

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Tua Niemelä

DIALOGINEN VERTAISTUKI LÄHIJOHTAJUUDESSA

Sosiaali- ja terveys-
hallinto-tieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	sivu 3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2. Tutkimuksen rakenne	10
2. DIALOGISUUS JA VERTAISTUKI LÄHIJOHTAJUUDESSA	11
2.1. Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla	11
2.1.1. Lähijohtajuuden haasteet	13
2.1.2. Lähijohtajuuden osaamisvaatimukset	15
2.2. Dialogi ja dialogisuus käsitteinä	19
2.2.1. Dialogin rakentuminen	20
2.2.2. Dialogisuus lähijohtamisessa	22
2.2.3. Dialogiset menetelmät	23
2.3. Dialoginen vertaistuki	27
2.3.1. Vertaistuki lähijohtajuudessa	30
2.3.2. Dialogisen vertaistuen muotoja	35
2.4. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	38
3. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT	40
3.1. Tutkimuksen taustaa, tutkimuskohteen kuvaus ja kohderyhmän valinta	40
3.2. Aineistonkeruumenetelmä	41
3.3. Analyysi ja tutkimusprosessin tarkastelu	45
4. TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
4.1. Organisaatioraatiin ja tutkimukseen osallistuvien taustatiedot	50
4.2. Organisaatioraadin teemat ja tutkimuskysymykset	51
4.2.1. Dialoginen vuorovaikutus vertaissuhteissa	52
4.2.2. Vertaistuki apuna arjessa	54
4.2.3. Vertaistuen esteet	57
4.2.4. Tutkimustulosten yhteenveto	59

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	63
5.1. Keskeisimmät havainnot	66
5.2. Jatkotutkimuksen aihe	66
LÄHDELUETTELO	68
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkimuslupahakemus	78
LIITE 2. Tutkimuslupa	80
LIITE 3. Ohjeistus organisaatioraatiin osallistuville	81
LIITE 4. Teema-alueet	86
LIITE 5. Organisaatioraadin palautekysely	87

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Vertaistuen ulottuvuudet	33
Kuvio 2. Sosiaalisen tuen vaikuttavuus	35
Taulukko 1. Dialogisia menetelmiä	24
Taulukko 2. Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa	60

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Tua Niemelä

Pro gradu -tutkielma:

Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallinto

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 87

TIIVISTELMÄ:

Parhaillaan käynnissä olevat julkisen sektorin kunta- ja palvelurakenteen muutokset vaikuttavat suuresti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen kunnissa. Johtamisjärjestelmän alimmalle portaalle sijoittuvat lähijohtajat jäävät usein yksin miettimään, kuinka muutokset saadaan vietyä arkeen kaikkia tahoja tyydyttävällä tavalla. Haasteista huolimatta, johtamisen houkuttelevuutta tulisi lisätä. KASTE 2012–2015 –ohjelmassa luvataan alueellisia yhteistyöverkostoja johtamisen tueksi, palvelujärjestelmän linjausten pohjalta. Yhteistyöverkostoiden luominen ja niissä toimiminen ovat lähijohtamisen keskeisiä osaamisalueita, yhdessä vuorovaikutustaitojen ja kokonaisuuksien hallinnan ohella.

Lähijohtajan arki on tasapainottelua ylemmän johdon strategioiden ja perustehtävän suorittamisen välillä. Selvitäkseen tästä, lähijohtaja tarvitsee tukea. Tämän tutkimuksen pääkysymyksellä halusin selvittää mitä on dialoginen vertaistuki ja kuinka sitä voidaan hyödyntää lähijohtamisessa sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi halusin selvittää millaista dialogista vertaistukea lähijohtajat tarvitsevat selviytyäkseen arjen haasteista sekä kuinka organisaatioita menetelmän avulla palvelee lähijohtajien vertaistuen tarvetta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtamisella on omat erityispiirteensä. Tutkimuksen teoriaosuudessa tuodaan esiin näitä erityispiirteitä, haasteita ja osaamisvaatimuksia. Lisäksi on avattu käsitteitä dialogisuus ja dialogiset menetelmät sekä vertaistuki. Yhteenvetona näistä on saatu vastaus siihen mitä on dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kokeilemalla kansalaisraadista muokattua organisaatioita, koska halusin antaa lähijohtajille kokemuksen organisaatioita menetelmän sekä samalla mahdollisuuden vertaistukeen ja verkoston luomiseen. Lähijohtajat sosiaali- ja terveyspalveluiden eri sektoreilta kokoontuivat keskustelemaan ennalta annetusta aiheesta, ja josta oli jaettu ennakkomateriaalia. Lähijohtajat itse toimivat kokemusasiantuntijoina. Keskustelu eteni teemoittain. Keskustelun lopuksi lähijohtajat kokosivat yhdessä ajatuksiaan aiheesta ja tiivistivät ne kahteen julkilausumaan.

Tutkimus keskeisin tulos oli, että dialoginen vertaistuki, joka perustuu avoimuuteen, kuuntelemiseen ja luottamukseen oli tärkein tuki lähijohtajien muutosten täyttämässä arjessa. Se koettiin tukipilariksi ja jakamisen mahdollistajaksi arjessa. Organisaatioissa tulisi antaa lähijohtajille yhä enemmän mahdollisuuksia vertaistukeen. Lähijohtajien verkostoitumista on tärkeää tukea sekä kannustaa heitä siihen. Tässä tehtävässä lähijohtajien omat esimiehet ovat keskeisessä roolissa.

AVAINSANAT: vertaistuki, dialogisuus, dialogi, lähijohtaminen, organisaatio

1. JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ovat parhaillaan suurten muutosten edessä. Hallitus pääsi yksimielisyyteen palveluiden uudistamisesta, mutta kuinka se käytännössä toteutetaan, ei vielä ole kenenkään hallinnassa. Ristiriitoja ja eriäviä mielipiteitä on esitetty etenkin perustuslaillisten oikeuksien toteutumisesta, vallan jakamisesta ja päätöksenteosta sosiaali- ja terveys piireissä. Se on kuitenkin selvää, että muutoksia on tulossa hallintoon ja rakenteisiin, vaikka muutokset suhteessa asiakkaaseen pystyttäisiin minimoimaan.

Sosiaali- ja terveystalouden tuottamisvastuu on siirtynyt suurelta osin kunnille. Valtionosuusjärjestelmää on uudistettu ja päätöksentekoa on hajautettu erilaisten hankkeiden kautta (PARAS 2009, Kunta- ja palvelurakennemuutos ja KASTE 2012–2015, Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma). Näiden myötä tavoitteeksi asetettiin tuloksellinen, tehokas vaikuttava ja toimintakykyinen palvelujärjestelmä. Jatkuva toimintaympäristön muutos on tullut jäädäkseen. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010: 21, 32.)

Muutostilanteissa lähijohtaja jää usein yksin. Hallituksen ja valtioneuvoston ohjeet ja mahdolliset koulutukset tulevat kuntien ylemmälle johdolle, mutta asiakasrajapinnassa työskentelevä lähijohtaja pohtii asioita usein yksin ja kokee suurta voimattomuutta. KASTE 2012–2015 –ohjelmassa kuluvalle nelivuotiskaudelle on asetettu tavoitteeksi eriarvoisuuden vähentäminen ja sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden järjestäminen asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti kestävästi. Ohjelmassa tuodaan esiin haaste: ala ei ole riittävän vetovoimainen johtamisesta kiinnostuneille ja siksi ”sen johtamisen houkuttelevuutta on tarpeen lisätä”. Ministeriö huomioi, että kunta- ja palvelurakennemuutokset tuovat haasteita johtamiseen. Näihin haasteisiin KASTE–ohjelmassa halutaan vastata vahvistamalla ”strategista ja muutosjohtamista sekä esimiestyötä kaikilla tasoilla asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien rakenteellisessa ja toiminnallisessa uudistamisessa. Johtamisen tueksi kehitetään alueellisia yhteistyöverkostoja palvelujärjestelmän uudistamisen linjausten pohjalta”. (Sosiaali- ja terveysministeriö, KASTE 2012–2015.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisjärjestelmä on moniportainen, alkaen lainsäädännöstä ja jatkuen lähijohtamiseen. Lähijohtamisen haasteet syntyvät näiden eri kerrostuminen muutoksista, vaatimuksista, säädöksistä ja odotuksista. Lähijohtajan merkitys muutosten onnistumisen kannalta on kuitenkin merkittävä. Toisinaan odotukset kasvavat liian nopeasti ja muutoksiin on vaikeaa reagoida, valmistautua ja sopeutua. Lähijohtaja tarvitsee selkeitä ohjeita siitä mitä häneltä odotetaan, tukea johdolta ja esimieheltä sekä mahdollisuutta vertaistukeen ja työnohjaukseen.

Lähijohtajan tärkeimpiä osaamisalueita ja työvälineitä ovat verkostoituminen ja vuorovaikutus. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan päätöksenteossa, neuvottelutilanteissa, asiakkaiden, omaisten ja alaisten kanssa, yhteistyössä ja verkostoitumisessa. Vuorovaikutus on osa dialogisuutta, jota käytetään yhä enemmän etsittäessä ratkaisuja niin kutsuttuihin ”pirullisiin ongelmiin”. Lähijohtajalle on hyötyä dialogisesta menetelmäosaamisesta kehittämisen välineenä, vertaistuen lähteenä kuin myös uutta luovana toimintatapana. Dialogisilla menetelmillä on pyrkimys lisätä demokraattista keskustelua, jossa kuuluu osallistujien moniäänisyys ja jossa tavoitellaan uusia oivalluksia yhteisen keskustelun kautta. Dialoginen johtaminen on innovatiivisuutta edistävää, mutta myös lähijohtamista tukevaa. (Stewart 1993: 18–19; Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012: 37.)

Palvelujärjestelmän muuttuessa myös palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen kohdistuu lisääntyviä tuottavuuden ja vaikuttavuuden vaatimuksia. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset ja palveluiden ”liukuminen” useiden tuottajien malliin, luovat uudenlaisia osaamisvaatimuksia johtamiseen. Palveluiden laatu ja pitkäaikainen kehittäminen vaativat henkilökunnalta sitoutumista ja vahvaa johtamista. (Rissanen & Lammintakanen 2012: 28–29.) Organisaatiolla, jossa johtaminen on kuuntelevaa ja vuorovaikutuksessa näkyy dialogisuus, on hyvät edellytykset sopeutua muutoksiin ja selviytyä tulevaisuuden haasteista.

Organisaation haastavista tilanteista selviydytään usein oppimalla. Organisaatioissa tapahtuvan oppimisen tärkeä elementti on vuorovaikutus, vuoropuhelu – dialogi. Se on myös välttämätöntä tämän päivän työelämässä, ja koettu hyväksi käytännöksi epäva-

kaissa ympäristöolosuhteissa. (Bokeno & Gant 2000: 237–270; Wink 2006: 145.) Lähijohtajan tuki haastavissa tilanteissa toteutuu muun muassa luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvien, erilaisten ja erimittaisten vertaistukiprosessien kautta. Vertaistuen prosesseja voivat olla esimerkiksi työnohjaus tai kahvihetki kollegan kanssa. (Stewart 1993: 18–19.) Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimii dialogisuus. Tutkimuksessa selvitetään, mitä on dialogisuus ja kuinka dialogisuuteen perustuva vertaistuki on lähijohtajien tukena haastavissa tilanteissa.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla on valtakunnallisten ja kunnallisten strategioiden viemistä käytännön tasolle erilaisin päätöksin ja prosessein. Kuntatasolla päätöksenteosta vastaa lautakunnat ja kunnan johtavat viranhaltijat. Lähijohtaja toteuttaa tehdyt päätökset. Tässä tehtävässä hän on usein yksin. Lähijohtajalla on tietoa ylemmällä tasolla tehdyistä päätöksistä, mutta hän ei voi keskustella keskeneräisistä asioista henkilötönsä kanssa. Lähijohtajan apuna ovat oma arvomaailma ja näkemys johtamisesta, jatkuva koulutus, organisaation erilaiset tukimuodot sekä ammatilliset ja henkilökohtaiset verkostot. Lähijohtaja, joka pitää itsestään kokonaisvaltaisesti huolta, jaksaa työelämässä olla oikeasti läsnä. Lähijohtaja toimii vuorovaikutuksen kautta: ratkoo ongelmia ja konflikteja, antaa palautetta, kehittää, suunnittelee ja ennakoii tulevaa. (Ketonen 2010: 58–59.)

Aihe tähän tutkimukseen nousee huolesta lähijohtajien jaksamista kohtaan. Muutoksessa ja haasteellisissa tilanteissa lähijohtajat tarvitsevat tukea johdolta, vertaisilta ja huolehtimalla itsestään. Tutkimuksessa keskitytään epäviralliseen, lähijohtajien toisilleen antamaan vertaistukeen.

Tutkimuksen pääkysymyksellä halutaan selvittää **mitä on dialoginen vertaistuki ja kuinka sitä voidaan hyödyntää lähijohtamisessa sosiaali- ja terveysalalla.**

Muita kysymyksiä tutkimuksessa ovat:

Millaista dialogista vertaistukea lähijohtajat tarvitsevat selviytyäkseen arjen haasteista sekä tulevista muutoksista?

Millä tavalla organisaatioraati menetelmänä toimii lähijohtajuuden tukena?

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat käsitteet lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla, dialogisuus ja vertaistuki. Vaikka lähijohtaminen on samankaltaista alasta riippumatta, niin johtamiselle sosiaali- ja terveysalalla on ominaisia piirteitä. Näitä erityispiirteitä on kuvattu lähijohtamisen haasteiden ja keskeisten osaamisvaatimusten kautta. Lähijohtamisen keskeisintä osaamista on vuorovaikutus ja sen dialogisuus. Toisena käsitteenä on määritelty mitä on dialogi ja dialogisuus. Kolmas keskeinen käsite on vertaistuki, ja sitä on tarkasteltu lähijohtamisen näkökulmasta. Vertaistukea on saatavissa järjestetysti muun muassa työnohjauksen ja mentoroinnin kautta, mutta se voi olla myös itseohjautuvaa ja vapaamuotoista. Teoreettisen viitekehyksen kautta pyritään muodostamaan ymmärrystä siitä mistä vuorovaikutukseen ja dialogisuuteen perustuva vertaistuki koostuu lähijohtajuudessa sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitetään empiirisen aineiston keräämistä ja siinä käytettyä, kansalaisraadista muokattua organisaatioraatia. Organisaatioraadin tarkoituksena oli tarjota lähijohtajille mahdollisuus yhteiseen pohdintaan, jonka aiheena oli dialogisen vertaistuen merkitys heidän arjessaan ja jaksamisessa. Tämän järjestetyn, pienessä ryhmässä toteutetun keskustelutilaisuuden ajatuksena oli myös tarjota lähijohtajille mahdollisuus verkostoitua keskenään ja saada vertaistukea toisiltaan. Organisaatioraatia täydensi kahden lähijohtajan kirjallisesti toimittamat ajatukset teemoista. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset sekä niiden pohjalta nousseet johtopäätökset, pohdinnat sekä jatkotutkimusaiheet.

2. DIALOGISUUS JA VERTAISTUKI LÄHIJOHTAJUUDESSA

2.1. Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Tässä luvussa tarkastellaan sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuutta kahdesta näkökulmasta. Toinen näkökulma tarkastelee lähijohtajuutta osana organisaation johtamisjärjestelmää, ja toinen näkökulma pyrkii selvittämään lähijohtajuutta operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Molemmissa näkökulmissa voidaan nähdä erilaisia haasteita ja niille voidaan asettaa erilaisia osaamisvaatimuksia. Kyseessä on kokonaisuus, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Operatiivista tasoa tarkastellessa käytetään lähijohtajuuden rinnalla myös termiä lähijohtaja. Lähijohtaja on mukana kahdessa organisaation alajärjestelmässä – johtamisrakenteessa ja omassa yksikössään. Tämä kahteen järjestelmään sitoutuminen aiheuttaa ristiriitoja, mutta samalla ne yhdessä muodostavat lähijohtajan roolin. (Isosaari 2008: 39.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa esimiestehtävissä olevilla on monia ammattinimikkeitä kuten esimerkiksi osastonhoitaja, vastaava ohjaaja, avopalvelunohjaaja ja päiväkodin johtaja. Heidän tehtävänsä kuvataan sanoin esimiestyö, työnjohto ja lähijohto. Tässä tutkimuksessa heistä käytetään termiä lähijohtaja, joka on sukupuolineutraali termi, ja joka sisältää johtamisosaamista ja -ominaisuuksia. (Reikko ym. 2010: 19.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on vuorovaikutusta monella tasolla. Vuorovaikutuksen tasot muodostuvat poliittisten toimijoiden, julkisen hallinnon ja kuntien sekä palveluiden tuottajien ja asiakkaiden vuoropuhelusta. Myös organisaatioissa työtä suunnitellaan, organisoidaan ja kehitetään yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Lähtökohtana on, että kaikki alan työ tehdään palvelemaan asiakkaita, asiakkaiden hyväksi. (Niiranen, Seppänen–Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010: 61.) Voidaan siis sanoa, että johtamiseen sosiaali- ja terveysalalla liittyy aina asiakas. Toiminta perustuu asiakkaiden auttamiseen, parantamiseen, hoivaamiseen, tukemiseen tai ennaltaehkäisyyn. Tänä päivänä asiakkaat tietävät mitä haluavat ja ovat hyvinkin kuluttajatietoisia. Rajalliset resurssit ja rajattomat odotukset ja vaatimukset eivät aina kohtaa todellisuudessa. Työtä organisoidessa joudutaan tilanteeseen, jossa priorisointi on välttämätöntä. Näissä tilanteissa joh-

tamisen haasteena on henkilöstön osaamisen ja motivaation ylläpitäminen. Haastavaa johtajalle on huolehtia myös oman työkyvyn ja omien voimavarojen ylläpitämisestä. (Reikko ym. 2010: 22; Surakka 2010: 69.)

Millaiset asiat sitten ovat lähijohtajuuden erityispiirteitä sosiaali- ja terveyssektorilla asiakasnäkökulman lisäksi. Yksi erityinen piirre on lähijohtajien sukupuoli. Suomessa, niin yritysmaailmassa kuin julkisen sektorin johtotehtävissä toimivat ovat pääosin miehiä. Sosiaali- ja terveysala on poikkeus. Alalla toimii noin 10 000 naisjohtajaa. Keski-johdossa joka kolmas johtaja on nainen. Naisvaltaisuus tulee erityisen hyvin esiin hoitajataustaisten lähijohtajien määrässä, jossa kaikista alan lähijohtajista jopa 94–96 % on naisia. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007: 19.) Naisjohtajien lähestymistapa asioiden hoitamiseen on hieman erilainen kuin miehillä. Naisten päätöksenteossa korostuu vuorovaikutus ja tarve saada asioihin useampi mielipide ennen lopullisen päätöksen tekoa. Avoin keskustelu on tämän päivän yhteiskunnassa tavoiteltavaa, vaikka vahvat päätöksentekijät voivat tällaista menetelmää pitää heikkoutena. (Isaac 2011: 159–175; Reikko ym. 2010: 12–33.)

Kaikkeen tavoitteelliseen toimintaan liittyy johtamista. Sosiaali- ja terveysala on hyvin strategisesti ohjattua ja tavoitteellista. Palvelut tuotetaan useiden säädösten, toiminnanohjausjärjestelmien, hankkeiden ja odotusten säätelemänä. Palveluiden tuottaminen on julkista toimintaa, jota ohjaavat arvot, vahva eettisyys sekä lait, normit ja poliittiset päätökset. Monet alan palvelut ovat lakisääteisiä, joihin niiden käyttäjät ovat subjektiivisesti oikeutettuja (esimerkiksi alle 3-vuotiaiden lasten päivähoito) tai niitä pitää järjestää tarpeen vaatimassa laajuudessa (kotihoito, neuvolatoiminta). Julkinen rahoitus tuo mukanaan poliittisen ohjauksen ja valvonnan. Palveluiden laajentuessa myös niiden johtaminen on laajentunut, lähijohtajien määrä on lisääntynyt, ja myös heidän tehtäväkenttänsä ovat laajentuneet. (Reikko ym. 2010: 11, 12, 21.)

Sosiaali- ja terveydenhuolto on toimintakokonaisuutena vahvaan ammattiosaamiseen perustuvaa. Alalla toimimiseen täytyy olla koulutettu ammattilainen, ja koulutukseen pääsemiseksi täytyy suorittaa soveltuvuuskoee. Alalle haetaan oikeanlaisia ihmisiä, joiden asenteet ja vuorovaikutustaidot ovat riittävällä tasolla. Ei riitä, että on fyysisesti ter-

ve, jos sosiaalisissa taidoissa on puutteita. Tämän päivän johtamisen pitäisi perustua riittäväälle ammatilliselle koulutukselle. Myös sosiaalialan esimiestehtäviin on kelpoisuusehtoihin lisätty vaatimus esimieskoulutuksesta tai -kokemuksesta. (Seeck 2008: 149, 152–153; KVTES.)

2.1.1. Lähijohtajuuden haasteet

Johtamisrakenteeseen kohdistuvat haasteet ovat erilaisia kuin toiminnan tasolla kohdatut haasteet. Johtamisessa vaikuttavat yhtäaikaisesti niin pitkän aikavälin muutokset kuin nopeat muutokset. Organisaatioiden rakenne ja palveluiden tuottamisen rakenne ovat muuttuneet lyhyessä ajassa. Organisaatioiden koko on kasvanut koko 2000-luvun. Yksityisten palveluntuottajien määrä on kasvanut. Kunnat, yksityiset palveluntuottajat ja järjestöt tuottavat palveluita rinnatusten. Selkeät organisaatorakenteet ovat muuttuneet verkostomaisiksi. Uusissa organisaatorakenteissa johtamisjärjestelmät ovat muuttuneet haastaviksi. Samaa tehtäväkokonaisuutta voi olla hoitamassa moniammatillinen tiimi, jonka jäsenet tulevat monesta eri organisaatiosta. Tällaisen moniulotteisen tiimin johtaminen vaatii joskus vaativaa yhteensovittamista. Asiakkaan prosessin kannalta on kuitenkin tärkeää, että hän saa mahdollisimman asiakaslähtöistä ja kokonaisvaltaista palvelua. Niiden toteuttamiseksi on haettava jatkuvasti uusia, luovaa ajattelua vaativia ratkaisuja. (Niiranen ym. 2010: 20,26; Reikko ym. 2010: 22.)

Organisaatio- ja palvelurakenteiden uudistamisella on haettu yhä enemmän tehokkuutta ja vaikuttavuutta myös sosiaali- ja terveyssektorilla. Johtamisjärjestelmälle se merkitsee muutoksia ja toimintojen uudelleen järjestelyjä. Lähijohtajuuden tasolla haasteeksi tulee miettiä kuinka palveluita tuotetaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti, vaikka mahdollisesti resurssit vähenevät. Suunnittelu, verkostoituminen ja tiedottaminen nousevat keskeiseen asemaan. Lisäksi omat muutoshaasteet tulevat kansainvälistymisestä kaikilla sektoreilla, ikärakenteen muutoksesta sekä teknologian kehitymisestä ja informaation määrän lisääntymisestä. (Niiranen ym. 2010: 20, 26.)

Operatiivisen toiminnan tasolla lähijohtajuuden haasteet ovat paljon konkreettisempia. Palvelujärjestelmän kohtaamat haasteet tulevat lähijohtajuudessa esiin toiminnan suun-

nitteluna. Toiminnan tasolla haasteet kohdataan vuorovaikutuksena, osallistamisena ja tiedonvälittämisenä. Jos tarkastellaan lähijohtajan asemaa organisaatioiden johtamisessa, se on usein monitasoista. Toisaalta lähijohtaja on osa johtamisjärjestelmää, ja edustaa organisaation asettamia vaatimuksia. Tällä tasolla organisaatiossa toimivat ihmiset nähdään ryhminä. Toisaalta lähijohtaja on keskeinen osa omaa työyhteisöään ja toimintayksikköään, jolla on omia odotuksia organisaation johdolle. Lähijohtajan asemassa ihmiset puolestaan nähdään yksilöinä. Näillä kahdella roolilla voi olla keskenään hyvinkin erilaiset arvomaailmat. Lisäksi lähijohtajan odotetaan toimivan yhteistyössä kollegojen kanssa, jotka toimivat organisaatiossa samalla tasolla. Yhden roolihaasteen tuovat vielä asiakkaan ja omaisten odotusten, ohjauksen ja palvelujen sujuvan tuottamisen järjestäminen. (Isosaari 2008: 39.)

