



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Titta Jaakkola

Johtaminen Silmäasemalla

One-to-one-yksilökeskustelujen kehittäminen osana dialogista johtamista

Opinnäytetyö
Syksy 2023
Tradenomi AMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU



Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: PK-yrittäjyys

Tekijä: Titta Jaakkola

Työn nimi alaotsikoineen: Johtaminen Silmäasemalla: One-to-one-yksilökeskustelujen kehittäminen osana dialogista johtamista

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 70

Liitteiden lukumäärä: 11

Muuttuva maailma ympärillämme haastaa meitä kehittämään ja uudistamaan jatkuvasti johtamiseen liittyviä toimintatapojamme. Liiketaloustieteeseen kuuluvan opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten Silmäasemalla johdetaan ja miten dialogiseen johtamiseen kuuluvat läsnäolo ja vuorovaikutustaidot toimivat organisaatiossa nykyisellään.

Opinnäytetyötutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi laaja johtamisoppien historia sekä dialogiseen johtamiseen liittyvät tutkimukset. Tutkimus toteutettiin menetelmätriangulaation eli yhdistelmä tutkimuksena, jossa määrällisen eli numeraalisen tutkimustiedon lisäksi haettiin merkityksiin, mielipiteisiin ja arvoihin liittyvää tutkimustietoa laadullisten tutkimuskysymysten avulla. Wepropol-tutkimukseen osallistui 123 vastaajaa, vastausprosentin ollessa 15 %.

Tutkimuskysymykset liittyivät organisaatiossa Silmäaseman avoimuuteen keskustelukulttuurin osalta, työyhteisöihin, kuukausittain toteutettavien one-to-one-yksilökeskustelujen toimivuuteen sekä henkilöstön omiin dialogisiin valmiuksiin osana onnistunutta johtajuutta. Tutkimuksen analyysi toteutettiin teemoittelun sekä teoriasidonnaisen analyysin avulla.

Opinnäytetyön keskeiset tutkimustulokset osoittavat Silmäaseman olevan keskustelukulttuuriltaan ja työyhteisöiltään avoin organisaatio, mutta kehittämistarpeita nousee tutkimuksen kaikissa osa-alueissa. Keskeiset kehittämistarpeet liittyvät esihenkilötyön kehittämiseen: puolet one-to-one-yksilökeskusteluista jää nykyisellään toteutumatta. One-to-one-yksilökeskustelujen tulisi olla esihenkilötyön kivijalka, mutta nykyisellään vain kolmasosa henkilöstöstä nauttii esihenkilön perinpohjaisesta osaamisesta. Esihenkilön perehdyttäminen, dialogisen tilan järjestäminen, riittävän osaamisen ja tuen varmistaminen ovat selkeitä, konkreettisia kehityskohteita lähijohtamisen tueksi.

Opinnäytetyötutkimus toimii dialogisuustaitojen käytännön oppaana, jonka avulla dialogisuustaitoja voidaan opetella ja kehittää Silmäasemalla koko maan kattavassa toimipaikkaverkostossa.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

¹ Asiasanat: dialoginen johtaminen, dialogi, esihenkilötyö, keskustelukulttuuri, vuorovaikutus

Thesis abstract

Degree program: SME Business Management

Author: Titta Jaakkola

Title of thesis: Leadership at Silmäasema: Developing one-to-one individual discussions as part of dialogical leadership

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2023

Number of pages: 70

Number of appendices: 11

The changing world around us challenges us to constantly develop and renew our future management and leadership methods. The aim of the thesis study was to find out the leadership methods applied by Silmäasema and how human presence and interactive skills, included in dialogical leadership, are currently working at the organization.

The theoretical framework of the thesis study consisted of the extensive history of leadership theories and research on dialogical leadership. The study was carried out using methodological triangulation, i.e., as combined research, in which, in addition to quantitative research data, data related to meanings, opinions and values was sought using qualitative research questions. The Webropol survey had 123 respondents, with a response rate of 15 per cent.

At the organizational level, the research questions were related to Silmäasema's openness in terms of discussion culture, the functionality of the work communities, the monthly one-to-one individual discussions, and the staff's own dialogical capabilities as part of successful leadership. The analysis of the results was carried out with thematization and theory-related analysis.

The main research results of the thesis show that Silmäasema is an open organization in terms of discussion culture and work communities, but development needs arise in all the areas covered. The key development needs are related to the development of front-line work: half of the one-to-one individual discussions remain unfulfilled. One-to-one individual discussions should be the cornerstone of front-office work, but currently only a third of the personnel enjoys the competence of a front-office person. Orienting the supervisor, organizing a dialogical space, and ensuring sufficient expertise and support are clear, concrete development targets to support immediate leadership.

The thesis study serves as a practical guide to dialogical skills, allowing learning and developing dialogical skills throughout Silmäasema's nationwide network of shops.

¹ Keywords: dialogical leadership, dialogue, front-office work, discussion culture, interaction

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tausta ja aihepiiri	8
1.2 Silmäasema	10
1.3 Tutkimusongelmat	11
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
2.1 Johtamisen suuntaukset	13
2.2 Vaativa johtajuus	14
2.3 Johtamisajattelun tulevaisuus	17
2.4 Itsensä johtaminen	18
2.5 Dialoginen johtaminen	21
2.6 One-to-one-yksilökeskustelut dialogia parhaimmillaan	24
2.7 Dialogisen johtamisen kehittäminen	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	30
3.1 Opinnäytetyöprosessi	30
3.2 Tutkittava joukko	30
3.3 Menetelmätriangulaatio	31
3.4 Kyselyn toteutuminen	33
3.5 Tutkimusaineiston analyysi	34
4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	36
4.1 Keskeiset tutkimustulokset organisaation keskustelukulttuuriin liittyen	36
4.2 Keskeiset tutkimustulokset työyhteisöön liittyen	38
4.3 Keskeiset tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskusteluihin liittyen	44
4.4 Keskeiset tutkimustulokset henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin liittyen	50
4.5 Keskeiset tutkimustulokset -mikä on parasta one-to-one-yksilökeskusteluissa	56
4.6 Keskeiset tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskustelujen kehittämiseen liittyen	56

4.7 Keskeiset tutkimustulokset keskustelukulttuurin muutokseen liittyen Silmäasemalla .	57
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1 Johtopäätökset organisaatiotasoa	58
5.2 Johtopäätökset työyhteisö	58
5.3 Johtopäätökset one-to-one-keskustelut	59
5.4 Johtopäätökset yksilötason vuorovaikutukselliset valmiudet.....	60
6 POHDINTA	62
LIITTEET	72

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Avoimen keskustelukulttuurin toteutuminen organisaatiotasolla (n=122).....	36
Kuvio 2. Avoimen keskustelukulttuurin toteutuminen työyhteisössä (n=123).....	38
Kuvio 3. Vuorovaikutuksen toteutuminen työyhteisöissä (n=123).....	39
Kuvio 4. Työyhteisön tavoitteisiin sitoutuminen (n=123).....	40
Kuvio 5. Psykologisesti turvallinen työyhteisö (n=123).....	41
Kuvio 6. Työyhteisön jäsenten luottamus (n=123).....	41
Kuvio 7. Kannustus työyhteisössä (n=123).....	42
Kuvio 8. Kunnioitus työyhteisössä (n=123).....	42
Kuvio 9. Auttaminen työyhteisössä (n=123).....	43
Kuvio 10. Arvostus työyhteisössä (n=123).....	44
Kuvio 11. One-to-one-yksilökeskustelujen toteutuminen (n=122).....	44
Kuvio 12. Avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).....	45
Kuvio 13. Nähdäksi ja kuulluksi tuleminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).....	46
Kuvio 14. Yksilöllisen kehittymisen toteutuminen one-on-one-keskustelujen avulla (n=123).....	46
Kuvio 15. Ammatillisen osaamisen toteutuminen one-to-one-keskustelujen avulla (n=123).....	47
Kuvio 16. Jaksamiseen liittyvä tuki one-to-one-yksilökeskusteluiden avulla (n=123).....	47
Kuvio 17. Vaikeista asioista puhuminen one-to-one-yksilökeskusteluissa (n=123).....	48
Kuvio 18. Eriävän mielipiteen ilmaiseminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).....	49
Kuvio 19. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen one-to-one-keskustelujen avulla (n=123).....	49

Kuvio 20. Työyhteisön tavoitteisiin pääseminen one-to-one-yksilökeskustelujen avulla (n=123).	50
Kuvio 21. Tasavertaisuuden kokemukset one-to-one-yksilökeskusteluissa (n= 123).	50
Kuvio 22. Oma vuorovaikutuksellisen kyvykkyys one-to-one-keskusteluissa (n=123).	51
Kuvio 23. Toisen asemaan asettuminen (n=123).	52
Kuvio 25. Hyvä keskustelija (n=123).	52
Kuvio 26. Toisen eriävän mielipiteen huomioonottaminen (n=123).	53
Kuvio 27. Omaan arvostuksen kokemus (n=123).	53
Kuvio 28. Itseohjautuvaisuus työyhteisössä (n=123).	54
Kuvio 29. Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen (n=123).	54
Kuvio 30. Oman toiminnan reflektointikyvykkyys (n=123).	55
Kuvio 31. Oma luottamus työyhteisössä toisiin ihmisiin (n=123).	55

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja aihepiiri

Lämsä ja Hautala (2005, s. 9–10) toteavat muutoksessa olevan toimintaympäristön vaativan ymmärrystä organisaatiokäyttämisen monitasoisuuteen -ja tieteisyyteen liittyen niin yksilön, työyhteisön, organisaatiokulttuurin kuin johtamisen eri tasojen sekä niiden välisiin suhteisiin liittyen. Työkulttuurien, yritysten toimintaympäristön, työyhteisötaitojen ja johtamiskäytänteiden muuttuessa huimaa vauhtia organisaatioiden on vahvistettava yhä enemmän henkilöstönsä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja.

Seeck (2021, s. 311) huomauttaa, että Suomessa on johdettu lähestulkoon sata vuotta ihmiskeskeisten oppien sijaan rationaalisin sekä tieteellisin liikkeenjohdon periaattein, joten on oleellista huomioida tekniikkaan ja tuotannon tehostamiseen keskittyvien oppien vaikutukset suomalaisessa johtamiskulttuurissa, henkilöstön sekä johtajien työhyvinvointiin liittyen. Ihmiskeskeiset opit ovat nousseet Suomessa keskiöön vasta 1990-luvun laman jälkeisessä johtamis- ja organisaatioajattelun murroksessa.

Johtamisopit sekä käytäntö, miten organisaatiossa käytössä olevat johtajuus – ja toimintatavat edistävät yhteiskunnallisesti niin henkilöstön kuin johtajien työtä sekä työelämän tuottavuutta toteaa Seeck (2021, s. 305). Työn, johtamisen laatuun sekä työhyvinvointiin liittyvät kysymykset kiinnostavat koska menetetyn työpanoksen kustannukset ovat Kelan tuoreen, 2023 julkaistun tutkimuksen mukaan jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Vuonna 2022 sairauspäiväraharatkaisuissa lähes 30 % johtui mielenterveydellisistä syistä, jotka liitetään olennaisesti työpahoinvointiin, väsymykseen, stressiin ja työuupumukseen. Olennaisina työkykyyn liittyvinä, vahvistavina tekijöinä pidetään Kelan tutkimuksen mukaan esihenkilön sekä työyhteisön välistä luottamusta sekä yhteisiä työyhteisökäytänteitä. Seeck (2021, s. 319) toteaa myös johtamistapojen vaikuttavan suoraa terveytemme.

Ymmärtääksemme nykypäivän johtajuutta opinnäytteessä tutustutaan johtajuusoppien historiaan, nykypäivään sekä johtamiseen liittyviin tulevaisuuden ennusteisiin. On tärkeää ymmärtää mikä nykyjohtamisessa on ns. vanhaa johtajuutta ja miten johtajuus on myös aina aikaansa sekä yhteiskunnalliseen muutokseen sidonnaista, kirjoittaa Seeck (2021, s. 19). Opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys kytkeytyy liiketaloustieteen tutkimukseen,

johtamiseen, johtamisoppeihin sekä useaan aiemmin toteutettuun tutkimushankkeeseen dialogisen johtamisen merkityksellisyydestä osana onnistunutta johtamista.

Dialogisuudesta sekä sen periaatteista on puhuttu pitkään ja dialogisesta johtamisesta aiheena on useita tutkimuksia sekä toteutettuja hankkeita. Syväsen ym. (2015, s. 16) tekemässä tutkimuksessa vain neljänneksen suomalaisista yrityksistä kerrotaan olevan innovatiivisia. Tutkimus ja kehittämisotteen viitekehystä tarkastellessa voidaan havaita dialogisuuden merkityksen vahvistuminen sekä yhä kasvava tarve teknistyvässä sekä digitalisoituvassa maailmassa dialogiselle johtamiselle. Syväsen ym. mukaan inhimillinen kohtaaminen, tunteiden välittyminen ja yhteisymmärrys vuorovaikutuksellisin keinoin – kaikki nämä tarpeet tulevat korostumaan yhä enemmän tulevaisuuden työelämässä. Kokemuksen jakamisen, tunteiden huomioimisen ja oppimisen myötä vaikeina pidetyt dialogit helpottuvat, konfliktit sekä ristiriitatilanteet pystytään ehkäisemään ja ratkaisemaan yhdessä.

Korhosen (2022) tutkimuksen mukaan dialogisuus on yrityksen strategisen tason vuorovaikutuksellista toimintaa, joka korostaa esihenkilöiden ja johtajien merkitystä toimia psykologisesti turvallisessa toimintaympäristössä. Korhonen viittaa tutkimuksessaan dialogisen johtamisen olevan esihenkilön sekä yksilön välistä yhteistyötä sekä sen vahvistamista keskustelun avulla. Korhosen tutkimus mukaillee vahvasti Syväsen ym. (2015, s. 259) tutkimustuloksia, jossa korostuvat dialogiseen johtamiseen kuuluvat ominaispiirteet kuten tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, vastavuoroisuus, kunnioitus ja arvostus. Syvänen ym. (s. 11) toteavat dialogin ytimessä olevan syväkuuntelun, ongelmanratkaisun, yhdessä ajattelun sekä yhdessä oppimisen kokonaisuuden olevan keino kehittää koko organisaation toimintaa jatkuvasti muutoksessa olevan toimintaympäristössä.

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä -tutkimushanke on toteutettu vuosina 2012–2015 yhteistyössä Tampereen yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston, Työterveyslaitoksen sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun keskuudessa. Dinno-tutkimushankkeen tulos on luonut ymmärrystä pehmeiden laadullisten asioiden kuten johtamisen, uudistumisen ja työhyvinvoinnin vaikutuksiin suoraan koko organisaatioon liitettynä kovaan tuloksen tekemiseen. Syväsen ym. tutkimus osoittaa pehmeään puoleen panostamisen ja investoimisen oikeasti parantavan tuottavuutta lisäten myös organisaation uudistumiskykyä ja voimavaroja. Yksinkertaiset ja tavanomaiset ratkaisut, jotka organisaation hektisessä arjessa helposti jäävät toissijaisiksi asioiksi nousevat tutkimustuloksissa keskiöön.

Toinen keskeinen hanke liittyen dialogiseen johtamiseen on vuodelta 2019 ”Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa” sekä jo 1990-luvulta nykypäivään sijoittuva tutkimus ”Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista” (Syvänen ym., 2019, s. 19). Työterveyslaitoksen työelämä 2020-hankkeen mukaan dialogi on tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin lähde, joka liitetään vahvasti johtamiseen ja työelämän kehittämiseen. Dialogista vuorovaikutusta pidetään erinomaisena tapana parantaa suomalaista työelämää, työtä ja työpaikkoja.

Tuorein dialogiin liittyvä 2019–2022 Euroopan sosiaalirahaston rahoittama sekä sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoima ja valvoma hanke on Sotehelmet, jossa dialogi liitetään olennaisesti onnistuneeseen johtamiseen, työhyvinvointiin sekä organisaation tuloksellisuuteen. Hankkeen päätoteuttajana Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus, osatoteuttajana Itä-Suomen yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu sekä Seinäjoen Ammattikorkeakoulu sekä muut yhteistyötahot mm. Kuntatyö2030 sekä Keva (Sotehelmet, i.a.-b).

1.2 Silmäasema

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen Silmäasemalla nykyisellään työyhteisöissä koko maan kattavassa 130 myymälän toimipaikkaverkostossa. Olemassa olevaan johtamiseen olennaisesti vaikuttavia asioita ovat Silmäaseman strategia, tavoitteet sekä menestyksen mahdollistavat markkinat sekä organisaatiossa luotu johtamiskulttuuri johtamis- ja palaverikäytänteineen, jotka kokonaisuutena luovat pohjan koko yrityksen johtamisjärjestelmälle.

Silmäasema on osa 100 %:sti suomalaista Coronaria-konsernia, johon kuuluvat Silmäaseman lisäksi Coronarian terveyspalvelut, kuntoutus- ja terapiapalvelut sekä julkiset palvelut, että yrityspalvelut. Silmäaseman liiketoiminta on jakaantunut silmänterveyteen sekä optiseen kauppaan organisaation ollessa kokonaisuutena alansa markkinajohtaja sekä suurin silmien terveyteen keskittyvä organisaatio Suomessa. Silmäasemalla työskentelee liki tuhat asiantuntija-ammattilaista silmälääkäreistä sairaanhoitajiin, optisen myynnin ammattilaisista optikko/optometristeihin sekä hallinnon asiantuntijoihin. Tämä opinnäytetyö keskittyy Silmäasema johtamis- ja keskustelukulttuurin nykytilaan rajaten tutkimuksen ulkopuolelle Coronarian muut yksiköt.

Silmäasemalla työskentelee hyvin eri elämänvaiheessa oleva henkilöstö. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on syytä pohtia kunkin omaa työtä elämänuralla. Osa henkilöstöstä elää varhaista aikuisuuttaan selvitellen omia mahdollisuuksiaan sekä vaihtoehtojaan, selkiyttäen omia tavoitteitaan luoden samalla perustaa ja jatkuvuutta omalle työelämälleen.

Osa henkilöistä elää pohtien omaa työelämää arvojen, kiinnostuksen kohteiden ja oman työidentiteetin kautta, kun taas ruuhkavuosissa elävät henkilöt saattavat olla jo työurallaan vakiintuneita ja löytäneet kenties syvimmän minänsä. Eteneminen saattaa palkkioiden sijaan esiintyä lisääntyvinä paineina sekä henkisesti kuormittavana vastuuna.

Keski-ikään siirtynyt henkilö saattaa kokea elävänsä työuransa parasta aikaa pohtien itsensä johtamisen perustaa, omaa ikää sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Keski-ikänsä yksilöitymisen kärjistymisen kehityslinjoineen avaa eteen yllättäen monia vaihtoehtoja. Aikuisuuden keskivaiheessa elävä henkilö priorisoi asettaen asiat tärkeysjärjestykseen pohtien ja ratkaisien myös vanhenemiseen liittyviä ongelmia sekä ratkaisuja, jotka kertaalleen heijastuvat minäkuvan uuteen määrittelyyn.

Osa henkilöstöstä saattaa työskennellä ns. seniorivaiheessa, edelleen työmotivaationsa tehokkaasti säilyttäneenä oman laajaa perspektiiviä ympärillä olevaan toimintaympäristöön sekä muuttuvaan maailmaan. Aikaisemmin eletty elämä opittuine kokemuksineen heijastuu näkyvimmin kuin koskaan yksilön ikääntyessä, konkreettinen ikääntymisprosessi vaatii käsittelyä sekä hyväksyntää. Sydänmaanlakan (2022, s. 17–21) mukaan henkilöstön, esihenkilötyötä tekevän kuten myös organisaation on olennaista reflektoida ja ymmärtää yksilöiden elämänkaaren eri vaiheita sekä lainalaisuuksia elämänvaiheesta riippumatta.

1.3 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tehtävänä on luoda käytännönläheinen tutkimus, josta on hyötyä johtamiskäytänteiden ja esihenkilötyön kehittämiseksi Silmäasemalla liiketoiminnallinen kasvun tukena.

Tutkimusongelmat:

1. Onko Silmäasemalla organisaationa avoin keskustelukulttuuri?
2. Onko työyhteisöissä avoin keskustelukulttuuri nykyisellään?
3. Toteutuvatko one-to-one-yksilökeskustelut säännöllisesti kuukausittain?

4. Miten one-to-one-yksilökeskusteluja voisi kehittää nykyisestään?

Dialoginen johtaminen sekä dialogi vaativat toteutuakseen suuren joukon kultakin työyhteisön jäseneltä henkilökohtaisia valmiuksia onnistuneen vuorovaikutussuhteen mahdollistamiseksi. Viides tutkimusongelma liittyy henkilökohtaisiin yksilötaitoihin dialogin ympärillä.

5. Millaiset henkilöstön dialogisuustaidot yksilötasolla ovat nykyisellään?

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Johtamisen suuntaukset

Seeck (2021) toteaa teoksensa esipuheessa johtamisen olevan monimuotoista, tietoa ja parhaita toimintatapoja vaativaa työtä. On hyvä tiedostaa, millainen on johtamisoppien historia sekä historian vaikutukset nykypäivän johtamiseen 1900–2000-lukujen merkittävimpien johtamisparadigmojen näkökulmasta. Seeck pohtii teoksessaan paradigmojen avulla johtamisteorioita, jotka ovat jäsenneilty 20–30 vuotta kestäviin ajanjaksoihin kunkin johtamisajan ideologisten sekä teknisten ominaispiirteiden mukaan. Paradigmat ovat pitkäkestoisia ja selkeitä ajanjaksoja, joiden avulla johtamisen historiaa voidaan jäsentää. Samasta tavoitteesta tuottavuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen liittyen paradigmoilla on hyvin erilaiset keinot ja kontekstit saavuttaa asetetut tavoitteet. Kulloinkin aikaansa liittyvä ongelmien ymmärtäminen, ongelman ratkaisuun liittyvät käsitykset sekä näkemykset mm. työmarkkinoihin ja työntekijöihin liittyen heijastavat aina aikansa ideologiaa. Tekniset ominaispiirteet kullakin paradigmalla liittyvät työtehtävien jakamiseen, organisoimiseen, työntekijöiden valitsemiseen, työyhteisön valtarakenteisiin, palkitsemiseen sekä kannustamisen tapoihin liittyen eli paradigmat sisältävät aina niin teknisiä kuin ideologisia erityispiirteitä.

1900-luvulla keskeisimmät organisaatio- ja johtamisparadigmat ovat rationaaliset opit eli tieteellinen liikkeenjohto, joka pyrki työn tehokkuuteen työn rationalisoinnilla sekä rakenneteoreettinen koulukunta, joka pyrki tuottavuuden maksimointiin organisaation rakenteita muokkaamalla. Normatiivisia johtamisoppeja edustavat ihmissuhdekoulukunta, jonka suuntaus oli humanimpi työyhteisö kirjoittaa Seeck (2021, s. 34) sekä kulttuuriteoreettinen koulukunta, joka pyrki sitouttamaan työntekijät tavoitteenaan pienempi vaihtuvuus. Seeck kirjoittaa esipuheessaan hallitsevien oppien lisäksi olleen myös muita oppeja kuten strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, laatujohtaminen ja tietojohdaminen mutta monet näistä nähdään keskeisimpien paradigmojen jatkumona tai nykysovelluksena.

Uusin paradigma on innovaatioparadigma, johon liitetään sanat uutuus, ainutlaatuisuus, muutos, joustavuus, luovuus sekä innovatiivisuus, toteaa Seeck (2021, s. 249). Keskeistä paradigmalle on uudenlainen ajattelu sekä toimintatavat. Aivoriihi, roolipelit, avokonttorit, työympäristön vaihdokset ovat kaikki innovatiivisen toiminnan edistämistä. Tuotekehitysprosessit

ovat myös hyvä esimerkki innovatiivisuuden kehittymisestä; asiakkaat ja kuluttajat halutaan mukaan kehittämään tuotteita tai palveluita.

Seeck (2021, s. 292–293) kirjoittaa innovaatioparadigman olevan Suomessa vallitseva paradigma. Innovaatioparadigma on ollut hallitusohjelmissa eniten käytetty organisaatio – ja johtamisoppi Suomessa jo 1990-luvulta alkaen, paradigma on saanut myös toiseksi eniten rahoitusta organisaatio- ja johtamisosaamisen tutkimuksiin liittyen 1990-luvulta alkaen. Innovaatioparadigman puolesta puhuja on myös Suomen valtio, joka rahoittaa sekä tukee innovaatioparadigman toteutumista omissa instituutioissaan kohti innovatiivisempaa Suomea. Innovatiivisuutta tukeva organisaatorakenne, työyhteisön yksilöiden väliset suhteet, arvot, kulttuuri sekä ilmapiiri organisaatiossa – kaikki nämä ominaisuudet edistävät innovatiivisuutta.

Seeck (2021, s. 302–307) mainitsee myös mm. markkinarationalismin vahvaksi vaihtoehdoksi vallitsevaksi paradigmatoksi koska suurinta osaa organisaatioita sekä julkisia yhtiöitä johdetaan markkinoiden asettamin ehdoin suurin mahdollinen voitto mielessä. Vaihtoehto markkinarationalismille on työhyvinvointiin ja työterveyteen keskittyvä paradigma, ideologia, josta nousee hyvinvointijohtaminen. Käytännössä organisaatiossa käytössä olevat hyvinvointijohtamisopit tukevat työhyvinvointia sekä terveyteen liittyviä toimintatapoja koko henkilöstöä koskien. Keskiössä työhön sekä työelämän tuottavuuteen liittyvät asiat mm. johtamisen laadun parantaminen, työhyvinvoinnin ja työterveyden nostaminen valokeilaan sekä työuran pidentäminen nykyisestään. Onko hyvinvointijohtaminen muoti-ilmiö, merkittävää liiketoimintaa, jonka ytimessä kilpailuetu ja mahdollisimman suuri taloudellinen hyöty? On hyvä tiedostaa aiheen ympärille liittyvän, merkittävän liiketoiminnan kriittinen näkökulma sekä muistaa normatiivisiin johtajuusoppeihin liittyvä historia toimivuuteen sekä toimimattomuuteen liittyen, ettei vanhoja oppeja omaksuta tietämättömyyden takia uusina oppeina.

