän ja mukauttaa sitä.
- Osoitat tietäväsi sosiaalisen ilmapiirin, jolla on merkitystä ratkaisujen löytämisessä ja hyväksymisessä.

#### **Kyky muuntaa ratkaisut käytännön sovelluksiksi:**

- Keksit yllättäviä ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja.
- Voit muuntaa eri osaamisalueiden tietämyksen ja kokemuksen yhdistelmällä löydetty ratkaisut käytännön tuloksiksi.

### 3. YHTEISTYÖHÖN PERUSTUVA TYÖSKENTELY

**Rooli:** Tiimipelaaja

**Alue:** Innovatiivinen ammattikäytäntö

**Tarkennus:** Viestintä ja yhteistyö

#### **Osaaminen**

Osallistuessaan innovatiivisiin prosesseihin ohjaajasta tulee tiimipelaaja, joka pystyy hyödyntämään viestintä-, yhteistyö- ja verkostoitumistaitoja työskenneläkseen tehokkaasti ja tuloksellisesti muiden ammattilaisten kanssa tulosten saavuttamiseksi.

#### **Konteksti**

Tehokas työskentely tiimissä todellisten ongelmien ratkaisemiseksi edellyttää monenlaisia taitoja. Ne ovat itse asiassa välineitä, joiden avulla voit ymmärtää innovatiivista kontekstia ja jotka tekevät sinusta tasavertaisen keskustelukumppanin. Innovatiiviset ammattilaiset ovat todellisia tiimipelaajia; he oppivat toisiltaan ja jakavat ideoita.

Oppiminen ja työskentely tosielämän tilanteissa on sosiaalinen prosessi, jossa yhteistyö ja verkostoituminen muiden kanssa on välttämätöntä. Sen lisäksi, että se levittää tietoa ja kokemusta, se saa ihmiset osallistumaan enemmän. Tiimipelaajana tiedät, miten tärkeää yhteistyö on. Et halua "varastaa parrasvaloja". Yhteistoiminnallisen työskentelyn todellinen arvo on siinä, että voitte täydentää toistenne ideoita, "sparrailla" toistenne kanssa, keskustella ideoistanne ja ehdotuksistanne strategioiksi ja ratkaisuiksi sekä tarkastella niitä kriittisesti - puhumattakaan siitä lisäarvosta, että olette avoimia mahdollisuuksille antaa ja vastaanottaa palautetta. Tehokkaalla ammatillisella viestinnällä estetään se, että tarpeeton "melu" hämärtää yhteistoiminnallista työskentelyprosessia.

## Osoitteeseen

Työskennellä tehokkaasti muiden kanssa parannusten, uuden kehityksen ja innovaatioiden parissa

## Sinun on

1. olla valmis työskentelemään muiden kanssa ja antaa yhteisten tavoitteiden mennä yksilöllisten tavoitteiden edelle;
2. edistää asiantuntijaverkoston kehittämistä ja hyödyntää sitä strategisesti; 3. käyttää erilaisia viestintätaitoja oikein ja oikein ajoitettuna;
4. käytä tarvittaessa dialogisen lähestymistavan työkalupakkia.

## Jotta

Tiimipelaajat, joilla on toisiaan täydentävät henkilökohtaiset ja ammatilliset taidot, voivat työskennellä yhdessä ja kommunikoida keskenään kehitys- tai innovaatioprosessin aikana.

## Käyttäytymisindikaattorit ja kuvaukset

### Valmius yhteistyöhön ja yleisten tavoitteiden asettaminen yksilöllisiä tavoitteita tärkeämmiksi:

- Kohdistat itsesi yhteisiin tavoitteisiin, jotka syntyvät etsimällä uusia vastauksia käsillä oleviin ongelmiin.
- Myönnätte, että ammattialojen yhteissuunnittelu edistää innovatiivisten ratkaisujen aikaansaamista.
- Etsit mahdollisuuksia ja tapoja työskennellä yhteistyössä ongelmien ratkaisemiseksi.
- Pystyt työskentelemään monitieteellisessä/monitieteellisessä kontekstissa, eli teet tiivistä yhteistyötä muiden alojen asiantuntijoiden kanssa, annat rakentavaa panosta ja saat tunnustusta omalle alallesi.
- Edistät oman tietämyksesi, kokemuksesi ja ominaisuuksiesi sekä

tiimin jäsenten tietämyksen, kokemuksen ja ominaisuuksien parasta mahdollista yhteensovittamista.