Lähijohtajina toimivien tulisi saada riittävästi ja riittävän hyvissä ajoin informaatiota tulevista muutoksista, jotka koskevat organisaatiota tai toimintaympäristöä. Samanaikaisesti hänen tulee olla selvillä siitä arjen toimintaympäristöstä, jossa hänen johtamansa henkilöstö tekee työtänsä. Näiden ymmärryksen lisäksi lähijohtajalla täytyy olla itsellä näkemys siitä, millaiset vaikutukset erilaisilla muutoksilla on, ja toimia tiedon välittäjänä onnistuneiden päätösten tekemiseksi. Lähijohtaja on linkki ylemmän johdon strategisten suunnitelmien ja perustehtävää suorittavien työntekijöiden välillä. Missio, visio, strategia ja toimintaperiaatteiden korulauseet muuttuvat lähijohtajan ja hänen johtamansa työyhteisön kanssa käytännöiksi. (Juuti & Rovio 2010: 110; Reikko ym. 2010: 30.)

Lähijohtajuudessa kohdatut ristiriidat ja paineet kuormittavat enemmän psyykkisesti kuin fyysisesti. Usein lähijohtajalta odotetaan läsnäolon lisäksi tavoitettavuutta. Puhelin on auki ja sähköpostiviesteihin odotetaan vastauksia lähes ympäri vuorokauden. Lähijohtajan haasteena on rajata työaika selkeästi vapaa-ajasta, mutta säilyttää silti joustavuus ja päivittäisten asioiden sujuva hoitaminen. (Juuti & Rovio 2010: 103.)

2.1.2. Lähijohtajuuden osaamisvaatimukset

Lähijohtajuus sijoittuu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa johtamishierarkian alimmalle tasolle, lähelle henkilöstöä ja palveluluiden käyttäjiä. Johtajuusosaaminen rakentuu henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävistä, työnjohtamisen tehtävistä sekä yhteistyö- ja kehittämistehtävistä. (Isosaari 2008: 51.) Lähijohtajuuden tasolla ei ole varsinaisesti vastuuta strategisesta toiminnasta, mutta vastuu ulottuu palveluiden tuottamisesta strategian kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen työyksiköissä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 8.) Organisaation tasolla lähijohtajuus on henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja ammattitaidon kehittämisestä huolehtimista.

Jotta nämä vaatimukset muuttuisivat arjen toiminnaksi, vuorovaikutus ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia, nousevat keskeiseen asemaan. Käytännössä vastuu päivittäisen toiminnan johtamisesta ja päätöksenteosta on lähijohtajalla. Tästä johtuen kuvaan näitä osaamis- ja taitovaatimuksia lähijohtajan näkökulmaa käyttäen. Vaikka lähijohtajien työalueita voidaan jaotella asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, asiakas- ja potilastyöhön, niin lähijohtajuudessa korostuu ihmisten johtaminen asiajohtamista enemmän. (Reikko ym. 2010: 12–33.)

Esimiestyössä lähijohtajalta vaaditaan niin alan substanssiosaamista kuin hallinnon, talouden ja johtamisen osaamista. Esimiestyö perustuu vuorovaikutukseen. Lähijohtajana ei ole koskaan valmis. On tunnistettava omat ominaisuutensa; heikkoudet ja vahvuudet ja kehitettävä niitä. (Juuti & Rovio 2010: 23.) Useissa eri tutkimuksissa on löydetty lähijohtajille yhteisiä osaamisalueita. Keskeisimpiä osaamisalueita ovat henkilöstöhallinto, voimavarojen ja palveluiden suunnittelu ja organisointi, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen. Nämä puolestaan vaativat strategista ajattelua, selkeää viestintää ja asiantuntemusta. (Reikko ym. 2010: 17; Kabacoff 2012.)

Lähijohtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ei ole kyetty laatimaan kattavaa listaa piirteistä, jotka johtaisivat tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. Menestyviin johtajiin yhdistetään kuitenkin älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaali-

suus. He näkevät itsensä usein realistisesti ja heillä on hyvä itsetunto. Lähijohtajalla täytyy olla myös sisäinen halu johtaa, ja motivaatio kehittää toimintaa. Oman innostuksen kautta voi innostaa toisiakin pääsemään tavoitteisiin. Työyhteisön toimintaa kehittää ja motivoi lähijohtaja, joka kolmen i:n periaatteella innostuu, innostaa ja innovoi. (Reikko ym. 2010: 26, 28.)

Valmentaja, kapteeni, pelinrakentaja – näitä termejä käytetään yhä useammin, puhuttaessa lähiesimiestyöstä. Lähijohtajuuteen kuuluu eri rooleja ja vaatii tilannetajua huomata millainen rooli on toimivin missäkin tilanteessa. Cooper (2011:1) kuvaa muuntautumiskykyistä lähijohtajaa, kameleontiksi. Roolin lisäksi pitää kyetä muuttamaan johtamista ja näissä tilanteissa vuorovaikutustaidot korostuvat.

Lähijohtajalla on monia rooleja kuten mentori, edistäjä, tarkkailija ja valvoja, koordinaattori, johtaja, tuottaja, välittäjä ja innovaattori. Lähijohtajan on löydettävä oma roolinsa kuhunkin tilanteeseen. Erilaiset odotukset muovaavat käyttäytymistä. Välillä on toimittava asiantuntijana, välillä työnjohtajana, toisinaan kuuntelijana. Rooleja asettaa niin organisaatio toimenkuvien muodossa kuin henkilöstö omine odotuksineen. Päätöksenteko vaatii päättäväisyyttä ja kuuntelijan rooli aitoa läsnäoloa ja kohtaamista. Lähijohtajalla on oma roolinsa myös työyhteisön kehittäjänä, oppimiseen innostajana ja työilmapiiriin nostattajana. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 2003: 1–4; Reikko ym. 2010: 37.)

Tänä päivänä pidetään tärkeänä, että lähijohtaja luo verkostoja oman alan toimijoiden kanssa, myös organisaation ulkopuolelle. Verkostoitunut lähijohtaja tarvitsee runsaasti tietoa omasta toiminnastaan, asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan sekä taloudesta ja tavoitteista. Osaava johtaja myös löytää ja hyödyntää yhteistyökumppaneita oman organisaation sisällä kuin poliittisten päätöksentekijöiden keskuudestakin. Verkostoitumiseen vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, tilanteisiin sopeutumista sekä muutosvalmiutta. (Niiranen ym. 2010: 107–108; Reikko ym. 2010: 27.)

Verkostot sisältävät lähijohtajuudessa tarvittavia voimavaroja. Verkostojen luominen on osa kyvykkään lähijohtajan taitoja. Ne antavat paljon ja verkostotuttavuudelta saatu

apu tai neuvo voi säästää itseltä suuren työmäärän. On muistettava, että verkostot ovat vastavuoroista toimintaa josta kaikki hyötyvät. (Piili 2007: 172.) Organisaatiossa toimitaan viisaasti, jos sen johto kannustaa lähijohtajiansa käyttämään verkostoja ja sallii myös epävirallisen vuorovaikutuksen verkostoissa. Toiminta näissä epävirallisissa verkostoissa antaa elinvoimaa koko verkostolle ja antaa sille lisäarvoa ideoiden ja uusien, omat mielipiteet haastavien näkökulmien muodossa. (Lindell 2012: 5.)

Henkilöstö odottaa lähijohtajalta aitoa ihmisten kohtaamista. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeimpiä ammatillisia ominaisuuksia. Luottamuksen aikaansaamiseksi lähijohtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Niihin kuuluvat kuuntelemisen ja ymmärtämisen lisäksi toisen arvostava ja kokonaisvaltainen suhtautuminen puhujaan, silloinkin kun ollaan eri mieltä asioista. (Reikko ym. 2010: 51.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajan arki on vaihtelevaa ja lyhyttempoista. Asiakastilanteista riippuen päivän ohjelma voi mennä kokonaan uusiksi. Työhön kohdistuu paljon keskeytyksiä, mutta välittömät toimenpiteet on tehtävä, että prosessit saadaan sujumaan ilman viivytyksiä. Lähijohtaja joutuu tarkastelemaan omaa toimintaansa ja tekemään päätöksiä ja muutoksia jatkuvasti. Tempoileva työrytmi ja sirpaleinen arki kuluttaa voimavaroja. Haastavana tehtävänä on opetella käyttämään omia voimavarojaan uudella tavalla ja monipuolisesti. Lähijohtajalle on hyödyksi, jos hän omaa johtamista auttavia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi korkea stressinsietokyky ja taito käsitellä samanaikaisesti useita asioita. (Reikko ym. 2010: 34, 51; Brodbeck 2009: 283.)

Edellä on lueteltu paljon erilaisia osaamisvaatimuksia, ominaisuuksia, taitoja ja valmiuksia, sekä erilaisia rooleja joita sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtaja tarvitsee selviytyäkseen vaativasta työstään. Tulevaisuudessa substanssiosaaminen kaventuu ja johtamisesta tulee itsessään osaamisalue. Johtamisen koulutus korostuu. Lähijohtajat ovat nykyistä tietoisempia erilaisista johtamisen malleista ja teorioista. He johtavat tiedolla, kykenevät käsittelemään ja analysoimaan sitä sekä ennakoimaan tiedon avulla. Tärkeimpänä tehtävänä on johtamisen kokonaisuus, jossa organisaation asettamat tehtävät saadaan tehdyksi tai niitä saadaan viedyksi eteenpäin. Johtamistapahtumat ovat yh-

distelmä tietotaitoa ja niiden soveltamista käytäntöön vuorovaikutuksen kautta. (Carnall 1999: 37; Surakka 2010: 65.)

Salo (2009: 61–63) on tutkinut työterveyshuollosta tukea hakaneiden lähijohtajien työssä jaksamista. Keskeisenä tuloksena oli, että suurimmat voimavarat ja suurimmat haasteet tulivat ihmisistä ja heidän kanssaan toimimisesta. Myös lähijohtajien oma käsitys itsestään lähijohtajana sekä suhtautuminen työhön oli merkityksellistä. Kokemattomuus lähijohtajana koettiin kuormittavana ja liiallinen sitoutuminen työhön esti riittävän irrottautumisen työstä vapaa-aikana. Sosiaalinen tuki vaikutti merkittävästi jaksamiseen. Mikäli lähijohtajilla oli mahdollisuus saada tukea omalta esimieheltä, johdolta, esimieskollegoilta (vertaisryhmältä), se vaikutti jaksamiseen positiivisesti. Tuen ja palautteen puute puolestaan verotti lähijohtajan voimavaroja. Uusien lähijohtajien kohdalla jaksamishaasteena oli lisäksi puutteellinen perehdyttäminen.

Kaikkien edellä mainittujen haasteiden, odotusten ja vaatimusten ristitulessa, lähijohtajien jaksaminen joutuu koetukselle työarjessa. Lähijohtajan hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta organisaation sille asettaman perustehtävän hoitamiseen. Kriisitilanteissa lähijohtajan roolin yksinäisyys korostuu. Henkilöstö purkaa usein työssä kohtaamiaan pettymyksiä tai haastavia tilanteita kahvitauoillaan, mutta lähijohtajalta usein puuttuu tällainen välitön purkumahdollisuus. Jos lähijohtaja ei ole kunnossa, myös työyhteisö oireilee, päätöksenteko kärsii tai välttämättömät toimenpiteet jäävät tekemättä. (Harju & Kallasvuo 2007: 16; Salo 2009: 61–63.)

Lähijohtajuudessa on merkityksellistä, että työhön liittyvät tehtävät ovat ennustettavia ja esimieheltä saadaan riittävästi sosiaalista tukea. Dynaamiset ja nopeasti muuttuvat työtehtävät yhdistettynä vähäiseen johdon tukeen, lisäävät lähijohtajien ärtymystä ja stressiä. (Mohr & Wolfram 2010: 167–179.)

2.2. Dialogi ja dialogisuus käsitteinä

Dialogi ja dialogisuus liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Tässä tutkimuksessa näitä käsitteitä käytetään rinnakkaisina sekä yhteen liitettynä. Dialogi-sanan juuret ulottuvat antiikin kreikkaan, jossa Sokrateksen (n. 469–399 e. Kr.) filosofian opetus perustui kyselemiseen ja keskustelemiseen. Sokrateksen ajatuksena oli toimia toisten ihmisten ajatusten kättilönä, mutta jokaisen tuli löytää oma totuutensa. Sokrateksen mukaan avoin tietämättömyyden tunnustaminen voi olla uuden tiedon pohjan rakentamista (Wink 2006: 146).

Sanana dialogi on kaksiosainen, jossa dia merkitsee kanssa, välillä tai kautta ja logos puolestaan merkitystä, ymmärrystä, tarkoitusta ja tulkintaa, joka välittyy puheen kautta. Tästä voidaan ajatella, että dialogi on asioiden ymmärtämistä ja tulkintaa yhdessä, keskusteluiden kautta (Vähämäki 2008: 99). Dialogin juuret ovat julkisessa vuoropuhelussa ja sillä on poliittisen keskustelun tausta (Gergen, Gergen & Barret 2001; Evans 2007: 771–778.)

Tarkkaa määritelmää dialogille ei ole annettu. Se on lähinnä kommunikaatiotapa, mutta myös suhtautumistapa. Isaacs näkee, että dialogi ei ole vain filosofinen konsepti, se tarjoaa myös toiminnallisia taitoja niin yksilöille kuin ryhmillekin. Dialogi on käsitejärjestelmä, elävä sovellus – prosessi, joka toimii myös konkreettisesti. Dialogin opetteleminen tarkoittaa uudenlaisen käyttäytymisen harjoittelua. Keskeistä siinä on kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Etenkin suoraan puhuminen voi yhteisessä keskustelussa olla haastavaa. Toisille on hankalaa sanoa ääneen yhtään mitään itselle tärkeää asiaa ja toisille puhuminen on niin tärkeää, että ei näe sitä, koska pitäisi lopettaa. (Isaacs 2001a: 709–748; Isaacs 2001b: 8–9.)

Dialogissa hyväksytään toinen tasa-arvoiseksi kumppaniksi vuorovaikutukseen. Siihen sisältyy muun muassa arvot välittäminen, luottamus, yhteisöllisyys, vapaus, luovuus ja mielekkyys. (Wink 2006: 149–150.) Vähämäen (2008: 100) määritelmä dialogille on, että se on ”kasvokkain käytävä, ryhmässä tapahtuva, monenvälinen pohdinta puheen välityksellä”. Viitala (2005: 187) määrittelee dialogin kokemukselliseksi vastavuoroisuudeksi toisten kanssa. Se on syvällistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on tuoda

esiin erilaisia näkemyksiä, ymmärtää esiin tulleita näkökulmia ja saavuttaa yhteinen ymmärrys. Se on avointa vuorovaikutusta, aktiivista kuuntelua ja oman mielipiteen kyseenalaistamista. Dialogi on yhdessä luotu tilanne, jossa ei ole oikeita ja vääriä vastauksia, vaan avoimesti ja uutta luovasti käsitellään asioita. (Wink 2010: 59.)

Dialogi voidaan nähdä myös kehittävänä vuorovaikutuksena joka muodostuu kolmesta osa-alueesta. Näitä ovat keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Keskinäinen riippuvuus on sitoutumista yhteiseen keskusteluun ja siihen, että voi avoimesti ja luottamuksellisesti tuoda julki oman epävarmuuden ja heikkouden. Molemminpuolisuudessa on lähtökohtana se, että molemmat osapuolet hyötyvät, ja antajan ja saajan roolit vaihtelevat. Vastavuoroisuutta syntyy kun osapuolet ovat valmiita ylittämään rajoja ja yrittämään uusia haasteita toisen tuella. (Autio, Juuti & Wink 2010: 30.)

Nummelin (2007: 62–63) puolestaan määrittelee dialogin syvälliseksi keskusteluksi ja näkökulmien jakamiseksi, jonka tavoitteena on synnyttää uusia oivalluksia päätöksentekoon. Dialogia käydään, että kykenisi paremmin ymmärtämään toisia. Se vaatii avoimuutta suhteessa toisiin sekä itsensä kokonaisena peliin laittamista. Dialogisuus vaatii harjoittelua ja ajattelun avoimuutta ympäröivään maailmaan ja yhteiskuntaan. Myös Nummelinin mukaan dialogiin tarvitaan toisen ihmisen syvällistä kuuntelua, kunnioittamista ja odottamisen taitoa. Dialogisuus toimii hyvässä ja turvallisessa ilmapiirissä ja sillä voidaan edistää työhyvinvointia (Evans 2007: 771–798; Nummelin 2007: 69–71.)

2.2.1. Dialogin rakentuminen

Dialogisuuden tulisi olla osa organisaatioiden vuorovaikutusta. Organisaatiossa käytävän vuorovaikutuksen tehtävänä on jakaa informaatiota, sanoittaa erilaisia muutosprosesseja ja organisaation strategista ja operatiivista toimintaa. Onnistuneella dialogisella vuorovaikutuksella voidaan myös luoda tasapainoa luovuuden ja organisaation rajoitusten välille. (Eisenberg, Goodall & Tretheway 2007: 40–41.) Organisaatioiden kulttuurit ovat sisään rakennettuja, huomaamattomia, ja ne uudistuvat hitaasti. Organisaation muutoksissa dialogin käyttäminen uudistaa kielellisiä merkityksiä, tuo kulttuuriset teki-

jät tietoisuuteen, kiinnittää huomiota ihmisten välisiin suhteisiin ja prosesseihin. Organisaation todellisuus tulee näkyviin sen jäsenten välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Jos dialogista vuorovaikutusta ei osata eikä sitä harjoitella, on mahdollista, että organisaation elinvoimaisuus ja uusiutumiskyky pysähtyy. (Gergen, Gergen & Barrett 2001; Wink 2010: 55–56.)

Dialogi on tulosta keskustelukumppania kunnioittavasta yhteistoiminnasta, ei yksilöiden toimintaa. Tulokseen pääsemiseksi dialogia pitää rakentaa, mukaan tulevat vakuuttaa sen vaikuttavuudesta ja sille on hyvä asettaa tavoitteita ja välietappeja. Dialogilla voidaan rakentaa organisaatiokulttuuria, löytää yhteisesti hyväksytyt arvot ja yhteinen todellisuus. Yksilöä ihannoivasta ajattelusta pitäisi siirtyä ”me”-ajatteluun, jossa haetaan yhteisiä ratkaisuja. Yhteiset keskustelut ja yhteiset arkipäivän kokemukset ovat parhaita keinoja tavoiteltaessa aitoa dialogia. (Gergen ym. 2001.)

Sekä Gergen ym. (2001) ja Conklin (2006: 123–124) vertaavat dialogin rakentamista tanssiin kumppanin kanssa. Aloitetaan alkeista, sovitaan askeleista ja kuvioista, näin myös dialogisen keskusteluilmapiiirin rakentamisessa. Kun dialogin rutiinit ja säännöt ovat perustaltaan kaikille selkeät, voidaan luoda yhteisiä merkityksiä kumppaneiden kesken – rituaalit tuovat sujuvuutta, ja niillä on merkitystä. ”Small talk” on vuorovaikutusta, mutta varsinaiseksi dialogiksi sitä ei kutsuta. Vaikka se sisältääkin osittain yhteisiä rutiineja, niin varsinaisesti siinä ei rakennu dialogin kannalta merkityksellisiä yhteisiä merkityksiä.

Bokeno & Gant näkevät dialogin olevan erilaista kuin tavallinen viestintä. Se on aitoa välittämistä ja kunnioitusta, halua ja kykyä pohtia asioita yksin ja yhdessä sekä tuoda niitä ajatuksia yhteiseen käsittelyyn. Parhaimmillaan näistä yhteisistä ideoista rakentuu organisaatioon tai verkostoon innovaatioita, muutoksia ja oppimista. (2000: 237–270.)

Keskeinen dialogin rakennuspalikka on *kuuntelemisen sykli*, joka perustuu toisen kunnioittavaan kuuntelemiseen. Toisen puheenvuoron aikana kirjataan ylös asioita, jotka nousevat mieleen, esitetään kysymyksiä ja arvioidaan niitä yhdessä. (Conklin 2006:127.) Kun yksi esittää asiaan liittyvän mielipiteen tai idean, toinen jatkaa sitä omilla ajatuksil-

laan, kolmas heittää kysymyksiä – syntyy yhteinen keskustelu, ja asia muuttuu yhteiseksi. (Gergen ym. 2001 a.)

Dialogi on sidottu aikaan, paikkaan, historiaan ja kulttuuriin. Sen toimivuus perustuu kehon kieleen, sanojen valintaan ja äänenpainoihin. On harkittava mitä sanotaan ja millä tavalla sanotaan, ottaen huomioon mahdolliset kulttuuriset erot. Konkreettisia, dialogiin vaikuttavia asioita ovat myös millä alalla toimitaan, millaisia ovat mielenkiinnon kohteet, minkä ikäisiä osallistujat ovat ja millaiset ystävyys-, sukulaisuus- tai valtasuhteet heidän välillään on. (Gergen ym. 2001.)

Dialogi ei toimi, jos siihen osallistuvat ovat välinpitämättömiä ja keskustelun aikana on paljon muuta toimintaa. Toisen keskeyttäminen ja aiheen vaihtaminen estävät dialogin toteutumisen. Myös monologilla on estävä vaikutus – muut vain kuuntelevat eikä yhteisiä käsityksiä pääse muodostumaan. Erilaiset mielipiteet ja näkökulmat sinänsä eivät estä dialogia, vaan se kuinka ne ilmaistaan. (Gergen ym. 2001.) Dialogia voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa konflikti on tapahtunut. On selvää, että jos organisaatiossa on välttämätöntä jakaa yhteisiä merkityksiä, kaikkien on oltava valmiita tekemään muutoksia toimintaansa. (Gergen, McNamee & Barret 2004.)

Dialogin rakentamisessa on hyvä asettaa tavoitteita ja välietappeja. Välietapeilla voi pysähtyä miettimään, mistä ollaan samaa mieltä, mikä on yhteisesti tuettu suunnitelma ja millaisten asioiden suhteen yhteisiä näkemyksiä pitää vielä etsiä. (Gergen ym. 2004.)

2.2.2. Dialogisuus lähijohtamisessa

Nykyiset johtamiskäsitykset perustuvat käsitykseen vastavuoroisesta prosessista esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka yksilöllisyyden ja yksilön merkitystä korostetaan, organisaatioissa ihmisten väliset suhteet ovat keskeisiä tekijöitä. Aiemmin huomio kiinnitettiin enemmän johtajan ominaisuuksiin ja rooleihin. Johtajuuteen liittyy organisaation visiot, arvot ja tavoitteet. Lähijohtajan tehtävänä on saada henkilöstö sisäistämään ne ja sitoutumaan niihin. Nykyiset organisaatioiden melko hajallaan sijaitsevat toimintaympäristöt ja niiden toimintakulttuurit vaativat johtamisprosesseilta uusia viestintä- ja kom-

munikointitapoja. Jatkuvissa muutoksissa tarvitaan työyhteisön arjen turvaamiseksi osallistavaa, dialogista johtamisotetta, mutta myös avointa toimintaa työntekijöiltä. Osallistava johtaminen sisältää konsultaatiota, yhteistä päätöksentekoa, vallan jakamista ja demokraattista, kuuntelevaa johtamista. (Yukl 2013: 115; Syvänen ym. 2012: 20; Gergen, ym. 2001.)