2.2 Vaativa johtajuus

Miksi johtajuus kiinnostaa ja nousee otsikoihin säännöllisin väliajoin? Syvänen ym. (2015) toteavat suomalaisen johtajuuden tutkimuksissa sekä henkilöstökyselyissä, että keskustelukulttuuri arvioidaan toistuvasti heikoksi. Johtamiseen liitetään ylhäältä käsin manageroiminen, vallankäyttö, läsnäolon puute sekä välitön ei-toivottuihin asioihin ajoissa tarttuminen. Johtajuuteen liittyy olennaisesti se, miten henkilöstö nähdään ja miten siihen suhtaudutaan. Onko

henkilöstö kumppani vai alamainen, resurssi vai kulu, väline päämääriä kohtia vai arvokas sellaisenaan?

Seeckin (2021, s. 20) mukaan johtaminen käsitteenä täsmennetään toiminnaksi, jonka tuella ihmisten työn ja voimin hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen. Johtamisen teoria sisältää johtamiseen liittyvää toimintaa, tekemistä, suuntaa, tarkoitusta yhdistettynä monipuoliseen määrään tietoa ja taitoa. Johtajuutta parhaimmillaan on saada erilaiset ja eri asemissa olevat työyhteisön jäsenet organisaatiossa toimimaan yhteistyössä kohti yhteisiä tavoitteita.

Seeck (2021, s. 20–21) kirjoittaa johtamisen olevan vaikuttamisprosessi, osa sosiaalista prosessia, jonka avulla johtajuuden avulla pystytään vaikuttaa niin organisaation henkilöstön näkemyksiin kuin organisaatiossa syntyvään tuotokseen. Johtajuuden kontekstisidonnaisuus eli johtamistapojen yhteys nähdään olevan yhteydessä toimintaympäristön, kulttuurin ja merkitysten rakentamisen kanssa. Johtaminen on myös yhteisöllinen ilmiö ja palvelutehtävä mahdollistaa työolojen toimivuuden lisäksi työyhteisön yksilöiden parhaan potentiaalinen kasvuun ja kukoistukseen niin yksilöllistä kuin ammatillista osaamista ajatellen.

Averyn mukaan (2004) menestystä luova johtaminen vaatii tunnetusti asioiden, henkilöstön, asiakkuuksien, arvojen, tunteiden sekä itsensä johtamisen onnistunutta johtajuutta. Lämsä ja Hautala (2005, s. 207) toteavat ratkaisukeskeisen toiminnan suunnittelun, organisoinnin sekä valvonnan, olosuhteiden ja toimintatapojen vievän henkilöstöä kohti asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Heidän mukaansa jatkuvan havainnoinnin ja arvioinnin perusteella organisaatioissa pyritään järjestelmällisyyteen sekä toiminnan edelleen kehittämiseen. Johtajuus vaatii uusia ideoita, uuden suunnan sekä muutoksen edistämistä mutta myös järjestystä, vakautta ja pysyvyyttä.

Johtamiskoulutusten, tutkimusten ja -kirjallisuuden teorioiden lisäksi johtamistyössä työskentelevän henkilön käytännön kokemus, oma arvomaailma, uskomukset, motiivit sekä henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat johtamisen onnistumiseen. Johtaminen ei ole ennalta määriteltyä tai ennustettavaa vaan toteuttajansa mukaan muotoutuvaa johtajuutta. Millaista tavoite ja tilannejohtajuutta tarvitaan missäkin tilanteessa? Viitala (2019, s. 11–13) kirjoittaa hyvän johtajuuden ihanneprofiilin olevan luovuutta, inspiraatiota, taitoja sekä ahkeruutta, jonka laadun määrittelevät lopulta henkilöstö eli johdettavat. Onnistumisen mahdollistajia ovat työyhteisön hyvä työilmapiiri, yhteistyön kyvykkyys, osaamisen tasokkuus,

palautteenantokulttuuri sekä organisaation palkitsemisjärjestelmät. Parhaimmillaan onnistunut johtajuus innostuttaa ja inspiroi auttaen muita kehittymään ja kukoistamaan työyhteisössä sekä työelämässä.

Nykypäivän erilaisia johtamismalleja ovat Hyppäsen (2007, s. 250–252) mukaan mm.

- muutosjohtaminen
- projekti ja prosessijohtaminen
- strateginen johtaminen
- operatiivinen johtaminen
- erilaisuuden johtaminen
- tulosjohtaminen
- tavoitejohtaminen
- osaamisen johtaminen
- henkilöstöjohtaminen
- valmentava johtaminen, johon myös opinnäytteen aihe sisältyy.

Johtamisen haasteet liittyvät jatkuvaan toimintaympäristön muutokseen, muutosjohtamiseen sekä innovatiivisen toiminnan mahdollistamiseen. Viitalan mukaan (2019, s. 19–20) yhä tärkeämpää työelämään liittyen on muistaa työtehtäviin määritellyn johtamisen lisäksi: jokainen johtaa myös itseään asettaen tavoitteitaan, arvioiden toimintaansa ja aikaansaannoksiaan ohjaten uraansa ja elämäänsä haluamaansa suuntaan. Syväsen ym. (2015, s.17) mukaan johtamisen keskeisimmiksi haasteiksi nykypäivänä muodostuu, miten jokaisen organisaation jäsenen voimavaroja sekä heidän luovuus- ja oppimispotentiaaliaan onnistutaan hyödyntämään innovoinnin sytykkeenä ja energialähteenä mahdollisimman tehokkaasti. Innovatiivisen toiminnan ei pitäisi olla suurta ja vaikeasti tavoiteltavaa vaan arkista ja helppoa asioiden toisin tekemistä liittyen jokapäiväisiin työelämän toimintoihin liittyen.

Seeck (2021, s. 279–280) toteaa innovatiivisen johtajan omaavan kyvykkyyden nähdä kokonaiskuva, visio ja asetetut tavoitteet, koordinoititaidot minne ollaan matkalla, huolenpidon selkeästä suunnan näyttämisestä, uskalluksen antaa palautetta ja kannustaa henkilöstöä. Ajankäytön kyseenalaistamiseen liittyen työn määrään Seeck neuvoo asettamaan esimerkillisesti selkeät rajat koska kenenkään arvoa ei työyhteisössä tulisi mitata pelkästään työn määrällä.

Känsälä (2023, s. 60) pohtii arjen merkittäviä, pieniä kohtaamisia läsnäolon sekä vuorovaikutuksen parissa. ”Management by wandering around” jalkautuu alkujaan Toyotan johtamisfilosofiaan, jota Känsälä pitää aliarvostettuna toimintatapana monissa isoissa organisaatioissa. Hyvän johtajuuden rakentuminen jokapäiväisissä arjen kohtaamisissa sisältää ihmisten mielialaa, mielipiteitä ja arkipäivän toimintaa eli ’korkean johtajan’, ’vaivautumista’, tervehtimistä, juttelemista, joka nähdään työntekijämielikuvassa oman työn noteeraamisena. Ajatuksen merkityksellisyyttä sekä toteutumista on hyvä pohtia johtamistyöhön liittyen koko organisaatiotasolla asemasta riippumatta.

Johtajuuteen liittyy aina olennaisesti vuorovaikutus, jonka merkitys on vahvistunut muutostekijöihin liittyen toimintaympäristössä, organisaatiossa sekä yksilötasolla. Kamensky (2015, s. 19) toteaa poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja ekologisiin ympäristötekijöihin (PESTE) liittyen maailman olevan vuorovaikutteisempi kuin koskaan aiemmin.

2.3 Johtamisajattelun tulevaisuus

Viitala ja Jylhä (2019, s. 51–52) kirjoittavat mediasta tutuksi tulleesta VUCA-ilmiöstä: epävakaisuus (*V= volatility*) epävarmuus (*U= uncertainty*), monimutkaisuus (*C = complexity*) ja monitulkintaisuus (*A= ambiguity*) epävakaisuuden, epävarmuuden, monimutkaisuuden sekä monitulkintaisuuden parissa viittaavat toimintaympäristöjen jatkuviin tapahtumiin ja muutoksiin haastaen tulevaisuuden johtamisen innovatiiviseen kehittämiseen.

Seeckin (2021, s. 300) mukaan uudet, tulevaisuuden johtamisparadigmat saavat läpimurtonsa vastatessaan kunkin ajan perimmäisiin ja ajankohtaisiin ongelmiin. Ympäristölähtöinen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstöön liittyvää ympäristöeettistä, kestävään kehitykseen liittyvää toimintatapojen uutta kulttuuria, jonka keskiössä henkilöstö voi fyysisesti sekä psyykkisesti nykyistä paremmin. Tähän olennaisesti liittyviä käsitteitä ovat mm. tarinatalous, elämystalous, merkitystalous sekä halutalous. Uusin käsite on omatuntotalous, joka liittyy yrityksen kykyyn integroida eettisyys osaksi omia palveluitaan sekä tuotteitaan.

Seeck (2021, s.300) kirjoittaa että kestävä kehitys käsitteen myötä ympäristöjohtaminen sitoo ympäristöstrategian organisaation omaan strategiaan, jolloin organisaation liiketoiminnassa otetaan huomioon omat ympäristön suojeluun liittyvät säännöt sekä yleiset säännöt ja lait, joita sitoudutaan noudattamaan. Enää ei riitä passiivinen ja puolustava ympäristöjohtaminen, vaan tilalle on nousemassa aktiivinen, uusia mahdollisuuksia sisältävä ympäristöjohtaminen.

Organisaation motiivit kestävän kehityksen ideologista ovat siirtyneet energian ja jätteen määrään liittyvien kustannusten säästöihin. Markkinoiden kysyntä liittyy yhä enemmän ympäristönsuojeluun, joka tarkoittaa myös ympäristön välineellistämistä liiketoiminnallisten voittojen saavuttamiseksi.

Tulevaisuuden johtamisen nähdään muokkaantuvan ympäristöön liittyvien resurssien mukaan, toteaa Seeck (2021, s. 301). Toimintaympäristön lisäksi on huomioitava elinympäristö. Kuluttajien tietoisuuden kasvaessa tuottavuus ja kilpailukyky vaativat yhä ekologisempaa suuntaa. Tulevaisuuden johtaminen eli biojohtaminen muodostuu elinympäristön ja yhteisöllisyyden hyvinvoinnista sekä yhteisyydestä uusien kestävämpien energiamuotojen perustana.

Rajattujen resurssien lisäksi tulevaisuudessa vaikuttavan uuden paradigman haasteet liittyvät talouden lisäksi työvoimaan ja teknologiaan. Kestävä talous, uusiutuva energia, vihreä kemia, biojäljittely, teollinen ekologia, vihreä nanoteknologia ja kokonaisvaltainen laitesuunnittelu ovat kaikki Worldwatch-instituutin (2008) mukaan teollisten kumousten kuudetta aaltoa.

2.4 Itsensä johtaminen

Asko Känsälä (2023, s. 25) siteeraa Sokratesta teoksessaan: ”Tunne itsesi, se on elämänviisauden alku”. Känsälä pohtii teoksessaan (s. 27–28) saattaen tärkeän aiheen ääreen elämänpoluille, oppimiskokemuksiin ja työurien eri vaiheisiin – kaikki polut ovat yksilöllisiä muodostaen oman polkunsä kunkin omien valmiuksien mukaan. Kutsumusammattiin hakeutuva tai pitempään paikkaansa etsivä, molemmat yksilötyypit vaativat alkuun työelämän opettelua sekä tuloksellista työntekemistä. Mitä rikkaampi työkokemustausta, sitä laajempi perspektiivi. Perustaitojen karttumisen jälkeen metataidot nousevat merkitykselliseen asemaan. Miten taitavasti kehitämme itseämme sekä ajatteluamme, miksi ajattelemme, miten ajattelemme kehitäten omaa ajatteluamme? Viitala ja Jylhä (2019, s. 12) toteavat myös työelämään liittyen jokaisen johtavan myös itseään, joten opinnäytteessä pohditaan myös itsensä johtamisen edellytyksiä sekä henkilökohtaisia valmiuksia parempaa työelämää tavoitellen, yksilön näkökulmasta ja asemasta riippumatta.

Työelämä ja johtaminen kannustavat itsetuntemuksen kehittämistä. Oman käyttäytymisen tunnistamisesta on pitkä matka asioiden tunnustamiseen sekä ’tällainen minä olen’

tilanteesta uusien vuorovaikutus -viestintä ja neuvottelutaitojen taitavaan käyttämiseen omassa arjessa. Romppanen (2023, s. 42–44) mukaan olennaiset muutoksen mahdollistajat ovat omat sisäisen maailman kokemukset, oman elämänhistorian ymmärrys sekä oma halu uudistua. Joskus tälle matkalle saattaa tarvita ulkopuolista sparraajaa, työnohjaajaa tai psykoterapeuttia oman ajatustyön rinnalle. Romppaisen mukaan huonosti itsensä tunteva ihminen toimii 'tiedostamattoman puolensa automaattiohjauksella'.

Käytännössä perimmäinen tavoite itsensä johtamiselle on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen 'itsekkäästi', mikäli emme huolehdi itsestämme, jaksamisestamme, hyvinvoinnistamme, miten voisimme huolehtia työtehtävistämme ja läheisistämme. Sydänmaanlakka (2022, s. 26–31) kirjoittaa jatkuvan oppimis- ja vaikuttamisprosessin liittyen omaan kehoon, mieleen, tunteisiin sekä arvoihin, Sydänmaanlakka määrittelee älykkään itsensä johtamisen kykynä fyysiseen, psyykkiseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen, henkiseen ja kulttuurilliseen osaamisen käyttämiseen omassa oppimis- ja vaikuttamisprosessissa. Inhimillisen älykkyyden puutteellisuus sekä tekoäly, biohackerit erilaisin tekoälysovelluksin haastavat meitä ohjaten päivittäisen elämämme hyvinvointia tavoitellen systemaattisten mittausmenetelmien avulla.

Mitä tarkoittaa kokonaisvaltainen hyvinvointi? Sydänmaanlakka (2022, s. 141–144) nostaa esiin jatkuvan uudistumisen portaat kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Mikä on päivittäisen arjen syvempi merkitys ja toteutuuko se? Toteutuuko olennaiseen, ajanhallintaan keskittyminen? Vastaako peilin henkilö aitoa roolia ja mielikuvaa, jonka muut näkevät? Uskaltaako henkilö ihmetellä, kyseenalaistaa ja vierailta rohkeasti epämukavuusalueilla mahdollisista epäonnistumisista oppien? Onko toiminnassa itsekuria, jämäkkyyttä, periksiantamattomuutta ja kärsivällisyyttä? Osaako henkilö käyttää herkkyyttä työkalunaan tietoisuuden syvälliseen kehittämiseen? Kulkevatko nöyryys ja kiitollisuus jatkuvan kasvun, kehittymisen, oppimisen ja uudistumisen mukana? Toteutuuko yksi tärkeimmistä itsensä johtamisen taidoista eli tietoinen läsnäolon taito arjessa?

Sydänmaanlakan (2022, s. 33) mukaan kokonaisvaltaista hyvinvointia jatkuvan uudistumisen lisäksi ovat fyysinen kunto, joka pitää sisällään terveelliset ruokailutottumukset, riittävästi lepoa, unta sekä liikuntaa. Henkilön psyykkistä kuntoa määrittelevät ajatukset, havainnointi, muistin ja oppimisen hallitseminen. Henkisen kunnan muodostavat henkilön arvo-ohjautuvuus, elämän tarkoituksen sekä merkityksen kokeminen. Sosiaalisiksi kunnoksi määritellään hyvät vuorovaikutukselliset suhteet parisuhteeseen, lapsiin, ystäviin sekä harrastuksiin liittyen. Emotionaalisen kunnan alta löytyvät tunteet, niiden tiedostaminen, hallinta,

ilmaiseminen sekä henkilön positiivisuus. Ammatillista kuntoa puoltavat selkeät tavoitteet elämässä, riittävän osaamisen varmistaminen sekä palautteen kautta tapahtuva kehittyminen.

Itsensä johtamisen ytimessä on taito suunnata ja ohjata omaa kehitystä sekä toimintaa oman tahdon mukaisesti. Kirkkaana tavoitteena on kehittyminen, rohkea, pitkäjänteinen oppiminen, omat arvot, tasapaino ja mielenrauha. Käsälä (2023, s. 30–45) nimeää kuusi hyvää työkalua itsensä johtamiseen ovat:

1. Ajanhallinnan opettelu; ajan riittämättömyys lisää pelkoa, kiire saattaa johtaa harkitsemattomiin ja huonoihin päätöksiin, joten aktiivinen kiireen välttäminen on ajankäytön sujuvaa hallintaa.
2. Itsekuri ja rutiinien luominen; uusien asioiden toistuvuus pysyvästi uusien rutiinien muodostuessa. Riittävän pieni askel ja sinnikkyys tuottaa toiminnan vakiinnuttamisen.
3. Tavoitteeseen johtava käyttäytyminen ja toimiminen; asioiden purkaminen mahdollisimman hyvään ja laadukkaaseen tekemiseen johtaa lopulta tavoitteeseen.
4. Yhteisöllinen ja jatkuva kehittyminen; paras versio ja tasapainoinen minäkuva ilman vertaamista muihin.
5. Aito toisten auttaminen ja halua oppia sekä kehittyä ilman oman osaamisen todistelu.
6. Oivallus ajatusvääritymistä; jokaisella on tapa katsoa maailmaa, tulkita tapahtumia omasta näkökulmastaan sekä kokemusmaailmastaan, joten vain keskustelun kautta on mahdollisuus ymmärtää myös toisen ajatukset sekä näkökulmat. Hyvän esihenkilön tuki; hyvä esihenkilö tuntuu kumppanilta, jonka kanssa haluaa tehdä töitä yhdessä, kehittyä ja oppia.

Itsensä johtamiseen liittyy olennaisesti ammatillinen älykkyys, joka tarkoittaa oman työn tasapainottamista muut elämänalueet mukaan lukien omalla uralla eteneminen toteaa Sydänmaanlakka (2017, s. 248–250) nostaa tärkeimmiksi ammatillisen älykkyyden osa-alueiksi tunneälyn sekä henkisen älykkyyden. Tunneälyinen henkilö on sosiaalisesti lahjakas ja menestyy työurallaan, kun taas henkisesti älykäs henkilö löytää työstään tarkoituksen sekä syvyyden menestyen elämänurallaan. Kiteytettynä ammatillisesti älykäs henkilö kokee työiloa, nauttii työstään, huolehtii työmotivaatiostaan -jopa vaihtamalla tarpeen vaatiessa työpaikkaa. Henkilö tiedostaa ura-ankkurinsa, on omalla alallaan tai etsii luovuttamatta omaa paikkaansa tiedostaen työuran olevan pitkä prosessi, jonka suhteen täytyy olla kärsivällinen.

Henkilö osaa tasapainottaa työn sekä vapaa-ajan ollen 100 % sitoutunut työskennellessään mutta sulkee oven työpaikalta lähtiessään. Sydänmaanlakan (2017, s. 248–250) mukaan on hyvä ymmärtää oman osaamisen jatkuvan kehittämisen omana työsuhdeturvana sekä varasuunnitelmien merkityksen ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Ammatillisesti älykäs henkilö ymmärtää avaintehtävien sekä tavoitteiden kiteyttämisen säännöllisin väliajoin, kehityskeskustelut oman itsensä kanssa sekä oman työn laadukkuuden arvon sekä kehittämisen.

2.5 Dialoginen johtaminen

Yhtenä keskeisenä rakennusaineena dialogisessa johtamisessa on transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teorian näkökulman johtajuuteen avannut Burns (1978), aikaansaaden merkityksellisen paradigmaattisen muutoksen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa. Burns totesi johtajan ja henkilöstön välisen suhteen ytimessä olevan asemasta ja rooleista riippumatta aitoa ja avointa vuorovaikutusta, joka mahdollistaa tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Johtamistapa painottaa vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuuden lisäksi johtajien ja henkilöstön välillä nähdään riippuvaisuussuhde sekä sen vaikutukset. (Syvänen ym., 2015, s. 27). Vastavuoroisuuden lisäksi johtamistapa korostaa keskinäistä luottamusta, esimerkillisyyttä, vastavuoroista viestintää, dialogisuutta, yksilöllistä kohtaamista ja yhteistointitasuhdetta, joka luonnehditaan syvälliseksi kumppanuussuhteeksi (Bailey & Axelrod, 2001, s. 113–127). Viitala (2019, s.11–12) toteaa, ettei dialoginen johtaminen ole uusi asia sillä historian kirjat kertovat 1980-luvulla vaikuttaneesta Henry Mintzbergistä, joka tuli tunnetuksi johtamiseen liittyvästä tutkimuksestaan, keskusteluiden merkityksellisyydestä kysymisen sekä kuuntelemisen ohella eli aihepiiri on ollut ajankohtainen myös jo vuosikymmeniä sitten.

Tärkeimmiksi asioiksi tutkimuksessa (Adler ym., 1992, Syväsen ym., 2015, s. 192 mukaan) dialogiseen johtamiseen liittyen nousivat henkilöstön kuunteleminen, riittävän tilan ja uudistamisen mahdollistaminen, uusiin ideoihin liittyvä kokeilu ja palkitseminen, johon liittyy esihenkilöitten yksi tärkein toive: aktiivinen uusien ideoiden eteenpäin vieminen sekä kunnian antaminen ideoiden alkuperäisille ideoijille. Tämä mahdollistaa omalta osaltaan jatkuvaa uudistamista johon koko organisaatio osallistuu.

Tutkimukset viittaavat organisaation uudistumisen korreloituvan suoraan tuloksellisuuden kanssa, joten tarve dialogisen johtamisen kehittämiseksi on suuri. Ristikangas ym. (2021, s. 13–14) toteavat kommunikaation lisäämisen ja tästä johtuvan vaikuttamisen vahvistamisen olevan merkityksellistä niin horisontaalisesti kuin alhaalta ylöspäin ollen koko organisaation kollektiivista toimintaa vahvistaja tekijä.

Dialoginen johtaminen vaatii toteutuakseen organisaatiossa rakenteita, jotka mahdollistavat dialogisuuden toteutumisen. Ensisijaisia ovat valtaan, johtamiseen, yhteistyöhön, tiedonkulkuun sekä viestintään liittyvät rakenteet organisaatiossa. Alla olevassa kuviossa 1 on esiteltyä Sotehelmet hankkeeseen liittyvä kuvio dialogiseen johtamiseen, dialogisuuden kehittämiseen sekä dialogisen organisaation viitekehukseen liittyvät tekijät, jotka ovat vaikutussuhteessa toisiinsa liittyen. Dialogisuuden ytimessä on osallistava yhteistoiminta, joka kasvattaa ja vahvistaa työmotivaatiota, tuottavuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Kaikki nämä vaikuttavat koko organisaatioon kestävästä työelämästä ja kilpailukykyä.



Kuvio 1. Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys (Sotehelmet, i.a.-b).

Yksi tärkeimmistä on organisaation johtajuutta edustavien henkilöiden käytössä oleva johtamistapa valtaresursseineen. Sotehelmet-tutkimuksen (i.a.-b) mukaan dialogisen johtamisen ytimessä oleva dialogisuus sekä yhteistoiminta, työn osaamiseen, hallintaan ja motivaatioon

liittyvät asiat, uudistuminen sisältäen oppimisen, kehittäminen ja luovuus, jotka kaikki heijastuvat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta tuottavuuteen. Päätaavoitteena tulos, innovatiivisuus sekä laatu, jotka edistävät kestäväää työelämää ollen myös koko organisaation olennainen ja tärkeä kilpailukyky. Sotehelmet-hankkeen (i.a.-b) mukaan dialoginen organisaatio rakentuu dialogisesta toimintatavasta, dialogisesta tilasta eli mahdollisuudesta toteuttaa dialogisuutta, dialogista johtamista sekä sen kehittämistä sekä dialogien sisältöön liittyvistä asioista.

Lämsän ja Hautalan (2005, s. 30–34) mukaan organisaatiokäyttäytymisen haasteita henkilöstön monimuotoisuuteen liittyen ovat oikeudenmukaisuuteen sekä tasa-arvoon liittyvät eettiset haasteet. Haasteet sovitaa työ omaan elämäntilanteeseen sekä suorituskykyyn liittyen. Miten hyvin organisaatio onnistuu johtamiseen liittyvässä linjauksessaan vaikuttaa suurelta osin siihen miten erilaisista taustoista tulevat, eri ikäiset henkilöt sekä heidän osaamisensa ja arvomaailmansa kyetään sovittamaan organisaation yhteiseksi parhaaksi.

Lämsä ja Hautala (2015, s. 28–39) toteavat innovatiivisuuteen liittyvien haasteiden olevan myös yksi keskeinen haaste organisaatiokäyttäytymisessä. Heidän mukaansa innovatiivisuus on yhtä tuottavuuden, työelämän laadun sekä työllisyyden kanssa, innovatiivisuuden kasvua nähdään lisäävän organisaation rakenteelliset tekijät kuten mm. monipuolinen ja vahva viestintä sekä koko henkilöstön avoimet vuorovaikutusmahdollisuudet. Innovatiivisessa organisaatiossa vaalitaan yhteistä päämäärää työyhteisön ollessa osallistava, turvallinen ja vuorovaikutteinen.

Tutkimusten mukaan dialoginen johtaminen sekä esihenkilötyö sisältävät seuraavat ominaispiirteet:

1. Organisatorinen johtajuusosaaminen eli työnantajan vastuita liittyen henkilöstöön, hallintoon sekä talouteen liittyen. Henkilöstöhallintoon liittyvät strategiset keskeiset vastualueet kuten työhyvinvointi, työturvallisuus, työterveys sekä työkykyyn liittyvä johtaminen. Näissä kaikissa on tutkimusten mukaan osaamiseen liittyviä puutteita sekä johtamiseen liittyviä tuen tarpeita. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu henkilöstön asianmukainen perehdyttäminen sekä osaamisen varmistaminen vastaamaan työn vaatimuksia.
2. Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat osallisuutta, osallistumista ja vaikuttamista työn, työyhteisön ja organisaation eri muutostilanteissa

esim. positiiviset sekä negatiiviset muutosvastarintatilanteet. Osallistumista innostava, kannustava ja turvallinen ilmapiiri kannustaa osallistumaan.