- Asetat tiimin edut henkilökohtaisten etujesi edelle ja pidät tiimitovereitasi vastuullisina käyttäytymisestään ja vastuullisuudestaan. Olet myös itse tilivelvollinen.
- Voit tehdä myönnytyksiä yhteisen tavoitteen tai tuloksen saavuttamiseksi. Voit perustella nämä myönnytykset.

### Kyky osallistua asiantuntijaverkoston kehittämiseen ja kyky kuulla tätä verkostoa kohdennetusti:

- Rakennat toimivan verkoston.
- Verkostoja käytetään kohdennetusti.

### Kyky käyttää erilaisia viestintätaitoja oikealla tavalla ja oikealla hetkellä:

- Sytytät innostusta ja innostat muita.
- Keskustelut ovat tehokkaita ja toimivia.
- Jaat työsi muiden kanssa.
- Osallistut rakentavasti yhteistyöhön.

## 4. VUOROVAIKUTTEINEN OPPIMINEN

**Rooli:** Oppiminen

**Alue:** Innovatiivisen ammattikäytännön

**Tarkennus:** Vuorovaikutteinen oppiminen

### Osaaminen

Ohjatessaan ammatillista jatkokehitystään ohjaaja tunnustaa elinikäisen oppimisen tarpeen ja pyrkii hankkimaan tarvittavat oppimistaidot.

### Konteksti

Työelämä muuttuu nopeasti. Sinulle asetetaan monia erilaisia vaatimuksia, ja vaarana on, ettet pysy tapahtumien tahdissa. Koulutuksessa on sama ongelma. Vaikka teemme parhaamme pitääksemme ammatillisen kurssisi mahdollisimman ajan tasalla, viimeisintä kehitystä ei ole aina mahdollista käsitellä. Tämä tarkoittaa, että sinun on valmistauduttava työskentelemään nopeasti muuttuvassa ammatillisessa ympäristössä. Sinun ei odoteta ratkaisevan vain ongelmia, joihin olet valmistautunut tutkinnossasi ja jotka tunnet riittävän hyvin voidaksesi toteuttaa todellisia ratkaisuja, vaan kohtaat myös ongelmia, jotka ovat sinulle uusia ja joita ei voi ratkaista nykyisellä osaamisella. Nämä uudet ongelmat saattavat vaatia uutta tietoa, vielä hankittavaa tietoa ja uusia konteksteja, joissa olemassa olevaa tietoa on käytettävä eri tavoin.

Teet myös yhä enemmän yhteistyötä muiden alojen tutkinnon suorittaneiden kanssa. Tällaisessa työskentely- ja oppimisympäristössä sinut haastetaan oppimaan yhdessä ja toisiltasi, aktiivisesti, tehokkaasti ja tuloksiin keskittyen. Kun työskentelet yhdessä tässä innovatiivisessa prosessissa, oppimishalusi tulee usein sisältä päin - törmäät ongelmiin, jotka todella haluat ratkaista. Tämä tekee sinusta sen, jolla on halu oppia "jotain" tai jopa "unohtaa" jotain.

Tilanteen monimutkaisuus ei pelota sinua. Näet haasteen ja tartut siihen. Heittäydyt siihen, etkä anna periksi. Tiedät, että törmäät säännöllisesti seinään ja joudut nostamaan itsesi taas ylös - mutta huomaat pian, että opit enemmän kuin mitä opit.

### Osoitteeseen

Oppikaa toisiltanne ja toisiltanne

### Sinun on

1. osoittaa kykyä itseohjautuvaan oppimiseen;
2. oltava halukas oppimaan monipuolisissa ja haastavissa ympäristöissä;
3. pystyt pohtimaan oppimistavoitteesi, -menetelmäsi ja -tuloksesi tehokkuutta;
4. Käytä tarvittaessa dialogisen lähestymistavan työkalupakkia.

### Käyttäytymisindikaattorit ja kuvaukset

#### Osoittaa itseohjautuvaa oppimiskykyä:

- Annat omalle oppimisprosessillesi sisältöä ja suuntaa; toisin sanoen voit asettaa itsellesi kehitys- ja oppimistavoitteita ja toimia niiden mukaisesti.