Dialogisuus tulee esiin johtamisessa, joka sisältää aitoa kuuntelemista. Kuuntelemisen kautta lähijohtaja voi ymmärtää työyhteisön todellista ilmapiiriä ja siellä vallitsevaa mahdollista tyytymättömyyttä. Kuuntelemisen taito vaatii itsetuntemusta, jotta voi kohdata omat asenteet ja ennakkoluulot, tunteet ja ajatusmallit. Dialogin kautta myös lähijohtaja voi käydä läpi tunteitaan ja tulkintojaan erilaista tilanteista yhdessä toisten kanssa, myönteisessä ilmapiirissä. Keskusteleva johtaminen on eettisesti kestävä, ja sitä toteutetaan dialogin avulla. (Wink 2010: 56–57, 65.)

Dialogisuus on tärkeää etenkin silloin, kun organisaatioon kohdistuu muutoksia tai siltä odotetaan innovatiivisuutta ja uudistuksia. Intensiivinen ryhmäkeskustelu voi olla silloin vaikuttava työkalu, ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Useimmiten eteen tulevia ongelmia ratkotaan dialogisen keskustelun kautta. Kun näissä tilanteissa lähijohtaja on valmistautunut käymään todellista dialogia ja kykenee yhteisten merkitysten luomiseen ja niiden siirtämiseen koko työyhteisöön, paineet muutoksen onnistumisesta on pienemmät. (Gergen ym. 2001.)

2.2.3. Dialogiset menetelmät

Isaacksin dialogin määritelmään viitaten (ks. sivu 19), dialogista löytyy filosofisen määritelmän lisäksi konkreettinen, menetelmällinen puoli. Menetelmillä pyritään keräämään mahdollisimman paljon ja laajalta joukolta tietoa, jotta kyettäisiin saamaan aikaan lausunto, jonka takana olisi koko yhteisö. Dialogisten keinojen tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys ongelman määrittelystä, ja mahdollisesti osoittaa suuntaa hallinnon ratkaisuille. (Helling & Thomas 2001: 749–770.)

Taulukossa 1 on koottu muutamia lähijohtamisen ja vertaistuen kannalta tärkeitä dialogisia menetelmiä ja menetelmien käyttötarkoituksia, tavoitteita ja toimintatapoja. Dialogisia menetelmiä voidaan käyttää ennakoivasti monenlaisissa organisaation päätöksentekoa ja uusia innovatiivisia ratkaisuja vaativissa tilanteissa. Tällaisia dialogisia menetelmiä ovat muun muassa kansalaisraati tai organisaatioraati, world cafe, dialogiset kehityskeskustelut, dialoginen johtaminen ja kehittäminen ja dialoginen työnohjaus. Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen menetelmä on organisaatioraati, koska sitä on käytetty tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä sekä työssä on tutkittu sen menetelmällistä käyttöä vertaistuen mahdollistumisen näkökulmasta.

Taulukko 1. Dialogisia menetelmiä.

Menetelmä	Käyttötarkoitus	Menetelmän tavoite	Toimintatapa
organisaatioraati	organisaation kehittäminen	koko organisaation eri toimijoiden osallistaminen	raatityöskentely
world cafe	yhteisen päätöksenteon edistäminen	suuren ihmisjoukon osallistaminen itseä koskevaan päätöksentekoon	vapaamuotoinen, kahvilamainen ympäristö
kehityskeskustelu	yksilön ja työyhteisön kehittäminen	kehittämistavoitteiden asettaminen	luottamuksellinen ja avoin esimies /alaiseskustelu
johtaminen	vuorovaikutuksen lisääminen organisaatiossa/ työyhteisössä	vuorovaikutuksen ja dialogin oppiminen	keskustelutilaisuudet, kokoukset, neuvottelut, yhteistyö
työnohjaus	lähijohtajuuden tukeminen	antaa mahdollisuuden vertaistukeen, tunteiden läpikäymiseen	ryhmätoiminta tai yksilötyönohjaus

Organisaatioraati on dialoginen prosessi, jossa pyritään huomioimaan koko organisaation eri toimijoiden näkökulmia. Se on kehitetty ajatuksena luoda uusi vuorovaikuttei-

nen kehittämismalli organisaatioiden käyttöön. Sen tarkoituksena on ottaa mukaan koko organisaatio keskusteluun ja kannustaa sen jäseniä dialogiin. Organisaatioraati on yhdessä oppimista ja asioiden käsittelemistä siten, että saadaan kaikkien näkemykset esiin ja päädytään kohti uusia, luovia ratkaisuja. Organisaatioraadin menetelmät saavat vertailemaan monia eri ratkaisuvaihtoehtoja ja tuottamaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Kaikki näkökulmat huomioiva menetelmä luo uskoa päätöksenteon luotettavuuteen (Lindell 2013: 5–8; Vaasan yliopisto 2013; Carson 2011: 26–27, 31–32.)

World Café on tehokas tapa suuren ihmisjoukon osallistamiseksi yhteiseen dialogiin. Se on joustava, kaikille avoin ja voi koota yhteisen asian äärelle muutamista kymmenistä jopa satoihin osallistujiin. Keskustelutilaisuuden kahvilamainen toteutustapa on epämuodollinen, ja rohkaisee kaikkia esittämään omia mielipiteitä heitä itseään koskettavista aiheista. World Café koostuu kolmesta osasta, joita ovat tiedon saanti, keskustelu sekä päätöksenteko päätöksentekotyökalun avulla. (Raisio 2014.)

Dialoginen kehityskeskustelu on lähijohtajan ja alaisen välinen keskustelu, jossa toteutuu luottamus, vastavuoroisuus, kehitys ja mahdollisuus ammatilliseen kasvuun. Se eroaa kaikesta muusta organisaatiossa käytävästä keskustelusta siinä, että luottamuspuheeseen perustuva kehityskeskustelu rakentaa sosiaalista todellisuutta näiden kahden, keskusteluun osallistuvan välille, ja heijastuu organisaatioon yksilön oppimisen ja kehittymisen kautta. (Wink 2007: 18.)

Dialoginen johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten välillä. Se on vuorovaikutuksellinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa on mukana lähijohtaja, alaiset ja se konteksti, jossa johtaminen tapahtuu. Siihen liittyy tiedon tuottamista, viestintää, kommunikointia ja vaikuttamista. Uusien viestimien aikakaudella dialogin merkitys korostuu uudella tavalla. (Syvänen ym. 2012: 20.)

Dialoginen työnohjaus on kuuntelemista korostavaa ja luottamukseen perustuvaa moniäänistä ja sallivaa vuorovaikutusta. Dialogisuus näkyy siinä, että annetaan tilaa toisen tunteille eikä tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Dialogisuus on yhteistä pohdintaa, omi-

en kokemusten ja tunteiden reflektointia turvallisuudessa ympäristössä. Se antaa tilaa kaikkien mielipiteille, eikä kaikkien tarvitse olla samaa mieltä asioista. Työnohjauksessa voi oppia refleктоimalla omia kokemuksia toisten kokemuksiin. (Reijonen & Wright 2011: 32–33.)

Dialogiset menetelmät voivat tehostaa päätöksenteon prosessia, ja luoda useampia ja parempia vaihtoehtoja. Yhteisön kesken käyty dialogi voi olla innovatiivinen ja vaikuttava keino lähestyä ongelmia, joissa on huomioitava monta näkökulmaa. Siinä tulee esiin eri osapuolten arvot ja kiinnostukset. Dialogisen keskustelun avulla voidaan jakaa tietoa niille joilla sitä ei ole, ja syventää kaikkien osapuolten tietämystä. Tämä tukee ajatusta, että mitä useampi osallistuu yhteiseen prosessiin, sitä laajempi kannatus on asialla, ja sitä todennäköisempää on, että asiasta saadaan tehtyä päätös, joka laitetaan täytäntöön. (Helling & Thomas 2001: 749–790.)

Dialogiset menetelmät lisäävät sosiaalista pääomaa, ja sitä kautta myös inhimillistä hyvinvointia sosiaalisten verkostojen, normistojen ja luottamuksen muodossa. Se tuo mukanaan usein myös tukea yhteistyölle ja sen myötä on mahdollisuus saada yhteisölle myös taloudellista kehitystä. Esimerkiksi jos kansalaiset otetaan mukaan yhteistyöhön julkiseen päätöksentekoon jo suunnittelusta alkaen, luottamus päätösten oikeellisuuteen lisääntyy. Sudenkuoppa osallistujan kannalta on huomioitava, että esimerkiksi kansalaisraadien järjestäminen tai siihen osallistuminen ei automaattisesti tarkoita, että siellä esitetyt ratkaisut olisivat suoraan niitä ratkaisuja joita hallinto tekee. Dialogi on vasta ratkaisun esiaste, ei ratkaisu. Osallistujalle täytyy kuitenkin tulla kokemus, että kyseessä on aito vaikuttamismahdollisuus ja näkemykset tulee huomioon otetuksi. (Helling & Thomas 2001: 749–770.)

Dialogisten menetelmien keskeisimmät eettiset arvot ovat vertaisuus ja tasa-arvoisuus. Dialogiset menetelmät korostavat vuorovaikutuksen merkitystä. Ryhmätilanteessa, jossa vallitsee dialogisen vuorovaikutuksen ilmapiiri, kyetään luopumaan työrooleista, ja luomaan osallistujien välistä demokratiaa. Nämä seikat toimivat dialogin eettisenä normistona. Dialogisille menetelmille keskeistä on tavoitteellisuus, kokemuksellisuus, pyrkimys kohti ymmärrystä ja kriittinen reflektio. (Vähämäki 2008: 98, 101, 103–104.)

Dialogisen keskustelun eettisyyttä varmistetaan fasilisoidulla toteuttamisella ja säännöillä. Keskustelua ohjaa fasilitaattori eli keskustelun ohjaaja. Ohjaajalla ja osallistujilla on omat sääntönsä. Ohjaajan tehtävänä on olla puolueeton ja suojella hidasta ajattelijaa. Hänen pitää olla maltillinen ja pidättäytyä puuttumasta sisällöllisiin asioihin. Keskustelu on kuitenkin pidettävä keskeisissä kysymyksissä ja tehtävänä onkin pyrkiä tukemaan yhteistä ymmärrystä. Osallistujan sääntöjen keskeisin seikka on, että ilmaisee itseään selkeästi ja osallistujalla on velvollisuus esittää omat mielipiteet. Haastavuutta tuo se, että pitää sietää erilaisia mielipiteitä ja samalla pyrkiä kuuntelemaan ja ymmärtämään toisia. Osallistujan on otettava ajattelunsa lähtökohdaksi omat kokemukset, ja tuotava esiin myös oma tyytymättömyytensä ja epämiellyttävät tunteet. (Vähämäki 2008: 103.)

Dialogisia menetelmiä voidaan käyttää muun muassa erilaisissa, julkisissa suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseissa, joissa myös kansalaiset pääsevät vaikuttamaan. Tällainen yhteisödialogi (*community dialog*), jossa on kyse kansalaisten kokoontumisesta ja heidän sitoutumisestaan yhteisöä koskevaan keskusteluun, perustuu avoimuuteen ja tietoon. (Aarrevaara 2014.) Erilaiset dialogiseen vuorovaikutukseen perustuvat osallistavat menetelmät antavat tilaa ennustamattomille tuloksille ja vaikutuksille, ja voivat sisältää sellaisiakin käytännön keinoja, joita viralliset organisaatiot eivät käytä. Suomessa on käytetty muun muassa kansalaisraateja. (Helling & Thomas 2001: 749–770; Raisio & Vartiainen 2011: 24.) Liitteestä 3 löytyvät Raision (2013) deliberatiivisiin keskusteluihin kirjaamat säännöt.

2.3. Dialoginen vertaistuki

Tässä tutkimuksessa vertaistuki määritellään vuorovaikutussuhteeksi, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, tasa-arvoon, luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja samankaltaisiin kokemuksiin. Vuorovaikutussuhde tarjoaa empatiaa, neuvoja, ehdotuksia ja strategioita, joita vain samassa tilanteessa ja asemassa oleva voi tarjota. Vertaistuki sisältää keskinäisen vastuun oppimisesta, avoimet valtasuhteet ja yhteiset pelisäännöt, joiden kautta luodaan uusia, yhteisiä merkityksiä kokemuksille ja tunteille. Vertaistuessa toiminta on

rehellistä, se ei tuomitse eikä sisällä valmiita oletuksia ja siinä voidaan puhua avoimesti myös epämiellyttävistä tunteista. (Mead ym. 2001: 135; Mc Neil 2006: 29–37.)

On havaittu, että kansalaisten yhteiskunnallinen osallistuminen on todennäköisempää silloin, kun heillä on vahvat taustajoukot ja erilaisia verkostoja. Mitä enemmän sosiaalista tukiverkostoa on, sitä aktiivisempaa on osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Osallistumaan tottuneet myös esittävät enemmän eriäviä mielipiteitä ja kysymyksiä. Sosiaalinen vuorovaikutus verkostoissa on suoraan yhteydessä osallistumisaktiivisuuteen. Kun on aktiivinen yhdessä verkostossa, se aktivoi lisää. On todennäköisempää, että samat henkilöt ovat aktiivisia monissa eri foorumeissa. Näihin tutkimuksiin nojaten, voi ajatella, että mikäli lähijohtajalla on hyvä verkosto takanaan, ja hänellä on mahdollisuus saada riittävästi sosiaalista tukea, hän todennäköisesti pyrkii vaikuttamaan oman työympäristönsä kehittämiseen. (McLeod, Scheuffle, Moy, Horowitz, Holbert, Zhang, Zubric & Zubric 1999; Quintelier, Stolle & Harell 2012.)

Sosiaalisuus on ihmisen synnynnäinen rooli. Sosiaalinen tuki on avain moneen vastoin käymiseen, joita ihminen kohtaa elämänsä aikana. Naisilla tuki ilmenee perhesuhteina ja muina sosiaalisina suhteina. Sosiaalinen tuen merkitys korostuu etenkin siinä, että yksilö tiedostaa oman verkostonsa, jolta hän saa apua ja tukea tarvittaessa. Tuki on merkittävä osa stressin hallintaa muutostilanteissa. Se myös auttaa ja tukee olosuhteisiin tehtävissä muutoksissa ja uusissa suunnitelmissa. Sosiaalinen tuki vaikuttaa terveyteen ja auttaa välttämään psyykkistä kuormitusta lisäten yksilön hyvinvointia. (Dare & Green 2011: 473–490.)

Vertaistuella on myös yhteiskunnallisesti suuri merkitys. Vertaistuen näkökulma on ensisijaisesti ennaltaehkäisevä, ja vaikeuksia kohdatessa sen merkitys kasvaa. Se tuottaa yhteiskunnallista hyvinvointia, sosiaalista pääomaa ja samalla haastaa ammatillisen asiantuntijuuden. Vertaistuki voi olla polku kasvavaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja aktiivisuuden sekä osallisuuden lisääntymiseen päätöksenteossa. (Laatikainen 2010:11; Mc Neil 2006: 29–37.)

Vertaistuki on järjestelmällistä tai vapaamuotoista tukitoimintaa kahden ihmisen välillä tai ryhmässä. Vertaistukeen osallistuvat ovat tasavertaisia keskenään ja toimivat yleensä sekä tukijoina että tuettavina. Se perustuu samankaltaisten elämäkokemusten ja elämänvaiheiden läpikäyneiden ihmisten keskinäiseen tasa-arvoisuuteen ja luottamukseen. Vertaistuki mahdollistaa kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen sekä aidon kohtaamisen ja keskinäisen tuen. Varsinaisten vertaistukijoiden lisäksi vertaistukitoimintaan voi liittyä ohjaaja, joka vie keskustelua oikeaan suuntaan. Vertaistuen järjestämisessä ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan sitä voidaan järjestää monella eri tavalla tarpeiden mukaan. (Sosiaaliportti 2013.)

Vertaistuen käsite on monitahoinen. Se on järjestelmä, joka perustuu avun antamiseen ja vastaanottamiseen. Se voi sisältää ammatillisesti ohjattua vertaisryhmätoimintaa, mutta se voi olla hyvin epävirallista, kahdenkeskistä keskustelua. Keskeistä siinä on, että vertaistuen osapuolilla on samankaltaisia kokemuksia, keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutus, joka yhteisesti jaettuna synnyttää eheyttä ja tukee molempien osapuolten jakamista. Jaettujen kokemusten kokonaisvaltaisessa ymmärryksessä, osapuolet saavuttavat vertaistuelle tärkeän yhteyden tunteen. (Mead ym. 2001: 135; Laatikainen 2010: 11.)

Vertaistuen arvoja ovat tasa-arvo ja toisen ihmisen kunnioittaminen. Siihen liittyy vapaaehtoisuus, aktiivisuus ja usein toive hyvinvoinnin lisääntymisestä. Se sisältää tunteiden kohtaamista, niiden hyväksymistä ja ilmaisemista. Vertaistuki on myös sosiaalista tukemista ja yhteisvastuuta elämän kriittisten tilanteiden selvittämiseksi. Vertaistuen periaatteisiin kuuluu myös yhteinen sopimus siitä, mikä on hyödyllistä. Eettisinä periaatteina on lisäksi vaitiolovelvollisuus, vastavuoroisuus ja itsemääräämisoikeus. (Mead, ym. 2001: 135; Laatikainen 2010:12, 49.)

Vertaistukea tarvitaan jatkuvasti. Valitettavasti vertaistuen käyttö liittyy usein kriisien ongelmanratkaisutilanteisiin. Niin kuin usein muissakin asioissa, ennaltaehkäisystä saatu hyöty olisi suurempi. On kuitenkin huomioitava, ettei vertaistuki ole terapiaa eikä se korvaa ammattiapua. (Laatikainen 2010: 11.) Vertaistukiryhmissä jaetaan ja vastaanotetaan kokemuksia ja ajatuksia toisten kanssa. Ryhmissä voidaan kokea työniloa ja hyvät hetket kertautuvat hyvien kollegoiden kanssa. (Lindell 2012: 8–9.) Vertaistuki antaa

samanaikaisesti arvon yksilölle ja hänen kokemuksilleen, kun se luo uusia merkityksiä yhteisesti vertaisten kanssa ilman viralliselta taholta tulevaa sääntelyä. Näin yksilön kokemukset muokkaavat yhteistä toimintaa ja tunteita. (Mead ym. 2001:135.)

2.3.1. Vertaistuki lähijohtajuudessa

Vertaistuki on tuttu käsite ja toimintatapa erilaisten sairauksien ympärillä toimivassa järjestötyössä, etenkin päihde- ja mielenterveystyössä. Vertaistuen juuret löytyvät AA-kerhojen historiasta 1930-luvulta. Vertaistuki ei kuitenkaan perustu mihinkään psykiatriin malleihin tai diagnooseihin, ja on siksi tukimuotona siirrettävissä lähes millaiseen toimintaan vain, myös lähijohtajuuteen. (Mead ym. 2001:135; Laatikainen 2010: 9.)

Lähijohtaja tarvitsee kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta sosiaalista tukea. Vertaistuella on iso rooli lähijohtajan sosiaalisen pääoman ja hyvinvoinnin lisääntymisessä. Asemansa takia johtajan tehtävä on yksinäinen ja sisältää paljon eri tahoilta tulevia paineita. Työnohjaus tai muu vastaava säännöllinen, erilaiset johtamisen osatekijät huomioiva yksilö- tai ryhmämuotoinen tukielementti, on kuormittumisen ennaltaehkäisyn ja hyvinvoinnin edistämisen kannalta niin iso tekijä, että organisaatioiden kannattaisi hyödyntää sitä. Hyvinvoiva lähijohtaja on hyvinvoivan työyhteisön edellytys. (Ollila 2008: 24–25; Laatikainen 2010: 11.)

Edellä todettiin, että lähijohtajalla on tarvetta saada tukea työhönsä. Vertaistukea on mahdollista saada esimerkiksi verkostoitumalla erilaisissa työnantajan järjestämissä, virallisissa ryhmissä, kuten suunnittelutyöryhmissä, koulutuksissa tai työnohjauksessa. Ryhmissä jaetaan hiljaista tietoa, jolla voi olla suuri merkitys muiden vastaavassa tilanteessa olevien kannalta. Vertaistukeen liittyvä hiljainen tieto on valtaista tietovaranto, jonka vaikuttavuus työyhteisön tai kehittymiselle oikein hyödynnettynä on merkittävä. Jaksamisen ja lähijohtajan roolin kannalta on tärkeää, että lähijohtaja tapaa muita esimiestehtävissä toimivia ja saa vertaistukea esimerkiksi viikkopalavereissa tai koulutuksissa. Kurttila (2010: 122) kehottaa hankkimaan ainakin yhden esimiestyötä ymmärtävän salkunkantajan niiden hetkien varalle, kun työsalaku on erityisen raskas kantaa.

Olisi hienoa, jos edes osan salkun sisällöstä voisi jakaa oman esimiehensä kanssa. (Juuti & Rovio 2010: 129; Reikko ym. 2010: 61,73.)

Verkottuminen on yhteistyön tekninen puoli. Siinä kun verkostoituminen on monenkeskistä yhteistyötä, niin verkottuminen on virtuaaliyhteistyötä. Tietoverkko on oikein käytettynä vertaistuki- tai yhteistyöverkoston työkalu tiedon, kokemuksen, osaamisen ja tuen jakamiseen. Pelkästään liittyminen tietoverkkoon ei luo toimivaa yhteistyötä vaan se syntyy luottamuksen kautta. On kuitenkin havaittu, että johtajat, jotka kuuluvat sosiaaliseen verkostoon ovat motivoituneempia ottamaan tietoa vastaan ja verkostoista saatu hyvinvointi puolestaan lisää aktiivisuutta osallistua ja vaikuttaa. Heiltä löytyy myös halu käsitellä sitä. (Ruotsala & Saari 2004: 31; Andersson 2007: 159–175; Laatikainen 2010: 10.)

Vertaistukiryhmiä aloitettaessa tulee rakentaa yhteenkuuluvuutta, sen ei kuitenkaan pidä loppua siihen. Yhteinen kieli normalisoi tunteita ja kokemuksia, auttaa ymmärtämään omia reaktioita, tunteita ja käyttäytymistä. Vertaistukiryhmien ei pitäisi olla vain joukko yhteen koottuja lähijohtajia, vaan sen tulisi sisältää ajatuksen, että koolla olevien ihmisten kokemusten kautta voidaan luoda jotakin uutta, kasvatetaan yksilön mahdollisuuksia tehdä valintoja ja saadaan tukea päämäärää tavoiteltaessa. Samankaltaisten kokemusten merkitys korostuu ryhmässä, ja siitä seuraa jaksamista tukevaa vuorovaikutusta. (Mead, ym.2001:137; Laatikainen 2010: 12.)

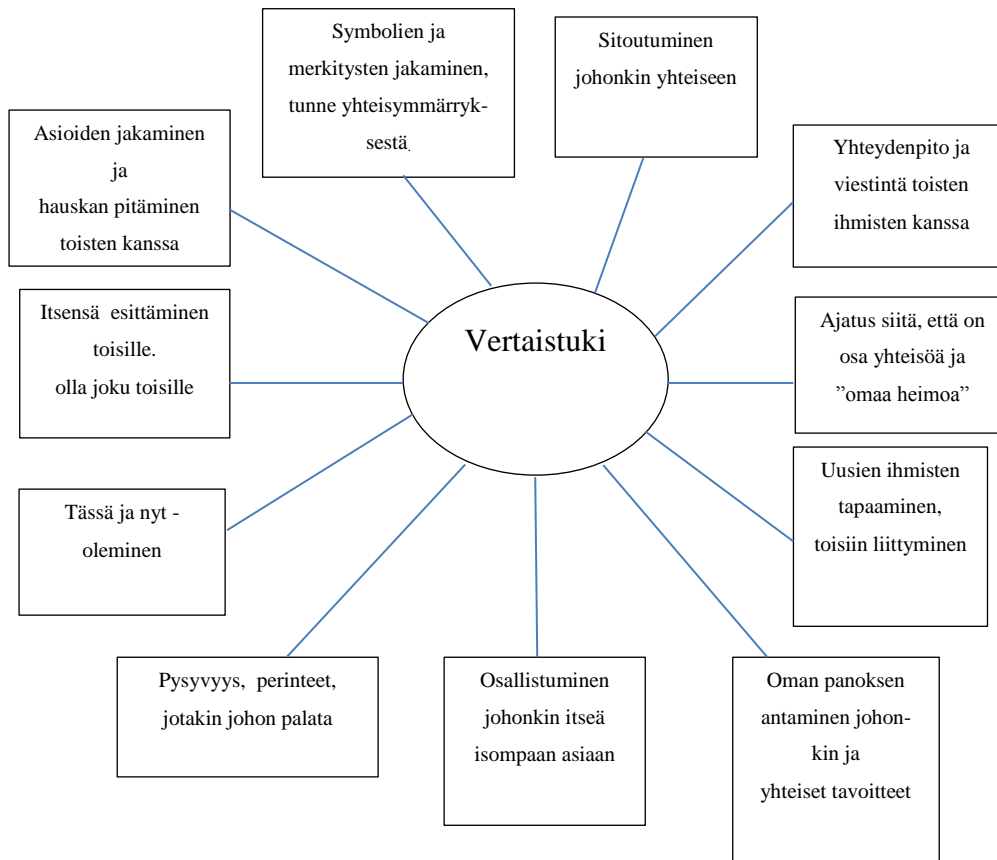
Bokeno ja Gant (2000: 237–270) näkevät, että organisaation oppimisen kannalta tärkeä osuus on vuorovaikutussuhteilla, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. Tukea antava vertaisten välinen ihmissuhde edistää tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Organisaatioiden oppimiseen on kehitetty monenlaisia malleja ja prosesseja, mutta ihmisten väliset suhteet tekevät dialogiset suhteet mahdolliseksi – oppiminen tapahtuu ihmisten kautta. Oppivat organisaatiot mukautuvat olosuhteiden muuttuessa. Ne kannustavat kokeiluun, riskienottoon, luovuuteen, aitoon mielikuvitukseen ja innovointiin.