3. Auttaminen ja tuen antaminen läsnäolona sekä tavoitettavuutena arjessa. Tilanteen mukaan tuki voi olla huomioimista, kuuntelemista, ongelmien selvittämistä tai ratkaisemista. Dialoginen johtaminen toteutuu kohtaamisissa, joihin liittyy yksilöllisten tarpeiden, toiveiden ja odotusten kuunteleminen, niiden arvostaminen sekä niihin vastaaminen.
4. Kuuntelemisen taito
5. Arvostaminen
6. Tasapuolisuus
7. Henkilöstön innostaminen, kannustaminen ja rohkaiseminen

Sotehelmet-hankkeen (i.a.-b) mukaan dialoginen johtamistapa on osallistavaa ja vaikuttaa suoraan henkilöstön työn hallinnan kautta tapahtuvaan työtyytyväisyyteen sekä parempaan tuottavuuteen eli tulokseen ja työhyvinvointiin. Hyvään dialogiseen johtajuuteen kuuluvat myös tulevaisuussuuntaisuus, ratkaisukeskeisyys, tavoitteellisuus, läsnäolo, luottamus sekä henkilöstön motivaation vahvistaminen.

2.6 One-to-one-yksilökeskustelut dialogia parhaimmillaan

Jo antiikin Kreikan Sokrates käytti ihmisten välisestä vuoropuhelua eli dialogia merkityksellisenä totuuden jäljittämisen keinona avoimuuteen, kuuntelemiseen ja kysymiseen liittyen (Syvänen ym., 2015, s. 18). Käsite dialogi syntyy kreikan kielen sanoista *dia* ('läpi', 'kautta') ja *logos* ('sana', 'merkitys'), suomennettuna tämä on 'merkityksen virtaus'.

Loppelan (2022a) mukaan on hyvä tiedostaa, että dialogi mahdollistaa dialogissa keskiössä vuorovaikutuksellisen ymmärryksen, joka tarkoittaa työyhteisöissä yhteistä ymmärrystä organisaation arvoihin, perustehtävään, tavoitteisiin ja toimintatapoihin liittyen. On hyvä tiedostaa, että dialogia voi kehittää, oppia ja harjoitella tavoitteellisesti, toteavat Syvänen ym. joten dialogi kannattaa ajatella syvällisenä muutosprosessina, johon kannattaa varata aikaa oli kyseessä yksilö, henkilöstö tai organisaatio. Syvänen ym. mukaan dialogi ei synny johtajien keskuudessa, vaan työyhteisössä koko henkilöstön keskuudessa. Dialogi on työyhteisöissä jotakin sellaista, mitä kukaan ei yksinään pysty saavuttamaan. Dialogi mahdollistaa uuden

tiedon ja ymmärryksen rakentamisen, yksinkertaisimmillaan se ei ole vain menetelmä vaan tapa suhtautua asioihin, tapa olla ja elää. Innovatiivisuuden ja luovuuden mahdollistaminen keskeneräisine ajatuksineen saattaa Loppelan mukaan sisältää arvokasta, uutta tietoa eri vaihtoehtojen tunnistamisesta tai toimivista ratkaisuehdotuksista organisaation toimintaympäristössä. Van Loonin ja van Dijk (2015, s.62–75) mukaan reflektointi ja vuoropuhelu oman itsen sekä muiden kanssa nähdään dialogisuuden ytimessä syvempää tietoisuutta ja autenttista, vaikuttavaa toimintaa sekä johtajuutta kehitettäessä.

Harvard Business Review -julkaisussa (2022) professori Rogelberg toteaa, etteivät one-to-one-yksilökeskustelut ole esihenkilötyön lisä vaan esihenkilötyön sekä johtamisen kivijalka. Artikkelin mukaan tämän johtajuuden ymmärrys on luottamuksen, henkisen turvallisuuden, kokemusten, motivaation, sitoutumisen ja päivittäisen työn tapahtumapaikka. Rogelberg kirjoittaa tutkimusten one-to-one-yksilökeskusteluihin liittyen osoittavan, että lähes puolet keskusteluista toteutuvat ilman esihenkilön selkeää panostusta, liian harvoin tai ovat huonosti toteutettuja, jolloin keskustelut tuntuvat olevan vain esihenkilöille suunnattu taakka. Rogelbergin mukaan one-to-one-yksilökeskustelujen jatkuva peruuttaminen, siirtäminen tai kokonaan pitämättä jättäminen mm. kiireeseen vedoten saavat yksilön tuntemaan itsensä esihenkilön prioriteettilistan häntäpäähän.

Adams ym., (2004, s. 105–125) pohtivat teoksessaan aidon dialogin hyödyntävän henkilöstön osaamista, motivaatiota ja luovuutta ja toteavat dialogin olevan yksi organisaation tärkeä tekijä tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin tekijä. Syväsen ym. mukaan parhaimmillaan dialogissa toteutuvat suoraan puhuminen, luovuus, aito kuunteleminen, toisen kunnioitus, odottaminen sekä mahdollisesti myös suunnan vaihtaminen. Loppela (2022a) kirjoittaa dialogisten toimintatapojen toteutuessaan mahdollistavan osallistujien tasapuolisuuden, erilaiset ajatukset, kunnioituksen sekä yhteiseen tavoitteeseen tähtäävän jaetun näkemyksen arvostavassa ilmapiirissä. THL (i. a.-) toteaa hyvien käytäntöjen dialogien tukevan työyhteisöjen työhyvinvointia vahvistaen yhteisöllisyyttä, kohtaamisia sekä tukevan ammatillista kehittymistä. Dialogissa molemmilla henkilöillä on aito halu kuunnella toisiaan, jolloin dialogisella keskustelulla pystytään välttämään ennalta myös haastavien tilanteiden syntymistä. Ratkaisukeskeinen työyhteisö keskittyy selvittämään ja kysymään, miten asioiden toivottaisiin olevan. Manka ym. (2010, s. 34–35) toteavat, että yhteneväisessä, positiivisen ajattelun suunnassa kohti yhteisiä tavoitteita, erityisen tärkeää on korostaa mikä lisää hyvinvointia, sen sijaan että valitetaisiin asioista, jotka eivät toimi.

Demokraattisen dialogin periaatteet ja säännöt lanseerannut Gustavsen (1992) vaalii dialogista vuorovaikutuskulttuuria. Dialogi one-to-one-keskusteluissa on aktiivista ajatusten vaihtoa molempien keskusteluun osallistuvien kesken. Pelkkä osallistuminen keskusteluun ei siis riitä. Jokaisen keskusteluun osallistuvan velvollisuus on tuoda keskusteluun omat näkemyksensä sekä auttaa toista esittämään omat näkemyksensä kuuntelemalla, kunnioittamalla, suoralla puheella sekä hidastamalla, pidättämällä ja suunnan vaihtamisella.

Professori Rogelbergin (2022) mukaan läsnä olevan tunnelman varmistaminen, työntekijän tarpeisiin, suoriutumiskykyyn ja sitoutumiseen liittyvät asiat ovat keskiössä koko one-to-one-yksilökeskustelun ajan. Aito kiinnostus tuomitsematta yksilön näkemyksiä, tunnustaen näkemykset mahdollisesta eri mielipiteestä huolimatta, avoimet kysymykset sekä mahdolliset ratkaisuehdotukset ovat keskiössä. Kehonkieleen liittyvä valppaus varmistaa turvallisen tilan vuorovaikutuksen toteutumiselle. Esihenkilönä oman näkökulman ja palautteen esittäminen rehellisesti ja täsmällisesti sekä mahdollinen ongelmanratkaisun pohtiminen yhdessä on viesti itsessään ja lisää työyhteisön sitoutumista. One-to-one-yksilökeskustelu ei ole pelkkä transaktio vaan työyhteisön yksilöiden jatkuvasti kehittyvää tarinaa. One-to-one-yksilökeskustelun menestyksellisyys mittaa yksilön kokemus keskustelusta, oliko se arvokas ja henkilökohtaisesti tyydyttävä. Tutkimukset osoittavat one-to-one-yksilökeskustelujen olevan merkittävä keino koko henkilöstön suoriutumiskyvyn vahvistamisesta sekä mahdollistavan yksilön henkilökohtaisen kasvun osaamiseen sekä kehittymiseen liittyen.

Loppelan mukaan (2022a) molempien on tunnettava olonsa keskustelussa tasavertaiseksi. Keskusteluun osallistumisen perustana on työkokemus, johon liittyy oikeutus omiin näkökulmiin sekä niiden avoimeen esittämiseen. Molempien keskusteluun osallistuvan on hyväksyttävä toisen mahdollisesti paremmat perustelut esittämiensä näkemysten tueksi sekä siedettävä myös toisen mahdolliset erilaiset mielipiteet. Työrooli keskustelun kohteena koskee molempia osapuolia ja tavoitteena on käytännön toimenpiteisiin liittyvät yhteiset, uudet sopimukset.

Loppela (2022b) toteaaakin dialogisuuden periaatteiden tukevan osallisuutta sekä tasavertaisuutta lisäten työhön liittyvää henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Dialogisten keskustelujen nähdään myös tukevan työyhteisön motivaatiota sekä sitoutuneisuutta työn kehittämiseen sekä yhteenkuuluvuuden tunteisiin liittyen.

Loppela kirjoittaa (2004) one-to-one-yksilökeskusteluihin liittyen olennaiseksi asiaksi on arvioimisen sekä yhdessä asioiden esiin nostamisen dialogin avulla, tunnustaen positiiviset voimavaratekijät sekä mahdollisuuden ottaa esiin rohkeasti myös negatiiviset työyhteisöä kuormittavat sekä sen kehittämiseen liittyvät asiat. One-to-one-yksilökeskustelussa esille nousseita asioita tulee tarkastella aina kolmesta eri näkökulmasta eli yksilön itsensä työntekijän roolista, työnantajan sekä asiakkaiden näkökulmasta, jolloin tavoitteena voidaan pitää koko organisaation toimintaa laadullisesti kehittävänä toimintatapana.

Likert (1961) on todennut esihenkilön antaman sosiaalisen tuen olevan yhteydessä välittämiseen kasvattaen yksilöiden kokemusta omaan arvoonsa, tärkeyteensä sekä heihin kohdistuvaan kunnioitukseen liittyen. Likertin mukaan sosiaalisen tuen antaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kasvun liittyen henkisten perustarpeiden tyydyttymisestä seuraaviin yksilön kokemuksiin. Tämän vuoksi esihenkilötyön tulisi sisältää aikaa läsnäoloon sekä yksilöllisiin, rauhallisiin ja keskittyneisiin kohtaamisiin joihin one-to-one-yksilökeskustelut pyrkivät. Likert on kirjoittanut yksilöllisten keskustelujen maksavan itsensä takaisin parempana työn tuottavuutena henkilöstön ollessa sitoutuneempia sekä motivoituneempia.

Loppelan (2004) mukaan one-to-one-yksilökeskusteluissa sovitaan dialogisesti esiin tulleisiin asioihin liittyen kehittämistavoitteet, konkreettiset toimenpiteet sekä aikataulu. Seuraavassa yksilökeskustelussa arvioidaan tavoitteiden toteutumista, muutetaan keinoja tai määritellään mahdollisia, uusia jatkotavoitteita sen hetkisen tilanteen mukaan. Toimintamalliin liittyä systemaattinen asioiden kirjaaminen sekä ymmärrys jokaisen vastuusta työyhteisön toimivuuteen liittyen. One-to-one-yksilökeskustelut vastuuttavat myös henkilöstön arvioimaan omaa toimintaansa sekä osallistumistaan yksilökeskusteluihin sekä työnkuvaansa liittyen.

2.7 Dialogisen johtamisen kehittäminen

Kehittämistarpeita dialogiselle johtamiselle löytyy niin organisaatiotasolta johtotasoon kuin henkilöstö esihenkilö tasoon vuorovaikutuksellisen yhteistyön toteutumiseen liittyen (Syvänen ym., 2015, s. 11–12). Dialoginen johtaminen ja vuorovaikutuksellisuus ovat puheissa, mutta toteutus käytännössä on melko vähäistä, toteaa Kaija Loppela (2019) Seinäjoen ammattikorkeakoulun verkkolehdestä. Loppelan mukaan dialogi on parhaimmillaan vaikuttamista, puhu-

mista, perinteistä keskustelua sekä demokraattista dialogia, jossa tavoitteena on ymmärtää eri näkemyksiä, huomata uusia mahdollisuuksia.

Sotehelmet-hankkeen (i. a.-a) mukaan tuloksellinen, vaikuttava, työhyvinvointia ja keskustelukulttuurin uudistumista tukeva kehittäminen sisältää oppivan organisaatiomallin sekä kehittämisen edellyttämän hyvän keskustelukulttuurin ytimenään dialogisuus. Muuttuva työ ja toimintaympäristö vaatii siis organisaationaalista oppimista eli kykyä, halua, avoimuutta, rohkeutta sekä osaamista dialogiseen keskusteluun liittyen.

Sotehelmet-hankkeen (i. a.-a) mukaan kehittämistavoitteet määräytyvät organisaation, työyhteisön ja henkilöstön tarpeista sekä toiveista. Keskeiset kehittämiseen liittyvät tahot ovat organisaatiossa toimivat tasot eri ammateissa työskentelevistä asiantuntijoista esihenkilöihin sekä ylimpään johtoon eli kaikki yhdessä. Yhteistoiminnallisuutta kehitettävän aiheen mukaan voi olla myös liittyen asiakkaisiin, työterveyshuoltoon, työsuojeluun tai jopa poliittisiin päättäjiin. Dialogisuus ja yhteistoiminta vahvistavat vaikutusmahdollisuuksien kautta työmotivaatiota ja sitoutumista lisäten henkilöstön halua kehittää omaa työtään, toimintaa tai johtamiseen liittyviä käytänteitä.

Sotehelmet-hankkeen (i.a.-a) dialogisuuden kehittäminen vaatii tilannearvion sekä pohdintaa – mitä meille kuuluu organisaationa, työyhteisönä ja henkilöstön näkökulmasta tällä hetkellä. Tilannekatsaus mahdollisimman laajasti koko henkilöstöä koskevan kyselyn tai haastattelun perusteella, jolloin mahdolliset kehittämistarpeet ovat tunnistettavissa ja johon kaikilla on mahdollisuus osallistua. Yhden tai maksimissaan kahden kehityskohteen valitseminen sekä keinot miten kehittämiskohteita lähdetään yhdessä toteuttamaan sekä mahdollisten epäkohtien, haasteiden tai ongelmien pukeminen tavoitteiden muotoon. Vastuuroolien sekä aikataulun sopiminen on tärkeää asetettujen tavoitteiden osalta.

Sotehelmet (i.a.-a) toteaa dialogiseen kehittämiseen olennaisena asiana kuuluvat arviointi, tavoitteisiin palaaminen, mahdollinen uudelleen arviointi; ovatko tavoitteet edelleen samat vai onko niitä syytä muuttaa. Uusien toimintatapojen vakiinnuttua käytäntöön esiin nousevista kehittämistoimenpiteistä muodostuu jatkuva, luonteva työn tekemisen tapa, sykli, työyhteisöjen ja organisaatioiden arkeen. Dialoginen kehittäminen on kehittävä, utelias ja tutkiva tapa omaan työhön liittyen.

Sotehelmet-hankkeen (i.a.-a) tutkimuksen mukaan dialoginen kehittäminen perustuu tärkeille arvoille ja toimintaperiaatteille. Jokaisella on annettavaa, joten osallisuus, osallistava moniäänisyys on dialogisen kehittämisen perusta. Moniäänisyys sisältää erilaisia mielipiteitä sekä ratkaisuvaihtoehtoja jopa uusista mahdollisuuksista. Jatkuva uuden oppiminen, kehittäminen sekä kehittyminen kasvattaa paljon otsikoissa olevaa luovuuden vahvistamista työelämään liittyen. Dialogisen kehittämisen tutkimukseen liittyen pilottiorganisaatioissa käytännön esimerkkejä dialogisen kehittämisen onnistumisesta ovat olleet esihenkilö sekä johtajuustaitojen kohentuminen, organisaation toimintatapojen muutokset avoimemman vuorovaikutuskulttuurin suuntaan, organisaatiotasolla viestinnän parantuminen sekä yleinen rohkeus yhdessä tekemisestä ja aidosta, avoimesta dialogista yhteiseen kehittämistyöhön liittyen. Kiteytettynä asioiden ja tilanteiden yhteinen ratkominen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön empiirinen osuus eli opinnäytetyöprosessi alkaa konkreettisesti keväällä 2023 Silmäaseman aluejohtajan sekä myyntijohtajan hyväksyessä esitellyn toimeksiantosopimuksen opinnäytetyöhön liittyen, jonka jälkeen opinnäytetyön ensimmäinen suunnittelupalaveri kalenteroidaan opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Olennaista on miettiä kevään ja kesän 2023 aikana tehtävien asettelua, mitä pitää tutkia, millaisia kehittämistehtäviä ja -tavoitteita tutkimustyöhön liittyy. Nämä valinnat määrittelevät tutkimusmenetelmien lopullisen valinnan.

Opinnäytetyön lähteinä ovat painettu tietokirjallisuus sekä sähköiset artikkelit ja aiemmat aiheeseen liittyvät hankkeet sekä tutkimustulokset. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuden valitsemisessa pyritään huomioimaan kirjallisuuden ajankohtaisuus sekä lähteiden luotettavuus. Tiedonhaussa käytetään suomalaisia sekä englanninkielisiä hakusanoja sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulun ohjattua tiedonhakupalvelua.

3.2 Tutkittava joukko

Tässä tutkimuksessa perusjoukko kohdistuu Silmäaseman henkilöstöön koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtamisesta Silmäasemalla, erityisesti dialogisesta johtamisesta sekä sen kehittämisestä. Otos on tässä tutkimuksessa Optiikan puolella työskentelevä henkilöstö ollen osa perusjoukkoa. Tilastollinen päättely auttaa johtopäätösten tekemiseen otannan perusteella, jolloin voidaan tuottaa yleistyksiä perusjoukkoon eli koko Silmäasemaan liittyen.

Toimiva otanta vaatii hyvän otanta-asetelman eli tässä tutkimuksessa se on Optiikan henkilöstö sekä hyvin suunnitellut otantamenetelmät, jotka tässä tutkimuksessa ovat yhdistelmä määrällistä sekä laadullista tutkimusmenetelmää. Jokaisella on sama mahdollisuus eli satunnaisuus osallistua tutkimukseen niin halutessaan eli tutkimukseen osallistumisen on vapaaehtoista. Tässä tutkimuksessa syyskuussa 2023 henkilöstöhallinnon henkilöstöajon mukaan tutkimus kohdistetaan optiikan 828 henkilölle, joilla on mahdollisuus osallistua tutkimukseen.

3.3 Menetelmätriangulaatio

Tutkimus toteutetaan ns. survey-tutkimuksena, jossa kaikki kyselyyn vastaavat henkilöt saavat asiasisällöltään saman vakiokyselyn yhdellä vastaukerralla. Tutkimusmenetelmäksi valitaan menetelmätriangulaatio eli yhdistelmä määrällistä sekä laadullista menetelmätapaa koska halutaan laaja ja kattava tutkimusaineisto sekä mahdollisimman luotettava tutkimustulos, joka tukee tutkimukselle asetettuja tavoitteita sekä antaa vastauksia tutkimusongelmiin sekä johtajuuden kehittämiseen Silmäasemalla. Menetelmätriangulaatio tutkimuksen menetelmävalintana mahdollistaa tutkimukseen liittyvän tiedonintressin siis liittyen kahteen eri tiedonintressiin. Vilkan mukaan (2021, s. 73) menetelmätriangulaatio vahvistaa tutkimuksen laajuutta sekä vähentää tutkimukseen liittyviä luotettavuusvirheitä, joten se on tutkimusmenetelmänä myös perusteltu tekijän ensimmäiseksi tutkimustyöksi.

Vilkan (2021, s. 94) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavallisimmin käytetty aineiston keräämistapa on kysely, joka tässä tutkimuksessa toteutetaan sähköisesti Wepropol-kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen kysymykset ovat suljettuja monivalintakysymyksiä eli strukturoituja kysymyksiä, joissa vastaajilla on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen on tutkimusongelma huomioiden valintana tutkimusmenetelmäksi ensisijainen koska tiedonintressinä on saada tutkimukseen liittyen numeraalista tietoa. Tavoitteena on selittää tutkimukseen osallistuvan henkilöstön käyttäytymistä ja toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti sekä teknisesti, jolloin tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan sekä testattavaan muotoon. Määrälliselle tutkimukselle tyypillistä on, että aineistossa olevat poikkeamat jäävät huomiotta ja kokonaan pois. Määrällisestä tutkimusaineistosta etsitään yleensä kausaalista tiedonintressiä eli syy-seuraus-suhteita taustamuuttujiin liittyen. Taustamuuttujat ovat syy, joiden avulla selittyvät tutkimuksen seuraukset eli vastaajien mielipiteet. Tässä tutkimuksessa taustamuuttujana on henkilöstö, muita taustamuuttujia ei toteutuvassa tutkimuksessa ole. Syy tähän löytyy tutkimusongelmasta, halutaan tutkia keskustelu ja vuorovaikutuskulttuuria yleisellä tasolla erityisemmin luokittelematta kyselyssä ikää, sukupuolta, asemaa, henkilön kokemusvuosia tai asuinpaikkaa. Sajaman (1993, s. 62) sekä Hirsjärven (2005, s.130) mukaan tutkimuksen tavoite on löytää syitä sekä lainalaisuuksia, miksi asiat ovat niin kuten ovat. Lainalaisuudet esitetään tässä tutkimuksessa jakaumina.

Tutkimuksessa mukana olevien laadullisten kysymysten tavoitteena on saada esiin tutkimuksen vastaajien toiminnalle annettuja merkityksiä liittyen käsityksiin, uskomuksiin, mielipiteisiin tai arvoihin Silmäasemalla. Millaisena johtaminen koetaan Silmäasemalla, miten keskustelu

ja vuorovaikutuskulttuuri sekä one-to-one-yksilökeskustelut koetaan nykyisellään. Laadullisessa tutkimuksessa myös poikkeamat kiinnostavat tiedonintressin ollessa ihmisten intentionaalista eli toimintaan liittyvien päämäärien ymmärtämistä. Vilkan mukaan (2021, s.118) laadullinen tutkimus kuvaa ihmisten välistä sosiaalista merkitysten maailmaa. Tutkimuksen tavoitteen ei ole siis totuuden löytyminen vaan ihmisten omat kokemukset sekä kuvaukset liittyen omaan elettyyn elämään ja koettuun todellisuuteen. Vilka (s. 118) kirjoittaa asioiden merkityksellisyydestä ja tärkeysjärjestyksestä elämässä, tässä hetkessä tai pidemmällä tulevaisuudessa ja tämä on myös olennaista mietittäessä tutkimukseen osallistuvaa, eri työuran vaiheissa olevaa henkilöstöä toimeksiantajayrityksessä. Oleellista on selvittää millaisia kokemuksia ja käsityksiä liittyy tutkittavien vastauksiin ja mielipiteisiin.

Tiedämme kokemusten olevan omakohtaisia ja käsitysten muodostuvan työyhteisön tyypillisistä tai perinteisistä tavoista ajatella asioita, joten tutkimuksen analysoinnissa tulee huomioida nämä eroavaisuudet. Vilkan (2021, s.118) mukaan oma painoarvonsa on myös tutkimustyön tekijällä koska tutkimus toteutuu aina tutkijan omakohtaisen ymmärryksen ja kokemuksen valossa. Tulkintaongelmien takia laadullinen tutkimus ei ole siis niin objektiivinen kuin määrällinen tutkimus. Vilka viittaa teoksessaan Sajaman (1993, s. 63–64), Laineen (2001, s. 28) ja Varton (1992, s. 56–57) teoksiin tutkimuksen toteuttaneen omien käsitysten, arvojen ja uskomusten vaikutuksista, jotka saattavat antaa subjektiivisen taustakäytännön tulkintaan sekä johtopäätöksiin liittyen. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus ei ole niin luotettava yksinään tutkimuksen laatua ajatellen. Empiirinen laadullinen tutkimuskysely vastaa kysymykseen mitä ja miten kun taas määrällinen tutkimuskysely vastaa kysymykseen, miten paljon ja miksi. Vilka (2021, s. 68–69) toteaa että on huomioitava, että rajanvetoa on vaikeaa tehdä tulkinnan ja selittämisen välille.

Vilkan (2021, s.101–102) mukaan tutkimuksen operationalisointi eli tutkittavan perusjoukon tunteminen on yksi edellytys tutkimuksen onnistumiselle. Tämä varmistaa tutkimukseen liittyvien teoreettisten käsitteiden siirtymisen tutkittavalle ymmärrettävällä tavalla. Vilka siteeraa teoksessaan Hirsjärven (2005, s. 148) kirjoittamaa, jonka mukaan operationalisointi on aina tutkijan omaa tulkintaa, jonka vuoksi kyselylomakkeen tulisi mitata täysin sitä mitä teoreettisissa käsitteissä halutaan mitata ja kysymysten tulisi olla kyselyyn vastaavien henkilöiden ymmärrettävissä. Oma asiantuntijuus optisella alalla sekä esihenkilötyössä toimiminen asettaa hyvät edellytykset perusjoukon tuntemiselle ja tutkimuksen onnistumiselle.

Vilkan (2021, s.105–106) mukaan tutkimukseen liittyvät kysymysten on hyvä edetä yleisestä yksityiseen sekä asiasisällöltään selkeästi havaittaviin kokonaisuuksiin, tarkoituksena saada johdonmukainen, tutkimussuunnitelmaan olennaisesti liittyvä kysymys patteristo. Tässä tutkimuksessa kyselyn kysymykset jakaantuvat organisaatiotasoa koskevaan kysymykseen, työyhteisöä koskeviin kysymyksiin, one-to-one-yksilökeskusteluja koskeviin kysymyksiin sekä yksilötason kysymyksiin.

3.4 Kyselyn toteutuminen

Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomakkeen kysymykset käytiin läpi yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa, jonka jälkeen kysymyksiä täsmennettiin opinnäytetyön ohjaajan suosittelun ohjein. Valmis kysely testattiin muutaman läheisen kollegan yhteistyöllä ennen sen virallista lähettämistä eteenpäin Silmäasemalle. Vilkan (2021, s.105–108) mukaan kriittinen arviointi on tavoitteena kyselyn selkeyteen, yksiselitteisyyteen, vastausvaihtoehtojen toimivuuteen, kyselylomakkeen pituuteen sekä vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuuteen liittyen.