#### Valmius ja halu oppia erilaisissa haastavissa ympäristöissä:

- Pohdit omia tekojasi ja pyydät luonnollisesti muilta palautetta; punnitset vinkkejä niiden parantamiseksi ja sovellat niitä välittömästi ja tehokkaasti.
- Olet tietoinen siitä, miten henkilökohtaiset normisi ja arvosi vaikuttavat toimintaasi, ja osoitat halukkuutta keskustella niistä.
- Voit joutua vastuuseen teoistasi.
- Olet valmis muuttamaan tapojasi.
- Luovut vanhentuneesta tiedosta, jos sille on hyvät perusteet.
- Sinulla on rohkeutta rikkoa omia rajojasi kehittyäksesi henkilökohtaisesti ja ammatillisesti.

## **Kyky pohtia ammatillisen toiminnan tehokkuutta:**

- Osoitat reflektointikykyä ja osaat analysoida omaa toimintaasi seuraavien seikkojen kannalta:
  - sisältö;
  - lähestymistapa;
  - ryhmädynamiikka - tähän voi sisältyä kaikkien asianosaisten toiminta;
  - sosiaaliset ja eettiset näkökohdat uusia ratkaisuja kehitettäessä;
  - oma kehitystyösi edellä mainittujen seikkojen osalta.
- Olet oppinut, mitkä ovat vahvuutesi ja heikkoutesi (tai saanut paremman käsityksen niistä), ja pystyt parantamaan molempia.

## **5. TIETÄMYKSEN LUOMINEN**

**Rooli:** Tietämyksen tuottaja

**Alue:** Innovatiivinen ammattikäytäntö

**Tarkennus:** Tietojen luominen

### **Osaaminen**

Täydennettyään jatkuvasti tietämystään ja pysyessään ajan tasalla ohjaaja ei ainoastaan opi virallisessa kontekstissa (kuten koulussa), vaan myös laajentaa asiantuntemustaan oppimalla työelämässä.

### **Konteksti**

Uuden tietotekniikan nopean kehityksen myötä tietämys laajenee yhä nopeammin, ja se on saatavilla lähes pyydettyä, ja uutta tietoa voidaan levittää yhtä nopeasti. Enää ei riitä, että tietää faktat ja osaa soveltaa niitä. Innovaatiotoiminnassa eniten tarvittavaa tietoa kutsutaan usein "laajaksi tiedoksi". Siinä on kyse siitä, että tiedetään monien eri ilmiöiden syyt, miten asiat toimivat ja ymmärretään periaatteita ja prosesseja (tiedetään, kuka voi tarjota ideoita tai erityisosaamista). Tämä on erityisen tärkeää, koska faktatieto voi vanhentua (erityisesti konkreettiset havainnot), kun taas tieto ensimmäisistä periaatteista (jotka ovat näiden havaintojen taustalla) ei vanhene niin nopeasti.

Sinun odotetaan kehittävän "mitä jos..." -lähestymistapaa oppimiseen. Tämä tarkoittaa, että uskallat esittää kriittisiä kysymyksiä syistä ja seurauksista. Opit ymmärtämään ammatillisessa käytännössä tapahtuvien asioiden yhteyksiä ja malleja, mutta myös kriittistä, tutkivaa ja oppivaa asennetta. Haluat paljastaa syy-seuraussuhteet ja olet kriittinen tiedon käyttäjä. Mittaat teorian arvon ennen kaikkea sen perusteella, miten hyödyllinen se on työssäsi kohtaamiesi ongelmien ratkaisemisessa. Et noudata sokeasti mitään ajatuskokonaisuutta. Selvität yhteistyössä ja vuoropuhelussa muiden ammattilaisten kanssa,



toimiiko jokin asia ja miten se toimii käytännössä. Prosessin aikana opit yhdistämään tietosi ja kokemuksesi muiden tietoihin ja k o k e m u k s i i n ja selvittämään, mikä toimii, ja luomaan uutta tietoa, jota voit hyödyntää ammatillisessa käytännössä. Lisäksi voit arvioida kriittisesti, mitkä ovat "aktiiviset ainesosat", ja löytää valitun lähestymistavan arvon ja ohjaavat periaatteet (jotka määrittävät, miten se toimii). Opit nopeasti leikkimään tietämykselläsi. Huomaat, että myös muiden tieteenalojen teoriat ja ideat voivat olla hyödyllisiä tai soveltua toiseen kontekstiin. Huomaat myös, että toista tarkoitusta varten hankkimastasi tiedosta voi olla käytännön hyötyä myös työssäsi. Lyhyesti sanottuna löydät, kokeilet, sovellat tietämystäsi, testaat, miten se toimii, ja näin tuotat uutta tietoa. Tätä kutsutaan virallisesti "tuottavaksi oppimiseksi" ja "pitkälle siirtämiseksi".