Kofman ja Senge (1993:20) sanovat, että vuoropuhelu, dialoginen vuorovaikutus ja kokemusten jakaminen yhdessä vertaisten kanssa voisi olla oppimisen laboratorioita. Näis-

sä vertaistukikeskusteluissa voi oppia, kohdata omia pelkojaan ja haasteitaan sekä avata omia epäonnistumisiaan. On turvallista keskustella ja käydä läpi tulevaa jonkun sellaisen kanssa, jolla on asiasta kokemusta ja näkemystä. Dialogi vertaisten kanssa tarjoaa sillan hankalien tilanteiden yli, joihin lähijohtajat usein joutuvat. Helsingin yliopiston johtohenkilöihin kohdistuneessa tutkimuksessa tuli selkeästi esiin, että säännöllisiä, vertaisten kesken pidettäviä kokoontumisia pidettiin arvossa. Osa arvotti sen jopa tärkeimmäksi resurssiksi työssään. (Nikkanen 2011: 57.)

Haastateltaessa tamperelaisia terveydenhuollon lähijohtajia teemalla vertaistuki, muilta esimiehiltä saatu vertaistuki ja muilta esimiehiltä tarvittu vertaistuki, aineistosta nousi maininnat: kanssakäyminen, saman kielen puhuminen, mahdollisuus kuulua johonkin ryhmään. Tulokseksi tuli, että vertaistuki voitiin jakaa kahteen pääluokkaan: yhteistyö esimiestyön arjessa ja luottamuksellista vuorovaikutusta lähiesimiesten kesken. Tutkimuksessa tuli esiin myös vertaistuen riittämättömyys ja lähijohtajien esimieskoulutuksen tarve. Monesti verkostomaista työskentelyä pidetään itsestänselvyytenä ja vakiintuneena toimintana sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Tämä ”itsestänselvyytensä” voi johtaa myös siihen, että verkostotyötä ei kehitetä. (Kivilaakso 2005: 31; Lindell 2012: 33.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 on esitetty vertaistuen ulottuvuuksia ja merkityksiä lähijohtajille. Kuvio on sovellus, joka on koottu kattavan kirjallisuuskatsauksen perusteella. (Lindell 2012: 35.) Näistä yhdeksästä lähijohtajien merkitykselliseksi kokemista asioista kaikki liittyvät jollakin tapaa vuorovaikutukseen, luottamukseen ja tasarvoiseen asioiden jakamiseen. Vertaistuen kokemuksia voi saada virallisesti tai muodollisesti järjestetyissä tilaisuuksissa tai epävirallisissa kohtaamisissa, jotka perustuvat luottamukseen. Sitoutuminen ja yhteen liittyminen ovat lähijohtajalle myös tärkeitä asioita jaksamisen kannalta.



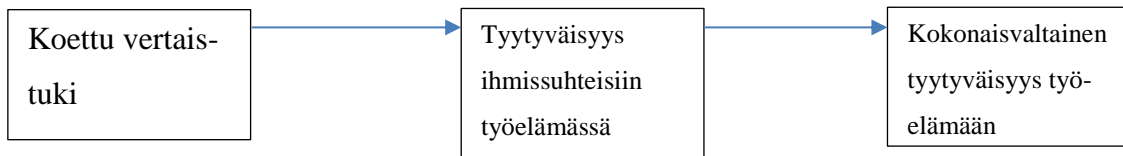
Kuvio 2. Vertaistuen ulottuvuudet (Lindell 2012:34).

Vertaistuki sisältää mahdollisuuden sosiaaliseen tukeen, ja sitä usein seuraa tyytyväisyys elämään. Sosiaalinen tuki voidaan jakaa kahteen luokkaan: emotionaaliseen ja instrumentaaliseen tukeen. Emotionaalisella tuella on suurempi vaikutus yksilön koettuun hyvinvointiin. Se on empatiaa, luottamusta ja huolenpitoa. Vertaistuki lähijohtajuudessa voi olla kumpaa vain, ja tilanne ratkaisee sen hyödyllisyyden. Emotionaalista tukea voi tarjota hankalan henkilöstöpalaverin purku kollegan kanssa, jossa voi läpikäydä erilaisia tunteita. Instrumentaalista apua voi puolestaan olla jonkin uuden ATK-ohjelman opettelu yhdessä tai toimintaohjeen sisällön konkretisointi. Kollegiaalinen vertaistuki on myös informaation jakamista, joka helpottaa stressitilanteissa. Se on myös arviointia ja palautteen saamista. Positiivinen palaute työstä antaa voimaa ja tukee jaksamista. (Young 2006: 155–164; Nourse 2011.)

Loimaan sairaalassa terveydenhuollon lähijohtajille tarjottiin muutostilanteessa vertaistukiryhmätoimintaa. Toiminnan vaikuttavuutta seurattiin, ja siitä tehdyn tutkimuksen tuloksissa todettiin, että vertaisryhmään osallistuneet kokivat oppineensa asioita, joista heille ja heidän organisaatioilleen on hyötyä. Hyvien käytäntöjen jakaminen lähijohtajien kesken oli lisääntynyt. He olivat kiinnittäneet aiempaa enemmän huomiota työn ja toiminnan tuloksellisuuteen ja laatuun. Ryhmätoiminta oli myös tuonut lisää varmuutta lähijohtajana toimimiseen, ja he olivat saaneet ryhmästä tukea siihen. Vertaistuki oli vaikuttanut lähijohtajien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja heidän väliseen yhteistyöhön. Lisäksi vertaistuella oli ollut vaikutusta lähijohtajien omaan työhyvinvointiin ja omaa jaksamista kuormittavien työtilanteiden tunnistamiseen ja huomioimiseen. (Uusitalo, Kosonen & Isotalo 2011: 26–28, 37.)

Dialogisesti toimiva vertaistuki virkistää älyllisesti ja vaikuttavasti. Jo avuntarpeen myöntäminen ja ratkaisujen yhdessä etsiminen osoittaa kykyä oppimiseen ja kehittymiseen. Vertaistuki voi toimia mentoroinnin tavoin – toimii toisen tulkkina kun lähijohtaja joutuu uusien asioiden tai haasteiden eteen. Vertaistukea antavan kollegan oikeanlaiset ja oikea-aikaiset kysymykset voivat auttaa löytämään uudenlaiset tulkinnot hankaliin tilanteisiin. Vertaistukea saadaan useimmiten reaaliaikaisesti, oikeissa toimintaympäristöissä ja todellisissa olosuhteissa. Vertaistuen merkitys riippuu siitä, kuinka luottamukselliset keskinäiset suhteet ovat, ja millaiset ovat niiden rakenteet. (Bokeno 2000: 237–270.)

Sosiaalisen ja ammatillisen tuen lähijohtajaverkostoilla saadaan lisää voimavaroja itsensä ja toiminnan kehittämiseen. Verkostot tukevat ja luovat vuorovaikutusta, ja sitä kautta pääsevät yhteisvoimin ongelmista ratkaisuihin. Etenkin lähijohtajat, jotka toimivat pienissä organisaatioissa, hyötyvät verkostoitumisesta, ja sitä kautta tulevasta sosiaalisesta tuesta. Vastavuoroisuus ja luottamus ovat verkostoyhteistyön tunnusmerkkejä. Sovitut pelisäännöt, roolien selkiyttäminen ja kunkin organisaation erilaisten toimintakulttuurien tunnustamien nopeuttavat luottamuksen syntymistä. (Ruotsala & Saari 2004: 30, 39, 41.)



Kuvio 3. Sosiaalisen tuen vaikuttavuus. (Muokattu Young 2006: 155–164)

Yllä olevassa kuviossa 3 on esitetty, kuinka kokonaisvaltaisesti vertaistuen kautta saatu sosiaalinen tuki vaikuttaa yksilön tyytyväisyyteen ja elämänhallintaan. Sosiaalisen tuen saantia edistää ja vahvistaa työyhteisössä yhteiset tilat ja yhteiset tilaisuudet, lupa ja mahdollisuus jakaa epämiellyttäviä tunteita, lohduttavat ja kannustavat sanat sekä osaamisesta saatu tunnustus. (Young 2006: 155–164.) Sosiaalinen tuki on isoin puskuri kriisien kohdatessa, joita muutoksetkin ovat. Kun kokee olevansa hyväksytty ja arvokas ja kokee yhteenkuuluvuutta luottamuksellisen vuorovaikutusverkostonsa kanssa, on vahvempi ottamaan vastaan vastoinkäymisiä. (Nourse 2011.)

2.3.2. Dialogisen vertaistuen muotoja

Mentorointi

Mentorointi määritellään kehittäväksi ja tavoitteelliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Sen merkitys yritysmaailmassa on havaittu jo kauan aikaa sitten. Kunnallisella puolella ja etenkin sosiaali- ja terveystalveissa, sen merkitystä ei ole vielä kovin laajasti ymmärretty. Työnohjaus on ollut tutumpaa ja sitä on ollut saatavissa. Mentorointi on ennakkoiva henkilöjohtamismenetelmä, jossa kokenut ammattilainen jakaa osaamistaan ja elämäkokemustaan uudelle työntekijälle. Sen tarkoituksena ei ole ongelmanratkaisu vaan dialogin kautta löytää mahdolliset sudenkuopat etukäteen. Mentorille ei ole ammattipätevyysvaatimuksia vaan hän on oman alansa osaaja. Mentoroinnille ominaista on kahdenkeskisyys, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Luottamukseen perustuvassa suhteessa mentoroija luo edellytyksiä, joissa mentoroitava voi oppia ja oivaltaa itse. Mentorointia voidaan käyttää monissa tilanteissa, yksi tapa on sen avulla huolehtia esimerkiksi

uuden lähijohtajan jaksamisesta ja johtajaksi oppimisesta. (Juusela, Liilia, Rinne 2000: 14–20, Juuti & Rovio 2010: 105, 119, 128.)

Mentorointi on usein epävirallista tai toisinaan jopa spontaania riippuen siitä, kuinka mentorointisuhde on saanut alkunsa. Mentorointi on luottamuksellista ja vaatii aikaa sekä kiireettömän ilmapiirin. Se on avointa, yhteistä pohdintaa ja ideointia, ilman ulkopuolista arviointia. Mentori antaa rakentavaa palautetta, kannustaa ja rohkaisee pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja muun muassa päätöksentekotilanteissa. (Juuti & Rovio 2010: 121, 123, 127 Yukl 2013: 377.) Mentorointi on kehittämissuhde jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Sen tavoitteena on oppiminen ja tiedon jakaminen ilman uhkaa siitä, että jää uusissa ja hankalissa tilanteissa yksin. Se antaa myös mahdollisuuden kokeiluun, innovatiivisuuteen, ristiriitojen ja jännitteiden purkamiseen ja läpikäymiseen. (Bokeno & Gant 2000: 237–270.)

Työnohjaus

Työnohjausta on käytetty Suomessa jo 1950-luvulta alkaen sosiaali- ja terveystoimissa inhimillisten voimavarojen kehittämisessä. Nykyisin työnohjausta käytetään myös yksityisellä sektorilla ja muillakin aloilla, joissa tehdään työtä omalla persoonalla. (Salmi-nen 2006: 133) Työnohjaus ammatillisen kehittämisen menetelmänä kohdistuu ”työmi-nään”, ammattirooliin. Sen tarkoituksena on tarkastella, jakaa ja jäsentää omia työskentelytapoja. Työnohjauksessa voidaan käsitellä myös arvoja tai työn herättämiä tunteita. Työnohjausta voidaan järjestää yksilöille tai ryhmille, johdolle ja esimiehille tai kokonaisille työyhteisöille, jolloin ohjauksen painopiste on toiminnan kehittämisessä. Hallinnollista työnohjausta on käytetty myös lähijohtajien ohjatun vertaistuen muotona. (Juuti & Rovio 2010: 105, 106.)

Paunonen-Ilmonen (2001: 28) määrittelee työnohjauksen menetelmäksi, jossa työnohjaus on säännöllisesti toistuvaa, määrääjain toteutettavaa ja ennalta sovitun määrääjän kestävä. Työnohjauksen tavoite on organisaation perustehtävän, laadunhallinnan ja varmistuksen ja ohjattavan urakehityksen suuntainen. Työnohjaus sisältää ammatillisen

kehittymisen, työ-yhteisön jäsenenä kehittymisen ja persoonallisuuden kehittymisen. (Ollila 2006: 95.)

Työnohjaus on pitkäkestoinen prosessi, jossa vuorovaikutuksen kautta käydään läpi omaa ajattelua työstä, siinä esiin tulevista tunteista ja mahdollisista ongelmatilanteista. Työnohjaus vaatii rauhallisen paikan, varatun ajan sekä luottamuksellisen ilmapiirin. Koulutetun, ammatti-työnohjaajan tehtävänä on pyrkiä niihin tavoitteisiin, jotka sille on asetettu. Tavoitteet kattavat niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulman. Työnohjauksella voidaan löytää uusia keskusteluyhteyksiä johdon ja työntekijöiden välillä. (Juuti & Rovio 2010: 105,106,112.)

Viime vuosina on tullut yhä yleisemmäksi, että organisaatiot tarjoavat johdolle ja esimiehille työnohjausta. Lähijohtajien työssä sen merkitys korostuu etenkin hankalissa henkilöstötilanteissa ja muissa vaikeissa ristiriitatilanteissa. Työnohjaus edistää itsetuntemusta, ja voi vahvistaa esimiesroolia ja esimiestilanteiden hallintaa. Tunne työn hallinnasta lisää voimavaroja ja jaksamista myös haastavissa tilanteissa. Työnohjauksessa voi turvallisessa ympäristössä opetella käsittelemään tunteita ja tunteiden säätelyä. (Salminen 2006: 133; Nummelin 2007: 134.)

Johdon ja esimiesten työnohjauksessa keskitytään työnkuvaan liittyviin kysymyksiin. Sitä voidaan toteuttaa yksilö tai ryhmätyönohjauksena. Työnohjausprosessi lähtee liikkeelle yleensä siitä, että tunnistetaan tarve työnohjaukselle. Muutos, kriisi- tai muuten haastava tilanne voi laukaista tarpeen, jota lähdetään purkamaan työnohjauksen avulla. Työnohjauksen sisällöt voivat nousta myös käytännön johtamistyön tilanteista. Ne voivat koskea esimerkiksi henkilöstöä, arvoja ja perustehtävää tai kohdistua lähijohtajan oman pirstaleisen työnkuvan eheyttämiseen. Esimiesten työnohjauksessa keskeistä on myös löytää tutkiva työote, jolloin jatkuva reflektointi on arjessa läsnä. Työnohjauksen tarpeet ja muodot voivat elää tilanteiden mukana. Esimerkiksi hoitotyöstä lähijohtajaksi siirryttäessä työnohjausryhmä voi muuttua näkökulman muuttuessa. (Salminen 2006:133; Hyrkäs 2008: 496; Juuti & Rovio 2010: 107.)

Lähijohtajille voidaan järjestää myös hallinnollista työnohjausta. Hallinnollisessa työnohjauksessa keskitytään johtamiseen ja johtamistyön tavoitteisiin. Tavoitteena on kir-

kastaa johtajan perustehtävää, ja sitä kautta lisätä hyvinvointia. Sisällöt löytyvät johtamisen lisäksi työn organisoinnissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tärkeään osaan nousevat myös jo aiemmin mainittu tunteiden ja mielipiteen ilmaiseminen sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu. Työnohjaus voi toimia myös työuupumuksen ennaltaehkäisyä sekä työhyvinvointia edistävänä sosiaalisen tuen muotona. (Ollila 2006: 96–97, 165; Ollila 2008:17.)

Työnohjauksella voidaan vaikuttaa monenlaisiin työn sisältöön ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviin asioihin. Edellä olevasta voisi kiteyttää, että työnohjaus on organisaation työntekijöilleen järjestämää ammatillista ohjausta, jonka tarkoituksena on yksilön tai ryhmän ammatillinen kasvu. Sen tärkeänä elementtinä on vuorovaikutus, luottamus ja avoimuus. Ohjauksen sisältönä voi olla työn tai ihmissuhteiden kipupisteet, ammatillisten näkemysten laajentaminen ja oman persoonan kehittäminen.

2.4. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Edellä on syvennyt sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuuteen, dialogisuuteen, vuorovaikutukseen ja vertaistukeen lähijohtajuudessa. Sosiaali- ja terveysalalla tehtävä työ on kaikilla tasoillaan vuorovaikutuksellista. Lähijohtajuuden keskeisin tehtävä on tuottaa säädetyt palvelut asiakkaiden käyttöön asiakaslähtöisesti, mutta myös taloudellisesti ja tehokkaasti. Lähijohtajuuden haasteet tulevat organisaatorakenteiden monimuotoisuudesta ja asiakkaan palveluprosessien yhteensovittamisesta eri organisaatioiden välillä. Tehtävässä onnistuminen vaatii avointa vuorovaikutusta, joka perustuu dialogisuuteen.

Tässä luvussa esitetyn teoreettisen viitekehyksen perusteella on muodostettu käsite, **dialoginen vertaistuki**. Dialoginen vertaistuki on luottamuksellista ja vastavuoroista tunteiden ja kokemusten jakamista avoimessa vuorovaikutussuhteessa. Se sisältää toisilta oppimista ja yhteistä ajattelua. Se on tutkimuksen kannalta keskeinen käsite ja se on toiminut tausta-ajatuksena myös empiirisen aineiston keräämisessä, käsittelyssä ja tulokinnassa.

Dialoginen vertaistuki on keskeinen ja tärkeä tuen muoto lähijohtajuudessa. Työnohjaus ja mentorointi tarjoavat sitä virallisemmassa muodossa, mutta arjessa se toimii jokapäiväisissä kohtaamisissa. Lähijohtajuuden vertaistuki on parhaimmillaan avointa ja ennaltaehkäisevää. Se antaa kanavan purkaa pettymyksiä ja jakaa onnistumisia sallivassa ilmapiirissä. Se luo asioille ja kokemuksille uusia merkityksiä ja näkökulmia.

Sosiaalisen tuen merkitys on suuri. Kun lähijohtaja kokee, että hänellä on riittävästi tukea arjessa, hänen hyvinvointinsa lisääntyy ja työssä jaksaminen hankalissakin tilanteissa on parempaa. Työelämän haasteita on helpompaa kohdata kun tietää, että ympärillä on kollegoita joiden kanssa voi asioita käydä yhdessä läpi. Yhteinen kieli ja yhteiset kokemukset luovat sitoutumista ja jatkuvuutta vuorovaikutukseen vertaissuhteissa.

3. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT

3.1. Tutkimuksen taustaa, tutkimuskohteen kuvaus ja kohderyhmän valinta

Lähijohtajien arki on haastavaa: kiristynvä kuntatalous ja epätietoisuus palvelurakenteiden uudelleen organisoitumisesta koettelee voimavaroja. Tämän vaalikauden aikana on odotettavissa merkittäviä uudistuksia sosiaali- ja terveyspalveluiden organisoitumiseen. Lähijohtajan on muutosten keskelläkin huolehdittava asiakkaiden palvelutarpeista sekä henkilöstön jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Haastavissa tilanteissa vertaistuen merkitys korostuu.

Lähijohtajiksi tässä työssä käsitetään henkilöt, joilla on organisaatiossa esimies, ja alaisia, jotka tekevät suorittavaa työtä asiakkaiden kanssa. Lähijohtajia ovat muun muassa osastonhoitajat, vastaavat ohjaajat, aluevastaavat ja päivähoidon ohjaajat. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on tavallista, että lähijohtajalla on sosiaali- tai terveysalan opistoasteen tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto sekä usein myös kouluasteen tutkinto kuten esimerkiksi lähihoitaja. Osa alan lähijohtajista on siirtynyt suorittavasta asiakastyöstä lähijohtajiksi. Monet näistä lähijohtajista osallistuu asiakas- ja hoitotyöhön. Toisinaan voi olla vaikeaa irrottautua hoitajan roolista, ja siirtyä uuteen rooliin ja uudenlaiseen tehtäväkuvaan. (Surakka 2008: 532.)

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Seinäjoen kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajat, joita kokonaisuudessaan on 39 henkilöä. Lähijohtajat työskentelevät kotihoidossa, vanhusten palvelukeskuksissa, terveyskeskusten vuodeosastoilla, vastaanotto-toiminnassa ja avopalveluissa sekä vammaispalveluissa. Koska mukana oli myös varhaiskasvatuksen puolelta sosiaalialan koulutuksen saanut päiväkodinjohtaja, kohderyhmän koko kasvaa liki 30 henkilöllä, eli yhteensä 69. Kohderyhmän edustajien, ryhmäkeskusteluun osallistujien valinta suoritettiin siten, että isossa koulutustapahtumassa, jossa oli useita lähijohtajia paikalla, lähestyttiin henkilökohtaisesti kysymällä halukkuutta osallistua tutkimukseen. Halukkuutta kysyttiin henkilöiltä, jotka tutkija oli kohdannut muissa yhteyksissä. Koulutuksesta mukaan saatiin kolme osallistujaa. Riittävän

osallistujamäärän saamiseksi laitettiin organisaatiossa viidelle lähijohtajalle lyhyt sähköpostiviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta, ja että siihen haetaan kiinnostuneita osallistujia. Kaikki ilmoittivat olevansa kiinnostuneita osallistumaan keskusteluun, mikäli sopiva ajankohta löytyy. Keskusteluun lupautuneiden lähijohtajien määrä oli kahdeksan, joka on sopiva määrä ryhmäkeskusteluun.

Halukkaiden lähijohtajien tulosalueiden johtohenkilöille laitettiin tutkimuslupa/osallistumislupahakemukset (liite 1). Joillakin tulosalueilla luvan antoi suoraan johdettava viranhaltija, ja toisilla tutkimuspyyntö hakemus käsiteltiin lautakunnassa. Luvat tulivat poikkeuksetta myönteisinä ja nopeasti.