Ennen varsinaista kyselyn julkaisua elokuun 2023 aikana käytiin useita sähköpostikeskusteluja opinnäytetyön toteutumiseen käytännössä Silmäaseman henkilöstöhallinnon edustajien, aluejohtajan, myyntijohtajan sekä tietoturavastaavan kesken. Ennen kyselyä luotiin Intra-uutinen, joka sisälsi kyselytutkimukseen liittyvän saatekirjeen, (liite 1), jossa kerrottiin tietoa ja taustoja tutkimukseen liittyen sekä varmistettiin aineiston käsittelyyn liittyvät lupa- ja tietoturva-asiat. Saatekirjeen tavoitteena oli innostaa ja motivoida henkilöstön kyselyyn vastaaminen mahdollisimman korkeaksi. Hyvään tutkimuskäytäntöön (Kvali-MOTV, i.a.) kuuluu tutkimukseen osallistuvilla riittävän kattavasti annettava informaatio tutkittavasta aiheesta sekä selvitys miksi tutkimus toteutetaan.

Ennen kyselyn julkaisua sain myös puhelun uudelta, aiemmista viestikeskusteluista 'ulkona olleelta' henkilöstöhallinnon asiantuntijalta, joka kyseenalaisti kyselyn toteuttamiseen liittyviä käytännön ongelmia erityisesti tutkimuseettisiin ongelmiin liittyen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijan mukaan suunnitelmien käytännön toteutusta ei ollut Silmäaseman puolelta riittävästi mietitty ja asiaa tulisi selvittämään enemmän talon sisällä ennen kyselyn aktivointia ja käytäntöön panemista.

Huolesta ja tämän em. henkilön kyseenalaistamisesta riippumatta viestintä henkilöstöhallinnossa katkesi ja seuraukset olivat melko ikäviä. Henkilöstöhallinto lähetti kyselyyn linkin

jokaisen omaan sähköpostiosoitteeseen syyskuun alussa tarkoituksena, että jokaisen kyselyyn vastaavan henkilön vastaus palautuisi takaisin yhteen ja samaan osoitteeseen Silmäasemalle. Tämä tarkoitti kuitenkin käytännössä sitä, että edellisen vastaajan vastaukset peittyivät aina uuden vastaajan vastauksilta, jolloin lopulta vastauksia oli vain se yksi ainoa, vaikka kyselyyn olisi vastannut kuinka monta tahansa vastaajaa. Intoa ja suuria odotuksia oleva kyselyn toteutuminen vaihtui musertavaan pettymykseen.

Silmäaseman Wepropol-pääkäyttäjän mukaan tuleminen syyskuun toisella viikolla pelasti ja mahdollisti viimein koko kyselyn varsinaisen toteutumisen. Kysely julkaistiin 'uudelleen ja alusta' Silmäaseman Intran etusivulla. Kysely toteutettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen Silmäaseman Intran uutisissa julkisena verkkokysely-linkkinä, jolloin mahdollistettiin tutkimuseettisen ongelman syntyminen ja turvattiin täysin vastaajien anonymiteetti (Vilka, 2021. s. 95.). Julkinen linkki Intran uutisissa oli löydettävissä ja siihen pystyi vastata kaikissa toimipaikoissa tietokoneella työpäivän aikana. Tässä opinnäyte tutkimuksessa alkuperäinen suunnitelma yhdestä vastauskerrasta kaatui teknisiin haasteisiin eli vastaajat käyttivät lopulta julkista verkkolinkkiä, jonka avulla pystyttiin takaamaan 100 % anonymiteetti tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyteen liittyen. Silmäaseman Wepropol pääkäyttäjä nosti jopa esiin kyselyn toteuttamismahdollisuuden Silmäaseman omassa Wepropol ohjelmistossa tietoturvaan ja anonyymiuteen viitaten, joten hänen osallisuutensa alun suunnittelussa olisi ollut suotuisaa.

Tutkimukseen liittyvä aineiston keruu toteutettiin syyskuun alussa 2023 kesälomakauden päätyttyä, jolloin mahdollisimman moni on palannut kesälomilta töihin. Otos pääsi tekemään kyselyn työpaikalla tietokoneella, jonka tarkoitus oli tavoittaa mahdollisimman monen henkilön kyselyyn vastaaminen. Kyselyyn liittyvä muistutusviesti lähetettiin Silmäaseman henkilöstöhallinnon toimesta kaikkien henkilökohtaisiin sähköposteihin kyselyn puolivälissä.

3.5 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimukseen liittyvä kysely oli avoinna kaksi viikkoa, jonka jälkeen kyselylinkki sulkeutui. Tutkimusaineiston tarkastelu ja analysointi alkoi kyselyn sulkeuduttua syyskuun lopussa 2023. Vilkan (2021, s. 101) mukaan määrällisen tutkimusaineiston käsittelyyn viitaten kysely sisälsi kolme vaihetta eli kyselyyn liittyvien vastausten tarkastuksen, vastausten muuttamisen käsiteltävään muotoon sekä koko aineiston tarkastuksen.

Tässä tutkimuksessa taustamuuttajat olivat yksi tutkittava joukko, joten kyselylomakkeen vastaukset olivat helpommin jäseneltävissä empiiriseltä tasolta teoreettiselle tasolle ja tarvittavat raportit saatiin suoraan Wepropolista. Käytin tutkimuksen laadullisen osuuden analyysimenetelmänä tieteellisistä menetelmistä teemoittelua sekä teoriasidonnaista analyysimenetelmää eli abduktiivista päättelymenetelmää. Teemoittelun avulla poimin tutkimusaineistosta tutkimusongelmaan liittyviä olennaisimpia aiheita eli teemoja. Teoriasidonnaisen analyysimenetelmän avulla puolestaan sain tutkimusaineistosta vahvistusta sekä selityksiä jo olemassa olevaan teoriaan liittyen. Tämän analyysitavan valitsin tutkimukseen koska halusin toimia teoria ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa.

Tässä tutkimuksessa olennaisimmat teemat liittyivät keskustelukulttuurin tilaan organisaatiossa nykyisellään, työyhteisöön, one-to-one-yksilökeskusteluihin ja yksilön valmiuksiin vuorovaikutussuhteissa, jotka vaikuttavat olennaisesti niin esihenkilöön, one-to-one-keskusteluihin, työyhteisöön kuin koko organisaatioon. Olennaista on kaikkien teemojen yhteys toisiinsa, tutkimukseen valituilla teemoilla saatiin näkökulmaa johtamiseen nykyisellään sekä läsnäolo ja vuorovaikutustaitoihin Silmäasemalla. Teemoittelun avulla nousi esiin tutkimusaineistosta keskeisimmän asiasisällön sekä usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä tutkimusaiheen teemoihin liittyen. KvaliMOTV ohjeistukseen viitaten (i. a.) teemoittelun havainnollistamiseksi tutkimusaineistossa käytettiin tutkimusaineistosta poimittuja sitaatteja, joiden tarkoituksena on avata lukijalle näkemystä mihin tutkimuksen teemoittelu perustuu.

4 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

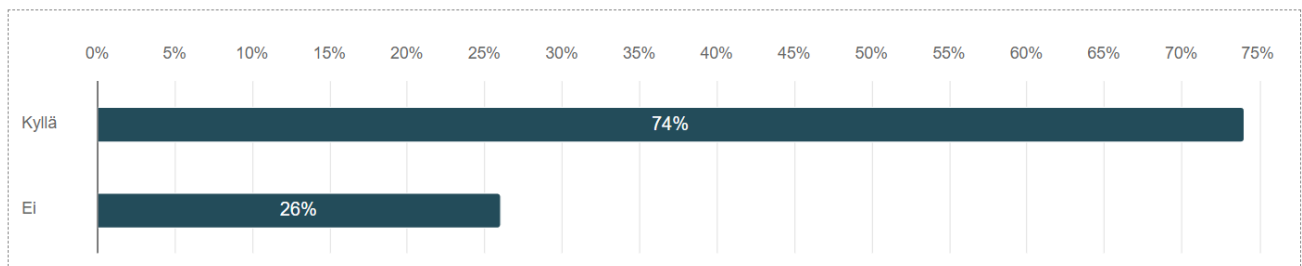
4.1 Keskeiset tutkimustulokset organisaation keskustelukulttuuriin liittyen

Seuraavassa kuviossa esitetään Silmäaseman avoimeen keskustelukulttuuriin liittyvät vastaukset kuviojakaumana.

Onko Silmäasemalla organisaationa mielestäsi avoin keskustelukulttuuri?

Kertoisitko miksi koet näin.

Vastaajien määrä: 122



	n	Prosentti
Kyllä	90	73,8%
Ei	32	26,2%

Kuvio 1. Avoimen keskustelukulttuurin toteutuminen organisaatiotasolla (n=122).

Tutkimuskysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan 122 vastaajaa. Tutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista pitää Silmäasema optiikan keskustelukulttuuria organisaatiotasolla avoimena. Kysely avattiin 401 vastaajan toimesta, vastaaminen aloitettiin 149 vastaajan toimesta. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneita on n. 15 % koko Silmäasema optiikassa työskentelevästä henkilöstöstä.

Keskeinen tutkimustulos on, että 74 % mielestä Silmäasemalla on avoin keskustelukulttuuri organisaatiotasolla. Vilkan (2001, s.119) mukaan kysymyksen tueksi vastaajille on hyvä asettaa pyyntö vastauksen perusteluun liittyen koska kysymys – miksi, on olennainen osa merkitysten ja laatuojen maailmaa tarkastellessa. Yhdistämällä kyselytutkimukseen myös avoimia kysymyksiä saadaan tutkimukseen myös laadullinen näkökulma.

Perustelut avoimen keskustelukulttuurin puolesta osoittavat, että Silmäasemalla organisaationa asiasta kuin asiasta saa puhua, avoimuuteen sekä keskustelun voimaan kannustetaan, asioita uskalletaan ottaa puheeksi ja asioista voidaan puhua asioiden oikeilla nimillä. Avoin, ymmärtäväinen ja mielipiteet huomioon ottava esihenkilötyö saa paljon positiivista palautetta ja kiitosta. Rakentava palautteenantaminen ilman syyttelyä koetaan toteutuvan työyhteisössä

ja työyhteisöt niin ikään saavat vastauksissa paljon positiivista palautetta avoimuuteen liittyen. Silmäasema koetaan työyhteisönä välittäväksi ja avoimeksi organisaatioksi, jossa työskentelee samanhenkinen henkilöstö. Viestintä organisaatiotasolla saa positiivista palautetta ja keskustelukanavat mainitaan olevan hyvät organisaation eri toimintojen välillä.

“Asioista saa puhua. / Mielipiteen saa kertoa. / On helppo keskustella. / Yhteyttä voi ottaa ihmisiin organisaation eri tasoilla helposti. / Tarpeellisista asioista ja muutoksista tiedotetaan. / Kommunikointikanavat ovat isoja ja siellä puhutaan paljon. / Aina on kannustettu avoimuuteen ja keskustelun voimaan. / Yhteyttä voi ottaa ihmisiin organisaation eri tasoilla helposti.”

Osa vastaajista kyseenalaistaa hieman avoimissa vastauksissaan avoimen keskustelukulttuurin toteutumista mutta myöntää avoimuuteen olevan suunnan olevan parempi kuin aiemmin. Avoimen keskustelukulttuurin toteutuminen työyhteisötasolla koetaan toimivan mutta epäillään puuttuvan organisaatiotasolla, keskusteluyhteyttä ylempiin tahoihin pidetään haasteellisena, erityisesti keskusteluyhteys aluejohtajaan ja henkilöstöhallintoon koetaan haasteena.

“Ainakin selkeä pyrkimys avoimuuteen. / Kyllä ja ei, koko ajan parempaan suuntaan ollaan menossa.”

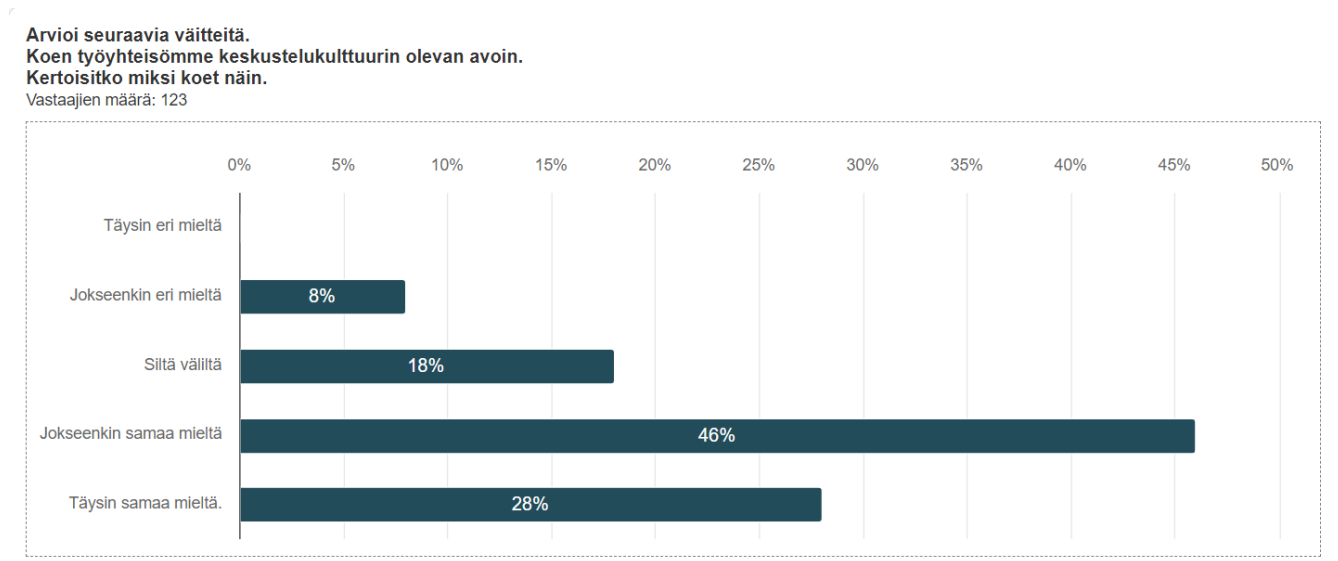
Kielteisen kannan vastauksissaan antavat perustelevat keskustelukulttuuria seuraavasti: valankäyttöön liittyvä kritiikki nostaa päätään, vastaajien mielestä asioista Silmäasemalla ei puhuta suoraan tai niistä puhutaan korulausein. Niin kauan kuin on samaa mieltä, koetaan keskustelukulttuurin olevan avoin. Epäkohtiin puuttumisen vaarana on henkilön leimaantuminen 'hankalaksi'. Epäkohdista saatetaan puhua mutta niitä ei oteta tosissaan ja asiat jäävät puheen tasolle, toteutumatta, suunnitelmista huolimatta. Keskusteluyhteys johdon ja kentän välillä – keskusteluyhteyttä ei koeta olevan. Vastauksissa nousee esille, että hyvin paljon pidetään tietoja pienen piirin tiedossa esim. kaikki työtehtävät eivät nouse avoimesti kaikkien haittavaksi eli rekrytointiin liittyvät haasteet koetaan suurena kehittämiskohteena. Vastauksissa koetaan myös liiketoiminnallisiin muutoksiin liittyvien tietojen panttaamisen viimeiseen saakka olevan tyypillistä, esim. muutot. Negatiivista palautetta saavat osakseen myös sisäinen viestintä ja asioista tiedottaminen esihenkilötyötä tekevien keskuudessa, joka liittyy olennaisesti työyhteisön tiedonkulkuun.

“Tiettyjen asioiden ympärillä oleva keskustelukulttuuri ei toteudu. Näitä on lomara-
hojen maksuaikataulu tai työhyvinvoinnin osa-alueet kuten ilmanlaatuongelmat. /

Ei koska, jos jotain käytäntöä pitäisi muuttaa esim. lomarahen maksaminen ennen kesälomaa. / Hyssytellään.”

4.2 Keskeiset tutkimustulokset työyhteisöön liittyen

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön avoimuuteen liittyvät vastaukset kuviojakauman muodossa.



Kuvio 2. Avoin keskustelukulttuuri toteutuminen työyhteisössä (n=123).

“Hyvä ilmapiiri ruokkii avoimuutta. / Ei tarte jännittää oman mielipiteen sanomista. / Voimme keskustella työporukan kanssa ihan mistä aiheesta vaan. / Kaikesta puhutaan avoimesti. / Pystymme keskustella vaikeistakin asioista. / Vuorovaikutus tuntuu helpolta. / Omassa tiimissä voi nostaa haasteita esiin ja kollegat tukevat.”

“Osa tiedosta jää hiljaiseksi tiedoksi. / Vaikka kuinka sovitaan, että puhutaan avoimesti myös hankalista asioista, se ei toteudu käytännössä. / Työyhteisössä tieto ei kulje niin pitkälle, että tavoitaisi kaikki. / Jostain asioista tieto kulkee ja sitä jaetaan ja sitten toisaalta taas ei tiedä mitä on menossa. / Pyrimme täysin avoimeen keskustelukulttuuriin, mutta on meillä vielä petrattavaa, että jokainen uskaltaisi sanoa mieltä painavat asiat.”

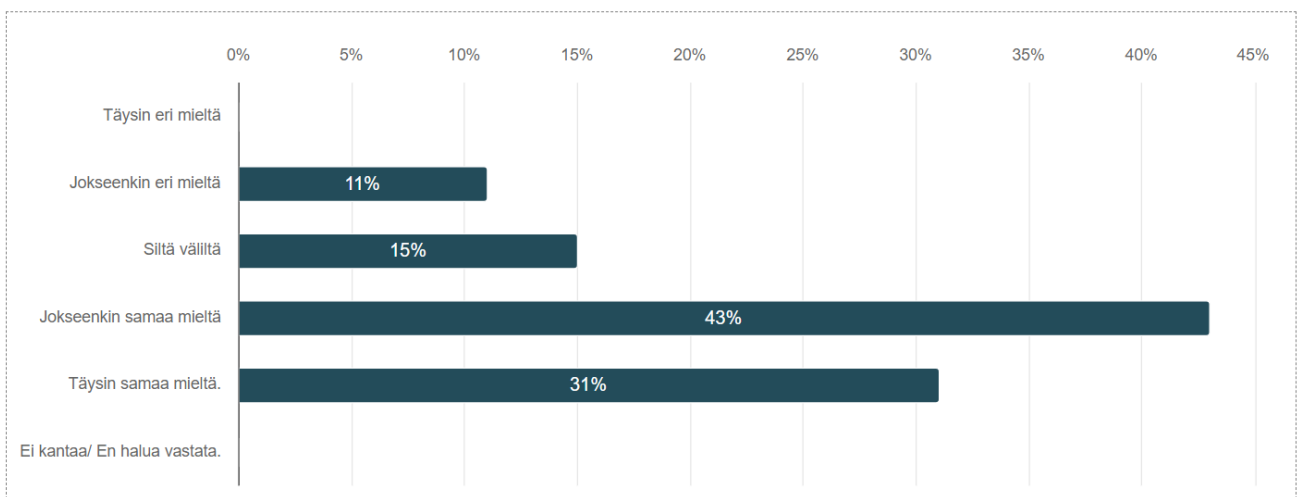
Keskeinen tutkimustulos on, että 74 %:n mielestä työyhteisöissä toteutuu avoin keskustelukulttuuri täysin tai lähes täysin. Avomissa vastauksissa nousi selkeästi esiin, ettei työyhteisöissä tarvitse pelätä rajojen yli astumista, työyhteisössä saa olla osallistava, saa kertoa mielipiteensä ja saa ehdottaa uusia asioita tai toimintatapoja. Kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja

kunnioitetaan. Työyhteisöissä henkilöstön koetaan olevan samalla viivalla, mikä mahdollistaa keskustelujen onnistumisen.

Työyhteisön keskustelukulttuuriin kielteisen vastauksen antaneet 25 % vastaajista ovat eri mieltä työyhteisön avoimesta keskustelukulttuurista; henkilöstön palautteenantaminen koetaan työyhteisössä negatiiviseksi suhtautumiseksi yritystä kohtaan, jonka seurauksena palautteenantajan koetaan joutuvan kärsimään epäsuorasti. Palautteenantaminen koetaan henkilöstön kannalta vääräksi tai väärällä tavalla julki tuoduksi. Avoimesti sovitut hankalat asiat eivät sopimisista huolimatta toteudu käytännössä. Avoimuuden ja keskustelun sijaan jätetään 'heippa-lappuja'. Osan tiedosta koetaan jäävän hiljaiseksi tiedoksi ja henkilösuhteiden toimimattomuuden koetaan rajoittavan tiettyjen asioiden esille ottamista. Asioita saatetaan kommunikoida esihenkilön välityksellä koska ei uskalleta tai haluta antaa rakentavaa palautetta itse suoraan kollegalle. Selän takana puhuminen nousee esiin työyhteisön avoimuutta rasittavana tekijänä. Viestinnän työyhteisössä koetaan olevan osittain puutteellinen ja esihenkilön kanssa tapahtuvan keskustelun koetaan olevan muutamissa työyhteisöissä haasteellisena, koetaan että on helpompaa olla vain samaa mieltä.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät vastaukset kuviojakaumana.

Koen että työyhteisössämme toteutuu aito vuorovaikutus.
Vastaajien määrä: 123



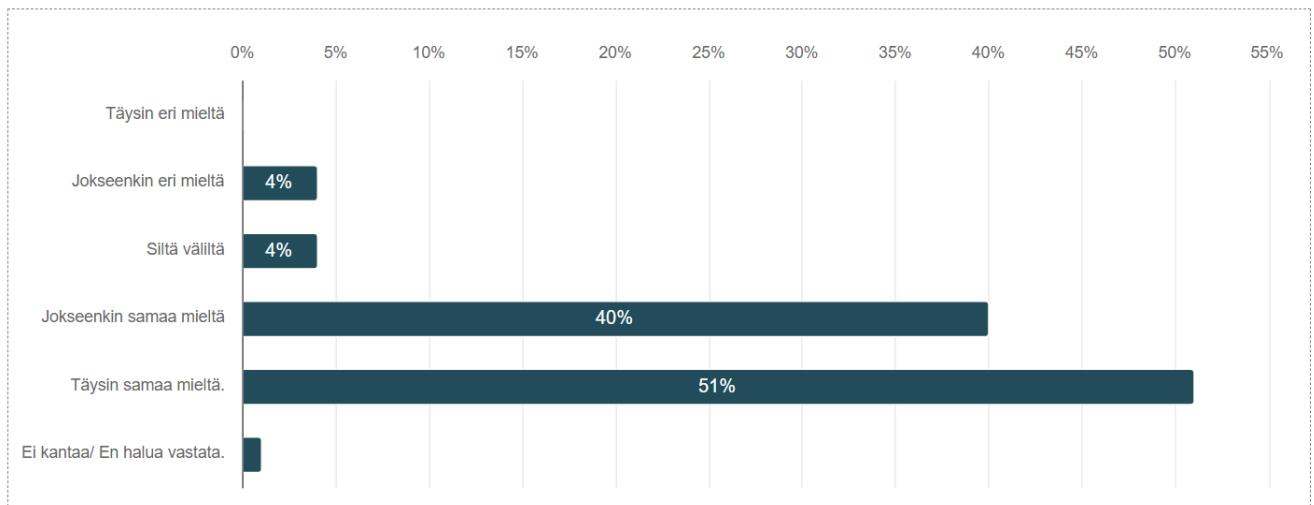
Kuvio 3. Vuorovaikutuksen toteutuminen työyhteisöissä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että vastaajista 74 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että avoin vuorovaikutus toteutuu täysin työyhteisöissä. Jokainen hyväksytään sellaisena kuin on ja kaikilla on yhteinen tahtotila saada kommunikointi toimimaan työyhteisössä. Vuorovaikutus koetaan helpoksi ja sen koetaan toteutuvan hyvin. Yhteishengen parantamiseksi toivotaan

esihenkilöiltä enemmän luottamuksen osoittamista pitkän työuran tehneelle henkilöstölle. Vastaajat kokevat, että yleisellä tasolla vuorovaikutus toimii mutta käytännössä ei, esihenkilötyössä toimivilta toivottiin vuorovaikutteisempaa yhteistyötä työyhteisöä ajatellen.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön tavoitteisiin sitoutumiseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen että työyhteisössämme on sitoutunut yhteisiin meille asetettuihin tavoitteisiin.
Vastaajien määrä: 123



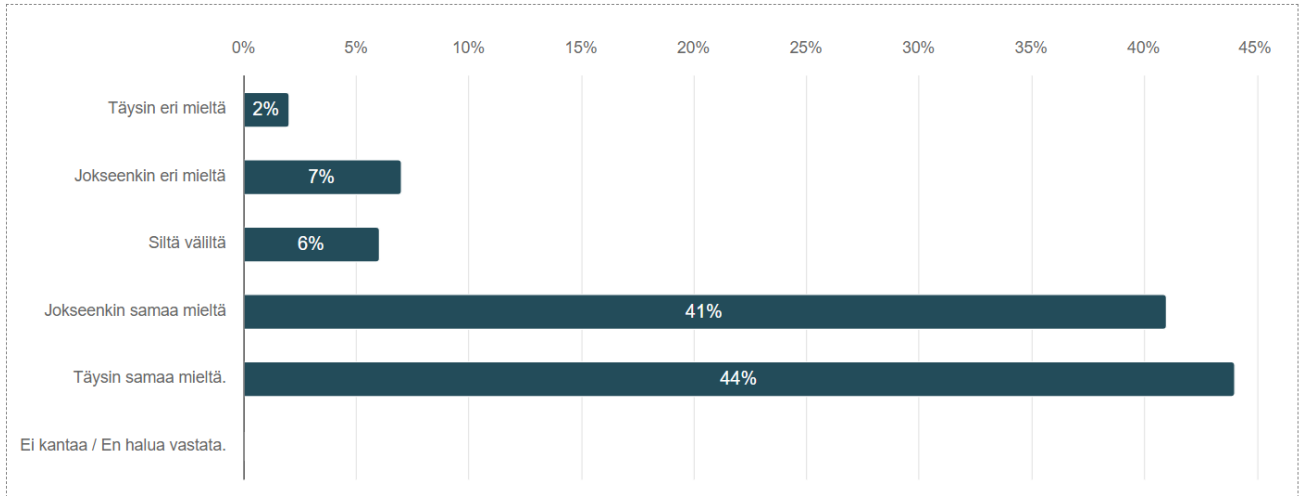
Kuvio 4. Työyhteisön tavoitteisiin sitoutuminen (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan työyhteisöissä 91 %.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen työyhteisömmä olevan psykologisesti turvallinen työyhteisö.