Ymmärrät, miten tärkeää on jakaa tietoa muiden kanssa. Olet myös tietoinen siitä, että muilla on tietoa, josta voit hyötyä. Niinpä etsit tehokkaita ja toimivia tapoja löytää tietoa ja kokemusta, jota muut ovat valmiita jakamaan tai vaihtamaan. Tiedät jo, miten tieto- ja viestintätekniikka avaa nopeasti ja helposti ovet rikkaaseen tietoympäristöön. Sosiaalisesta mediasta, kuten Web 2.0:sta, tulee yhä hyödyllisempi foorumi, jolla pysyt ajan tasalla ja jaat hiljattain hankittua uutta tietoa.

## Osoitteeseen

Kehität jatkuvasti tietämystäsi innovatiivisessa oppimisympäristössä

### Sinun on

1. kyky jakaa ja käyttää tietoa sekä kyky oppia sovelluskontekstissa;
2. pystyä käyttämään tietoja ja taitoja eri sovellustasoilla ja eri yhteyksissä;
3. voivat jakaa ja käyttää tietoa;
4. Käytä tarvittaessa dialogisen lähestymistavan työkalupakkia.

### Niin että

Voit todella edistää tietämystä.

### Käyttäytymisindikaattorit ja kuvaukset

#### Kyky kehittää tietämystä sovelluskontekstissa:

- Voit hyödyntää muiden ihmisten tietoa ja käytännön kokemusta vahvistaaksesi omaa tietämystäsi niin, että kehität uutta tietoa, joka vie ammatillista käytäntöä eteenpäin; innovoit.
- Olet avoin muiden ihmisten asiantuntemuksen hyödyntämiselle ja kutsut heitä aktiivisesti mukaan.
- Rakennat olemassa olevan tiedon varaan ja voit yhdistää äskettäin kehitetyn tiedon "vanhaan".

#### Kyky soveltaa tietoja ja taitoja eri tasoilla ja eri yhteyksissä:

- Hyödynnät eri osaamisalueiden tietoa löytääksesi kuvioita ongelmista.
- Sovellat hankkimiasi tietoja ja taitoja uusien ratkaisujen kehittämiseen tai suunnitteluun.
- Osoitat olevasi tietoinen sellaisten sosiaalisten, taloudellisten, teknisten, eettisten ja/tai psykologisten tekijöiden vaikutuksesta, jotka voivat auttaa löytämään vastauksia käsittelemiisi ongelmiin.

### **Kyky jakaa ja käyttää tietoa:**

- Jaat aktiivisesti käytännössä saamiasi tietoja ja kokemuksia muiden ihmisten kanssa.
- Etsit aktiivisesti uutta tietoa ja tehokkaita tapoja saada ja jakaa uutta tietoa. Teet tämän ammattikäytäntösi kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla ja pystyt perustelemaan valintasi tässä asiassa.
- Etsit yhteyksiä, jotka ylittävät tiimin jäsenten jaetun tiedon ja kokemuksen, ja autat heitä ymmärtämään nämä yhteydet.

# KIRJALLISUUSLUETTELO



Arnkil, T. (2019). Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). Omien huolien puheeksi ottaminen: Käsikirja varhaisista vuoropuheluista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regione Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

**The hanke tulokset tuotti aikana Dialoginen-työ voivatolla ladattavissa täältä:** <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>



**Euroopan unionin  
osarahoittama**

*Euroopan unionin rahoittama. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain kirjoittajan (kirjoittajien) omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai Euroopan koulutuksen ja kulttuurin toimeenpanoviraston (EACEA) näkemyksiä ja mielipiteitä. Euroopan unionia tai EACEAa ei voida pitää niistä vastuussa.*