3.2. Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisten tutkimusmenetelmien kolme pääryhmää ovat haastattelut, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen. Niiden avulla pyritään kuvaamaan ilmiöitä ja ymmärtämään niitä (Aira 2005: 1074). Erilaisilla ryhmäkeskusteluilla, on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen metodeina pitkät perinteet. Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää hyvin kokonaisvaltaisesti, ja tutkimusten aineistot kerätään laadullisin menetelmin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 17). Ryhmäkeskustelu on järjestetty keskustelutilaisuus, jossa joukko vapaaehtoisia ihmisiä, keskustelee vapaamuotoisesti annetusta aiheesta (Valtonen 2011: 88). Aineistonkeruumenetelmänä tässä työssä on käytetty ryhmäkeskustelua, kansalaisraadista muokattua *organisaatioraatia*. Tutkimusmenetelmän valinta perustui siihen, että lähijohtajille haluttiin antaa kokemus dialogisin keinoin toteutetusta menetelmästä sekä samalla koota kertaluonteinen vertaisryhmä lähijohtajien verkostoitumisen edistämiseksi sekä testata sen toimivuutta lähijohtajien dialogisen verpaiduen mahdollistajana. Dialogisen keskustelun ohjeet sopivat hyvin yhteen tämän sovelluksen kanssa.

Organisaatioraati

Organisaatioraati perustuu kansalaisraatiin ja siihen vertautuen niiden periaatteet ovat samoja. Periaatteita ovat edustavuus, rajoitettu ryhmän koko, informaation jakaminen, laadukas deliberaatio, puolueettomuus ja ulkoisen manipulaation välttäminen sekä riittävän ajan varaaminen asioiden käsittelyyn. (Raisio & Vartiainen 2011:38.)

Keskustelutilaisuutta suunnitellessa ja järjestäessä pyrittiin noudattamaan organisaatioraadin periaatteita. Osallistujien valinnassa pyrittiin saamaan mukaan mahdollisimman edustava joukko osallistujia eri sosiaali- ja terveyspalveluiden sektoreilta kuten päivähoito, ikäihmisten palvelut ja terveyspalvelut. Erilaiset toimintatavat ja organisaatiokulttuurit mahdollistavat mielenkiintoisten keskustelujen heräämisen. Ryhmän koko ei saa kasvaa liian suureksi. Tässä organisaatioraadissa ajatus oli, että noudatetaan ryhmäkeskusteluun sopivaa, 6–8 hengen osallistujamäärää.

Raatiin osallistuville jaetaan *korkealaatuista informaatiota*, asiantuntijoiden esityksillä on suurempi merkitys kuin kirjoitetulla tiedolla. Tässä tutkimuksessa jaettiin organisaatioraatiin osallistuville sähköpostitse etukäteen lyhyet määritelmät siitä, mitä dialogisella keskustelulla ja organisaatioraadilla tarkoitetaan. Mukana oli myös teoreettisesta viitekehystä tehty kooste, jossa määriteltiin, mitä dialogisella vertaistuella lähijohtamisessa tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Ennen keskustelua ei ollut asiantuntijapuheenvuoroa, vaan lähijohtajat toimivat itse oman vertaistukensa kokemusasiantuntijoina. (Raisio & Vartiainen 2011: 38.) Keskustelua varten laadittiin kysymyksen muotoon kirjatut tema-alueet, jotka myös lähetettiin sähköpostilla ryhmäkeskusteluun osallistuville etukäteen. Toteutettavan organisaatioraadin tema-alueita (liite 4) olivat vertaistuen ilmenemismuodot lähijohtajan arjessa, vertaistuen tai sen puutteen merkitys lähijohtamiseen ja kuinka dialogisuus näyttäytyy vertaistuessa.

Organisaatioraati on dialoginen menetelmä, jonka erityisenä ominaispiirteenä on osallistujien välinen vuorovaikutus. Keskustelua ohjaa omilla hallintatekniikoillaan fasilitaattori (ryhmän ohjaaja), jonka tehtävänä on virittää keskustelua ja ohjata keskustelua siten, että kaikki osallistujat saavat äänensä kuuluville. Keskustelussa useiden henkilöiden

yhtäaikaista läsnäoloa seuraa vuorovaikutus monella tasolla. Se tuo metodille erityispiirteitä, jotka erottavat sen henkilökohtaisista haastatteluista. (Valtonen 2011: 88). Organisaatioraadin periaatteisiin kuuluukin *laadukas deliberaatio*, joka muodostuu dialogista, jossa kaikkia kuunnellaan, kaikki mielipiteet ovat oikeutettuja ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. (Raisio & Vartiainen 2011: 38) Riittävän ajan varaaminen asian käsitteelyyn on tärkeää. Tässä tapauksessa keskustelun aihepiiri oli rajattu käsittämään dialogista vertaistukea. Se oli lähijohtajille kokemuksesta tuttu, ja siitä johtuen lyhyt, iltapäivän mittainen käsittelyaika oli riittävä.

Organisaatioraati on aina riippuvainen siitä kulttuurisesta kontekstista jossa se käydään, ja siksi on merkityksellistä, että tutkimuksessa otetaan huomioon, millaiset ehdot se antaa tutkimukselle. Tietoa tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se määrittää tuotettavaa aineistoa. (Valtonen 2011:89–90) Organisaatioraadin järjestämistä mietittäessä on harkittava mistä näkökulmasta tutkimuksen aihetta halutaan tarkastella – esimerkiksi esimiehen, asiakkaan, alaisen. Hyvin homogeenisen ryhmän kokoamisen kriteereitä on hyvä pohtia etukäteen. Pohdittavaksi tulee, halutaanko ryhmään samanikäisiä osallistujia, samanlaisia näkemyksiä omaavia, saman alan koulutuksen saaneita tai samoissa tehtävissä työskenteleviä. Alkuasetelmalla on ryhmäkeskusteluissa suuri merkitys. Keskustelun lähtökohta on erilainen, jos haetaan yhteisymmärrystä tai mielipiteiden haastamista tai jos osallistujat tuntevat toisensa hyvin tai ovat ennestään tuntemattomia. Ryhmän kokoamisessa ei ole oikeaa tai väärää tapaa, mutta erilaisten valintojen vaikutukset vuorovaikutukseen, on hyvä tiedostaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaa, jossa haettiin mahdollisimman edustuksellista ryhmää sosiaali- ja terveystalouden lähijohtajista, joilla on erilaiset koulutus- ja työtaustat. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 229; Valtonen 2011: 90–92.)

Deliberatiivisessa prosessissa on mahdollisuus kaikkien näkökulmien ja eriävienkin mielipiteiden esittämiselle. Se on yhdessä oppimista, ja asioiden käsittelemistä siten, että saadaan kaikkien näkemykset esiin ja päädytään kohti uusia, luovia ratkaisuja. Organisaatioraadin menetelmät saavat vertailemaan monia eri ratkaisuvaihtoehtoja ja tuotamaan mahdollisia ratkaisuehdotuksia. Kaikki näkökulmat huomioiva menetelmä luo uskoa päätöksenteon luotettavuuteen. (Carson 2011: 26–27, 31–32.)

Vaasan yliopisto on ollut mukana toteuttamassa kansalaisraateja eri yhteyksissä. Yliopistossa on myös muokattu ja kehitelty kansalaisraadista organisaatioiden kehittämiseksi *organisaatioraati*, jonka ideana on osallistaa organisaatioiden eri toimijoita. Organisaatioraatia on kehitetty ajatuksena luoda uusi vuorovaikutteinen kehittämismalli organisaatioiden käyttöön. Sen tarkoituksena on ottaa mukaan koko organisaatio keskusteluun, ja kannustaa sen jäseniä dialogiin. (Lindell 2014: 6; Vaasan yliopisto 2013.)

Aineistonkeruu, organisaatioraati 11.3.2015

Tutkimuksen aineistonkeruuta varten järjestettiin organisaatioraati Seinäjoen kaupungin sosiaaliviraston neuvotteluhuoneessa viikolla 11/2015. Neuvotteluhuone oli entinen käärijäsali, jossa pöytäryhmien rakenteet olivat kiinteät ja muodolliset. Organisaatioraatia varten pyrittiin kuitenkin järjestämään tila siten, että ryhmäläiset olivat riittävän lähellä toisiaan, saman pöydän ääressä. Osallistujaryhmä oli kutsuttu koolle noin puoli tuntia ennen varsinaisen ryhmäkeskustelun alkua. Tutustumisen lomassa tarjolla oli kahvia ja pientä purtavaa. Lähijohtajat eivät kuuluneet ennestään toistensa vertaistuen piiriin, eivätkä kaikki olleet tavanneet toisiaan aiemmin.

Ennen keskustelun virallista aloitusta, kerroin tutkimuksen taustaa ja kiinnostukseni aiheita kohtaan. Dialogisen keskustelun säännöt kerrattiin. Samat säännöt oli laitettu lähijohtajille sähköpostitse teema-alueiden kanssa. Lisäksi kerättiin osallistujien taustatiedot. Taustatietoina oli ammatillinen peruskoulutus, työkokemus lähijohtajina, alaisten määrä ja mahdollinen esimieskoulutus. Organisaatioraatiin osallistujat suostuivat videokuvaukseen ja keskustelun tallentamiseen. Nämä äänitteet tulivat ainoastaan omaan käyttööni.

Tähän organisaatioraatiin osallistuvien määrä piti alun perin olla kahdeksan henkilöä. Keskustelua edeltävällä viikolla tuli yksi peruutus henkilökohtaisista syistä ja keskustelupäivän aamuna tuli yksi ilmoitus poisjäännistä aikatauluongelman takia sekä kaksi äkillisen sairastumisen johdosta. Heidän tilalleen ei saatu niin lyhyellä aikataululla ketään. Mukana organisaatioraadissa oli osastonhoitaja terveystieteiden osastolta, osastonhoitaja koulu- ja opiskelijaterveydenhuollosta, aluevastaava kotihoidosta ja päi-

väkodin johtaja. Organisaatioraatiin osallistuvan ryhmän koko oli lopulta ainoastaan neljä henkilöä. Pieni osallistujamäärä mahdollisti dialogisuuteen pyrkivän vuorovaikutuksen. Vilkas keskustelu oli hallinnassa ja osallistujilla oli mahdollisuus saada ajatuksensa esitetyksi. Kaksi organisaatioraadista poisjäänyttä lähijohtajaa vastasivat kirjallisesti ennakkoon lähetettyjen teema-alueiden mukaan.

3.3. Analyysi ja tutkimusprosessin tarkastelu

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena on itsenäisesti ajatteleva ihminen, jolla on oma toimintaympäristönsä. Useimmiten tutkimuskohde on tarkasti harkittu tutkimuskysymysten mukaan ja osallistujamäärä on melko suppea. Aineiston pitäisi tarjota riittävästi ja monenlaisia näkökulmia käsiteltävästä ilmiöstä. (Aira 2005: 1074–1075.) Alkuperäinen suunnitelma oli saada organisaatioraatiin 6–8 lähijohtajaa, joka on ryhmäkeskustelua ajatellen sopiva määrä. Organisaatioraatiin osallistui edellä mainittujen, äkillisten esteiden johdosta vain neljä lähijohtajaa, joka on 6 % koko tutkimuskohteena olevasta joukosta (69). Lisäksi kaksi lähijohtajaa vastasi teemoihin kirjallisesti, jolloin tutkimukseen kokonaisuudessaan osallistui kuusi lähijohtajaa eli vajaa 10 % koko joukosta.

Tässä tutkimusaineistossa tutkimukseen ja organisaatioraatiin osallistuneiden määrä jäi huomattavasti suunniteltua pienemmäksi. Äkillisiä poisjääntejä varten olisi pitänyt sopia varahenkilöistä jo etukäteen. Yhtenä vaihtoehtona olisi ollut nostaa alun alkaen osallistujamäärä korkeammalle, jolloin äkillisten poisjääntien jälkeenkin, osallistujamäärä olisi ollut vielä hyvällä tasolla. Myös ajankohtaa olisi pitänyt harkita paremmin, koska se osui talvilomien aikaan, ja kahdeksalle lähijohtajalle oli haasteellista löytää kaikille sopivaa yhteistä ajankohtaa.

Organisaatioraati on uusi menetelmä tutkittaessa lähijohtajuutta, ja sellaisen toteuttaminen pienelläkin osallistujamäärällä antaa uutta tietoa sen toimivuudesta vertaistuen mahdollistajana. Organisaatioraadin periaatteita tarkastellessa, voidaan todeta, että pieni joukko ei ylittänyt organisaatioraadin maksimaalista osallistujamäärää (24). Pienuudes-

taan huolimatta, osallistujajoukko edusti hyvin koko tutkimuskohdetta, joka periaatteiden mukaan tulee olla ”läpileikkaus yhteiskunnasta”. Se kattoi sosiaali- ja terveystieteiden kentän: lapset, nuoret ja ikäihmiset sekä koti- ja avohoidon sekä terveyskeskusten. Pienellä osallistujamäärällä saavutettiin myös laadukas deliberaatio, jossa kaikki saivat äänensä kuuluviin ja ajatuksensa ilmaistua tasa-arvoisesti. Organisaatioraati tällaisessa muodossa oli hyvin hallittavissa ja ensi kertaa fasilitaattorina toimiminen sujui ongelmitta. Toisaalta pieni osallistujamäärä todennäköisesti vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen suppeampina näkökulmina.

Aineiston luotettavuutta arvioitaessa, tulee huomioida, onko aineiston käsittelyssä suoritettu litterointi tehty kaikilta osin samojen sääntöjen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000:185.) Tässä tutkimuksessa oli ainoastaan yksi organisaatioraadissa kerätty keskusteluaineisto. Litterointi suoritettiin yhden henkilön toimesta, tiiviissä aikataulussa, jolloin litteroinnissa käytetyt säännöt pysyivät hyvin mielessä.

Reilun kahden ja puolen tunnin mittainen keskustelu kuvattiin videolle, sekä nauhoitettiin nauhurilla. Taltioidun äänen laatu oli hyvä. Osallistujat muistivat hyvin puhua vuorotellen eikä päällekkäin puhumista juuri esiintynyt. Nauhoituksen loppupuolella oli kuultavissa, että muutamia sanoja sanottiin toisen puheen päälle, mutta sillä ei ollut vaikutusta lauseiden erottamiseen. Nauhat purettiin ja keskustelut litteroitiin sanasta sanaan tekstimuotoon. Litteroitua tekstiä tuli 41 sivua. Litteroinnissa käytetty fontti oli Calibri, pistekoko oli 12 ja riviväli 1,5. Litterointivaiheessa tekstissä erotettiin keskusteluun osallistujien puheenvuorot, jotka tunnistettiin äänen perusteella. Organisaatioraadista saadusta aineistosta huomioitiin ainoastaan litteroitu, tekstiksi kirjoitettu osuus. Ilmeitä ja eleitä ei videoinnista huolimatta otettu analyysiin mukaan, vaikka sisällön analyysiin voidaan ottaa mukaan myös piiloviestintää. (Elo & Kyngäs 2007: 109.)

Aineiston pääpaino on organisaatioraadissa esiin nousseissa asioissa, joita tekstimuotoiset vastaukset täydentävät. Tutkimusaineiston analyysi luokitteluineen tehtiin ainoastaan organisaatioraadissa kerätystä aineistosta. Tekstimuotoisena tulleet vastaukset vahvistivat keskusteluaineistosta saatuja vastauksia, aivan uusia näkökulmia ei niistä tullut esiin. Lisäksi aineistona on sähköpostilla tehdyn palautekyselyn vastaukset (liite 5). Pa-

lautekyselyllä haluttiin vahvistaa havainnointia etenkin organisaatioraadin menetelmän toimivuutta koskevan tutkimuskysymyksen osalta.

Laadullinen aineisto analysoidaan sisällönanalyysi menetelmällä. Analyysiprosessi lähtee liikkeelle vahvasta päätöksestä siitä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tutkijan pitää ymmärtää, mistä sen teoria muodostuu. Tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu dialogiseen vertaistukeen lähijohtajan arjessa – kuinka se ilmenee ja millainen merkitys sillä on. Tekstimuotoon kirjoitettu aineisto käytiin läpi useaan kertaan sen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja ymmärtämiseksi. Aineistosta erotettiin ne asiat, jotka kuuluvat nimenomaisen tutkimuksen piiriin. Teoriassa esitetyt käsitteet nousivat aineistoista ja toisaalta aineistosta nousi käsitteiden välisiä suhteita. (Strauss & Corbin 1998: 25; Tuomi & Sarajärvi 2009: 91–92.)

Koko aineistosta erotettu aineisto käsitellään luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemojen mukaan erittelyä, koska kirjalliset vastaukset oli kirjoitettu eri teemojen alle. Aineiston jäsentämisen jälkeen raportoidaan tulokset ja kirjoitetaan yhteenveto. (Strauss & Corbin 1998: 25; Tuomi & Sarajärvi 2009: 91–92.)

Aineiston kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen aineisto käytiin läpi siten, että aineistosta nousevat asiat sijoitettiin ranskalaisin viivoin kolmen pääteeman alle. Ensimmäinen teema oli *millaista dialoginen vuorovaikutus on vertaissuhteissa* ja tarkentavina alakysymyksinä oli kuinka se ilmenee, miten se toimii ja mistä se koostuu sekä kuinka se eroaa muista työhön liittyvistä vuorovaikutussuhteista. Tämän teeman alle kirjattiin kaikki aineistossa esiintyvät maininnat muun muassa dialogisen vertaistuen ominaisuuksista, kuten esimerkiksi kuuntelevaa, avointa, vastavuoroista. Toinen teema käsitteli lähijohtajien omia *kokemuksia kollegiaalisesta vertaistuesta*, ja miten vertaistuki toimii, ja kuinka se auttaa, minkälaisia asioita se sisältää, millaisia konkreettisia tilanteita vertaistuen avulla on kyetty hoitamaan sekä millaiseksi auttajan ja avunsaajan roolit koetaan vertaistuksessa. Tämän teeman alle koottiin lähijohtajien todellisia kokemuksia ja tilanteita. Konkreettisia tilanteita olivat esimerkiksi haastavat organisaatiomuutokset. Kolmannessa teemassa oli kehittämisen näkökulma. Teema käsitteli *tilanteita, jossa lä-*

hijohtajat olisivat tarvinneet vertaistukea tai tulevat tulevaisuudessa tarvitsemaan. Teeman tarkentavina kysymyksinä olivat millaiset asiat estävät vertaistuen saannin ja onko vertaistuki itsestään selvää lähijohtajuudessa.

Tutkijan persoona vaikuttaa sekä kerättävään aineistoon, että sen analysointiin. Tutkijan kuuluminen samaan ammattiryhmään kuin haastateltavat, voi mahdollisesti vaikuttaa tutkimusaineistoon. Ryhmäkeskustelussa on vaarana, että tutkijan omat mielipiteet ja kokemukset vaikuttavat keskustelun kulkuun. (Aira 2005: 1076) Tässä tutkimuksessa tutkija toimi itse aineiston kerääjänä ja keskustelun ohjaajana. Tutkijan kokemus sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisesta auttoi ymmärtämään käytettyä kieltä, käsitteitä ja kokemusmaailmaa. Tutkijan tehtävänä keskustelussa oli ainoastaan ohjata keskustelua siten, että kaikki teema-alueet tulevat käsiteltyä. Lähijohtajien tunnollinen suhtautuminen keskustelua varten laadittuihin sääntöihin sai dialogin sujumaan ongelmitta. Myös lähijohtajien tarve käydä dialogia toistensa kanssa vei keskustelua koko ajan eteenpäin annettujen teemojen mukaan. Näistä seikoista johtuen, itsenikin oli helppo pysyä objektiivisena sivustaseuraajana.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikeaa arvioida mittareilla, vaan sen luotettavuus perustuu tutkimuksen raportointiin. Luotettavuutta parantaa kun tutkimuksen raportoinnissa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessia, tutkimustilannetta ja analyysin tuloksia mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen vaiheita kuvataan yksityiskohtaisesti, esimerkiksi kuvataan tarkasti, millainen koulutus, työkokemus ja sukupuolijakauma tutkimukseen osallistujilla on, missä haastattelut tehtiin ja kauanko ne kestivät. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 189; Aira 2005: 1075.)

Tutkijan persoonan vaikutuksia voidaan minimoida käyttämällä useampaa analysoijaa tai annetaan tutkimukseen osallistuneelle mahdollisuus antaa palautetta analyysin totuudenmukaisuudesta ja tilanteen kuvaamisen osuvuudesta. (Aira 2005: 1076.) Tässä tutkimuksessa yksi organisaatioraatiin osallistuneista lähijohtajista sai luettavakseen tuloksia esittelevän luvun. Saadun palautteen perusteella esitetyt tulokset ja niiden kuvaukset vastasivat hyvin lähijohtajan mielikuvaa tilanteesta, ilmapiiristä, organisaatioraadissa

käydyistä keskusteluista sekä tutkijan kyvystä hahmottaa tutkimustilanne kokonaisuudessaan.

Suorilla lainauksilla voidaan todentaa aineistosta tehdyn analyysin paikkansapitävyyttä. Suoria lainauksia käytettäessä, on eettisesti tärkeää, ettei kenenkään henkilöllisyyttä kyetä niistä tunnistamaan. Käytettyjen lainausten pitää olla aineiston parhaimmistoa, ja niiden tulee liittyä olennaisesti tekstiin, tuoden siihen jotakin lisäarvoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 195.) Tutkimustulosten raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia, jotka voidaan yksilöidä aineistosta tietyn vastaajan sanomaksi. Tässä tutkimusraportissa henkilön tunnistamisen estämiseksi, kaikista tutkimukseen osallistuvista henkilöistä käytetään nimitystä lähijohtaja, ja heidän työskentelypaikastaan nimitystä työyksikkö – eikä esimerkiksi *päiväkoti*. Organisaatioraadissa käyty keskustelu oli luottamuksellista ja siihen osallistuneet ovat vaitiolovelvollisia siellä jaetuista, hyvin henkilökohtaisista tunteista ja ajatuksista.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1. Organisaatioraatiin ja tutkimukseen osallistuvien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi lähijohtajaa, joista neljä oli mukana organisaatioraadissa, ja kaksi vastasi kirjallisesti sähköpostilla. Tutkimuksessa mukana olleet, olivat kaikki naisia. Se osaltaan kuvaa sosiaali- ja terveysalan lähijohtamisen naisvaltaisuutta. Lähijohtajat olivat iältään 28 – 55 -vuotiaita. Heistä kaksi toimi osastonhoitajina terveydenhuollossa, kaksi aluevastaavana kotihoidossa, yksi päiväkodinjohtajana varhaiskasvatuksessa ja yksi osastonhoitajana sosiaalipalveluissa.

Koulutustausta: kolmella osallistujalla oli sairaanhoitajan tutkinto ammatillisena peruskoulutuksena. Yhdellä oli sosiaalikasvattajan tutkinto ja kahdella oli sosionomin tutkinto ammattikorkeakoulusta. Johtamisen lisäopintoina yhdellä oli JET-koulutus (Johtamisen erikoisammattitutkinto), ja kahdella lähijohtamisen erikoistumisopinnot ammattikorkeakoulusta ja yhdellä oli parasta aikaa menossa esimieskoulutusta ammatillisena täydennyskoulutuksena. Kolmella lähijohtajista oli pitkä kokemus esimiestyöstä, yli 20 vuotta, kahdella oli yli kahdeksan vuotta ja yhdellä 1,5 vuotta. Alaisia heillä oli 8 – 32 henkilöä. Kahdella lähijohtajalla tehtäväkuvaan kuului osallistuminen asiakastyöhön, ja kaksi osallistui siihen, koska kokivat sen osaksi omaa työskentelytyyliään.

Sosiaali- ja terveydenhuollon koulutuksen omaavia oli mukana yhtä paljon. Näiden koulutusten lisäksi yhdellä oli myös päivähoitajan, yhdellä lähihoitajan ja yhdellä terveydenhoitajan tutkinnot, ja lisäksi yhdellä oli terveystieteiden kandidaatin opinnot tehtynä. Osallistujat edustivat hyvin tutkimuksen kohderyhmää koulutuksen, työkokemuksen ja tämän hetkisten tehtäviensä perusteella. Heillä oli vuosien tuomaa kokemusta lähijohtamisesta, mutta olivat vahvistaneet sitä myös hankkimalla lisäkoulutusta. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla lähijohtajilla oli omassa organisaatiossa samalla johtamisjärjestelmän tasolla kollegoita, ja näin ollen heillä oli kokemusta vertaistuesta.