Vastaajien määrä: 123



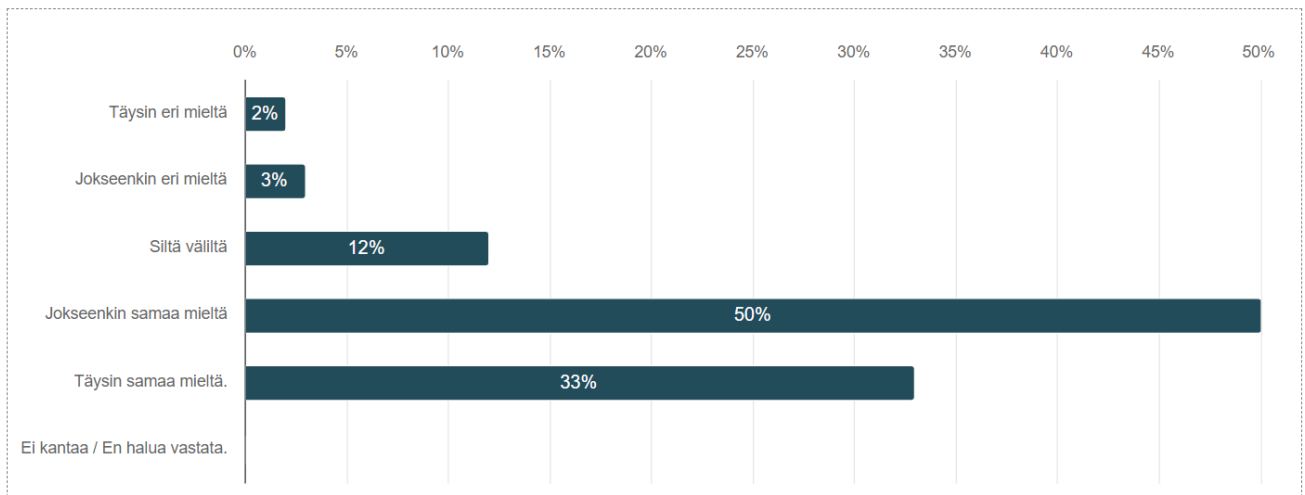
Kuvio 5. Psykologisesti turvallinen työyhteisö (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että työyhteisöjen koetaan olevan 85 % psykologisesti turvallisia. Vastauksissa koetaan enimmäkseen, että kaikesta saa ja uskaltaa puhua jännittämättä oman mielipiteen sanomista. Työyhteisön koetaan olevan yhtä perhettä.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön luottamukseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen työyhteisömmä jäsenten luottavan toisiinsa.

Vastaajien määrä: 123



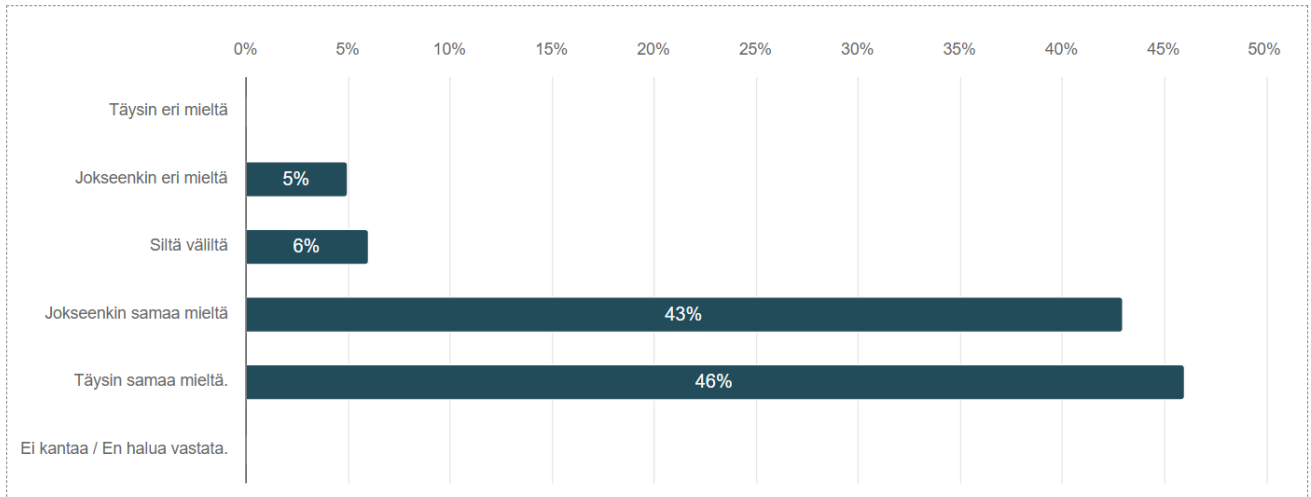
Kuvio 6. Työyhteisön jäsenten luottamus (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on luottamuksen toteutuminen työyhteisössä, täysin samaa mieltä tai lähes samaa mieltä ovat 83 % tutkimukseen vastanneista.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisön kannustavuuteen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen työyhteisömme olevan kannustava.

Vastaajien määrä: 123



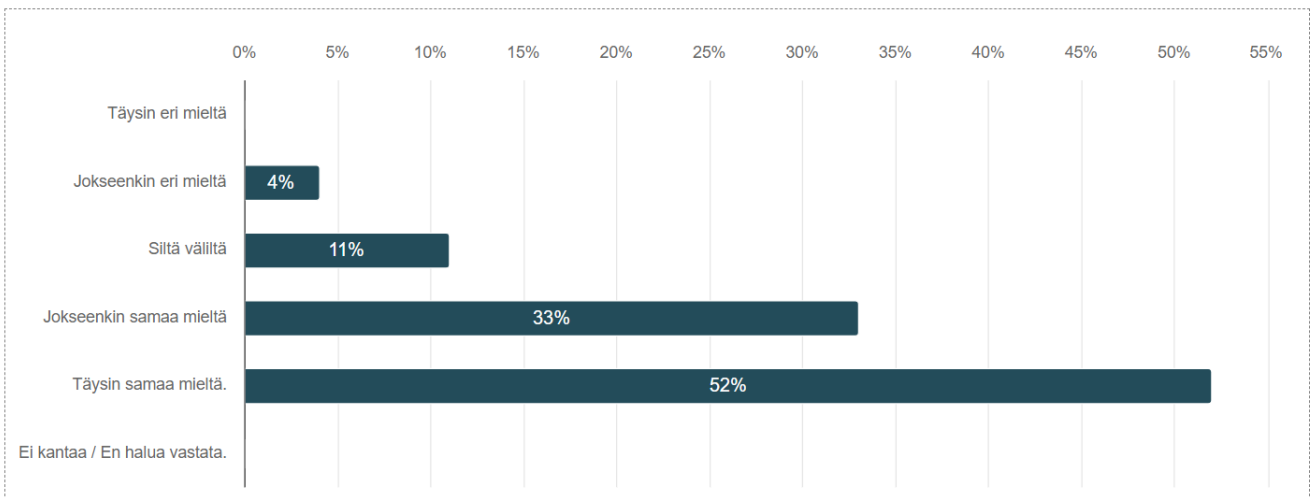
Kuvio 7. Kannustus työyhteisössä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos työyhteisön kannustavuuteen liittyen on, että jopa 89 % vastaajista kokee työyhteisöjen olevan kannustavia.

Seuraavassa kuviossa esitetään toisen kunnioittamiseen työyhteisössä liittyvät tutkimustulokset.

Koen työyhteisömme jäsenten kunnioittavan toisiaan.

Vastaajien määrä: 123



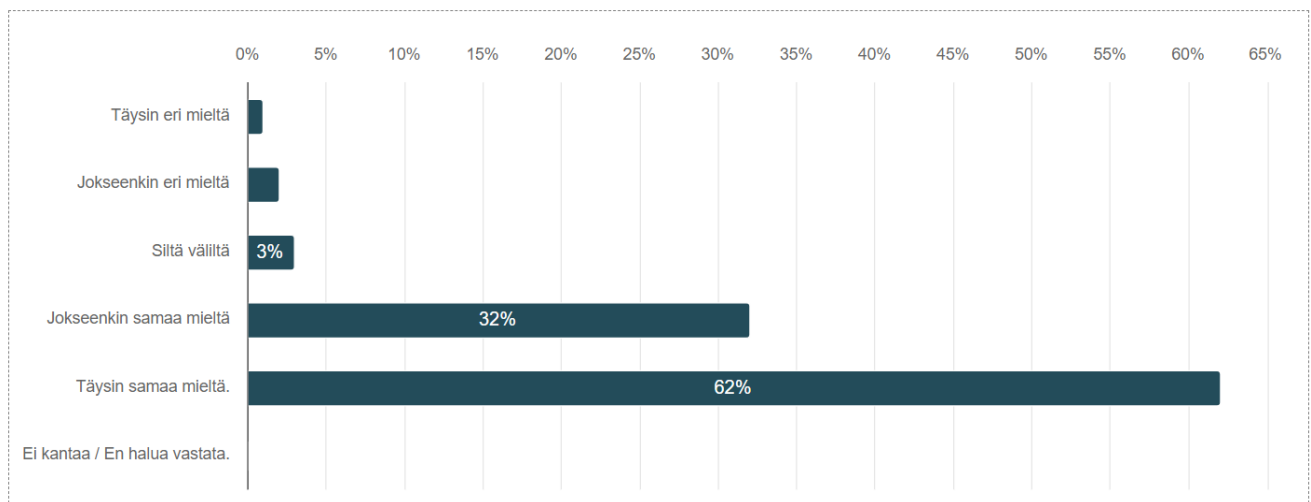
Kuvio 8. Kunnioitus työyhteisössä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että toisen kunnioittaminen työyhteisössä toteutuu 85 % vastaajan mielestä täysin tai jokseenkin täysin.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisöissä tapahtuvaan auttamiseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen työyhteisömme jäsenten auttavan toisiaan.

Vastaajien määrä: 123



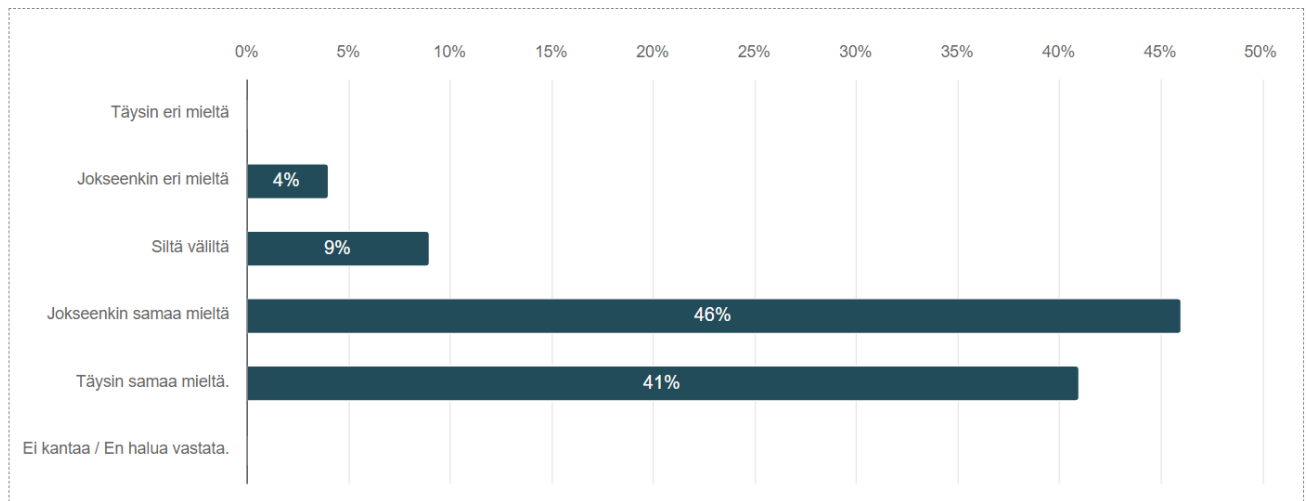
Kuvio 9. Auttaminen työyhteisössä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että auttaminen toteutuu työyhteisössä: 94 % tutkimustuloksista puoltaa tätä.

Seuraavassa kuviossa esitetään työyhteisöissä tapahtuvan arvostukseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen työyhteisöme jäsenten arvostavan toisiaan.

Vastaajien määrä: 123



Kuvio 10. Arvostus työyhteisössä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että 87 % kokee työyhteisön jäsenten arvostavan toisiaan.

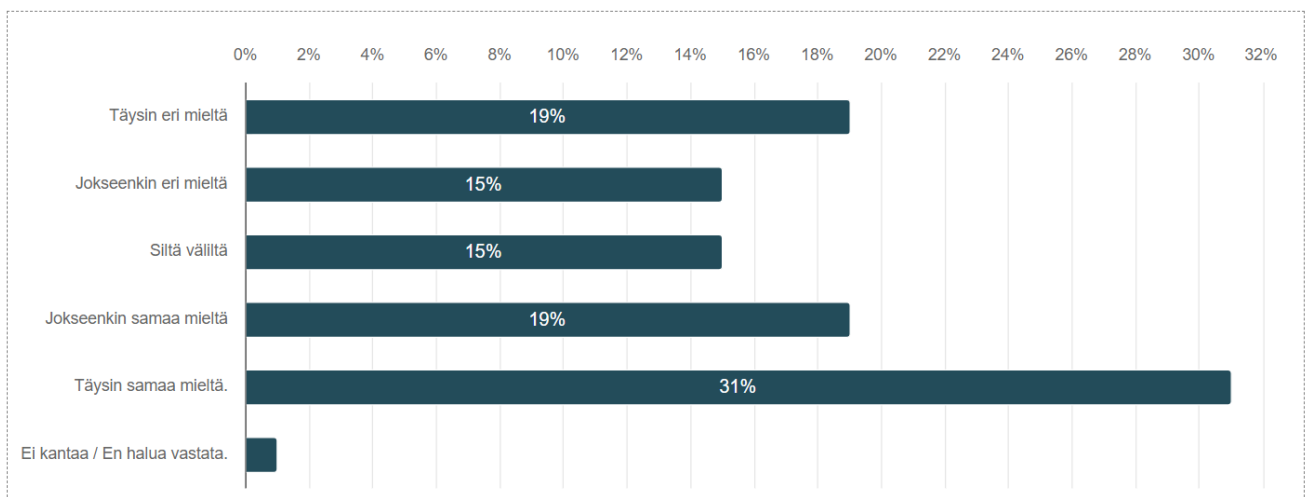
4.3 Keskeiset tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskusteluihin liittyen

Seuraavassa kuviossa esitetään one-to-one-yksilökeskustelujen säännölliseen toteutumiseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Seuraavat kysymykset liittyvät one-to-one-yksilökeskusteluihin.

One-to-one-keskustelut toteutuvat suunnitellusti kuukausittain.

Vastaajien määrä: 122



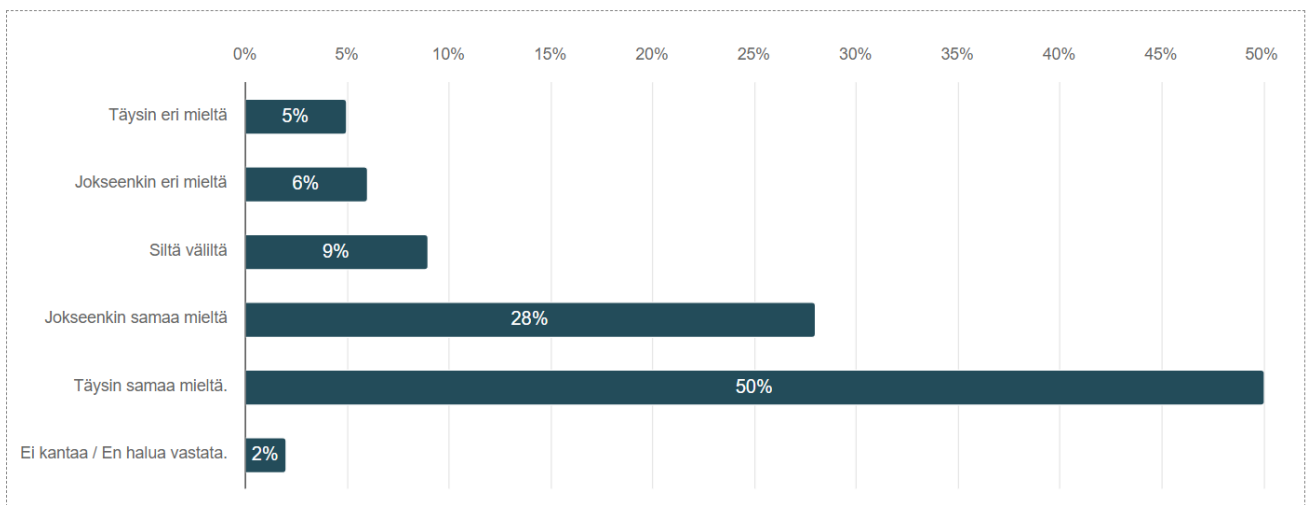
Kuvio 11. One-to-one-yksilökeskustelujen toteutuminen (n=122).

Kysymykseen one-to-one-yksilökeskustelujen säännöllisestä toteutumisesta vastasi 122 vastaajaa. Keskeinen tutkimustulos on, että vain puolet one-to-one-yksilökeskustelut toteutuvat säännöllisesti kuukausittain. Vastauksissa toivotaan keskusteluihin liittyvien suunnitelmien

toteutumista kuukausittain ja todetaan että keskustelujen väli saattaa olla toisinaan jopa useampi kuukausi. Vastaajien vastauksissa tulivat esiin myös asenteelliset seikat eli näkemys erot keskustelujen tarpeellisuudesta.

Seuraavassa kuviossa esitetään avoimen vuorovaikutuksen toteutumiseen one-to-one-yksilökeskustelussa liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

One-to-one yksilökeskusteluissa toteutuu avoin vuorovaikutus
Vastaajien määrä: 123



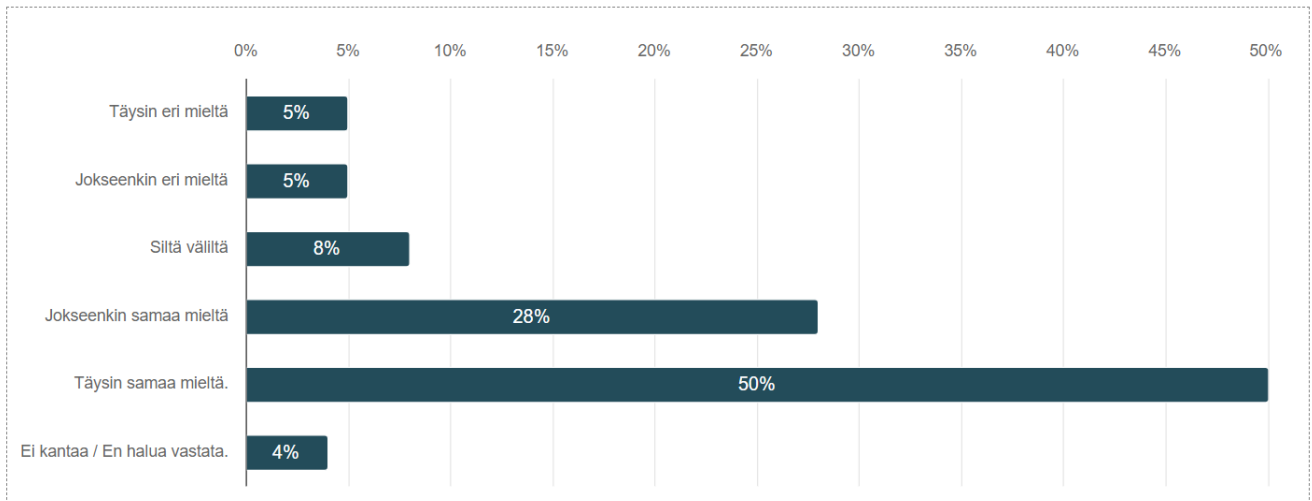
Kuvio 12. Avoimen vuorovaikutuksen toteutuminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 78 % tutkimuksen vastaajista on sitä mieltä, että one-to-one-yksilökeskusteluissa toteutuu avoin vuorovaikutus.

Seuraavassa kuviossa esitetään nähdyksi ja kuulluksi tulemiseen liittyvät tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskusteluissa.

Koen tulevani nähdä ja kuulla one-to-one-yksilökeskusteluissa.

Vastaajien määrä: 123



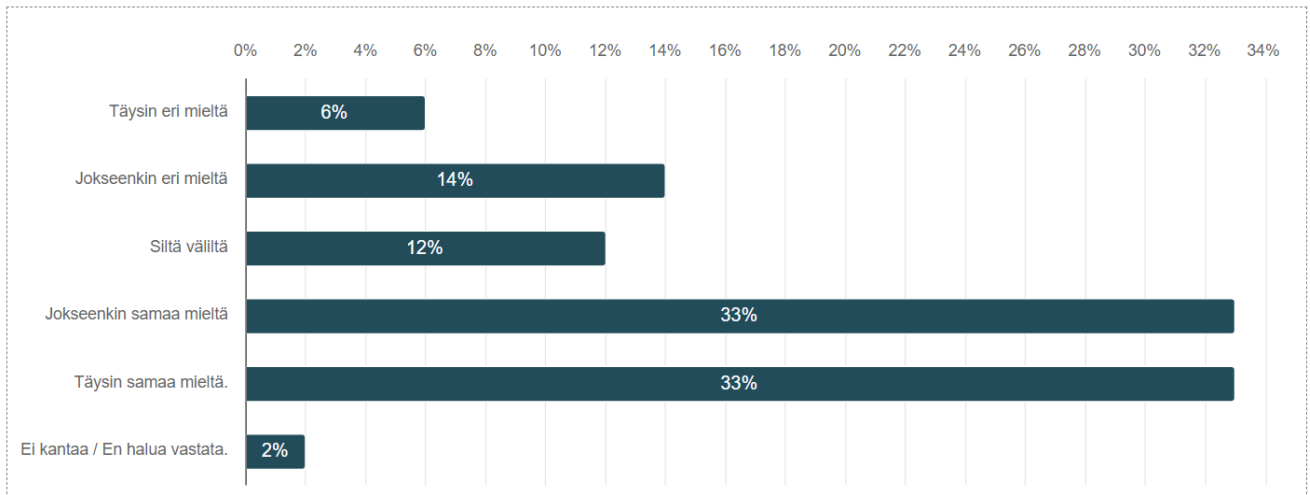
Kuvio 13. Nähdä ja kuulla tuleminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 78 % kokee tulevansa nähdä ja kuulla one-to-one-yksilökeskusteluissa.

Seuraavassa kuviojakaumassa esitetään, miten vastaajat kokevat one-to-one-yksilökeskustelujen tukevan yksilöllistä kehitystään kuviojakaumana.

Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan yksilöllistä kehitystäni.

Vastaajien määrä: 123



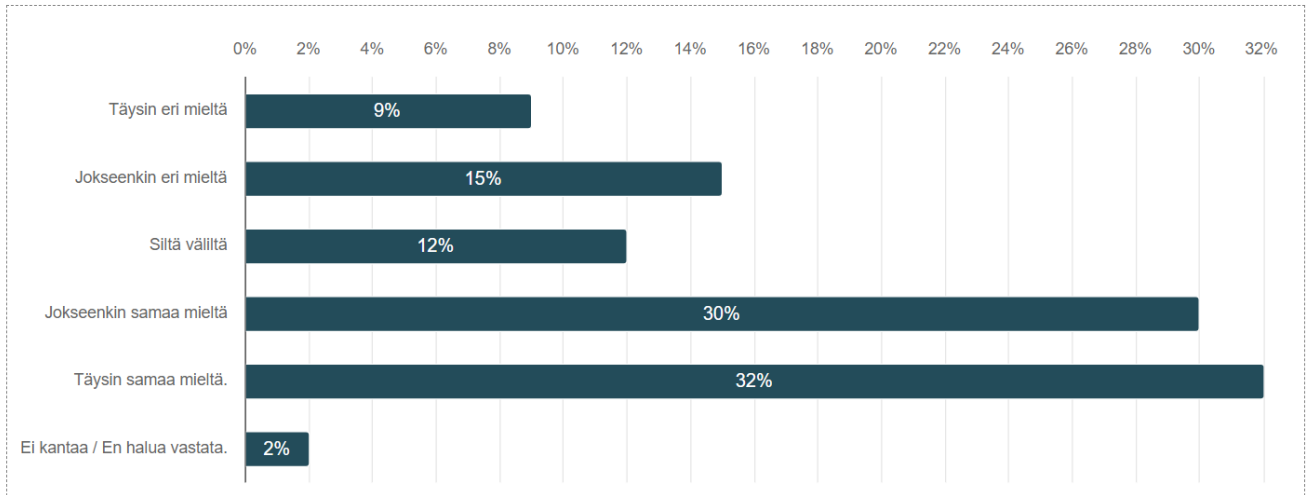
Kuvio 14. Yksilöllisen kehittymisen toteutuminen one-on-one-keskustelujen avulla (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 66 % tutkimukseen vastanneista kokee yksilöllisen kehityksen toteutuvan one-to-one-keskustelujen avulla.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset, miten tutkimukseen vastanneet kokevat ammatillisen osaamisen tukemisen toteutuvan one-to-one-yksilökeskusteluissa kuviojakaumana.

Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan ammatillista osaamistani.