4.2. Organisaatioraadin teemat ja tutkimuskysymykset

Keskustelun aluksi kerrattiin dialogisen keskustelun säännöt, ja niitä noudatettiin varsin hyvin. Itse keskustelu lähti käyntiin tunnustellen ja loppua kohti vauhti kiihtyi. Ryhmässä vallitsi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Keskustelu eteni siten, että yhden lopettaessa puheenvuoronsa, toinen täydensi sitä omilla kokemuksillaan ja ajatuksillaan. Aiheesta toiseen siirryttiin sujuvasti eikä siihen tarvinnut ohjaten puuttua. Ryhmäkeskustelussa toteutui hyvin dialogin keskeinen osa-alue, kuuntelemisen sykli (Conklin 2006: 127). Toisen puheenvuoron aikana kirjoitettiin ylös mieleen nousseita ajatuksia ja kysymyksiä, jotka sitten esitettiin omalla vuorollaan. Keskustelu yhdestä teemasta kesti niin kauan, kun jollakin osallistujalla oli siitä jotakin sanottavaa, ja sen jälkeen siirryttiin teemasta toiseen. Keskustelua syntyi helposti, eikä tarkentavia lisäkysymyksiä tarvinnut esittää. Keskustelussa lähijohtajat olivat hyvin itseohjautuvia. Joihinkin aiheisiin palattiin vielä myöhemmin, kun mieleen nousi ajatuksia, jotka haluttiin tuoda esiin.

Organisaatioraadin yhtenä tehtävänä oli, että ryhmäkeskustelun tuloksena tapahtuisi yhdessä pohtimista ja ryhmä kirjaisi ylös kaksi tai kolme yhdessä mietittyä kehittämisedotusta tai ajatusta, jotka tulevat tiedoksi lähijohtajien esimiehille, sosiaali- ja terveyspalveluiden johdolle tämän tutkimuksen raportin kautta. Tämä tehtävä toteutui ja kehittämistehtävät on kiteytettynä tämän luvun lopusta.

Organisaatioraadissa käsiteltiin kolmea, kysymyksen muotoon kirjattua pääteemaa (liite 4), jotka osallistujat olivat saaneet etukäteen noin 1,5 viikkoa ennen ryhmäkeskustelua. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin millaista on dialoginen vuorovaikutus vertaissuhteissa, toisessa haettiin lähijohtajien kokemuksia vertaistuesta ja kolmas teema-alue koski vertaistuen tarvetta nyt ja tulevaisuudessa sekä sen esteitä. Kutakin teemaa oli tarkennettu vielä muutamilla alakysymyksillä.

Edellä mainituilla teemakysymyksillä haettiin vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin: mitä on dialoginen vertaistuki ja kuinka sitä voidaan hyödyntää lähijohtamisessa sosiaali- ja terveysalalla. Muina tutkimusaihetta tarkentavina kysymyksinä olivat: Millaista dialogista vertaistukea lähijohtajat kaipaavat ja tarvitsevat selviytyäkseen arjen

haasteista sekä tulevista muutoksista ja millä tavalla organisaatioraati menetelmänä toimii lähijohtajuuden tukena.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty vastaamaan kysymykseen mitä on dialoginen vertaistuki lähijohtamisessa. Empiirisellä aineistolla puolestaan on haettu vastauksia muihin tutkimuskysymyksiin ja samalla se on tukenut teoriaa.

4.2.1. Dialoginen vuorovaikutus vertaissuhteissa

Organisaatioraadissa ja sähköpostilla saaduissa vastauksissa vallitsi yksimielisyys siitä, että vertaistuessa on keskeisinä tekijöinä ja ominaisuuksina avoimuus, luottamus, vastavuoroisuus ja kuunteleminen. Nämä kaikki ominaisuudet tulivat esiin koko keskustelun ajan ja vertaistuesta monesta eri näkökulmasta keskustellen. Samat ominaisuudet nousivat myös teoriaosuudessa, niin vertaistukea kuin dialogisuuttakin määriteltäessä.

Lähijohtajien yhteinen kokemus oli, että dialoginen vuorovaikutus vertaistuessa on keskustelevaa ja kuuntelevaa, avointa vuorovaikutusta. Koska se perustuu luottamukseen, niin se tuo siihen myös sitoutumisen ulottuvuuden. Sitoutuminen nähtiin jatkuvuutena, sanattomina sopimuksina ja siinä, ettei asioita tarvitse aina kertoa alusta uudelleen, vaan voidaan jatkaa siitä, mihin edellisellä kerralla jäätiin. Se on myös yhteisten asioiden jakamista ja niiden yhteistä edistämistä.

”...että se yhteen hiilen puhaltaminen tämän kaiken myllerryksen keskellä on sitonut ja tiivistänyt meitä. Eriyinen, henkinen voimavara.”

Puhuminen ja kokemusten ja tunteiden jakaminen koettiin tärkeäksi. Lähijohtajat kokivat vertaistuen auttavan, vaikka varsinainen ongelma, ei lähijohtajien kesken ratkeaisikaan. Jo pelkästään asian sanoiksi pukeminen pienensi koetun ongelman suuruutta, ja sen tietäminen, että toinen tietää mistä puhuu. Puhelinsoitto ja kahvilla käynti tulivat esiin lähijohtajien epävirallisen vertaistuen lähteinä. Dialogisuus on kokonaisvaltaista kuuntelemista, ja vaikka varsinaisia sanoja ei aina löytyisikään, toinen ymmärtää, millaisia tunteita on mielen päällä. Vertaistuki on ajasta riippumatonta, se ei vaadi tiettyä aikaa, eikä paikkaa – se voi tapahtua missä ja milloin vain, sopivassa hetkessä. Lähi-

johtajat kokivat, että vertaistuki voi olla spontaania ja siinä hetkessä toimiva keino selviytyä tiukasta tilanteesta.

”...mun omalla kohdalla se liittyy siihen, että olen niin pattitilanteessa, etten tiedä itkenkö vai nauranko, vai mitä mä teen. Sitten mä soitan kollegalle ja nupuutan, tai käydään jossain kahvilla...mulla enemmän ilmenee spontaanina tarpeena ja keinona selviytyä”.

Lähijohtajat kertoivat, että läheisen kollegan läsnäolo voi olla niin turvallista, että voi vuodattaa isoin kirjaimin pahan olonsa ja tuoda esiin kaikki negatiiviset asiat, mitä mielessä sillä hetkellä on. Kun on saanut puhallettua sen ulos, voi kyetä vastaanottamaan muita ajatuksia. Lähijohtajien mielestä oleellinen osa dialogista vertaistukea oli yhteinen kieli ja asioiden yhteiset merkitykset. Vaikka vertaistuki olisi välillä purnaamista, niin toiset ymmärtävät pahanolon tunteet ja asiakokonaisuuden siinä ympärillä, mitä muut työkaverit tai läheiset eivät kykene ymmärtämään. Kokonaisuudessaan koettiin, että vertaistuki loi ympärilleen positiivista henkeä vaikeasta tilanteesta huolimatta.

Vertaistukiyhteisö koettiin turvalliseksi. Virheiden tekeminen ja epäonnistuminen oli sallittua. Jaksamisen ääri rajoilla voi lähijohtajakin käyttäytyä epäsovinnaisella tavalla. Useimmiten väärin valitut sanat harmittavat ja aiheuttavat häpeän tunteita jälkikäteen. Puhumalla niistä sallivassa ja rehellisessä ilmapiirissä, saa voimaa ja tukea kohdata tilanteet uudelleen esimerkiksi pyytämällä anteeksi asianosaisilta.

Vertaistuki voi ilmetä myös rohkeutena puolustaa kollegaa palaverissa tai tilanteessa, jossa toinen ei ole läsnä. Lähijohtajat kokivat, että sellaisissa tilanteissa, joissa joutuu vastaajan asemaan, muut ovat usein hiljaa ja salaa pelkäävät oman asemansa puolesta. Jälkikäteen voidaan tulla taputtamaan olalle ja ”ottamaan osaa” hankalassa tilanteessa. Erään lähijohtaja koki kollegan julkisen tuen niin hyväksi, että asian lopputuloksella ei sillä hetkellä ollut merkitystä. Lähijohtajat tulivat yhteisesti siihen tulokseen, että rohkeus pitää kollegan puolta on sellainen vertaistuen osa-alue, jossa jokaisella on vielä paljon kehitettävää. Rohkeus dialogisen vertaistuen muodossa koettiin oivalluksena, jota kukaan ei ollut aiemmin sellaisena ajatellut. Myöskään teoriaosuudessa ei tätä rohkeuden näkökulmaa tullut vastaan.

4.2.2. Vertaistuki apuna arjessa

Vertaistuki koettiin olevan tukipilari arkipäivän johtamisessa. Vertaisilta saatiin keskustelun kautta tukea muun muassa päätöksentekoon, konkreettisten asioiden suorittamiseen sekä hallinnollisiin ja talousasioihin. Ennen kaikkea vertaistuki oli korvaamatonta tunteiden ja kokemusten jakamisessa. Keskustelussa tuli esiin, että vertaistuen avulla oli käyty läpi työssä koettuja pettymyksiä. Vaikka lähijohtajat olivat kaikki eri tulosalueilta, yhteisenä olivat pettymyksen kokemukset. Pettymykset nousivat ristiriidasta, jossa lähijohtajien mielipiteitä oli kuultu ja yhteisesti sovittu erilaisissa muutoksiin ja päätöksentekoon liittyvissä asioissa, mutta myöhemmin johdon päätöksenteossa sopimuksilla ei ollut merkitystä eikä niitä ollut enempää perusteltu.

”... joskus perustelukin riittää johonkin toimintaan. Jos on epätasa-arvoista kohtelua, niin kyllä siihenkin tyytyy, jos perustelee asian. Se epämääräinen salamyhkäisyys – perusteltuna olis helpommin käsiteltävissä.”

Vertaistuella koettiin olevan merkitystä myös lähijohtajan omassa päätöksenteossa. Lähijohtajat kokivat, että usein omat ajatukset alkavat kulkemaan liian pientä ympyrää ja päätöksentekotilanteessa ei näe kaikkia vaihtoehtoja, joita tilanteeseen olisi olemassa. Avoin huolen jakaminen kollegan kanssa, joka ehkä jo samanlaisen tilanteen läpikäyneenä osaa kysyä oikeat kysymykset ja laajentaa hieman näkökulmaa. Lähijohtajat pitivät oikeiden kysymysten esittämistä tärkeänä. He toivat esiin toiveen, että myös he itse osaisivat esittää niitä toiselle tarvittaessa.

Päätöksenteko tuli esiin myös toisesta näkökulmasta. Vertaistukikeskustelu antoi vahvistusta omalle päätöksenteolle. Yksi lähijohtajista kertoi, että oli pitkään pohtinut jonkin asian puheeksi ottamista työyhteisössä, mutta oli sitä jatkuvasti siirtänyt. Kun kollega kertoi omasta puheeksi ottamisen kokemuksesta, niin toinen oli rohkaistunut siitä ja saanut hoidettua oman asiansa. Vaikka kyseessä ei ollutkaan sama asia, niin samankaltaisen tilanteen jakaminen voi antaa kollegalle ratkaisevan sykäyksen toimia omassa asiassa eteenpäin.

Vertaistukisuhde lähijohtajien kesken ei muodostu pelkästään siitä, että työskennellään samassa organisaatiossa ja saman tason esimiestehtävissä. Se vaatii myös henkilökemialla. Toisten kanssa pääsee nopeammin samalle aaltopituudelle. Keskustelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että lähijohtaja voi hakea vertaistukea eri kollegoilta erilaisiin asioihin. Kun tiedetään ja tunnetaan toiset, voi valita, kenen kanssa mitään asioita jakaa. Toisinaan voi olla asioita, joita on mahdotonta jakaa jonkun kanssa, vaikka muodollisesti kuuluisikin samaan kollegoiden joukkoon.

”Mullakin on niin, että puhun eri asioista eri kollegojen kanssa. Esimerkiksi jos ollaan kahvilla, niin mä valitteen, että tuon kanssa mä en puhu tuosta asiasta, mutta tuon kanssa mä voin puhua näistä asioista... ja tosiaan se luottamus on tärkeää.”

Toisaalta keskustelussa tehtiin yhteinen huomio siitä, että vertaistukea voi saada muullakin kuin saman organisaation, samaa työtä tekevältä kollegalta. Vertaistukea löytyi oman organisaation ulkopuolelta tai omasta organisaatiosta, mutta toisesta ammattiryhmästä. Vertaistukea saatiin entisiltä kollegoilta, läheisiltä yhteistyökumppaneilta yli organisaatorajojen ja eri ammattiryhmistä. Lähijohtajat kokivat, että juuri ulkopuolisuus tuo monesti tuoreita ajatuksia ja erilaisia näkökulmia.

”Vertaistuessa tavallaan katoaa ammatit, ollaan vaan ihmisiä.”

”Et se tietää mistä mä puhun, ja se osaa niinkun heittää hyviä kommentteja ja rakentavia kommentteja ja rauhottavia kommentteja.”

Joku lähijohtajista koki organisaatioraadin aikana ahaa-elämyksen, kun huomasi, että läheinen työtoveri oli yksi suurimmista vertaistuen antajista, vaikka eivät olleetkaan varsinaisia kollegoja:

”...oon saanut paljon vertaistukea x:lta, joka on siis mun lähityöpari, ollaan tehty paljon yhteistyötä ja viety asioita eteenpäin. Vaikka ei hän ole samaa ammattiryhmää kuin minä, niin oon saanut niinkun ilahduttavaa vertaistukea, mä oon ehkä eniten saanut sitä häneltä, kun nyt oikeen rupee miettimään”

Lähijohtajilla oli hyviä kokemuksia etenkin esimieskoulutuksiin osallistumisesta. Koulutuksissa on mahdollisuus pysähtyä ja keskittyä oman itsensä kehittämiseen. Kokemuksena oli, että vaikka dialoginen vertaistuki on vuorovaikutukseen perustuvaa, niin silti toisten koulutukseen osallistuvien lähijohtajien keskustelujen kuunteleminen sivustaseuraajanakin avaa usein omia lukkoja. Eli vertaistukea voi saada kuuntelemalla toisten, itselle vieraiden lähijohtajien kokemuksia ja ratkaisuja.

”On aivan niinkun terapeutista kuunnella toisen organisaation juttuja ja tapoja tehdä, verrata omia kokemuksia, vaikka ei ees ota osaa siihen keskusteluun, niin siitä kyllä saa tosi paljon.”

”Vertaistuen tarve on kyllä suuri. Kun sä meet johonkin koulutukseen, vaikka jaksoyö määräysten muuttuminen ja kuuntelet mitä ihmiset siellä puhuu, niin se on sitä vertaistuen jakamista aika pitkälle. Vaikka ne olis eri organisaatioista, niin ne aika äkkiä löytää sen saman tason.”

Koulutustilaisuuksiin osallistumisen etuna nähtiin myös verkostojen luominen. Verkotot koettiin organisaation ikkunoiksi ulospäin. Verkostojen luominen koettiin oman ammatillisen kasvun kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Organisaatioraadissa tuli esiin, että jos kuvittelee, että oman yksikön toimintatavat ovat parhaita ja oma yksikkö on tärkein lenkki prosessin onnistumisen kannalta, niin silloin on jo menty umpikujaan. Lähijohtajat kokivat, että välillä on hyvä käydä tutustumassa oman verkostonsa yksiköihin tai vaihtaa edes ajatuksia arjessa, niin aika pian huomaa, ettei mikään yksikkö yksinään pysty toimimaan. Verkostoilla on iso merkitys myös hyvien käytäntöjen jakamisessa, monien ongelmatilanteiden ratkaisuisissa sekä uusien toimintamallien tai projektien suunnittelussa. Verkostoituessa luotu kontakti voi olla pinnallinen, mutta siitä voi olla suuri apu, kun joskus etsii tietoa, oikeaa ihmistä tai kaipaa vertais kommentointia.

Konkreettista, mutta vuorovaikutuksellista, dialogista vertaistukea monet kokivat arkisten asioiden selvittämisessä ja asioiden hoitamisessa, esimerkiksi erilaisten ohjeistusten ja atk-ohjelmien kanssa. Monissa organisaatiomuutoksissa oli toimintayksiköiden kesken vaihdettu valmiita materiaaleja ja käytännön toimintamalleja. Vertaistukea oli annettu perehdyttämisen tai yhdessä opettelemisen avulla. Konkreettisesti vertaistuessa korostui kollegojen erityisosaamisen arvostaminen ja taas toisaalta tasavertaisuus. Yh-

dessä toimimisen kautta opitaan huomaamaan, että kaikilla on omat vahvuudet, joista toiset voivat saada osansa vertaistuen ja yhdessä jakamisen kautta.

”...tavallaan aloitettu mentorointia, kun vaihdoimme yhteystiedot ja jokainen laittoi mikä on ominta osa-alueita, ja voi ottaa tarvittaessa yhteyttä. Esimerkiksi jollain oli Titania ja jollain Effica, jollain toisella viriketoiminta...”

Yhteisiä palavereita omien kollegojen ja esimiehen kanssa odotettiin. Jos suunniteltu palaveri peruuntui, sitä seurasi pettymys, ja odotusaika seuraavaan palaveriin tuntui entistä pidemmältä. Palaverit koettiin tärkeiksi paikoiksi käsitellä asioita yhdessä esimiehen kanssa, ja toisaalta paikka, jossa lähijohtajat yhdessä voivat viedä asioita eteenpäin.

Vertaistuki auttaa muutoksissa ja vaikeissa tilanteissa. Voimattomuus uusien asioiden edessä voi joskus lamauttaa. Lähijohtajat kokivat, että heidän asemassaan on oltava ahkera, tunnollinen ja otettava asioita huomioon monella tasolla. Omasta mielestään he kokivat liian usein, että on pakko joustaa vailla riittävää tukea. Joskus äärimmäisyyksiin viety joustavuus saattaa olla este myös vertaistuen toteutumiselle.

4.2.3. Vertaistuen esteet

Vertaistuen saamiselle koettiin olevan myös esteitä. Näitä oli kateus ja kilpailu lähijohtajien kesken, epätasa-arvoinen kohtelu organisaatiossa sekä epätietoisuus muutostilanteissa. Nämä negatiiviset asiat tulevat esiin yleensä juuri muutoksissa, joissa lähijohtajan osa on kaikista yksinäisin ja dialogisen vertaistuen tarve suurin. Johdon taholta asioiden ilmoittaminen, käskeminen ja määrääminen ilman keskustelua aiheuttivat mielihapaa.

Tutkimukseen osallistuvat lähijohtajat kokivat, että he itse ovat vastuussa siitä, että saavat vertaistukea. Vertaistukea haettiin kun siihen oli tarvetta. Lähijohtajat eivät kokeneet, että siihen olisi tarvinnut kysyä lupaa esimieheltä. Toisaalta kuitenkin toivottiin, että lähijohtajilla olisi mahdollista myös luvan kanssa kokoontua työajan puitteissa yhteen ilman esimiestä, ja purkaa sen hetken haastavimpia tilanteita tai tulevia muutoksia.

Tärkeäksi koettiin mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin, jossa voisi käydä läpi vain lähijohtajille tärkeitä asioita, joita yhdessä lähdettäisiin ajamaan eteenpäin.

Myös ennalta ehkäisevää työnohjausta kaivattiin ”*edes pari kertaa vuodessa*”. Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaiden tilanteet ovat tulleet monimutkaisemmiksi, henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt ja työyhteisössä voi olla palkkatuella tai erilaisissa työkokeiluissa olevaa lyhytaikaista henkilökuntaa, joka vaatii erityishuomiota työyhteisössä. Keskustelussa tuli esiin, että terveydenhuollon puolella työnohjausta oli mahdollisesti saatavissa herkemmin, kun taas sosiaalipalveluiden puolella koettiin, että työnohjauksen järjestymiseksi täytyy olla todella painavat syyt. Osa lähijohtajista oli tietoisia, että lähijohtajien on mahdollista saada myös hallinnollista työnohjausta, yksi lähijohtajista oli joskus sellaiseen osallistunut ja toinenkin tiesi, että sellaisesta oli organisaatiossa ollut puhetta. Yhden lähijohtajan pitkäaikaisin ja läheisin vertaissuhde oli alkanut työnohjauksesta vuosia sitten.

” Ja varmaan just niin kun esimiehille olis hirmu tärkeitä se, että olis paikka, missä käsitellä niitä ihan arkisia johtamiseen liittyviä asioita ”

Dialogisen vertaistuen esteeksi lähijohtamisessa mainittiin muun muassa klikit, kateus ja kilpailu. Kilpailua tuli esiin esimerkiksi tilanteissa, joissa toimintayksiköiden tehokkuutta tuli kasvattaa ilman lisääntyneitä resursseja. Toiselle yksikölle saatettiin määrätä muutama asiakas ylimääräisille paikoille, mutta toisen yksikön ei tarvinnut lisäpaikoille ottaa yhtään asiakasta. Kateus ja ärtymys tällaisissa tilanteissa tulivat tunnepuolelta esiin. Lähijohtajat toivat esiin myös tilanteita, jossa johdolta tuli lähijohtajille ylimääräisiä vastuutehtäviä, mutta joillekin näitä ylimääräisiä tehtäviä ei kuitenkaan lisätty. Vaikka johdon luottamus toisaalta imartele, niin toisaalta se harmittaa. Organisaation sisällä työyksiköt ja tiimit kilpailevat niukoista resursseista ja paremmista toimintaedellytyksistä. Lähijohtajat kertoivat, että epätasa-arvoinen kohtelu estää halun tehdä yhteistyötä toisten kanssa, vaikka se voisi toisessa tilanteessa helpottaa omaakin työtä.

Lähijohtajat olivat läpikäyneet monia isoja muutoksia (kuntaliitokset) ja vähän pienempiä muutoksia (organisaatiomuutokset). Epätietoisuus ja epävarmuus muutosten suunnasta voi vaikuttaa kahdella tavalla. Toisaalta lähijohtajat kertoivat, että kun organisaa-

tion palikat ovat levällään, alkavat huhut kiertämään, ja tulee epäilyjä, arvailuja ja väärää tulkintoja henkilöstön uudelleen sijoittumisesta. Näissä tilanteissa seurataan tarkasti kenellä on tilanteesta eniten tietoa, onko tiedottaminen tasapuolista, saako joku tietoja aiemmin kuin toiset. Epätasa-arvoinen tiedonsaanti aiheutti kitkaa lähijohtajien keskinäisiin suhteisiin, eikä enää kyetty vuorovaikutteiseen vertaistukeen. Toisaalta epävarmuuteen ja epätietoisuuteen liittyvät omat epäilykset ja pelot johtivat siihen, että niitä oli pakko päästä purkamaan toisten kanssa, vertaistuen avulla. Kaiken kaikkiaan lähijohtajat kokivat epätietoisuuden hankalana. Jos se ei suoraan estänyt dialogista vertaistukea, niin ainakin se aiheutti vertaistuen tarvetta.

Sosiaali- ja terveystalveluiden jatkuvat muutokset palvelurakenteessa ja järjestämisessä näkyi lähijohtajien arjessa kuormittavana tekijänä. Lähijohtajat kokivat, että he kyllä pystyvät hieman vaikuttamaan muutoksiin, mutta eivät koe, että muutos olisi heidän hallinnassaan. Pahimmassa myllerryksessä lähijohtajat kokivat olevansa yksin: piti olla vahva ja pystyä tukemaan omaa henkilökuntaa ja vastata asiakkaiden kysymyksiin, vaikka omakin tilanne oli koko muutoksessa avoinna.

4.3. Tutkimustulosten yhteenveto

Nopeat muutokset sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisen rakenteissa luo paineita johtamisjärjestelmän alimmalle tasolle, lähijohtajille. Lähijohtajien täytyy muuntautua moneen rooliin, hallita monia tehtäviä kokonaisuuksia ja omata erityisen hyvät vuorovaikutustaidot selvitäkseen muutoksesta seuraavaan. Lähijohtajat tarvitsevat tukea selvitäkseen arjen haasteista. Lähijohtajat kaipaavat dialogista vertaistukea ilman jatkuvia muutoksia. Kaivattu vertaistuki on avointa ja sallivaa.

Dialoginen vuorovaikutus vertaissuhteissa näkyy avoimuutena, luottamuksena, rehellisyytenä ja rohkeutena. Dialoginen vuorovaikutus kollegojen kesken on yhteisen kielen ja käsitteiden, samankaltaisten kokemusten ja todellisuuden jakamista. Siinä kollegat tarjoavat toisilleen tasa-arvoisen ja vastavuoroisuuden perustuvan tuen arjessa. Vertaistukeen liittyy turvallisuutta tunnetasolla ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Lähijohtajat kokivat lähes kaikki yhteiset kokoontumiset työnohjauksellisiksi, arjen haasteiden

turvalliseksi purkamiseksi vertaisten kanssa. Tähän tarkoitukseen kävivät palaverit, puhelut, kahvitauot, automatkat ja muut virallisen ohjelman ulkopuoliset käytäväkeskustelut.

Alla olevassa taulukossa on koottuna tutkimuksessa dialogisen vertaistuen ominaisuuksia, ilmenemismuotoja, toimintamuotoja sekä esteitä, jotka tulivat esiin organisaatioraadissa sekä kirjallisissa vastauksissa. Ne ovat hyvin pitkälle samoja asioita, jotka tulivat esiin myös tutkimuksen teoriaosuudessa.

Taulukko 4. Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa.

Ominaisuudet	Ilmenemismuodot
luottamus avoimuus vastavuoroisuus tasa-arvoisuus rehellisyys sallivuus ajasta ja paikasta riippumattomuus	tunteiden, kokemusten ja ajatusten jakaminen empatia palautteen antaminen ja saaminen sitoutuminen yhteiseen päämäärään kuunteleminen rohkeus tukea toista yhteistyö ja arjessa auttaminen
Toimintamuodot	Esteet
puhelut kahvilla käynti käytäväkeskustelut vapaa-ajan yhteinen toiminta palaverit, koulutukset työnohjaus mentorointi	kateus kilpailu niukoista resursseista epätasa-arvoinen kohtelu epätietoisuus, epävarmuus muutostilanteissa huono työilmapiiri

Kolmannella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta organisaatioraadin toimivuudesta vertaistuen mahdollistajana ja lähijohtajuuden tukena. Organisaatioraadilla oli tutkimuksessa kaksoisrooli. Toisaalta se oli tutkimuksen kohteena, mutta se toimi myös tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Tulokset perustuvat organisaatioraadin havain-

nointiin paikanpäällä sekä organisaatioraadista jälkikäteen kerättyyn osallistujien palautteeseen. (Liite 5)

Lähijohtajat olivat tutustuneet huolellisesti etukäteen lähetettyyn materiaaliin ja lähtivät reippaasti viemään keskustelua teemojen suuntaan. Keskustelua seuratessa saattoi havaita innostusta ajatusten jakamiseen ja toisten tarinoiden kuuntelemiseen. Lähijohtajien kesken syntyi nopeasti luottamuksellinen ilmapiiri, ja organisaatioraati oli luonteeltaan lähes vertaistuellinen työnohjaus. Vuorovaikutus oli avointa ja saman kielen puhuminen näkyi dialogissa. Keskustelussa lähijohtajat tekivät toisilleen tarkentavia kysymyksiä, antoivat tukea toisten ajatuksille, mutta esitettiin ja löydettiin myös uusia, yhteisiä näkökulmia.

Keskustelun palautekysely lähetettiin noin 1,5 kk organisaatioraadin jälkeen. Palautekyselyyn vastasivat kolme mukana ollutta lähijohtajaa. Kaikki kokivat, että ilmapiiri organisaatioraadissa oli todella hyvä. Kaikki olivat myös kokeneet oman roolinsa hyvin tasavertaiseksi toisten kanssa. Lähijohtajat kuvailivat omaa rooliaan kuuntelevaksi, osallistuvaksi ja tilannetta luottamukselliseksi, jossa kukin vastavuoroisesti avautui hyvin kipeistäkin asioista ja kokivat toisten arvostuksen. Lähijohtajat kokivat myös tullessa kuulluksi ja että heidän mielipiteensä ja tunteensa huomioon otetuiksi.

Lähijohtajat kertoivat palautteessa, että parituntisen organisaatioraadin aikana he olivat kokeneet vertaistukea, vaikka eivät olleet samalta tulosalueelta eivätkä näin työkavereita keskenään. Vertaistueksi muodostui jo se, että kuuli toisilta samankaltaisista haasteista ja kokemuksista. Kokemuksia jakamalla ja toisia kuuntelemalla sai vinkkejä omaan työhönsä. Yksi lähijohtajista vastasi, että kokemus oli antanut oivalluksia ja oli parantanut hänen työssä jaksamistaan.

Lähijohtajat olivat kokeneet hyvänä asiana, kun lopuksi keskustelun sisältö tiivistettiin muutama lauseeseen. Se, että jo organisaatioraadin alussa oli tiedossa, että lopuksi käydään yhteenvetokeskustelu ja laaditaan yhteinen lausuma, oli antanut keskustelulle tavoitteen. Kaikki lähijohtajat kokivat, että voisivat tulevaisuudessakin osallistua lähijohtajille suunnattuun organisaatioraatiin, ja voisivat suositella sitä myös kollegoilleen

”...kyllä olen valmis itse osallistumaan ja suosittelemaan muillekin.. en olisi uskonut osallistuessani raatiin, kuinka paljon tilaisuus antoi omaan työhön ajatuksia”

Organisaatioraadissa pyrittiin kiteyttämään koko keskustelu muutamaa yhteisesti hyväksytyyn kiteytykseen tai toimenpide-ehdotukseen. Keskustelun ja yhteisen pohdinnan kautta lähijohtajat päätyivät kahteen lauseeseen. Ensimmäinen kiteytys koski hyvää, dialogista vertaistukea seuraavasti:

”Kuunteleva, salliva, avoin ja luottamuksellinen vertaistukipiiri on lähijohtajan henkisen työssä jaksamisen tärkein tukipilari.”

Keskustelussa useampaan kertaan tuli esiin lähijohtajien esimiesten merkitys tuen saannissa. Toinen kiteytys koski lähijohtajien omien esimiesten roolia dialogisen vertaistuen mahdollistumisessa.

” Johdon ja esimiesten tulisi mahdollistaa vertaistuki tasa-arvoisella kohtelulla, riittävillä perusteluilla päätöksenteossa, mutta myös luomalla mahdollisuuksia osallistua työajalla toteutuvaan yhteiseen pohdintaan toisten lähijohtajien kanssa.”

Organisaatioraati toimi hyvin kaksoisroolissaan: aineistonkeruumenetelmänä sekä lähijohtajien vertaistuen mahdollistajana.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1. Keskeisimmät havainnot

Tutkimuskysymyksiä asetettaessa odotin selviävän millaista vuorovaikutuksellista, dialogista vertaistukea lähijohtajat tarvitsevat, ja miten vertaistuki ilmenee lähijohtajuudessa. Teoreettisessa viitekehysessä tarkasteltiin lähijohtajuutta sosiaali- ja terveysalalla, dialogia ja dialogisuutta, sekä vertaistukea lähijohtajuudessa. Teoreettista viitekehystä kootessani huomioni kiinnittyi siihen, että vaikka kaikki työssä käytetyt käsitteet olivat erilaisia ja toisistaan irrallisia, niin niitä määrittävät ja kuvaavat tekijät olivat lähellä toisiaan. Yhteenvetona tästä voisi sanoa, että kaikkien käsitteiden perusajatuksiin kuului tasa-arvoisuus, vuorovaikutus, luottamuksellisuus, vastavuoroisuus, rehellisyys, avoimuus, oppiminen ja yhteisten käsitysten luominen. Nämä kaikki nousivat myös lähijohtajien keskustelussa keskeiseen asemaan ja etenkin sanat avoimuus, luottamus ja kuunteleminen koettiin tärkeiksi. Käsitepari dialoginen ja vertaistuki yhdessä muodostavat dialogisen vertaistuen, joka kuvaa hyvin lähijohtajuudessa koettua sosiaalista tukea.

Yhtenä keskeisimpänä asiana tutkimuksessa tuli esiin lähijohtajien arvostus dialogista vertaistukea kohtaan. Se koettiin niin tärkeäksi, että se toisinaan koettiin jopa ainoaksi asiaksi, joka kannatteli vaikeiden aikojen yli. Tämän merkityksellisen tiedon toivoisi näkyvän myös organisaation toiminnassa, kun mietitään millaisia tukirakenteita lähde-tään muodostamaan organisaation eri tasoille.

On osoitettu, että lähijohtajien esimiesten sekä ylemmän johdon merkitys sosiaalisen tuen mahdollistajana on merkittävä. Johdon tulisi kiinnittää huomiota siihen, millaisen viestin he antavat johtamilleen lähijohtajille vuorovaikutuksesta omassa organisaatiossa, ja verkostoitumisesta oman organisaation ulkopuolelle. (Buttigieg & West 2013: 171–192)

Organisaatioita tarkasteltaessa, johtoryhmä on keskeinen tekijä siinä, kuinka organisaatioissa suhtaudutaan vertaistukeen. Organisaatiossa pitäisi luoda avun pyytämiselle avoin toimintakulttuuri. Johtoryhmän tehtävä organisaatiossa on olla sen lähijohtajien

selkäranka. Sen jäsenten tulisi olla tulosvastuullisuuden lisäksi kollegiaalisesti vastuullisia toisistaan. Varsinkin sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa, joissa tehdään päivittäin henkisesti kuormittavia tehtäviä, on tuen saaminen turvattava erilaisin järjestelmin ja toimintamallein. Tällainen toiminta edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä vahvaa vuorovaikutusta ja viestintää. Onnistuakseen vertaistuen tulee olla dialogista – vapaaehtoista, avointa, luottamukseen perustuvaa sekä tunnepohjaista ja toista kunnioittavaa. (Ollila 2006: 225; Piili 2007: 168; Niiranen ym. 2010: 109; Lindell 2012: 5.)

Toinen keskeinen huomio kohdistui muutostilanteisiin. Sosiaali- ja terveysalalla on kunta- ja palvelurakenteita muokattu valtionhallinnon taholta sekä kuntatasolla runsaasti viimeisten vuosien aikana. Tutkimuksessa mukana olleet lähijohtajat olivat käyneet läpi useita organisaatiomuutoksia. Näiden muutosten yhteydessä epävarmuus ja epätietoisuus tulevaisuudesta veivät voimavaroja arjen työskentelystä. Ne olivat romuttaneet organisaation samalla tasolla toimivien lähijohtajien keskinäisen luottamuksen, ja samalla mahdollisuus vertaistukeen katosi. Juuri tärkeimmällä hetkellä vertaistukea ei ollutkaan käytettävissä. Toivottavasti tämän kokemuksen kautta lähijohtajat osaavat olla hereillä tulevilla muutoksilla tämän asian suhteen. Hienoa olisi, jos he voisivat myös vaikuttaa muutoksiin.

Muutostilanteissa yhdeksi dialogisen vertaistuen esteeksi koettiin kateus. Kateus johtuu osittain lähijohtajan asemasta organisaatiossa. Jokainen tiimi, osasto tai toimintayksikkö kilpailee niukoista resursseista ja paremmista toimintaedellytyksistä. Kateus on mahdollista erityisesti silloin, jos lähijohtajat kokevat olevansa epätasa-arvoisia omalla tasollaan. Työtä tai resursseja jaetaan epäoikeudenmukaisesti tai toisia kuormitetaan enemmän kuin toisia. Vaikka keuhut ja vastuun tarjoaminen toisaalta tuntuu hyvältä, niin ”sama palkka enemmän työstä” vie sen tuottaman ilon. Kateus voi kohdistua niihin, joiden työt sujuvat ja joille tarjotaan lisätehtäviä, mutta myös niihin, jotka pääsevät helpommalla. Näissä kummassakaan tilanteessa vertaistuki lähijohtajien kesken ei toimi.

Kateus ja kilpailu työelämässä liittyvät juuri työn epätasaiseen jakaantumiseen, suosikkijärjestelmiin, valtataisteluun, palkitsemisjärjestelmään, ja muihin epäkohtiin, jotka luovat epätasa-arvoa. Organisaatiossa ne usein tarkoittavat sitä, että suurimmat uudis-

tukset tulisi kohdistaa johtamiseen. Nykyaikainen johtaminen on yhdessä oivaltamista ja uuden luomista – ylhäältä johtamisen sijaan. Paras lääke on avoimuus, luottamus, dialogisuus ja tunteiden roolin tärkeyden huomioiminen ja niiden olemassaolon tunnustaminen. (Wahlsted 2013: 356–357; Vesterinen 2014:13).

Kolmantena huomion arvoisena asiana tutkimuksessa tuli esiin organisaatioraati. Organisaatioraati oli tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta samalla myös yksi tutkimuskysymys koski sitä. Tuloksissa tuli esiin, että organisaatioraati toimii dialogisen ajattelunsa takia hyvin lähijohtajien vertaistuen mahdollistajana. Näkisin, että lähijohtajille tulisi mahdollistaa edes muutamia kertoja vuodessa iltapäivän mittainen organisaatioraati, johon ovat jonkin aiheen tiimoilta saaneet tutustua etukäteen. Näin myös johto pääsisi lähemmäs lähijohtajien arkea ja vaikuttamaan päivän teemaan. Iltapäivää voisi toimia myös world cafe tyyppisenä, jossa voisi keskustella useastakin aiheesta, eri kokoonpanoissa. Näissä kokoontumisissa saataisiin vertaistuen lisäksi vaihdettua hyviä käytäntöjä, uusia ideoita ja kehittämisajatuksia. Organisaatioraadin lopuksi koottavat ”yhteiset teesit” voisi olla niitä asioita, joita yhdessä lähdetään viemään eteenpäin ja joiden takana koko koolla oleva lähijohtajien joukko voi seistä. Koko organisaatio hyötyisi lähijohtajista, jotka jaksavat paremmin ja joilla on vahva verkosto takana ja toimintamalli, jonka avulla voidaan luoda kehittäviä ehdotuksia tulevaisuuteen. Organisaatioraadin avulla kyetään tuottamaan yhteistä suunnittelua, kehittämistä ja päätöksentekoa, jonka julkilausumat on pohdittu jo yhteisesti raatityöskentelyssä.

Mielestäni mielenkiintoinen asia oli lähijohtajien yhteinen oivaltaminen keskustelun aikana. Keskustelun alussa monet olivat tyytyväisiä omaan vertaistuen tilanteeseensa. Keskustelun edetessä moni huomasi, että omassa vertaistuessa oli myös jotakin kehitettävää. Myös vertaistuen järjestämisessä sekä oman esimiehen roolista vertaistuen mahdollistamisessa löytyi kehitettävää. Yhteisen keskustelun kautta he löysivät yhteistä ajattelua ja yhteisiä näkemyksiä. Siitä juuri mielestäni on organisaatioraadissa ja muissa dialogisissa menetelmissä kysymys. Toivottavasti heille jäi myös jatkossa jalostettava ajatus siitä, että he voisivat lähteä ajamaan eteenpäin vertaistuen kehittämistä omien kollegoidensa ja esimiestensä kanssa.

Lähijohtajat kokivat, että heidän omat esimiehensä ovat kaukana arjesta. Seuraavan johtamisportaan johtajat puhuvat jo eri kielellä ja samoillakin sanoilla on eri merkityksiä. Lähijohtajat kokivat, että kun he tarkastelevat muutoksia esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta tai millainen vaikutus niillä on henkilökunnan työvuoroihin, heidän esimiehillensä muutokset koskevat isompaa ryhmää. Lähijohtajan hankaluus on toimia muutosten toteuttajana kun tunnetasolla väistämättä joutuu kohtaamaan ihmisiä, joille muutokset usein tuovat heikennyksiä nykytilanteeseen verrattuna.

Tulosten perusteella voi todeta, että vertaistuki on jaksamisen kannalta ehdottoman tarpeellista. Se ennaltaehkäisee uupumista, mutta se on myös korjaavaa ja palauttavaa vuorovaikutusta. Selkeästi tuli esille, että vertaistuki ei korvaa toimivaa suhdetta omaan esimieheen. Vertaistoiminta on yksi sosiaali- ja terveystalouden keskeinen toimintamuoto kansalaisten tiedonsaannin, hyvinvoinnin, osallisuuden ja aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen lisäämiseksi. Julkinen palvelujärjestelmä kohtaa päivittäin asiakkaita kaudensa kautta vertaistuen erilaisia muotoja. He ohjaavat asiakkaita ja potilaita niiden toiminnan piiriin ja välittävät tukihenkilöitä. Liian vähän he kuitenkin käyttävät vertaistukiryhmätoiminnan positiivisista vaikutuksista samaansa tietoa oman organisaationsa keskeiseen ryhmään – lähijohtajien työhyvinvoinnin edistämiseen.

5.2. Jatkotutkimuksen aihe

Vaikka vertaistuki koettiin työssä jaksamisen tukipilariksi, niin lähijohtajat kaipasivat suuresti oman esimiehen ja johdon tukea. Ennen kaikkea kaivattiin henkistä tukea, kuuluksi ja näkyväksi tulemistä. Toivottiin, että heidän jaksamistaan tuettaisiin ja heitä tuettaisiin ryhmänä. Arkisen toiminnan toivottiin olevan näkyvämmän esillä ja toivottiin, että johto olisi kiinnostunut yksiköiden toiminnasta ja lähijohtajan arkipäivän haasteista.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin lähijohtamiseen, mutta jokaisella johtamisen tasolla on omat haasteensa. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla mitkä ovat lähijohtajien omien esimiesten keinot ja mahdollisuudet tukea lähijohtajia arjessa ja työssä jaksamisessa. Voisiko johdon järjestämä organisaatioraati toimia osallistavana keskusteluareenana lähijohtajille?

Kaikki tutkimuksen tiimoilta kohtaamani lähijohtajat olivat valmiita tulemaan mukaan keskusteluun, josta voisi päätellä, että tällaiseen keskusteluun on tarvetta lähijohtajien keskuudessa. Myös organisaatioraadin jälkeen palaute oli positiivista. Kokemus oli ollut niin antoisa, että sitä oltiin valmiit osallistumaan uudelleen ja suosittelemaan myös kollegoille. Tutkimuksen tuloksia lähijohtajat voivat hyödyntää omia verkostoja luodessaan ja tehdessään yhteistyötä toisten lähijohtajien kanssa. Myös johtajat sosiaali- ja terveyssektorilla voivat hyödyntää tutkimustuloksia ja luoda mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja lähijohtajien dialogisen vuorovaikutuksen lisäämiseen.

LÄHDELUETTELO

- Aarrevaara, Timo (2014) Kuntien tulevaisuusfoorumi 2014. Saatavissa: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2014/kuntien-tulevaisuusfoorumi-2014/Documents/TEEMA%203_Aarrevaara_Tulevaisuusfoorumi.pdf
- Aira, Marja (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. *Duodecim* 121: 10, 1073–1077.
- Andersson, Marc, H.(2007). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A Study of Managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 29: 1, 51–78.
- Autio, Veli-Matti, Pauli Juuti & Heini Wink (2010). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Bokeno, Michael R. & Vernon N. Gant (2000). Dialogic Mentoring. *Management communication Quarterly* 14: 2, 237–270.
- Brodbeck, Felix C. (2009). *Leadership in Organizations*. Teokessa: An introduction to Work and organizational psychology. Toim. Nik Chimel. United Kingdom. Blackwell Publishing.
- Buttigieg, Sandra C. & Michael A. West (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management* 27: 2, 171 – 192.
- Carnall, Colin A. (1999). *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.

- Carson, Lyn (2011). Dilemmas, disasters and deliberative democracy: Getting the public back into policy. *Griffith REVIEW* edition 32: Wicked Problems, Exquisite Dilemmas, 25–32.
- Conkilin, Jeff (2006). *Dialogue mapping. Building Shared Understanding of Wicked Problems*. Sussex, England: Jhon Wiley & Sons, Ltd.
- Cooper, Simon (2011). *Brilliant Leader. What brilliant leaders know, do and say*. Great Britain. Pearson.
- Dare, Julie & Lelia Green (2011). Rethinking Social support in Women's midlife years. Women's experiences of social support in online environments. *European Journal of cultural Studies* 14: 5, 473–490.
- Eisenberg, Eric M., H.L. Goodall Jr & Angela Trethewey (2007). *Organizational communication. Balancing creativity and constraint*. Boston. USA: Bedford/St.Martin's.
- Elo, Satu & Helvi Kyngäs (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing* 62: 1, 107–115.
- Evans, Karen G. (2001). Dewey and the Dialogical process: Speaking, listening and today's media. *International Journal of Public Administration* 24: 7–8, 771–798.
- Gergen, Kenneth J., Mary M. Gergen & Frank J. Barret (2004). *Dialogue: Life and Death of the Organization*. Teoksessa: *Handbook of Organizational Discourse*. D. Grant, C.Hardy, C. Oswick, N. Phillips and L Putnam. (Eds.) Thousand Oaks, CA:Sage. Saatavissa 6.1.2015: http://www.swarthmore.edu/sites/default/files/assets/documents/kenneth-gergen/Dialogue_Life_and_Death_of_the_Organization.pdf

- Gergen, Kenneth J.; Sheila McNamee & Frank J. Barret (2001). Toward Transformative Dialogue. *International Transformative Dialogue* 24: 7–8: 679–707.
- Harju, Kristiina & Anita Kallasvuori (2007). *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki: Edita.
- Helling, Amy & John Clayton Thomas (2001). Encouraging community dialog: Approach, promise and tension. *International Journal of Public Administration* 24: 7–8, 749–770.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2008). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Tammi.
- Hyrkäs, Kristiina & Denishe Dende (2008). Clinical nursing leadership—perspectives on current topics. *Journal of Nursing Management* 16: 5, 495–498.
- Isaac, Carol (2011). Women leaders: the social world of healthcare. *Journal of Health Organization and Management* 25: 2, 159–175.
- Isaacs, William (2001a). Toward on Action Theory of dialogue. *International Journal of Public Administration* 24: 7–8, 709–748.
- Isaacs, William (2001b). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakari/Talentum Media Oy.
- Isosaari, Ulla (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatiossa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Juusela, Tuulikki, Tuula Liilia & Jari Rinne (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat.

Juuti, Pauli & Rovio Esa (toim.)(2010). Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.

Kabacoff, Robert (2012). Grouwing from First-Line Manager into Executive. Management Research Group. Saatavissa 15.6.2015: http://www.mrg.com/uploads/PDFs/First_Line_Managers_2012.pdf.

Ketonen, Satu (2010). Johtaminen ja johtaja muutoksessa. Teoksessa: Johtamisen näkökulmat. Toim. Seija Telaranta, Mervi Lepistö Tiina Wickman-Viitala. Tampere: TAMK Tampereen Ammattikorkeakoulu.

Kivilaakso, Tuovi (2005). Sosiaali- ja terveysalan johtajuus verkostoituvassa palvelurakenteessa. Helsinki: Diak.

Kofman, Fred & Senge Peter (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics* 22: 5–23.

Kurttila, Minna, Tiina Laane, Kirsi Saukkola & Tiina Tramberg (2010). Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Tammi.

Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2012). Lähijohtamisen haasteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laatikainen, Tanja (toim.) (2010). Vertaistoiminta kannattaa. Asumispalvelusäätiö AS-PA. Saatavissa 23.11.2014: http://www.kansalaisareena.fi/Vertaistoiminta_kannattaa.pdf

Lindell, Juha (2014). Fostring organizational change through deliberations: the deliberative jury in university setting. *Teriatry Education and Management* 20: 1, 30–43.

Lindell, Marjut (2012). Terveydenhuollon lähiesimiesten vertaistuki. Tampere. Tampereen yliopisto.