Vastaajien määrä: 123



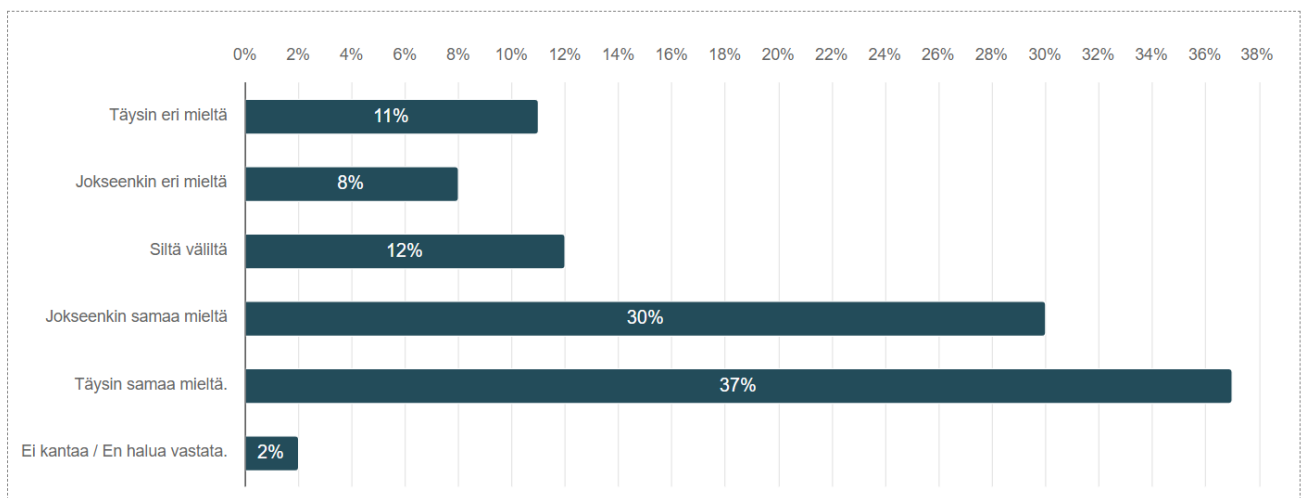
Kuvio 15. Ammatillisen osaamisen toteutuminen one-to-one-keskustelujen avulla (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 62 % tutkimukseen vastanneista kokee ammatillisen osaamisen tuen toteutuvan one-to-one-yksilökeskustelujen avulla.

Seuraavassa kuviossa esitetään jaksamisen tukeen one-to-one-yksilökeskusteluissa liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan jaksamistani.

Vastaajien määrä: 123



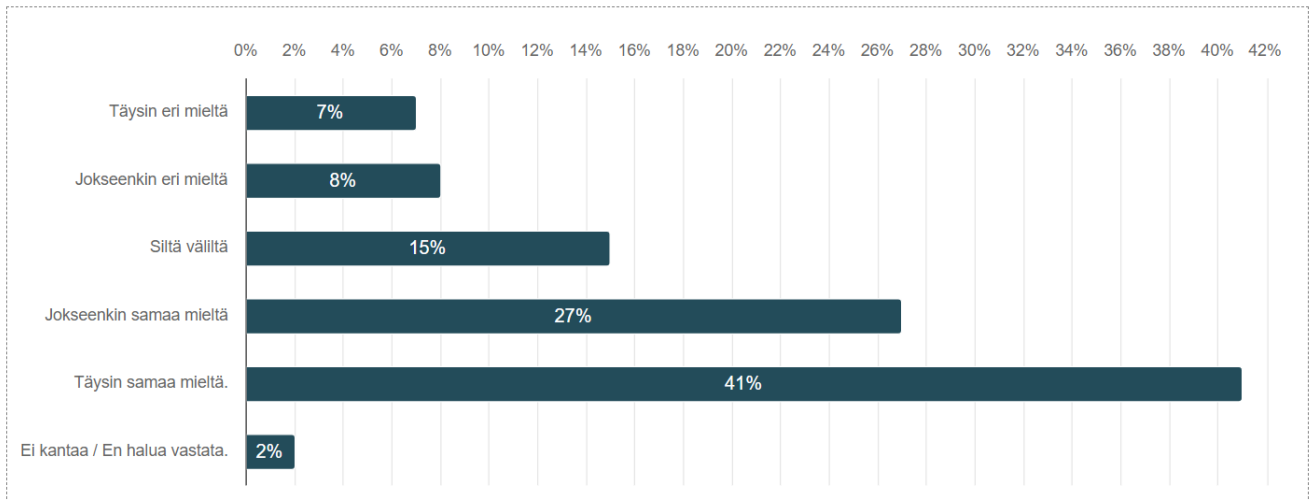
Kuvio 16. Jaksamiseen liittyvä tuki one-to-one-yksilökeskusteluiden avulla (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 67 % tutkimukseen vastanneista kokee saavansa one-to-one-yksilökeskusteluista tukea jaksamiseensa.

Seuraavassa kuviossa esitetään vaikeista asioista puhumiseen one-to-one-yksilökeskusteluissa liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Koen että one-to-one yksilökeskusteluissa pystytään puhumaan myös vaikeista asioista.

Vastaajien määrä: 123



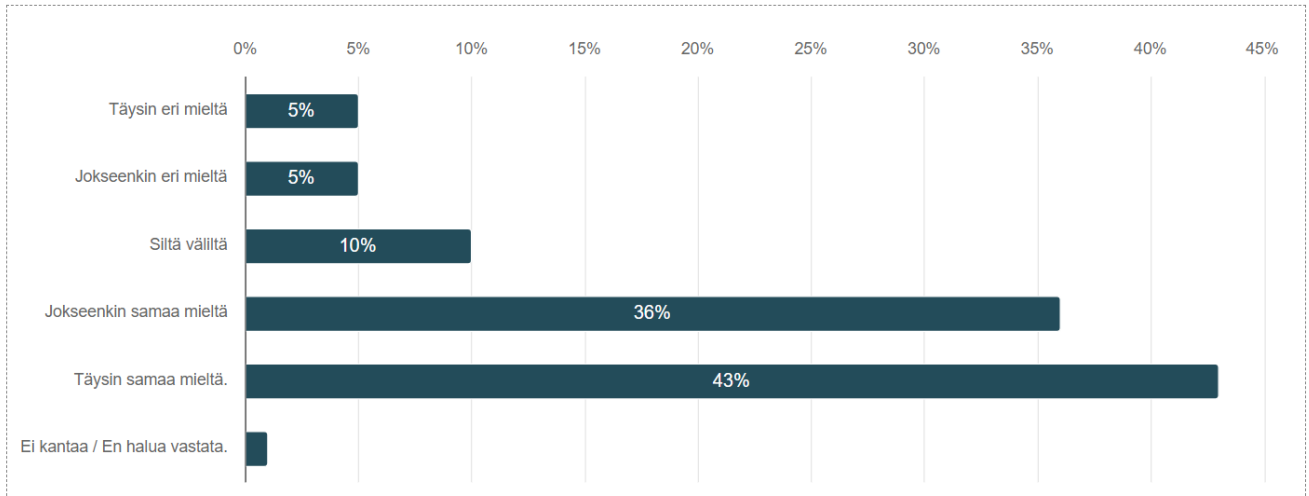
Kuvio 17. Vaikeista asioista puhuminen one-to-one-yksilökeskusteluissa (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 68 % tutkimukseen vastanneista kokee pystyvänsä puhumaan one-to-one-yksilökeskusteluissa vaikeistakin asioista.

Seuraavassa kuviossa esitetään eriävän mielipiteen ilmaisuun liittyvät tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskusteluissa kuviojakaumana.

Uskallan kertoa one-to-one-keskusteluissa myös eriävän mielipiteeni.

Vastaajien määrä: 123



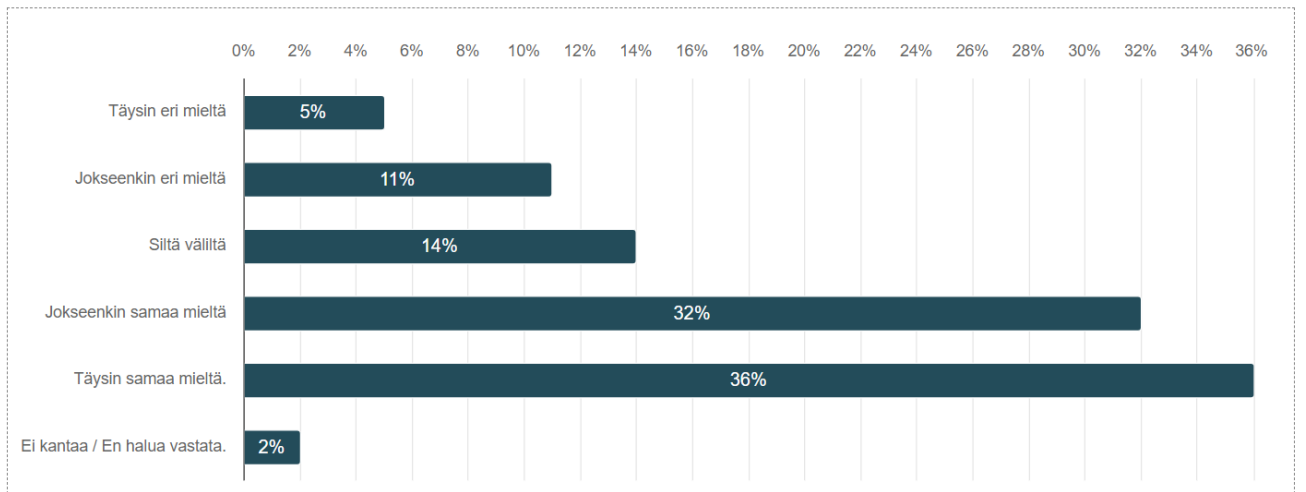
Kuvio 18. Eriävän mielipiteen ilmaiseminen one-to-one-yksilökeskustelussa (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on, että 79 % tutkimukseen vastanneista uskaltaa kertoa one-to-one-yksilökeskusteluissa myös eriävän mielipiteensä.

Seuraavassa kuviossa esitetään miten vastaajat kokevat one-to-one-yksilökeskustelut henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemisen tukena kuviojakaumana.

One-to-one-keskustelut tukevat henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemistä.

Vastaajien määrä: 123



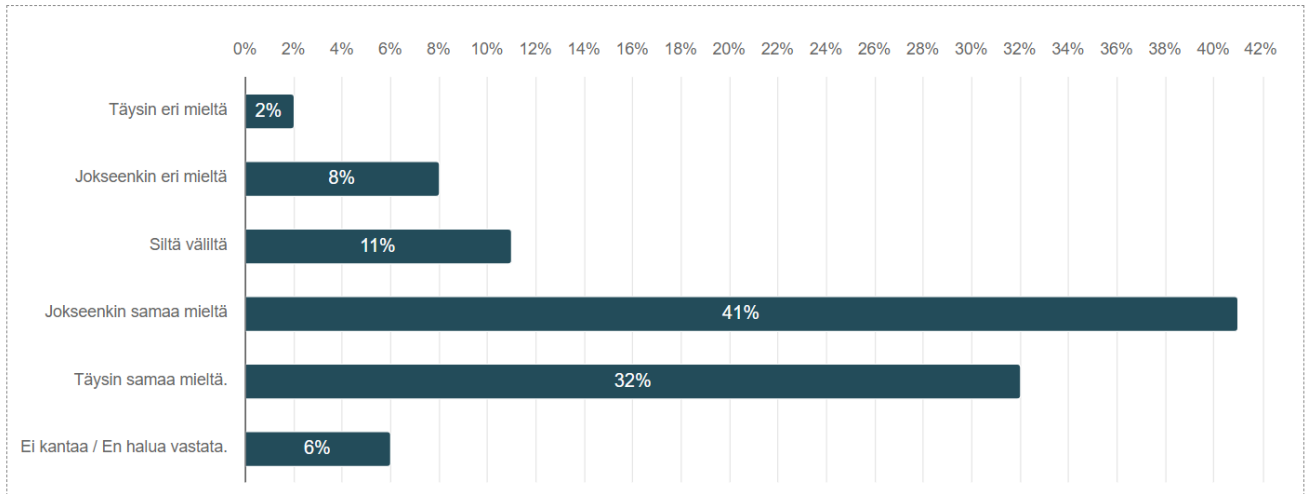
Kuvio 19. Henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen one-to-one-keskustelujen avulla (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 68 % tutkimukseen vastanneista kokevat henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsyn toteutuvan one-to-one-keskustelujen avulla.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset kuviojakaumana one-to-one-yksilökeskustelujen vaikutuksesta työyhteisön tavoitteisiin pääsyn tukena.

One-to-one-keskustelut työyhteisön tavoitteisiin pääsemistä.

Vastaajien määrä: 119



Kuvio 20. Työyhteisön tavoitteisiin pääseminen one-to-one-yksilökeskustelujen avulla (n=123).

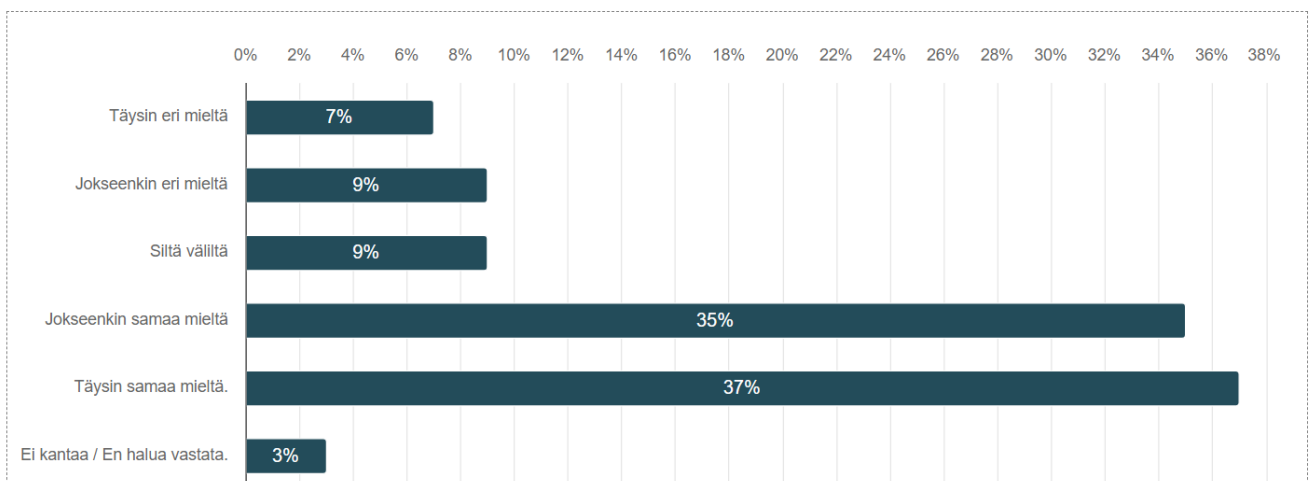
Keskeinen tutkimustulos on että 73 % tutkimukseen vastanneista kokee one-to-one-yksilökeskustelujen auttavan työyhteisön tavoitteisiin pääsyä.

4.4 Keskeiset tutkimustulokset henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin liittyen

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset tasavertaisuuden toteutumisesta one-to-one-yksilökeskusteluissa kuviojakaumana.

Koen asemoivani itseni tasavertaiseksi keskustelijaksi one-to-one-keskusteluissa eli koen olevani tasavertainen keskustelija esihenkilöni kanssa.

Vastaajien määrä: 123



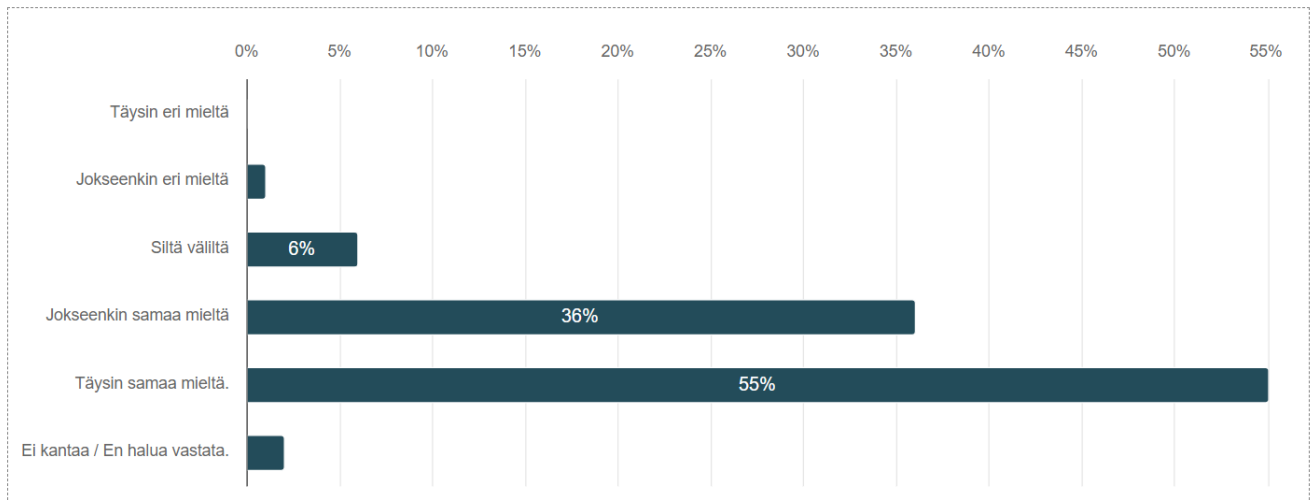
Kuvio 21. Tasavertaisuuden kokemukset one-to-one-yksilökeskusteluissa (n= 123).

Keskeinen tutkimustulos on että 72 % tutkimukseen vastanneista kokee olevansa tasavertainen keskustelija one-to-one-yksilökeskusteluissa esihenkilön kanssa.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset vuorovaikutuksellisiin keskustelutaitoihin one-to-one-yksilökeskusteluissa kuviojakaumana.

Osaan keskustella vuorovaikutteisesti.

Vastaajien määrä: 123



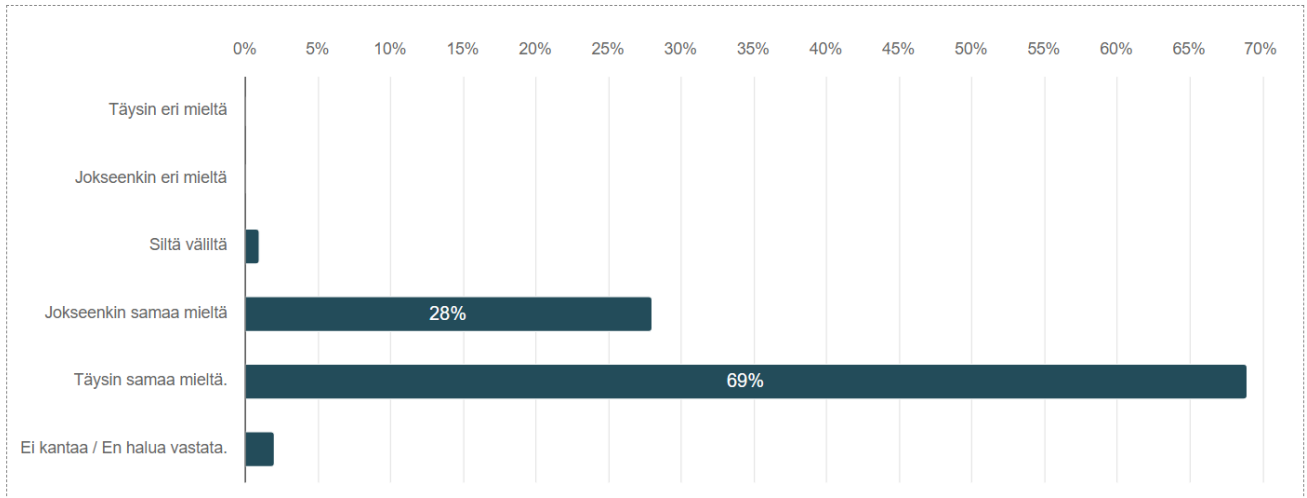
Kuvio 22. Oma vuorovaikutuksellisen kyvykkyys one-to-one-keskusteluissa (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 91 % tutkimukseen vastanneista kokee osaavansa keskustella vuorovaikutteisesti one-to-one-yksilökeskusteluissa.

Seuraavassa kuviossa tutkimustulokset toisen asemaan asettumisen taidoista kuviojakaumana.

Osaan asettua toisen asemaan.

Vastaajien määrä: 121



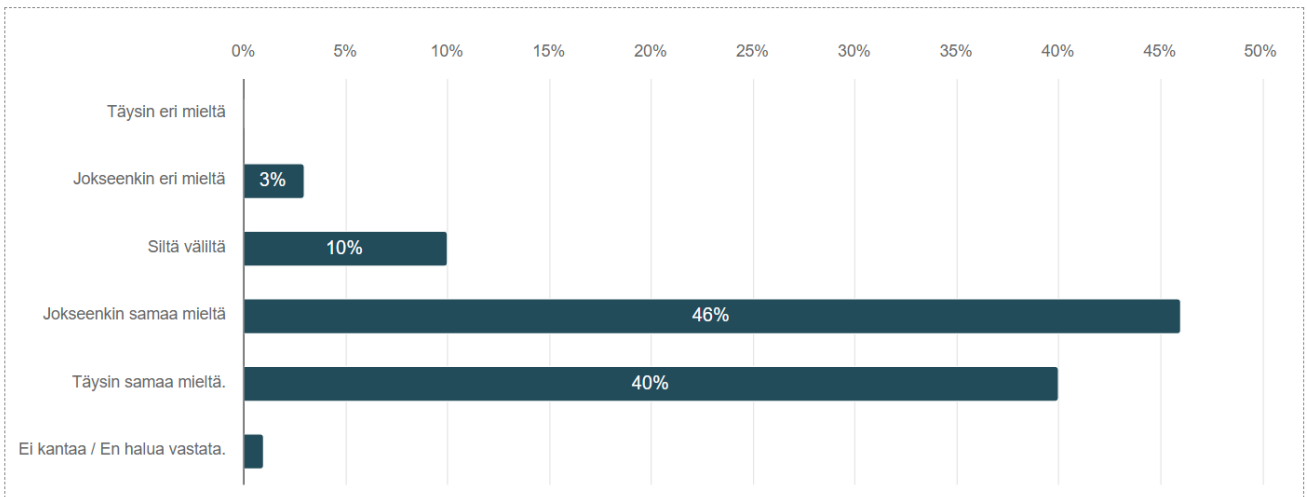
Kuvio 23. Toisen asemaan asettuminen (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 97 % tutkimuksen vastaajista osaa asettua toisen asemaan.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset tutkimuksen vastaajien keskustelutaitoihin liittyen kuviojakaumana.

Olen mielestäni hyvä keskustelija.

Vastaajien määrä: 123



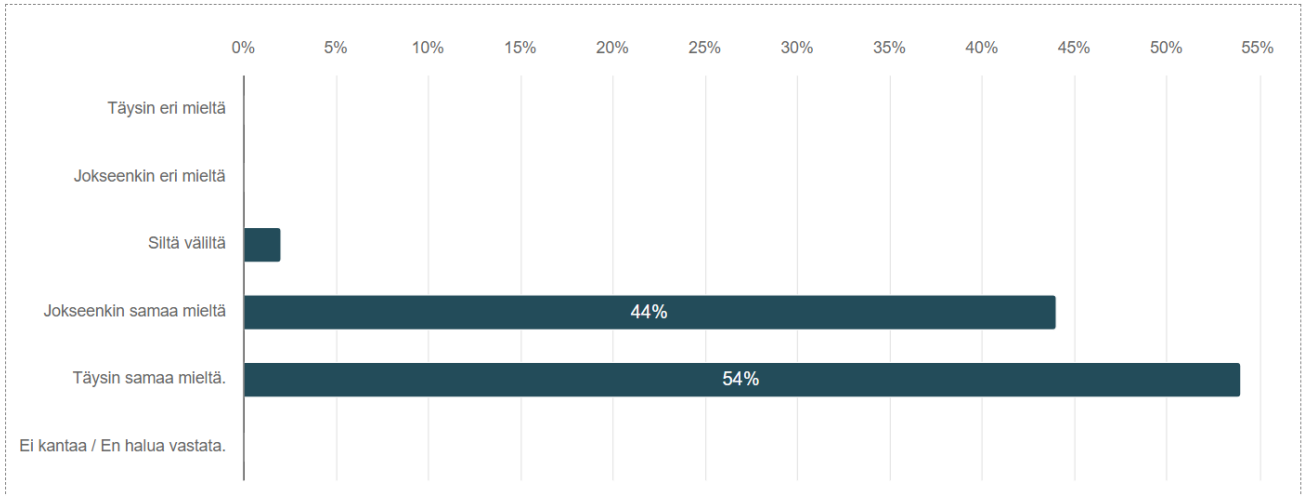
Kuvio 24. Hyvä keskustelija (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 86 % tutkimukseen vastanneista pitää itseään hyvänä keskustelijana.

Seuraavassa kuviossa esitetään toisen eriävän mielipiteen huomioimiseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.

Osaan ottaa huomioon myös toisen mielipiteen vaikka se olisi erilainen kuin omai.

Vastaajien määrä: 123



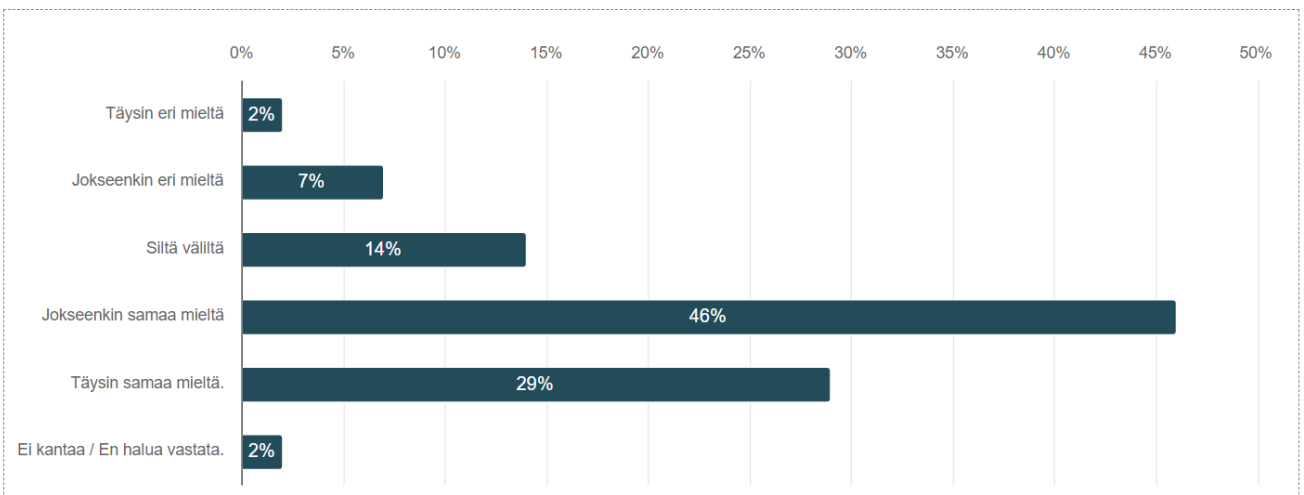
Kuvio 25. Toisen eriävän mielipiteen huomioonottaminen (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 98 % tutkimuksen vastaajista kokee osaavansa ottavan huomioon toisen myös eriävän mielipiteen.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset oman arvostuksen kokemukseen liittyen kuviojakaumana.

Koen olevani arvostettu.

Vastaajien määrä: 123



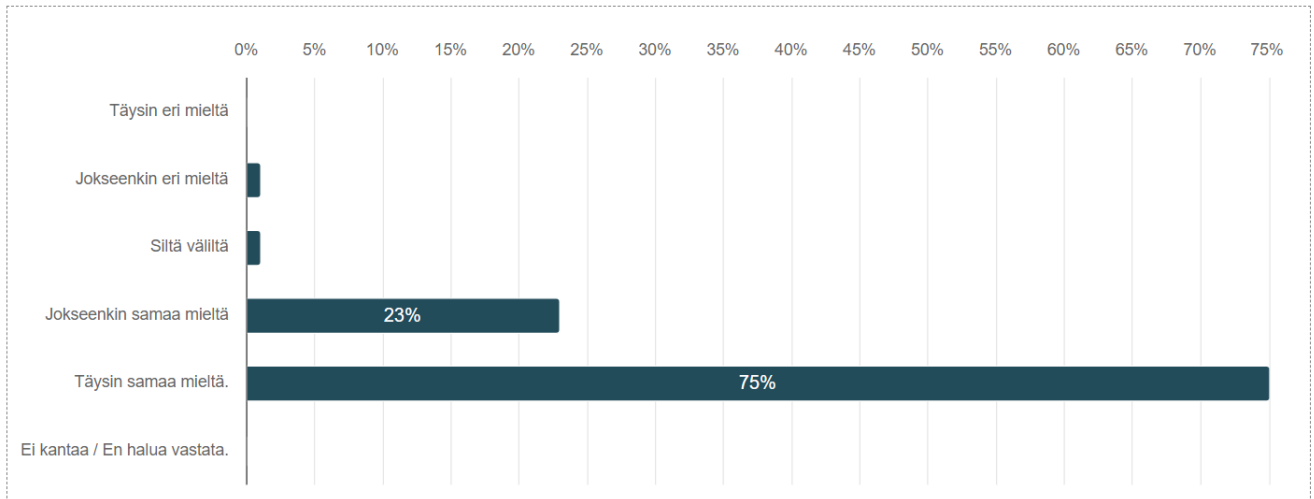
Kuvio 26. Omaan arvostuksen kokemus (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 75 % tutkimukseen vastanneista kokee olevansa arvostettu.

Seuraavassa kuviossa esitetään itseohjautuvaisuuteen liittyvät tutkimustulokset työyhteisössä kuviojakaumana.

Koen olevani itseohjautuvainen.

Vastaajien määrä: 123



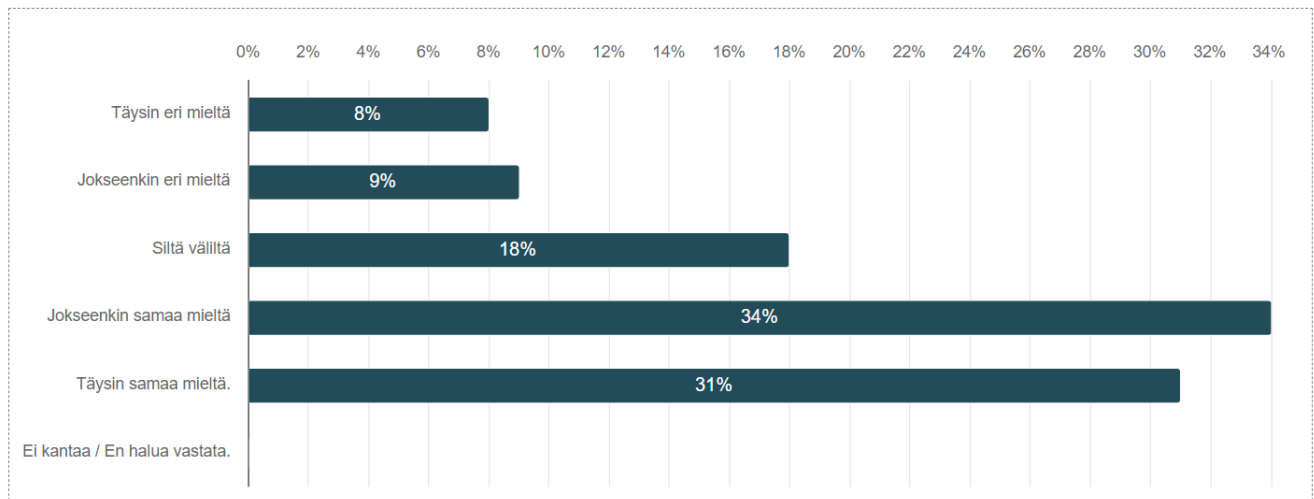
Kuvio 27. Itseohjautuvaisuus työyhteisössä (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 98 % tutkimukseen vastanneista kokee olevansa itseohjautuvainen.

Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulokset työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseen liittyen kuviojakaumana.

Koen työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen toteutuvan.

Vastaajien määrä: 122

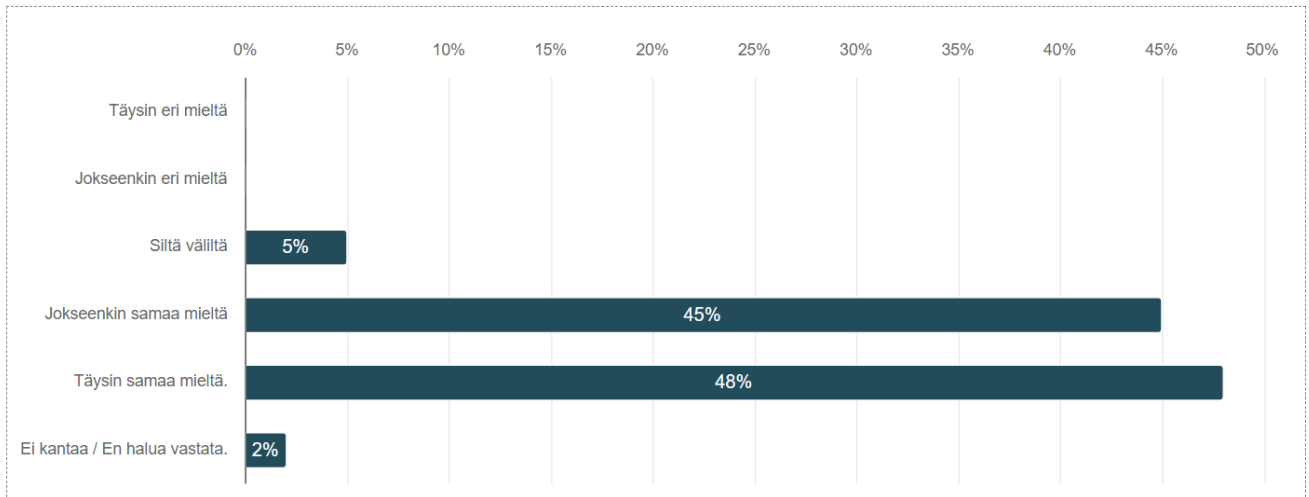


Kuvio 28. Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 65 % tutkimukseen vastanneista kokee työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen toteutuvan.

Seuraavassa kuviossa esitetään oman toiminnan reflektointikykyä ja tutkimuksen vastaajan tietoisuutta omaan toimintaan liittyen kuviojakaumana.

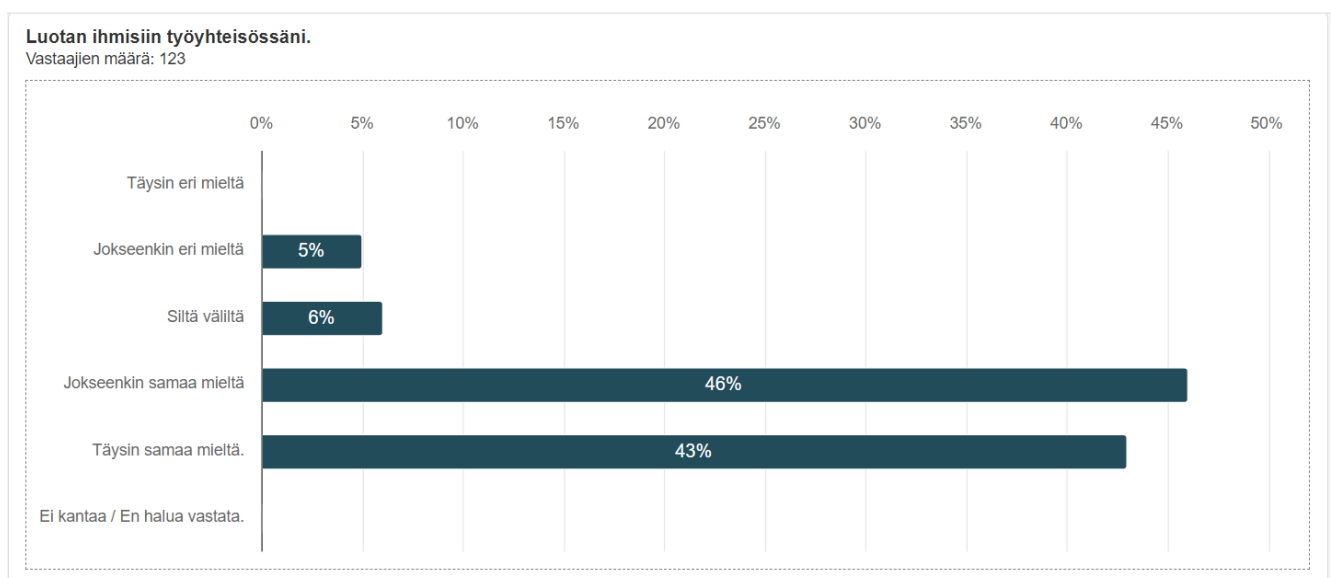
Osaan reflektoida omaa toimintaani työyhteisön jäsenenä siitä miten toimin eri tilanteissa ja miksi toimin niin.
Vastaajien määrä: 122



Kuvio 29. Oman toiminnan reflektointikyky (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 93 % tutkimukseen vastanneista kokee osaavansa reflektoida omaa toimintaansa tiedostaen oman käyttäytymisensä toimintamallit eri tilanteissa.

Seuraavassa kuviossa esitetään luottamukseen liittyvät tutkimustulokset kuviojakaumana.



Kuvio 22. Oma luottamus työyhteisössä toisiin ihmisiin (n=123).

Keskeinen tutkimustulos on että 89 % tutkimukseen vastanneista kokee luottavansa työyhteisössä toisiinsa.

4.5 Keskeiset tutkimustulokset -mikä on parasta one-to-one-yksilökeskusteluissa

Avoimeen kysymykseen vastasi 75 vastaajaa. Parasta one-to-one-yksilökeskusteluissa vastaajien mielestä koetaan olevan kannustava, ymmärtävä ja kuunteleva esihenkilö, joka kykenee olemaan keskusteluissa aidosti läsnä. Esihenkilön ammattitaito keskustelijana koetaan myös henkilölle itselleen mahdollisuutena kehittyä keskustelijana. One-to-one keskusteluissa saadaan palautetta omaan tekemiseen, tavoitteisiin sekä kehittymiseen liittyen niin osaamisen kuin yksilönä kehittymisen näkökulmasta katsottuna. Oman työhön liittyvän osaamisen koetaan kasvavan ja työyhteisön toimintatapojen kehittyvän keskustelujen seurauksena. One-to-one-yksilökeskustelujen koetaan olevan tärkeä osa niin omien henkilökohtaisten kuin työyhteisön tavoitteisiin pääsemisen mahdollistamista. One-to-one-yksilökeskustelut mahdollistavat nähdyn ja kuullun tulemisen sekä auttavat henkilöstöä jaksamaan arjessa. Työn lisäksi keskusteluissa jaetaan elämään liittyviä iloja sekä suruja, esihenkilön koetaan ohjauvan myös eteenpäin avunsaannin suhteen tilanteen niin vaatiessa. Henkilökohtainen palautteenantamiseen liittyvä hetki koetaan tärkeänä ja merkityksellisenä, jopa suuntaa antavana keskusteluna henkilön tulevaisuutta ja työuraa ajatellen.

“Minua aidosti kuullaan. / Esimiehen aito läsnäolo. / Saada vinkkejä ja uusia ajattelumalleja ja luottamusta omaan osaamiseen. / Ratkaisujen saaminen omaa mieltä vaivaaviin ongelmiin. / Pääsee ajan tasalle omista tilastoista ja saa puhua kaikesta ajankohtaisesta myymäläpäällikön kanssa. / Keskustelu & palautteen saanti, sillä arjessa se jää herkästi kiireessä. / Tsemppaus. / Avoin ilmapiiri ja täysi luottamus. / INHIMILLISYYS, AITOUS ja ajantasaisuus.”

4.6 Keskeiset tutkimustulokset one-to-one-yksilökeskustelujen kehittämiseen liittyen

Avoimeen kysymykseen one-to-one-yksilökeskustelujen kehittämiseen liittyen vastanneiden määrä on 61 vastaajaa. Vastauksissa toivotaan suurimmaksi osaksi keskustelujen pysyvän ennallaan, osan mielestä keskusteluja on kehitettävä nykyisestään ja osa toivoisi keskustelujen edes toteutuvan joskus kuten pitäisi. Keskusteluilta toivotaan säännöllisyyttä, selkeämpää kalenterointia sekä huomiointia resursseihin liittyen keskustelujen mahdollistamiseksi. Tavoit-

teisiin pääsyn koetaan olevan tärkeä aihe kahdenkeskisissä keskusteluissa mutta keskusteluilta toivotaan myös jaksamiseen liittyviin asioihin paneutumista. Osa vastaajista kokee one-to-one-yksilökeskustelujen olevan osittain toistoa kvartaaleittain käytävien omapolku-kehityskeskusteluiden kanssa. Toiveena one-to-one-yksilökeskustelun sisältöön liittyen nousee myös 'selkeämpi runko' keskusteluita läpi käytäessä. Esihenkilön osaamiseen liittyvät haasteet, esihenkilön motivaatio ja aito kiinnostus henkilöstöä sekä koko organisaatiota kohtaan nousevat myös vastaajien kokemuksissa esiin haasteena, johon toivotaan muutosta. Esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen nähdään yhtenä kehityskohteena one-to-one-yksilökeskustelujen onnistumisen edellytyksenä.

4.7 Keskeiset tutkimustulokset keskustelukulttuurin muutokseen liittyen Silmäasemalla

Tutkimuksen vastaajilta kysyttiin kokevatko he one-to-one-yksilökeskustelujen myötä keskustelukulttuurin ja vuorovaikutuksen parantuneen suhteessa esihenkilöön. Avoimeen kysymykseen vastasi 85 vastaajaa. Keskeinen tutkimustulos on, että suurin osa vastauksista kokee uuden keskustelukulttuurin parantaneen kokonaisuutta, kehittävän toimintatapoja ja keskustelukulttuuria yleisellä tasolla. Kahdenkeskisten keskustelujen koetaan helpottavan vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymistä suhteessa omaan esihenkilöön.

” Uskoisin parantuneen. Keskustelut lähentävät työntekijäesihenkilö suhdetta ja parantavat luottamusta, joka varmasti vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisesti. Vaikuttaa siltä, että Silmäasema on yrityksenä oikealla tiellä. / On parantunut, aiemmin ei esimiehen kanssa päässyt yhtä luottavaiseen suhteeseen. / On parantunut ja kehittynyt. / Mahdollisesti ja ainakin siihen nyt annetaan hyvä mahdollisuus näiden keskustelujen myötä. / Vaikea sanoa, sillä ajalla, kun olen ollut itse töissä silmäasemalla näitä, on käyty nyt koko ajan. Mutta vastaan silti, että uskon näiden kehittäneen paljon toimintaa. On hyvä, että esimies on kartalla työntekijöidensä motiiveista sekä tavoitteista, mikäli työntekijä näitä haluaa tuoda ilmi. / Uskoisin näin, ainakin itse koen tapahtuneen. Uskon sen auttavan myös siihen, että rohkeenee lähestyä esimiestä asiassa kuin asiassa, myös niissä vaikeissa.”

”Oman kokemuksen pohjalta hallinnon puolella one-on-one keskustelut toteutuvat paljon säännöllisemmin, mitä myymälässä työskennellessä. / Koen, että one-on-one keskustelut tukevat avointa keskustelun ilmapiiriä. / One-on-one keskusteluissa tutustuu myös omaan esihenkilönsä paremmin, joka mielestäni tukee luottamuksen luomista ja keskustelua.”

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset organisaatiotaso

Silmäasemalla on vahva missio, strategia, organisaatio ja johtamiskulttuuri. Johtamista kehitetään ja perinteisen matriisiorganisaation toimintaa tukevat organisaation erilaiset johtamiskäytänteet. Tutkimus osoittaa Silmäaseman organisaatorakenteiden mahdollistavan jo nykyisellään dialogisen tilan, dialogisuuden sekä dialogisen johtamisen toteuttamisen, joka osoittaa perinteisen matriisiorganisaation olevan aikaansa seuraava sekä innovatiivista johtamista vaaliva organisaatio.

Suurin osa tutkimukseen vastanneista pitää Silmäasemaa keskustelukulttuuriltaan avoimena organisaationa. Dialoginen johtajuus näkyy Silmäasemalla strategiassa, arvoissa ja toimintatavoissa. Keskustelukulttuurin todetaan kehittyneen entisestä, mutta tutkimuksen tuloksena organisaatiossa löytyy myös kehityskohtia. Valtaan, johtamiseen, yhteistyöhön, tiedonkulkuun sekä viestintään liittyvät asiat eri toimintojen välillä haastavat kehittymään.

Kehityskohteeksi tutkimuksessa nousi mm. keskusteluyhteys johdon ja kentän välillä – sitä ei koeta nykyisellään olevan riittävästi. Tutkimuksen mukaan henkilöstö Silmäasemalla kaipaa 'korkean johtajan', 'vaivautumista', tervehtimistä, juttelemista, joka nähdään työntekijämielikkävassa oman työn noteeraamisena huolimatta toimivasta suhteesta lähiesihenkilöön. Tällä on selkeä yhteys johtamisfilosofiaan 'Wandering by management' johon viitataan myös opinäytteen teoreettisessa viitekehyksessä.

5.2 Johtopäätökset työyhteisö

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta dialogisten toimintatapojen näkyvän työyhteisöjen arjessa vahvasti jo nykyisellään. Keskustelukulttuuri sekä vuorovaikutus työyhteisöissä koetaan avoimeksi, arvostavaksi sekä kunnioittavaksi. Työyhteisön koetaan olevan työperhe, jossa toteutetaan psykologista turvallisuutta toisiaan kannustavassa yhteisössä. Työyhteisöissä ei tarvitse pelätä rajojen yli astumista, työyhteisössä saa olla osallistava, saa kertoa

mielipiteensä ja saa ehdottaa uusia asioita tai toimintatapoja. Lähes kaikissa työyhteisöissä kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja kunnioitetaan ja henkilöstön koetaan olevan samalla viivalla, mikä mahdollistaa keskustelujen onnistumisen. Tutkimustuloksilla on selkeä yhteys aiempiin tutkimustuloksiin sekä teoriaan. Loppelan mm. (2022) liittyvä tutkimus dialogisuuden periaatteiden, osallisuuden sekä tasavertaisuuden tukemiseen liittyen kasvattaa työhön liittyvää henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa erityisen keskeisenä tuloksena nousi työyhteisöjen sitoutuminen yhteisiin, asetettuihin tavoitteisiin, myös Loppela (2022) kirjoittaa dialogin mahdollistavan ymmärryksen yhteisiin organisaation arvoihin, perustehtäviin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin liittyen. Työyhteisön yhteiset, säännölliset palaverit koetaan tärkeänä osana koko työyhteisön toimintaa tukevana tekijänä kvartaaleittain toistuvien omapolku-kehityskeskustelujen sekä one-on-one-yksilökeskustelujen rinnalla.

Tutkimustuloksissa työyhteisöjen kehityskohteeksi nousevat esihenkilötyön vallankäyttö, osaaminen ja ammattitaito sekä työyhteisön sisällä tapahtuva viestinnän sekä yleisen tiedonkulun heikkous.

5.3 Johtopäätökset one-to-one-keskustelut

Kehitystehtäväksi nousevat tutkimuksen mukaan esihenkilöroolissa työskentelevän esihenkilön perehdytys sekä riittävä ammatillinen osaaminen one-to-one-yksilökeskusteluihin liittyen. Tutkimuksen tulokset dialogia onnistuneesti toteuttavista työyhteisöistä ovat verrattavissa Loppelan (2004) kirjoittamaan dialogin sisältöön, henkilön kehittämistavoitteisiin, konkreettisiin toimenpiteisiin sekä aikatauluun liittyen. Tavoitteiden toteutumisen seuranta, keinot mahdollisista uusista jatkotavoitteista sen hetkisen tilanteen mukaan. Toimintamallin systemaattinen asioiden kirjaaminen sekä ymmärrys jokaisen vastuusta työyhteisön toimivuuteen liittyen. One-to-one-yksilökeskustelut vastuuttavat myös henkilöstön arvioimaan omaa toimintaansa sekä osallistumistaan yksilökeskusteluihin sekä työnkuvaansa liittyen. One-to-one-keskusteluihin liittyvä luottamus, tasavertaisuus, psykologinen turvallisuus, aito läsnäolo, avoin ja mielipiteet huomioiva esihenkilötyö saa tutkimuksessa paljon positiivista palautetta ja kiitosta one-to-one-keskusteluita toteuttavissa työyhteisöissä. Nähdyksi ja kuulluksi tuleminen

toteutuvat ja keskustelujen koetaan auttavan selkeästi myös arjen jaksamiseen liittyvissä haasteissa.

Tutkimuksen keskeinen tulos on, että puolet tutkimukseen vastanneista eivät koe one-to-one-keskusteluja lainkaan tai ne toteutuvat arjessa satunnaisesti. Tulosten mukaan one-to-one-yksilökeskustelujen keskustelukäytänteet ovat hyvin erilaisia ja kirjavia. Rogelberg (2022) toteaa tutkimuksessaan one-to-one-yksilökeskustelujen jatkuvan peruuttamisen, siirtämisen tai kokonaan pitämättä jättämisen mm. kiireeseen vedoten saavan yksilön tuntemaan itsensä esihenkilön prioriteettilistan häntäpäähän, tämä heijastui myös tutkimukseen liittyvissä vastauksissa sekä erityisesti vastaajien asenteissa. Ensisijainen kehitystehtävä on saada järjestettyä keskusteluille tila säännöllisesti jokaisen yksilön ja esihenkilön kohtaamiseen arjessa.

Rogelbergin (2022) mukaan one-to-one-yksilökeskustelun menestyksellisyyden mittaa yksilön kokemus keskustelusta, oliko se arvokas ja henkilökohtaisesti tyydyttävä ajatuksen linkityessä suoraan one-to-one-keskustelujen merkityksellisyyteen. one-to-one-yksilökeskustelut toimivat osana palautteenantamista, yksilön omaa ammatillisen kasvua, tavoitteiden ja henkilökohtaisen yksilökehittymisen mahdollistavaa vuorovaikutusta. Tutkimuksen mukaan vain kolmasosa kokee täysin saavansa omissa yksilökeskusteluissaan em. arvokkaan kokemuksen.

5.4 Johtopäätökset yksilötason vuorovaikutukselliset valmiudet

Teoriaan viitaten Viitalan mukaan (2019) yhä tärkeämpää työelämään liittyen on muistaa työtehtäviin määritellyn johtamisen lisäksi: jokainen johtaa myös itseään asettaen tavoitteitaan, arvioiden toimintaansa ja aikaansaannoksiaan ohjaten uraansa ja elämäänsä haluamaansa suuntaan.

Johtopäätökset puoltavat nykyisellään henkilöstön vahvaa vuorovaikutuskyvykkyyttä asemasta riippumatta sekä kyvykkyyttä tasavertaiseen keskusteluun. Yksilökokemus toisen henkilön asemaan asettumisesta, luottamuksesta, arvostuksesta, eriävän mielipiteen kunnioittamisesta sekä omaan käyttäytymiseen liittyvän toiminnan reflektoinnissa ovat tutkimuksen mukaan yksilötasolla korkealla tasolla. Kokemus työn ja henkilökohtaisen elämään yhteensovittamisesta koetaan yksilötasolla mahdollistuvan Silmäasemalla hyvin.

Yksilötason kehityskohteeksi tutkimuksessa nousevat teoreettisessa viitekehyksessä mainitut metataidot eli miten taitavasti kehitämme itseämme sekä ajatteluamme, miksi ajattelemme ja miten ajattelemme kehittäen omaa ajatteluamme, olemassa olevien vahvojen perustaitojemme lisäksi. Työilon kokeminen, työstä nauttiminen, omasta työmotivaatiosta huolehtiminen - tarpeen vaatiessa jopa työpaikan vaihtaminen ovat älykästä itsensä johtamista parhaimmillaan. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen itsensä johtamisesta viittaa Sydänmaanlakan (2023) ajatuksiin: meillä jokaisella on yksilön velvollisuutena tiedostaa ura-ankkuri, omalla alallaan oleminen tai oman paikan etsiminen, luovuttamatta. Meillä täytyy olla yksilönä ymmärrys omien avaintehtävien sekä tavoitteiden kiteyttämisestä säännöllisin väliajoin, kehityskeskustelut oman itsemme kanssa sekä oman työn laadukkuuden, arvon sekä kehittämisen ymmärrys itsensä johtamisen näkökulmasta.

6 POHDINTA

Tavoitteeni opinnäytetyölle oli luoda käytännönläheinen, työelämälähtöinen sekä ajankohtainen tutkimustyö, joka palvelee asemasta riippumatta Silmäaseman henkilöstöä keskustelu ja -vuorovaikutuskulttuuriin liittyen. Vilka toteaa (2021) työelämän tutkimuksen tavoitteiksi 'teorian, kokemuksen sekä ammattikäytäntöjen yhdistämisen' sekä nostaa esiin erityisesti soveltavan tutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta; luoda tutkimuksesta suurin mahdollinen konkreettinen käytännön hyöty. Eri roolit Silmäasemalla optisista myyjistä optometristeihin, hallinnon asiantuntijoihin, esihenkilöihin, silmäterveyden asiantuntijoihin, liiketoimintoyksikköjen asiantuntijoihin ja johtoryhmään -kaikki olemme vuorovaikutuksessa toisiimme työtehtävistä riippumatta. Millainen keskustelukulttuuri meillä Silmäasemalla vallitsee niin Optiikan kuin Silmäterveyden puolella tässä hetkessä, miten avoimesti kohtelemme toisiamme ja millaisia mahdollisia kehittämiskohteita meillä löytyy? Millaisessa työyhteisössä ja yrityksessä haluamme työskennellä ja miten jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa kehityksen suuntaan ja omiin dialogisuustaitoihinsa yksilönä?