- McLeod, Jack M., Dietram A. Scheuffle, Patricia Moy, Edward M. Horowitz, R. Lance Holbert, Weiwu Zhang, Stephen Zubric & Jessica Zubrik (1999). Understanding deliberation: The Effects of discussion Networks on Participation in Publicforum. *Communication Research* 26: 6, 743–774.
- Mc Neil, Cheryl (2006). What Makes It Unique? *The International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 10:2, 29–37.
- Mead, Shery, David Hilton & Laurie Curtis (2001). Peer Support: A Theroretical perspective. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 25: 2, 134–141.
- Mohr, Gisela & Hans-Joachim Wolfram (2010). Stress among managers: The Importance of Dynamic Task, predictability, and social support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology* 15: 2, 167–179.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikkanen, Joonas (2011). *Akateeminen johtajuus muutoksessa. Tutkimus Helsingin yliopiston ylimmän johdon esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 74. Helsinki: Unigrafia.
- Nourse, A. Kevin (2011). *Managers who Thrive: The use of workplace social support by middle managers*. USA. Florida: UMI. Pro Quest LLC.
- Nummelin, Tarja (2007). *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.
- Ollila, Seija (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisen ulottuvuudet työohjauksellisena näkökulmana*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Ollila, Seija (2008). Strategic support for managers by management supervision. *Leadership in Health Service* 21: 1, 16–27.
- Piili, Marjut (2007). *Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Paunonen-Ilmonen, Marita (2001). *Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmsitajana*. Helsinki: WSOY.
- Quinn, Robert E, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson & Michael R. McGrath (2003). *Becoming a Master Manager. A competency Framework*. New York, USA: Wiley.
- Quintelier, Ellen, Dietlind Stolle & Allison Harell (2012). Politics in Peer Groups: Exploring The casual Relationship between Network Diversity and Political Participation. *Political Research Quarterly* 65: 4, 868–881.
- Raisio, Harri & Pirkko Vartiainen (2011). *Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Raisio, Harri (2013). World cafe. Miksi, milloin, miten? Saatavissa 22.3.2015: <http://setlementti-fi-bin.directo.fi/@Bin/a7485a072167166a64a46840d8710d3d/1424244286/application/pdf/369091/World%20Caf%C3%A9%20koulutus.pdf>
- Raisio, Harri (2014). *Delibertiivinen hallinta ja kompleksisuus hyvinvointiyhteiskunnassa*. Luento. Vaasan yliopisto 4.3.2014.
- Reijonen, Eeva & HelenaWright (2011). *Dialogisuuden tiedostaminen työnohjauksessa. Teoksessa: Yhdessä ja erikseen. Matkalla työnohjaajaksi. Toim. Tuija Nummela. Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia* 22.

- Reikko, Kai, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo (2010). Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.
- Rissanen, Sari & Johanna Lammintakanen (2012). Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: Sanomapro.
- Ruotsala, Riikka & Jorma Saari (2004). Verkostoitumisesta voimaa. Oppimisverkostot turvallisen työyhteisön kehittämisessä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (toim.) 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, Jari (2006). Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Talentum.
- Salo, Mari (2009). Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 2009:2, 61–63.
- Seec, Hannele (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) 2012–2015. Saatavissa 6.4.2015
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste
- Sosiaaliportti, portaali sosiaalialan ammattilaisille. Saatavissa 23.11.2014
<http://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja>
- Stewart, Miriam J. (1993). Interacting Social Support in Nursing. USA: Sage Publications.

- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. USA: SAGE Publications.
- Surakka, Tiina (2008). The nurse managers' work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *Journal of Nursing Management* 16: 5, 525–534.
- Surakka, Tiina (2010). *Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla nyt ja tulevaisuudessa. Teoksessa: Johtamisen näkökulmat*. Toim. Seija Telaranta, Mervi Lepistö, Tiina Wickma-Viitala. Tampere: TAMK Tampereen Ammattikorkeakoulu.
- Syvänen, Sirpa, Antti Kasvio, Kaija Loppela, Susanna Lundell, Sari Tappura & Kati Tikkamäki (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Uusitalo, Ilkka, Liisa Kosonen & Anne Isotalo (2011). *Voimaa vertaisryhmästä ja mentoiminnasta. Yhteisölliset oppimisrakenteet muutostukena Loimaan aluesairaalas- sa*. Raportteja 124. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.
- Vaasan yliopisto (2012). *Yliopisto ja keskussairaala luomassa Suomen parasta onkologian linikkaa*. Saatavissa 22.3.2015 http://www.uva.fi/fi/news/paras_onkologian_klinikka/
- Vaasan yliopisto (2013). *Uutta luova epävarmuus*. Sanomalehtiyliopisto. Julkaisu No 37. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-521-3.pdf

- Valtonen, Anu (2011). Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Anu Puusa & Pauli Juuti Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa (2014). Esitys: Miten synnytetään positiivinen kierre työyhteisössä. Management Institute of Finland. Saatavissa 9.5.2015: http://www.uta.fi/edu/johtajuusfoorumi/materiaalit/Vesterinen_Positiivinen%20kierre%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anu Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan Kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infor.
- Vähämäki, Maija (2008). Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Tampere. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Wahlsted, Pekka (2013). Kateus työelämässä. Yhteiskuntapolitiikka 78: 3, 356–357.
- Wink, Heini (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOY-pro.
- Wink, Heini (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Wink, Heini (2010). Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen. Toim. Pauli Juuti & Esa Rovio Keuruu: Otava.

Young, Kim Wan (2006). Social Support and Life Satisfaction. *The International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 10:2, 155–164.

Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. USA: Pearson Education Limited.

LIITE 1. Tutkimuslupahakemus

Tua Niemelä
Tallitie 3
61120 LOUKO
mp. 0509174288
tua.niemela@netikka.fi

1(2)

16.2.2015

Varhaiskasvatusjohtaja Aija-Marita Näsänen

Kirkkokatu 8

60100 SEINÄJOKI

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Opiskelen Vaasan yliopistossa Filosofisessa tiedekunnassa pääaineenani sosiaali- ja terveyshallintotiede. Teen Pro gradu -tutkielmaa aiheesta ”**Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa**”. Tavoitteena on selvittää, miten lähijohtajien dialoginen vertaistuki auttaa arjen haastavissa tilanteissa. Tutkielman ohjaajana toimii HTT, professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.

Tutkimusaineisto kerätään dialogisella, noin 2 tunnin mittaisella ryhmäkeskustelulla, jossa mukana on 6–8 lähijohtajaa sosiaali- ja terveyssektoreilta. Keskustelussa käytettävät teema-alueet lähetetään lähijohtajille etukäteen tutustuttavaksi, mutta muuten siihen ei tarvitse valmistautua. Keskustelu ei kosketa organisaatioita, vaan perustuu henkilökohtaisiin vertaistuen kokemuksiin. Haastattelut nauhoitetaan ja kirjoitetaan auki sanasta sanaan. Aineisto tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua.

Kevään/kesän 2015 aikana tehdään aineistoanalyysi ja johtopäätökset. Tutkimuksen tulokset ovat tämän jälkeen käytettävissä.

Seinäjoki 16.2.2015

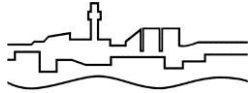
Tua Niemelä
Tua Niemelä

TUTKIMUSLUPA

Hyväksyn tutkimuslupahakemuksen ja annan päiväkodinjoh-
taja XXXX XXXXXX luvan osallistua ryhmäkeskusteluun
erikseen sovittuna ajankohtana kevään 2015 aikana.

Seinäjoella _ / _ 2015

Aija-Marita Näsänen
Varhaiskasvatusjohtaja


SEINÄJOKI
PÄÄTÖS /varhaiskasvatusjohtaja

Päivämäärä 23.2.2015

Pykälä 52/2015

0/0

Asia	<p>Tutkimuslupa / Niemelä Tua</p> <p>Tua Niemelä opiskelee Vaasan yliopiston filosofisessa tiedekunnassa ja on tekemässä pro-gradututkielmaa. Aiheekseen hän on valinnut dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa.</p> <p>Tarkoituksena olisi selvittää, miten lähijohtajien dialoginen vertaistuki auttaa arjen haastavissa tilanteissa. Tutkimusaineisto kerättäisiin dialogisella, noin 2:n tunnin mittaisella ryhmäkeskustelulla, jossa olisi mukana 6-8 lähijohtajaa sosiaali- ja terveyssektoreilta. Keskustelussa käytettävät teema-alueet lähetettäisiin etukäteen tutustuttavaksi.</p> <p>Tutkimukseen mukaan on lupautunut [REDACTED] päiväkodinjohtaja [REDACTED]</p>																					
Päätös	<p>Myönnän tutkimusluvan edellyttäen, että tutkija noudattaa vaitiolovelvollisuutta tutkimuksessa saamiensa tietojen suhteen ja että yksi kappale tutkimuksesta luovutetaan sen valmistuttua sivistyskeskukselle. Tutkimusluvan ehtona on myös, ettei tutkimukseen osallistuvia voida indentifioida.</p> <p>Tutkimus tullaan julkaisemaan sähköisessä muodossa Seinäjoen kaupungin kotisivuilla.</p>																					
Allekirjoitus	<p>Aija-Marita Näsänen, varhaiskasvatusjohtaja, p. 06 416 2151, aija-marita.nasanen@seinajoki.fi</p>																					
Oikaisu-vaatimusohje	<p>Päätökseen tyytymätön voi tehdä kirjallisen oikaisuvaatimuksen osoitteella: Varhaiskasvatus- ja koulutuslautakunta, Kirkkokatu 6, PL 215, 60101 Seinäjoki, neljäntoista (14) päivän kuluessa päätöksen tiedoksisaannista. Oikaisuvaatimuksesta on käytävä ilmi vaatimus perusteluineen ja se on tekijän allekirjoitettava.</p>																					
Julkisesti nähtävänä	<p>Sivistyskeskus 24.2.2015</p>																					
Tiedoksianto	<table border="0"> <tr> <td>Kenelle</td> <td>Päivämäärä</td> </tr> <tr> <td>Tua Niemelä, [REDACTED]</td> <td>23.2.2015</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Miten</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan</td> <td><input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä</td> <td><input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><input type="checkbox"/> Luovutettu</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Vastaanottajan allekirjoitus</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Tarja Siik, toimistos sihteeri</td> </tr> </table>	Kenelle	Päivämäärä	Tua Niemelä, [REDACTED]	23.2.2015	Miten		<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan	<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä	<input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa	<input type="checkbox"/> Luovutettu			Vastaanottajan allekirjoitus			<input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa			Tarja Siik, toimistos sihteeri		
Kenelle	Päivämäärä																					
Tua Niemelä, [REDACTED]	23.2.2015																					
Miten																						
<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse saantitodistusta vastaan	<input type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä	<input type="checkbox"/> Lähetetty sisäisessä postissa																				
<input type="checkbox"/> Luovutettu																						
Vastaanottajan allekirjoitus																						
<input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty sähköpostissa																						
Tarja Siik, toimistos sihteeri																						

Liite 3. Ohjeistus organisaatioraatiin osallistuville

Hei, kiitos osallistumisestasi ryhmäkeskusteluun, joka pidetään

keskiviikkona 11.3.2015 klo 13.30. Paikkana on Aionkulma, eli virastotalolla entisessä kärjäsalissa

Aloitetaan päiväkahvilla ja tutustumalla toisiimme. Toivottavasti kaikille sopii, että ”virallinen” keskusteluosuus nauhoitetaan ja videoidaan. Se helpottaa kovasti aineiston purkamista. Aineistoa ei käytetä muuhun tarkoitukseen ja se tuhotaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tutkimustuloksista ei voi yksilöidä kenenkään vastauksia.

Tutkielman aiheena on **Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa.**

Sosiaali- ja terveysalan jatkuvissa muutoksissa lähijohtaja jää usein yksin. Alan johtaminen perustuu pitkälti vuorovaikutukseen, mutta näkyykö se tuessa, jota lähijohtaja kaipaa ja saa? Seuraavassa on selvennykseksi muutamia tutkimuksen keskeisiä käsitteitä sekä teema-alueet, joita toivon teitä keskustelussa käsittelevän. Keskusteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, mutta toivon, että olisitte pohdiskelleet lähijohtajan arkeanne näistä näkökulmista.

Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla on valtakunnallisten ja kunnallisten strategioiden viemistä käytännön tasolle erilaisin päätöksin ja prosessein. Tässä lähijohtajaa kohtaa yksinäisyys, joka johtuu siitä, että tietää monista asioista aiemmin ja enemmän kuin johtamansa henkilöstö. Hän ei voi puhua keskeneräisistä asioista, vaan hänen pitää toimia aktiivisesti saadakseen riittävästi tietoa päätösten perusteluiksi. Lähijohtajan apuna ovat oma arvomaailma ja näkemys johtamisesta, jatkuva koulutus, organisaation erilaiset tukimuodot kuin monet ammatilliset ja henkilökohtaiset verkostot. Lähijohtaja, joka pitää itsestään kokonaisvaltaisesti huolta, jaksaa työelämässä olla oikeasti läsnä. Lähi-

johtaja toimii vuorovaikutuksen kautta: ratkoo ongelmia ja konflikteja, antaa palautetta, kehittää, suunnittelee ja ennakoi tulevaa. (Ketonen 2010: 58–59.)

Verkostoituminen ja vuorovaikutteisuus ovat tämän päivän lähijohtajan keskeisimpiä työvälineitä. Haastavista tilanteista selviytyminen, kuten muutoksista, perustuvat pitkälti oppimiseen. Organisaatioissa tapahtuvan oppimisen tärkeä elementti on vuorovaikutus, vuoropuhelu – dialogi. Se on myös välttämätöntä tämän päivän työelämässä ja koettu hyväksi käytännöksi epävakaisissa ympäristöolosuhteissa. (Bokeno & Gant 2000: 237–270; Wink 2006: 145.)

Dialogi

Dialogi ja dialogisuus voidaan nähdä myös kehittävänä vuorovaikutuksena joka muodostuu kolmesta osa-alueesta. Näitä ovat keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Keskinäinen riippuvuus on sitoutumista yhteiseen keskusteluun ja siihen, että voi avoimesti ja luottamuksellisesti tuoda julki oman epävarmuuden ja heikkouden. Molemminpuolisuudessa on lähtökohtana se, että molemmat osapuolet hyötyvät, ja antajan ja saajan roolit vaihtelevat. Vastavuoroisuutta syntyy kun osapuolet ovat valmiita ylittämään rajoja ja yrittämään uusia haasteita toisen tuella. (Autio, Juuti & Wink 2010: 30.)

Nummelin (2007: 62–63) puolestaan määrittelee dialogin syvälliseksi keskusteluksi ja näkökulmien jakamiseksi, jonka tavoitteena on synnyttää uusia oivalluksia päätöksentekoon. Dialogia käydään, että kykenisi paremmin ymmärtämään toisia. Se vaatii avoimuutta suhteessa toisiin sekä itsensä kokonaisena peliin laittamista. Dialogisuus vaatii harjoittelua ja ajattelun avoimuutta ympäröivään maailmaan ja yhteiskuntaan. Myös Nummelinin mukaan dialogiin tarvitaan toisen ihmisen syvällistä kuuntelua, kunnioittamista ja odottamisen taitoa. Dialogisuus toimii hyvässä ja turvallisessa ilmapiirissä ja sillä voidaan edistää työhyvinvointia (Evans 2007: 771-798; Nummelin 2007: 69–71.)

Dialogisuus lähijohtajuudessa

Dialogisuus tulee esiin johtamisessa, joka sisältää aitoa kuuntelemista. Kuuntelemisen kautta lähijohtajan voi ymmärtää työyhteisön todellista ilmapiiriä ja siellä vallitsevaa mahdollista tyytymättömyyttä. Kuuntelemisen taito vaatii itsetuntemusta, jotta voi kohdata omat asenteet ja ennakkoluulot, tunteet ja ajatusmallit. Dialogin kautta myös lähijohtaja voi käydä läpi tunteitaan ja tulkintojaan erilaista tilanteista yhdessä toisten kanssa, myönteisessä ilmapiirissä. Keskusteleva johtaminen on eettisesti kestävä, ja sitä toteutetaan dialogin avulla. (Wink 2010: 56–57, 65.)

Vertaistuki ja vertaistuki lähijohtajuudessa

Vertaistuki, verkostoituminen ja verkottuminen ovat sosiaalisen tuen eri näkökulmia. Vertaistuki on järjestelmällistä tai vapaamuotoista tukitoimintaa kahden ihmisen välillä tai ryhmässä. Vertaistukeen osallistuvat ovat tasavertaisia keskenään ja toimivat yleensä sekä tukijoina että tuettavina. Vertaistuki perustuu samankaltaisten elämäkokemusten ja elämänvaiheiden läpikäyneiden ihmisten keskinäiseen tasa-arvoisuuteen, luottamukseen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemiseen sekä kohtaamiseen ja keskinäiseen tukeen. Varsinaisten vertaistukijoiden lisäksi vertaistukitoimintaan voi liittyä ohjaaja, joka vie keskustelua oikeaan suuntaan. Vertaistuen järjestämisessä ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan sitä voidaan järjestää monella eri tavalla tarpeiden mukaan. (Sosiaaliportti 2013.)

Vertaistuen käsite on monitahoinen. Se on järjestelmä, joka perustuu avun antamiseen ja vastaanottamiseen. Se voi sisältää ammatillisesti ohjattua vertaisryhmätoimintaa, mutta se voi olla hyvin epävirallista, kahdenkeskistä keskustelua. Keskeistä siinä on, että vertaistuen osapuolilla on samankaltaisia kokemuksia, keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutus, joka yhteisesti jaettuna synnyttää eheyttä ja tukee molempien osapuolten jakamista. Jaettujen kokemusten kokonaisvaltaisessa ymmärryksessä, osapuolet saavuttavat vertaistuelle tärkeän yhteyden tunteen. (Mead, Hilton & Curtis 2001: 135; Laatikainen (toim.) 2010: 11.)

Vertaistuki määritellään vuorovaikutussuhteeksi, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, tasa-arvoon, luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja samankaltaisiin kokemuksiin. Vuorovaikutussuhde tarjoaa empatiaa, neuvoja, ehdotuksia ja strategioita, joita vain vertainen voi tarjota. Vertaistuki sisältää keskinäisen vastuun oppimisesta, avoimet valtasuhteet ja yhteiset pelisäännöt, joiden kautta luodaan uusia, yhteisiä merkityksiä kokemuksille ja tunteille. Vertaistuessa toiminta on rehellistä, se ei tuomitse eikä sisällä valmiita oletuksia ja siinä voidaan puhua avoimesti myös epämiellyttävistä tunteista. (Mead, Hilton & Curtis 2001: 135; Mc Neil 2006: 29–37.)

Deliberatiivinen demokratia

Deliberatiivinen demokratia on poliittisen päätöksenteon hallintatavan ideaalimalli, joka perustuu keskusteluun ja harkintaan. Ajatuksena on, että poliittiset päätökset saavat oikeutuksena niistä käytävästä avoimesta keskustelusta, perusteluista ja päätökseen vaikuttavista asioista. Keskusteluun voivat osallistua kaikki tasa-arvoisesti ja sen tavoitteena on yhteisen lopputuloksen saavuttaminen. Deliberatiivinen demokratia lisää informaation saantia, vähentää väärinymmärryksiä ja vahvistaa ajatusta yhteisestä hyvästä. Sitä on kutsuttu myös dialogiseksi prosessiksi, jossa vaihdetaan perusteluja, mahdollisesti ratkaistaan ristiriitatilanteita. (Deliberatiivisen demokratian instituutti)

Organisaatioraati

Organisaatioraati on muunnos kansalaisraadista. Kansalaisraadissa on tarkoitus koota satunnaisotannalla ryhmä, joka kattaa yhteiskunnan pienoiskoossa. Toisena periaatteena on raadin koko, joka on maksimissaan 24 henkilöä. Tämä mahdollistaa mahdollisimman laadukkaan keskustelun. Koska tutkimuksen ryhmäkeskustelun kesto on vain noin kaksi tuntia, kuuden hengen ryhmäkoko on hyvä. Ryhmässä on hyvin edustettuna sosiaali- ja terveydenhuollon eri toimintayksiköiden esimiehet. Tämän etukäteisinformaation tarkoituksena on suunnata ajattelua käsiteltävää aihetta kohti, mutta se ei saa liikaa rajoittaa keskustelua. Keskustelu voi olla laaja-alaista, mutta tarvittaessa ohjaan sen jälleen aiheen pariin. Keskustelun aikana on mahdollista yhteisesti koota kolme, neljä kehittä-

misehdotusta, jotka kirjataan ja annetaan tiedoksi tutkimusluvan myöntäneille tahoille.
(Raisio & Vartiainen 2011:38.)

KESKUSTELUN “SÄÄNNÖT” /Raisio Harri

Esittäkää rohkeasti omat näkemyksenne

Kuunnelkaa toisianne. Antakaa jokaiselle puheenvuoro. Älkää puhuko toistenne päälle

Kunnioittakaa toistenne mielipiteitä; voitte olla eri mieltä, mutta se ei tarkoita toisen mielipiteen olevan yhtään vähempiarvoisempi

Ei ole olemassa väärää mielipiteitä

Muistakaa parhaimman argumentin oikeutus eli perustelkaa näkemyksenne

Ennen kaikkea nauttikaa prosessista

Liite 4. Teema-alueet

TEEMAT

Organisaatioraati aiheesta **Dialoginen vertaistuki lähijohtajuudessa**. Ryhmässä 6–8 lähijohtajaa ja fasilitaattori (keskustelun ohjaaja). Keskustelussa keskeisessä asemassa on luottamus, avoimuus, kokemuksellisuus ja yhteisen ajatuksen löytäminen. Aikaa keskustelulle on n. 1,5–2 h, jonka aikana käydään läpi teemoja ja etsitään mahdollisesti muutama konkreettinen kehitysehdotus aiheen tiimoilta.

Organisaatioraadin teemat

Teema 1: Millaista on **dialoginen vuorovaikutus** vertaissuhteissa?

- Miten se ilmenee
- Miten se toimii ja mistä se koostuu
- Miten se eroaa muista vuorovaikutussuhteista (työhön liittyvissä)

Teema 2: Millaisia **kokemuksia** teillä on kollegiaalisesta **vertaistuesta**?

- Miten vertaistuki toimii ja minkälaisia asioita se sisältää
- Miten vertaistuki voi auttaa
- Millaisia konkreettisia tilanteita olette kysyneet vertaistuella hoitamaan
- Auttajan ja avun saajan roolit

Teema 3: Millaisissa tilanteissa **olisitte tarvinneet/ tarvitsisitte** tulevaisuudessa **vertaistukea**?

- Mikä on estänyt/estää vertaistuen saannin
- Onko vertaistuki itsestään selvää lähijohtajuudessa

Liite 5. Organisaatioraadin palautekysely

PALAUTEKYSELY

Kiitos osallistumisestasi maaliskuussa toteutettuun, dialogista vertaistukea koskevaan organisaatioraatiin. Toivoisin teiltä palautetta organisaatioraadista kokemuksena ja sekä sen toimivuudesta vertaistuen mahdollistajana.

Alla on muutama kysymys, joihin toivon sinun vastaavan. Kaikki vastaukset ja ajatukset organisaatioraadista ovat erittäin tärkeitä tutkimuksen kannalta. Vastaathan kyselyyn 5.6.2015 mennessä.

Millaiseksi koit keskustelun ilmapiirin?

Millaiseksi koit oman roolisi keskustelussa?

- keskustelu
- vuorovaikutus
- kuunteleminen
- keskinäinen arvostus
- luottamus

Organisaatioraadissa edustitte saman organisaation lähijohtajia, mutta ette ole keskenänne kollegoita.

Koittako saavanne organisaatioraadissa dialogista vertaistukea?

Millaista oli mahdollisesti saamanne vertaistuki?

Organisaatioraadissa koottiin koko keskustelu kolmeen tiivistettyyn lauseeseen/toimenpide-ehdotukseen.

Millaisia ajatuksia se herätti?

Koitko saavasi mielipiteesi kuuluviin?

Jos tulevaisuudessa järjestetään lähijohtajille organisaatioraateja tai vastaavia keskustelutilaisuuksia, oletko tämän kokemuksen perusteella valmis osallistumaan niihin itse ja/tai suosittelemaan kollegoille?

Kaikki organisaatioraatia käsittelevät palautteet ovat tervetulleita. Voit halutessasi kommentoida tilaa, etukäteen saamaasi informaatiota ja muita järjestelyjä.

Oikein hyvää kesää teille jokaiselle ja paljon vertaistukea arkeenne!

t. Tua Niemelä