Työskentelen esihenkilönä Silmäasema Optiikassa, joten opinnäyteaihe ja tutkimuskohde oli itselleni ajankohtainen sekä kiinnostava. Aiheen valintaa puolsi myös työkokemukseni esihenkilötyöstä yli kymmenen vuoden ajalta eri kokoisissa työyhteisöissä. Pitkä yrittäjäystaustani heijastuu myös vahvasti kiinnostuksena liiketoiminnan kehittämisen. Uuden oppiminen sekä osaamisen kehittäminen ovat keskeisiä arvoja omassa toiminnassa työelämään liittyen.

Tutkimuksen ammatillisena hyödynnettävyytenä näen dialogisuustaitojen merkityksellisyyden tietoisesti esiin nostamisen, ymmärryksen sekä konkreettisten käytännön toimenpiteiden niin yksilöiden, työyhteisöjen kuin organisaation toimintatapoihin liittyen koska kukin tahon toimii vuorovaikutuksellisessa suhteessa toisiinsa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksessa esiin tulleita kehittämistehtäviä. Käytännön hyötynä tutkimustyö toimii dialogisuustaitoihin liittyvänä oppaana asemasta riippumatta antaen paremmat mahdollisuudet dialogitaitojen tiedostamiseen ja merkityksellisyyteen osana tärkeitä työelämätaitoja. Dialoginen johtaminen on useiden tutkimusten mukaan olennainen osa onnistunutta johtamista, työhyvinvointia sekä organisaation tuloksellisuutta.

Käytännössä oma henkilökohtainen kokemukseni puoltaa myös one-to-one-yksilökeskusteluja. Koen johtamiseen liittyvien arjen haasteiden, mm. palautteen antamisen onnistuvan paremmin luottamussuhteessa, joka mahdollistaa yksilöiden kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen kokonaan uudelle tasolle. Toimintaympäristön ja toimintatapojen muuttuessa myös johtaminen on jatkuvaa muutosjohtamista, toteuttaminen mahdollistuu parhaiten dialogisuustaitoja hyödyntäen. Vaikean muutosjohtamisen prosessin selättäneenä olen kokenut saaneeni eniten apua omaan johtamiseen nimenomaan one-to-one-yksilökeskusteluiden kautta, tämä muutosjohtamisen kokemus johdatti itseni myös opinnäytetutkimukseni aiheen sekä siitä toteutettavan tutkimuksen pariin.

Mielestäni saavutin asettamani tutkimustavoitteet ja vastaukset tutkimukseen asetetuille tutkimusongelmille saaden selville selkeitä kehittämistarpeita. Erityisesti nykyisellään suurimaksi osaksi suunnitelma-asteelle jäävät one-to-one-keskustelut sisältävät paljon potentiaalia sekä mahdollisuuksia liittyen dialogisen johtamisen kehittämiseen. Dialogiseen johtamiseen liittyvät teoreettiset tutkimukset osoittavat one-to-one-keskustelujen merkittävyyden oikein toteutettuna johtamisen kivijalkana, ei ylimääräisenä taakkana, tämä jokaisen esihenkilön on sisäistettävä omassa työssään. Ilahduttavaa on työskennellä 100 % suomalaisessa yrityksessä, jossa on tiedostettu tärkeä johtamisen suunta. Lähestulkoon tämä ei ole toimintatapa vielä monessakaan yrityksessä Suomessa.

Pettymykseni tutkimukseen liittyen sisältyy kyselyyn liittyvien vastaajien vähäiseen määrään. Henkilökohtaisesti olisin toivonut henkilöstöltä suurempaa kiinnostusta aiheeseen liittyen mutta ymmärrän myös sen, että erilaisia tutkimuskyselyitä lähetetään jatkuvasti eli mielenkiinto niihin ei välttämättä ole kovin suurta. Mietin myös oman saatekirjeeni pituutta sekä selkeyttä. Oliko saatekirje liian pitkä tai raskassisältöinen. Mietin myös tutkimuskysymyksiä, olivatko ne riittävän ytimekkäitä ja riittävän selkeitä, vaikuttiko se osaltaan kysymyksiin vastaamisen vastausprosenttiin. Kommunikaation puuttuminen tutkimuskyselyn julkaisun yhteydessä vaikutti todennäköisesti kiinnostukseen sekä motivaatioon vastata tutkimukseen, tämä olkoon hyvä esimerkki liittyen haastavaan tiedonkulkuun eri toimintojen välisessä yhteistyössä. Wepropol pääkäyttäjän mukana oleminen Silmäaseman edustajana olisi ollut välttämätöntä alusta alkaen. Kyselyn luotettavuus ja uskottavuus vahingoittuivat olennaisesti epäonnistuneen alun takia, joka saattoi näkyä myös kyselytutkimuksen vastaajien määrässä vähäisenä kiinnostuksena vastata lopulta koko kyselyyn.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävät tutkimuskyselyn toteuttamiseen liittyvät ongelmat, jotka olisi pystytty mahdollisesti välttämään viestinnän ja keskustelun keinoin. Huomioitavaa on, että tutkimuskysely oli avattu yli neljäsataa kertaa, kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 149 kertaa mutta lopullinen vastaajien määrä oli 123 kyselyn vastausta vastausprosentin ollessa 15 %. Ymmärrän tutkimuksen otoskoon merkityksen eli olisin päässyt samansuuntaisiin johtopäätöksiin myös huomattavasti pienemmällä otoksella sekä pienemmällä työllä. Tutkimus otoksen koko suhteessa perusjoukkoon on lähes mitätön: perusjoukko kokonaisuutena on vain 150 henkeä enemmän kuin otos.

Tutkimuksessa noudatettiin tiedeyhteisön toimintaan liittyviä tapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta oman osaamisen mukaan tutkimustyöhön, aineiston tallentamiseen, esittämiseen sekä koko tutkimuksen arviointiin liittyen. Tutkimus täyttää tutkimuksen validiteetin eli tutkimuksessa tutkittiin mitä luvattiin tutkia. Toinen tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja toistettavuutta mittaava käsite reliabiliteetti liittyy tutkimustulosten mittausten luotettavuuteen. (KvaliMOT i.a.-). Yhdistelmä tutkimus määrällistä ja laadullista tutkimusta mahdollisti mahdollisimman toisiaan täydentävän tutkimusaineiston keräämisen. Laadullista tutkimusmenetelmää yhdistämällä määrälliseen tutkimukseen saatiin tutkimukseen kokemusten sekä merkitysten näkökulmia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan havainnoida myös tutkimuksen analyysitapoihin liittyen. Opinnäytetyön teemoittelu ja teoriasidonnainen analyysimenetelmä mahdollistivat teorian ja aineistolähtöisen tutkimuksen yhdistelmän eli tutkimus vahvistaa sekä selittää tutkimusaineistoa jo olemassa olevaan teoriaan liittyen, toimien teorian ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa.

Huolimatta aiheen tärkeydestä oman ajankäytön johtamiseen liittyvä aikatauluttaminen sisälsi myös puutteita. Kokopäiväinen työ yhdistettynä tutkinto-opintoihin haastoi kevään aikana. Aikaa kului kuviteltua enemmän viimeisten opintokokonaisuuksien parissa varsinaisen opinnäytetyön aloittamisen viivästyessä alun perin suunnitellusta aikataulusta. Sen lisäksi olin asettanut itselleni hieman epärealistiset tavoitteet opinnäytetyön työstämiseen, kirjoittamiseen sekä työn valmistumiseen liittyen. Oman opinnäytetyön ohjaajani tilanteeni tiedostaminen sekä kärsivällinen ohjeistaminen olennaisten asioiden ääreen johdattivat lopulta askeleittain työn toteutumiseen. Ensimmäisen tutkimustyöni toteutuminen mahdollistui henkilökohtaisen tilanteeni tiedostavan, luotettavan ja ammattitaitoisen ohjaajan opastuksella. Olen tyytyväinen tutkimustyöhön koska se valmistui lopulta reaalisessa aikataulussa.

Tutkimukseen liittyviä tuloksia voidaan mielestäni soveltaa erinomaisesti käytäntöön eli kehittämistehtävinä dialogisen johtamisen kehittämiseen ovat:

1. Dialoginen tilan ja dialogisuuden mahdollistaminen Silmäasemalla tulevaisuudessa nykyistä paremmin, jolloin keskustelukulttuurin uudistumista tukevan kehittämisen ytimessä yhä enemmän dialogisuus. Organisaationaalista oppimista eli avoimuutta, rohkeutta, halua, kykyä sekä osaamista dialogiseen keskusteluun liittyen. Periaatteiden ja sääntöjen sanoittamista organisaatiotasolla yhteisenä kehittämiskohteena osallistavassa ja vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä esim. pilottihanke aiheeseen liittyen.
2. Perehdyttäminen. Tutkimustuloksissa esiin noussut esihenkilöstön asianmukainen perehdyttäminen sekä osaamisen varmistaminen vastaamaan työn vaatimuksia ovat työnantajan velvollisuuksiin kuuluvia kehittämiskohteita. Esihenkilöillä itsellään, ehkä uudessa roolissa ei välttämättä ole selkeää tietoa tai kokemusta one-to-one-yksilökeskusteluista: Olennaisia kysymyksiä: mitä, miten ja miksi, kysymykset keskustelujen jalkauttamiseen liittyen perehdytyksessä.
3. Mallinnus. Keskustelujen mallinnus liittyen one-to-one-yksilökeskusteluihin varmistaa osaamisen sekä tasalaatuisen dialogisen johtamisen toteutuminen sisällöllisesti dialogisuuden tavoitteita ja periaatteita noudattaen.
4. Kalenterointi. Kalenteroimalla ja suunnitelmallisella organisoinnilla keskustelut saadaan pidettyä säännöllisesti, joka vaikuttaa suoraan henkilöstön asenteisiin ja kokemuksiin keskusteluihin liittyen.
5. Työyhteisöjen viestintä ja tiedonkulku. Tutkimus nosti esiin vahvan tarpeen tiedonkulun ja viestinnän kehittämiseen työyhteisöissä.
6. Opinnäytteen teoreettisen viitekehys tutkimustuloksineen ohjaa myös Silmäasemalla työskentelevää henkilöstöä selkeämmin dialogisuuden polulle. Jokaisen mahdollisuus on reflektoida omaa toimintaansa asemasta riippumatta aiheen parissa, opinnäytteen toimiessa dialogisuustaitojen perusteiden oppaana.

Niin työyhteisöjen kuin yksilöiden valmiudet dialogisuustaitoihin ovat tutkimuksen mukaan Silmäasemalla jo nykyisellään suhteellisen hyvät. Aiempien tutkimusten mukaan dialogisuuden vahvistuminen organisaatiossa heijastuisi työmotivaatioon ja sitoutumiseen lisäten henkilöstön halua kehittää omaa työtään, toimintaa tai johtamiseen liittyviä käytänteitä.

Aiempien dialogisuuteen liittyvien tutkimustulosten kehittämisajatuksien sekä opinnäytteen tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön vahvistaisivat, tukisivat sekä harjaannuttaisivat osavien dialogitaitojen parissa tehtävää työtä myös Silmäasemalla. Aiempien tutkimusten mukaan, mm. Sotehelmet, dialogiset toimintatavat vahvistavat metataitoja asemasta riippumatta vaikuttaen reflektiivisesti työotteeseen sekä kykyyn sopeutua muutokseen ja uudistumiseen. Merkittävää on tutkimuksista saatu tieto dialogisuuden vahvistamisen suorasta yhteydestä myös liiketoiminnallisesti tärkeimpään eli asiakkaaseen koska niin yksilöiden kuin työyhteisöjen toimintatapojen ja kulttuurin dialogisuutta tukevalla toiminnalla mahdollistetaan asiakkaiden dialoginen kohtaaminen arvostavassa ja tasavertaisessa vuorovaikutussuhteessa. Meillä on yhteinen joukkuepeli, jossa tarvitsemme kaikille joukkuepelaajille erityisosaamisen taitoja; toivotaan tämän opinnäytetyön osallistavan sekä kehittävän niin johtamis- kuin dialogisuustaitoja koko organisaatiossa.

Jatkotutkimukset, dialogisen johtamisen merkityksellisyyden ymmärrys sekä kehittäminen käytännön tasolla arviointiprosesseineen ovat edellytys dialogisuuden kehittymiselle Silmäasemalla. Uusi vastaavanlainen kyselytutkimus olisi hyvä toteuttaa tulevaisuudessa kehittämistoimenpiteiden käytäntöön soveltamisen jälkeen ja selvittää mitä organisaationa, työyhteisönä ja yksilön näkökulmasta saadaan aikaan tietoisella dialogin periaatteiden ja sääntöjen mukaisella yhteistyöllä. Aiempien teoriassa esitettyjen tutkimusten mukaan dialogisuus ja dialogisen johtamisen kehittymisen suunta, toimenpiteet ja kehittymisen tiedostaminen toimisivat parhaimmillaan jatkuvassa syklissä osana työyhteisöjä ja organisaation arkea.

Millaista johtajuutta tarvitaan tulevaisuudessa? Seeckin (2021) mukaan tulevaisuuden johtajuusoppeja ja strategian suuntaa mietittäessä toimintaympäristön lisäksi yhä enemmän huomiota on kiinnitettävä muuttuvaan elinympäristöön. Tulevaisuuden johtamisen eli biojohtamisen ennustetaan muodostavan niin elinympäristön ja yhteisöllisyyden hyvinvoinnin kuin yhteisyyden, jotka toimivat uusien kestävämpien energiamuotojen perustana. Kuluttajien tietoisuuden kasvu, tuottavuus ja kilpailukyky vaativat yhä aktiivisempaa ja ekologisempaa suuntaa haastaen myös optisen vähittäiskaupan toimijat miettimään kestäviä vaihtoehtoja

tulevaisuuden johtamisessa. Mikä on Silmäaseman strategian sekä johtamisen suunta tulevaisuuden johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna?

LÄHTEET

- Adams, M. G., Schiller, M., & Cooperrider, D. L. (2004). *With our questions we make the world*. Teoksessa M. Avital, & D. L. Cooperrider. *With our questions we make the world* (s. 105-125). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1475-9152\(04\)01005-1](https://doi.org/10.1016/S1475-9152(04)01005-1)
- Avery G.C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. SAGE Publications.
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: an interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly*, 12, 113–127.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Coronarian kotisivut. (2023). <https://www.coronaria.fi/>
- Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and Development: Theory of communication, Action Research, and the Restructuring of Working Life*. Van Gorcum.
- Hirsjärvi, S. (2005). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. University Press.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen*. Edita.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (i. a.). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Alma Talent.
- Kela. (2023). *Mielenterveys ja työkyky sekä sairauspoissaolojen vähentäminen*. Kirjallinen kuulemispyyntö / Työllisyyden reformipöytä 12.5.2023 / VN/11333/2023 <https://www.kela.fi/documents/20124/410408/hallitusneuvottelut-kirjallinen-kuuleminen>
- Korhonen, H. (2022). *Dialoginen johtaminen osana työkykyjohtamista* [Yamk-opinnäyte, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu]. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745237/Opinn%E4ytety%F6 Korhonen Hanna YSY20SJ.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/745237/Opinn%E4ytety%F6%20Korhonen%20Hanna%20YSY20SJ.pdf?sequence=2)
- Koskimies, M. Pyhäjoki, J., & Arnkil, T. E. (2012) *Hyvien käytäntöjen dialogit - Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi*. (Opas 24). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-638-0>
- KvaliMOTV. (i.a.). https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html
- Känsälä, A. (2023). *Johtajasta Mestariksi*. Tammi.

- Laaksonen, H., & Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Teoksessa S. Syvänen, K. Tikkamäki & K. Loppela (toim.), *Keskusteleva johtaminen* (s. 73–74). Oppian.
- Laine, T. (2001). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. PS-kustannus.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Loppela, K. (2019). *Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa*. *SeAmk verkkolehti*. <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/dialoginen-kehittaminen-tyoyhteisojen-arjessa/> Seinäjoen Ammattikorkeakoulu.
- Loppela, K. (2022a). Osallistava ja dialoginen toimintakulttuuri ihmisten hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden tukena. Teoksessa T. Hautamäki, A. Aalto, A. Alaverdyan, & S. Saarikoski (toim.), *Osallisuus ihmistyössä* (s. 62–75). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 177). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873919>
- Loppela, K. (2022b). SoteDialogit muutoksessa – johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus - kehittämishankkeen kuvaus ja kehittämistyön tuloksia. Teoksessa E. Varamäki, S. Joensuu-Salo, & A. Viljamaa (toim.), *Sotedialogit muutoksessa -johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus, -kehittämishankkeen kuvaus ja kehittämistyön tuloksia*. Tutkimusfoorumi 2022 (s. 220–234). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 178). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873920>
- Lämsä, A., & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet (3. p.). Edita.
- Manka, M-L. Hakala, L. Nuuttinen, S., & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tammerprint Oy.
- Ristikangas. M-R, Ristikangas. V, Lönnroth, A., & Ristikangas. V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen*. Alma Talent.
- Rogelberg. S. (2022). Make the Most of Your One-on-One Meetings. *Harvard Business Review*, November-December 2022 https://hbr.org/2022/11/make-the-most-of-your-one-on-one-meetings?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedin
- Romppanen, B. (2019). *Puhumalla paras. Hyvinvointia, tuloksia ja yhteistyötä keskustellen*. BoD – Books on Demand.
- Sajama, S. (1993). *Arkipäivän filosofiaa: kertomus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvoratkaisujen tekijänä*. Kirjayhtymä.
- Seeck, H. (2021). *Johtamisopit Suomessa* (3. uud. p.). Gaudeamus.
- Silmäaseman kotisivut. (2023). www.silmaasema.fi

- Sotehelmet (i.a.-a). *Dialogin kehittäminen*. [Videotallenne]. <https://tuni.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Viewer.aspx?id=4569d323-81f8-4e9f-bc41-af17008b60dd>
- Sotehelmet. (i.a.-b). *Dialogisuus organisaatiossa*. <https://www.sotehelmet.fi/helmet/dialogisuus-organisaatiossa/>
- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen* (4. p.). Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). *Johtajan kokonaiskuntoisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen*. Kauppakamari.
- Syvänen, S. Tikkamäki, K. Loppela, K. Tappura, S. Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. (TUP OA Tampereen Yliopisto Books [251]). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Syvänen, S., Loppela K. & Tikkamäki, K. (2019). Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen; S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? tutkimuksen näkökulmia* (s. 171–215). Tampere University Press. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118401/dialogisella_kehittamisella_tuloksellisuutta_tyoelaman_laatu_ja_uudistumista.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- THL. (i. a.). *Hyvien käytänteiden dialogit*. <https://thl.fi>
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimuksen verkkokäsikirja*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (3. p.). Tammi.
- Työterveyslaitos (2016) *Aito dialogi auttaa työyhteisöä uudistumaan*. <https://www.ttl.fi/tyopiste/aito-dialogi-auttaa-tyoyhteisoa-uudistumaan>
- Van Loon, R., & van Dijk, G. (2015). Dialogical leadership: Dialogue as condition zero. *Journal of Leadership. Accountability and Ethics*, 12(3), 62–75.
- Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päiv. p). PS-kustannus.
- Worldwatch-instituutti. (2008). *Maailman tila* (suom. J. Kaaro). Gaudeamus. (engl. alkuteos 2008).

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen saatekirje

Liite 2. Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset

TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Hyvä Silmäasemalainen

Olen Titta Jaakkola, P-K Yrittäjyys Tradenomi opiskelija Seinäjoen Ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyönä dialogiseen johtamiseen liittyvän tutkimuksen yksilöllisten one-to-one-keskustelujen toteutumisesta sekä merkityksestä osassa organisaatiotamme eli Silmäasema Optiikan parissa. Toimeksiantajana työssä toimii Silmäasema Optiikka, oma yhteyshenkilöni Silmäasemalla esihenkilöni Joni Viili eli työskentelen myös itse Silmäasema Optiikan palveluksessa. Opinnäytetyön ohjaajana liiketalouden lehtori Sami Kautto Seinäjoen Ammattikorkeakoulusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää dialogisen johtamisen toteutuminen Silmäasema Optiikassa työskentelevien näkemisen asiantuntijoiden keskuudessa sekä kartoittaa keskustelukulttuurin kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia optiikan työyhteisöissä koko maan kattavassa toimipaikkaverkostossa. Opinnäytetyö pohjustaa johtamisen viitekehystä niin sisäiseen dialogiin, itsensä johtamiseen kuin dialogiseen johtamiseen liittyen.

Säännöllisesti toteutettavat one-to-one-yksilökeskustelut ovat varsin uusi johtamisen toimintatapa Silmäasemalla, joten on kiinnostavaa ja merkityksellistä saada juuri Sinun mielipiteesi tämänhetkiseen keskustelukulttuuriin liittyen. Saatat olla omaa työuraasi aloitteleva optometri / optinen myyjä tai pitkän uran Silmäasemalla tehnyt alan konkari. Miten juuri Sinä koet säännöllisesti toteutuvat one-to-one-yksilökeskustelut henkilökohtaisessa työssäsi, suhteessasi esihenkilösi, työyhteisösi sekä koko organisaatioon liittyen?

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan verkkokyselynä, linkki kyselyyn lähetetään jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin HR-Coronarian toimesta tulevan viikon aikana, joten tarkkailathan sähköpostiasi. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n.10–15 min. Kyselyyn on vastausaikaa kaksi viikkoa kyselyn päättyessä su 3.9.2023 klo 23.59. Kaikki kyselyyn saapuvat vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua syksyn 2023 aikana, jolloin se luovutetaan toimeksiantajalle. Opinnäytetyö on luettavissa myöhemmin myös Theseus-tietokannassa mahdollisten toimeksiantajan määrittelemien rajoitusten. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa johtamisen sekä keskustelukulttuurin

kehittämiseen koko Silmäasema Optiikassa, joten Sinun vastauksesi on ensisijaisen tärkeä, kiitos jo etukäteen vaivannäöstäsi! Käytännön tasolla keskustelukulttuuria tutkimalla ja tarkastelemalla kehitämme johtamistavan lisäksi kaikki yhdessä omaa ammatillista kasvuamme, vuorovaikutustaitojamme sekä yhteistyökykyämme kohti tuottavampaa ja hyvinvoivempaa työyhteisöä myös tulevaisuutta ajatellen. Osallistumalla kyselyyn annat luvan käyttää vastauksiasi tässä saatekirjeessä esiteltyyn tutkimukseen liittyen.

Mikäli Sinulla on opinnäytteeseeni liittyviä lisäkysymyksiä vastaan mielelläni kysymyksiin sähköpostitse:

Ystävällisin terveisin

Titta Jaakkola

titta.jaakkola@seamk.fi

Liite 2. Kysymyslomake

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Onko Silmäasemalla organisaationa mielestäsi avoin keskustelukulttuuri?

Kertoisitko miksi koet näin.

2. Arvioi seuraavia väitteitä.

Koen työyhteisömme keskustelukulttuurin olevan avoin.

Kertoisitko miksi koet näin.

3. Koen että työyhteisössämme toteutuu aito vuorovaikutus.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

4. Koen että työyhteisössämme on sitoutunut yhteisiin meille asetettuihin tavoitteisiin.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

5. Koen työyhteisömme olevan psykologisesti turvallinen työyhteisö.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

6. Koen työyhteisömme jäsenten luottavan toisiinsa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

7. Koen työyhteisömme olevan kannustava.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

8. Koen työyhteisömme jäsenten auttavan toisiaan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

9. Koen työyhteisömme jäsenten kunnioittavan toisiaan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

10. Koen työyhteisömme jäsenten arvostavan toisiaan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

11. Seuraavat kysymykset liittyvät one-to-one-yksilökeskusteluihin.

One-to-one-keskustelut toteutuvat suunnitellusti kuukausittain.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

12. One-to-one yksilökeskusteluissa toteutuu avoin vuorovaikutus.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

13. Koen tulevani nähdyksi ja kuulluksi one-to-one-yksilökeskusteluissa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

14. Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan yksilöllistä kehitystäni.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

15. Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan ammatillista osaamistani.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

16. Koen one-to-one yksilökeskustelujen tukevan jaksamistani.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

17. Koen että one-to-one yksilökeskusteluissa pystytään puhumaan myös vaikeista asioista.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

18. Uskallan kertoa one-to-one-keskusteluissa myös eriävän mielipiteeni.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

19. One-to-one-keskustelut tukevat henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemistä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

20. One-to-one-keskustelut työyhteisön tavoitteisiin pääsemistä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

21. Koen asemoivani itseni tasavertaiseksi keskustelijaksi one-to-one-keskusteluissa eli koen olevani tasavertainen keskustelija esihenkilöni kanssa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

22. Osaan keskustella vuorovaikutteisesti.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

23. Osaan asettua toisen asemaan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

24. Olen mielestäni hyvä keskustelija.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

25. Osaan ottaa huomioon myös toisen mielipiteen, vaikka se olisi erilainen kuin omani.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

26. Koen olevani arvostettu.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

27. Koen olevani itseohjautuvainen.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

28. Koen työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen toteutuvan.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

29. Osaan reflektoida omaa toimintaani työyhteisön jäsenenä siitä, miten toimin eri tilanteissa ja miksi toimin niin.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

30. Luotan ihmisiin työyhteisössäni.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Siltä väliltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- Ei kantaa / En halua vastata.

31. Kertoisitko mikä on mielestäsi parasta one-to-one-yksilökeskusteluissa?

32. Kertoisitko miten kehittäisit one-to-one-yksilökeskusteluita?

33. Onko mielestäsi Silmäaseman keskustelukulttuuri parantunut one-to-one-keskustelujen myötä?

34. Onko sinulla mielessäsi joku asia/kannanotto/kysymys tutkittavaan aiheeseen liittyen, jonka haluaisit vielä jakaa kyselyn päätteeksi?

